

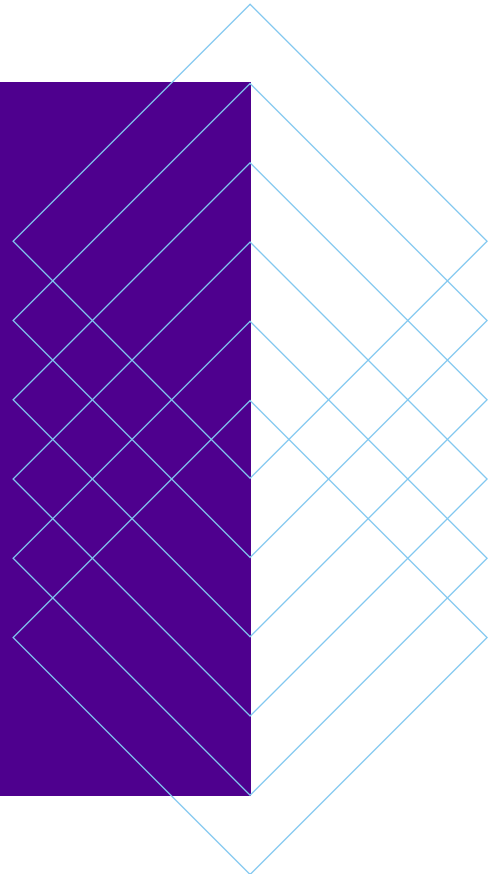


# Yrityslukkarit – tulevaisuuden kestävät osaamismallit

Toim. Päivi Hämäläinen

# Yrityslukkari – tulevaisuuden kestävät osaamismallit

- © Tekijät ja Tampereen ammattikorkeakoulu
- Toimittanut **Päivi Hämäläinen**
- Visuaalinen suunnittelu ja taitto **Roihu Inc.**
- Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja
- Sarja B. Raportteja 149
- ISSN 2736-8459 (verkkojulkaisu)
- ISBN 978-952-7266-90-8 (PDF)
- Tampere 2023



## Kirjoittajat

**Päivi Hämäläinen**, projektipäällikkö, projektitoimisto, Tampereen ammattikorkeakoulu

**Pia Hautamäki**, yliopettaja, soveltavan tutkimuksen keskus, Tampereen ammattikorkeakoulu

**Jonna Niskanen**, projektipäällikkö, Tampereen Aikuiskoulutuskeskus

**Sami Kalliokoski**, lehtori, teollisuusteknologia, Tampereen ammattikorkeakoulu

**Jussi Viljanen**, yritysytteyspäällikkö, tutkimus- ja innovaatiopalvelut, Tampereen yliopisto

**Jukka Sysilampi**, asiakkuuspäällikkö, työelämäyhteydet ja jatkuva oppiminen, Tampereen yliopisto

**Tiina Koskiranta**, erikoissuunnittelija, projektitoimisto, Tampereen ammattikorkeakoulu

# Sisällysluettelo

<b>Esipuhe</b>	<b>4</b>
<b>Yrityslukkarin malli</b>	<b>6</b>
Orientaatio aiheeseen	6
Tulokset	8
Ekosysteemimäinen ja asiakkaisiin fokusoiva toimintatapa	9
Ratkaisumalliehdotus yhteistyöhön	10
Ekosysteemimäisen KAM-toiminnan haasteita ja tulevaisuuden kehittämisaikatauluja	11
Alueellisten oppilaitosten Yrityslukkaritoiminnan suositeltavat strategiset painopistealueet	11
Johtopäätöksiä	12
Jatkotutkimusaiheita	12
Lähteet	13
<b>Yrityslukkarit</b>	<b>14</b>
<b>Asiakaspolku</b>	<b>17</b>
Yrityskontaktointi	17
Asiakasnäkökulma	18
<b>Alkukartoitustyökalu</b>	<b>20</b>
Työpajatyöskentely ja sen aputyökalut	20
Fasilitointi ja muut aputyökalut	23
<b>Osaamiskartoitusmalli</b>	<b>24</b>
Thomas-analyysi	26
Jatkuva oppiminen	27
Esimerkki: Jatkuva oppiminen Tampereen yliopistossa	29
Lähteet	31
<b>Lopuksi</b>	<b>32</b>

# Esipuhe

Lukkarin rooli suomalaisessa yhteiskunnassa on ollut herättelijän rooli ja tällä ajatuksella hanke nimettiin Yrityslukkariksi. Hankkeen aikana tuli selkeästi esille, että vaikka tarve vahvaan yhteistyöhön koulutusorganisaatioiden, yritysten ja muiden kentällä toimijoiden välillä on hyvin tunnistettu, niin toteutus ja aidon toiminnan rakentaminen on todella haastavaa. Yrityslukkari-hanke on ollut silmiä avaava ja opettava kaikille toimijoille.

Tässä julkaisussa jaamme kokemuksia ja kehitettyjä työkaluja, joista toivomme olevan apua vastaavissa toimintaympäristöissä toimiville organisaatioille. Lisäksi uskomme, että hankkeen kokemukset ovat myös herättäviä ja tuovat lisää ymmärrystä siihen, kuinka vaikeiden ja jatkuvasti muuttuvien haasteiden kanssa toimimme koko toimintaympäristössä. Toivomme, että tämä julkaisu havahduttaa ja elää käytössä.

Yrityslukkari-hanke lähti käyntiin syksyllä 2021 keskellä COVID-19 epidemiaa. Hankkeen päätavoitteena oli luoda ja kehittää Yrityslukkari-koulutusbrokerointimalli Pirkanmaan valmistavan teollisuuden yritysten tarpeisiin sekä luoda malli valmistavan teollisuuden yritysten osaamisen kestävään kehittämiseen. Hanke rahoitettiin Euroopan sosiaalirahaston ”Kestävää kasvua ja työtä 2014–2020 Suomen rakennerahasto-ohjelmasta”, toimintalinjasta 4. ”Koulutus, ammattitaito ja elinikäinen oppiminen” ja sen erityistavoitteesta 9.2. ”Kasvu- ja rakennemuutosalojen koulutuksen tarjonnan ja laadun parantaminen”. Rahoittava viranomaisena oli Keski-Suomen elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. Haluamme kiittää rahoittajaa hyvästä yhteistyöstä, ymmärryksestä ja joustavuudesta hankkeen kohtaamien haasteiden suhteen.

Hankkeen aikana tapahtui paljon henkilöstömuutoksia. Projektipäällikkönä toimi Jari Ruokolainen elokuuhun 2023 saakka ja Päivi Hämäläinen elokuusta 2023 hankkeen loppuun joulukuulle 2023. Tampereen ammattikorkeakoulu on ollut koordinoiva taho ja mukana hankkeessa ovat olleet edellä mainittujen lisäksi Kersti Jääskeläinen, Sami Kalliokoski, Pia Hautamäki ja Tiina Koskiranta. Tampereen yliopistolta mukana hankkeessa ovat olleet Jukka Sysilampi, Pasi Vakaslahti, Aino Sipari, Jussi Viljanen ja Kirsi Andersson. Tampereen Aikuiskoulutuskeskukselta mukana ovat olleet Jonna Niskanen, Timo Bergius ja Elli Riihinen. Kiitos tiimille erinomaisesta asiantuntijuudesta ja kestävyyydestä haastavassa toimintaympäristössä.

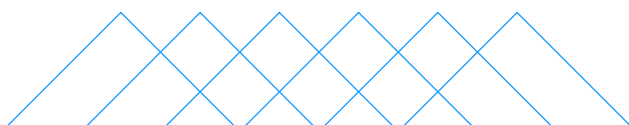
Haluamme kiittää erinomaista ohjausryhmää ja ohjausryhmän puheenjohtajaa Aleksi Arpiaista tuesta ja mentoroinnista. Haluamme kiittää seudun muita yrityspalvelutoimijoita asiantuntevasta ja kehittävästä yhteistyöstä. Kiitokset aktiivisesta osallistumisesta mallien pilotointiin osallistuneille yrityksille ja heidän edustajilleen.

Haluamme erityisesti kiittää kaikkia Yrityslukkareita aktiivisesta yhteistyöstä ja avoimesta asenteesta tätä uudenlaista toimintaa kohtaan. Yrityslukkaritoiminnassa mukana ovat olleet Erkki Kiviniemi, Kimmo Rintala, Kirsi Andersson, Jussi Viljanen, Kersti Jääskeläinen, Timo Rainio, Tero Haapakoski, Aino-Riitta Joutsen, Tarmo Knuutila, Heikki Tiisanoja, Riika Kankaanpää, Jari Rauhala, Satu Riihinen, Antti Lyhteilä, Milla Alen, Jukka Sysilampi, Sami Kalliokoski, Marjukka Kuutti, Matti Kellosaari, Jarkko Kortehisto ja Vesa Kalliomäki.

Hankkeen tavoitteena oli luoda ja kehittää Yrityslukkari-koulutusbrokerointimalli Pirkanmaan valmistavan teollisuuden yritysten tarpeisiin sekä luoda malli valmistavan teollisuuden yritysten osaamisen kestävään kehittämiseen. Kohderyhmänä hankkeessa oli Pirkanmaan valmistavan teollisuuden pk-yritykset. Valmistavan teollisuuden osuus Suomen viennistä on noin puolet ja bruttokansantuotteesta lähes 30 prosenttia. Valmistava teollisuus on myös Pirkanmaalle erittäin merkittävä ala. Pk-yrityksillä kapasiteetti ei välttämättä riitä prosessien tai osaamisen kehittämiseen ilman ulkopuolista tukea. Silti valitettavan harva pk -yritys tekee yhteistyötä korkeakoulujen, muiden oppilaitosten, tutkimuslaitosten ja toisten yritysten kanssa. Tämä osoittautui paikkaansa pitäväksi haasteeksi myös Yrityslukkarissa.

Tässä julkaisussa avaamme tarkemmin kokemuksiamme, toimintamalleja ja työkaluja, joiden toivomme tuovan selkeyttä ja käytännönläheisiä toimintamalleja yritysten ja koulutussektorin väliseen yhteistyöhön.

**Projektipäällikkö Päivi Hämäläinen Tampereella 4.11.2023**



## Orientaatio aiheeseen

Tässä luvussa kuvataan oppilaitosten ja yritysten yhteistyön nykytilaa Tampereen ja laajemmin Pirkanmaan alueella Yrityslukkari-hankkeessa tehtyjen osaamiskartoitusten ja havaintojen pohjalta.

