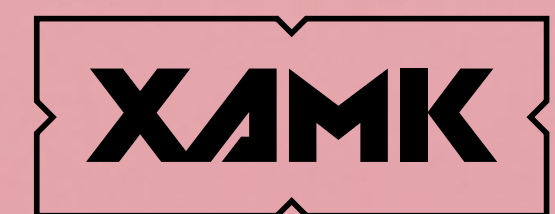




ETUKENOSSA eteenpäin

Kokeiltuja keinoja, ajattelun aiheita ja
rekrytointivinkkejä osaajapulaa ratkoviille yrityksille

Irina Kujanpää (toim.)



Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu



XAMK INSPIROI 50
KAAKKOIS-SUOMEN AMMATTIKORKEAKOULU

KOTKA 2022

© Tekijät ja Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu



Kannen kuva: Adobe Stock

Graafinen suunnittelu ja taitto: Vinkeä Design Oy, Petri Hurme

Kuvituskuvat: Adobe Stock

ISBN: 978-952-344-464-5 (PDF)

ISSN: 2489-6764 (verkko)

julkaisut@xamk.fi



Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

SISÄLTÖ

Aloitussanat.....	4
Tekijät	5
Mikä etukeno?.....	7

HAUSSA HYVÄ TYYPPI VAI HYVÄ TYÖNANTAJA?

Rekrytointiongelmia vai rekrytoinnin ongelmia?	11
Pienillä muutoksilla irti osaajapulakierteestä.....	14
Askeleita oppiviksi organisaatioiksi.....	17
Työnantajamielikuvan kehittämisestä apua yrityksen rekrytointiongelmiin.....	19
Millaiseksi työnantajat määrittelevät hyvän tyypin?	24
Jokainen meistä on hyvä tyyppi.....	29
Rekrytoijan tarkistuslista.....	32

YHTEISTYÖ ON OSAAMISEN ALKU

Yhteistyöverkostot ja ekosysteemit osaamisen, kilpailuedun, vaikuttavuuden ja kehittämisen kasvualustoina.....	38
Hyödyt esiin yritysten ja oppilaitosten välisessä yhteistyössä.....	46
Yllättikö osaajapula? Oppisopimus auttaa!.....	52
Moniosaajia hybriditutkinnoilla.....	60
RekryKoulutusten pullonkaulat ja mahdollisuudet.....	62

TULEVAISUUS ON TÄÄLLÄ JO HUOMENNA

Mitä yritykset haluavat tietää tulevaisuudesta.....	69
Kannattaako pk-yrityksen ennakoita?.....	72
Yritykset mukaan ennakointiyhteistyötä rakentamaan.....	87
Tilanne- ja tulevaisuustietoa pian jo 14 toimialalta	89
Tulevaisuusverstas osallistamisen ja vaikuttamisen menetelmänä	92
Kymenlaaksoilaisen osaamisen ja elinvoiman tilannekuva ja tahtotila.....	97

ALOITUSSANAT

Poikkeuksellisista ajoista huolimatta Suomen työllisyystilanne on yllättävän hyvä. Sen kääntöpuolena on kuitenkin laaja, yleinen osaajapula. Suoraan rekrytoitavissa olevia osaajia ei vain ole enää tarjolla. Kun perinteiset keinot eivät enää toimi, on etsittävä uusia. **ETUKENO – nopea työllistyminen Kymenlaakson tunnistetuille osaajapuloille** -hankkeessa olemme käyneet läpi laajan skaalan rekrytointiin liittyviä keinoja ja näkökulmia. Tämä julkaisu on koottu näiden toimien, selvitysten ja kokeilujen pohjalta.

ETUKENO-hanketta on ollut ilo tehdä hyvässä seurassa. Yhteiset hetkemme ovat toisinaan luovaa ilotulitusta ja ideoiden heittäilyä, toisinaan syvälle menevää pohdiskelua ja näiden välissä tiivistä työskentelyä tavoitteita kohti. Koko ajan ajattelumme ytimessä ovat työnantajat: mitkä ovat niitä keinoja, jotka oikeasti toimivat ja tuovat ratkaisuja osaajapulaan. Hankkeen tuotoksiin pääsee tutustumaan sivulla xamk.fi/etukeno.

Haluamme tällä julkaisulla tarjota työnantajille näkymiä siihen, millaisia keinoja rekrytointien tueksi voi käyttää ja millaiset tekijät vaikuttavat rekrytointien onnistumiseen. Vaikka artikkelit on suunnattu ensisijaisesti yrityksille ja muille työnantajille, toivomme julkaisun antavan tietoa ja näkökulmia kehittämiseen myös muille aiheen parissa työskenteleville.

Inspiroivia lukuhetkiä!

Kotkassa 5.10.2022

Irina Kujanpää

Suuret kiitokset kaikille etukenolaisille (Sari, Sari, Jani, Tuija, Tuija, Minna, Hilikka ja Kati) sekä julkaisun kirjoittajille, arvioitsijoille ja taustajoukoille!

TEKIJÄT

Irina Kujanpää,
strateginen muotoilija,
projektipäällikkö
Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu

” *Muotoilen tulevaisuutta
ja tutkin innostusta.”*

Sari Leppänen,
henkilöstön kehittäjä
Etelä-Kymenlaakson ammattiopisto

” *Tuen yksilöiden ja
organisaatioiden oppimista.”*

Tuija Arola,
kehitysjohtaja
Kouvolan Ammattiopisto Oy Eduko

” *Tarvelähtöisten
oppimISRatkaisujen
mahdollistaja, tuntosarvet
tulevaisuustaajuudella.”*

Jani Nurmi,
rekrydude
Kouvolan Ammattiopisto Oy Eduko

” *Osaamisen kehittämisen ja
rekrytoinnin ratkaisuagentti.”*

Tuija Kaitarinne-Kunnari,
opettaja
Kouvolan Ammattiopisto Oy Eduko

” *Yksilöllisten opintopolkujen
puolestapuhuja.”*

Mia Hämäläinen,

KTM, aluekehitysasiantuntija /
ennakointinyrkin vetäjä
Kymenlaakson liitto

” *Tulevaisuuden rakentaja.”*

Edla Inkilä,

ennakointiasiantuntija
Kaakkois-Suomen ELY-keskus

” *Innostun ilmiöistä ja mietin
maakunnan muutuskulkuja.”*

Sari Pietiläinen,

oppisopimuskoulutuksen
ja työelämäyhteistyön kehittäjä
Etelä-Kymenlaakson ammattiopisto

” *Intohimona
oppisopimuskoulutus ja
verkostoyhteistyö.”*

Tarja Kähärä,

kehittämisasiantuntija
Kaakkois-Suomen ELY-keskus

” *Yhteistyö on voimaa!”*

Kati Viljakainen,

projektipäällikkö
Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu

” *Tulevaisuuden muotoilua
inhimillisellä otteella.”*

Irina Kujanpää

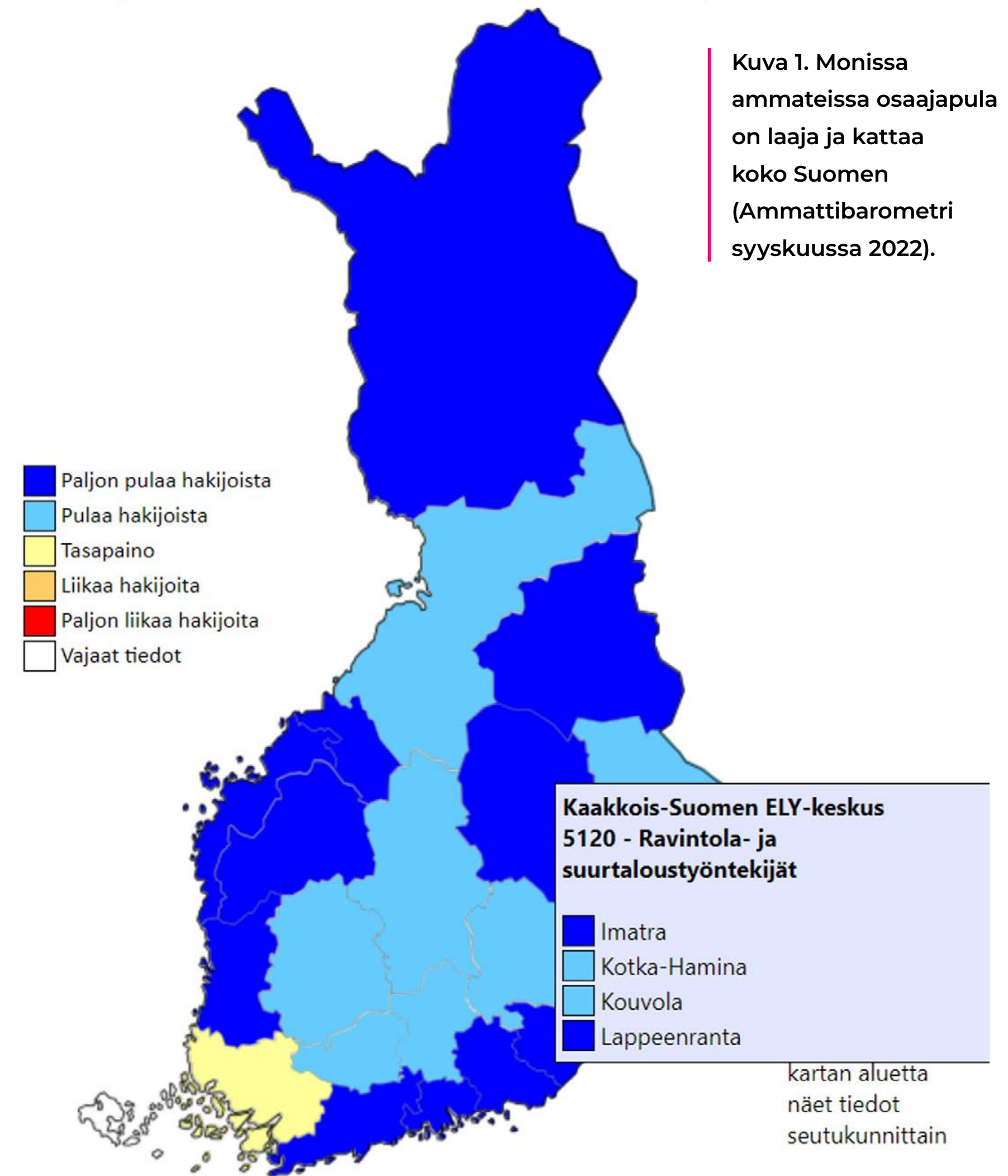
MIKÄ ETUKENO?

Koko maailma on osaajapulan kourissa. Manpowerin osaajapulatutkimuksen mukaan (ManpowerGroup 2021) vuonna 2021 työnantajista noin seitsemän kymmenestä koki vaikeuksia löytää tarvitsemaansa osaamista. Suomessa Työ- ja elinkeinotoimistojen ammattibarometrissa TE-toimiston virkailijat arvioivat asiantuntemuksensa, haastatteluiden ja työnantajakäyntien perusteella noin 200 ammatin työvoiman kysynnän ja tarjonnan tasapainon kehitystä ja näkymiä. Vuoden 2022 ensimmäisen ammattibarometrin mukaan pulaa hakijoista on lähes koko Suomessa (kuva 1). Osaajapula koskettaa myös Kymenlaaksossa niin suorit-

tavia töitä esimerkiksi terveydenhuollossa, siivous-, rakennus- ja ravintola-alalla kuin eri asiantuntija-aloillakin.

Vaikka alalla olisi hankala, yleinen osaajapula, löytyy työnantajien joukosta aina myös niitä, jotka eivät tilanteesta kärsi. He löytävät riittävästi ja ajoissa työvoimaa omiin tarpeisiinsa. ETUKENO – nopea työllistyminen Kymenlaakson tunnistetuille osaajapula-aloille -hanke keskittyi etsimään ratkaisuja nimensä mukaisesti osaajapula-alojen avuksi. Hankkeen aikana on käyty läpi erilaisia ratkaisukeinoja ja yritetty tunnistaa, millaiset ratkaisut oikeasti toimisivat. Näkökulmia on

5120 - Ravintola- ja suurtaloustyöntekijät



ollut monia. Käytännön toimintaa on tarkasteltu siitä näkökulmasta, mitä voi tehdä tilanteissa, joissa osaajapulan kanssa painitaan jo syvällä. Ratkaisuina toimivia palveluita on pyritty kehittämään sujuviksi ja asiakslähtöisiksi palvelun tuottajien puolelta. Hankkeessa on myös painotettu ennakoivaa toimintaa. Ennakoinnissakin on mukana ollut kaksi näkökulmaa: toisaalta se, miten työnantajat voisivat paremmin ennakoida osaajatarpeitaan ja toisaalta se, miten alueen toimijat voisivat tunnistaa alan koulutus- ja osaajatarpeita ajoissa voidakseen tarjota niitä alan työnantajille oikea-aikaisesti.

Hanke on toteutettu yhdessä laajan toimijaverkoston kanssa. Näihin verkostoihin on kuulunut useita yrityksiä sekä Kymenlaakson alueella toimivia julkisia organisaatioita

sekä oppilaitoksia. Hankkeen toteuttajina toimivat Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu Xamk, Etelä-Kymenlaakson ammattiopisto Ekami sekä Kouvolan ammattiopisto Eduko. Hankkeen alkuvaiheessa, ennen oppilaitosten yhdistymistä Edukon edustajat edustivat Aikuiskoulutus Taitajaa ja Kouvolan seudun ammattiopisto KSAOa.

Hankkeen aikana on kohdattu useiden alojen yrityksiä ja koulutushenkilöstöä; erityisenä tarkastelun painopisteenä ovat olleet metalli-, sote- sekä puhtaus- ja kiinteistöpalvelualat. Yhteistyötä on tehty useiden eri hankkeiden kanssa. Näistä mainittakoon ainakin Talenttimagneetti, jonka aloitteesta järjestimme useita tilaisuuksia, Älykkäät kulttuurikylät, Eloa ja iloa Kaakkois-Suomeen, Digit, Koulutusportti sekä erityisesti

Future Proof Kymenlaakso, joka on yksi ETUKENO-hankkeen jatkohankkeista. Toinen ETUKENOn tuotoksia hyödyntävä ja toimintaa jatkava hanke, Näkymä – tulevaisuusdataa päätöksentekoon, alkaa vuoden 2023 alussa. ETUKENO taas on jatkumoa aiemmin toteutetulle Etiäinen-hankkeelle, joten Kymenlaakson ennakoinnin kehittämiseen on saatu toteutumaan hyvä hankejatkumo. Kymenlaakson alueella toimivista julkisista tahoista tärkeitä yhteistyökumppaneita ovat olleet muun muassa Kymenlaakson liitto, Kaakkois-Suomen ELY-keskus, Kaakkois-Suomen TE-toimisto, Kymenlaakson kauppakamari, Sotek-säätiö sekä kaikki ennakoitiverkostoihin kuuluvat tahot.

Olemme tuottaneet tämän julkaisun tiimin yhteistyönä ja haluamme suunnata

sen erityisesti työnantajille. Toivomme, että voimme tämän julkaisun avulla herättää ajatuksia ja antaa ajattelunaihetta siihen, miten omassa organisaatiossa osaajapula saataisiin hallintaan tai voitaisiin kokonaan välttää. Ymmärrämme, miten edes ajatus toimia etukenossa voi olla vaikea silloin, kun tuntuu, että edessä on vain iso kasa lantaa talikoitavana. Kun tekijöitä ei ole riittävästi, ollaan pahimmillaan tilanteessa, jossa ei ole myöskään aikaa etsiä uusia ja varsinkaan perehdyttää tai kouluttaa uusia työntekijöitä tehtäviinsä. Paras ratkaisu olisi löytää valmis tekijä, jonka voisi laittaa suoraan tehtäviinsä. Emme kuitenkaan puhuisi osaajapula-aloista, jos näitä valmiita tekijöitä olisi noin vain löydettävissä.

Paras asia, minkä voi tehdä juuri silloin, kun ei millään ehdi, on pysähtyä:

- ▶ Mikä on tilanteemme nyt?
- ▶ Millaista osaamista tarvitsemme nyt ja lähitulevaisuudessa?
- ▶ Kuinka monta uutta osaajaa tarvitsemme, jos huomioimme työntekijöiden vaihtuvuuden?
- ▶ Mitä pitää tehdä, jotta emme ole vuoden päästä taas samassa tilanteessa?

Jos koskaan ei ehdi katsoa eteenpäin, vaan kaikki aika menee eteen tulevien tulipalojen sammuttamiseen, tilanne ei muutu. Osaajapulan voi välttää jatkossa vain toimimalla etukenossa. Yllä esitetyillä kysymyksillä pääsee alkuun, ja tämän julkaisun selaamalla vähän jo pidemmälle.



Kuva 2. ETUKENO-hanke on ollut monipuolinen kokonaisuus ja yhteistyökumppaneita on ollut mukana laajasti.

Lähteet:

Ammattibarometri. Syyskuu 2022. Työ- ja elinkeinoministeriö. Saatavissa: <https://www.ammattibarometri.fi/kartta2.asp?vuosi=21ii&ammattikoodi=5120&kieli=fi>. Viitattu 7.11.2022.

ManpowerGroup. 2021. Osaajapula lisääntynyt. Saatavissa: https://tietopankki.manpower.fi/hubfs/Osaajapulatutkimus/2021/MPG%20Talent%20Shortage_Finland_Infograafi%202021.pdf. Viitattu 7.11.2022.



HAUSSA HYVÄ TYYPPI VAI HYVÄ TYÖNANTAJA?

Osaajapulan kanssa painittaessa ei riitä, että lehteen laitetaan työpaikkailmoitus ja valitaan hakijoista sopivat työhön. Asetelma kääntyy päällelleen: työntekijä päättää, missä ja keiden kanssa hän haluaa työskennellä – ja millä ehdoilla.

Artikkelissa [Rekrytointiongelmia vai rekrytoinnin ongelmia?](#) tarkastellaan, mistä oikeastaan puhutaan, kun puhutaan rekrytointiin liittyvistä haasteista.

[Pienillä muutoksilla irti osaajapulakierteestä](#) -artikkeli avaa näkökulmia siihen, miten osaajapulan kanssa painittaessa on helppo syöksyä negatiiviseen kierteeseen, ja kuinka siitä irti pääseminen voi olla lopulta melko pienistä asioista kiinni.

[Askeleita oppiviksi organisaatioiksi](#) -artikkeli nostaa esiin oppimisen merkitystä jatkuvasta muutoksesta selviämiseen.

Artikkelissa [Työnantajamielikuvan kehittämisestä apua yrityksen rekrytointiongelmiin](#) kerrotaan paitsi työnantajamielikuvan merkityksestä, myös kokeilemastamme tavasta selvittää, miten potentiaaliset työnhakijat yrityksen näkevät.

Työnantajien näkemyksiä työelämän hyvästä tyyppistä avataan artikkelissa [Millaiseksi työnantajat määrittelevät hyvän tyyppin.](#)

[Jokainen meistä on hyvä tyyppi](#) -artikkeli haastaa perinteisiä käsityksiä työelämän hyvän tyyppin määrittelystä.

[Rekrytoijan tarkistuslista](#) listaa esimerkkejä rekrytoinnin keinoista ja sivustoista.

REKRYTOINTIONGELMIA VAI REKRYTOINNIN ONGELMIA?

Sari Leppänen

Työnantajien näkökulma rekrytointiongelmiin

“ Yleisin syy suomalaisten yritysten rekrytointivaikeuksiin on hakijoiden liian vähäinen alan työkokemus, kertoi Elinkeinoelämän keskusliiton (EK) toteuttama Osaamispaneeli-yrityskysely syksyllä 2021. Kyselyyn osallistui 949 yritystä. Niistä hieman yli puolet kertoi

rekrytointivaikeuksien johtuvan hakijoiden liian vähäisestä työkokemuksesta. Seuraavaksi yleisimpiä syitä olivat hakijoiden puutteet työpaikkakohtaisessa erityisosaamisessa ja riittämätön koulutus.”
(Elinkeinoelämän keskusliitto 2021.)

Työnhakijoiden näkökulma rekrytoinnin ongelmiin

“ Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK:n teettämän kyselytutkimuksen tulosten perusteella työhausta on tullut monelle liian vaikeaa: työnantajilta toivotaan selkeämpiä ja yksinkertaisimpia rekrytointikäytäntöjä. Tutkimuksen mukaan

työnantajat näyttävät hakevan valmista supertyöntekijää eivätkä työnantajien ilmoituksissa esittämät vaatimukset aina vastaa edes sitä, mitä itse työ on.”
(Kesä & Kyntäjä 2022.)

Muistelen tilannetta, jossa tuoreena esihenkilönä koin ensimmäistä kertaa tiimini asiantuntijan irtisanoutumisen. Minulla oli valittavissani kaksi vaihtoehtoa: keskittyä rekrytoinnissa asiantuntijan jättämän aukon täyttämiseen tai suhtautua uuden työntekijän rekrytointiin loistavana mahdollisuutena. Aukon täyttäminen olisi ollut tulipalon sammuttamista ja reaktiivinen ratkaisu osaajapuolaan. Samalla olisin menettänyt mahdollisuuden tarkastella strategiasta käsin asiakkaille antamaamme palvelulupausta, hyödyntää paremmin nykyisen tiimini vahvuuksia ja kehittää liiketoimintaa uusiin suuntiin. Valitsin reaktiivisuuden sijaan proaktiivisuuden: yhdessä tiimini kanssa käynnistimme kehityskulun, jossa lunastimme ja ylitimme asiakkaidemme odotukset. Tämä tapahtui yli 10 vuotta sitten, kun asiantuntijahakuihin saatiin kymmeniä hakemuksia. Miltä tilanne olisi näyttänyt, jos olisin valinnut reaktiivisen

vaihtoehdon eikä rekrytointiin olisikaan saatu yhtään hakemusta?

Kehittämismyönteisesti ajattelen, että ensimmäisen niin kutsutun nollarekrytoinnin jälkeen olisimme sisuuntuneina peranneet läpi rekrytointiprosessimme ja tunnistanee ongelmia sen kaikissa vaiheissa: osaamisen määrittelyssä, ilmoituksen sisällössä, valituissa rekrytointikanavissa ja hakemusten käsittelyssä. Korjausten jälkeen olisimme yrittäneet uudelleen ja saaneetkin haaviin muutaman herkullisen tapauksen. Etsittyä timanttia heidän joukossaan ei kuitenkaan olisi ollut, ja osaaja olisi napattu parhaalta kilpailijalta. Olisiko seuraavalla kerralla uutta osaajaa etsitty aktiivisesti yli puoli vuotta, koluttu kaikki verkostot ja suorahaustakin maksettu mansikoita? Näen, miten ylikuormitus ja väsymys olisivat alkaneet värittää tiimini tekemistä, eikä kenelläkään olisi ollut

aikaa asiakkaiden kuuntelulle tai palvelujen kehittämislle.

Kun rekrytointi ja sopivien osaajien houkuttelu on haastavaa, tulee yhä tärkeämmäksi se, mihin ja miten resursseja käytetään. Työpaikkailmoituksen julkaisu ja passiivinen odottelu ei tuota hyviä tuloksia. Jotta organisaatioiden osaaminen ja sen myötä seutumme ja koko Suomen kilpailukyky varmistetaan jatkossakin, täytyy rekrytointien ja osaamisen kehittämisen painopisteen siirtyä tulipalojen sammuttamisesta strategiseen ja ennakoivaan tekemiseen. Ymmärrystä työn muutoksesta ja kyvykkyyksien johtamisesta on laajennettava.

Rekrytointi ja osaamisen kehittäminen täytyy ajatella uudelleen. Rekrytointiongelmiin sijaan pitää puhua rekrytoinnin

ongelmista, jolloin huomio kiinnittyy kaikkiin toimijoihin ja toimintoihin, eikä kapeasti työnhakijoiden puutteelliseen osaamiseen. Yksi tärkeä ratkaisu rekrytoinnin ongelmiin on tutkintokoulutus, mutta se on valitettavan hidas tapa helpottaa yritysten tässä ja nyt kokemaan pulaa osaajista. Siksi tarvitaan jatkuvaa työssä oppimista ja erilaisia yrittäjälähtöisiä täsmäkoulutuksia: ammatillisia täydennyskoulutuksia, kehittämissuunnitelmia ja opinnäytetöitä. Tarvittavien toimenpiteiden suunnittelussa ja toteutuksessa työnantajilla on käytettävissään lukuisia kumppaneita: työ- ja elinkeinopalvelut, oppilaitokset, kehitysyhtiöt, Kauppakamari, Kymenlaakson liitto, henkilöstöpalveluyritykset, eläkeyhtiöt, Kansaneläkelaitos ja

lukuisat erilaiset verkostot. Verkoston tuella työnantajien on mahdollista ottaa kiinni koko työvoiman potentiaalista vastavalmistuneista kokeneisiin konkareihin osatyökykyisiä unohtamatta.

Osaamista voi – ja täytyy – etsiä ja kasvat-
taa monella tapaa. Kun tulevaisuuden osaamis-
miset, uudistumiskyky ja elämänmittainen
oppiminen ovat keskiössä, etsitään täydellisen
osaajan sijaan kehittymiskelpoisinta. Ensin
yrityksessä tulee olla jaettu ymmärrys
henkilöstön kanssa siitä, mitä työntekijät
osaavat, mikä saa heidät kiinnittymään
ammattiinsa sekä työpaikkaansa ja mihin
suuntaan he haluavat kehittyä sekä kehittää
työtään. Samalla rakennetaan suunnitelmal-

lisesti ja pitkäjänteisesti työnantajakuva – ei
ihmetein, vaan vahvistamalla työnantajan ja
työntekijän välistä sitoutumista sekä molem-
minpuolista luottamusta ja arvostusta. Kes-
kusteluissa henkilöstön osaamisesta saa-
daan kaupan päällisinä tietoa strategisista
kyvykkyyksistä, työpaikan vahvuuksista ja
vetovoimatekijöistä. Näiden pohjalta voidaan
käynnistää erilaisia toimenpiteitä myös työn-
antajakuvan kehittämiseksi.

Lähteet:

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2021. Osaamispaneeli. Syksy 2021. Saatavissa: https://ek.fi/wp-content/uploads/2022/02/Osaamispaneeli-syksy-2021_tiedote_2.pdf.

Kesä, M. & Kyntäjä, E. 2022. Tutkimus: Työvoimapulan taustalla on epärealistisia vaatimuksia työntekijöille ja mutkikkaita rekrytointikäytäntöjä. Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK ry. Saatavissa: <https://www.sttinfo.fi/tiedote/tutkimus-tyovoimapulan-taustalla-on-eparealistisia-vaatimuksia-tyontekijöille-ja-mutkikkaita-rekrytointikaytant-oja?publisherId=69817359&releaseId=69940311>.

PIENILLÄ MUUTOKSILLA IRTI OSAAJAPULAKIERTEESTÄ

Irina Kujanpää

Osaajapulaa ratkaiseva organisaatio ei ole helppossa asemassa. Osaajapulan takia organisaatiossa kenelläkään ei ole ylimääräistä aikaa, työt odottavat ja ilmapiiri lähtee hyvin helposti kiristymään. Tilanne johtaa nopeasti syvenevään kierteseen. Pahimmillaan arki on pelkkää tulipalojen sammuttamista toistensa perään pystymättä poistamaan niiden lähdeä.

Negatiivinen kierre lähtee liikkeelle tilanteesta, jossa osaajapulan takia uusia osaajia tarvitaan, mutta heidän rekrytointiinsa, saati perehdyttämiseensä ei ole aikaa tai voimavaroja. Kun valmiita osaajiakaan ei työmarkki-

noilta löydy, kiireeseen kiinni jääminen johtaa helposti negatiiviseen syöksykierteeseen, ellei potentiaalisia, tulevia osaajia olla valmiita kouluttamaan ja osaajapula vain syvenee kiireen lisääntyessä.

Työt kertyvät muiden tehtäviksi ja odotukset työn tuloksista sekä työnjako jäävät kiireessä helposti epäselviksi. Tämän seurauksena organisaation sisäinen ilmapiiri alkaa kiristymään ja työntekijöiden motivaatio laskemaan. Heikoimmin organisaatioon sitoutuneet ovat ensimmäisinä valmiita lähtemään muualle töihin – ja töitähän osaajapula-alalla on saatavissa helposti muualta-

kin. Taas tarvitaan lisää tekijöitä lähteneiden tilalle ja osaajapula vain syvenee.

Tilanteesta on kuitenkin mahdollista nousta. Ensin täytyy vain päästä kiinni negatiivisen kierteen sijaan positiiviseen kierteseen. Vaikka positiiviseen kierteen vauhtiin pääseminen tuntuisi kaukaiselta asialta, on hyvä muistaa, ettei siihen pääseminen vaadi välttämättä kuin ensin vain yhden oikean päätöksen. Kierteen ominaisuuksiin kun kuuluu, oli kyse sitten negatiivisesta tai positiivisesta kiertestä, että se lähtee liikkeelle pienistä asioista ja vahvistuu kierros kierrokselta. Aina, kun vastaan tulee

ratkaistava haaste, on ratkaisuvallinnalla mahdollista vahvistaa joko positiivista tai negatiivista kierrettä. Mihin ratkaisu johtaa myöhemmin? Lisääkö se kiirettä vai aikaa? Ratkaisuvaihtoehdoista päätettäessä tulisi ottaa huomioon ratkaisun toteuttamiseen kuluvan ajan lisäksi se aika, jota se pidemmällä aikavälillä tuo tai vie.

Positiivinen kierre voi lähteä liikkeelle jo pienistä, poikkeavista teoista. Osaajapulan kanssa painittaessa kannattaa käyttöön ottaa oppivan organisaation periaatteet. Rekrytointi on toistuva prosessi, jota voi helposti standardoida ja kehittää jokaisen

rekrytoinnin yhteydessä entistä toimivammaksi ja sujuvammaksi. Prosessin kulun tallentaminen on tähän ensimmäinen askel. Seuraavalla kierroksella ei tarvitse lähteä taas alusta liikkeelle, vaan tarkistaa, mitä viimeksi tehtiin ja säästää selvästi aikaa jo tallennetun mallin ansiosta. Kun prosessia parantaa kierros kierrokselta kerättyjen oppien mukaan, alkaa positiivinen kierre vahvistumaan huomattavasti.