Yrityksissä keskitytään pääsääntöisesti tekemään liiketoimintaa edistäviä toimia, jotka tuottavat voittoa yritykselle ja yrityksen osakkeenomistajille Osakeyhtiölain mukaisesti (Finlex, 2006). Tärkeässä roolissa liiketoiminnan kehittämässä ovat myös asiakkaat ja heidän kanssaan tehtävä yhteistyö. Useiden Yrityslukkari-hankkeeseen osallistuneiden yritysten toimintatapana oli kehittää liiketoimintaa asiakkaiden ja strategisen asiakastyön kautta.

Alueellisten Yrityslukkari-hankkeeseen osallistuneiden oppilaitosten orientaationa ei niinkään ole yksittäisiin yrityksiin eli oppilaitosten asiakkaisiin keskittyminen strategisesta näkökulmasta, vaan oppilaitos- ja yritysyhteistyöllä on pääosin tavoitteena edistää alueella toimivien yritysten kilpailukykyä erilaisen koulutustoiminnan kautta. Yrityslukkari-hankkeessa tätä tehtävää toteutettiin yrityksille tehdyillä osaamiskartoituksilla, joiden avulla kehitettiin yritysten osaamista ja kilpailukykyä. Hankkeessa tuettiin yrityksiä tunnistamaan osaamiskartoituksen avulla alueita, joihin tarvitaan panostuksia tulevaisuuden kilpailukykyyn ylläpitämiseksi ja edelleen kehittämiseksi.

Oppilaitos- ja yritysyhteistyö on tärkeää sekä oppilaitosten että yritysten kannalta. Oppilaitokset hyötyvät yhteistyöstä esimerkiksi siten, että yhteistyön avulla oppilaitokset voivat kartuttaa tietoa uusista työelämän tarpeista ja vaatimuksista, ja vastata tarpeisiin esimerkiksi vahvistamalla opettavan henkilöstön osaamista, rakentamalla uusia opetuskokonaisuuksia tai suuntaamalla hankesalkkua ja -yhteistyötä ko. suuntaan. Kun yritykset tekevät aktiivista yhteistyötä oppilaitosten kanssa ja esim. osallistuvat koulutusten kehittämiseen ja hankeyhteistyöhön, he saavat entistä ajantasaisempaa koulutusta sekä osaavaa työvoimaa käyttöönsä.

Yrityslukkari-hankkeessa tunnistettiin heti alusta alkaen haasteita siinä, miten törmäyttää alueen oppilaitoksia ja alueellisia oppilaitostoimijoita osaamisen kehittämisen palveluiden osalta. Yrityksissä oli vaikeuksia tunnistaa, mitä kautta palveluita on mahdollista saada oppilaitoksilta ja esimerkiksi löytää rajapintoja, joiden kautta yrityksen osaamisen kehittämistarvetta on mahdollisuus lähteä viemään eteenpäin. Yhdeksi pullonkaulaksi yhteistyölle voidaan nähdä myös yleinen epätietoisuus siitä, millaisia mahdollisuuksia yrityksillä olisi kehittää osaamistaan oppilaitoksissa muutenkin kuin perinteisesti kouluttamalla. Yrityslukkari-hankkeessa lähdettiin tutkimaan, miten yrityksissä sovellettu strategisten asiakkuuksien johtamisen malli, kirjallisuudessa laajasti käsitelty Key Account Management (lyhennetty KAM) -malli voisi toimia alueellisesti toimivissa oppilaitoksissa, kun yrityksille tarjotaan palveluita. KAM-toiminta on siis asiakkuuksien strategisen johtamisen lähestymistapa, jossa keskitytään yritykselle tärkeimmiksi luokiteltuihin asiakkaisiin yhteistyössä kehittämien toimijoiden liiketoimintaa ja tulevaisuuden kilpailukykyä (Sandesh, Sreejesh ja Paul, 2023.) KAM-toimintaan kuuluu muun muassa segmentoitujen ja palvelun kohteeksi valikoitujen asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen, asiakassuhteen kehittäminen ja asiakaskokemuksen

parantaminen (Piercy ja Lane, 2006). KAM-toiminnan kautta tavoitteena on strategisen yhteistyön avulla rakentaa pitkäkestoisia arvoa tuottavia asiakassuhteita (Leone, Schiavone ja Simoni, 2021; Shet ja Parvatiyar, 1995.)

Tuotaessa KAM-tyyppinen ajattelutapa osaksi alueella toimivien oppilaitosten toimintaa, voidaan puhua ekosysteemisestä ajattelutavasta, jossa toimijat, Yrityslukkari-hankkeen osalta niin alueelliset oppilaitokset kuin myös alueella toimivat yritykset osana monimutkaisia verkostoja, vaikuttavat toisiinsa (kts. esim. Peters, Ivens ja Pardo, 2020.) Ekosysteemimäisessä ajattelussa keskitytään yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen eri toimijoiden, ulkoisten ja sisäisten välillä (Davies ja Ryals, 2013). Yrityslukkari-hankeessa strateginen ajattelu muotoutuu siis KAM-mallin pohjalle, jossa oppilaitosekosysteemi pyrkii ekosysteemisen toimintatavan kautta vaikuttamaan alueella yritysten osaamisen kehittämiseen ja sitä kautta alueen yritysten kilpailukyvyyn edistämiseen. Tarkastelukohteeksi valikoitui alueellisten oppilaitosten yhteistoiminta ja tavoitteena ymmärtää, että millaiset tekijät ovat tärkeitä organisoitaessa yritysten osaamisen kehittämisen ja tulevaisuuden kilpailukyvyyn varmistamisen aktiviteetteja oppilaitosten suunnasta. Tutkimus osoittaa, että alueen oppilaitosten ja niiden toimintojen tulisi näyttäytyä yhtenäisenä ja toimia yhtenäisenä funktiona arvon synnyttämiseksi tavoiteltuun tarkoitukseen (kts. Ivens, Pardo, Niersbach ja Leischnig, 2016; Pardo ym., 2014).

Yrityslukkari-hankkeen toiminta-aikana tehtyä yritys-yhteistyötä ja siitä saatuja kokemuksia on hyödynnetty pohjana toimintamallissa, jonka tavoitteena on ekosysteemimäisesti toimivan yhteistyön kehittäminen. Varsinaisena aineistona on käytetty tallennettuja haastatteluja, jotka on tehty Tampereen alueen oppilaitosten ja yritysten edustajille Yrityslukkari-hankkeen toiminta-aikana. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluna, joissa keskityttiin osaamiskartoituksiin yrityksissä. Osaamiskartoitusten tavoitteena oli oppilaitosten fasilitoimana luoda yritysjohdon oma arvio omasta osaamisesta valmistavan teollisuuden toiminta-alalla. Osaamiskartoituksissa arvioitiin yritysten osaamisen kehittämisen tarpeita seuraavilla osaamisalueilla: Teknologiat, Prosessit, Osaaminen ja resurssit ja Johtaminen. Näitä osaamisalueita tarkasteltiin seuraavien toimintojen kautta matriisissa: Tuotanto, Myynti ja markkinointi, Tuote- ja palvelukehitys, Henkilöresurssien hallinta ja Yhteistyö ja kumppanuudet.

Osaamiskartoitustapaamisten yhteydessä osaamisen kehittämistarpeet pisteytettiin yritysten johdon toimesta. Pisteytysten pohjana käytettiin yritysten omaa voimassa olevaa strategiaa sekä toimialan trendejä ja toiminnan haasteita.

**Kuva 1:** Yrityslukkari-hankkeen seminaari Tampere-talossa 12.9.2023. Paneelikeskustelussa mukana vasemmalta katsottuen futuristi Perttu Pölönen, ST-Koneistus Oy:n Tommi Peltonen, Guidin Oy:n Johanna Pystynen, TT Gaskets Oy:n Aleksi Arpiainen ja tutkija Pia Hautamäki. Kuva Päivi Hämäläinen.



# Tulokset

Osaamiskartoituksia tehtiin hankkeen aikana yhteensä 17 kappaletta Pirkanmaan alueen yrityksissä. Yhteenvedona voidaan todeta, että Pirkanmaan alueella valmistavan teollisuuden pk-yrityksissä on osaamisen kehittämisen tarpeita tuotannon digitalisoinnissa sekä tuotannon digitalisoinnin kautta kertyvän datan yhdistämisessä kaupalliseen toimintaan. Lisäksi osaamisen kehittämisen tarpeita on nähtävissä strategiatasolla, erityisesti yritysten tulevaisuuden toimintojen kehittämisen osalta. Osaamisen kehittämisessä tarkastelua vaativat siis vahvasti liiketoiminnan siirtyminen data- ja tekoälyaikaan, joka osaltaan haastaa yritysten totuttuja johtamismalleja. Tämä vaatii myös yrityksissä taitoa poisoppia vanhoista toimintatavoista ja systemaattista otetta uudentyyppisten digitaalisten toimintaympäristöjen käyttöönotossa. Lisäksi tarkasteltaessa osaamistarpeita toiminnoittain, voidaan nostaa esiin tarpeita kehittää tuotannon sekä myynnin ja markkinoinnin että tuote- ja palvelukehityksen johtamisosaamista, sekä hankinnan ja henkilöstöresurssien hallinnan teknologioita. Katso yhteenvedo 17 Pirkanmaalla toimivan valmistavan teollisuuden osaamiskartoituksista ohesta alta (Kuva 2).

Taulukossa on kuvattu yrityksen toimintojen ja kyvykkyyksien keskiarvoja. Keskiarvot on saatu 17 osaamistarvekartoituksella, jotka on yrityslukkarissa tai muissa hankkeissa kerätty. Keskiarvot koskevat valmistavan teollisuuden yrityksiä. Numeroarvo kuvaa kehitystarvetta seuraavasti: yritys pystyy itse vastaamaan kehitystarpeeseen = 1,00; yritys tarvitsee ulkopuolista apua kehitystarpeeseen = 2,00; yrityksellä on kriittinen ulkopuolisen avun kehitystarve = 3,00.

Kuvasta on nähtävissä, että kriittisimmät ulkopuolista apua tarvitsevat haasteet 17 yrityksessä keskimäärin löytyvät tuotannon osaamisesta/resursseista eli keskiarvo 2,53/3,00 ja toiseksi tuote- ja palvelukehityksen osaamisesta/resursseista eli 2,24/3,00.

Toiminnoista nousevat lisäksi tuotannon prosessikyvykkyyksien (2,06), sekä tuotannon teknologiakyvykkyyksien (2,00) parantaminen.

Kaikkien muiden kyvykkyyksien keskiarvot ovat alle 2,00. Taulukkoon kerätään tiedot yrityksen toimintojen ja kyvykkyyksien tilanteesta. Värikoodi kuvaa kehitystarvetta seuraavasti: yritys pystyy itse vastaamaan kehitystarpeeseen = vihreä; yritys tarvitsee ulkopuolista apua kehitystarpeeseen = keltainen; yrityksellä on kriittinen ulkopuolisen avun kehitystarve = punainen. Lisäksi taulukossa on tilaa kirjoittaa selvennystä tarpeista tarkemmin.

Tunnista kehitys- ja osaamistarpeet ja niiden tärkeys	Toiminta / Toiminnot						
	Tuotanto	Myynti ja markkinointi	Hankinta	Tuote- ja palvelukehitys	Henkilöresurssien hallinta	Yhteistyö ja kumppanuudet	
Kyvykkyys	Teknologiat	2,00	1,53	1,29	1,82	1,18	1,47
	Prosessit	2,06	1,65	1,59	1,65	1,47	1,41
	Osaaminen / resurssit	2,53	1,76	1,59	2,24	1,76	1,59
	Johtaminen	1,59	1,18	1,41	1,24	1,35	1,29

**Kuva 2:** Tarvekartoitustaulukko sisältää perustiedot yrityksestä ja yrityksen vastaajista, sekä haastattelijoista. Tarvekartoitus-työkalu on kehitetty Euroopan aluekehitysrahaston rahoittamassa Smart Manufacturing Hub -hankkeessa 2020-2022.



Kuva Pixapay

## Ekosysteemimäinen ja asiakkaisiin fokusoiva toimintatapa

Oppilaitosten ja yritysten alueellisessa yhteistyössä voidaan nähdä monia haasteita, vaikkakin Yrityslukkari-hankkeen osaamiskartoitusten tulosten pohjalta voidaan todeta, että yhteistyölle on kiistatta tarvetta. Ekosysteemimäisen toiminnan ja vuorovaikutuksen tarpeet ovat monen suuntaisia, sillä alueen oppilaitokset tarvitsevat yritys-yhteistyötä opetustoimintaan ja erilaisiin tutkimus-, kehitys- ja innovaatiohankkeisiin. Toisaalta yritystoimijat tarvitsevat alueelle osaavaa työvoimaa ja usein koulutustoimia järjestetään yrityksissä sisäisesti. Monia synergiaetuja voitaisiinkin saavuttaa tekemällä tiiviimpää yhteistyötä alueen ekosysteemissä sekä yritysten ja oppilaitosten kesken.

Yritysten näkökulmasta haasteiksi nähtiin yhteydenpidon haasteellisuus ja esimerkiksi yritysten eri toiminta-alueiden kehittämisessä tarvittavien asiantuntijoiden löytäminen oppilaitoksista. Saattaa siis olla, että alueen valmistavan teollisuuden yritys on tehnyt jo yhteistyötä alueellisesti yritysten tuotantoon liittyen. Yrityksessä tarvitaan kuitenkin myös muunlaista osaamista kuin suoraan osaamista ja sen kehittämispalveluita tuotannon osa-alueelle. Tulosten pohjalta näyttää olevan epäselvää ja haastavaa löytää helposti ja nopeasti alueen oppilaitoksista esimerkiksi henkilöstöhallintoon liittyviä osaamisen kehittämisen palveluita ja oikeita henkilöitä keskustelun aloittamiseksi. Myös oppilaitosten suuri koko ja siiloutuminen aiheuttaa yrityksille haasteita: datatalouden ja tuotannon digitalisoimisen taitava oppilaitos henkilöstö saattaa työskennellä oppilaitoksen toisessa yksikössä tai peräti eri oppilaitoksessa kuin esimerkiksi jo yhteistyötä tekevä yksikkö. Oppilaitosten sisällä on nähtävissä siilomaista toimintaa ja voi olla, että oppilaitoksissa ei sisäisestikään tunnisteta oikeita toimijoita ekosysteemistä.

Yrityslukkari-hankkeen alkaessa puhuttiin "yhden luukun periaatteella" toimivasta oppilaitosyhteistyöstä. Ajatus on hieno, mutta oppilaitosten digitaalinen maturiteetti on toimintojen näkökulmasta vielä keskeneräinen, josta syystä tällainen datapooli ja dataosaaminen vielä puuttuu. Tästä syystä, ennen kuin konkreettisia toimia tehdään yhden luukun periaatteen mukaisesti, on tarpeen edistää asioita myös erillisesti. Esimerkiksi alueen eri oppilaitosten ja toimivan henkilöstön osaamisten tunnistamista ja tämän tiedon digitalisoimista on jatkettava. Lisäksi tarkastelutyötä on jatkettava sen suhteen, miten osaamistietojen mahdollista integroimista tiettyyn datapooliin voitaisiin tehdä alueen kilpailukyvyyn edistämiseksi. Voidaan siis todeta, että myös alueen oppilaitosten näkökulmasta datatalouden edistämisessä on tehtävää ennen kuin "yhden luukun periaate" voidaan nähdä realistiseksi.

## Ratkaisumalliehdotus yhteistyöhön

Yrityslukkari-hankkeessa tehtyjen osaamiskartoitusten ja haastatteluiden pohjalta voidaan todeta, että KAM-toiminnalla on keskeinen rooli alueellisessa yhteistyössä ja sen kehittämisessä, kun luodaan yhteistä ekosysteemimäistä toimintatapaa alueen oppilaitosten kesken yritysten alueellisen osaamisen ja kilpailukyvyyn edistämiseksi. Akateemisen tutkimuksen pohjalta voidaan sanoa KAM-toiminnan luovan ja ylläpitävän vahvoja asiakassuhteita, jotka mahdollistavat pitkäjänteisen tuloksellisen yhteistyön (Ivens ja Pardo, 2007; Pardo, Ivens ja Wilson, 2014). Yrityslukkari-hankkeessa tehtyjen osaamiskartoitusten ja haastatteluiden pohjalta voidaan todeta, että alueen yritysten ja oppilaitosten tulisi tehdä strategista pitkäjänteistä yhteistyötä KAM-mallin mukaisesti.

### Ekosysteemimäisen pitkäjänteisen KAM-toiminnan tavoitteena pohjaten Yrityslukkarin tuloksiin ovat muun muassa:

- Yritysten liiketoiminnan ja osaamisen kehittämisen tarpeiden ymmärtäminen
- Yritysten tarpeisiin vastaavien koulutus- ja osaamispalveluiden tarjoaminen
- Yritysten ja oppilaitosten yhteistyön kehittäminen nimetyn yrityslukkarin toiminnan kautta
- Yhteistyön kautta syntyvien innovaatioiden edistäminen ja kaupallisten mahdollisuuksien tunnistaminen yhteistyössä ekosysteemin toiminnassa

### KAM-toiminnan keinoja ovat muun muassa:

- Henkilökohtaiset ja tiiviit yhteistyösuhteet yritysten edustajien kanssa
- Yritysten tarpeiden ja haasteiden kartoittaminen
- Yhteistyöhön kannustaminen ja sen tukeminen
- Yhteistyön tuloksellisuuden arviointi

Tutkimuksen mukaan ekosysteemin toiminta tulee olla integroitu strategisten asiakkuuksien tavoitteisiin ja tekemisen tulee olla yhdenmukaista suhteessa integroituihin tavoitteisiin koko alueellisen ekosysteemin osalta tulosten aikaansaamiseksi. Lisäksi on suositeltavaa rakentaa yhteisiä strategioita valittujen alueen yritysten kanssa ja resursoida henkilöstöä yhteiseen tekemiseen molempien osapuolten toimesta (mm. Friends ja Johnson, 2014; Ivens ja Pardo, 2012).

## **Ekosysteemimäisen KAM-toiminnan haasteita ja tulevaisuuden kehittämisajatuksia**

Tampereen alueen yritys-kanta on kasvanut tasaisesti 2010-luvulta saakka ja kasvua on tapahtunut kaikissa kaupunkiseudun kunnissa. Yritys-kanta ylitti 30 000 yrityksen rajapyykin vuonna 2022 (Business Tampere, 2023). Pirkanmaan talousalueella toimii laaja-alainen ekosysteemi valmistavan teollisuuden yrityksiä, joista iso osa on pk-yrityksiä. Valmistavan teollisuuden pk-yritysten osaamisen kehittäminen ja samalla kilpailukyvyn varmistaminen ovatkin ensiarvoisen tärkeitä toimia Pirkanmaan ja koko Suomen taloudelle. Tuloksellinen KAM-toiminta edellyttää kuitenkin yritysten tarpeiden tuntemista ja yhteistyötä. Tästä syystä seuraavassa esittelemme Yrityslukkari-hankkeen aikana tunnistettuja avaintekijöitä osaamistarpeisiin ja kilpailukyvyn edistämiseksi.

## **Alueellisten oppilaitosten Yrityslukkaritoiminnan suositeltavat strategiset painopistealueet**

Korkeakoulujen ekosysteemimäisessä toiminnassa on useita ulottuvuuksia, jotka vaativat erityistä huomiota verrattuna yritysten toimittamaan KAM-toimintaan. Mm. Feste, Ivens ja Pardo (2022) korostavat resurssipohjaisen näkemyksen merkitystä. Heidän mukaansa oppilaitostojen voimavaroja voitaisiin suosittaa KAM-prosessin virallistamista, sillä KAM-tyyppinen toiminta sopii erityisesti monimutkaisiin organisaatorakenteisiin.

Sandesh ja Paul (2023) taas keskittyvät tutkimuksessaan suhdemarkkinointiteoriaan. Heidän tutkimuksensa voidaan nähdä toimivan perustana tulevalle tutkimukselle KAM-toiminnassa, erityisesti yritysten välisessä liiketoiminnassa. Oppilaitosympäristössä tämä tarkoittaa, että pitkäaikaisten kumppanuuksien rakentaminen kannattaa myös tuloksellisesti, ja KAM-toiminnan toteuttaminen osana Yrityslukkaritoimintaa voidaan nähdä tekijänä lisätä alueen yritysten sitoutumista ekosysteemimäiseen toimintaan ja sitä kautta alueen kilpailukyvyn kasvua.