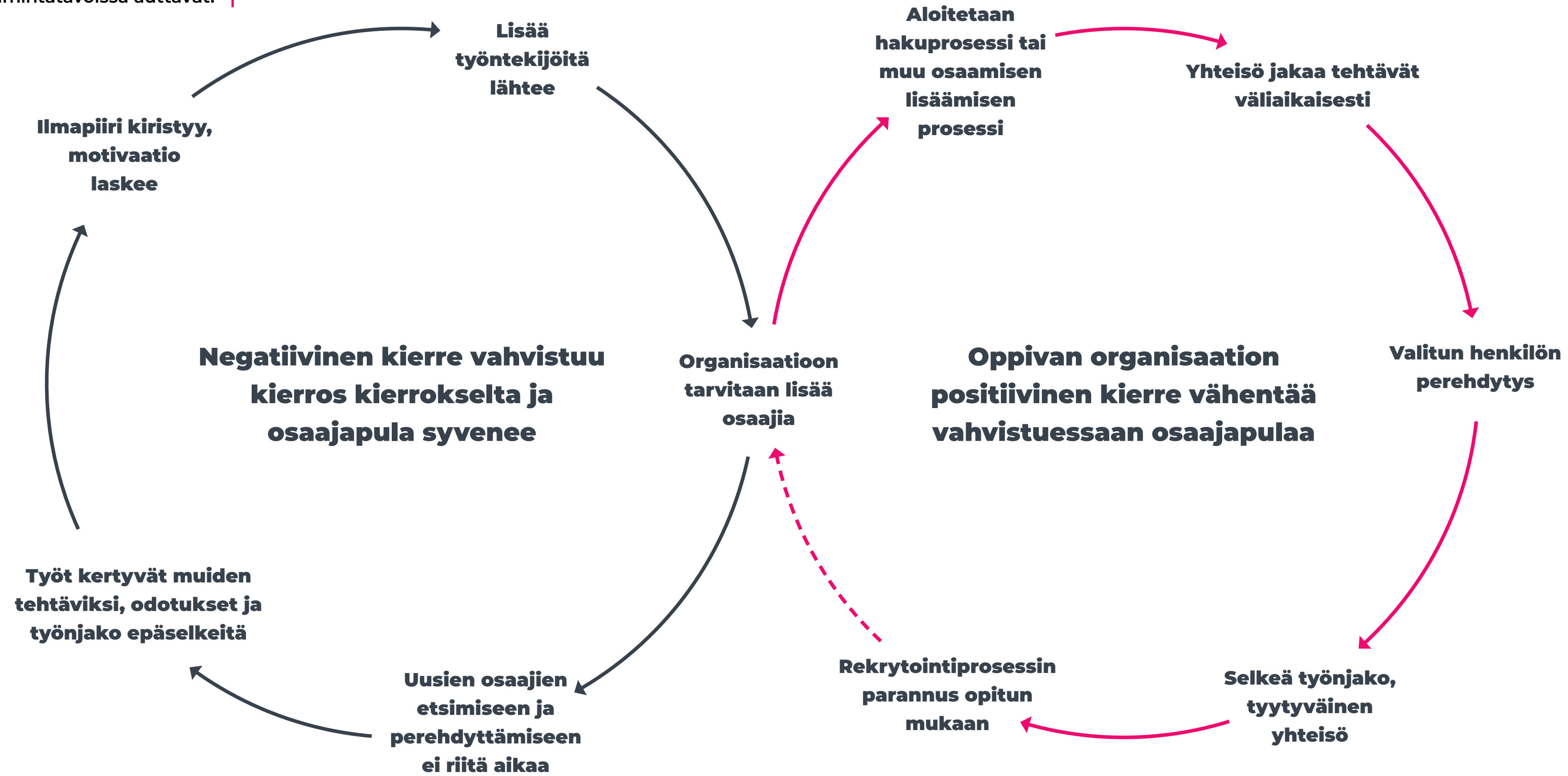
Oppivan organisaation periaatteiden mukaisesti rekrytointia ei kannata jättää myöskään vain yhden henkilön harteille, vaan toteuttaa uusia hakuja yhdessä organisaation kanssa. Organisaation toiminnan kehittäminen on koko organisaation yhteinen asia ja koskee kaikkia. Organisaation sisältä voi

löytyä vinkkejä rekrytoitavista tai yhteisö voi yhdessä miettiä, mikä on paras tapa jakaa tehtävät, jotka muuten jäisivät tekemättä. Jo organisaation sisältäkin voi löytää yllättävää osaamista tai halua kasvattaa osaamista koulutusten avulla, jolloin erityisosaajan sijaan voidaankin etsiä yleisempää osaamista organisaation ulkopuolelta. Kun uusi osaaja löydetään, hänen perehdyttämiseensä ja kouluttamiseensa käytetty aika maksaa itsensä takaisin sillä, että työntekijä pääsee nopeammin kiinni tehtäviinsä ja mahdollisten virheiden tai tapaturmien todennäköisyys pienenee. Yhteisön tyytyväisyys saadaan vahvistumaan, kun jokainen tietää, mitä omalta työltä odotetaan, työlle on paremmin aikaa ja työssä pääsee kehittymään. Kun positiivinen osaamiskierre on

vahvistunut riittävästi, pystytään keskittymään osaamistarpeiden suunnitteluun ja ennakointiin, jolloin tuleviin osaamistarpeisiin pystytään reagoimaan jo ajoissa eikä osajapulaa pääse edes syntymään.

Positiiviseen tai negatiiviseen kierteeseen joutumisen välillä on vain hienoinen ero. Ratkaisevaa on se, tuoko vai viekö käytetty ratkaisu organisaatioon jatkossa aikaa ja voimavaroja. Jo pienen pienet ajankäytön muutokset tässä hetkessä voivat vaikuttaa suuresti ajankäyttöön tulevaisuudessa. Muuttamalla ensin vain yhtä asiaa paremmaksi, saa jatkossa aikaa seuraavan asian parantamiseen ja positiivinen kierre voi alkaa.

Kuva 3. Kumpaa kierrettä kuljet? Kun valmiita osaajia ei löydy, kiireeseen kiinni jääminen johtaa helposti negatiiviseen syöksykierteeseen, ellei potentiaalisia osaajia olla valmiita kouluttamaan ja osaajapula vain syvenee kiireen lisääntyessä. Jos haluaa päästä negatiivisen kierteen sijaan kiinni positiiviseen kierteeseen, jo pienet muutokset arjessa ja toimintatavoissa auttavat.



Sari Leppänen

ASKELEITA OPPIVIKSI ORGANISAATIOIKSI

Puhutaanko työpaikallanne oppimisesta ja sen tärkeydestä? Sen sanoittaminen, mitä oppiminen työpaikalla on ja miksi se on meille tärkeää, kannustaa ihmisiä panostamaan omaan kehittymiseensä. Olemassa olevan osaamisen sanoittaminen ja arjen oppimisen näkyväksi tekeminen taas auttavat ymmärtämään, että työssä opitaan jo nyt jatkuvasti. Mutta miten arjessa mahdollistetaan henkilöstön oppiminen? Onko erilaisille kehittämisprojekteille ylipäätään resursoitu aikaa? Onko työntekijän mahdollista jopa suorittaa opintojansa työajalla? Perustuuko uuden oppiminen yksilön vah-

vuuksien tunnistamiseen ja kehittymisen tukemiseen? Kuka tahansa voi keksiä erilaisia kehitysideoita ja innovaatioita. Siksi on fiksua luoda työpaikoille käytänteitä, joilla saadaan kaikkien aivot käyttöön.

Organisaatioissa tarvitaan sisäisten oppimisen käytäntöjen rinnalle oppimiseen ja kehittämiseen erikoistuneita kumppaneita. ETUKENO-hankkeessa kokosimme tarjottimelle yhteen organisaatioiden ulottuvilla olevia julkisia palveluja, joista on saatavilla paitsi inhimillistä myös taloudellista resursia oppimisen lisäämiseksi työpaikoilla.

Palvelutarjottimen kokoaminen teki osaltaan näkyväksi, miten monimutkaisia ja keskinäisriippuvaisia ilmiöitä jatkuvan oppimisen mahdollistaminen ja käytävissä olevien julkisten palvelujen hyödyntäminen ovat työpaikoilla. Keskinäisen yhteistoiminnan kulttuurin kehittämiseksi käynnistimme yhdessä Kotkan kaupungin varhaiskasvatuksen henkilöstön kanssa projektin, jossa tutkittiin, miten kaupungin esihenkilöiden kumppaneina toimivat koulutusorganisaatioiden ja työllisyyspalvelujen asiantuntijat voivat olla tukena erilaisissa ratkaisuisissa, joissa nykyiselle hen-

kilöstölle luodaan uusia oppimispolkuja tai osaajia rekrytoidaan erilaista osaamista vaativiin tehtäviin. Yhteisen työskentelyn tuloksena luotiin Kotkan kaupungille oma malli tukemaan esihenkilöiden työtä ja vahvistamaan yhteistyötä koulutusorganisaatioiden ja TE-palvelujen kanssa.

Mihin kaikkea oppimista sitten tarvitaan? Niin Kotkan kaupungin päiväkodeissa kuin muillakin työpaikoilla on vastaus sama: sitä tarvitaan jatkuvasta muutoksesta selviämiseen. Organisaatioilta odotetaan jatkuvasti parempia tuloksia. Parantaminen ei

Kuva 4 Organisaatioiden osaamisen kehittämisen julkiset kumppanit.
Kuva on tarkasteltavissa tarkemmin [Tinglinkissä](#).



ole pelkkää työtahdin kiristämistä, vaan tarvitaan uusia menetelmiä ja taitoja – siis oppimista. Uudistusten keskeisinä tekijöinä ovat toimintaa ohjaavat ajatukset, ja siksi oleellista on pohtia kysymyksiä visioista, arvoista ja tarkoituksesta - siis kysymystä, miksi organisaatio on olemassa. Organisaation pienempien osasten eli yksilöiden ja tiimien toiminta ratkaisee, oppiiko organisaatio. Siksi oppivan organisaation suurimman mielenkiinnon tulisi olla tiimeissä ja yksilöissä. Yksilöt voivat oppia hyvin ja laajasti, mutta todennäköisesti organisaatio ei opi, jos yksilöt eivät osaa toimia yhdessä muiden kanssa ja yhdistää osaamistaan. Oppiva organisaatio muodostuu yksilöiden kyvystä liittää yksilöiden oppiminen yhteen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä toteutuu organisaation luomassa kontekstissa jatkuvassa vuorovaikutuksessa avoimen toimintakulttuurin kautta.

Olisiko organisaatiossanne tarvetta kiinnittää enemmän huomiota oppimiseen ja löytää toimivia keinoja sen edistämiseksi? TYÖ2030 -ohjelmassa kehitetty Oppimisen starttipaketti palvelee arjessa, kun olette käynnistämässä keskusteluja ja aloittamassa matkaa jatkuvan oppimisen vauhdittamiseksi työyhteisössänne. Työkalu on oppimismuotoiltu erityisesti ajatellen pienten ja keskisuurten organisaatioiden tarpeita ja tiiviissä yhteistyössä testijoukon kanssa. Löydät sen ohjelman sivuilta:

[TYÖ2030 – Työelämän tilannekuva/ Oppimisen starttipaketti \(ttl.fi\)](#)

TYÖNANTAJAMIELIKUVAN KEHITTÄMISESTÄ APUA

Tuija Arola
Jani Nurmi

YRITYKSEN REKRYTOINTIONGELMIIN

Työnantajamielikuvalla tarkoitetaan sitä, millainen käsitys yrityksen työntekijöillä, potentiaalisilla työntekijöillä ja muilla sidosryhmillä on yrityksestä työnantajana. Työnantajamielikuva on yksilön odotus tai kokemus siitä, millaista kyseisessä yrityksessä olisi työskennellä. Se kattaa sekä positiiviset että negatiiviset miellelyhtymät, joita yritys herättää työnantajana. Näitä voivat olla esimerkiksi toimitilojen miellyttävyys, joustavat tai kiinteät työajat, yrityksessä vallitseva ilmapiiri, yrityksen edustamat arvot

ja esimerkiksi yrityksen tuotteiden asema markkinoilla. (Pollitt 2007, 12.)

Työnantajamielikuva voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen työnantajakuvaan. **Sisäisellä työnantajakuvalla** tarkoitetaan henkilöstön näkemystä ja mielipidettä yrityksestä tai organisaatiosta työnantajana. Sisäinen työnantajamielikuva muodostuu sen pohjalta, miten henkilöstöä kohdellaan ja minäkalaisista yrityksessä on työskennellä. Sisäiseen työnantajakuvaan vaikuttavia tekijöitä

ovat esimerkiksi johtamiskulttuuri, ilmapiiri, etenemis-, kehittymis- ja koulutusmahdollisuudet sekä työn organisointi. (Barrow & Mosley 2005, 149.) Ulkoisella työnantajakuvalla tarkoitetaan työnhakijoiden ja muiden yrityksen ulkopuolisten mielikuvaa yrityksestä työnantajana. **Ulkoisen työnantajamielikuva** muodostuu esimerkiksi yrityksen markkinoinnin ja viestinnän, työpaikkailmoittelun ja rekrytoinnin, median sekä omien verkostojen kokemusten kautta. (Rope 2005, 178.)

Työnantajamielikuvan suunnitelmallinen kehittäminen on erityisen tärkeää silloin, kun toimiala tai yritys kärsii työvoimapulasta. Sillä on suuri merkitys sekä hakijoiden laatuun että määrään ja esimerkiksi siihen, kuinka kiinnostavana huippuosajaat kyseistä työnantajaa pitävät. Toisaalta myönteisen työnantajamielikuvan voidaan ajatella vaikuttavan myös työntekijöiden pysyvyyteen ja työhyvinvointiin. Laajasti tarkasteltuna työnantajamielikuvalla on vaikutusta yrityksen kansalliseen ja kansainväliseen kilpailu-

kykyyn ja Fernandez-Lores, Gavilan, Avello & Blasco (2015, 40) toteavatkin myönteisen työnantajamielikuvan tuottavan yritykselle kilpailuetua globaaleilla työmarkkinoilla.

ETUKENO-hankkeen aikana käydyissä keskusteluissa valmistuvien opiskelijoiden kanssa on tullut esiin, miten suuri vaikutus rekrytointiprosessilla on työnantajamielikuvan syntymisessä. Hyvin toteutettu, työnhakijaa arvostava rekrytointiprosessi synnyttää opiskelijalle myönteisen työnantajamielikuvan yrityksestä, vaikka hän ei tulisikaan valituksi avoinna olevaan tehtävään.

Myönteisen hakijakokemuksen myötä yritykseen halutaan hakeutua uudelleenkin. Huonosti toteutettu rekrytointiprosessi puoles-

taan vaikuttaa siihen, ettei yritykseen enää jatkossa olla kiinnostuneita hakeutumaan.

Työnantajamielikuvan rakentaminen ei ole vain työnantajan tehtävä, vaan siihen tulee osallistaa koko henkilöstö. Myönteisen työnantajamielikuvan luomisessa tyytyväisillä työntekijöillä on suuri merkitys. Henkilöstön rooli on erityisen suuri sosiaalisessa mediassa rakentuvan työnantajamielikuvan luomisessa. Sosiaalisessa mediassa työstään ja työpaikan arjesta kertovat työntekijät ovat parhaita työnantajamielikuvan rakentajia. Lehtinen (2019, 63) toteaa, että työnantajan näkökulmasta sosiaalisen median käytöllä on merkitystä rekrytointimarkkinoinnin kanavana sekä työnantajamielikuvaa tukevien viestien välittämisessä.

Kuva 5.
Työnantajamielikuva
2018 -tutkimus
(Monstercafe 2018)



Pilottikokeilu opiskelijoiden hyödyntämisestä työnantajamielikuvan arvioinnissa

ETUKENO-hankkeessa tehtiin pilottikokeilu, jossa ammatillisen koulutuksen ja ammattikorkeakoulun opiskelijat osallistettiin kolmen kymenlaaksolaisen yrityksen työnantajamielikuvan arviointiin. Yritykset edustivat toimialoja, jolla on työvoimapulaa: logistiikka-, metalli- sekä kiinteistöpalveluala. Työnantajamielikuvan kehittäminen tehtiin prosessinomaisesti painottuen yrityksen näkyvyyteen internetissä ja sosiaalisessa mediassa. Kokeilussa mukana olleet Xamkin opiskelijat olivat markkinoinnin opiskelijoita ja Aikuiskoulutus Taitajan opiskelijat valittiin kolmen kohdeyrityksen toimialan mukaisesti niin, että ammatilliset opiskelijat olisivat yrityksen potentiaalisia työnhakijoita.

Yrityskohtaisen kehittämisen vaiheet olivat:

1. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu Xamkin markkinoinnin opiskelijoiden palvelumuotoilun kurssilla suorittama arviointi
2. Aikuiskoulutus Taitajan ammatillisten opiskelijoiden suorittama arviointi
3. Opiskelijoiden havaintojen analysointi sekä vahvuuksien ja kehittämiskohteiden dokumentointi
4. Tapaaminen yrityksen kanssa ja tulosten läpikäynti sekä jatkotoimien suunnittelu
5. Yhdessä sovittujen kehittämistoimien toteutus ja vaikuttavuuden arviointi

Markkinoinnin opiskelijoille esitettiin seuraava toimeksianto:

- ▶ Yleisiä kommentteja yrityksen verkkosivuista
- ▶ Millä todennäköisyydellä voisit hakea tänne joskus töihin asteikolla 0–10? Perustele mielipiteesi!
- ▶ Miten yritys voisi parantaa houkuttelevuutta työpaikkana?
- ▶ Miten kuvailisit yritystä brändinä verkkosivujen ja pienen googlauksen perusteella?
- ▶ Mitä lähtisit ensimmäisenä palvelumuotoilemaan yrityksessä paremmaksi?

Ammatillisen koulutuksen opiskelijoille esitettiin seuraavat kysymykset

- ▶ Arvioi yrityksen houkuttelevuutta ja työnantajaimagoa työhakijan näkökulmasta. Miten kuvailisit yritystä brändinä verkkosivujen ja pienen googlauksen perusteella?
- ▶ Mihin asioihin kiinnitit huomiota ja mitkä asiat vaikuttavat mielestäsi eniten työnantajamielikuvaan?
- ▶ Mitä yrityksestä tulee ensimmäisenä mieleen verkkosivujen perusteella?
- ▶ Millä todennäköisyydellä voisitte hakea tänne joskus töihin (0–10)? Perustele vastauksesi!
- ▶ Miten yritys voisi parantaa houkuttelevuuttaan työpaikkana?

Xamkin markkinoinnin opiskelijat ja Taitajan ammatillisen koulutuksen opiskelijat tarkastelivat yrityksiä hieman eri näkökulmista; markkinoinnin opiskelijoilla oli valmius analysoida yrityksen www-sivujen sisällöllistä ja teknistä vaikuttavuutta kun taas ammatillisen koulutuksen opiskelijoiden näkökulmana oli enemmänkin yrityksen kiinnostavuus mahdollisena työpaikkana. Tästä syystä arvioinneissa painottuivat hieman eri seikat. Xamkin opiskelijoiden huomiot liittyivät mm. seuraaviin teemoihin:

- ▶ yrityksen näkyvyys ja erottuminen muista vastaavan alan yrityksistä
- ▶ yrityksen brändin tuoreus ja yritykseen liittyvät arvioinnit, asiakaspalautteet ja some-keskustelut
- ▶ miten yrityksen historiasta ja arvoista kerrotaan
- ▶ sivujen rakenteen kehittäminen asiakaslähtöisemmiksi esim. työnhakutoimintojen ja verkkokaupan osalta

Taitajan ammatillisen koulutuksen opiskelijoiden havainnot olivat mm.:

- ▶ miten työtehtävistä ja työntekijöistä kerrotaan
- ▶ miten yrityksen johto näkyy nettisivuilla
- ▶ millainen työympäristö on ja millaista kalustoa yrityksellä on
- ▶ kerrotaanko henkilöstöeduista ja työilmapiiristä

Tuloskeskustelut yritysten kanssa

Opiskelijoiden palautteet ja havainnot analysoitiin ja kullekin yritykselle laadittiin kirjallinen tulosraportti, joka sisälsi sekä yksittäisten opiskelijoiden kommentit että tiiviin yhteenvedon www-sivujen vahvuuksista ja mahdollisista kehittämiskohteista. Tämän jälkeen kunkin yrityksen kanssa sovittiin tapaaminen, jossa tulokset käsiteltiin. Keskusteluissa syntyneitä konkreettisia kehittämistoimenpiteitä, joita yritykset suunnittelivat toteuttavansa. Yksi yrityksistä ideoi yrityksen maskottina toimivan hahmon. Toinen yritys puolestaan halusi tuoreuttaa www-sivujaan saamiensa kehittämissideoiden pohjalta.

Käytyjen palautekeskustelujen ja jatkotoiminnan seurannan pohjalta voidaan todeta, että yritykset kokivat prosessin itselleen hyödylliseksi. Yritykset olivat kiinnostuneita kuulemaan opiskelijoiden havainnoista ja ne otettiin vakavasti.

Johtopäätökset

Hanketoimijat, kokeiluun osallistuneet opiskelijat ja yritykset arvioivat kolmeen yritykseen kohdistuneen pilottikokeilun onnistuneeksi ja kokeilu päätettiin tuotteistaa osaksi Aikuiskoulutus Taitajan ja Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun yrityksille suunnattua palvelutarjontaa.

Arviointiprosessin toteuttaminen oli opiskelijoille mielekäs oppimistehtävä. Ammattikorkeakoulun ja ammatillisen koulutuksen opiskelijoiden suorittama arviointi toi mielenkiintoisella tavalla esiin sen, miten erilaisiin asioihin he yritysten www-sivujen ja sosiaalisen median näkyvyydessä kiinnittivät huomiota. Opiskelijoiden havainnot täydensivät toisiaan ja antoivat yritykselle laajemman näkökulman kehittämisen pohjaksi.

Yritysten kanssa käydyissä keskusteluissa saattoi havaita, etteivät kaikki pilottikokeiluun osallistuneet yritykset olleet riittävästi huomioineet internetin ja sosiaalisen median tärkeyttä osaajien rekrytointia edistävän myönteisen työnantajamielikuvan luomisessa. Yhden yrityksen edustaja totesi, että yrityksen www-sivut oli luotu myynnin edistämiseksi eikä työnantajamielikuvan kehittämistä ollut juurikaan mietitty sivuja rakennettaessa.

Lähteet:

Barrow, S. & Mosley, R. 2005. The Employer Brand: Bringing The Best Of Brand Management To People At Work [online]. Hoboken, NJ: Wiley, 2005.

Fernandez-Lores, S., Gavilan, D., Avello, M. & Blasco, F. 2016. Affective commitment to the employer brand: Development and validation of a scale. BRQ Business Research Quarterly (2016) 19, 40–54. <http://dx.doi.org/10.1016/j.brq.2015.06.001>

Lehtinen, E. 2019. Mikä tekee työnantajasta houkuttelevan? Työnantajamielikuvan ja sosiaalisen median vaikutus työnhakukäyttäytymiseen. Jyväskylän Yliopisto. Pro gradu -tutkielma. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/64893/URN%3ANBN%3Afi%3Aju-201906273496.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Monstercafe. 2018. Monster tutki: Työnantajabrändi on valtti rekrytoinneissa. <https://www.monstercafe.fi/tyonantajamielikuvatutkimus-2018/> Luettu 30.9.2022

Pollitt, D. 2007. Human Resource Management. Recruitment [online]. Emerald Publishing Limited, 2007. Available from Internet: <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/detail.action?docID=306238>

Rope, T. (2005). Suuri markkinointikirja. Gummerus: Jyväskylä



MILLAISEKSI TYÖNANTAJAT MÄÄRITTELEVÄT HYVÄN TYYPIN?

Sari Leppänen
Irina Kujanpää

“Haemme iloista, avointa ja äänekkästä touhottajaa! Realiteeteista riippumatta sinun odotetaan pulppuavan positiivisuutta ja olevan avoimia kaikesta kaikille. Sinun päätösesi ei tarvitse olla innovatiivisia eikä perustua faktoihin; meillä tunteet saavat ohjata toimintaa.

Odotamme, että olet aina samaa mieltä muiden kanssa etkä kyseenalaista pomon päätöksiä. Työnkuvaan kuuluu kiinnostus muiden asioista, miksi ymmärrämme hyvin, kun muiden työntekijöiden asioiden pohtimiseen kuluu paljon työaika.”
(Keltikangas-Järvinen 2016.)

Emeritaprofessori Liisa Keltikangas-Järvisen (2016) mukaan persoonallisuuden testauksen alalla on syntynyt kuva työelämän hyvästä tyyppistä, joka on aktiivinen, ulospäinsuuntautunut ja sosiaalinen. Yllä oleva sitaatti voisi kuvata juuri tällaista hyvää tyyppiä, joka keskittyy enemmän turhanpäiväiseen höpöttelyyn ja työkavereiden asioihin, kuin työn tekemiseen ja jonka päätöksiä ohjaavat kulloisetkin fiilikset asiatiendon sijaan. Tehdään niin, kuin hyvältä tuntuu. Onko tämä se hyvä tyyppi, jollaista työelämässä etsitään?

” [Hyvä tyyppi on]
Oikeudenmukainen,
vastuuntuntoinen, rehellinen,
jakaa tietoa, tilannetajun
omaava, huumorintajuinen,
empatiakykyinen,
yhteistyökykyinen.”

Kuva 6. Hyvän tyypin
ominaisuuksia
työnantajien vastausten
yleisyyden mukaisessa
järjestyksessä



Keltikangas-Järvisen sitaatti kuvaa hyvän tyypin persoonallisuutta ja temperamenttia, mutta palkatessamme vain tällaisia hyviä tyyppisiä saatamme syyllistyä persoonallisuussyrjintään. Persoonallisuusominaisuuksien sijaan huomion tulisi olla ihmisen käytöksessä, tietoisissa päätöksissä ja harkituissa ratkaisuissa. Mistä silloin tunnistamme hyvän tyypin? Selvitimme asiaa kymenlaaksolaisilta työnantajilta maaliskuussa 2021 neljästä näkökulmasta:

- ▶ Mitä ominaisuuksia työelämän hyvällä tyyppillä on?
- ▶ Mitä ominaisuuksia hyvältä tyyppiltä ei ainakaan löydy?
- ▶ Miten hyvän tyypin tunnistaa rekrytointitilanteessa?
- ▶ Oletko joutunut muuttamaan käsitystäsi hyvästä tyyppistä ja mikäli olet, niin miksi?

Saimme kyselyymme 27 työnantajan vastaukset, joista piirtyi persoonallisuusominaisuuksien sijaan toimijan ja osaajan kuva. Hyvän tyyppin keskeisiä osaamisia ovat työyhteisö- ja vuorovaikutustaidot. Hyvä tyyppi luo toiminnallaan hyvää ilmapiiriä ympärilleen, haluaa noudattaa yhteisiä pelisääntöjä, kehittää itseään ja työtään sekä tekee yhteistyötä ja tukee roolissaan työ-kavereitaan. Hän uskaltaa tuoda omia ideoitaan esiin ja kysyä tarvittaessa, mutta ei ole koko ajan äänessä. Vastuuntuntoinen hyvä tyyppi johtaa taitavasti itseään tehden sen, mitä häneltä odotetaan, pitäen huolta myös omista rajoistaan ja hyvinvoinnistaan. Useimmin vastauksissa toistui sana

” [Hyvä tyyppi on] Persoonana rento, mutta jämäkkä. Huolehtii vastuullaan olevista asioista. Tuo ideansa ja ehdotuksensa esille. Kohtelee kaikkia tasavertaisesti.”

asenne, joka tarkoittaa motivoitumista – jopa innostumista – ja sitoutumista työtehtäviin. Epätoivottua toimijuutta ovat vastausten perusteella mm. joustamattomuus, ennakkoluuloisuus, ääriajattelu, negatiivisuus, liika omanarvontunto ja epäjärjestys.

Rekrytointivaiheessa hyvät tyypit tunnistetaan ensi kädessä vuorovaikutuksesta ja käyttäytymisestä. Hyvä tyyppi katsoo silmiin, on ajoissa, reipas ja ryhdikäs ja hänen kanssaan pääsee helposti keskusteluyhteyteen. Hyvä tyyppi uskaltaa kertoa muutakin, kuin onnistumisia: ei kaunistele liikaa, vaan kommunikoi selkeästi. Hänen puheensa ja kehonkielensä vastaavat toisiaan ja hän

uskaltaa kysyä, jos jokin on epäselvää. Ripaus huumoria ei ole pahitteeksi. Hyvän tyyppin aitoudesta ja itsetuntemuksesta kertoo se, että hän tuntee omat vahvuutensa ja osaa kertoa niistä sekä siitä, miten tarjolla oleva työtehtävä vastaa omia motivaatiotekijöitä. Hyvän tyyppin motivaatiosta kertoo paitsi panostaminen hakuasiakirjoihin ja niiden laatuun, erityisesti myös se, että hän osoittaa aitoa kiinnostusta tehtävään ja ilmaisee tutustuneensa ennakkoon työnantajaan.

Yli puolet vastaajista oli kokenut epäonnistumisen hyvän tyyppin rekrytoinnissa. Käsitys, joka rekrytointivaiheessa oli saatu, oli töiden alettua saattanut osoittautua vääräksi

” [Hyvällä tyyppillä on] Resilienssiä, substanssiosaamista, yhteistyötaitoja, osaamisen jakamisen taitoa, kehittämistä ja kehittymismyönteisyyttä”

kuten eräällä vastaajalla: *”Innokas keskustelija osoittautui työpanokseltaan kehnoksi.”* Uuden työntekijän yhteensopivuus työyhteisöön ei aina ole onnistunut: *”Henkilön käyttäytyminen on muuttunut radikaalisti heti töiden alettua ja hän on alkanut myrkyttämään työyhteisönsä ilmapiiriä.”* Emme voi tietää, mikä näissä rekrytoinneissa oli mennyt pieleen tai oliko rekrytointivaiheessa kiinnitetty näkyvän toiminnan sijaan liikaa huomiota persoonallisuusominaisuuksiin, mutta riski on hyvä tunnistaa aina uutta henkilöä rekrytoitaessa.

Kuva 7. Työnantajat tunnistavat hyvän tyyppin erityisesti käyttäytymisen perusteella, mutta tarkastelevat rekrytointivaiheessa myös monia muita asioita: kokonaisvaikutelma työnhakijasta ratkaisee.

Vuorovaikutus ja käyttäytyminen

Persoona, aitous ja sitoutuminen

Motivaatio ja halu oppia uutta

Hakuasiakirjojen laatu

Elämänhallinta

Ulkoinen olemus

” *[Hyvä tyyppi] on joustava, kehittämis- ja kehittymismyönteinen, tukee ja kannustaa muita työyhteisön jäseniä, ml. esimies, osaa ja halua huolehtia myös omasta hyvinvoinnistaan ja rajoistaan.”*

” *Työsuhde on aina kahden kauppa ja molemmin puolin pöytää pitää olla hyvää tahtoa ja yhdessä tekemisen meininkiä.”*

Työnantajien vastaukset haastoivat käsitystä siitä, että hyvä tyyppi olisi valmis ominaisuus, joka toisissa ihmisissä on ja toisissa ei. Työnantajat tunnistivat, miten eri tehtävissä, tilanteissa ja työyhteisöissä hyvä tyyppi voi tarkoittaa hyvin erilaisia asioita. On myös vaikea olla hyvä tyyppi ilman hyvää perehdytystä: eihän kukaan voi onnistua työssään hyvin, ellei tunne riittävästi työn perusteita ja onnistumisen odotuksia. Myös itseohjautuvaksi työntekijäksi kehittymisen ymmärrettiin vaativan työnjohdon ja työyhteisön tukea sekä tiimikoulutusta. Vaikka työ olisi itsenäistä, onnistumiset tehdään yhdessä.

Meillä on jokaisella synnynnäisiä ominaisuuksia, jotka vaikuttavat toimintaamme yksilöinä ja työyhteisön jäseninä. Persoonallisuutemme on näin ikään kuin “läh-

töasetus” kasvulle hyväksi tyyppiä. Tietoisuus tuosta omasta asetuksesta auttaa meitä kehittämään ajattelu- ja toimintatapojamme tilannekohtaisesti tarkoituksenmukaisella tavalla ilman, että meidän tarvitsee muuttaa persoonaamme.

Hyvä tyyppi on siis kyvykkyyttä, jota on mahdollista kehittää. Se on raakamateriaalia osaamisen kehittämiseksi. Paraskin tyyppi tarvitsee työyhteisöstään tukea oppiakseen ja onnistuakseen työssään. Ehkä juuri siksi vahvimmin hyvän tyyppin ominaisuuksina nousivat esiin työyhteisötaidot ja vuorovaikutustaidot. Kukaan ei ole hyvä tyyppi yksin, mutta kenestä tahansa voi tulla hyvä tyyppi, kun pääsee näyttämään parhaat puolensa, saa innostua työtehtävästään, kokee pystyvänsä hyödyntämään siinä omia kykyjään ja taitojaan ja saa oppia uusia asioita.

”Maailma muuttuu ja meidän tulee muuttua sen mukana. (Nuorten) työntekijöiden odotukset työelämää kohtaan ovat muuttuneet. Tällöin, jotta näitä hyviä tyypppejä saadaan houkuteltua töihin, tulee työnantajan olla uudella tavalla ketterä ja joustava.”

Lähteet:

Keltikangas-Järvinen, L.
2016. Hyvät tyypit. Temperamentti ja työelämä. WSOY.

Sari Leppänen

JOKAINEN MEISTÄ ON HYVÄ TYYPPI

(Teksti on joitain muutoksia lukuun ottamatta julkaistu aiemmin [blogitekstinä Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun verkkosivuilla](#) 9.7.2021)

Yksi ETUKENO-hankkeen tavoitteista oli kehittää Hyvä tyyppi -valmennuskonsepti. Kehitystyö käynnistettiin määrittelemällä työnantajien ja oppilaitosten edustajien yhteistyönä hyvä tyyppi. Hyvän tyypin määritelmään ei ole oikeasti olemassa, vaan se on illuusio. Miksi hyvä tyyppi kuitenkin on viime vuosina noussut niin keskeiseksi käsitteeksi osaajien rekrytoinneissa?