Lisäksi Pardo, Ivens ja Niersbach (2020) tuovat esiin, että yritysten KAM-toimijoiden eli Yrityslukkari-hankkeen kontekstissa valittujen Yrityslukkareiden tulee olla osaajia navigoimaan monimutkaisissa ekosysteemeissä tehokkaasti. Tämä tarkoittaa, että KAM-toiminta on usein moniulotteista ja useita erilaisia rooleja vaativa tehtävä, joka tarkoittaa välillä tarvetta toimia yrityksen osaamisen kehittämisen kartoittamisen tehtävissä ja välillä taas myynnillisessä roolissa tarjoten yritykselle mahdollisia osaamisen kehittämisen palveluita. Tämä vaatii Yrityslukkareilta osaamista tunnistaa omassa toiminnassa erilaisia tasoja, ja toimia ekosysteemeissä erilaisissa rooleissa, joka saattaa välillä tuntua haastavalta ja herättää jännitteitä eri toimijoiden välillä.



Yhteenvetona voidaan todeta, että alueen oppilaitosten tulisi ekosysteemimäisessä toiminnassaan ottaa huomioon Yrityslukkaritoiminnan monimutkaisuus ja ymmärtää, ettei yhden luukun -periaatteen toiminta ole helposti järjestettävissä ja toteutettavissa johtuen jännitteisestä, siilomaisesta ja monimutkaisesta ympäristöstä. Yrityslukkari-hankkeessa tehtyjen toimien pohjalta voidaan kuitenkin todeta, että hyödyntämällä yritysten käyttämää strategista KAM-toimintaa voidaan saavuttaa kestävää ja alueen yritysten kilpailukykyä edistävää toimintaa. Tämä vaatii Yrityslukkareilta panostusta pitkäaikaisten henkilösuhteiden luomiseen yrityksissä ja vuorovaikutteisen ekosysteemyön merkityksen ymmärtämistä. Huolimatta KAM-toimintamallin vaativuudesta, kouluttamalla alueen oppilaitosten Yrityslukkarihenkilöstöä monimutkaiseen ja ekosysteemimäiseen KAM-toimintaan, alueen oppilaitoksilla on paremmat mahdollisuudet lähteä kehittämään Yrityslukkaritoimintaansa ja yhteistä yhden luukun periaatetta eteenpäin.

## Johtopäätöksiä

- KAM-toiminta mahdollistaa alueellisen yhteistyön monin tavoin.
- KAM-toiminnan avulla voidaan luoda ja ylläpitää vahvoja asiakassuhteita, jotka mahdollistavat pitkäjänteisen yhteistyön ja tukee alueen yritysten kilpailukykyyn myönteistä kehittymistä.
- KAM-toiminnan tavoitteena on muun muassa yritysten tarpeiden ymmärtäminen ja niihin vastaavien koulutus- ja osaamispalveluiden tarjoaminen, yritysten ja oppilaitosten yhteistyön kehittäminen sekä yhteistyön kautta syntyvien innovaatioiden edistäminen parhaassa tapauksessa ulkopuolisen rahoituksen turvin.
- KAM-toiminnan toteuttaminen edellyttää kuitenkin toimijoiden välistä sitoutumista ja yhteistyötä.
- KAM-toiminnan on oltava tavoitteellista ja tuloksellista.
- KAM-toiminnan vaikuttavuutta on myös tärkeää arvioida säännöllisesti. Yritysten strateginen asiakkuustyö pohjautuu pääosin valittuihin asiakkaisiin. Tältä osin KAM-mallia tulee muuttaa paremmin soveltuvaksi oppilaitos-ekosysteemiin, joka ei keskity vain yksittäisiin yrityksiin vaan palvelee laaja-alaisemmin esimerkiksi valmistavan teollisuuden pk-yrityksiä.

## Jatkotutkimusaiheita

Jatkotutkimuksissa tulisi ottaa huomioon valmistavan teollisuuden digitalisoitumisen myötä tapahtuva siirtymä datatalouteen ja sen vaikutuksen liiketoimintamalleihin sekä skaalaavan liiketoiminnan vauhdittamiseen. Toisaalta Yrityslukkari-hankkeen tulosten pohjalta ehdotetaan myös alueellisille oppilaitostoimijoille datatalouteen siirtymistä osaamisen tunnistamisen osalta ja osaamisdatan jalostamista hyödynnettäväksi osaksi Yrityslukkareiden ekosysteemimäistä toimintaa yhdessä yritysten kanssa. Lisäksi ammattimaisen KAM-toiminnan aloittamiseksi on tarpeen lähteä tunnistamaan jatkotutkimushankkeissa mahdollisuuksia yhteiselle asiakkuudenhallintajärjestelmälle osana alueellista oppilaitosten Yrityslukkaritoimintaa. Lisäksi alueellisten Yrityslukkaritoimintojen tukemiseksi ja tietoisuuden levittämiseksi suositellaan digitaaliseen markkinointiin panostamista.



## ➤ Lähteet

Business Tampere, 2023: Tampereen kaupunkiseudun elinvoiman tilanne.

Tilastokatsaus 20.02.2023: Luettavissa: 27.10.2023: <https://business tampere.com/fi/toimintaymparisto/yritystietoa-ja-tilastoja-tampereen-kaupunkiseudusta/>

Finlex, 2006: Osakeyhtiölaki: 21.7.2006/624. Luettavissa 26.10.2023: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624>

Davies, I. A., & Ryals, L. J. (2014). The effectiveness of key account management practices. *Industrial Marketing Management*, 43(7), 1182-1194.

Feste, J., Ivens, B. S., & Pardo, C. (2022). Key account management formalization and effectiveness: A fuzzy-set qualitative comparative analysis. *Industrial Marketing Management*, 107, 450-465.

Friend, S. B., & Johnson, J. S. (2014). Key account relationships: An exploratory inquiry of customer-based evaluations. *Industrial Marketing Management*, 43(4), 642-658.

Ivens, B. S., Pardo, C., Niersbach, B., & Leischnig, A. (2016). Firm-internal key account management networks: Framework, case study, avenues for future research. *Industrial Marketing Management*, 58, 102-113.

Ivens, B. S., & Pardo, C. (2007). Are key account relationships different? Empirical results on supplier strategies and customer reactions. *Industrial Marketing Management*, 36(4), 470-482.

Ivens, B. S., & Pardo, C. (2012). Key account management in business markets: An empirical test of common assumptions. *Handbook of Strategic Account Management: A Comprehensive Resource*, 228-244.

Leone, D., Schiavone, F., & Simoni, M. (2021). Key account management and value co-creation in multi-stakeholder ecosystems. A "market access" mix. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(13), 199-209.

Pardo, C., Ivens, B. S., & Wilson, K. (2014). Differentiation and alignment in KAM implementation. *Industrial Marketing Management*, 43(7), 1136-1145.

Peters, L., Ivens, B. S., & Pardo, C. (2020). Identification as a challenge in key account management: Conceptual foundations and a qualitative study. *Industrial marketing management*, 90, 300-313.

Piercy, N. F., & Lane, N. (2006). The hidden risks in strategic account management strategy. *Journal of Business Strategy*, 27(1), 18-26.

Sandesh, S. P., & Paul, J. (2023). Key account management in B2B marketing: A systematic literature review and research agenda. *Journal of Business Research*, 156, 113541.

Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (1995). The evaluation of relationship marketing. *International Business Review*, 4(4), 397-418.

# Yrityslukkarit



**Kuva 3:** Yrityslukkarit TAKKilla 12.12.2022. Kuva: Annamari Penttinen

Hankeeseen osallistuneiden pirkanmaalaisten oppilaitosten henkilöstöstä koulutettiin yrityslukkareita. Yrityslukkarit toimivat omissa organisaatioissaan yritysrajoittamattomasti tarjoamalla yrityksille ratkaisuja osaamisen kehittämisen haasteisiin. Yrityslukkareilla on elinkeinoelämän tarpeista ja ammatillisesta koulutuksesta ajantasainen käsitys ja heillä on mahdollisuudet kehittää koulutustarjontaa työelämän tarpeiden mukaan. Yrityslukkariverkoston oppilaitosrajat ylittävä yhteistyö mahdollistaa yritysten henkilöstön osaamisen kehittämisen laaja-alaisesti ja sen avulla yrityksille voidaan tarjota eri oppilaitosten tarjonnasta koottuja räätälöityjä koulutuskokonaisuuksia.

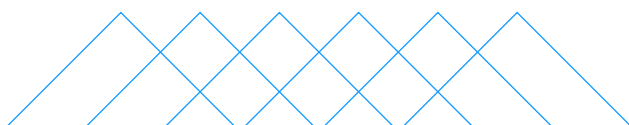
Yrityslukkareiksi valittiin Tampereen ammattikorkeakoulusta, Tampereen yliopistosta, Tampereen Aikuiskoulutuskeskuksesta, Tredusta ja SASKYsta 21 asiantuntijaa, jotka toimivat oppilaitostensa lehtoreina, korkeakouluasiamiehinä, päälliköinä tai kone- ja tuotantotekniikan kouluttajina. Heillä on vahva kokemus yritys yhteistyöstä muun muassa osaamisen kehittämisen, tutkimuksen ja tuotekehityksen sekä innovaatioyhteistyön alueilla.

Yrityslukkareille räätälöitiin oma koulutus TAKKin yritysneuvojan ammattitutkintoa hyödyntäen. Koulutuksen tavoitteena oli verkostoituminen eri oppilaitosten yritys yhteistyötä tekevien henkilöiden välillä sekä osaamisen vahvistaminen muun muassa asiakkuuksien hallinnassa, rahoitustuntemuksessa, jatkuvan oppimisen palvelujen hallinnassa, virtuaaliorganisaatioiden hallinnassa sekä viestinnässä ja digitaalisten työkalujen soveltamisessa. Finnveran, ELY-keskuksen, TE-toimiston ja Tampereen kauppakamarin asiantuntijaluennot antoivat ajankohdallisen tilannekatsauksen valmistavan teollisuuden tilanteesta ja tulevaisuudesta sekä heidän omasta toiminnastaan kasvun ja kehittämisen saralla.



**Kuva 4:** Futuristi Perttu Pölönen esitteli seminaarissa tulevaisuuden lukujärjestyksen.  
Kuva Päivi Hämäläinen

Koulutus toteutettiin syksyllä 2022, jolloin yrityslukkarit tapasivat säännöllisesti ja työskentelivät yhdessä. Koulutuksen aikana pohdittiin muun muassa asiakasymmärrystä ja palvelupolkua yrityslukkaritoiminnan näkökulmasta sekä kehitettiin yrityslukkariverkostoa. Koulutuksessa käsiteltiin käytännön toimintatapoja sekä pohdittiin tulevaisuuden haasteita muun muassa miten toiminta saadaan vakautettua ja syvennettyä normaaliksi toiminnaksi. Osallistujilla koettiin olevan sopivasti kokemusta ja innostusta, joka mahdollisti avoimet keskustelut sekä mahdollisuuksista että tekemisen haasteista.