Kahta nykyajan työelämään liittyvää näkökulmaa voidaan pitää hyvä tyyppi -käsitteen lisääntyneen käytön taustalla. Ensinnäkin työyhteisö on aina erilaisten, toisiaan täydentävien persoonien, kokonaisuus. Erilaisiin työtehtäviin tarvitaan ammatillista osaamista, mutta tulos syntyy parhaiten siitä, että työyhteisö haluaa tehdä töitä yhdessä yhteisten tavoitteiden eteen. Sisäisen motivaation yksilöllisten lähteiden tunnistaminen onkin jokaisen esihenkilöasemassa olevan tärkeä tehtävä. Toiseksi nykyään ymmärretään työntekijöitä rekrytoidessa se, että koulutus on ensimmäinen askel kohti

ammattilaisuutta, ja hyvin harva tutkinnon saavuttanut on "valmis ammattilainen". Mahdollisuudet oman työn ja osaamisen kehittämiseen on myös tunnustettu merkittäviksi työn voimavaratekijöiksi.

Emeritaprofessori Liisa Keltikangas-Järvinen (2016) kritisoi muutamia vuosia sitten julkisuudessa voimakkain sanankääntein suomalaista rekrytointia. Hänen mielestään työpaikoille haetaan hyviä tyyppejä; persoonia, jotka sopivat hyvien tyyppien joukkoon. Samalla unohdetaan osaaminen ja ammattitaito, kasvaminen omaan potentiaaliin. Työelämässä jatkuva oppiminen on tärkeää sekä yrityksen että yksilön menestymisen varmistamiseksi. Strateginen osaamisen johtaminen edellyttäisi työnantajilta rekrytoinneissa kykyä määrittellä, minkälaisiin työtehtäviin he tarvitsivat työntekijän ja mitä ominaisuuksia työntekijällä tulisi olla. Käytetäänkö hyvän tyyppin käsitettä juuri tästä syystä: että

rekrytointitilanteissa on täysin mahdotonta ennakoita, mitä osaamista ja ominaisuuksia haaviin osuu? Tai koska emme voi tietää, minkälaiseen uomaan asettuu organisaation kehittyminen suhteessa valitun henkilön osaamisidentiteetin rakentumiseen?

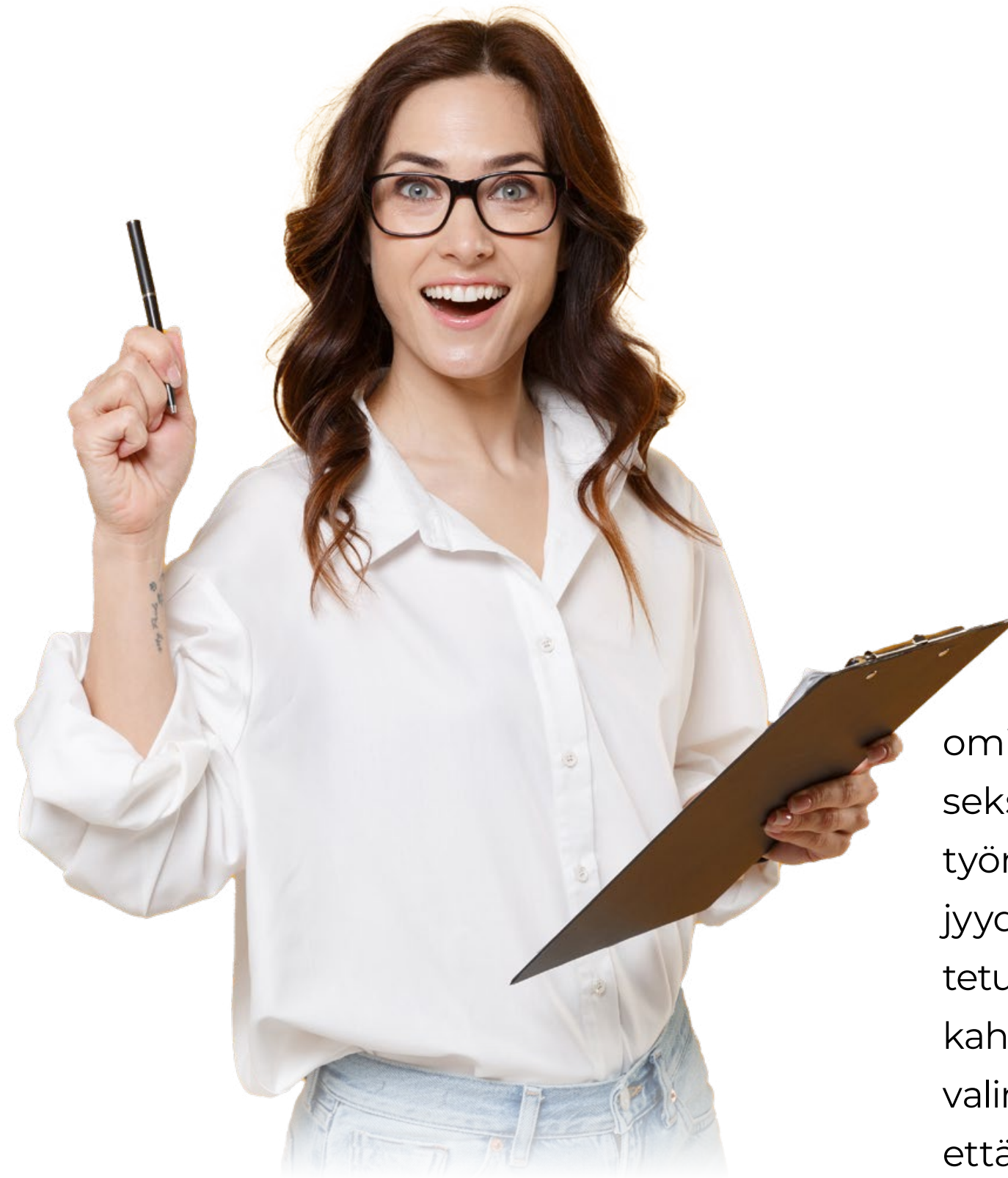
Työssä selviytymisen kannalta henkilökohtaisilla ominaisuuksilla on nykyajan työhaussa entistä enemmän merkitystä. Työssä on laitettava koko persoona peliin. World Economic Forumin (Whiting 2020) mukaan keskeisimmät tulevaisuuden taidot ovat kompleksinen ongelmanratkaisu, kriittinen ajattelu, luovuus, sosiaaliset taidot, yhteistyötaidot, tunneäly, päätöksentekokyky, palveluorientoituneisuus, neuvottelutaidot ja kognitiivinen joustavuus. Eivätkö nämä kaikki ole hyvän tyyppin osaamista ja havait-

tavaa toimintaa kuvaavia ominaisuuksia, ja mene osittain ammattipätevyyden ohi?

Ainakin edellä listatut tulevaisuuden taidot ovat niin kutsuttuja pehmeitä taitoja ja vaikuttavat sekä tapaamme tehdä työtä, että siihen, miten olemme vuorovaikutuksessa toistemme kanssa. Keltikangas-Järvinen (2016) väittääkin, että hyvän tyyppin määrittely kulminoituu lopulta sosiaalisuuteen persoonallisuuden piirteenä. Työnantaja voi rekrytoinnissa sokaistua hakijan hyvistä puhujalahjoista, vaikka työyhteisö tarvitsisi ihan muita ominaisuuksia. Sosiaalisuus

hakijan persoonallisuuden piirteenä ja sosiaaliset taidot opittuna kykynä olla ihmisten kanssa ovat kuitenkin erillisiä rekrytoinnissa arvioitavia osa-alueita. Erilaiset persoonallisuustestit eivät kerro, onko kyseessä hyvä tyyppi vai ei.

Hyvä tyyppi saa töitä -keskustelu kaventaa työllistymisen yksinkertaiseksi työntekijän



ominaisuuksien ja sopivuuden mittaamiseksi. Huomiotta jää ensinnäkin se, ovatko työnantajan määrittämät työn ja työntekijyyden edellytykset sopivat tai oikein mitoitettut. Lisäksi unohtuu se, että rekrytointi on kahdensuuntainen neuvottelutilanne, jossa valintaa ja arviointia tekevät sekä työnhakija että työnantaja. (Huilaja 2019). Halusimme korostaa hyvän tyyppin yhteisessä määrittelyssä tätä rekrytoinnin vuorovaikutuksellisuutta, jonka sujumiseen vaikuttavat sekä tilanne että siihen osallistuvat ihmiset. Halusimme työllämme vastata tässä kirjoituksessa esitettyihin kysymyksiin ja samalla tehdä näkyväksi, miten hyvä tyyppi -keskustelu voi tuottaa syrjintää rekrytoinneissa tai olla vahingollista esimerkiksi kasvaville

nuorille aikuisille. Jokainen meistä on hyvä tyyppi, kunhan olosuhteet antavat siihen mahdollisuuden. Jos väitetään, että hyvät tyypit saavat aina töitä, voiko työtön koskaan kokea olevansa hyvä tyyppi? Tällainen puhe vahvistaa mielikuvaa, jossa työttömyyden syyt nähdään yksipuolisesti työtä hakevan henkilön ominaisuuksista johtuviksi.

Hankkeessa luotu Hyvä tyyppi –valmennus toimii ura- ja opinto-ohjauksessa, työnhakuvalmennuksissa, tutkinto-opintoihin valmistavassa toiminnassa, itsetuntemuksen kehittämisessä sekä uusien ryhmien ryhmäyttämisessä. Konseptiin voit tutustua lähemmin osoitteessa xamk.fi/etukeno.

Lähteet:

Huilaja, H. 2019. Rekrytoinnin sosiaalinen järjestys – tutkimus työhön sopivuuden neuvottelukontekstista. Väitöstutkimus. Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta.

Keltikangas-Järvinen, L. 2016. Hyvät tyypit – temperamentti ja työelämä. WSOY.

Whiting, K. 2020. These are the top 10 job skills of tomorrow – and how long it takes to learn them. World Economic Forum. Saatavissa: <https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/> Viitattu: 5.10.2022

Irina Kujanpää

REKRYTOIJAN TARKISTUSLISTA

(Teksti on joitain muutoksia lukuun ottamatta julkaistu aiemmin [blogitekstinä Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun verkkosivuilla 11.9.2021](#))

Tämän tarkistuslistan toivon antavan vinkkejä rekrytointiin sekä toimivan muistilistana erilaisille rekrytoinnin vaiheille. Tarkistuslista antaa vinkkejä siihen,

- ▶ missä eri paikoissa avoimesta työpaikasta voi ilmoittaa
- ▶ millaisia vaihtoehtoja rekrytointiin on
- ▶ miten rekrytoinnissa voi säästää aikaa
- ▶ millaisia vaihtoehtoja työn aloittamiseen on tavallisen työsuhteen lisäksi
- ▶ mitä uutta tai erilaista voi rekrytoinnissa kokeilla
- ▶ mitä muuta rekrytoinnissa kannattaa huomioida ja
- ▶ millä keinoilla voi vältellä syvään osaajapulaan joutumista.

VAIHTOEHTOJA TYÖN ALOITTAMISEEN

- ▶ [työkokeilu](#)
- ▶ [oppisopimus](#)
- ▶ [palkkatuki](#) (30, 40 tai 50 % palkkakustannuksista)
- ▶ [Rekrykoulutus](#)
- ▶ osa-aikatyö

MISSÄ TYÖPAIKASTA VOI ILMOITTA

- ▶ omat verkkosivut: tee hausta jatkuvaa ja tuo selkeästi esiin, millaisia osaajia etsitte! (Yllättävän harvan yrityksen sivuilla näkyy selkeästi, miten meille voi hakea töihin. [Siskon siivous antaa hyvää mallia.](#))
- ▶ avoin työpaikkailmoitus [Työmarkkinatorilla](#)
- ▶ lehti-ilmoitus perinteiseen tapaan (voi tavoittaa niitäkin, jotka eivät toimi omalla alalla tai ole tulleet ajatelleeksi, kuinka mahtavia mahdollisuuksia teillä on tarjolla)
- ▶ muut työpaikkasivustot, kuten [Oikotie.fi](#) tai [Monster](#)
- ▶ [EURES-palvelu](#), kun haluat tavoittaa tekijöitä koko Euroopan alueella

- ▶ [TE-live](#)
- ▶ sosiaalisen median kanavat [Kansallisen rekrytointitutkimuksen 2021 mukaan](#):
 - suosituimpia rekrytointikanavia: LinkedIn, Facebook, Instagram
 - suosittuja, mutta vähän laskemassa jo: YouTube, Twitter
 - uusia mahdollisuuksia, mutta ei kovin yleisesti rekrytointikäytössä: TikTok, SnapChat, WhatsApp
- ▶ oppilaitosten kautta (mm. opiskelija-appien avulla)
- ▶ rekrytointi-appit (esim. [Treamer](#))
- ▶ muista myös sisäinen rekrytointi!

SÄÄSTÄ AIKAA REKRYTOINNISSA

- ▶ ulkoista haku tai etsi lisävoimia: TE-palvelut, henkilöstöyritykset ja oppilaitokset auttavat mielellään!
- ▶ tekemällä suorahaastatteluja rekrytapahtumissa voit jättää hakemusten kahlauksen väliin
- ▶ [3 kysymyksen hakulomake](#) verkkosivuille

VAIHTOEHTOJA REKRYTOINTIIN

- ▶ TE-palveluiden [rekrytapahtumat](#)
- ▶ [headhunting](#) eli suoramaku
- ▶ omat ja henkilöstön verkostot
- ▶ oppilaitosrekry (kysy oppilaitoksista lisää!)
- ▶ koulutussopimus / työharjoittelu (kysy oppilaitoksista lisää!)
- ▶ TE-palvelut voivat esitellä paikkaa suoraan sopiville työnhakijoille myös ilman avointa ilmoitusta (kysy TE-palveluista lisää esittelypaikasta ja sijoitusmahdollisuuspaikasta)
- ▶ [RekryKoulutus](#) (TE-hallinto maksaa 70% koulutuksen kokonaishinnasta)
- ▶ vuokratyövoima (alueellamme on useita alan yrityksiä, osa on erikoistunut tiettyjen alojen työntekijöihin)
- ▶ [kansainvälinen rekrytointi](#)
- ▶ kerro rekryvideolla työtehtävästä ja työpaikasta tarkemmin (päästä myös työntekijät ääneen) (esimerkkinä [Talenttimagneetti-hankkeen tuottama video BIM:lle](#))
- ▶ [oppilaitosyhteistyö](#): tiivis yhteistyö alan koulutuksen kanssa on auttanut löytämään riittävästi tekijöitä joihinkin osaajapula-alojen yrityksiin niin, ettei niillä välttämättä edes ole osaajapulaa!
- ▶ samaan on johtanut hyvä [työntekijäkokemus](#): kun aiemmat työntekijät suosittelevat työtä uusille, on uusia tekijöitä helppo löytää!
- ▶ Hakijapankin ylläpitäminen:
 - pidä mielessä kaikki, jotka hakeneet teille aiemmin,
 - ole yhteydessä,
 - anna palautetta hakijoille, esim. "Haethan uudestaan, tätä arvostimme profiilissasi!"
 - Voisiko hakija myös päästä kirjautumaan postituslistalle, jonka kautta saa tietoa aukeavista työpaikoista?

HUOMIOI MYÖS

- ▶ diversiteetti ja avoimuus erilaisuudelle ([Monimuotoisuudesta kilpailuetua?](#))
- ▶ apulaiset helpottamaan asiantuntijoiden ja erityisosajien työtaakkaa (enemmän aikaa tärkeimmälle tekemiselle)
- ▶ [Osatyökykyisten rekrytointi](#): riittäisikö, että tekijä työskentelee vain osan ajasta? Moni osatyökykyinen on todella motivoitunut työntekijä
- ▶ vältä hankalien ja pitkien työnhakulomakkeiden käyttöä (kukaan ei pidä niistä! Lue vaikka tästä: [Hakemuslomake tuhoaa rekrytointisi](#))
- ▶ hybriditöiden mahdollisuudet. Ei siis etä- ja lähityön hybridi, vaan osaamisten hybridit. Mitä osaamisia voisi eri tehtävissä yhdistää? (keittiö + siivous, kuljetus + aspa, some + mikä tahansa työ, ...)
- ▶ työntekijöiden ja -hakijoiden harrastuksista keräämä osaaminen – osaamista sekin on!

JOTAIN UUTTA JA/TAI ERILAISTA

- ▶ [anonyymi rekrytointi](#)
- ▶ [sukupuolisensitiivinen haku](#): kiinnitä huomio käytettyihin sanoihin ja nimikkeisiin
- ▶ [etärekrytointi](#). Mieti myös: tarvitseeko työntekijän olla lähialueelta vai voisiko hän asua ja työskennellä kauempana?
- ▶ tekijän ajan ostaminen yhteistyöyritykseltä (eli jos sopiva osaaja on töissä kilpailijalla, voisiko hänen aikaansa ostaa toisenkin työnantajan käyttöön?)
- ▶ haku ilman cv:tä: vastaa vain kyselyyn ([case Duunitori, joka sai tällä tavalla enemmän hakijoita](#)) ([tutustu myös Dialogiin](#))
- ▶ [kerro tehtävän palkka tai palkkahaitari avoimesti jo rekryilmoituksessa](#)
- ▶ tee jotain, mikä [erottuu](#) perinteisestä
- ▶ [tekoäly](#), [rekrybotit](#) ja [data](#) avuksi työntekijöiden hakuun

NÄIN VÄLTTELET SYVÄÄN OSAAJAPULAAN JOUTUMISTA

- ▶ ennakointi: onko joku eläköitymässä, milloin tekijöiden tarve lisääntyy, mitä uutta osaamista tarvitsemme tulevaisuudessa, miten selviämme, jos joku lähtee, jne. (tunnetko jo muuten tämän sivun: [Ennakointi Kymenlaakso](#))
- ▶ [työntekijäkokemuksen](#) ja [työnhakijakokemuksen](#) muotoilu: miten saat työntekijöistä ja työtä hakeneista niin tyytyväisiä, että he suosittelevat työpaikkaa muillekin (vähintä, mitä voit tehdä: viestit KAIKILLE paikkaa hakeneille)
- ▶ työnantajamielikuvien parantaminen eli perus brändäys (kunhan perustuu aitoihin vahvuuksiin eikä kiiltokuvaan).
- ▶ osaamistase: mitä meillä osataan, mitä osaamista tarvitaan ja [mitä osaamista tullaan tarvitsemaan](#) (määrällinen ja laadullinen tilanne)
- ▶ [jatkuva oppiminen](#) osaamistaseen kasvattajana
- ▶ työnkierto: monipuolisempi osaaminen
- ▶ [TäsmäKoulutus](#) (TE-hallinto maksaa 50–70 % koulutuksen kokonaishinnasta)
- ▶ oma [Trainee-ohjelma](#) (esim. oppisopimus apuna, kysy lisää oppilaitoksistamme!)
- ▶ lähtijän [exit-haastattelu](#) ja kehoitus ottaa yhteyttä, jos vain haluaa takaisin
- ▶ hyvä [perehdytys auttaa](#) pääsemään työhön sisään ja sitouttaa pysymään siinä (Lue myös aiempi blogimme: [Hyvällä perehdytyksellä vahvistetaan organisaation psykologista turvallisuutta](#))
- ▶ [työilmapiiri](#), [työhyvinvointi](#), [työn imu](#) ja [arvostuksen kokeminen](#) sitouttavat työntekijöitä ja luovat hyvää työntekijäkokemusta
- ▶ työntekijöiden kouluttautumis- ja etenemismahdollisuudet voivat vaikuttaa jo työpaikan valintavaiheessa (tai näiden puute voi olla [syy ottaa hatkat työpaikalta](#))
- ▶ [työn tuunausmahdollisuudet](#)
- ▶ tarkista palkkataso ja työolosuhteet ([Palkka on merkityksellisyyden jälkeen vasta toisena tekijänä asioissa, joita työssä arvostetaan](#) mutta [ensimmäisenä tekijänä, mikä aiheuttaa harmitusta työssä](#))
- ▶ uskalla rekrytoida myös oman alan ulkopuolelta (tunnista alanvaihtajalta erityisesti [siirrettäviä taitoja](#))



YHTEISTYÖ ON OSAAMISEN ALKU

Rekrytointi ei ole ainoa keino osaajapulan ratkaisemiseen: osaaminen ratkaisee, ei henkilöstön määrä. Työntekijämäärien sijaan katse olisikin hyvä kääntää riittävän osaamisen tunnistamiseen ja vasta sen jälkeen laskea, paljonko osaamista tarvitaan lisää. Lisäosaamisen hankkimisessa yhteistyö on avainsana uusien vaihtoehtojen avautumiselle.

[Yhteistyöverkostot ja ekosysteemit osaamisen, kilpailuedun, vaikuttavuuden ja kehittämisen kasvualustoina](#) -artikkeli kertoo, mitä merkitystä verkostoilla ja yhteistyöllä voi organisaation menestymiselle olla.

[Hyödyt esiin yritysten ja oppilaitosten välisessä yhteistyössä](#) -artikkeli avaa yritysten kokemuksia ja näkemyksiä oppilaitosyhteistyöstä.

[Yllättikö osaajapula? Oppisopimus auttaa!](#) -artikkeli nostaa oppisopimuksesta esiin uusia puolia.

Kun yksi tutkinto ei riitä, tarvitaan moniosaajia. Aihetta avataan esimerkkien avulla [Moniosaajia hybriditutkinnoilla](#) -artikkelissa.

[RekryKoulutusten pullonkaulat ja mahdollisuudet](#) -artikkeli tarttuu RekryKoulutuksiin ja tuo esiin, mitä tämä yhteishankintakoulutusmuoto voisi parhaimmillaan tarjota.

YHTEISTYÖVERKOSTOT JA EKOSYSTEEMIT OSAAMISEN, KILPAILUEDUN, VAIKUTTAVUUDEN JA KEHITTÄMISEN KASVUALUSTOINA

Irina Kujanpää

Pakko se on myöntää: epäonnistuimme. Saimme lähes kaikki ETUKENO-hankkeen tavoitteet toteutumaan yhtä lukuun ottamatta. Yksi tavoitteistamme oli toteuttaa kokeilu, jossa oppisopimusopinnot toteutetaan monityönantajamallilla pienyritysten verkostossa. Saimme kokeiltua useita lähelle meneviä versioita monityönantajamallista, mutta emme saaneet toteutumaan kokeilua puhtaasti yritysverkoston kanssa. Löysimme kyllä työntekijöitä tarvitsevia yrityksiä

ja selkeää tarvetta oppisopimuksille, mutta tärkein avaintekijä jäi puuttumaan: valmius yhteistyöhön. (Ks. myös artikkeli [Yllättikö työvoimapula? Oppisopimus auttaa!](#))

Jotta olisimme voineet onnistua monityönantajamallin kanssa, olisi yritysten kanssa täytynyt lähteä suoran kontaktoinnin ja tarjottavan mahdollisuuden sijaan liikkeelle siitä, että toimialalle rakennetaan yrityksistä yhteistyöverkosto. Vasta silloin, kun verkosto

olisi jo olemassa, tottunut toimimaan yhdessä ja luottaa toisiinsa riittävästi, myös yhteistä oppisopimustyöntekijää voisi harkita.

ETUKENO-hanke antoikin hyvän muistutuksen siitä, että yhteistyö ei lähde liikkeelle ulkopuolelta määriteltynä, vaan yhteistyöhön tarvitaan sisäistä sytykettä. Tässä artikkelissa tarkastelen yhteistyötä, verkostoja ja ekosysteemejä, niiden merkitystä liiketoiminnalle sekä yhteisen työn kokemuksia ETUKENO-hankkeesta.

Verkostot ja ekosysteemit avaavat uusia liiketoimintamahdollisuuksia

Yrityksen kyky tehdä yhteistyötä ja toimia verkostoissa voi tarjota merkittävää kilpailuetua. Useille yrityksille tuttuja yhteistyön malleja ovat yhteistyössä toteutettava markkinointi, myynti tai yhteisen palvelu- tai tuotetarjooman kokoaminen. Luontaisimpia yhteistyön malleja taitavat olla alihankinta, toimintojen ulkoistaminen tai tutun yrityksen suosittelu. Kun taas laajennetaan verkostoja yritysten ulkopuolella, voidaan olla mukana erilaisissa kehittämis- tai innovaatioverkostoissa tai ekosysteemeissä.

Kymenlaaksolaiset yksinyrittäjät osaavat verkostoitumisen. Selvitettäessä yksinyrittäjien tilannetta Kaakkois-Suomen ELY-keskuksen koordinoimassa toimialakartoituksessa syksyllä 2021, antoivat tulokset näkymän erittäin verkostoituneisiin yrittäjiin. Yksinyrittäjät hakivat verkostoitumalla

kasvun mahdollisuuksia ja omaa osaamista laajemman toiminnan mahdollistamista. Toimivat kumppanuudet mahdollistavat yksinyrittäjän onnistumisen ja jopa kolmasosa vastaajista tunnisti tekevänsä yhteistyötä jopa yli 10 muun yrityksen kanssa. Moni vastaajista korosti hyvän kirjanpitäjän merkitystä. Yrittäjät pyrkivät muutenkin tunnistamaan, mikä on parasta osaamista itsellä ja ulkoistamaan muun toiminnan yhteistyöyrityksille. (Inkilä 2021.)

Verkostoituminen on vapaamuotoista tai järjestettyä toimintaa yhden tai useamman toimijan kesken. Kun verkostomainen toiminta on sen verran pysyvää ja jäsentynyttä, että se elää omaa elämänsä ja kehittyy, voidaan puhua ekosysteemistä. Ekosysteemi on selkeä kokonaisuus, jonka muodostavat ekosysteemissä mukana olevat tahot.

VTT:n Yhdessä kestävässä kasvua -ekosysteemioppaassa (Valkokari et al.) luetellaan kolme erilaista ekosysteemiä: osaamiskosysteemit, innovaatioekosysteemit ja liiketoimintaekosysteemit. Osaamiskosysteemeissä pyritään luomaan uutta tietoa tai teknologiaa, innovaatioekosysteemit keskittyvät ratkaisemaan yhteiskunnasta löytyneitä haasteita ja etsimään uusia ratkaisuja markkinoille ja liiketoimintaekosysteemeillä pyritään eri toimijoiden yhteistyönä luomaan markkinoille (= asiakkaille) parempaa arvoa, kuin mihin yksittäinen toimija pystyisi. Ekosysteemejä kuvaakin hyvin se, että niillä pyritään saamaan aikaan enemmän hyötyä, kuin mihin mukana olevat toimijat pystyisivät yhteensä, jos toimisivat yksin.

Työ- ja elinkeinoministeriössä ekosysteemit nähdään jopa ratkaisevana tekijänä Suo-

men kilpailukyvyyn ylläpitämiseen ja luomiseen. Visiona vuodelle 2030 on, että Suomi olisi ”osaavin ja vetovoimaisin innovaatio- ja kokeiluympäristö”. Tätä visiota kohti kuljetaan tukemalla ekosysteemien syntymistä erityisesti sellaisilla aloilla, joissa Suomella on vahvaa osaamista ja mahdollisuudet menestykseen kansainvälisessä kilpailussa. Ekosysteemit nähdään keskinäisriippuvaisina verkostoina, jotka rakentuvat yrittämisen, tutkimuksen, hallinnon ja kolmannen sektorin ympärille ja joissa on monen kokoisia toimijoita mukana. (Työ- ja elinkeinoministeriö s.a.)

Parhaimmillaan pienikin yritys voi olla osa suurta muutosta ja toimintaa, jos vain löytää oman paikkansa sopivasta verkostosta tai ekosysteemistä. Pienemmässä mittakaavassa verkostoitumisen avulla voi löytää sopivia asiakkaita, arjen apua tai uusia asiakkaita.

Yhteiskehittämisen kokemuksia

ETUKENO-hankkeessa yhteistyö, osallistaminen ja yhteiskehittäminen ovat olleet alusta lähtien itsestään selvä päämäärä ja toiminnan tapa. Jo itse hanke on kolmen organisaation yhteinen ponnistus. Hanke-organisaatioiden lisäksi hankkeen toimii tai toimien suunnitteluun on osallistunut laaja joukko eri organisaatioita koko maakunnan laajuudelta.

Yhteiskehittäminen on yksi verkostomaisen yhteistyön muoto. Yhteiskehittämisen ajatus pohjautuu ETUKENO-hankkeessa palvelumuotoilulliseen ajatukseen, jossa pyritään osallistavin keinoin keräämään ymmärrystä kehitettävien asioiden ja niiden taustalla olevien haasteiden luonteesta. Jotta voi luoda toimivia ratkaisuja, on ensin ymmärrettävä, mikä on se ongelma, joka täytyisi ratkaista.

Oppisopimusten opit

Artikkelin alussa kuvattu oppisopimustaus on hyvä esimerkki siitä, miksi oikean ongelman etsiminen on tärkeää: ilman sitä kiivetään väärään puuhun. Sinänsä tuosakin osassa projektia lähdimme liikkeelle etsivällä mielellä ja osallistamisen keinoin. Joskus oikea ongelma löytyy kuitenkin vasta silloin, kun käytäntöjä yritetään jo saada aikaan. Kehittäminen on kuitenkin oppimista ja nyt tiedämme, mistä seuraavalla kerralla kannattaa lähteä liikkeelle.

Koko Kymenlaakson yhteiset toimialakartoitukset

Toimialakartoitukset, joista edellä toimi esimerkkinä yksityisyritysten kartoitus, ovat hyvä esimerkki siitä, kuinka yhteistyöllä saadaan yksittäistä organisaatiota suurempaa vaikutusta aikaan. Kymenlaaksossa toimialakartoitukset ovat Kaakkois-Suomen ELY-keskuksen koordinoimaa toimintaa, jota ovat mukana toteuttamassa alan oppilaitokset, TE-toimisto sekä muita julkisen tahon edustajia. Toimialakartoitukset ovat osa Kymenlaakson ennakointiin liittyvien verkostojen toimintaa ja antavat merkittävää tietoa alueen eri toimialojen tilanteesta ja tarpeista.

Selvitimme ELY-keskuksen tilauksesta Yrjö Myllylän kanssa Kymenlaaksossa ja Etelä-Karjalassa toteutettavien toimialakartoitusten vaikutuksia. Selvityksemme (Myllylä & Kujanpää 2022) mukaan toimialakartoitusten avulla pystytään luomaan verkoston yhteisiä näkemyksiä toimialan tilanneku-

vasta, lisäämään yhteistyötä sekä toteuttamaan jatkuvan oppimisen periaatteita. Kartoitusten avulla on pystytty avaamaan uusia koulutuksia ja muuta tarjontaa yritysten tarpeisiin vastaamiseksi. Tietoa tulkitsemissa organisaatioissa kartoitukset ovat toimineet muun muassa hankesuunnittelun tukena, taustatietona päätöksenteossa ja koulutusten suunnittelun tukena.

Yhdessä tuotettu tieto on yhteisessä käytössä ja yhteistyön ansiosta yksittäisen organisaation näkökulmasta ajankohtaista ja relevanttia tietoa saa melko vähäisellä työmäärällä. Toimialakartoitusten raportit kerätään yhteiseen paikkaan (<https://ennakointi.kymenlaakso.fi/toimialat>) ja niitä myös käsitellään prosessissa yhteisessä työpajassa tarvittavien toimien löytämiseksi. (Ks. myös artikkeli [Tilanne ja tulevaisuustietoa pian jo 14 toimialalta.](#))

Joukkovoimalla tulevaisuusnäkyviä

Tiedon tuottamisen näkökulmasta toinen hyvä esimerkki laajan yhteistyön merkityksestä ovat Kymenlaakson tulevaisuusverstaat. Vuosittain järjestettävä, avoin ennakointitapahtuma pyrkii selvittämään Kymenlaakson näkymiä pitkällä tähtäimellä eteenpäin. Tapahtumiin osallistuu vuosittain noin sata yritysten, oppilaitosten ja julkisten tahojen edustajaa.

Tapahtuman voima on nimenomaan siinä, että mukana on monenlaisia osallistujia ja tulevaisuutta katsotaan useasta näkökulmasta. Työpajamaisen tapahtuman jälkeen koostetut raportit eivät välttämättä anna suoraan vastauksia siitä, millainen tulevaisuus edessämme on, mutta avaavat näkymiä siihen, millaisten kysymysten parissa tulevaisuutemme tulee toteutumaan. Pysytymmekö jatkossa huolehtimaan kaikista? Voisiko maaseutu olla ratkaisu Kymenlaak-

son menestymiseen ja elinvoimaan vai onko keskittyminen akkuklusteriin paras reitti eteenpäin? Entä millaista etua alueelle tarjoaisivat pienydinvoimalat tai kulttuurihyvinvointiin panostaminen? ETUKE-NO-hankkeessa tuotetut raportit tarjoavat mielenkiintoisia aiheita pohdittavaksi.

Ilman joukkovoimaa tulevaisuusnäkemykset jäisivät vajaiksi. Sadan ihmisen voimin saadaan aikaan laaja näkemys. Eri vuosien raportit on koottu [Kymenlaakson ennakoinnin sivuille](#) ja niihin kerätty tieto on vapaasti hyödynnettävissä.

Laaja yhteistyö mahdollistaa laajat vaikutukset

Kokonaisuudessaan hanke- ja verkostoyhteistyö useamman organisaation kesken on antanut ETUKENO-hankkeelle paljon.

- ▶ Hanketiimin kesken olemme pitäneet useamman työpajan, aina sitä mukaa, kun kohtaamme kehittämisessä haasteita. Työpajamainen työskentely auttaa keskittymään ongelman äärelle ja etsimään ratkaisuja. Useamman pään yhdistäminen avaa ratkaisujen kenttää sekä antaa mahdollisuuden myös haastaa ratkaisuvaihtoehtoja useammasta näkökulmasta.

- ▶ RekryKoulutuksien pullonkauloja etsiessämme emme edes yrittäneet lähteä miettimään aihetta vain keskenämme, vaan oppilaitosten edustajien lisäksi saimme mukaan TE-palveluiden ja ELY-keskuksen asiantuntijoita, sekä Ohjaamosta asiantuntijan näkökulmaa työllistyjien puolelta. Prosessi toi erittäin hyvin esiin, miten eri tavoin eri tahot katsovat prosessia ja näkevät sen mahdollisuudet ja heikkoudet.

- ▶ Eri hankkeiden omien tapahtumien sijaan kaikki hankkeen yrityksille suunnatut tapahtumat on järjestetty useamman toimijan tai hankkeen yhteistyönä. Yhteistyön ansiosta eri toimijat pystyvät olemaan järjestelyissä mukana pienellä panoksella ja järjestäjien kesken tehtäviä voidaan jakaa kunkin vahvuuksien mukaan. Yksi tuntee sopivia puhujia, toinen toimii luontevana juontajana ja kolmas pystyy viemään kohderyhmälle viestiä ja kutsuja tapahtumasta. Sujuva yhteistyö on parhaimmillaan ollut todella nopeaa.

Samat lainalaisuudet pätevät yritystenkin väliseen yhteistyöhön: yksin tekeminen voi tuntua nopealta ja hallitulta, mutta yhdessä tekemällä vaikutukset laajenevat ja päästään pienemmällä työmäärällä aiempaa pidemmälle.

Yhteistyöverkoston rakentaminen lähtee liikkeelle yhdistävästä aiheesta

Kun yhteistyöverkostoa tai innovaatioekosysteemiä lähtee rakentamaan, tunnustetaan ensimmäisenä, mihin tarpeeseen verkosto kootaan. Tämän tarpeen ympäriltä pyritään tunnistamaan tahoja, jotka voisivat tulevasta yhteistoiminnasta hyötyä ja valitaan joukko, jonka jäsenet täydentävät sopivasti toisiaan.

Verkosto voi olla fyysisesti etäällä toisistaan, jolloin yhteinen aihe toimii yhteen liimavana tekijänä, tai sijainnillisesti lähekkäin. Esimerkiksi samalle yritysalueelle sijoittuneet yritykset voivat luoda yhteisen ekosysteemin, jos ne pystyvät hyödyntämään toistensa osaamista tai tarjontaa.

Verkostoa yhdistävä perusajatus on vahva, kun

- ▶ se on linjassa sitä toteuttavien yksiköiden arvojen kanssa.
- ▶ se on tehty yhdessä ja sitä ylläpidetään yhdessä.
- ▶ se on sisäistetty läpi verkoston ja jokaisella organisaatiolla on oma roolinsa sen toteuttamisessa.
- ▶ se elää ja hengittää ja mukautuu muutoksiin.

Ekosysteemit ja toimintaverkostot voivat olla ainoastaan yritysten keskinäistä toimintaa tai mukana voi olla muitakin tahoja (oppilaitokset, rahoittajat, julkiset palvelut tai tutkimuslaitokset).

Toimivan verkoston elementtejä

Yksikään yritys tai muu organisaatio ei lähde mukaan verkostoon, ellei se koe saavansa mukana olosta sellaista hyötyä, joka jossain vaiheessa tulee näkymään kassassa. Kun yhteistyöhön liittyy raha, tai rahaksi muuttuva hyöty, kannattaa kaikki mahdolliset ongelmatilanteet pyrkiä kartoittamaan jo etukäteen. Kun pelisäännöt ovat selkeät ja hyödynjako on yhdessä mietitty oikeudenmukaiseksi, saadaan yhteiselle hyödyn tavoittelulle hyvä pohja.

Toimivan verkoston pohjalle tarvitaan lisäksi hyvä luottamus pohja. Verkoston keskinäistä luottamusta rakennettaessa yhdessä tehtävät sopimukset ja periaatepäätökset auttavat jo alkuun. Luottamuksen edellytyksenä on kuitenkin myös se, että organisaatioista osallistuvat ihmiset

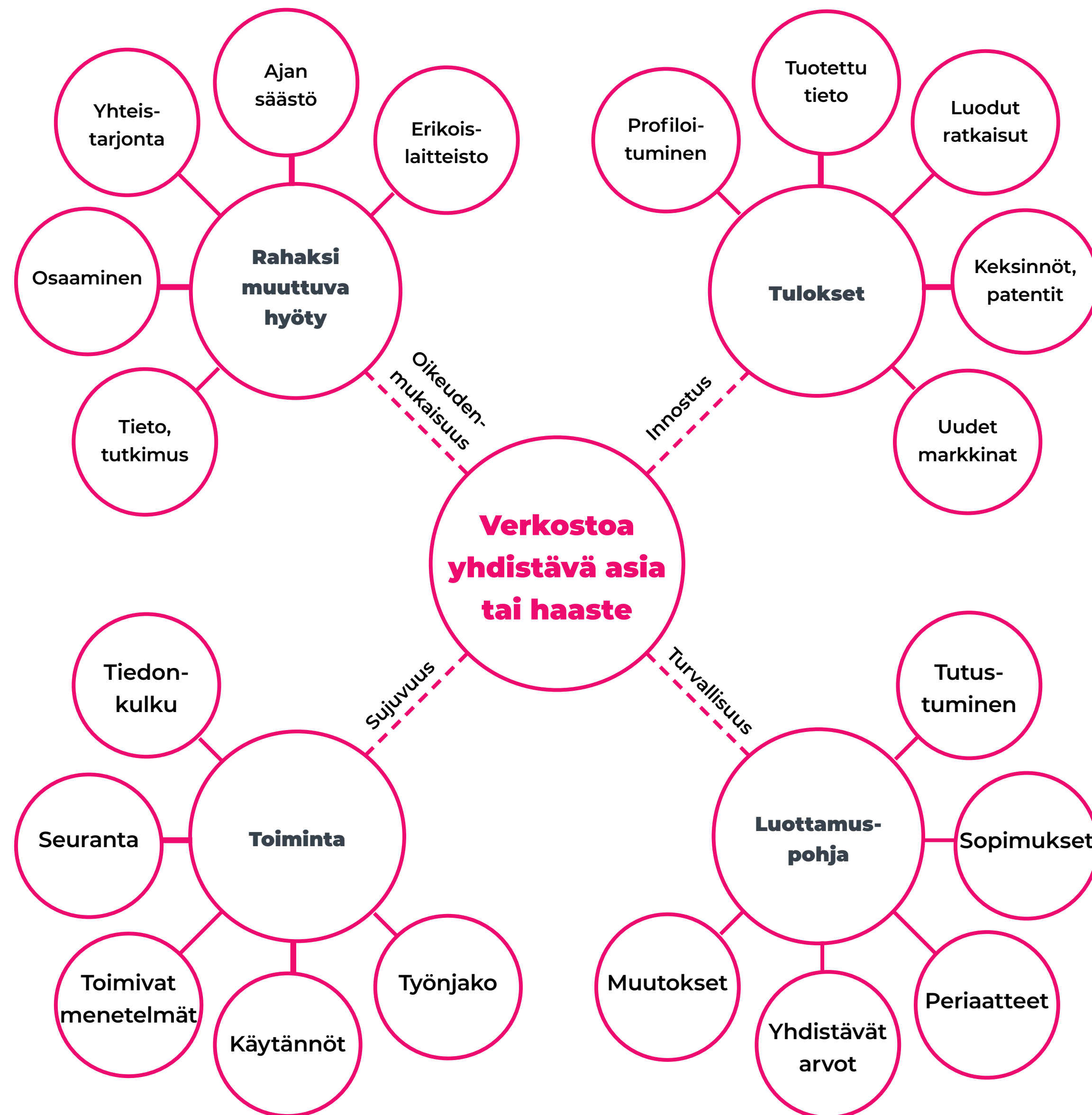
- ▶ tuntevat toisensa riittävän hyvin,
- ▶ ymmärtävät toistensa näkemyksiä ja toimintatapoja ja
- ▶ pystyvät tarvittaessa käsittelemään hankalia tilanteita ja selvittämään ne.

Keskinäiseen tutustumiseen kannattaa panostaa heti toiminnan alussa, sekä aina, kun verkostoon tulee mukaan uusia ihmisiä.

Kun verkosto pääsee vauhtiin, seuraavaksi huomio kiinnittyy yhteisen toiminnan sujuvuuteen. Harva jaksaa ylläpitää toimintaa, joka tuntuu hankalalta ja vie enemmän energiaa, kuin antaa. Toiminnan sujuvuuteen vaikuttavat valitut menetelmät ja käytännöt, toiminnan seurannan tavat ja työnjaon selkeys, sekä erityisesti tiedonkulku. Vaikka kaikki muu olisi kunnossa, mutta tieto ei kulje kunnolla verkoston jäsenten

välillä, mikään ei tunnu toimivan. Kun sovietaan siitä, miten yhdessä toimitaan, on hyvä sopia myös keskinäisen viestinnän tavoista.

Verkostoyhteistyön tavoitteena on tuottaa hyötyä jokaiselle mukana olevalle taholle. Toiminnalla on mahdollisuus pysyä elossa vain siinä tapauksessa, että osallistuminen koetaan vielä alkuinnostuksen jälkeenkin kannattavaksi. Siksi innostusta kannattaa ylläpitää konkretisoimalla ja seuraamalla saavutettuja tuloksia sekä kuljettua matkaa kohti haluttua päämäärää. Innostus auttaa organisaatioita paitsi pysymään mukana, myös haluamaan edelleen kehittää toimintaa.



Kuva 8. Esimerkkejä tunteista ja asioista, joiden kautta toimivaa verkostoa voi tarkastella

Lähteet:

Inkilä, E. Yksinyrittäjät toimialariippumattomasti: kartoitustulokset (Kymenlaakso, syksy 2021). 2021. Kaakkois-Suomen ELY-keskus. Saatavissa: <https://ennakointi.kymenlaakso.fi/toimialat>

Työ- ja elinkeinoministeriö. s.a. Kasvuekosysteemit uuden elinkeino- ja innovaatiopolitiikan välineenä. Työ- ja elinkeinoministeriö. Saatavissa: <https://tem.fi/ekosysteemit>. Viitattu 2.10.2022.

Myllylä, Y. & Kujanpää, I. 2022. Toimialakartoituksesta vuoropuheluun. Kymenlaakson ja Etelä-Karjalan toimialakohtaisen ennakointikäytännön vaikuttavuuskartoitus. Kaakkois-Suomen elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. Raportteja 50. Saatavissa: <https://www.ely-keskus.fi/documents/10191/56530/Raportteja+50+2022+%28digi%29.pdf/47db6d24-38c4-d806-fc59-cc4c2893a61c?t=1654079455593>

Valkokari, K., Hyytinen, K., Kutinlahti, P. & Hjelt, M. Yhdessä kestävä kasvua-ekosysteemiopas. VTT Technical Research Centre of Finland. DOI: 10.32040/2020. Ekosysteemiopas. Saatavissa: https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/publications/2020/Yhdessa_kestavaa_kasvua_17022021.pdf. Viitattu 5.10.2022.

HYÖDYT ESIIN YRITYSTEN JA OPPILAITOSTEN VÄLISESSÄ YHTEISTYÖSSÄ

Irina Kujanpää

“Yleisesti voinee sanoa, että tulevaisuudessa kaivataan yhä enemmän kykyä jatkuvaan oppimiseen, oman alan sekä työn murroksen kehityskulkujen seuraamiseen ja murroksessa mukana pysymiseen. Osaamista hankitaan sekä itsenäisesti että virallisia reittejä (esim. oppilaitokset) pitkin. Jatkuvan oppimisen taitoja ja kykyä kehittää omaa toimintaa

pidettiin myös haastatelluissa yrityksissä tärkeänä pelkän substanssiosaamisen rinnalla. Eräs yritys halusi korostaa omaehtoisen koulutushalukkuuden tärkeyttä. Se ei kuitenkaan vähennä oppilaitoksesta saadun koulutuksen merkitystä, sillä vahva koulupohja mahdollistaa omaehtoisen ja omatoimisen oppimisen.” (Inkilä 2021.)

Jatkuva oppiminen, oli se sitten työntekijän omaa osaamisensa kehittämistä, organisaation sisäistä kehittymistä tai oppilaitoksen kanssa yhteistyössä tuotettua osaamista, on osa työelämää. Maailman muuttuessa myös osaamistarpeet muuttuvat.

Aina löytyy niitä, jotka poikkeavat tilastoista

Artikkelin alussa oleva lainaus on Kymenlaaksossa keväällä 2021 toteutetun ICT-alan toimialakartoituksen tulospöytäkirjasta (Inkilä 2021). Kohtasin samaisen toimialakartoituksen tuloksia käsittelevässä työpajassa kymenlaaksolaisen it-alan yrittäjän. Vaikka alalla on jo pitkään taisteltu työvoiman löytämisen kanssa, ei hänen yrityksessään tällaista ongelmaa ollut. Syy oli selkeä: yritys tekee jatkuvaa, strategista yhteistyötä alan koulutuksen kanssa, tarjoaa opiskelijoille harjoittelupaikkoja sekä kehittämisprojekteja ja pääsee tätä kautta niin sanotusti kasvattamaan tulevia osaajia yritykseensä. Harjoitteluiden ja opinnäytetyön kautta tutuksi tulleet opiskelijat tuntevat jo valmistuessaan yrityksen toimintatavat, ja heidät on helppo rekrytoida mukaan.

Maaliskuussa 2022 useamman hankkeen ja Kouvolan kaupungin yhteistyönä järjestämässä Näin nappaat parhaat osaajat! -webinaarissa työnantajat kertoivat käytännön esimerkkejä siitä, millä keinoilla heillä on onnistuttu rekrytoimaan osaajapulasta huolimatta riittävästi osaamista ja kuinka yrityksissä kehitetään työntekijöiden osaamista. Myös näissä tarinoissa toistui sama totuus: kun valmiita osaajia ei ole löydettävissä, täytyy osaaminen saada taloon muulla tavalla. Tulevia työntekijöitä otetaan taloon sisään jo kesätöihin, myöhemmin opintojen aikaisiin työharjoitteluihin, mahdollistetaan opinnäytetöiden tekeminen yrityksessä ja huolehditaan hyvästä perehdytyksestä ja koulutuksesta työhön.

Keväällä 2022 kontaktoimme siivousalan yrityksiä etsiessämme kumppaneita oppiso-

pimuskokeiluun. Soittokierroksella vastaan tuli yritys, jolla ei alan syvästä osaajapulasta huolimatta ollut vaikeuksia löytää yritykseensä tekijöitä. Yrittäjälle itselleen oli tärkeää, että hänen nuoret työntekijänsä saavat työstään eväitä myös tulevaan työelämään. Hän ei odota, että työntekijä osaisi kaiken jo valmiiksi, vaan perehdyttää ja kouluttaa tehtäviin jokaisen, sekä tarvittaessa opastaa myös työelämän kiemuroissa. Työntekijöiden lähtiessä eteenpäin he usein jo ehdottavat uutta työntekijää tilalleen omista verkostoistaan. Hyvä maine kiirii.

Näitä tarinoita on hankkeen aikana tullut vastaan useampia. Alan yleisestä osaajapulasta huolimatta aina löytyy niitäkin työnantajia, jotka löytävät riittävästi osaajia tarpeeseensa. Näissä tarinoissa toistuvat samat elementit:

- ▶ Tehdään strategista, jatkuvaa yhteistyötä oppilaitosten kanssa.
- ▶ Tarjotaan kesätyö-, harjoittelu- ja opinnäytetyömahdollisuuksia opiskelijoille
- ▶ Perehdytetään uudet työntekijät hyvin.
- ▶ Kannustetaan työntekijöitä kasvattamaan osaamistaan ja tarjotaan kouluttautumismahdollisuuksia.
- ▶ Pidetään ylipäätään huolta työntekijöistä.

Strateginen oppilaitosyhteistyö

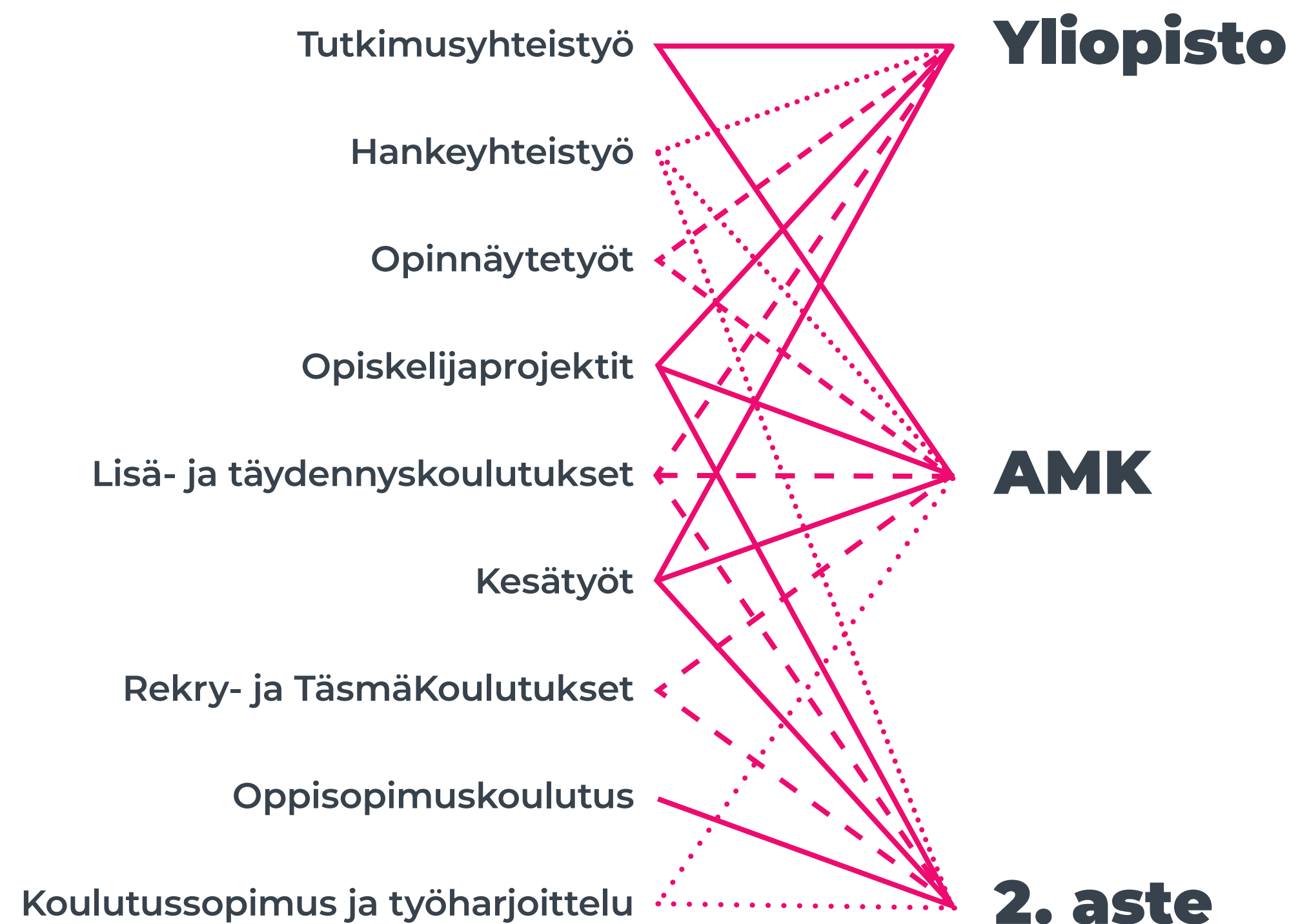
Oppilaitosyhteistyö käsitetään usein yksioikoisesti. Se nähdään helposti vain harjoittelu- paikkojen tarjoamiseksi tai kehittämissyhteistyöksi. Käytännössä oppilaitosyhteistyötä voi tehdä monella tasolla ja tavalla. Kuvassa 8 on lueteltu erilaisia yhteistyömahdollisuuksia. Näistä tarkempia kuvauksia tarjoaa yrityksille suunnattu [Oppilaitosyhteistyö Kymenlaaksossa -opas](#).

Satunnainen yhteistyö oppilaitosten kanssa on suurimmalle osalle alueen yrityksistä tuttua. Sitran tuottamassa, Taloustutkimuksen toteuttamassa ja Kymenlaakson osaamisen aika -prosessin yhteydessä julkistetussa tutkimuksessa (Turja & Myllymäki 2021) selvitettiin 100 kymenlaaksolaisen yrityksen haastatteluilla oppilaitosyhteistyön tilan-

netta alueella. Tutkimuksen mukaan selkeästi yli puolet vastanneista yrityksistä oli tehnyt oppilaitosyhteistyötä. Harvassa ovat kuitenkin vielä ne yritykset, jotka tekevät strategista yhteistyötä oppilaitosten kanssa.

Strateginen oppilaitosyhteistyö eroaa satunnaisesta yhteistyöstä sillä, että yrityksen näkökulmasta yhteistyö on tarkoituksenmukaista, suunniteltua toimintaa, jolla pyritään vahvistamaan haluttuja tavoitteita (esim. uusien osaajien löytäminen, osaamisen kehittäminen tai muu kehitystoiminta). Hyvin toimiva strateginen oppilaitosyhteistyö on tavoitteellista ja jatkuvaa toimintaa, josta kaikki osapuolet (yritys, oppilaitos ja opiskelija) hyötyvät.

Kuva 9. Työnantajilla on monenlaisia mahdollisuuksia oppilaitosyhteistyön tekemiseen.



Yritysten kokemuksia oppilaitosyhteistyöstä

Taloustutkimuksen selvityksen mukaan yritysten tärkeimmät syyt oppilaitosyhteistyölle ovat harjoittelupaikkojen tarjoaminen ja henkilöstön osaamisen ylläpitäminen, tuleviin osaamistarpeisiin varautuminen, uusien osaajien rekrytointi, yrityskuvan ja työntekijäkokemuksen parantaminen sekä osaamisen täydentäminen, kehittäminen tai uudistaminen. Yritysten ja oppilaitosten yhteistyössä erityisen hyvin toimivat yhteishenkilöiden löytäminen, palveluiden sijainti ja yhteistyön sovittaminen yhteen muun työn kanssa. Oppilaitoksissa ymmärrettiin yritysten mukaan hyvin yrityksen tarpeita ja toteutuksia räätälöitiin kulloistenkin tarpeiden mukaan. (Turja & Myllymäki 2021.)

Ne yritykset, jotka eivät tee yhteistyötä oppilaitosten kanssa kokivat tähän tärkeimmiksi syiksi sen, että yrityksen osaamisen kehittäminen ja uusien osaajien sekä kehittämisresurssien hankkiminen toteutuvat paremmin muilla tavoilla. Osin syyksi nähtiin, etteivät yhteistyön toteutukseen ja organisointiin vaadittavat resurssit vastaa yhteistyöstä saatavaa hyötyä. (Turja & Myllymäki 2021.) Oppilaitosten puolella onkin tärkeä tarkastella yhteistyötoimien tarkoituksenmukaisuutta ja suuntaamista oikein. Yhteistyö toimii parhaiten, kun kaikki kokevat hyötyvänsä siitä.

Yritysten ääni kuulumaan

Yritysten ja oppilaitosten väliseen yhteistyöhön liittyy vahvasti hanke- ja muu kehittämissyhteistyö. Kymenlaakson osaamisen aika -prosessia aloitettaessa oli jo tunnistettu haasteeksi yritysten mukaan saaminen. Koko Kymenlaakson yhteisiin tapahtumiin ja työpajoihin saadaan hyvin mukaan oppilaitosten ja julkisten tahojen edustajia, mutta vähemmän yritysten edustajia. Tähän ymmärrettävänä syynä on, ettei yritysten edustajilla ole välttämättä samanlaista mahdollisuutta käyttää työaikaansa yhteiseen kehittämiseen, kuin muilla osallistujilla.

Pahimmillaan tilanne voi kuitenkin johtaa siihen, että alueen elinvoimaisuudesta ja tulevaisuudesta keskusteltaessa yritysten

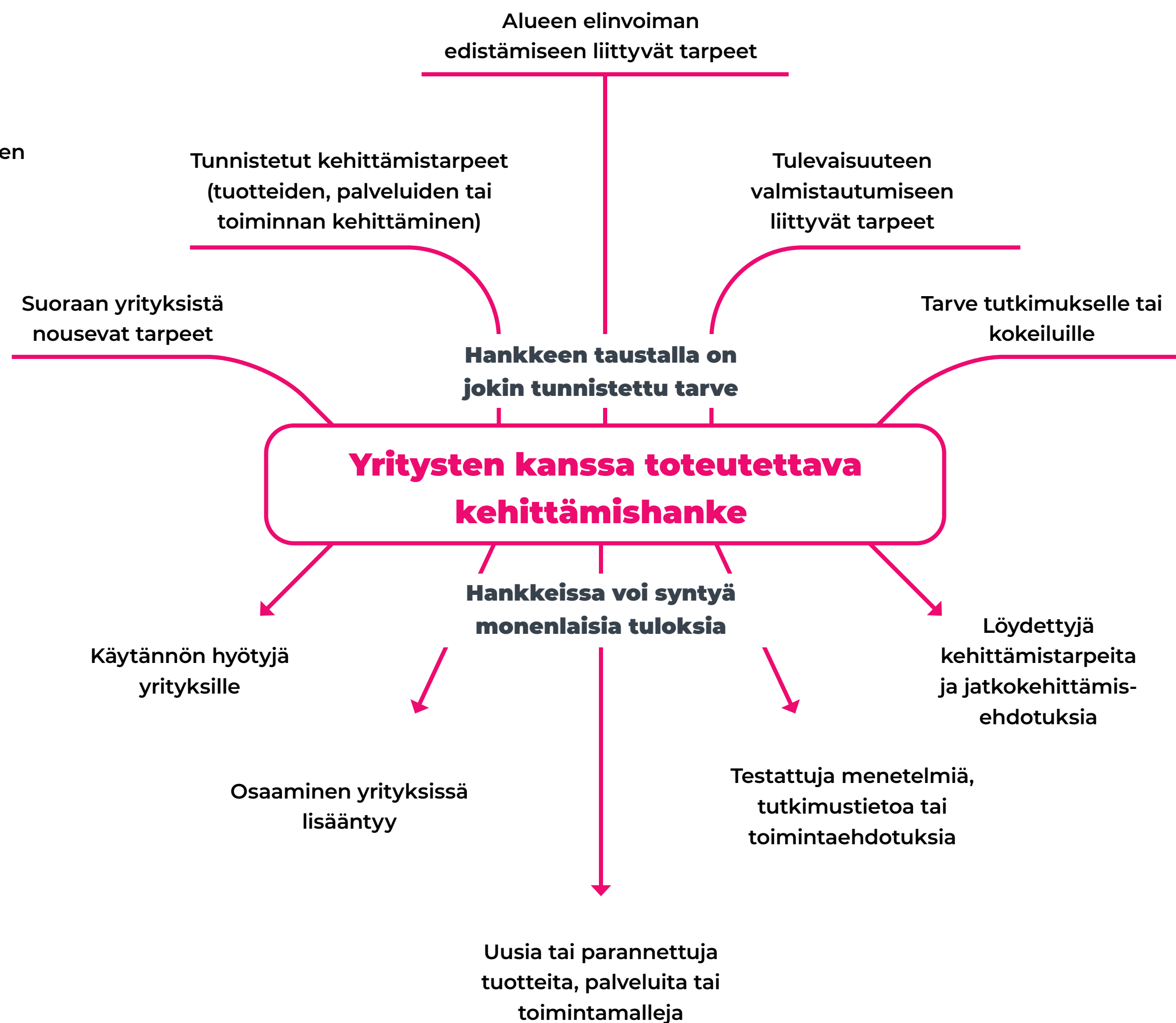
ääni jää kuulematta. Alueella ei kuitenkaan ole tulevaisuutta eikä elinvoimaa ilman yrityksiä. Vaikka alueen tai oppilaitosten yhteisiin foorumeihin osallistuminen ei tuottaisi yritysosallistujille suoraa hyötyä voi osallistuminen tarjota suoran vaikutuskanavan siihen, mihin suuntaan aluetta, kehitystoimintaa ja oppilaitosten toimintaa kehitetään. Osallistuminen kannattaa, vaikka hyöty konkretisoituu viiveellä.

Sen lisäksi, että yrityksiä on vaikeaa saada osallistumaan yhteisiin foorumeihin, niitä on haastavaa saada mukaan myös hankkeisiin. Hyvin helposti kehittäjät oppilaitoksissa ”tietävät”, mitä alueelle tarvitaan ja rahoittajat ohjaavat hankkeiden kohdentamista

tiettyyn suuntaan, kun taas yrityksissä mietitäänkin jotain ihan muuta. Tämä haaste on tunnistettu jo pitkään ja siihen on etsitty sekä osin löydettykin ratkaisuja.

Kysyimme Kymenlaakson osaamisen aika-prosessin tilannekuvafoorumin osallistujilta näkemyksiä aiheesta. Alueella koetaan olevan hyvä kehittämisen kulttuuri ja ideoita, tietoa ja osaamista jaetaan kehittämistyössä avoimesti. Hankkeet saivat kuitenkin ”olla rohkeampia avauksia ja niiden tuotokset tulisi saada vietyä paremmin käytäntöön”. Yritykset halutaan saada vahvemmin mukaan jo hankkeiden suunnitteluvaiheeseen, jolloin hankkeiden sisällöt vastaisivat paremmin yritysten tarpeisiin. Myös tarve paremmalle hankkeiden väliselle yhteistyölle nousee vastauksissa esiin.

Kuva 10. Yritysten kanssa toteutettavissa hankkeissa taustalla olevat tarpeet ja hankkeen tulokset vaihtelevat hankekohtaisesti.



Keinoja hankkeiden yrityslähtöisyyden parantamiseen

Kysyttäessä Kymenlaakson osaamisen ajan tilannekuvafoorumien osallistujilta, millä käytännön keinoilla hankkeiden aitoa yrityslähtöisyyttä voisi parantaa, tärkeimmäksi näkökulmaksi nousee, että hankkeen on tuotettava yritykselle selkeää hyötyä ja tämä hyöty on pystyttävä kertomaan selkeästi. Hankkeen suunnitteluvaiheessa hankeidean tulee perustua yrityksistä nouseviin todellisiin tarpeisiin. Hankesuunnittelijoilla on oltava riittävästi yritysymmärrystä siitä, miten hanke edistää yrityksen aineellista ja aineetonta liiketoimintaa. Yrityksiä ja niiden tarpeita on kuunneltava tarkasti.