Koulutukseen osallistuneet oppivat tuntemaan eri oppilaitosten yritysysteistyötä tekevät asiantuntijat. Verkoston toiminnan kannalta henkilökohtaiset suhteet todettiin olevan avainasemassa yhteistyön onnistumisessa ja parhaiten verkosto toimii ollessaan mahdollisimman yksinkertainen.

Virtuaaliverkoston toteutuksessa oli tarkoitus hyödyntää Tampereen korkeakouluuyhteisön kehittämää Bazaar-alustaa ja rakentaa sille yhteinen virtuaaliyhteisö. Bazaar-alustan kehittäminen kuitenkin lopetettiin, joten sen käyttö ei ole toteutunut suunnitellusti. Sen tilalle kartoitettiin muita alustoja ja pohdittiin niiden toimivuutta. Virtuaalisen alustan ylläpitäminen todettiin haasteelliseksi, joten verkoston rakentamisessa keskityttiin mahdollisimman ketterän toimintatavan luomiseen. Yrityslukkareille luotiin yhteinen Teams, jonka kautta on helppo ja nopeaa pitää yhteyttä muihin yrityslukkareihin ja jakaa tietoa.

Koulutuksen jälkeen yrityslukkarit vierailivat yrityksissä ja toteuttivat tarve- ja osaamiskartoituksia, joiden pohjalta suunniteltiin räätälöityjä koulutuksia vastaamaan yritysten osaamisen kehittämisen tarpeita.

Yrityslukkariverkosto kokoontuu yrityslukkaritapaamisiin, joita järjestetään kiertävästi eri oppilaitoksissa. Säännöllisesti järjestettävissä tapaamisissa vaihdetaan kuulumisia sekä päivitetään tietoja koulutuksista ja muutoksista. Verkoston vahvuus on henkilökohtaisessa tuntemisessa, joka madaltaa kynnystä ottaa yhteyttä ja tarjota yrityksille myös muiden oppilaitosten koulutusta.

Myös yrityslukkareiden ja yritysten yhteistyössä henkilökohtaiset suhteet ovat avainasemassa. Yrityslukkarit kartoittavat yritysten tarpeita ja haasteita, joihin pyritään löytämään ratkaisuja oppilaitosten jo olemassa olevasta tarjonnasta tai räätälöidä koulutusta työelämän tarpeiden mukaan.

Yritysysteistyötä pyritään pitämään yllä muun muassa yrityslukkareiden järjestämällä tutustumiskäynneillä eri oppilaitoksiin, jonne kutsutaan yritysten edustajia. Samalla kuunnellaan asiantuntijaluentoja ja toteutetaan työpajoja. Näin yritykset saavat kuvaa siitä, millaista koulutusta on tarjolla ja millaisia oppimisympäristöjä oppilaitoksista löytyy.

Hankkeessa saatujen kokemusten perusteella luotiin Yrityslukkariverkosto, joka tukee valmistavan teollisuuden yritysten ja oppilaitosten yhteistyötä. Yrityslukkarit työskentelevät valmiiksi yritysrajapinnassa, mikä omalta osaltaan auttaa toiminnan vakiinnuttamisessa pysyväksi toimintamalliksi. Hankeryhmän toiveena on, että hankkeen loputtua Yrityslukkari -toiminta jatkuu aktiivisena ja kehittyä edelleen.



## Yrityskontaktointi

Syksyn 2022 ja syksyn 2023 välillä yrityslukkarit tavoittivat suoraan kaikkiaan n. 130 yritystä. Yleisin tapa tavoittaa yritys oli joko soittaa yrityksen päätöksentekijälle tai lähettää esite sähköpostilla ja soittaa perään jonkun ajan päästä.

Suorassa kontaktoinnissa selvisi myös tekijöitä, miksi yritys ei lopulta lähtenyt mukaan yrityslukkari-hankkeeseen. Havaittuja syitä olivat esimerkiksi kiire ja tarpeen tunnistamattomuus. Lisäksi yrityslukkarin järjestämiin koulutuksiin osallistuminen oli vapaaehtoista, eli usein toimitusjohtaja tai HR-päällikkö välitti tiedon henkilöstölle, mutta ketään ei veloitettu osallistumaan.

Onnistuneet kaksi pilottitoteutusta osoittivat, että parhaiten yritys saatiin sitoutumaan, jos toteutus voitiin sitoa yrityksen strategiaprosessiin ja yritys näki koulutuksen tärkeäksi osaksi tätä prosessia.

Kuva Pixapay



# Asiakasnäkökulma

Asiakaspolku (tai asiakasmatka) koulutusorganisaatioiden ja yritysten välillä voi vaihdella monin tavoin riippuen organisaation tavoitteista ja toimintamalleista. Alla on yleinen kuvaus siitä, miltä asiakaspolku voi näyttää tällä välillä:

1

## Tietoisuusvaihe

- **Koulutusorganisaation markkinointi.** Koulutusorganisaatiot voivat käyttää erilaisia markkinointikanavia, kuten verkkosivustoja, sosiaalista mediaa, messuja ja tapahtumia, mainontaa ja julkaisuja houkutellessaan yrityksiä kiinnostumaan tarjoamistaan koulutuspalveluista.
- **Yrityksen tarpeiden tunnistaminen.** Yritykset alkavat tunnistaa koulutustarpeitaan ja etsiä sopivia koulutusorganisaatioita.

2

## Kiinnostuksen herättäminen

- **Koulutusorganisaation tiedon tarjoaminen.** Koulutusorganisaatiot tarjoavat lisätietoja koulutusohjelmistaan, niiden laadusta, kustannuksista ja joustavuudesta.
- **Yrityksen tarkempi arviointi.** Yritykset alkavat verrata eri koulutusorganisaatioita ja niiden tarjoamia vaihtoehtoja. Ne saattavat pyytää tarjouksia ja käydä keskustelua koulutustarpeistaan.

3

## Arviointivaihe

- **Tarjosten ja neuvottelujen tekeminen.** Yritykset neuvottelevat koulutusorganisaatioiden kanssa hinnoista, aikatauluista ja mukautetuista ratkaisuista.

4

## Ostopäätös vaihe

- **Hankintapäätökset.** Lopulliset päätökset tehdään koulutusorganisaation valinnasta.
- **Sopimusten solmiminen.** Yritykset allekirjoittavat sopimukset valitsemiensa koulutusorganisaatioiden kanssa.

5

## Palvelun käyttö ja koulutus

- **Koulutusohjelmien, kurssien ja räätälöityjen tuotteiden käynnistäminen.** Koulutusorganisaatio alkaa toteuttaa sovittuja tuotteita yrityksen työntekijöille.
- **Seuranta ja tuki.** Koulutusorganisaatio tarjoaa tukea ja seuraa koulutuksen edistymistä varmistakseen, että tavoitteet saavutetaan.

6

## Asiakassuhde ja jatkokehitys

- **Arviointi ja palaute.** Sekä koulutusorganisaatio että yritys arvioivat koulutuksen tehokkuutta ja laadukkuutta. Yritys arvioi työntekijöidensä osaamisen kehittymistä ja sen vaikutusta liiketoimintaansa.
- **Jatkuvuus.** Yritykset voivat päättää jatkaa yhteistyötä koulutusorganisaation kanssa tarpeidensa mukaisesti ja saavutettujen tulosten perusteella.
- **Kasvu ja laajentaminen.** Yritys voi laajentaa koulutusta useammille työntekijöilleen tai eri osa-alueille tarpeidensa ja liiketoimintastrategioidensa perusteella.

# ESR Yrityslukkari

## Asiakaspolku yrityksille koulutusorganisaatioiden tarjontaan Pirkanmaalla

1

### Tietoisuusvaihe

- Markkinointi- ja viestintätoimet, jotka tuovat esiin koulutusorganisaation tarjoamat palvelut ja niiden hyödyt.
- Käyttö eri kanavia, kuten verkkosivut, sosiaalinen media, tapahtumat, ja markkinointimateriaalit.

2

### Kiinnostuksen herättäminen

- Koulutusten esittely ja niiden räätälöiminen yrityksen tarpeisiin.
- Tarjoukset, kokeilujaksot tai muut houkuttelevat markkinointikeinot.

3

### Arviointivaihe

- Yksityiskohtainen tieto koulutusohjelmista, niiden kustannuksista ja eduista.
- Mahdollisuus keskustella koulutuksen asiantuntijoiden kanssa.

4

### Ostopäätösvaihe

- Selkeä hinnoittelu ja sopimusehdot.
- Tarvittaessa räätälöidyt ratkaisut ja neuvottelut asiakkaan tarpeiden mukaan.

5

### Palvelun käyttö ja koulutus

- Laadukas koulutus ja asiakastuki asiakkaan tarpeisiin vastaamiseksi.
- Mahdollisuus palautteen antamiseen ja tarvittavien muutosten tekemiseen.

6

### Asiakassuhde ja jatkokehitys

- Jatkuva yhteydenpito asiakkaaseen, varmistetaan asiakastyytyväisyys ja kerätään palautetta.
- Tarjotaan mahdollisuus jatkokoulutukseen, päivityksiin tai muihin lisäpalveluihin.

# Alkukartoitustyökalu

Alustavia kartoituksia tehtiin valmistavan pk-teollisuuden yrityksiin Pirkanmaan alueella. Työkaluna käytettiin Smart Manufacturing Hub-hankkeessa toteutettua työkalua, joka oli yrityksen kanssa käytävän keskustelun runkona. Työkalun avulla yrityksen osaamisen tarpeet eri osastojen ja toimintojen välillä käydään läpi. Lisäksi työkalun avulla pyritään keräämään tietoa yrityksen kyvykkyyksistä teknologioiden, prosessien, osaamisen ja resurssien sekä johtamisen osalta. Työkalu jäsentää keskustelua ja varmistaa samojen asioiden läpikäynnin kaikissa yrityksissä, mikä lisää tulosten vertailtavuutta ja mahdollistaa myös yhteisten tarpeiden löytämisen.

Osaamiskartoituksessa asioista keskusteltiin tarkastelemalla nykyisiä toimintoja tuotannon, myynnin ja markkinoinnin, hankinnan, tuote- ja palvelukysynnän sekä henkilöstöresurssien suunnasta. Keskustelujen tuloksia käytettiin mm. koulutustarjonnan suunnitteluun.