Toinen näkökulma liittyy siihen, millä tavalla hankeideoita kerätään. Vastauksissa on lueteltu vaihtelevia keinoja yhteistyössä

toteutetuista innovaatiopajoista, keskustelufoorumeista ja hankeklinikoista siihen, että hyödynnetään yritysmaailman pellepeltomia ideoinnissa. Ideoiden keräämisen näkökulmasta tärkeäksi koetaan sekin, että keskusteluilmapiiiristä saataisiin myönteisempää. *"Luovuus versoo ilossa!"*

Kolmas näkökulma vastauksissa liittyy yritysten löytämiseen ja mukaan saamiseen käytännössä. Parissa vastauksessa nostetaan esiin jalkautumista yrityksiin soittojen tai muun markkinoinnin sijaan, yhdessä ehdotetaan erillisten myyntitykkien palkkaamista. Hankkeen aiempien tuotosten esittelyn tai veturiyritysten esimerkin uskotaan toimivan innostavina näkökulmina. Yhdessä ehdotuksessa pohdittiin, auttaisiko se, jos osallistuvilta yrityksiltä kerättäisiin

hankkeelle pieni rahoitusosuus, jolloin ne kenties kokisivat voivansa vaatia hankkeelta myös tuloksia.

Oli valittu markkinointikeino mikä hyvänsä, on hanketoimijoiden hyvä muistaa yksi asia: yhtäkään yritystä ei saa mukaan, jos ne eivät ole edes kuulleet hankkeesta.

Yrityksiä kannustaisin avoimuuteen: hankkeita ei ole kirjoitettu ja aloitettu huvikseen, vaan niillä on aina jokin tavoite millä keinoilla aluetta tai yritysten toimintaa halutaan kehittää eteenpäin. Osallistumalla yhteisiin foorumeihin, kehittämistyöpajoihin ja tapahtumiin pääsee parhaiten vaikuttamaan siihen, millaista hanketoimintaa alueella toteutetaan. Strategisemmalla oppilaitosyhteistyöllä taas voi olla mahdol-

lista vaikuttaa jopa alan koulutuksen suuntiin. Oli kyse sitten sitten kehittämisestä tai koulutuksesta, oppilaitokset ovat kiinnostuneita siitä, mitä yrityksille kuuluu ja mitä yritykset tarvitsevat. Yritys-oppilaitosyhteistyön on tarkoitus tuottaa hyötyä kummallekin osapuolelle.

Lähteet:

Inkilä, E. ICT-alan toimialakartoitustulokset (kevät 2021). 2021. Kaakkois-Suomen ELY-keskus. Saatavissa: <https://ennakointi.kymenlaakso.fi/toimialat>

Turja, T. & Myllymäki, T. 2021 Yritys-oppilaitoskysely 2021 Kymenlaakson alueraportti. Toimeksiantaja: Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra. Tuottaja: Taloustutkimus Oy.

YLLÄTTIKÖ OSAAJAPULA?

Sari Pietiläinen
Tuija Kaitarinne-Kunnari **OPPISOPIMUS AUTTAA!**

Käymme tässä artikkelissa läpi ETUKE-NO-hankkeen toimia työllistää henkilöitä työvoimapula-aloille. Tarkoituksena oli testata monityönantajamallin toimivuutta oppisopimuskoulutuksessa. Se, mitä monityönantajamallilla tarkoitetaan, selviää tekstistä myöhemmin.

Oppisopimuskoulutus joustavana ja työelämälähtöisenä koulutusmuotona on monissa tapauksissa toimiva työkalu rekrytointeihin ja olemassa olevan henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Osaamista voi hankkia laajasti oppilaitosten oman tarjonnan avulla.

Tarjontaa täydentää yhteistyö eri oppilaitosten välillä, jolloin koulutusta voidaan hankkia muualtakin kuin omasta oppilaitoksesta. Tutkinnot ovat työkalu osaamisen lisäämiseen, ja tutkinnon osien muodossa työkaluja todella riittää.

Oppisopimuskoulutuksen voi pääsääntöisesti aloittaa läpi vuoden. Joustoa löytyy kesto ja sisällön suhteen. Jokaiselle tehdään henkilökohtainen opiskelusuunnitelma. Myös työnantajan toiveet huomioidaan, kun valitaan suoritettavia tutkinnon osia.

Oppisopimuskoulutuksessa on mahdollista

- ▶ **kouluttaa** maksutta olemassa olevaa **henkilöstöä** entistä ammattitaitoisemmiksi tai uusiin työtehtäviin
- ▶ **rekrytoida** uutta työvoimaa (perehdytys ”talon tavoille” tulee samalla)
- ▶ lisätä **yrittäjän omaa osaamista** joko ammatista tai yrittäjyydestä
- ▶ hyödyntää pienempien kokonaisuuksien opiskelu ja

hankkia ammattitaitoa vaikkapa kylmälaiteasennuksista tai kasvisruokien valmistuksesta

- ▶ suorittaa tutkinto eli **valmistua alalle, vaihtaa ammattia, syventää osaamista**
- ▶ **parantaa yrittäjyys ja esimiestaitoja** esimerkiksi yrittäjyyden ammattitutkinnon, lähiesimiestyön- tai johtamis- ja yritysjohtamisen tutkintojen avulla
- ▶ palkata henkilö myös **osa-aikaisesti** (min. 25 tuntia viikossa töitä)

Mikä ihmeen monityönantajamalli?

Eryyisen mielenkiintoinen oppisopimuksen toteuttamisen mahdollisuus on monityönantajamalli. Monityönantajamallissa pienten yritysten verkostossa voidaan kouluttaa yksi tai useampi yhteinen oppisopimusopiskelija. Vastuuta opiskelijan ohjauksesta saadaan mallin avulla jaettua kahden tai useamman työnantajan kesken. Toisaalta opiskelija voisi tällä tavoin saada täydet työtunnit ja työkokemusta useammasta yrityksestä.

Monityönantajamallin vaihtoehtoja

- ▶ Opiskelija kiertäisi eri yrityksissä hankkimassa ammattitaitoa. Hänellä olisi yksi palkkaa maksava "pääryitys", joka ikään kuin vuokraa tekijää muualle.
- ▶ Toinen vaihtoehto on ketjuttaa oppisopimukset niin, että jokaisen yrityksen kanssa on oma sopimuksensa.
- ▶ Variaatiossa: opiskelija kiertää saman yrityksen eri toimipisteissä (lue jäljempänä Kymsote-case)

Malli voidaan saada toimimaan, kun koossa on riittävä sitoutuneiden työnantajien verkosto, jossa työnjako, vastuut ja velvollisuudet on sovittu selkeästi. Verkostossa työllistäminen edellyttää luottamusta työnantajien ja opiskelijoiden välillä.

Kaksin aina kaunihimpi – opettajat ja työelämä yhteiskehittämässä

ETUKENO-hankkeessa tarkastelimme oppisopimuksen monityönantajamallin mahdollisuuksia eri osaajapula-alojen näkökulmasta. Ensimmäisenä pohdimme oppisopimuskoulutuksen ja erityisesti monityönantajamallin kehittämistä Ekamin ja EduKon (ent. KSAO) sosiaali- ja terveysalan, puhtauspalvelualan sekä kone- ja tuotantotekniikan opettajien kanssa. Esittelimme heille monityönantajamallin mahdollisuuksia kahdessa eri työpajassa. Työpajan tuloksena saimme alan opettajien näkemyksiä mallien toimivuudesta.

Taulukko 1:
Työpajojen tuloksia
monityönantajamallista

Haasteita	Hyvää
Hyvät tekijät halutaan kouluttaa ja pitää työpaikassa (eikä jakaa muiden kanssa).	Näkee useiden työnantajien käytäntöjä, monipuolista oppimista.
Onko järjestelmä liian monimutkainen?	Työnantaja näkee useita työntekijöitä ennen sitoutumista työsuhteeseen.
Kenellä on vastuu sopimuksista, vastuista, vakuutuksista?	Opiskelijalle taloudellisesti turvattua, kaikki tutkinnon osat voisi toteuttaa palkallisilla oppisopimusjaksoilla silloinkin, kun tutkinto edellyttää harjoittelua eri työtehtävissä/yrityksissä.
Verkoston luominen.	Työntekijöitä sesonkiajoille, ilman pitävää sitoutumista työnantajan osalta.
Tarpeiden kohtaaminen ajallisesti ja sisällöllisesti (ruuhka-ajat voivat olla samaan aikaan eri yrityksissä, työvoimaa tarvitaan samaan aikaan).	Keino kehittää oppisopimuskoulutuksen eri toteutusvaihtoehtoja.
Yrityksessä ei nähdä tarvetta uudelle osaamiselle.	
Ohjauksen toteutuminen työpaikoilla ja opiskelijan koulutuskokonaisuuden seuranta; perehdyttämiseen ei kiireeltä jää aikaa, työntekijöitä ei haluta kuormittaa kiireessä lisää.	

Ei savua ilman tulta – eikä oppisopimuksia ilman työpaikkoja

Kymsoten rekrytoinnit

Keväällä 2021 aloitettiin yhteistyötä Kymso-
ten kanssa. Tavoitteena oli pilotoida uuden-
laista yhteistyötä oppilaitosten ja yrityksen
välillä. Kevään ja syksyn aikana pidettiin
useampi suunnittelukokous KSAOn (nyk.
EduKo), Ekamin ja Kymsoten välillä. Syksyllä
2021 olivat alustavat suunnitelmat työn- ja
opiskelun suhteen valmiina. Työnantajaa
kuultiin paljon ja lähiopetuksen aikatauluja
suunniteltiin tiiviissä yhteistyössä työnan-
tajan kanssa. Kymsote aloitti rekrytoinnin
loppusyksyllä 2021. Valituksi tuli 19 lähioi-

tajaopiskelijaa. Neljällä hakijalla oli opintoja
aloitettuna jossain oppilaitoksessa, kun taas
muut aloittivat opinnot aivan alusta. Vali-
tuista opiskelijoista yhdeksän aloitti Eka-
missa ja kymmenen Edukossa.

Kymsoten rekrytoinnin jälkeen oppilaitokset
haastattelivat opiskelijat ja suunnittelivat
yksilölliset polut. Opiskelijat aloittivat työt
ja opiskelun vuoden 2022 tammikuun ja
maaliskuun välillä.

Oppisopimus lyhyesti

- ▶ Osaaminen hankitaan pääasiassa työpaikalla, opiskellaan myös oppilaitoksessa ja verkossa.
- ▶ Työtä tehdään vähintään 25 h / vk.
- ▶ Opiskelija on työsuhteessa ja saa palkkaa.
- ▶ Työpaikalla opiskelijaa ohjaa työpaikkaohjaaja.
- ▶ Kesto perustuu opiskelijan henkilökohtaiseen osaamisen kehittämissuunnitelmaan (HOKS).
- ▶ Osaaminen todistetaan näytöillä.

Yrityskontaktit

Hankkeessa kohderyhmäksi valikoituivat sote- ja puhtauspalvelualan yritykset Kymenlaaksosta. Näillä aloilla todettiin työvoimapulaa mm. sote-alan toimialahaastattelujen perusteella. Ilmenneestä työvoiman tarpeesta huolimatta oppisopimuspaikkoja ei juurikaan ollut tarjolla.

Yrittäjät kutsuttiin soittokierroksen jälkeen yhteiseen Teams-palaveriin pohtimaan kehittämistoimia työvoimapulan helpottamiseksi ja yritysten verkostoitumiseksi. Pienyrittäjiä ei kuitenkaan ollut helppoa saada mukaan varsinkaan monityönantajamalliin. Myöskään verkostoitumismahdollisuus ei herättänyt yrittäjissä kiinnostusta. Yrittäjillä oli kiire töidensä parissa, eivätkä he kokeneet ajankohtaiseksi rekrytoida tai pohtia kehittämissideoita. Kontaktoimme 42 yritystä, osan useampaankin kertaan. Ensiksi pyrimme luomaan yritysverkostoa

ja kutsuimme yrityksiä työpajoihin. Keväällä 2022 kartoitimme innostusta ilmoittaa avoimia työpaikkoja suorajakelumainoksessa. Saimme mukaan 13 yritystä.

Alkuvuonna 2022 esittelimme Cursorilla oppisopimuskoulutusta. Samassa yhteydessä oli pari yrittäjän puheenvuoroa. Sieltä nousi rakennusalan yrittäjän puolelta esille mahdollisuus monityönantajamallista. Hän oli itse pohtinut, että sillä tavoin pienet työnantajat voisivat jakaa vastuuta ja työllistää. Tässä vaiheessa hankkeen resurssit eivät kuitenkaan enää riittäneet uuden toimialan yritysten kartoittamiseen, mutta monityönantajamallia voi toteuttaa hankkeen jälkeenkin.

Alkukesällä 2022 toteutimme pienen markkinointikampanjan. Yritysten haastattelujen jälkeen kokosimme esitteen koulutuspoluista ja vapaista työpaikoista. Esitettä varten haastateltiin useita oppisopimuksella tai muulla tavoin alalle päätyneitä henkilöitä. Tarinat jaettiin ETUKENO-hankkeen www-sivuilla ja esitteessä. Esite (kuva 11) jaettiin 11 000 talouteen. Lisäksi asiasta tiedotettiin oppilaitosten www-sivuilla ja some-kanavilla. Markkinointikampanjan tarkoitus oli

- ▶ auttaa osaajapula-alan toimijoita löytämään työntekijöitä
- ▶ osoittaa, että yhteistyönä saa aikaan näyttävämmän kampanjan kuin yksin
- ▶ tuoda ylipäätään työpaikkoja esille, koska yllättävän harva työnantaja osaajapulasta kärsiessäänkään kertoo avoimesti tarvitsevänsä työntekijöitä
- ▶ nostaa esiin niitä mahdollisuuksia, miten aloille voi kouluttautua
- ▶ henkilötarinoiden kautta parantaa alojen mainetta: täällä on kiva olla töissä ja se voisi olla sinunkin paikkasi
- ▶ haastaa henkilötarinoilla myös sukupuolittuneita käsityksiä siitä, kuka edes voisi hakeutua alalle

Kuva 11. Kaksipuoleisena suorajakeluna lähetetty esite avasi sote- ja puhtauspalveluajon uratarinoita, työllistymismahdollisuuksia sekä koulutuspolkuja.

Mitä jos lähtisit elämänmakuiselle matkalle aivan uudelle alalle?

Sote- ja puhtaus- ja kiinteistöpalveluajolla on töitä tarjolla runsaasti. Näillä aloilla on hyvä mahdollisuus päästä heti kiinni töihin ja suorittaa samalla alan opintoja.

Käännä ja tutustu uratarinoihin ja avoimiin työpaikkoihin!

Sosio-nomi (AMK)
Ensi-hoitaja (AMK)
Erikois-ammatti-tutkinnot
Lähi-hoitaja
Hoiva-avustaja

Terveys-denhoita-ja (AMK)
Saira-anhoitaja (AMK)
Erikois-ammatti-tutkinnot
Lähi-hoitaja
Hoiva-avustaja

Yli-opisto
YAMK-tutkin-not
Ins-i-noori (AMK)
Trade-nomi (AMK)
Resto-nomi (AMK)

Yli-opisto
Erikois-ammatti-tutkinnot
Toimiti-lahuol-taja
Kiin-teistö-nhoitaja
Laitos-huol-taja
Kodin-huol-taja
Puhtaus- ja kiinteistöpalvelu-ajan perus- tai ammatti-tutkinto

Jopa korkea-kouluopintoja voi suorittaa työn ohessa.
Erikoisammatti-tutkinnon avulla voit erikoistua tai edetä esimerkiksi alasi johtotehtäviin.
Perus-, ammatti- ja erikoisammattitutkinnot voit suorittaa Edukossa tai Ekamissa oppilaitoksessa tai oppisopimuksella.
Opintojen suoritustapaa voi vaihtaa opintojen aikana. **Opintoihin voit hakea heti!**

Haluatko auttaa ihmisiä? Sosiaali- ja terveysalalla pääset työskentelemään ihmisten ja hyvinvoinnin parissa.
Etsi polulta itsellesi sopiva piste! Matkan voit aloittaa koulusta tai työpaikalta: opintoja voit tehdä myös töiden ohessa!

Haluatko pitää huolta ympäristön siisteydestä tai toimivuudesta? Puhtaus- ja kiinteistöpalveluajolla pääset keskittymään tilojen puhtaana- ja ylläpitoon.

Harkitsetko hoito- tai puhtauspalveluajaa? Tutustu alalla työskentelevien tarinoihin!

Nämä uratarinat pääset lukemaan tarkemmin osoitteesta: xamk.fi/etukeno

Antilla meni monta vuotta kesälomaa odotellessa, ennen hoitoalalle vaihtamista.

Ensihoitajana työskentelevä Antti ei osannut vielä lapsena haaveilla hoitoalan töistä, mutta kun alanvaihto tuli ajankohtaiseksi, hän koki, että juuri hoitajan työ on ainoa oikea vaihtoehto. Nyt hän kokee olevansa oikeassa paikassa ja iloa työpäivään tuovat myös onnistumiset ja hyvä työyhteisö.

"Ehdottomasti kannattaa kokeilla alaa. Kaikille löytyy paikka: työllistymisvaihtoehtoja on paljon ja ihmisten auttaminen on merkityksellistä."

Heli ei halunnut äitinsä tapaan hoitoalalle, mutta kuinkas kävikään!

Heli lähti ylioppilastutkinnon jälkeen miettimään, mitä haluaisi opiskella. Ei ainakaan hoitoalaa, jolla äiti työskenteli. Lapsuudessa mielessä oli eläinlääkärin ammatti, mutta myös vaatesala vaikutti kivalta. Vaatetusalan kokeilemisen jälkeen Heli kuitenkin valmistui sisätautikirurgiseksi sairaanhoitajaksi ja on edennyt urallaan nyt hoitokodin johtajaksi.

"Kun tykkää tehdä ihmisten kanssa merkityksellistä työtä, on hoitotyö hyvä vaihtoehto."

Timolle työ tehtaalla oli aikanaan itsestäänselvyys, mutta sen loputtua mielenterveys-työ tuntui kutsuvalla.

27 vuoden paperitehdasuran jälkeen Timolle oli nopeasti selvää, että hoitoala on hänen juttunsa. Jo kymmenen vuotta aiemmin työ mielenterveyden parissa oli käynyt mielessä. Opintojen aikana pääsi kokemaan monipuolisesti erilaisia työyksiköitä, mutta mielen-terveystyö oli oma valinta.

"En ole päivääkään katunut alalle lähtemistä. Työ on haastavaa ja erittäin mielenkiintoista. Työyhteisö ja työn mielekkäisyys ratkaisevat."

Ilonalle siivoojan työ oli vihoviimeinen ammatti – mutta lopulta juuri sopiva.

Ilona ei olisi nuorempana voinut kuvitellakaan työskentelevänsä myöhemmin siivoojan työssä. *"Olen myöhemmin nähnyt, etten tiennyt, mitä se edes on. Ihmiset ei taida tietää, miten vaihtelevaa ja kivaa se on."*

Laitoshuoltajana työskenteleminen vaatii Ilonan mukaan laaja-alaista osaamista. Reserviläisenä voi joutua monenlaisiin paikkoihin. Sairaalassa iloa työhön tuo mahdollisuus ilahduttaa asiakkaita pienilläkin eleillä - erityisesti koneajo I-mopilla herättää keskustelua.

Sote- ja puhtauspalveluajolla on tarjolla useita avoimia paikkoja! Olisiko joku näistä sopiva itsellesi? Tutustu keräämiimme paikkoihin ja hakuohjeisiin tarkemmin:

xamk.fi/etukeno

Geronomeja Attendolle	Lähihoitajia Attendolle, Ravimäkipalveluille, TukiTekoon ja Valkealan Iltatähteen	Sairaanhoidtajia Attendolle ja Ravimäkipalveluille
Sosionomeja Ravimäkipalveluille	Hoiva-avustajia TukiTekoon	Harjoittelupaikkoja Ravimäkipalveluille, TukiTekolla ja Valkealan Iltatähdessä
Oppisopimuspaikkoja TukiTekolla ja Valkealan Iltatähdessä	Laitos-/toimitilahuoltajia Kotkan kaupungille	Sijaisia siivouspalveluihin Pyhtään kunnalle

Tämän ilmoituksen tuotti ETUKENO –nopea työllistyminen Kymenlaakson tunnistetuille osaajapula-aloille -hanke

Yhteistyö muiden toimijoiden kanssa

Henkilöstövuokrausyrityksen kanssa käytiin keskustelua yhteistyöstä. Keskustelussa tuli esille mielenkiinto kehittää oppisopimuskoulutusta ja tämän tyyppisen yritykset voisivat olla mahdollisuus monityönantajamallin variaationa. Hankkeen aikana asia ei edistynyt alkukeskusteluja pidemmälle henkilöstöyrityksestä johtuvista syistä.

Hankkeen aikana kartoitimme, löytyykö muita saman aiheen parissa toimivia hankkeita. Kartoituksessa selvisi, että Äänekoskella on Opsopankki-hanke, jonka tarkoituksena on edistää oppisopimusten laajempaa

hyödyntämistä työllistymisessä. Tapasimme hanketoimijoita Teams-palavereissa ja vaihdoimme kuulumisia hanketoimista. Myös Äänekoskella etsittiin ratkaisuja työttömien ja työpaikkojen yhdistämiseen.

Kotkan kaupungin varhaiskasvatuksen ja opetustoimen kanssa käytiin useita keskusteluja työvoiman ennakointitarpeista, oppisopimuskoulutuksesta ja yleisesti yhteistyöstä oppilaitosten kanssa. Yhteistyö keskittyi varhaiskasvatuksen toimintoihin. Hankkeessa toteutimme Kotkan kaupun-

gille selvityksen, jonka tarkoituksena oli kartoittaa taitoja ja kykyjä ennakoida työvoiman tarvetta ja hyödyntää oppisopimuskoulutusta rekrytointeissa. Varhaiskasvatuksen johdolle suunniteltiin ja toteutettiin kysely. Tulosten pohjalta järjestetään syksyllä 2022 työpaja. Kyselyn lisäksi haastateltiin päiväkodin johtajaa, jonka näkemys tuki kyselyn perusteella tehtyjä havaintoja varhaiskasvatuksen ennakoinnista. Työpajassa kehitetään Kotkan kaupungin varhaiskasvatuksen tietämystä oppilaitosyhteistyöstä ja ennakoinnin merkityksestä.

Työ ei tekemällä lopu

Hankkeessa toteutimme monia toimia ja kokeiluja. Onnistuimme ja kohtasimme haasteita. Työtä riittää niin oppisopimuksista kuin ennakoinnin merkityksestä tiedottamisessa. Myös oppilaitosten ja työelämän yhteistyö vaatii jatkuvaa vaalimista ja kehittämistä.

Hankkeen suurimpia onnistumisia oli yhteistyö Kymsoten kanssa ja lähes 20 opiskelijan työllistyminen. Ajatuksena oli lanseerata uusi toimintamalli oppilaitosten ja Kymsoten välille ja ottaa tämä keino käyttöön myös tulevissa rekrytointitilanteissa. Mallin kehittäminen ja toteuttaminen lisäsi yhteistyötä alueen oppilaitosten välillä. Tavoitimme myös sote- ja puhtaustalouden pieniyrityksiä, joita autoimme rekrytoimaan

henkilöstöä. Samalla uratarinoiden avulla pyrimme kertomaan alojen hyvistä puolista ja houkuttelemaan alalle.

Opettajien yhteiset työpajat edistivät alueen oppilaitosten yhteistyötä ja antoivat laajempaa näkökulmaa monityönantajamallin kehittämiseen. Myös yrittäjien yhteisellä tapaamisella pyrittiin edistämään alueen toimijoiden yhteistyötä ja verkostoitumista.

Monityönantajamallin toteuttaminen ei osoittautunut vielä toimivaksi ainakaan näille aloille. Haasteena on, että työvoimapula varsinkin sote-alalla on suuri. Potentiaaliset työntekijät halutaan heti itselle. Työnantajilla

ei ole tarvetta verkostoitua ja jakaa työntekijöitä tai asian pohtimiseen ei ole resursseja. Pienillä yrittäjillä, erityisesti puhtaustaloudella, oli tarve itse työllistyä eikä yrityksen kasvua nähty tarpeellisena. Löysimme alalta myös yhden työnantajan, joka ei kärsinyt osaajapulasta. Työnantajan näkökulmasta on haastavaa nähdä monityönantajamallin hyötyjä, kun tekijöitä tarvitaan omassa yrityksessä. Usein vaihtuvien työntekijöiden tai opiskelijoiden ymmärrettiin tarvitsevan ohjausta eikä siihen aina löydy resursseja. Henkilöstöä kuormittaa jatkuva perehdyttäminen omien kiireiden keskellä.

Irina Kujanpää

MONIOSAAJIA HYBRIDITUTKINNOILLA

Tulevaisuuden työelämässä voi joutua kohtaamaan tilanteita, joissa yksittäinen tutkinto ei riitä, vaan osaamista tarvittaisiin myös muilta aloilta. Erityisesti pienissä yrityksissä ei välttämättä pystytä etsimään jokaiseen tehtävään yhtä osaajaa, vaan kaivataan moniosaajia. Työntekijät saavat kerättyä lisäosaamista suhteellisen nopeasti suorittamalla tutkinnon osia esimerkiksi oppisopimuksella tai yritykset voivat lisäksi kouluttaa henkilöstöä muulla tavoin. Yksi ratkaisu voivat olla myös hybriditutkinnot. Hybriditutkinnon suorittanut valmistuu

yhdelle alalle, mutta osa opinnoista, esimerkiksi valinnaiset tutkinnon osat, koostuvatkin muiden alojen opinnoista. Lisäosaaminen voi kertyä myös varsinaisen tutkinnon lisäksi suoritettavista tutkinnon osista.

Olemme ETUKENO-hankkeessa keränneet kokoelman esimerkkejä siitä, millaisissa tehtävissä hybriditutkinnoista tai millaisista tutkintoyhdistelmistä voisi olla eri työnantajille hyötyä. Tässä 10 esimerkkiä siitä, millaisille moniosaajille voisi olla tarvetta.

- ▶ Ravintola-ala + puhtauspalvelut = **moniosaaja kouluihin, sairaaloihin ja muihin laitoksiin.**
- ▶ Puhtauspalveluala + viestintä + yrittäjyysopinnot = **somettava siivousyrittäjä.**
- ▶ Sähköala + pintakäsittely + merkonomi = **rautakaupan myyjä.**
- ▶ Merkonomi + puutarha-ala = **kukkakaupan myyjä.**
- ▶ Merkonomi + vartijakortit = **turvallisuudesta huolehtiva kassatyöntekijä.**

- ▶ Kiinteistöhuolto + turvallisuusala = **kiinteistöpalveluiden monitoimihenkilö.**
- ▶ Kiinteistöhuolto + sosiaali- ja terveysalan osaaminen = **oivallinen työntekijä palveluasumisen ylläpitotehtäviin.**
- ▶ Laitoshuolto + sosiaali- ja terveysalan osaaminen = **sairaala-apulainen.**
- ▶ Rakennusala + sosiaali- ja terveysalan osaaminen = **esteettömyysremontteja osaava kirvesmies.**
- ▶ Merenkulku + asiakaspalvelu + tarjoilu = **risteilijän moniosaaja.**

Sopivan moniosaajan löytäminen onkin asia erikseen. Moniosaajia etsivät työnantajan näkökulmasta juuri sopiva osaamisyhdistelmiä on harvoin tarjolla. Onneksi osaamista voi lisätä. Yhteishankintakoulutukset (RekryKoulutus tai TäsmäKoulutus) tai oppisopimus ovat tähän hyviä keinoja. Oppisopimuksen avulla työntekijä voi opiskella vaikka vain yhden, tarvittavan tutkinnon osan eikä yhteishankintakoulutuksissa tutkintoperusteisuutta tarvitse edes miettiä. Koulutus on räätälöitävissä vapaasti tarvittavan osaamisen mukaan.

Irina Kujanpää

Jani Nurmi

REKRYKOULUTUSTEN PULLON- KAULAT JA MAHDOLLISUUDET

Kun yritykseen tarvitaan uusia osaajia ja tarve kohdistuu selkeästi johonkin tiettyyn osaamiseen, voidaan hyödyntää RekryKoulutuksia. RekryKoulutukset ovat yrittäjälle edullisia, matalan kynnyksen tapoja kouluttaa uusia osaajia täsmätarpeeseen. Yrityksen tarvitsee maksaa koulutuksesta vain 30 %, ja lopuista kustannuksista huolehtii ELY-keskus. RekryKoulutukset ovat kaikkien työnantajien käytävissä, kunhan tietyt yhteishankintoihin liittyvät ehdot täyttyvät. Koulutusten sisältö räätälöidään aina suoraan työnantajan tarpeisiin. (RekryKoulutus 2021.)

RekryKoulutuksista voi olla hyötyä monenlaisissa tilanteissa. Niiden avulla voi etsiä koulutettavaa työvoimaa esimerkiksi

- ▶ työntekijän lopettaessa, kun tilalle tarvitaan uutta osaamista.
- ▶ kun yritys saa ison tilauksen, jonka toteuttamiseen tarvitaan osaavia tekijöitä.
- ▶ yrityksen laajentaessa omaa toimintaansa.
- ▶ kun yritys on sijoittumassa uudelle alueelle.

▶ kun yrityksellä on spesifi osaamistarve, johon ei välttämättä ole edes valmista koulutusta tarjolla.

- ▶ sesonkitarpeeseen, rakennushankkeisiin ja muihin väliaikaisiin tarpeisiin sekä niiden ennakointiin.

Syystä tai toisesta Kymenlaaksossa RekryKoulutuksia toteutetaan hyvin vähän. Lähdimme ETUKENO-hankkeessa tarkastelemaan aihetta suuremmalla joukolla ja etsimme RekryKoulutuksen toteutumista estäviä tai hidastavia pullonkauloja. Mukana

aihetta työstämässä olivat meidän oppilaitosedustajien lisäksi edustajat Kaakkois-Suomen ELY-keskuksesta, Kaakkois-Suomen TE-toimistosta ja Kotkan Ohjaamosta. Tavoitteena oli samalla käydä toimijoiden kesken yhteistä vuoropuhelua siitä, miten RekryKoulutusten ympärillä tapahtuvaa yhteistyötä voidaan kehittää, jotta ne toimivat yritysten näkökulmasta mahdollisimman jouhevasti.

RekryKoulutusten pullonkauloja

Lähdimme yhteisvoimin avaamaan prosessia leanistä lainatun arvovirtakartoitusmenetelmän avulla. Tällä kerralla ei prosessista etsitty suoraan hukkaa, vaan selkeitä pullonkauloja, erityisen sujuvia prosessin osia sekä kohtia, jotka voisivat tavalla tai toisella olla paremmin. Kaikista prosessin vaiheista tehtiin myös useita mielenkiintoisia huomioita.

Onko RekryKoulutus vaihtoehtojen listalla?

Tärkein ja selkein pullonkaula on RekryKoulutusten tunnettuus: ellei RekryKoulutuksista ole koskaan kuullutkaan, ei niitä voi hyödyntääkään. RekryKoulutuksien markkinointi kaipaa siis huomiota. Toisaalta esimerkiksi TE-palveluissa RekryKoulutukset nähdään yhtenä palveluna muiden joukossa ja kun yritysten kanssa keskustellaan heidän tarpeistaan, voidaan RekryKoulutukset ottaa palveluvalikoimasta esiin silloin, kun ne koetaan toimivaksi ratkaisuksi työnantajan tarpeeseen. Tämä tosin pätee vain niihin työnantajiin, jotka siis ovat jo keskustelemassa TE-palveluiden yritysasiantuntijan kanssa tarpeistaan. Moni saattaa tuntea RekryKoulutukset nimenä, mutta ei juuri muuta.

Ellei tiedä, mihin palvelua voi käyttää, mitä sillä on mahdollista tehdä, mitä se maksaa tai millainen prosessi on kyseessä, tuskin se houkuttelee kokeilemaan. RekryKoulutusten sijaan usein päädytäänkin täyttämään työnantajan tarve muulla tavoin. Jos alueella on jo kilpailutettu esimerkiksi sopivia lisä- ja täydennyskoulutuksia, voi työnantaja saada niiden kautta tarvitsemansa koulutuksen jopa ilmaiseksi. Myös oppisopimus ja muut palvelut kilpailevat RekryKoulutusten kanssa. Tärkeintä tietysti on, että yritys saa parhaan mahdollisen ratkaisun tarpeeseensa.

Mistä lähdetään liikkeelle ja täyttyvätkö kriteerit

Toinen pullonkaulavaihe tulee siinä vaiheessa, kun työnantaja alkaa harkitsemaan RekryKoulutuksen toteutusta. Verkossa ohjataan ottamaan yhteyttä TE-palveluihin tai ELY-keskukseen, mutta käytännössä prosessi voidaan aloittaa myös suoraan kouluttajatahon tai yritysneuvontaa antavien tahojen kautta. Yhteydenottovaihtoehtoja on siis monia, eikä tässä vaiheessa työnantajalla ole vielä edes varmuutta, täyttääkö se yhteishankintaan tarvittavat kriteerit. Tämä osoittautukin melko yleiseksi syyksi sille, miksi RekryKoulutuksia toteutetaan alueellamme suhteellisen vähän. Työnantajan on kuitenkin vaikea löytää näitä kriteerejä etukäteen. Joka tapauksessa on verkoston kes-

ken pidettävä huoli siitä, että mihin tahansa yritys ottaakin ensimmäisenä yhteyttä, prosessi lähtee selkeästi eteenpäin.

RekryKoulutusten hakulomake on siirretty Suomi24-palveluun. Periaatteessa digitaaliseen lomakkeeseen siirtyminen on hyvä asia, mutta käytännössä yritykset kohtaavat tässä haasteita. Lomake vaatii vahvan tunnustautumisen ja yrityksen sisällä saattaa olla vain yksi, jolla on tähän riittävä oikeus. Kyseisellä henkilöllä ei kuitenkaan ole välttämättä mitään tekemistä kyseisen prosessin kanssa, tai prosessi saattaa jumiutua tämän henkilön kiireisempien asioiden takia. Muutoksen takia myöskään koulutusjärjestäjät tai muut prosessia tukevat tahot eivät pysty helposti auttamaan lomakkeen täyttämässä.

Nopeaa palvelua vai pitkää odottelua

Selkeiksi pullonkauloiksi tunnistettiin myös prosessin eri vaiheiden kestot. Yrityksillä on tarve työllistää saman tien, joten jos prosessi voi viedä useita viikkoja ennen kuin sitä päästään edes markkinoimaan ja toisinaan jopa kuukausia, ennen kuin päästään osallistujien rekrytointivaiheeseen, ei moni työnantaja jaksaa odottaa. Ratkaisuja kiperään tilanteeseen pitäisi saada nopeammin. Prosessia nopeuttaa ainakin osin eri toimijoiden keskinäisen yhteistyön hiominen entistä selkeämmäksi. Prosessin kesto on ollut monessa tapauksessa myös osasy sille, miksi työnantajan kanssa on päädytty muuhun ratkaisuun, kuin RekryKoulutukseen.

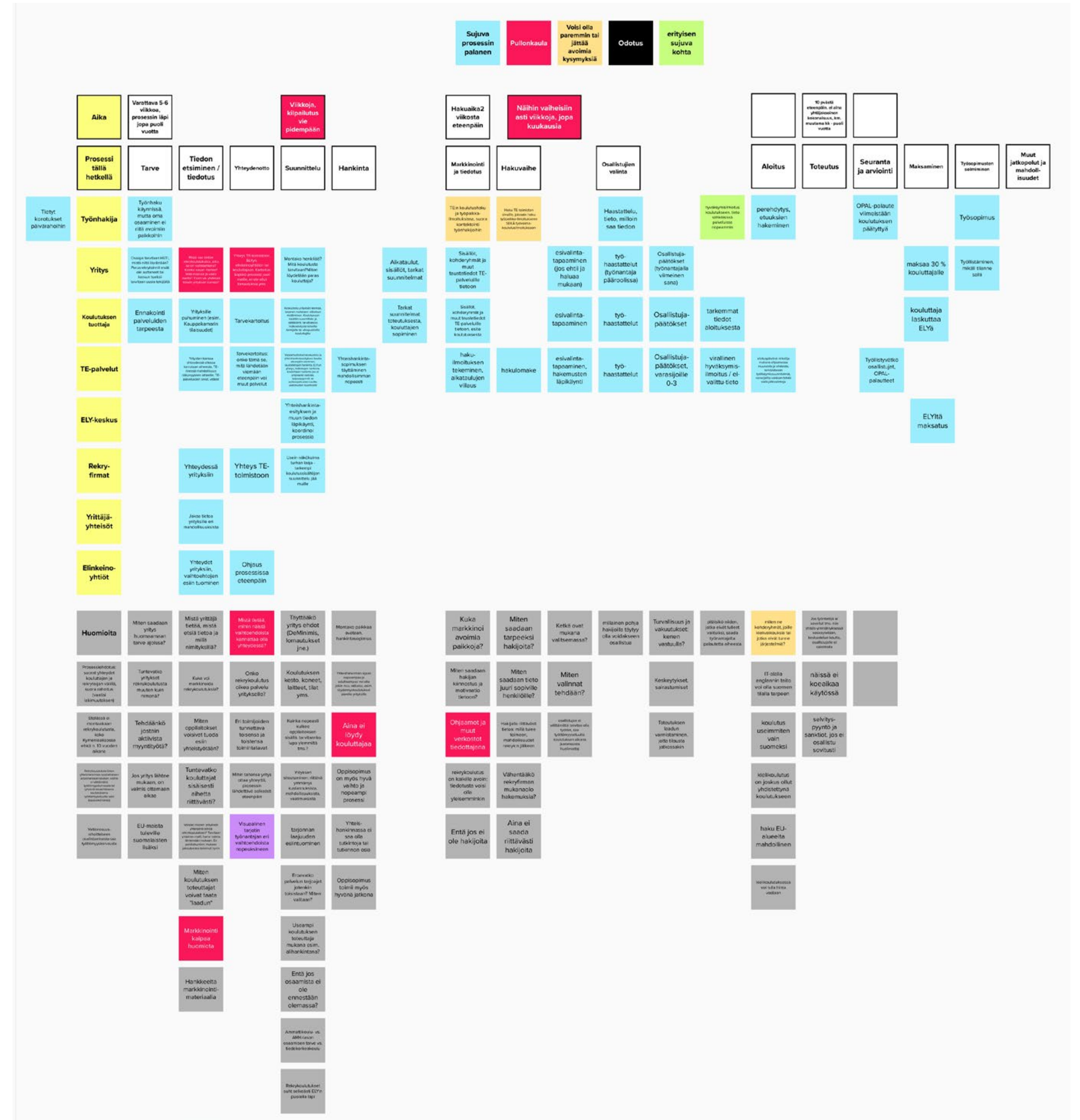
Räätälöinnin haasteita

Koulutuksen suunnittelu sujuu yleensä hyvin, sillä koulutukset pystytään hyvin räätälöimään yritysten tarpeisiin ja kouluttajatahot tekevät hyvin myös yhteistyötä. Joskus, jos koulutustarve on erityinen, voi sopivaa kouluttajaa kuitenkin olla vaikea löytää. Tämä voi joskus muodostua pullonkaulaksi prosessissa. Monituottajamalli, eli useamman yrityksen yhteinen RekryKoulutus aiheuttaa samoin usein haasteita. Yhteisessä haussa osaamistarpeet ja koulutusten sisällöt täytyy saada täsmäämään niin, että ne palvelevat kaikkia mukana olevia työnantajia. Tarpeet voivat kuitenkin erota merkittävästi: jos toisessa yrityksessä haetaan kokkeja á la carteen ja toisessa pikaruokalaan, ovat osaamistarpeet aivan erilaiset. Monituottajamallissa työnantajien välille voi aiheuttaa kitkaa myös tilanne, jossa hakijat eivät jakaudu tasaisesti.

Saadaanko osallistujia

Selkeä uhka on myös sopivien osallistujien löytäminen. RekryKoulutuksiin osallistuvat pääsääntöisesti työttömät työnhakijat. Yleisen osaajapulan vallitessa työttömien työnhakijoiden joukosta voi kuitenkin olla vaikea löytää sopivia koulutettavia. Vaikka työhön koulutetaan, voi osallistujille olla jo olemassa joitain pohjavaatimuksia. Osallistujien hakuun kannattaakin kiinnittää huomiota, jotta löydetään riittävästi koulutettavia. Osa osallistujista voi tarvita myös kielikoulutusta, joten senkin mahdollisuutta voi koulutuskokonaisuuden toteutusta suunniteltaessa harkita.

Kuva 12. RekryKoulutusten pullonkauloja etsittiin leanin arvovirtakartoituksen tyyppisellä jaottelulla.



RekryKoulutusten mahdollisuuksia

Kävimme työryhmän kesken läpi myös monenlaisia skenaarioita siitä, mitä mahdollisuuksia RekryKoulutukset voisivat tarjota, jos niitä viedään yhdessä eteenpäin. RekryKoulutusten osalta on huomioitava, että ne ovat jo sinällään tuotteistettu palvelu, jonka osia ei voi vapaasti muuttaa. Tästä huolimatta yhteisissä prosesseissa on aina kehittämisen varaa – täydellisyyttä kun on vaikea saavuttaa. RekryKoulutukset myös mahdollistavat monenlaisia toteutustapoja. Niillä voidaan hakea yhtä osallistujaa tai kerralla vaikka kahta kymmentä osallistujaa.

RekryKoulutus voidaan toteuttaa yhden työnantajan toimesta tai useamman työnantajan yhteistyönä. Koulutuskielikin on valittavissa, samoin se, mistä EU:n alueelta osallistujia etsitään.

Aloimme kuitenkin kuvitella, mihin RekryKoulutusten kanssa voitaisiin päästä mitä jos -menetelmällä. Tässä menetelmässä kuvitellaan erilaisia tulevaisuuksia, joista palataan tarkastelemaan takaisinpäin, mitä tällaisen toteuttaminen tarkoittaisi käytännössä tai mitä olisi tällaisen vaihtoehdon suhteen huomioitava.

Jos...

...Kymenlaaksossa toteutettaisiin muutamman RekryKoulutuksen sijaan 100 RekryKoulutusta, tarvittaisiin selkeää markkinointipanostusta yritysten suuntaan ja kenties pitäisi jopa palkata yksi tai kaksi henkilöä myymään RekryKoulutuksia kokoaikaisesti.

...rekrykoulutus olisi aina se lähtökohta, jolla lähdetään liikkeelle, olisi toiminta liian jäykällä pohjalla. RekryKoulutus on edelleen nähtävä yhtenä vaihtoehtona palvelutarjottimella ja toteutus valittava sen mukana, mikä kulloinkin on yrityksen tarpeisiin nähden paras vaihtoehto.

...RekryKoulutuksen ehdot helpottuisivat, useampi työnantaja pystyisi hyödyntämään RekryKoulutuksia, joustavat rakenteet ja kevyempi hallinto tarjoaisivat parempaa palvelua yrityksille ja RekryKoulutukset voisivat toimia aiempaa vahvemmin rat-

kaisuna työelämän kohtaanto-ongelmaan. Ongelma kuitenkin maakuntatasolla on, ettemme voi muuttaa RekryKoulutuksiin liittyviä lakeja ja säädöksiä.

...RekryKoulutuksia markkinoitaisiin kaupunkien valotauluilla ja sisääntuloteiden varsilla, RekryKoulutus sanana tulisi tutuksi ja yritykset alkaisivat ehkä hakea lisätietoa asiasta. Kaupunki näyttäisi myös aika vetovoimaiselta, jos koko ajan olisi nähtävillä mainoksia, joissa haetaan osallistujia rekrytoivaan koulutukseen. Tähän mainontaan tarvittaisiin kuitenkin maksava taho.

...RekryKoulutukseen osallistuminen koettaisiin kannattavaksi myös silloin, kun hyppää toisesta työstä mukaan, eikä vain työttömänä työnhakijana, yksilön kokema riski uranvaihtoon pieneisi ja joustavuus työmarkkinoilla lisääntyisi.

...RekryKoulutuksen voisi aloittaa kahden viikon sisällä työnantajan ensimmäisestä yhteydenotosta, palvelisi se yrityksiä nykyistä paremmin. Samalla täytyisi kaikkien toimijoiden prosessien pelata todella hyvin yhteen ja niiden olisi hyvä olla alakohtaisia, valmiiksi paketoituja RekryKoulutuspaketteja, joihin työnantajat voisivat hypätä mukaan.

...prosessiin ei tarvittaisi ihmisiä ollenkaan mukaan, olisivat päätöksenteko ja haku automatisoitu haku, mutta kuka valitsisi osallistujat? Valitsisiko yksin työnantaja työntekijät ja koulutettavat?

...RekryKoulutusten kouluttajiksi ostettaisiin aiheessaan maailman huippuja, olisiko Peran Korjaamo halukas maksamaan kalliista huippuluennoitsijasta? Osa kuluista jäisi joka tapauksessa yrityksen maksettavaksi.

...hakijat tulisivatkin Kymenlaakson ulkopuolelta, se olisi hyvä vaihtoehto, jos tulevat työntekijät saataisiin myös jäämään alueelle. Tämä vaatisi markkinointitoimien suuntaamista ja selkeää kampanjointia muille alueille.

Ulkomaisen työvoiman rekrytointi puhututtaa tällä hetkellä osaajapulan yhteydessä paljon. RekryKoulutukset voisivat tuoda tilanteeseen hyvän ratkaisuvaihtoehdon. Kansainväliset toteutukset RekryKoulutuksista ovat periaatteessa mahdollisia EU:n alueelta työvoiman vapaan liikkuvuuden periaatteen mukaan, mutta käytännöt vaatisivat vielä selventämistä – ja markkinointiakin. RekryKoulutukset voisivat hyvin toimia selkeänä, nopeana kansainvälisen rekrytoinnin välineenä, jos mahdollisuus osallistua niihin aukeaisi EU:n ulkopuolellakin ja jos käytännöt Migrin kanssa olisi mietitty valmiiksi. RekryKoulutukset toimivat erityisen hyvin sellaisiin tuotantoympäristöihin, joissa vain rajattu osaaminen riittää. Nopean koulutuksen ja sen kautta saatavan työn avulla ulkomaisen työvoiman integroituminen yhteiskuntaan voisi tapahtua nopeastikin.

Lähteet:

RekryKoulutus. 2021. Suomi.fi.
Saatavissa: <https://www.suomi.fi/palvelut/rekrykoulutus-elinkeino-liikenne-ja-ymparistokeskus/cf2f0b1a-3014-4994-8e2a-ca2811f419e9>. Viitattu 5.10.2022



TULEVAISUUS ON TÄÄLLÄ JO HUOMENNA

Tulevaisuus tulee, oletko valmis? Tiedätkö, millaista osaamista vuoden päästä tarvitaan? Entä viiden tai kymmenen vuoden päästä? Vaikka varmaa tietoa tulevaisuudesta ei ole, kannattaisiko sinne kuitenkin kurkata?

[Mitä yritykset haluavat tietää tulevaisuudesta](#) -artikkelissa avataan kerättyjä näkemyksiä siitä, millaista tulevaisuustietoa yritykset kaipaavat.

[Kannattaako pk-yrityksen ennakoita?](#) -artikkeli haastaa yleisiä syitä siitä, miksi ennakoitua ei pienemmissä yrityksissä usein tehdä.

[Yritykset mukaan ennakointiyhteistyötä rakentamaan](#) -artikkelissa kutsutaan yrityksiä mukaan maakunnan yhteiseen ennakointityöhön.

Artikkeli [Tilanne- ja tulevaisuustietoa pian jo 14 toimialalta](#) esittelee Kymenlaaksossa toteutettavaa toimialakohtaista ennakointikäytäntöä.

[Tulevaisuusverstaas osallistamisen ja vaikuttamisen menetelmänä](#) -artikkeli avaa, mistä on kyse Kymenlaakson yhteisessä, vuotuisessa ennakointitapahtumassa, tulevaisuusverstaassa.

[Kymenlaaksolaisen osaamisen ja elinvoiman tilannekuva ja tahtotila](#) avaa näkymiä maakunnan tilanteeseen.

MITÄ YRITYKSET HALUAVAT TIETÄÄ

Irina Kujanpää **TULEVAISUUDESTA**

ETUKENO-hankkeen alkuvaiheessa haastattelun muutamaa yritystä saadakseni paremman käsityksen siitä, miten pk-yrityksissä ennakoitiin ja tulevaisuustietoon suhtaudutaan. Tulosten perusteella vaikutti siltä, että tulevaisuus tarkoittaa yrityksille vahvasti sitä, mihin asti tilauskanta riittää (Kujanpää & Viljakainen 2021). Kuten Kati Viljakainen vetämänsä Future Proof Kymen-

laakso -hankkeen tiedotteessa kertoo, on ennakointi kuitenkin sitä, että *"katsotaan sinne, mistä epävarmuus alkaa"* (Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu 2022). Varmalta vaikuttavan tulevaisuuden näkeminen ei ole tempu eikä mikään, kun taas epävarmuuteen katsovat yritykset pystyvät hyödyntämään tulevaisuuden tuomia mahdollisuuksia jo muita aiemmin.

Osaaminen ja yhteistyö trendien kärkisijoilla

Kymenlaakson osaamisen aika -prosessissa pääsimme hieman kurkistamaan yritysten edustajien ajatuksiin. Saimme kerättyä Taloustutkimuksen tutkimuksen avulla (Turja & Myllymäki 2021) tietoa siitä, mikä erityisesti kymenlaakson yrityksiä kiinnostaa tulevaisuudessa. Tutkimuksessa haastateltiin sataa kymenlaaksolaista yritystä. Sitra-vetoiseen Osaamisen aika -prosessiin kuuluivat tietyt valmiit kysymykset, joiden vastaukset selvitettiin jokaiselta alueelta, mutta saimme mukaan myös oman kysymykseemme.

Tutkimuksen mukaan kymenlaaksolaisille yrityksille tärkeimmät tulevaisuuden trendit yrityksen liiketoiminnan kehittämisen näkö-

kulmasta liittyvät työn merkityksellisyyden tärkeyden vahvistumiseen, kasvavaan pulaan osaavasta työvoimasta ja osaajista, verkostomaisen toiminnan, tiedon jakamisen ja yhteistyön kasvuun sekä nopeasti muuttuviin osaamistarpeisiin (Turja & Myllymäki 2021). Samoihin aiheisiin on pureuduttu tämän julkaisun eri artikkeleissa. Tutkimuksen perusteella vähiten vaikutusta annetusta trendilistauksesta koettiin olevan datapohjaisuuteen ja yhteiskunnan monimuotoistumiseen liittyvillä trendeillä (Turja & Myllymäki 2021). Kenties nämä aiheet ovat jo melko tuttuja, joten niillä ei nähdä enää sen suurempaa vaikutusta liiketoiminnalle?

Mikä kymenlaaksolaisia yrityksiä kiinnostaa tulevaisuudessa

Tutkimukseen (Turja & Myllymäki 2021) liitettyllä, alueemme omalla kysymyksellä halusimme selvittää, millainen tieto Kymenlaakson tulevaisuudesta olisi vastaajien liiketoiminnan kannalta tärkeintä tietää. Tutkimuksen tekijät eivät analysoineet vastauksia tarkemmin, joten seuraava koonti on omaa tulkintaani vastauksista.

Vastaukset kysymykseen siitä, millaista tietoa yritykset tulevaisuudesta tarvitsevat, voidaan jakaa seuraaviin teemoihin:

- ▶ urakat, investoinnit ja hankkeet
- ▶ elinkeinorakenteen muutokset
- ▶ koulutus
- ▶ väestömuutokset, ostovoima ja palvelutarpeet
- ▶ logistiikka
- ▶ yritysten tukeminen ja verotus
- ▶ alueen taloudellinen kehitys ja työllisyys
- ▶ trendit, megatrendit ja muutokset
- ▶ kielet.

Tulevat urakat, investoinnit ja hankkeet

olivat yleisin tieto, mitä yritykset tulevaisuudesta kaipasivat. Urakat ja investoinnit ovat erityisesti rakennusalalle elintärkeitä liiketoiminnallisia mahdollisuuksia, joten niiden aikataulut ja suuruusluokat halutaan tietää hyvissä ajoin. Yrittäjiä kiinnostaa tietää myös millaisia hankkeita on käynnissä ja mihin niihin voisi osallistua.

Elinkeinorakenteeseen liittyvät muutokset

kiinnostivat yrityksiä toiseksi eniten. Tulevaisuudesta haluttaisiin tietää teollisuuden näkymiä, työpaikkojen sijoittumista, maatalouden tulevaisuutta, yrittäjien riittävyys oman alan osalta tai mitä uusia yrityksiä on alueelle asettautumassa. Myös suuret, elinkeinorakenteisiin vaikuttavat kehittämiskokonaisuudet kiinnostavat. Elinkeinorakenteen lisäksi myös **väestömuutokset, ostovoiman kehitys ja asiakkaiden palvelutarpeet** kiinnostavat yrityksiä. Yrityk-

sissä pyritään luomaan käsitystä siitä, mihin suuntaan Kymenlaakson tai oman kunnan tilanne kehittyy.

Kolmanneksi yleisin aihe vastauksissa oli **koulutus**. Yrityksissä halutaan tietää, millaista koulutusta alueella on tulevaisuudessa tarjolla ja vastaako koulutus alueen yritysten tarpeisiin. Myös tarjottava lisäkoulutus kiinnostaa.

Logistiikka on selkeä Kymenlaakson vahvuusala ja nousi omana aihealueenaan esiin myös vastauksissa. Tulevat kuljetustarpeet, liikenneyhteyksien muutokset, satamat ja merirahtitoiminnot sekä Venäjän rajan ylitykset olivat vastauksista esiin nousseita ajatuksia.

Ymmärrettävästi **yritysten tukeminen, erityisesti pienempien yritysten saatavissa olevat tuet, sekä yritysverotus** kiinnostavat yrityksiä ja vaikuttavat suoraan tulevan toiminnan suunnitteluun. Myös **alueen taloudellisen kehityksen ja työllisyyden** näkymiä halutaan seurata ja jopa vaikuttaa niihin. **Trendit, megatrendit ja muutokset** taas vaikuttavat yrityksissä siihen, millaisiin muutoksiin tulisi varautua ja millaista osaamista tulevaisuudessa kaivataan. Myös **kielet** nousivat vastauksista esiin osaamistarpeisiin liittyvänä asiana.

Lähteet:

Kujanpää, I. & Viljakainen, K. 2021. Ennakoimalla tulevaisuuskestävyyttä. Xamk Read 4/2021. Saatavissa: <https://read.xamk.fi/2021/luovat-alat/ennakoimalla-tulevaisuuskestavyytta/>

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. 2022. Tulevaisuuden ennakointikoulutukset kymenlaaksolaisille yrityksille alkavat – ”katso sinne, mistä epävarmuus alkaa!”. Saatavissa: <https://www.xamk.fi/tiedotteet/tulevaisuuden-ennakointikoulutukset-kymenlaaksolaisille-yrityksille-alkavat-katso-sinne-mista/>. Viitattu 5.10.2022.

Turja, T. & Myllymäki, T. 2021 Yritysoppilaitoskysely 2021 Kymenlaakson alueraportti. Toimeksiantaja: Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra. Tuottaja: Taloustutkimus Oy.

Irina Kujanpää

KANNATTAAKO PK-YRITYKSEN ENNAKOIDA?

Ennakointi ja tulevaisuustyöskentely kuulostavat hienolta ja mahtavalta, sellaiselta, mitä jotkut hienot ihmiset tekevät. Kirjallisuudessa kerrotaan suurten yritysten, kuten Nokia tai Disney pohjalta esimerkkejä siitä, miten ja miksi yritysten kannattaa ennakoida. Suurilla yrityksillä on kuitenkin suuret budjetit ja paljon ihmisiä käytettävissään. Suuret yrityksetkään eivät kuitenkaan ole aina ennakoinnista huolimatta onnistuneet. Kuinka kävi Nokiankin? Kannattaako pienten ja keskisuurten yritysten siis edes yrittää?

Ennakointia voi tehdä monella tasolla. Jokainen meistä tekee sitä jo päivittäin. Heijastimen käyttö, sateenvarjon mukana kuljettaminen tai varastojen täydennys ennen tyhjentymistä ovat arkipäivän ennakoimista. Käyn tässä artikkelissa läpi 10 väitettä siitä, miksi ennakointi pk-yrityksissä ei kannataisi ja yritän murtaa esittämäni väitteet.

1. Ei ole aikaa

Ennakointi vie oman aikansa ja yrityksissä kaikki ovat kiireisiä. Kiire kuitenkin loppuu nopeasti, kun jotain merkittävää tapahtuu. Näissä tilanteissa tulee helposti mieleen, että olisipa tähänkin osannut varautua jo etukäteen. Niinpä.

Ennakointi ei vain vie aikaa, se myös antaa aikaa. Ennakointi antaa mahdollisuuden varautua erilaisiin muutoksiin, estää riskejä toteutumasta tai ainakin vähentää niiden vaikutuksia tai hankkia tarvittavaa osaamista ajoissa. Seuraammehan autolla ajaessammekin polttoainemittaria välttääksemme polttoaineen loppumisen. Kukapa haluaisi joutua keskeltä metsää etsimään huoltoasemaa matkaa jatkaakseen, kun tilanteen olisi voinut välttää ennakoimalla? Samalla tavalla ennakoinnissakin pyritään tunnistamaan, mitä mittareita kannattaa seurata ja milloin tarvitaan reagointia tai suunnanmuutosta.

Pikainen tilannekatsaus tilanteeseen kuin tilanteeseen

- ▶ **Missä tilanteessa olemme nyt?**
Tunnusta tosiasiat ja hyväksy, että olemme tässä tilanteessa. Tätä hetkeä emme voi enää muuttaa.
- ▶ **Mihin olemme menossa, jos jatkamme näin?** Olemmeko menossa ylös, alas, sivulle, viereen vai pysymmekö paikallamme?
- ▶ **Mihin suuntaa haluamme kulkea?**
Haluammeko kasvaa, muuttaa toiminnan suuntaa, pitää asiat sellaisenaan vai kenties supistaa toimintaamme? Kirkas visio auttaa löytämään suunnan eteenpäin.
- ▶ **Mitä kannattaa tehdä seuraavaksi?**
Mikä on yksi sellainen asia, jonka pystymme tekemään ja jota kannattaa lähteä edistämään seuraavaksi?

2. Kaikki aika menee kiireellisten tulipalojen sammuttamiseen, eikä vain pysty ottamaan aikaa mihinkään muuhun.

Siinä vaiheessa, kun tilanne pääsee niin pahaksi, että kaikki aika menee tulipalojen sammuttamiseen, ollaan syvällä suossa. Tilanteet eivät ole enää omissa käsissä, vaan eletään jatkuvaa kaaosta. Toiminta on pelkkää kuluttavaa reagointia ja kriisiä kriisin perään. Kun yhtä tulipaloa yrittää sammuttaa, alkaa toinen jo sauhuta jossain.

Tilanne on hankala, mutta ei kuitenkaan toivoton. Tämän hetken tulipaloja ei ehdi enää estää, mutta samassa tilanteessa ei

tarvitse olla enää vuoden päästä. Hallinnan tunteen voi saada takaisin. Siihen tarvitaan vain ripaus ennakoitokyvykkyyttä.

Jos haluaa, että aikaa löytyisi muuhunkin, kuin tulipalojen sammutteluun, täytyy niiden keskelläkin pystyä ensin vain hetkeksi pysähtymään hetkeksi - edes kymmeneksi minuutiksi. 10 minuuttia päivässä vuoden jokaisena työpäivänä vastaa kokonaisen työviikon tuntimäärää. Viikon täydellisellä asiaan keskittymisellä saisi jo ihmeitä aikaan!

Tulipalojen ehkäiseminen 10 minuutissa

Mieti seuraavia kysymyksiä vähintään 10 minuutin ajan ja kirjoita ajatuksesi ylös. Jatka seuraavana päivänä siitä, mihin edellisenä jäit.

- ▶ Missä tilanteessa haluamme olla vuoden päästä?
- ▶ Minkä kaiken pitäisi muuttua?
- ▶ Mikä näistä asioista on nopein ja helpoin toteuttaa?
- ▶ Voiko sen toteuttaa jo tänään?
 - Jos voi, toteuta.
 - Jos ei, mieti, minkä pienen osan siitä voi toteuttaa jo tänään ja toteuta se.

3. Yrityksessä kannattaa keskittyä vain siihen, mikä tuo suoraan rahaa taloon

Vaikka ennakointi ei ole tuotantoon ja myyntiin verrattavissa olevaa toimintaa, voi ennakkoinnilla olla yllättävän suuri vaikutus yritysten liiketoiminnalle. Tulevaisuuteen valmistautuneissa yrityksissä on pitkäaikaistutkimuksen perusteella todettu kasvun olleen jopa 200 % muita yrityksiä suurempaa – ja kannattavuudenkin 33 % parempi (Rohrbeck & Kum 2018). Eräs yrittäjä kiteytti hyvin sen, mitä yrittäjän tulisi vähintään tietää tulevaisuudesta: **mitä teet sitten, kun nykyiset asiakkaat eivät enää osta**. Kannattaa siis

pitää silmät auki tulevaisuuden suhteen ja seurata käynnissä olevia muutoksia.

Jokaisen yrityksen kannattaa pitää silmällä käynnissä olevista muutosvoimista vähintäänkin megatrendejä. Megatrendit ovat kuvauksia suurista, maailmanlaajuisista muutoksista. Ne ovat kaikille tuttuja muutosteemoja, joiden eteneminen saattaa vaikuttaa hitaalta. Vaiheittain ne kuitenkin ottavat kehitysloikka eteenpäin. Ellei näihin loikkiin ole varautunut, jää helposti kehityksessä kilpailijoista jälkeen.

Megatrendit kuvaavat maailman ja kulutustottumusten muutoksia

Valmista tietoa megatrendeistä on saatavissa helposti. Esimerkkejä eri tahojen tuottamista omistaa megatrendilistoistaan ja niihin liittyvistä visiostaan:

- ▶ [Sitran megatrendit](#)
- ▶ [PwC:n 5 megatrendiä](#)
- ▶ [PMI:n Globaalit megatrendit](#)
- ▶ [Sosiaali- ja terveysministeriön katsaus omaan alaansa vaikuttavista megatrendeistä](#)
- ▶ [Agenda 2030](#) eli YK:n kestävän kehityksen tavoitteet ja Suomen näkökulmaa niihin
- ▶ [VTT:n positiivinen visio vuodelle 2102](#)

4. Eihän tulevaisuutta voi ennustaa.

Jos tulevaisuus olisi ennustettavissa, se tarkoittaisi myös sitä, että tulevaisuus olisi ennalta määrätty kohtalo, johon emme voi vaikuttaa. Onneksemme näin ei ole.

Ennakoinnilla ja ennustamisella on suuri ero. Ennustaminen on arvailua siitä, mikä on se yksi mahdollinen tulevaisuus, joka toteutuu. Tulevaisuus kuitenkin yllättää aina. Ennakoinnissa ymmärretään, että tulevaisuus on avoin ja vaihtoehtoisia tulevaisuuksia on monia.

Ennakointi ei kerro, mitä tulee tapahtumaan, vaan auttaa hahmottamaan, millaisiin suuntiin tulevaisuus voisi olla menossa ja mitä vaikutusta näillä suunnilla on meille ja toiminnallemme. Tulevaisuuden ymmärretään rakentuvan tässä hetkessä, koko ajan. Sillä,

miten toimimme tänään, on suora vaikutus siihen, miltä huomina näyttää.

Ennakointi on erityisen loistava työkalu päätöksenteon avuksi ja muutostilanteiden tueksi. Kun jotain yllättävää tapahtuu, on aika pysähtyä. Mitä kriittisempi tilanne on, sitä tärkeämpää on pysähtyä tarkastelemaan, mitä tämä hetki tarkoittaa ja mitä vaihtoehtoisia suuntia eteenpäin on.