Keskusteluissa olivat läsnä hankkeen toimijoita eri oppilaitoksista ja mm. yrityksen toimitusjohtaja sekä avainhenkilöitä mm. tuotannon, myynnin ja henkilöstöhallinnon puolelta. Keskustelu toimi usein myös hyvänä tietojenvaihtona yrityksen eri osa-alueiden välillä, varsinkin tulevaisuuden suunnitelmien ja siihen liittyvän osaamiseen liittyvänä pohdintana.

Alkukartoituksia tehtiin yhteensä 17 kpl, joista suurin osa oli metalliteollisuuden valmistuksessa toimivia yrityksiä. Kun kartoituksia tehtiin useita, voitiin yksittäisten tarpeiden sijaan koota tietoa laajemman yritysjoukon tarpeista ja resursseja voitiin kohdentaa yritysten osamistarpeiden täyttämiseen. Tällaisiin tunnistettuihin tarpeisiin hankkeessa vastattiin mm. ostoon ja hankintaan sekä hitsaukseen liittyvillä koulutuksilla. Koulutukset järjestettiin sekä etä- että lähiopetuksena yritysten nimeämille osallistujille, ja ne olivat maksuttomia.

Jatkopohdintana hankkeen työryhmä tuli siihen johtopäätökseen, että alkukartoitustyökalu on hyvä lähtökohta yrityksen toimintoihin ja nykytilaan, mutta syvemmälle pureutumiseen tarvitaan lisäksi esimerkiksi henkilöstön haastatteluja, analyysia ja strategista työtä, jotta löydetään aidosti olennaiset kehittämiskohteet jokaisessa kohdeyrityksessä. Hankkeessa syntyi osaamiskartoitusmalli jatkona alkukartoitustyökalulle.

## Työpajatyöskentely ja sen aputyökalut

Yhdessä oppimisen taidot, yhteisen vision luominen, kyky ja halu kehittää itseään sekä oppimiselle avoimet ajattelumallit ovat oppivan organisaation keskeisiä elementtejä (Senge, 2006). Kaikki yksilöt eivät ole luonnostaan hyviä oppijoita ja oman oppimisensa arvioijia. Omien ajattelumallien havaitseminen, testaaminen ja muuttaminen on erittäin tärkeää, koska yksilön samoin kuin koko organisaationkin oppiminen jää tapahtumatta, jos mallit pysyvät muuttumattomina. Ajattelumallit voivat pahimmillaan toimia oppimisen esteinä. (Aikuiskasvatus, 2002)

Yhdessä oppimilla ja dialogia käymällä voidaan lisätä tietoisuutta kunkin yksilön ajattelumalleista ja myös organisaatiossa vallitsevista uskomuksista. Dialogissa osallistujat ovat dialogitilanteessa tasa-arvoisia. Dialogin lähtökohtana on, että jokaisella on yhtäläinen ihmisarvo ja että jokaisen näkökulma on yhtä arvokas. Dialogi rakentuu toisten näkökulmien aktiiviselle ja myötäeläville kuuntelulle, mutta lähtökohtaisesti ei kuitenkaan tavoitella yhteisymmärrystä. Dialogin osallistujien tulee olla valmiita omien taustaoletustensa tarkasteluun ja kyseenalais-

tamiseen. Dialogin avulla voimme keskustella – tuoda omat ja muiden oletukset esiin – vaikka omat taustaoletuksemme poikkeaisivat toisten osallistujien taustaoletuksista. Dialogi edellyttää myös keskinäistä luottamusta. Käytännössä edellä sanottu tarkoittaa, että osallistuja luottaa siihen, että toiset voivat antaa hänelle jotain arvokasta. Kuuntelemalla ja pyrkimällä ymmärtämään toisten näkemyksiä ihminen on mukana prosessissa, jossa itse kehittyy (Sitra, 2018).

Onnistunut dialoginen työpaja oli olennainen osa prosessia. Kokosimme tähän yhteen hankkeessa kootut raamit työpajojen suunnitteluun ja tuloksiin. Jokainen työpaja tulee suunnitella yrityksen tarpeisiin ja tilannekohtaisesti.

- **Tavoitteet ja tarkoitus.** Määritä selkeät tavoitteet ja tarkoitus työpajalle. Miksi se järjestetään, ja mitä työpajalla halutaan saavuttaa?
- **Osallistujat.** Kutsu oikeat osallistujat, jotka ovat olennaisia työpajan aiheen kannalta. Varmista, että osallistujamäärä on hallittavissa ja että ryhmä on monipuolinen, jotta saat erilaisia näkökulmia. Sovi salassapitoasiat.
- **Aikataulu.** Suunnittele työpajan kesto ja aikataulu. Anna riittävästi aikaa kullekin osuudelle ja varaa aikaa tauoille tarvittaessa.
- **Ohjelma ja sisältö.** Järjestä ohjelma ja sisältö siten, että se tukee tavoitteita. Työpaja voi sisältää esityksiä, keskusteluja, ryhmätyöskentelyä, harjoituksia tai muita aktiviteetteja.
- **Työkalut ja materiaalit.** Varmista, että sinulla on tarvittavat työkalut, materiaalit ja tekniset resurssit (kuten tietokoneet, fläppitaulu, post-it-laput) valmiina.
- **Fasilitointi.** Valitse pätevä fasilitaattori (työpajan vetäjä), joka ohjaa ja tukee osallistujia tavoitteiden saavuttamisessa. Fasilitaattorin tehtävä on pitää työpaja järjestyksessä ja motivoituna.
- **Vuorovaikutus.** Kannusta osallistujia keskustelemaan, jakamaan ideoitaan ja kuuntelemaan toisiaan. Luo avoin ja kannustava ilmapiiri, jossa kaikki voivat osallistua.
- **Dokumentointi.** Tärkeiden huomioiden ja päätösten dokumentointi on olennaista. Käytä esimerkiksi muistiinpanoja, fläppitaulua tai sähköisiä työkaluja tallentamaan keskeiset havainnot. Huomioi salassapitoasiat.
- **Seuranta ja jatkotoimet.** Työpajan päätteeksi tarkista, ovatko tavoitteet saavutettu. Mieti, mitkä ovat seuraavat askeleet tai toimenpiteet, jotka pitää toteuttaa työpajan tulosten perusteella.
- **Palautte.** Kerää osallistujilta palautetta työpajasta. Tämä auttaa parantamaan tulevia työpajoja.

## Onnistuneen työpajan tulokset

- **Selkeyttä ja ymmärrystä.** Osallistujat saavat paremman käsityksen työpajan aiheesta ja tavoitteista. Työpajan avulla voidaan selvittää monimutkaisia kysymyksiä ja luoda selkeyttä.
- **Ideoita ja ratkaisuja.** Työpajan aikana osallistujat voivat tuottaa uusia ideoita, näkökulmia ja ratkaisuja käsiteltäviin ongelmiin tai haasteisiin.
- **Yhteistyötä ja vuorovaikutusta.** Työpajat edistävät tiimityöskentelyä, vuorovaikutusta ja tiedon jakamista osallistujien välillä sekä tiimin ongelmanratkaisutaitoja. Työpajat voivat auttaa parantamaan ryhmän yhteistyötä ja luottamusta.
- **Päätöksiä ja toimintasuunnitelmia.** Työpajoissa voidaan tehdä päätöksiä ja suunnitella konkreettisia toimenpiteitä, jotka auttavat saavuttamaan tavoitteet.
- **Sitoutumista ja osallistumista.** Työpajat voivat lisätä osallistujien sitoutumista ja innostusta työpajan aiheeseen tai projektin tavoitteisiin.
- **Raportointia ja dokumentointia.** Työpajoissa tuotetaan usein tietoa ja dokumentaatiota, joka voi olla hyödyllistä raportointia tai päätöksentekoa varten.
- **Palautetta ja arviointia.** Työpajojen tulosten perusteella voi kerätä palautetta ja arvioida työpajan onnistumista sekä oppia parantamaan tulevia työpajoja.

On tärkeää, että työpajan tavoitteet ovat selkeät ja että ne ohjaavat työpajan rakennetta ja toimintaa. Onnistuneen työpajan tulokset heijastavat sitä, että osallistujat saavuttavat nämä tavoitteet ja pystyvät soveltamaan työpajassa hankittua tietoa ja taitoja käytäntöön.

### ➤ Lähteet

Aikuiskasvatus-julkaisu, 1/2002. Peter Sengen haastattelu.

Senge, Peter. The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization. Cornerstone, England 2006.

Holm, Poutanen ja Ståhle. Mikä tekee dialogin: Dialogisen vuorovaikutuksen tunnuspiirteet ja edellytykset. Mikä tekee dialogin: Dialogisen vuorovaikutuksen tunnuspiirteet ja edellytykset - Sitra. Viitattu 07.11.2023.

# Fasilitointi ja muut aputyökalut

Fasilitointi on prosessi, jossa fasilitaattori auttaa ryhmää saavuttamaan yhteisen tavoitteen tai ratkaisemaan ongelmia. Onnistunut fasilitointi on keskiössä, kun lähdetään rakentamaan luottamusta yritysyhteistyössä ja uusissa ympäristöissä.

Fasilitointiin liittyy erilaisia työkaluja ja menetelmiä, jotka auttavat fasilitaattoria ohjaamaan ryhmän keskustelua ja toimintaa tehokkaasti.

**Valkotaulu.** Fasilitaattori voi käyttää taulua visuaalisten esitysten, muistiinpanojen ja ideoiden kuvittamiseen. Se auttaa ryhmää hahmottamaan ja ymmärtämään asioita paremmin.

**Mind mapping -työkalut.** Mind mapping -ohjelmistot tai taulut voivat auttaa visualisoimaan ideoita, suhteita ja konsepteja.

**Äänestysmenetelmät.** Äänestysmenetelmiä, kuten pisteytys tai peukkujärjestelmä, voidaan käyttää päätösten tekemiseen tai priorisointiin.

**Jäällä pitäminen.** Jos keskustelu uhkaa ajautua sivuraiteille tai ei etene, fasilitaattori voi käyttää jäällä pitämisen tekniikoita, kuten kysymysten esittämistä tai lyhyitä harjoituksia, jotta ryhmä pysyy keskittyneenä. Aikataulussa pysyminen on tärkeää.

## **Reflektointityökalut.**

Loppukeskustelu ja reflektointi ovat tärkeitä fasilitoinnin osia. Voit käyttää reflektointikysymyksiä tai arviointityökaluja, jotta ryhmä voi oppia kokemuksestaan ja parantaa tulevia fasilitointeja.