Paranoidi optimismi

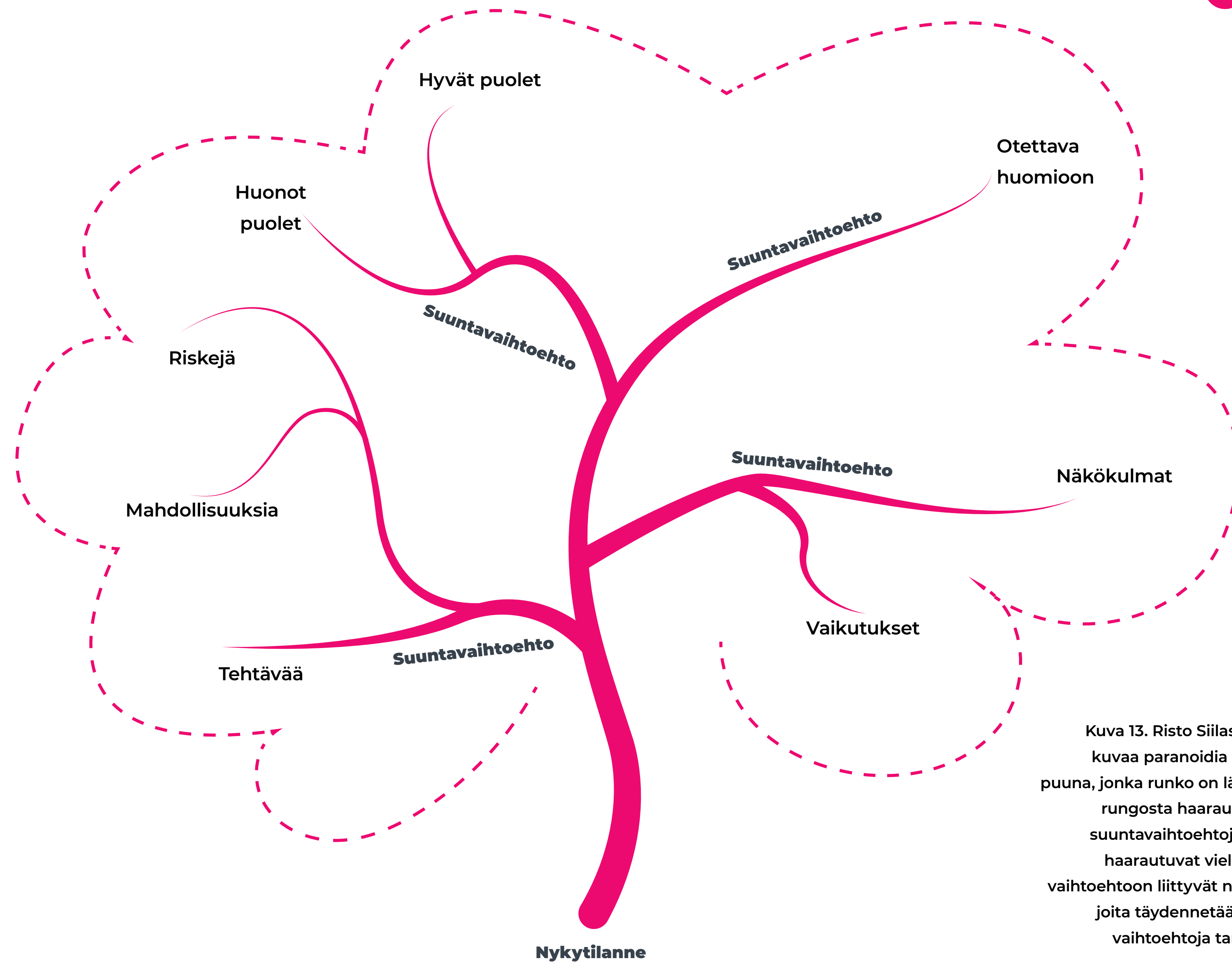
Risto Siilasmaa kuvaa kirjassaan Paranoidi optimisti (2018) johtamisen tukena käyttämänsä ennakointimenetelmää, jonka on nimennyt paranoidiksi optimismiksi.



Paranoidin optimismin periaatteet:

(Siilasmaa 2018.)

- ▶ Aina on valittavissa useampi, kuin yksi reitti eteenpäin. Tunnista ja nimeä nämä vaihtoehdot.
- ▶ Tarkastele jokaista vaihtoehtoa erikseen ja eri näkökulmista.
 - Onko vaihtoehto hyvä vai huono?
 - Mitä kaikkea on otettava huomioon?
 - Mitä riskejä ja mahdollisuuksia tilanne voi tuoda?
 - Mihin pystymme itse vaikuttamaan?
 - Millä tavoin muut voivat tilanteeseen?
- ▶ Pohdi myös tulevaisuusvaihtoehtoja, jotka vaikuttavat tällä hetkellä epätodennäköisiltä. Niistä voi tehdä tai tulla todennäköisiä.
- ▶ Listaa muistiin eri vaihtoehtojen kautta esiin nousevat toimet, joilla voi olla vaikutusta tulevaisuuden suuntaan.



Kuva 13. Risto Siilasmaa (2018) kuvaa paranoidia optimismia puuna, jonka runko on lähtötilanne, rungosta haarautuvat oksat suuntavaihtoehtoja ja oksista haarautuvat vielä kuhunkin vaihtoehtoon liittyvät näkökulmat, joita täydennetään aina, kun vaihtoehtoja tarkastellaan.

5. Eihän toimintaa voi suunnitella ilman tarkkoja faktoja

Yrityksissä tulevan toiminnan suunnittelu pohjautuu paljolti tiedossa olevaan tilauskantaan sekä liiketoimintavuoden tulo- ja menoarvioihin. Liian helposti toiminnan suunnittelun pohjana on selviytymisstrategia: millä tavalla toimimalla selviämme taas tästä kuukaudesta tai vuodesta.

Ennakoinnilla katsotaan hieman laajemmalle ja pidemmälle tulevaisuuteen, jotta tulevaisuus ei pääsisi täysin yllättämään. Ennakointiin perustuva toiminnan suunnittelu lähtee liikkeelle visiosta: siitä, että mietitään, millaista tulevaisuutta kohti haluamme kulkea.

Ennakointi ja strateginen suunnittelu kytkeytyvät näin vahvasti toisiinsa. Strategian toteuttamisen voisi jopa sanoa olevan tulevaisuuden tekemistä.

Tulevaisuuden tekeminen

Tulevaisuuden tekeminen on periaatteessa yksinkertaista:

- ▶ **Päätä**, millaista tulevaisuutta haluat luoda.
- ▶ **Mieti**, mikä on tässä hetkessä ja tilanteessa yksi sellainen asia, jonka voit tehdä nyt ja joka vie edes pikkuisen lähemmäs haluamaasi tulevaisuutta.
- ▶ **Toteuta** se.
- ▶ **Toista** kohtia 2 ja 3, kunnes haluamasi tulevaisuus on toteutunut.

Tulevaisuutta tehtäessä kaikkeen ei voi vaikuttaa. Aina on kuitenkin jotain, mitä voi tehdä ja minkä toteuttamalla pääsee vähän lähemmäs haluttua tulevaisuutta.

Strategia

Yrityksen strategia on yksi tapa tehdä tulevaisuutta. Strategiassa määritellään yleensä vähintään seuraavat asiat:

- ▶ **Lähtötilanne**: mikä on tilanteemme nyt.
- ▶ **Missio**: miksi olemme olemassa ja mitä haluamme saada työllämme aikaan.
- ▶ **Visio**: mikä on se tulevaisuus, jota kohti haluamme kulkea.
- ▶ **Arvot**: mikä on meille tärkeää.
- ▶ **Tulevaisuusnäkömät = toimintasuunnitelma**: minkä vaiheiden kautta kuljemme tästä pisteestä missiota toteuttaen eteenpäin, jotta saamme vision toteutumaan.

Strategiaa tulisi käyttää jokapäiväisen toiminnan suunnittelun pohjana, tai se voi helposti jäädä vain pelkiksi sanoiksi paperille. Turhan moni strategia on vielä kirjoitettu niin kryptisesti tai yleisesti, ettei se kerro kenellekään yhtään mitään. Myös valmiit askeleet kohti visiota vanhenevat nopeasti yllättävien muutosten sattuessa kohdalle.

Ennakoiva strategia

Hyvä strategia on selkeä, ohjaa toiminnan suunnittelua ja elää ajassa. Ennakoivassa strategiassa huomioidaan perusstrategian tavoin samoja asioita, mutta hieman eri näkökulmasta. Ennakoiva strategia elää sen mukaan, miltä tilanteet näyttävät ja tarvittaessa valittua suuntaa voidaan vaihtaa, jos ennakointitieto osoittaa sille tarvetta.

- ▶ **Lähtötilanne:** mikä on tilanteemme nyt ja mitkä eri trendit ja muut muutosvoimat vaikuttavat tällä hetkellä toimintaamme.
- ▶ **Missio:** miksi olemme olemassa ja millaisen vaikutuksen haluamme työllämme saada aikaan.
- ▶ **Visio:** mikä on se tulevaisuus, jota kohti haluamme ja meidän kannattaa rakentaa tulevaisuutta.

- ▶ **Arvot:** mitä vastuu tulevaisuudesta meille tarkoittaa.
- ▶ **Tulevaisuusnäkömät:** millaiset muutosvoimat, yllätykset, riskit ja mahdollisuudet voivat vaikuttaa toimintaamme tulevaisuudessa ja miten niihin reagoidaan joka tapauksessa tai niiden toteutuessa.
- ▶ **Ajassa elävä suunnitelma:** mikä on tällä hetkellä parasta, mitä voimme tehdä varmistaaksemme sen, että pystymme kulkemaan missiota toteuttaen kohti visiota.

Strateginen ennakointi

Strateginen ennakointi on ennakointia, joka on liitetty osaksi yrityksen strategista toimintaa. Ennakointi on jatkuvalla pohjalla tapahtuvaa toimintaa, joka vastaa esimerkiksi kysymyksiin:

- ▶ Mihin **suuntaan** olemme menossa?
- ▶ Mikä muu suunta voisi olla **mahdollinen**?
- ▶ Millainen olisi tulevaisuus omasta näkökulmastamme **parhaimmillaan**?
- ▶ Mikä olisi **pahinta**, mitä meille voisi tapahtua?
- ▶ Miten eri tulevaisuudet vaikuttavat **toimintaamme**?

6. Ei tulevaisuuteen voi kuitenkaan vaikuttaa

Pessimisti ei pety? Jos edellisessä kohdassa esitetty tulevaisuuden tekeminen ei vielä vakuuttanut siitä, että tulevaisuuteen voisi vaikuttaa, niin miten toimisi riskienhallinnallinen näkökulma?

Onnettomuuksien ehkäisy työturvallisuuden näkökulmasta on jo monella työpaikalla normaalia arkea. Kypärän käytöllä ja suojavausteilla pienennetään työssä tapahtuvien vakavien loukkaantumisten mahdollisuutta ja vaikutetaan suoraan siihen, mitä tulevaisuudessa on mahdollista tapahtua. Aivan

yhtä lailla ennakoinnin avulla voidaan vaikuttaa koko liiketoiminnan tulevaisuuteen.

Riskianalyysin tekemisessä alkuun pääsemiseen auttaa esimerkiksi backcasting-menetelmä, toiselta nimeltään tulevaisuuden muistelu. Sitä voi käyttää apuna silloin, kun tulevaisuuteen kuvittelu tuntuu vaikealta. Riskianalyysille löytyy erilaisia valmiita pohjia, kuten [Rakennusteollisuuden työturvallisuuspakista löytyvä yksinkertainen riskienarviointityökalu](#).

Tulevaisuuden muistelu

Suurimpia riskejä yritystoiminnassa ovat ne, jotka johtavat ihmisten loukkaantumiseen tai jopa kuolemaan. Myös mahdolliseen liiketoiminnan päättymiseen johtavat riskit ovat yritykselle kriittisen tärkeitä.

- ▶ Kuvittele tilanne, jossa toimintanne on jouduttu lopettamaan.
- ▶ Mitä on täytynyt tapahtua sitä ennen? Millaiset asiat ja vaiheet olisivat voineet johtaa tähän tilanteeseen?
- ▶ Listaa löytämäsi riskit riskianalyysin pohjaksi.

(Vinkki: Tulevaisuuden muistelu -menetelmä toimii yhtä hyvin myös positiivisten lopputulosten suunnitteluun.)

7. Ei minusta ole mitään tulevaisuuskuvia keksimään

Jos tulevaisuuksien kuvittelu tuntuu vaikealta, siihen löytyy valmiita työkaluja. ETUKENO-hankkeessa olemme kehittäneet Kymenlaakson ennakoinnin sivustolle ennakointipalvelun, jonka avulla voi luoda yhden tai useamman erilaisen tulevaisuusnäkyvän oman ennakoinnin, tulevaisuuden suunnittelun tai ajankohtaisen päätöksenteon avuksi. [Ennakointi.kymenlaakso.fi](https://ennakointi.kymenlaakso.fi) -sivustolle marraskuussa 2022 avautuneeseen palveluun on koostettu erilaisia tulevaisuutta koskevia väitteitä. Väitteet tulevat Kymenlaakson tulevaisuusverstaan tuloksista.

Muutakin valmiiksi pureskeltua tulevaisuustietoa löytyy paljon. Samaiselta ennakointisivustolla voi tarkastella tilastoja väestömuutoksista, työpaikoista tai osaamisesta, lukea selvityksiä eri toimialojen tilanteesta ja tulevaisuudesta, tarkastella alueen julkisia inves-

tointeja kartalta ja paljon muuta. Kymenlaaksole luodut [kolme tulevaisuusskenaariota](#) taas löytyvät Kymenlaakson liiton sivuilta.

Verkosta voi etsiä myös valtakunnallisesti ja koko maailmaa koskevia skenaarioita ja tulevaisuusnäkökulmia. Mielenkiintoista pohdittavaa antaa vaikkapa Sitran julkaisu [Heikot signaalit 2022](#). Myös Business Finland on luonut [omat skenaarionsa tulevaisuudesta](#).

Oman yrityksen ennakoinnin ei siis tarvitse lähteä liikkeelle tyhjältä pöydältä eikä tarvita asiaan vihkiytynyttä tutkijaa luomaan vaihtoehtoisia tulevaisuusnäkyviä. Jos aikaa, jaksamista tai osaamista tulevaisuuksien kuvitteluun ei vielä ole riittävästi, aina voi lainata muiden ajatuksia tulevaisuudesta ja heijastella omaa toimintaa niihin.



8. Tietoa on liikaa, ei kaikkea voi seurata

Ennakoinnin parissa tietotulvaan voisi todellakin hukkuu. Vaihtoehtoisia tulevaisuuksia on rajattomasti. Niistä tehtyjä selvityksiä on valtavasti. Valmiita ennakointimateriaaleja ja skenaarioita ja tilastoja ja ennusteita ja kaikkea on niin paljon, ettei kenelläkään ole edes kattavaa käsitystä siitä, mitä kaikkea voisi olla saatavissa. On tehtävä valintoja.

Valittaessa, mitä tietoa kannattaa seurata, voivat valintakriteerit olla vaikka seuraavia:

- ▶ Mikä tieto on oikeasti toiminnan tulevaisuuden tai päätöksenteon kannalta oleellista tietää.
- ▶ Millainen tieto ylipäätään kiinnostaa (ja jos jokin ei kiinnosta, onko se silloin edes oleellista tietoa seurattavaksi).
- ▶ Kuinka paljon aikaa pystyy tiedon seuraamiseen käyttämään.
- ▶ Kuinka helposti tieto on seurattavissa.

Omasta ajankäytöstä ja mielenkiinnosta riippuen tiedon seuranta voi olla jatkuvaa, ajoittaista tai sattumanvaraista.

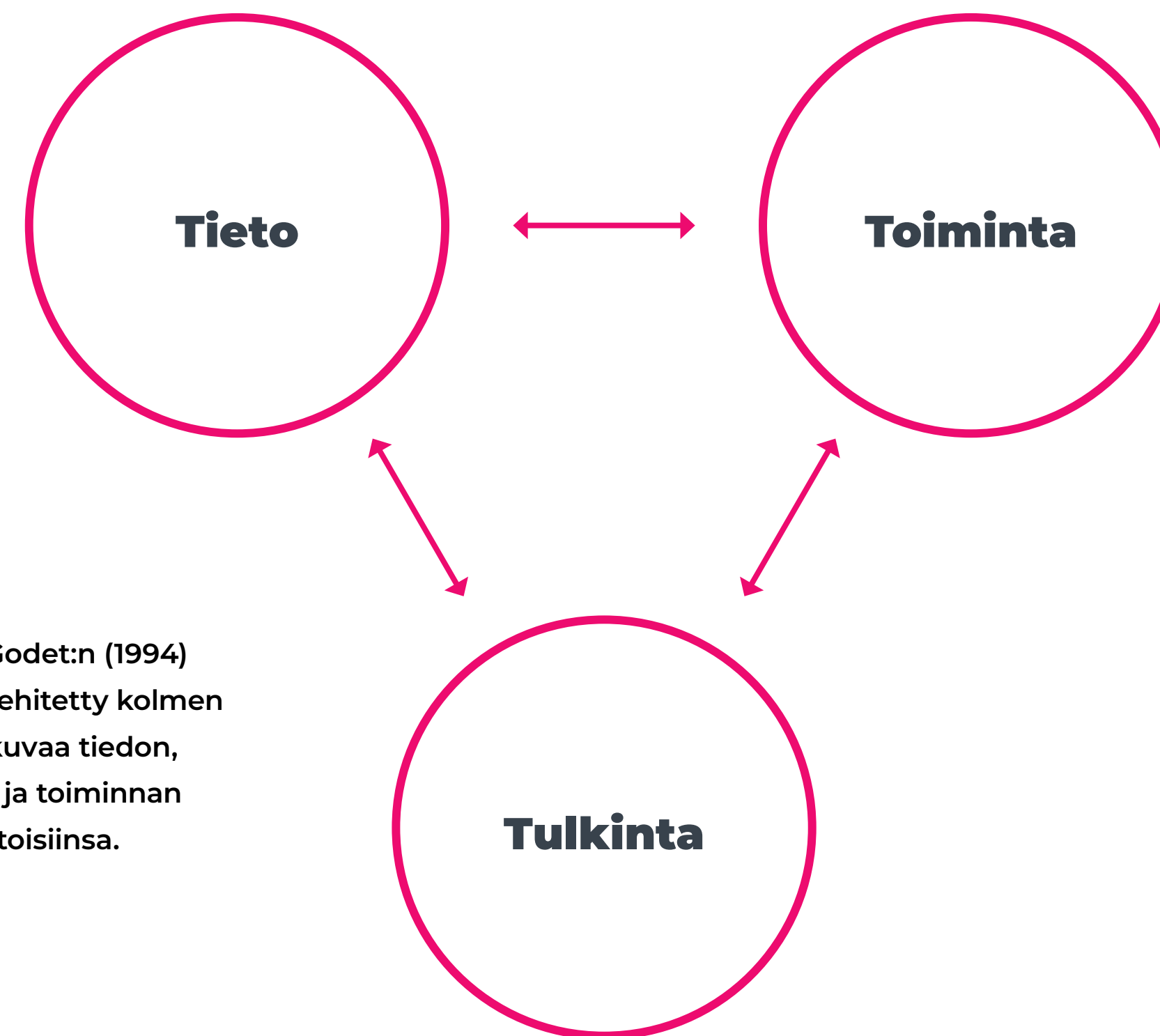
Seuraatko jo jotain näistä?

- ▶ Uutisten seuraaminen auttaa hahmottamaan, mihin maailma on menossa. Uutiset kertovat kuitenkin vain asioista, jotka poikkeavat normaalista. Kokonaiskuvaa maailman tilanteesta ei siis kannata tehdä pelkkien uutisten perusteella.
- ▶ Oman yrityksen mittarit myynneistä ja tuotannosta ovat erittäin relevanttia tietoa tulevaisuuden suuntien ennakoimiseen. Numeraalisen datan lisäksi työntekijöiden, erityisesti asiakasrajapinnassa toimivien, näkökulmia kannattaa kuunnella herkällä korvalla. Sieltä nousevat signaalit voivat olla esimerkkejä tulevista asiakaskäyttäytymisen muutoksista.
- ▶ Monet toimialajärjestöt tuottavat tulevaisuus selvityksiä ja tilastoja, joten oman alan seuranta ja uutisointi voi olla helppo tapa saada käsitystä tulevaisuudesta. Huomioi kuitenkin, että kun seuraa samaa tietoa, kuin jokainen muu alalla toimivakin, ei tämä tieto pelkästään tuo vielä esiin varsinaisia kilpailuetuja.
- ▶ Myös oman toimintaympäristön muutoksia kannattaa seurata tarkasti. Liiketoiminnan laajuudesta riippuen tarkasteltava toimintaympäristö voi olla kunta, maakunta, valtio tai useampi. Kymenlaakson osalta maakunnassa tuotettu ennakointitieto on kerätty sivustolle ennakointi.kymenlaakso.fi.

9. Ennakointi on liian monimutkaista ja hankalaa

Ymmärrän hyvin, jos ennakointi aiheena ei oikein vieläkään hahmotu kunnolla. Koska moni muukin on kokenut samoin, on ennakointia selittäviä malleja tehty melkoinen määrä.

Kymenlaakson ennakointitoiminnassa ennakoinnin malliksi valittiin Etiäinen-hankkeen aikana ottaa kolmen T:n malli (Myllylä & Vääntinen 2020). Mallin lähtökohtana toimii Godet:n (1994) kehittämä ennakoinnin tekemisen kolmiomalli. Kolme T:tä tarkoittavat tietoa (data + näkemys), tulkintaa (mitä tieto merkitsee) ja toimintaa (kuva 14). Malli selittää hyvin selkeästi ennakoinnin kokonaisuutta, jossa ennakointi on jatkuvaa vuoropuhelua tiedon, tulkinnan ja toiminnan välillä. Ennakointi ei ole tämän hankalampaa.



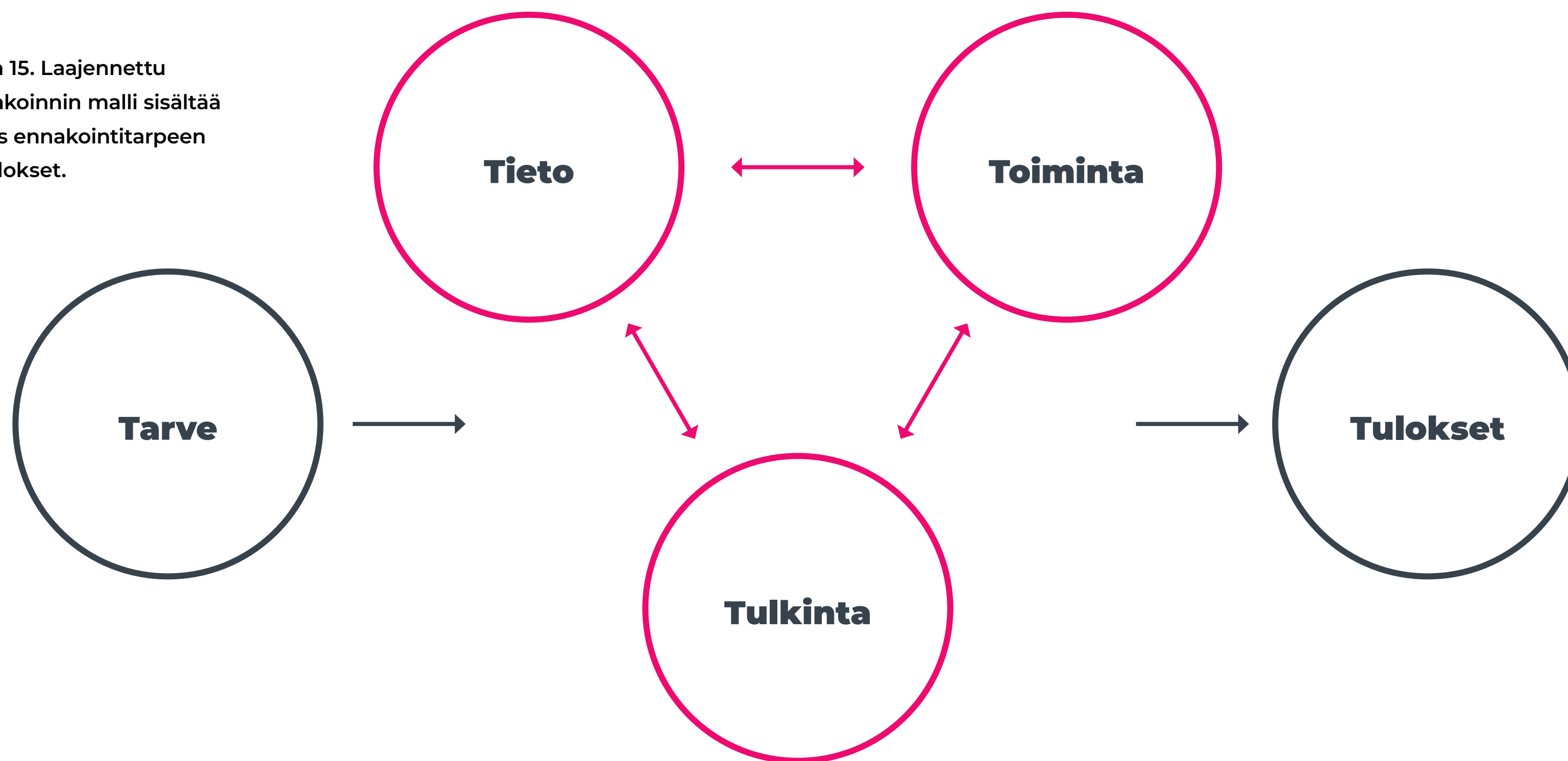
Kuva 14. Godet:n (1994) mallista kehitetty kolmen T:n malli kuvaa tiedon, tulkinnan ja toiminnan suhdetta toisiinsa.

10. Mistä näkökulmasta ennakointia kannattaisi tehdä?

Ennakointinäkökulma valitaan sen perusteella, millaiselle tulevaisuustiedolle on selkeästi tarvetta. Tarvitaanko tietoa myynnin, markkinoinnin ja tuotevalikoiman suunnittelun tueksi, strategian toteuttamiseen vai etsitäänkö kenties ratkaisuja osaajapulaan toiminnan jatkuvuuden, sujuvuuden ja laadun varmistamiseksi? Tarve ratkaisee.

Edellä kuvattua kolmen T:n mallia voikin täydentää viiden T:n malliksi (kuva 15), jossa kuvioon lisätään alkuun tarve ja loppuun tulokset. Tuloksia voi tarkastella yhtenä ennakointitoiminnan tiedonlähteenä tai niillä voi arvioida ennakointitoiminnan laatua: kuinka hyvin on pystytty arvioimaan tulevaisuuden suuntia tai tulivatko yllätykset vastaan täysin puun takaa.

Kuva 15. Laajennettu ennakoinnin malli sisältää myös ennakointitarpeen ja tulokset.



Esimerkki osaamistarpeiden ennakoinnin mallista

ETUKENO-hankkeessa on aloitettu yhden työnantajan kanssa osaamistarpeiden ennakointiin tähtäävä kehitysprosessi, jossa pidemmän aikavälin osaamistarpeiden ennakointi (kuva 16) juurrutetaan osaksi toimintaan rutinoitunutta vuosisuunnittelua.

Malli pohjataan laajennettuun 3T-malliin. Tarpeiden taustalla on organisaation strategia ja halu tuottaa hyvää arvoa asiakkaille. Osaamistarpeiden ennakoinnilla halutaan varmistaa toiminnan laatu, kehitys, sujuvuus ja keskeytyksetön jatkuvuus. Tulevaisuuteen tulisi katsoa vuoden sijaan 3–5 vuotta eteenpäin.

Ennakointitiedon tarkastelun pohjaksi valitaan ne muuttujat ja muutokset, jotka vaikuttavat toimintaan niin, että niitä kan-

nattaa seurata. Näiden valintojen pohjalta etsitään sopivat mittarit ja data seurattavaksi. Vuosikelloon suunnitellaan aikataulu, milloin henkilöstön kanssa kerätään yhteisessä työpajassa näkemyksiä ja tulintoja tulevaisuudesta.

Datan ja näkemystiedon pohjalta laaditaan vuosittain toiminnan suunnittelun pohjaksi osaamistase sekä osaamisen lisäämisen suunnitelma. Osaamistaseeseen taulukoidaan viiden seuraavan vuoden osalta nykyiset ja tulevat osaamistarpeet:

- ▶ Millaista osaamista organisaatiossa jo on ja kuinka monella työntekijällä sitä vuositasolla on.
- ▶ Mikä on kunkin osaamisen kohdalla vuosittainen vähimmäistarve.

- ▶ Mikä on vuosittainen osaamispoistuma (eläkkeet, henkilöstön vaihtuvuus).
- ▶ Millaista uutta osaamista tarvitaan, mihin mennessä ja kuinka monella tätä osaamista tulisi olla.
- ▶ Millaisen osaamisen tarve vähenee.

Osaamistaseen pohjalta rakennetaan osaamisen lisäämisen suunnitelma. Sen tarkoituksena on vastata kysymykseen: millä tavalla toimimalla saamme varmistettua, että organisaatiossa on riittävä osaamisen taso nyt ja tulevaisuudessa. Osaamisen lisäämisen suunnitelmasta johdetaan käytännön toimia, kuten

- ▶ uusien osaajien rekrytoinnit
- ▶ nykyhenkilöstön koulutukset tunnistettujen tarpeiden pohjalta

- ▶ henkilöstön omatoimisen opiskelun tukeminen
- ▶ tulevien osaajien kasvattaminen (esim. harjoittelijat, oppisopimuksella työskentelevät)
- ▶ perehdytysprosessien toimivuuden tarkastelu.

Kuva 16. Esimerkki vuosisuunnitteluun yhdistetystä osaamistarpeiden ennakkoinnin mallista.



Lähteet:

Godet, M. 1994. From anticipation to action. A handbook of strategic prospective. UNESCO Publishing, Vendome: Presses Universitaires de France.

Myllylä, Y. & Vanttinen, T. Etiäinen.

Kymenlaakson koulutus- ja osaamistarpeiden ennakkointi. Xamk kehittää 116. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu.

Siilasmaa, R. & Fredman, C.

Paranoidi optimisti. Näin johdin Nokiasa murroksessa. 2018. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Rohrbeck, R. & Kum, M. E. 2018. Corporate foresight and its impact on firm performance: A longitudinal analysis. Technological Forecasting and Social Change. Volume 129. Sivut 105–116. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.12.013>.

YRITYKSET MUKAAN ENNAKOINTI- YHTEISTYÖTÄ RAKENTAMAAN

Mia Hämäläinen

Erään määrittelyn mukaan ennakointi on haastavien tilanteiden tunnistamista etukäteen, riskien ehkäisemistä sekä toimitasuunnitelmien tekoa. Ennakointi on kuin suojateiden maalaamista, jotta onnettomuuksia ei tapahtuisi.

Kymenlaaksossa ennakointia kolmikannassa TTT-mallilla

Kymenlaaksossa ennakointia tehdään laajassa kolmikantayhteistyössä niin oppilaitosten, julkisten toimijoiden kuin yritystenkin kanssa. Olemme luoneet toimintamallin,

jossa tuotetaan dataa sekä yhdessä pureksellaan ja analysoidaan tietoa työpajoissa ja tulevaisuusverstaissa. Haluamme tietää, mitä heikot signaalit, trendit, megatrendit, mustat joutsenet sekä villit kortit tarkoittavat Kymenlaaksolle. Yhteistyötä on harjoiteltu jo useiden vuosien ajan, mutta edelleenkin välillä tuntuu siltä, että yrityksiä on ollut vaikea saada mukaan toimintaan. Miksi näin? Eikö juuri yritykset mitä suuremmissa määrin halua ehkäistä haastavia tilanteita ja pienentää riskejä omassa toiminnassaan?

Toimimme Kymenlaaksossa jo 1990-luvulla kehitetyn TTT-mallin eli ”tieto, tulkinta ja toi-

minta” -mukaisesti. Mallissa kuvataan toimijoiden keskeisimmät roolit ennakointiyhteistyössä. Mallin kolmas pilari eli toiminta tiedon ja tulkinnan jatkeena onkin ehkä juuri se suurin haasteemme ennakointityössä. Ketään ei voi pakottaa tekemään aktiivisesti omaa tulevaisuuttaan, mutta kuten Sitra (Suomen Itsenäisyyden Juhlarahasto) sanoo: *”Kynnyksen madaltaminen tulevaisuusajattelun pariin on tärkeää, koska edessämme on valtava systeeminen muutos kestävämpään yhteiskuntaan. Se edellyttää meiltä yhä enemmän kykyä haastaa ja avartaa käsityksiämme siitä, mitä tulevaisuus voi olla.”* (Poussa & Ylikoski 2022.)

Tervetuloa mukaan tekemään tulevaisuuttamme

Kymenlaaksossa tehty ennakointityö pohjautuu vahvasti koulutustarpeiden ennakointiin. Se pohjaa pitkän aikavälin työllisyysennusteisiin, joissa otetaan huomioon yritysten tulevaisuuden osaamistarpeet sekä koulutuksen pullonkaulat. Tämän pohjalta on Kymenlaaksossa kehitetty toimialakartoitusmalli, jossa toimialahaastatteluin selvitetään näitä tarpeita eri toimialoilta. Maakunnassamme on tehty kartoituksia jo lähes kymmenellä toimialalla parin viime vuoden aikana. Haastattelut on tehty yhteistyössä oppilaitosten ja TE-toimiston kanssa ELY-keskuksen laatiessa analyysieja tuloksista ja saadut tulokset jaetaan kaikkien osapuolten kesken. Yhdessä useiden eri sidosryhmien kanssa valitaan kulloinkin selvitettävät toimialat. Mitä enemmän saamme tähän työhön

mukaan toimijoita, sen helpompaa meidän on luoda tulevaisuuttamme yhdessä. Nyt jo saadusta tiedosta on ollut hyötyä esim. suunniteltaessa uusia koulutusohjelmia tai kehittämishankkeita.

Toimialakohtaisten selvitysten lisäksi tarvitsemme kokonaisvaltaisempaa tilannekuvaa Kymenlaakson tilanteesta: missä olemme nyt ja mihin suuntaan olemme menossa? Emme saa jättää tulevaisuutta arvailujen varaan, vaan meidän tulee itse tehdä Kymenlaakson tulevaisuus. Vaikka olemmekin vielä varmaankin osittain lähtötelineissä työsämme, niin Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu Xamkin ETUKENO-hanke on ollut etunenässä kanssamme laatimassa tulevaisuuskuva Kymenlaaksolle. Pian

päätyvässä hankkeessa toteutettu Sitran malliin pohjautuva Osaamisen aika -prosessi oli silmiä avaava ja opetti meille nimenomaan sen, että tarvitsemme tässä työssä Teitä, hyvät yrityspuolen edustajat ja yrittäjät. Ilman teitä työmme jää puolinaiseksi. Yritykset ovat suuressa roolissa maakuntamme tulevaisuuden rakentajina, vetovoiman ja elinvoiman luojina sekä työllistäjinä. Tarvitsemme näkemystänne.

Toivotammekin Teidät mukaan Kymenlaakson ennakointityöhön. Tutustu sivuihimme ennakointi.kymenlaakso.fi ja ota yhteyttä toiminnassa mukana oleviin tahoihin!

Tervetuloa tekemään tulevaisuutta kanssamme!

Lähteet:

Poussa, L. & Ylikoski, T. 2022. Uusi peli julkaistu: Hyvät kortit kannustavat kuvittelemaan parempia tulevaisuuksia. Saatavissa: <https://www.sitra.fi/uutiset/uusi-peli-julkaistu-hyvat-kortit-kannustavat-kuvittelemaan-parempia-tulevaisuuksia/>. Viitattu 5.10.2022

TILANNE- JA TULEVAISUUSTIETOA

Edla Inkilä
Tarja Kähärä **PIAN JO 14 TOIMIALALTA**

Kaakkois-Suomessa on vuosina 2020–22 toteutettu ELY-keskuksen koordinoimana 12 toimialakartoitusta ja juuri nyt käynnissä ovat 13. ja 14. kartoitus. Toimialakartoitukset toteutetaan yrityshaastatteluina yhteistyössä alueen oppilaitosten ja TE-toimiston kanssa. Tärkeänä tukena haastatteluissa, ja oikeastaan koko prosessin koordinoinnissa, on ollut myös *ETUKENO*-hanke. Haastatteluissa yrityksiltä kysytään ajatuksia heidän osaamis- ja rekryointitarpeistaan sekä alan nykytila- ja tulevaisuusnäkömistä.

Tavoitteena kartoituksissa on paitsi tuottaa ennakointitietoa toimialan tilanteesta ja tulevaisuudesta, vastata myös yritysten esiinnostamiin tarpeisiin. Tarpeet liittyvät usein erityisesti koulutukseen, rekryointeihin tai kansainvälistymiseen ja niihin on pystytty vastaamaan jopa haastattelutilanteissa – esimerkiksi avaamalla työpaikkailmoituksia tai sopimalla opiskelijoiden harjoittelujaksoista.

Toimialakartoituksen tulokset julkaistaan toimialatyöpajassa, johon kutsutaan työ- ja elinkeinohallinnon toimijoita, oppilaitoksia, yrityksiä, järjestöjä ja muita alasta

kiinnostuneita toimijoita. Työpajassa tutustutaan ja pureudutaan kartoitustuloksiin, ja ryhmä- sekä yksilötyöskentelyn kautta pyritään tunnistamaan jatkotoimenpiteitä, joilla yritysten erinäisiin osaamis-, koulutus- ja rekryointihaasteisiin voidaan vastata. Tarkoituksena on miettiä mahdollisimman konkreettisesti, mitä kunkin osallistujan edustama organisaatio voisi tästä eteenpäin tehdä. Toimialatyöpajan tuotoksista kootaan jatkotoimenpidesuosituksia, jotka liitetään osaksi toimialakartoitustuloksista tehtyä diaesitystä.



Uusi toimialakohtainen ennakointikäytäntö tukee yritysysteistyötä ja jatkuvaa oppimista

Tähän mennessä suurimmat toimialakartoitusten alueelliset vaikutukset ovat olleet yhteisen toimialakohtaisen tilannekuvan sekä verkoston yhteisten näkemysten syntyminen. Kartoitukset ovat myös edistäneet jatkuvan oppimisen toimenpiteitä ja lisänneet yhteistyötä eri toimijoiden välillä. Tämä käy ilmi Kaakkois-Suomen ELY-keskuksen tilaamasta toimialakartoitusten vaikuttavuusselvityksestä (Myllylä & Kujanpää 2022).

Vaikuttavuusselvityksessä kartoitettiin myös kehittämissuhteita. Eniten toivottiin parannuksia yritysten ja työnantajien välittömiin tarpeisiin vastaamisessa. Lisäksi toivottiin työnantajilta aktiivisempaa osallistumista toimialatyöpajoihin, joissa yhteisesti tarkastellaan haastattelujen tuloksia ja pohditaan jatkotoimenpidesuosituksia. Vaikuttavuusselvityksessä esille tulleita kehittämissuhteita laitetaan soveltuvin osin toimeen mm. viestimällä tuloksista kohde-ryhmälähtöisesti. (Myllylä & Kujanpää 2022.)

Toimialakartoitustyö jatkuu ja kehittyy

Tähän mennessä Kymenlaaksossa on kartoitettu seuraavat toimialat: matkailu- ja ravintola ala, logistiikka-ala, luovat alat, ICT-ala, sotealan ikääntyvien palvelut, yksityrittäjät toimialariippumattomasti sekä elintarviketeollisuuden ala. Etelä-Karjalassa kartoitettuja toimialoja ovat: kaupan ala, liike-elämän palvelut, metalli- ja konepaja-ala, rakennus- ja kiinteistöala sekä matkailu-, tapahtuma- ja viihdeala.

Edellä kuvattua vaikuttavuuskartoitusta – sekä kaikkea muuta pitkin prosessia saatua palautetta – hyödynnetään toimialakartoituksia kehitettäessä. Pitkin matkaa toimintatapamme on ollut ketterä ja kokeileva. Olemme pyrkineet uudistamaan kartoitusprosessia ja muokkaamaan siitä mahdollis-

simman sujuvan, hyödynnettävän ja aidosti tarpeisiin vastaavan. Esimerkiksi haastattelulomaketta päivitetään ennen jokaista uutta toimialakartoituskierrosta. Myös tuloksista viestimistä, niiden esitysmuotoa ja jakelupaikkaa, toimialatyöpajan sisältöä, haastateltavien yritysten listausta sekä haastateltajille pidettävää perehdytystä on kehitetty saadun palautteen perusteella.

Tarkoituksena on jatkaa tätä lyhyen aikavälin ennakoitustyötä myös tulevaisuudessa. Prosessi on hioutunut toimivaksi ja se on jo olennainen osa molempien maakuntien vuosittaista ennakoititoimintaa. Viimeisimmän käytännön mukaisesti aloja on kartoitettu molemmissa maakunnissa yhdet keväällä ja yhdet syksyllä. Alavalinnan linjaavat maakunnalliset ennakoitiryhmät.

Tähän mennessä valmistuneet toimialakartoitustulokset on raportoitu ja ne ovat kaikkien saatavilla [Kymenlaakso ennakoi](#) -sivustolla.

Lähteet:

Myllylä, Y. & Kujanpää, I. 2022.

Toimialakartoituksesta vuoropuheluun. Kymenlaakson ja Etelä-Karjalan toimialakohtaisen ennakoitikäytännön vaikuttavuuskartoitus. Kaakkois-Suomen elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. Raportteja 50. Saatavissa: <https://www.ely-keskus.fi/documents/10191/56530/Raportteja+50+2022+%28digi%29.pdf/47db6d24-38c4-d806-fc59-cc4c2893a61c?t=1654079455593>

Kati Viljakainen

TULEVAISUUSVERSTAS OSALLISTAMISEN JA VAIKUTTAMISEN MENETELMÄNÄ

Kymenlaakson tulevaisuusverstaas auttaa näkemään mahdollisuuksia ja haastaa vieämään ideat toimenpiteiksi. Verstaassa työskennellään maakunnan keskipitkän ja pitkän aikavälin ennakkoinnin parissa. Tuloksia on hyödynnetty erityisesti oppilaitoksissa. Entistä vahvemmin toivotaan kuitenkin myös yritysten tarttuvan tuotettuun tietoon ja hyödyntävän sitä päätöksenteossa, sillä, vaikka verstaassa liikutaankin ajatusten tasolla usein kaukana tulevaisuudessa, on tavoitteena aina myös tuoda

tulevaisuuskulut ja muutosilmiöt osaksi tämänhetkistä tekemistä. Osallistuminen eri sidosryhmien yhteiseen verstaaseen auttaa myös tarkastelemaan omaa toimintaa osana laajempaa kehitystä.

Tulevaisuustyöpajamenetelmiä on useita. Tyypillistä niille on, että päätöksenteon tueksi kutsutaan yhteen joukko ihmisiä, jotka pohtivat mahdollisia tulevaisuuksia ja ideoivat ratkaisuja sekä toimenpiteitä, jotta tulevaisuus etenisi haluttuun suun-

taan. Kymenlaaksossa menetelmistä erityisesti tulevaisuusverstaas on otettu laajasti käyttöön. Tulevaisuusverstaaiden jatkumo on alkanut jo vuonna 2019. Tietoa maakunnan muutosvoimista, tulkintoja ja toimenpiteitä on kertynyt runsaasti. Aiemmin kootut opit sekä tulevat materiaalit toimivat paitsi jokaisen osallistujan omana tulevaisuuspääomana myös Kymenlaakson ennakkointipalvelun sisältöinä laajemmin.

Tulevaisuusverstas-menetelmä kannustaa vaikuttamaan

Tulevaisuusverstas on itävaltalaisen Robert Jungkin kehittämä, ja yhdessä Norbert Müllertin kanssa käytäntöön viemä, ideariihimäinen työskentelytapa. Se syntyi tarpeesta aktivoida paikallisyhteisöä ja kannustaa ryhmää löytämään yhdessä tapoja vaikuttaa päätöksentekoon sekä tämän myötä omaan tulevaisuuteensa. Esimerkiksi yhteisön omaa asuinalueita, työpaikkaa tai koulutusta koskevat ongelmat ovatkin tyypillisiä tulevaisuusverstaiden aiheita. (Rubin 2004.)

Anita Rubinin tulevaisuusverstasesittely (Linturi 2009) kokoaa menetelmän päämäärät seuraavasti:

- ▶ Verstas aktivoi kansalaisia (osallistaminen).
- ▶ Verstaan avulla annetaan uskoa omaan kykyihinkin (voimaannuttaminen).
- ▶ Verstas auttaa ottamaan kantaa ja kantamaan vastuuta (sosiaalinen oppiminen).
- ▶ Verstaassa on mahdollista löytää konkreettisia vaihtoehtoja (tulevaisuusajattelu).
- ▶ Verstas voi toimia osana strategiaprosessia (prosessityöskentely).

Tulevaisuusverstaalla voidaan näin ajatella olevan myös itse työskentelyn aihetta, tarvetta ja tuloksia laajempia päämääriä: osallistujat oppivat tekemisen myötä käsittelemään tulevaisuuteensa liittyviä asioita entistä paremmin. Parhaimmillaan osallistujien erilaiset taustat tuovat tutkittavaan ongelmaan, kehityskulkuun tai ilmiöön asiantuntijoita laajemman näkökulman (Linturi 2009). Tulevaisuusverstas sopiikin menetelmänä monenlaisille osallistujille: se ohjaa ja opettaa osallistujaa etenemään. Ennakkotietoa tulevaisuudentutkimuksesta ei tarvita. (Rubin 2004.)

Kymenlaakson tulevaisuusverstaas -konsepti

Huhtikuussa 2022 järjestetty Kymenlaakson tulevaisuusverstaas oli jo viides tässä laajuudessa järjestetty tapahtuma. Jos vielä ensimmäisistä ETUKENO – Kymenlaakson koulutus- ja osaamistarpeiden ennakointi-hankkeen puitteissa järjestetyistä tulevaisuusverstaista puhuttiin pilotteina (Vänttinen & Myllylä 2020), on kokemuksen myötä verstaista kehittynyt osa maakunnan ennakoitintoimintaa. Kaksi viimeisintä – vuodet 2021 ja 2021 – tulevaisuusverstasta on järjestetty ETUKENO – Nopea työllistyminen Kymenlaakson tunnistetuille osaajapula-aloille -hankkeen johdolla.

Kymenlaakson tulevaisuusverstaat 2019–2022:

- ▶ 22.1.2019 Heikot signaalit, Kouvola
- ▶ 28.8.2019 Osaava Kymenlaakso 2030, Kotka
- ▶ 16.9.2020 Osaava Kymenlaakso 2030, Verkko
- ▶ 21.4.2021 Muuttuva Kymenlaakso, Verkko
- ▶ 27.4.2022 Kohti uutta ja tuntematonta, Verkko / Kouvola

Vaikka verstaiden sijainti ja toteutustapa ovat vaihdelleet Covid-19-pandemian mukanaan tuomien kokoontumisrajoitusten myötä suurista kokoontumisista täysin verkon välityksellä järjestettyyn verstaaseen ja myöhemmin hybriditapahtumaksi muokkautuen, on Kymenlaakson tulevai-

Kuva 17: Kymenlaakson tulevaisuusverstaan elementit (Liski 2021).



Verstaan tavoite

- ✓ Pyrkimys: Yhteinen näkemys tulevaisuudesta & siihen vaativista toimenpiteistä ¹
- ✓ Ennakointitiedon ja tulevaisuuden tietoiskujen hyödyntäminen ¹



Keskeistä verstaassa:

- ✓ Tulevaisuusorientaatio
- ✓ Oikeiden toimijoiden osallistuminen
- ✓ Pienryhmätyöskentely
- ✓ Työskentelyn vaihteellisuus¹



Monivaiheinen työkalu

- ✓ Pyrkii vaikuttamaan
- ✓ Kerää tietystä ongelmasta kiinnostuneet etsimään ratkaisuja
- ✓ Hiljaisten ääni kuuluviin
- ✓ Vahvistaa sisäistä kiinteyttä ja integraatiota

Lähde: 1. Myllylä & Vänttinen. 2019.

suusverstaalla omat piirteensä. Vuonna 2021 palvelumuotoilijaopiskelija (YAMK) Mira Liski kokosi ansiokkaasti kertyneet opit, kokemukset ja prosessit yhteen: Kymenlaakson tulevaisuusverstaas -konsepti kiteytyi oppaaksi tapahtumaa järjestäville tahoille. Järjestäjän oppaassa tulevaisuusverstaan tavoitteet, keskeiset tunnuspiirteet ja työskentelytavan mahdollisuudet on jaoteltu kuvan 17. mukaisesti.

Verstaassa tavoitellaan yhteistä näkemystä tulevaisuudesta sekä siihen tähtäävistä toimenpiteistä. Ennakointitieto ja tietoiskut ohjaavat ajattelua kohti tulevaisuutta. Vahva tulevaisuusorientaatio auttaa tarkastelemaan oman alueen toimintaa osana laajempaa kehitystä ja tämän myötä edistää muutosilmiot huomioivaa päätöksentekoa. Tämä tuo lisäarvoa ja tukea omaan liiketoimintaan myös yritysosallistujille.

Tulevaisuusverstaan onnistumiseksi on löydettävä ja rekrytoitava oikeat osallistujat. Tässä piilee myös tulevaisuusverstaan suuri haaste: osallistumismotivaatio saattaa jäädä vähäiseksi, jos tulevaisuustyöskentelyn aihe ei kosketa tai verstaan tuotosten vaikuttavuus jää epäselväksi. Ennakointi- ja tulevaisuustyöskentely on myös monille vielä uusi asia, eikä sen koeta koskettavan omaa tekemistä riittävällä tasolla. Liskin (2021) työstämässä oppaassa näitä erilaisia haasteita sanallistetaan muun muassa osallistujaprofiilien kautta. Usein tulevaisuusverstas onkin onnistunut houkuttelemaan hyvin maakunnallisen ennakkoinnin tai osaamisen parissa ammattinsa puolesta toimivia, mutta se on jäänyt etäisem-

mäksi muille sidosryhmille. Erityisesti yrittäjiä ja työnantajia toivotaan jatkuvasti lisää mukaan tulevaisuusverstaisiin.

Osallistujien lisäksi keskeistä on myös tulevaisuusverstastyöskentelyyn sitoutuminen. Useista muista tapahtumista poiketen tulevaisuusverstaassa edellytetään aktiivista osallistumista eikä pelkkä kuuntelu riitä yhteisen näkökulman ja tuloksien saavuttamiseksi. Pienryhmätyöskentely voi parhaimmillaan olla hyvää keskustelua monipuolisista näkökulmista ja synnyttää uutta, mutta huonoimmillaan ryhmän ilmapiiri estää eriävien mielipiteiden esiintuomisen, ideointi sekä ratkaisujen löytäminen tyrehtyvät tai yksipuolistuvat. Psykologisen tur-

vallisuuden synnyttäminen ryhmissä vaatii ryhmänvetäjältä tai ryhmää fasilitoivalta henkilöltä taitoa ja pelisilmää. Taitoa tarvitaan myös tulevaisuusverstaan vaiheittaisen etenemisen mahdollistamiseksi.

Kaiken kaikkiaan tulevaisuusverstas-menetelmä nähdään vaikuttamiseen tähtäävänä ja ratkaisukeskeisenä työskentelytapana, jossa tarkoituksena on antaa tilaisuus saada äänensä mahdollisimman moninaisen joukon kuuluviin. Tapahtumakutsua on kohdennettu erityisesti Kymenlaakson oppilaitoksille, julkiselle sektorille, yrityksille sekä yhdistyksille sekä yleisemmin maakunnan asukkaille ja siellä opiskeleville.

Tuloksia on hyödynnetty erityisesti oppilaitoksissa. Luonnollisesti yksittäisen koulutuslinjauksen tai kehittämiskohteen perusteet syntyvät useista eri lähteistä, mutta verstan toiminnan laajan näkymystiedon ja eri sidosryhmiä kokoavan työskentelyn merkitystä ei sovi unohtaa. Lisäksi esimerkiksi alueelliseen kehittämiseen ja osaamisen ennakointiin liittyvässä hankehaussa on käytetty tulevaisuusverstaissa syntynyttä tietoa joko sellaisenaan lähteenä tai hankkeen idea on voinut syntyä verstaissa käytyjen keskustelujen pohjalta ainakin välillisesti. Yhä vahvemmin tietoa voisi kuitenkin hyödyntää alueen yritystoiminnan parissa: omaa tekemistä on hyvä peilata tulevaisuustietoon, jonka ovat synnyttäneet useat, yritysten ulkopuoliset henkilöt.

Palvelumuotoilulla ihmislähtöisyyttä verstastoimintaan

Tulevaisuusverstaan osallistava, erilaisia työkaluja sekä kanvaaseja hyödyntävä luonne, ryhmätyöskentelyyn ja psykologiseen turvallisuuteen tähtäävä fasilitointi sekä prosessimainen eteneminen ovat hyvin samankaltaisia kuin palvelumuotoilullisille metodeille ominaiset piirteet yleensä. Tulevaisuusverstaan työryhmässä on myös aina vuodesta 2020 lähtien ollut vahva palvelumuotoilullinen edustus, mikä on edistänyt kahden eri lähestymistavan – ennakkoinnin ja palvelumuotoilun – välisten siteiden huomioimista ja hyödyntämistä.

Onkin ollut luonnollista, että Kymenlaakson tulevaisuusverstas -konseptissa on pyritty ymmärtämään erityisesti osallistajakokemusta sekä tuomaan eri sidostyh-

mät pohtimaan tulevaisuutta paitsi omista lähtökohdistaan myös empaattisesti muiden näkökulmat huomioiden. Osaamisen ennakkoinnin kontekstissa on esimerkiksi pyritty huomioimaan myös itse osajat, kuten palvelumuotoilun asiakaslähtöinen ajattelutapa edellyttää. Ihmislähtöisyysverstastoiminnassa koskettaa meitä kaikkia, olemme sitten verstaan järjestäjiä, osallistujia tai ennakkointityön kohteita.

Mahdollisuuksia ja toimenpiteitä

Ihmislähtöisyyden ohella toinen Kymenlaakson tulevaisuusverstas -konseptille ominainen piirre on mahdollisuuksien löytäminen muutoksista. Vaikka verstaassa liikutaankin

ajatusten tasolla usein kaukana tulevaisuudessa, on tavoitteena aina myös tuoda tulevaisuuskulut ja muutosilmiöt osaksi tämänhetkistä tekemistä.

Vuoden 2022 verstaassa aloituspuheenvuoron pitänyt tulevaisuusmuotoilija ja tietokirjailija Minna Koskelon (2021) sanoi: ”Historia on jo tehty, tulevaisuus on tehtävä.” Usein työskentely tulevaisuusverstaassa päättyikin jonkunlaisiin konkreettisiin roolituksiin tai tehtäviin, jotka näyttävät askelmerkit kohti toivottua tulevaisuutta. Rubinin tulevaisuusverstasesittelyn (Linturi 2009) mukaisesti verstas siis paitsi tukee löytämään konkreettisia vaihtoehtoja, auttaa myös kantamaan vastuuta ja viemään opit edelleen osaksi muita prosesseja.

Lähteet:

Linturi, H. 2009. Anita Rubinin tulevaisuusverstasesittely. Saatavissa: <https://www.slideshare.net/oraakkeli/tulevaisuusverstas>

Rubin, A. 2004. Tulevaisuusverstas. TOPI – Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaalit. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto.

Saatavissa: <https://tulevaisuus.fi/menetelmat/skenaariotyöskentelyn-sovelluksia/osallistavat-menetelmat/tulevaisuusverstas/>

Vänttinen, T. & Myllylä, Y. 2020. Jatkotoimet. Teoksessa: Myllylä, Y. & Vänttinen, T. (toim.) 2020. Etiäinen. Kymenlaakson koulutus- ja osaamistarpeiden ennakkointi.

KYMENLAAKSOLAISEN OSAAMISEN JA ELINVOIMAN TILANNEKUVA JA TAHTOTILA

Irina Kujanpää

Kymenlaaksossa toteutetaan monipuolista ja laadukasta ennakointia niin yritysten, oppilaitosten kuin julkisen alan toimijoidenkin käyttöön. Vaikka tulevaisuutta ennakoidaan ja siitä kerätään tietoa, ei tulevaisuutta voi jättää vain arvailujen varaan. Tulevaisuus tehdään.

Kohti toivottuja tulevaisuuksia

Vaikka periaatteessa kaikki strategiatyö on jo omalla tavallaan tulevaisuuden tekemistä, ollaan Kymenlaaksossa yleisesti vielä

strategisen ennakkoinnin osalta alkumatkalla. Yksittäinen organisaatio voi vaikuttaa omaan tulevaisuuteensa, mutta kun halutaan luoda Kymenlaaksolle yleistä menestysmatkaa tulevaisuuteen, tarvitaan mukaan laajempi ja riittävän moninainen joukko mukaan. Mitä useampi taho saadaan mukaan rakentamaan yhteistä tulevaisuutta, sitä vahvemmin voimme tulevaisuuden suuntaan vaikuttaa.

Yhteisen tulevaisuuden rakentuminen lähtee liikkeelle yhteisestä tahtotilasta. Kun Sitra vuoden 2021 syksyllä etsi alueiden osaami-

sen aika –prosessiin uusia alueita mukaan, lähti Kymenlaakso ennakointinyrkin johdolla mukaan luomaan alueen osaamisen tilannekuvaa ja etsimään yhteistä tahtotilaan.

Prosessissa painotettiin jo hakuvaiheessa riittävän monimuotoisuuden tärkeyttä sillä, että mukana on tahoja Sitran esiintuoman kolmikannan - yritykset, julkiset tahot ja oppilaitokset - kaikista tahoista. Tästä pidettiin huolta niin ydintyöryhmää koottaessa kuin osallistavien tilannekuvafoorumien osallistujia etsittäessäkin. Sama kolmikantamalli on sittemmin istutettu sel-

keäksi onnistumisen mittariksi Kymenlaakson ennakointityössä.

Kymenlaakson ennakointinyrkin toteutti Kymenlaakson osaamisen aika -prosessin. Sitä koordinoi ETUKENO-hanke Sitran ohjauksella ja tuella. Alueen tilanteesta käytiin keskusteluja kolmen avoimen tilannekuvafoorumin, Sitran hankkiman aluetamme koskevan tiedontuotannon ja ydintyöryhmän työskentelyn pohjalta. Samalla luotiin pohjaa alueen yhteiselle tahtotilalle. Prosessissa tarkasteltiin alueen tilannetta erityisesti alueen osaamisen ja elinvoiman näkökulmasta.



Havainnot Kymenlaakson elinvoiman tilannekuvasta

Ensimmäisessä tilannekuvafoorumissa osallistujat nostivat alueen tärkeimmiksi elinvoiman tekijöiksi yhteistyön ja osaamisen. Yhteistyö nähtiin tärkeimpänä tekijänä myös silloin, kun tarkasteltiin yritysten toimintamahdollisuuksien heikkouksia ja vahvuuksia.

Toisessa tilannekuvafoorumissa tarkasteltiin alueen tutkimus- ja kehittämistoiminnan oikeasuuntaisuutta [visuaalisen hankeportfolion](#) kautta. Vaikka portfolioon pystyttiin koostamaan vain osa alueella käynnissä olevista ja elinvoimaan liittyvistä kehittämissankkeista, pystyttiin tuloksista havaitsemaan selkeästi, että hankkeiden keskeisin kohderyhmä ovat yritykset. Ilmaan jäi kuitenkin tässä vaiheessa vielä kysymys siitä, osuvatko hankkeiden ja yritysten tarpeet

yhteen. Prosessin aikana koostettiin myös alueen tilannekuvan pohjaksi SWOT-analyysi, jota tarkasteltiin toisessa tilannekuvafoorumissa. SWOTin saama kritiikki nosti esiin ajatuksen: miten Kymenlaakso erottuu muista maakunnista – vai erottuuko se.

Kokonaisuudessaan alueella nähtiin olevan voimissaan oleva kehittämisen kulttuuri, jossa ideat, tieto ja osaaminen leviävät avoimesti. Hankkeiden toivottiin kuitenkin olevan rohkeampia avauksia, joiden lopputulokset ja opit tulisi saada aiempaa paremmin ja laajemmin hyödynnettäväksi. Tärkeänä huomiona nousi esiin myös vaikeus saada yritykset mukaan hankkeisiin.

Yhteinen tahtotila toteutetaan yhteistyöllä

Kymenlaakson osaamisen aika -prosessin tuloksena koostettiin dokumentti, johon koottiin alueen tilannekuvasta tammikuussa 2022 SWOT-analyysi, tilannekuvaan vaikuttavia ilmiöitä sekä kolme tahtolausetta, sekä näille toimenpide-ehdotuksia. Prosessissa tahtolauseisiin päästiin kolmannen, Kymenlaakson tulevaisuusverstaaseen yhdistetyn tilannekuvafoorumin työryhmien työskentelyn kautta. Työryhmien näkemykset siitä, millaista tulevaisuutta Kymenlaaksolle tahdotaan, olivat yllättävän yhtenäisiä. Kolme muodostettua tahtolausetta ovat seuraavat:

- ▶ **Kymenlaaksosta muotoutuu etätyönteon paratiisi.**
- ▶ **Kymenlaaksossa ollaan energia-alan edelläkävijöitä.**
- ▶ **Kymenlaakso on hyvinvoivien ihmisten maakunta.**

Tahtolauseet myötäilevät Kymenlaakson tämänhetkisiä kehityssuuntia, mutta vaativat toteutuakseen myös vahvoja valintoja ja käytännön toimia. Hyviä esimerkkejä näiden suuntien edistymisestä on jo nähtävissä. [Haminaan on avautunut yhteisöllisyyteen panostavan palveluntarjoajan työtilat](#). Tilan asiakkailta on mahdollisuus käyttää tiloja etätöihin myös muilla paikkakunnilla. Kymenlaaksoon on sijoittumassa

energia-alan yrityksiä ja alueelle on saatu myös [energiavarastoinnin professori](#). Kymenlaakson [vuoden 2040 visiona](#) taas on olla Suomen välittävin maakunta.

Pelkät yksittäiset avaukset eivät kuitenkaan vielä vie tulevaisuutta haluttuun suuntaan. Yhteistä tahtoa ja yhteistyötä tarvitaan myös avausten toteuttamiseen. Yhteistyön tulisi pohjautua kuvattuun kolmikantaan niin, että mukana olisi mahdollisimman tasaisesti julkisten palveluiden, oppilaitosten ja yritysten edustajia. Tällä hetkellä näissä keskusteluissa yritysten näkökulma jää vielä muita heikommaksi osallistujamääriltään, mutta toivottavasti määrä tulevaisuudessa kasvaa.



Mitä useampi toimija tekee pienempiä tai isompia käytännön toimia kohti tahtotilaa, sitä nopeammin ja todennäköisemmin haluttu tulevaisuus saadaan toteutumaan. Tärkein kysymys halutun tulevaisuuden toteuttamiseksi jokaiselle onkin: **mitä omalta osaltamme voisimme jo tänään tehdä, jotta saisimme tahtomamme tulevaisuuden toteutumaan.**

Osaamisen aika

Kymenlaakson osaamisen ajan prosessi ja tulokset on avattu tarkemmin [Kymenlaakson ennakoinnin sivuilla](#).

Osaamisen aika on Sitran kehittämä prosessi alueen vuorovaikutteisen tilannekuvan kokoamiseen. Lisätietoja aiheesta tarjotaan [Sitran sivuilla](#). Prosessi toteutettiin Sitran ohjauksella ja tuella, mutta alueen itsenäisellä työskentelyllä. Prosessi on toteutettu soveltamalla Sitran tuottamaa [Alueiden osaamisen aika -käsikirjaa](#).