Nämä ovat esimerkkejä työkaluista, joita fasilitaattori voi käyttää. Valinta riippuu fasilitoinnin tavoitteista, ryhmän tarpeista ja tilanteesta. Fasilitaattorin taito on käyttää sopivia työkaluja oikeissa tilanteissa tehokkaasti edistääkseen ryhmän tavoitteiden saavuttamista.

Työelämän muutoksien ja etätyön kasvun kautta monet työpajat tapahtuvat verkossa. Fasilitoinnin työkaluja verkkotapaamisiin on kehitetty runsaasti, koska etätyö ja virtuaaliset kokoukset ovat yhä yleisempiä. Tässä on joitakin tehokkaita työkaluja, joita voit käyttää fasilitoidaksesi verkkotapaamisia:

Käytä laadukasta videoneuvotteluohjelmistoa, kuten Zoom tai Microsoft Teams, jotka mahdollistavat helpon osallistumisen ja näiden työkalujen ominaisuuksien hyödyntämisen, kuten jakamisen ja ryhmäkeskustelut. Mahdollisuus myös anonyymiin osallistumiseen on hyvä huomioida joissain tapauksissa.

Osallistumisen helpottamiseksi ja erilaisten persoonallisuustyyppien tasa-arvoisen osallistumisen mahdollistamiseksi hyviä esimerkkejä digitaalisia whiteboard-työkaluja on monia. Yrityslukkari-hankkeessa käytettiin paljon Flinga alustaa, muita esimerkkejä ovat mm. Miro ja Google Jamboard. Pelillistäviä kyselytyökaluja ovat mm. Kahoot! ja Sli.do.

Nämä työkalut voivat auttaa fasilitoijaa pitämään osallistujat mukana ja varmistamaan tehokkaan verkkotapaamisen. Valinta riippuu tavoitteista ja ryhmän tarpeista, joten voi olla hyödyllistä kokeilla erilaisia työkaluja ja mukauttaa ne kuhunkin tilanteeseen. Suunnittelu on kaiken A ja O.

# Osaamiskartoitusmalli

Varsinaisia osaamisen kartoituksia pääsimme tekemään kahdessa yrityksessä. Ne etenivät edellä esitetyn asiakaspolun mukaan, joista ensimmäinen oli lyhyempi ja toinen pidempi kartoitus.

Työskentely aloitettiin alkukartoituksella. Se sisälsi alkukartoitustyökalulla johdetun keskustelun yrityksen johdon kanssa, jonka perusteella muodostui kuva yrityksen tilanteesta ja tarpeista. Alkukartoitus purettiin yhdessä hanketyöryhmän kanssa ja tämän pohjalta tehtiin suuntaviivat sille, mitkä asiat erityisesti nostetaan yrityksen työpajassa esille.

Tämän jälkeen pidettiin yrityksen tiloissa työpaja, jossa hankkeen työryhmä fasilitoi keskustelun yrityksen avainhenkilöiden kanssa tulevaisuuden muutoksista ja osaamisen kehittämisen tarpeesta.

Jälleen työpajan jälkeen pidetyn purkamisen tuloksena saatiin osaamisvajeen analyysi, joka kerrottiin yritykselle MS Teams-yhteydellä pidetyssä palaverissa. Yrityksen edustajat priorisoivat tämän jälkeen tuleville vuosille heille tärkeimmät osaamisalueet ja näille luotiin priorisointiin perustuva tarkempi aikataulu.

Tämän jälkeen hankkeen työryhmä selvitti oppilaitosten koulutustarjontaa ja mahdollista räätälöitävää koulutusta, jotta yrityksen tarpeisiin voitaisiin vastata. Tämän jälkeen pidettiin yrityksen edustajien kanssa uusi palaveri, jossa koulutustarjontaa ja eri vaihtoehtoja esiteltiin.

Jos yritys oli valinnut pidemmän osaamisen kehittämisen mallin, oli vielä vuorossa henkilökohtaisten opintopolkujen tekeminen yrityksen valitsemille työntekijöille.

Yritys nimesi tietyt työntekijät ja prosessi alkoi Thomas-analyysillä, jossa työntekijä teki oman työntekoaan kuvaavan itsearviointin verkossa ja analyysin tulokset purettiin hänen kanssaan yhdessä hankkeen edustajan kanssa.

Analyysin ja yrityksen, sekä henkilön oman kehittymisen tahtotilan yhdistämällä luotiin henkilökohtainen opintopolku, joka mahdollistaa useamman vuoden näkyvyyden henkilön opintojen kautta muodostuvaan osaamisen kehittymiseen. Opintopolkuun kerättiin oppilaitosten tiedossa olevia opintoja nousujohteisesti henkilön työnantajan näkemyksen mukaisen työtehtävien kehittymisen tueksi.

# ESR Yrityslukkari

## Osaamiskartoitustyökalu



### Alkukartoitus yrityksessä

Tarvekartoituksessa hahmotetaan selkeä alkukuva yrityksen tilanteesta, jotta voimme tunnistaa olennaiset seikat. Apuna käytetään havahduttamiskysymyksiä, joiden avulla pyritään nostamaan esiin piileviä tarpeita ja tavoitteita.

### Yhteenveto (sisäinen)

Tapaamisen jälkeen tiimi tekee yhteenvedon käynnistä ja valmistele seuraavan työpajan.

### Työpaja yrityksessä

Käsitellään kantavat teemat uudessa strategiassa osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Pohditaan kasvun ja kilpailuedun lähteitä liiketoiminnalle ja niiden linkitys uusiin koulutustarpeisiin ja olemassa olevien osaamisen vahvistamiseen. Päätetään kolme tärkeintä uutta osaamisen kehittämisen aluetta uudella strategiakaudella.

### Analyysi (sisäinen)

Tiivistetään yrityksen tahtotila, muutoksien ja trendien vaikutus. Tarpeiden priorisointi ja selvitetään yrityksen valinnat.

### Analyysin purku yrityksessä

Seuraavat askeleet: syventyminen valittuihin teemoihin ja tiekartan hahmottuminen.

### Jatkoanalyysi (sisäinen)

Tarjoaman kasaaminen analyysin purun perusteella. Koonti

### Loppuanalyysin esittely yritykselle

Loppuanalyysi, mindmap-visualisoituna, tiekarttalopputuote, oppilaitosten kontaktit yrityksille

### Henkilökohtaiset haastattelut yrityksessä

Lähtötason osaamisen selvittäminen.  
Mahdolliset Thomas-analyysit.

### Henkilökohtaiset polutukset (sisäinen)

Henkilökohtaisten haastattelujen ja yrityksen tarpeiden pohjalta tehdään suunnitelma henkilökohtaisista tiekartoista.

### Tiekarttojen toteutus ja muut jatkotoimenpiteet yrityksessä

Sovitut jatkotoimenpiteet, yhteistyö myyntiorganisaatioiden kanssa.

# Thomas-analyysi

Yrittyslukkari-hankkeessa käytettiin Thomas-analyysia yhtenä työkaluna henkilökohtaisten opintopolkujen suunnitteluun. Henkilökohtaisen Profiilin Analyysi (HPA) kertoo henkilön työkäyttäytymisestä ja auttaa tuloksellisesti johtamaan erilaisen toimintatyylin omaavia henkilöitä. Analyysin avulla on mahdollista saada vastauksia esimerkiksi seuraaviin kysymyksiin:

- Mitkä ovat henkilön vahvuudet?
- Mikä motivoi henkilöä työssä?
- Mitkä mahdolliset rajoitteet voivat heikentää menestymistä tehtävässä?
- Millaisiin tehtäviin henkilö sopii parhaiten?
- Onko henkilö tuloshakuinen?
- Miten henkilö vaikuttaa toisiin ihmisiin?
- Miten henkilö toimii muutostilanteessa?



**HPA täytetään verkossa ja sen tekeminen kestää noin 10 minuuttia.**

## Thomas-analyysin tausta

1950- ja 1960-lukujen taitteessa tohtori Thomas Hendrickson kehitti psykologian tohtori William Moulton Marstonin tutkimusteorian "Emotions of Normal People" pohjalta Henkilökohtaisen Profiilin Analyysin eli Thomas HPA:n (Thomas personal Profile Analysis (PPA)). Thomas HPA on ipsatiivinen pakkovalintatesti, joka kattavasti selvittää henkilön työkäyttäytymistä eri tilanteissa. Sen avulla voidaan nopeasti ja luotettavasti saada kattavaa tietoa esimerkiksi henkilön johtamisen, rekrytoinnin tai kehittämisen tueksi. Marstonin alkuperäinen teoria löysi neljä erilaista tapaa toimia työssä. Hän havaitsi myös, että henkilön tavat toimia työssään ovat yhteydessä myönteiseen tai ristiriitaiseen sosiaaliseen ympäristöön. Toimintatavat määrittävät osaltaan, miten yksilö on vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Marstonin DISC-profiilien nimitykset tulevat seuraavista termeistä:

**Hallitsevuus**  
(Dominance)

**Vaikuttavuus**  
(Influence)

**Pysyvyys**  
(Submission/  
Steadiness)

**Myöntyvyys**  
(Compliance)

Useimmissa meissä on näitä kaikkia ominaisuuksia, sillä olemme erilaisten ominaisuuksien yksilöllinen summa. Thomas HPA kuvailee luotettavasti, miten henkilöt toimivat tilanteissa, jotka he kokevat olevan itselleen suotuisia tai haastavia. Analyysi paljastaa myös, onko henkilön reagoitintapa proaktiivinen vai reaktiivinen, lähteekö henkilö liikkeelle asioista vai ihmisistä ja mistä henkilö motivoituu ja millaista hyötyä hän tuottaa organisaatiolle toimintatyyliensä perusteella.

Thomas HPA -analyysia voidaan käyttää rekrytointiin, jolloin löydetään soveltuvimmat hakijat sekä voidaan yhdistää työrooliin sopivat toimintatyylit. Analyysiä voidaan käyttää myös motivointiin ja sitouttamiseen ymmärtämällä mikä henkilöä motivoi sekä tunnistamalla ne työtehtävät, joissa henkilön vahvuudet pääsevät oikeuksiinsa. Lisäksi analyysi soveltuu henkilökohtaisen kehityksen arviointiin tunnistamalla vahvuuksia ja paikantamalla kehitysalueita. Analyysi soveltuu myös viestinnän ja tiimityön kehittämiseen ja auttaa ymmärtämään tarvittavaa viestintätyyliä erityisesti muutostilanteissa sekä tunnistamaan oma ja toisten toimintatyylit tiimien muodostamisessa.

Thomas HPA on auditoitu Ison-Britannian Psykologiliitossa (British Psychological Society BPS). Thomas HPA auditoitiin European Standing Committee on Tests and Testing -komitean (European Federation of Psychologists' Associations -järjestön komitea) asettamien kriteerien mukaisesti.

Thomas HPA -analyysillä on myös Helsingin yliopiston lausunto rakennevaliditeetin osalta.

Thomas HPA täyttää psykometriset vaatimukset työpsykologiaan sopivana työkaluna. Thomas analyysin jälkeen tehdään henkilökohtainen koulutussuunnitelma, jossa otetaan huomioon analyysin tulokset, työntekijän oppimistavoitteet sekä yrityksen tulevaisuuden oppimistarpeet. Koulutussuunnitelmassa pyritään hyödyntämään oppilaitosten jatkuvan oppimisen tarjontaa. (Thomas Suomi 2023.)

## Jatkuva oppiminen

OKM:n ennakkoinnin mukaan Suomessa jopa vajaa puoli miljoonaa henkilöä tarvitsee uudelleenkoulutusta tai laajaa täydennyskoulutusta lähivuosina. Haasteena todetaan, kuinka koulutukseen hakeutuisivat myös sitä eniten tarvitsevat. Osaavan työvoiman saatavuuden ongelmat haittaavat monia aloja ja yrityksiä.

Jatkuvalla oppimisella on tarkoitus vastata tarpeeseen kehittää ja uudistaa osaamista elämän ja työuran eri vaiheissa. Uusiin osaamistarpeisiin vastaaminen edellyttää koulutusjärjestelmältä joustavuutta sekä ihmisille mahdollisuuksia päästä tarvitsemaansa koulutukseen työn ohessa ja sen aikana.

Nykyisen hallitusohjelman mukaan osaajapulaan pyritään vastaamaan mm. jatkuvaa oppimista kehittämällä ja hyödyntämällä paremmin jo olemassa olevaa osaamista. Hallitus lisää jatkuvan oppimisen mahdollisuuksia erityisesti sosiaali- ja terveydenhuolto- sekä kasvatusaloille. Lisäksi aikuisten tutkintokoulutusta suunnataan koulutustasoa nostavaan tai työmarkkina-asemaa parantavaan koulutukseen. Rahoituksella kannustetaan tarjoamaan ja suorittamaan tutkintoja pienempiä opintokokonaisuuksia. Niiden suunnittelu tehdään yhteistyössä elinkeinoelämän kanssa. Tällöin osaaminen vastaa paremmin olemassa olevaa osaamistarvetta. Lisäksi maahanmuuttajien kielenopetusta uudistetaan, jotta se yhdistyy paremmin työmarkkinoille tai jatko-opintoihin valmistavaan koulutukseen. Tarkoituksena on saada käyttämätön osaaminen hyötykäyttöön sekä osallistaa piilotyöttömiä, osatyökykyisiä ja vammaisia ihmisiä mukaan yhteiskunnan toimintaan.



Jatkuvan oppimisen uudistuksen parlamentaarinen ryhmä on linjannut loppuvuodesta 2020 vision ja tavoitteet vuoteen 2030 sekä 27 toimenpidettä tavoitteisiin pääsemiseksi. Visiona ja tavoitteina on, että

1

### Jokainen kehittää osaamistaan työuran aikana.

- Jokaisella on mahdollisuus uudistaa osaamistaan ennakoivasti, jotta työssä kehittyminen, työllistyminen uusiin tehtäviin ja uralla eteneminen olisi mahdollista.
- Osallistumisen tasa-arvo lisääntyy.

2

### Kaikilla on työllistymisen ja merkityksellisen elämän edellyttämät tiedot, taidot ja osaaminen.

- Osaamistaso nousee.
- Työllisyysaste nousee.
- Korkeakoulututkinnon suorittaneiden 25–64-vuotiaiden määrä ja osuus kasvaa ja perusasteen jälkeistä tutkintoa vailla olevien 25–64-vuotiaiden määrä ja osuus vähenee.

3

### Osaaminen uudistaa työelämää ja työelämä osaamista.

- Osaava työvoima tulee kestävästä kasvusta, innovaatioista, kilpailukykyä ja sitä kautta hyvinvointia.
- Työnantajilla on osaavaa työvoimaa.
- Työyhteisöt tukevat uuden oppimista.

Tarkoituksena on saada käyttämätön osaaminen hyötykäyttöön sekä osallistaa piilotyöttömiä, osatyökykyisiä ja vammaisia ihmisiä mukaan yhteiskunnan toimintaan. (Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2023.)

## Esimerkki: Jatkuva oppiminen Tampereen yliopistossa

Jotpan eli Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskuksen tekemän kyselytutkimuksen mukaan yli 80 prosenttia suomalaisista pitää uuden oppimista tärkeänä ja nauttii siitä. Puolet työssä olevista uskoo, että oma työ muuttuu lähivuosin niin, että muuttuva työ vaatii uutta osaamista. Yli 60 prosenttia vastaajista kokee, että on pystynyt käyttämään koulutuksissa ja kursseilla saamaansa osaamista työssä. Lisäksi valtaosa kokee, että koulutukseen osallistuminen on lisännyt tyytyväisyyttä elämään.



**Kuva 5.** Jatkuvan oppimisen muodot Tampereen yliopistossa. JOP esittelyaineisto 2023. Kuviossa on kuvailtu yksilön, organisaatioiden ja yhteiskunnan linkittyminen jatkuvaan oppimiseen digitaalisessa oppimisympäristössä.

Tampereen yliopiston koulutuksen vararehtori Marja Sutelan mukaan:

” Keskeinen kysymys on, miten työikäisten osaaminen pidetään ajan tasalla niin, että Suomi on hyvinvoiva ja kilpailukykyinen yhteiskunta. Tulevaisuudessa yksi tutkinto ei ihmiselle riitä, vaan vaaditaan jatkuvaa oppimista työelämän eri vaiheissa.” (JOP esittelyaineisto 2023.)

Tampereen yliopiston Jatkuvan oppimisen palvelut vastaavat tähän haasteeseen monipuolisella ja laaja-alaisella tarjonnalla.

### **Avoin yliopisto**

Väylänä tutkinto-opintoihin tai oman osaamisen kehittämiseksi.

### **Julkisrahoitettu koulutushanketoiminta**

Ammattitaidon ja asiantuntijuuden kehittämistä työelämässä tai uran nivelvaiheessa oleville (Tree Jatkuvan oppimisen palvelut).

### **Pienet osaamiskokonaisuudet**

Tutkinto-opinnoista avattuja opintokokonaisuuksia asiantuntijana kehittyjälle.

### **Laajat erikoistumiskoulutukset**

Pätevyyttä lisäävät opintokokonaisuudet asiantuntijana kehittyjälle.

### **Täydennys- ja tilauskoulutus**

Koulutus ja valmennusohjelmat osaamisen kehittämiseksi yksilöille tai organisaatioille räätälöitynä (Tree Jatkuvan oppimisen palvelut).

### **Ohjaus- ja valmennuspalvelut**

Koulutusohjelmaan sisältyen tai erikseen tilattuna oppimisen tueksi tai asiantuntija-johtamistyössä kehittymiseksi (Tree Jatkuvan oppimisen palvelut).

**Kuva 6.** Jatkuvan oppimisen muodot Tampereen yliopistossa. JOP esittelyaineisto 2023.

Henkilökohtainen oppimispolku jatkuu haastattelulla, jossa kartoitetaan työntekijän oppimistavoitteet. Tämän vaiheen tavoitteena on saada selville koulutustarpeet tuleville vuosille ja luoda niille henkilökohtainen "tiekartta" jossa pyritään vastaamaan koulutustarpeeseen eri oppilaitosten tarjonnalla ja tarvittaessa räätälöimään yksilöllisiä oppimisen mahdollisuuksia.

Osaamiskartoitukset eivät olleet ainoa yritysysteistyön muoto ja sen lisäksi mm. oppilaitosten oppilaiden tekemät opinnäytetyöt ovat esimerkkinä yhteistyöstä, joka syntyi hankkeen aikana.

## ➤ Lähteet

JOP esittelyaineisto 2023. Julkaisematon.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2023. Jatkuva oppiminen. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Verkkosivu. Viitattu 14.11.2023. <https://okm.fi/jatkuva-oppiminen>

Thomas Suomi. 2023. Johda henkilöstösi tukemaan liiketoimintasi tavoitteita. Verkkosivu. Viitattu 14.11.2023. <https://www.thomassuomi.fi/>

Kyselytutkimus: Mitä työkäiset ihmiset ajattelevat jatkuvasta oppimisesta? 2023, Jotpa, Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskus.

# Lopuksi

Kiitos vielä kaikille hankkeen mukana matkanneille. Yhteisen osaamisen vahvistuminen ja tiimiytyminen ovat olleet Yrityslukkari-hankkeen parhaita tuloksia. Olennainen osa hanketta on myös ollut ymmärtää, kuinka haastavassa kentässä toimimme ja kuinka vaihteleviin ja muuttuviin tarpeisiin pyrimme vastaamaan.

On ollut ilo nähdä, miten osaaminen on kasvanut ja miten ihmiset ovat pystyneet hyödyntämään jaettuja kokemuksia omassa työssään. Tämä vahvistaa näkemystämme siitä, että oikeanlaisilla resursseilla voimme luoda merkityksellisiä ja kestäviä toimintamalleja. Yhteisöllisyyden ja yhteistyön tukeminen sekä kaikkien toimijoiden keskinäinen tunteminen ovat olennaisia tekijöitä tulevaisuutta rakennettaessa.

Pohdinta mallin ylläpitämisestä on tärkeä osa tätä hanketta. Olemme tunnistaneet avainalueet, jotka vaativat jatkuvaa huomiota ja kehittämistä. Jatkossa haluamme varmistaa, että resurssit ovat riittävät ja että vastuut mallin ylläpitämisestä on jaettu tasapuolisesti organisaatioissamme. Toivottavasti saamme jatkaa mallin kehittämistä ja rakentaa Pirkanmaalle toimivan ja joustavan yhteistyömallin, joka vastaa kaikkien toimijoiden tarpeisiin.

Olemme luoneet jo nyt jotakin arvokasta yhdessä. Uskomme vahvasti, että voimme jatkaa yhdessä oppimista, kasvua ja onnistumista myös tulevaisuudessa.



Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020

