

Maija Mandelin

# ETELÄ-SAVON YRITYSTEN OSAAMISTARPEET

Opinnäytetyö

Tradenomi

Liiketalous

2025



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Tradenomi (AMK)
Tekijä/Tekijät	Maija Mandelin
Työn nimi	Etelä-Savon yritysten osaamistarpeet
Toimeksiantaja	Etelä-Savon Kauppakamari
Vuosi	2025
Sivut	52 sivua, liitteitä 12 sivua
Työn ohjaaja(t)	Pia Kaari

## TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Etelä-Savon alueen yritysten osaamis- ja työvoimatarpeita sekä tuottaa kehittämisehdotuksia koulutusyhteistyön vahvistamiseksi. Tutkimus toteutettiin yhteistyössä Etelä-Savon kauppakamarin kanssa, ja se perustui monimenetelmälliseen lähestymistapaan, jossa yhdistettiin määrällinen kysely ja laadulliset teemahaastattelut.

Kyselyyn vastasi 46 alueen yritystä, ja lisäksi toteutettiin kahdeksan teemahaastattelua eri toimialoilta. Aineisto analysoitiin kuvailevin tilastollisin menetelmin ja aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Tutkimus tuotti kokonaiskuvan alueen osaamistarpeista ja niiden taustatekijöistä.

Tulosten perusteella Etelä-Savon yritysten keskeiset osaamistarpeet liittyvät digitalisaatioon, asiakastyöhön ja johtamiseen. Osaajapulan taustalla vaikuttavat alueelliset ja rakenteelliset tekijät, kuten sijainti, koulutustarjonnan ja yritysten tarpeiden epäsuhta sekä kilpailu työvoimasta muiden alueiden kanssa. Yritykset painottivat joustavien ja työelämälähtöisten koulutusratkaisujen tarvetta sekä oppilaitosyhteistyön kehittämistä. Kansainväliset osaajat nähtiin merkittävänä, mutta osittain hyödyntämättömänä voimavarana.

Johtopäätöksenä esitetään, että alueen kilpailukykyä voidaan vahvistaa tiivistämällä koulutuksen ja työelämän välistä yhteistyötä, kehittämällä modulaarisia koulutusmalleja ja tukemalla kansainvälisten osaajien integroitumista alueelle.

**Asiasanat:** osaaminen, osaamistarpeet, osaamisen kehittäminen ja ennakointi.

Degree title	Bachelor of Business Administration
Author(s)	Maija Mandelin
Thesis title	Skills needs of companies in South Savo
Commissioned by	South Savo Chamber of Commerce
Time	2025
Pages	52 pages, 12 pages of appendices
Supervisor	Pia Kaari

## ABSTRACT

The aim of the thesis was to determine the competence and labour needs of companies in the South Savo region and to propose development initiatives to enhance educational cooperation. The study was conducted in collaboration with the South Savo Chamber of Commerce and was based on a multi-method approach combining quantitative survey and qualitative thematic interviews.

In total, 46 regional companies completed the survey, and eight thematic interviews were carried out across different industries. The material was analyzed using descriptive statistical methods and data-driven content analysis. The study produced an overall picture of the area's competence needs and their underlying factors.

Based on the results, the key competence needs of companies in South Savo are related to digitalisation, customer service, and management. Regional and structural factors behind the shortage of talent, included location, mismatches in training supply and business needs, and competition for labour with other regions. The companies emphasized the need for flexible and work-oriented education solutions, and the development of cooperation between educational institutions. International talents were seen as a significant, but partly dormant, resource.

The conclusion is that the region's competitiveness can be strengthened by closer cooperation between education and work-life, by developing modular training models, and by supporting the integration of international experts into the region.

**Keywords:** competence, competence needs, competence development, and foresight.

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TARKOITUS JA TAVOITTEET.....	7
2.1	Tutkimuskysymykset.....	8
2.2	Tutkimusmenetelmät.....	9
2.3	Keskeiset käsitteet ja raportin rakenne.....	10
3	OSAAMISEN KEHITTÄMINEN.....	11
3.1	Osaaminen ja osaamistarpeet.....	11
3.2	Osaamisvajeet ja työvoimapula.....	15
3.3	Megatrendien vaikutus osaamiseen.....	17
3.4	Alueellinen kehittäminen ja ennakointi.....	19
4	KÄYTETTÄVÄT TUTKIMUSMENETELMÄT.....	22
4.1	Tutkimusote ja aineiston keruu.....	22
4.2	Aineiston analyysi ja raportointi.....	26
4.3	Tutkimuksen luotettavuus ja riittävyys.....	29
5	TOIMEKSIANTAJA.....	31
6	TULOKSET.....	32
6.1	Osaamistarpeet.....	32
6.2	Osaajapulan taustatekijät.....	38
6.3	Osaamisen kehittäminen yrityksissä.....	42
6.4	Oppilaitosyhteistyö.....	44
6.5	Kansainväliset osaajat.....	46
6.6	Tulosten yhteenveto.....	48
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET.....	49
7.1	Johtopäätökset.....	50
7.2	Kehittämissuositukset.....	52
7.3	Rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset.....	53
	LÄHTEET.....	55

## LIITTEET

Liite 1. Webropol-kysely

Liite 2. Haastatteluruko

Liite 3. Saatekirje verkkosivuartikkeli

Liite4. Saatekirje LinkedIn julkaisu

## 1 JOHDANTO

Osaavan työvoiman saatavuus on yksi Etelä-Savon elinkeinoelämän keskeisimmistä haasteista nyt ja tulevaisuudessa. Yritysten toimintaympäristö muuttuu nopeasti digitalisaation, vihreän siirtymän, kansainvälistymisen ja väestön ikääntymisen seurauksena. Tämä edellyttää jatkuvaa osaamisen kehittämistä sekä koulutusjärjestelmältä että työelämältä. Työnantajille ja yrityksille osaava työvoima on elinehto: ilman sopivaa ja riittävää osaamista ei ole liiketoimintaa eikä kasvua. Samanaikaisesti yritykset eri puolilla Suomea – myös Etelä-Savossa – kokevat, ettei niiden tarvitsemalle osaamiselle ole riittävästi tarjontaa, mikä käy ilmi esimerkiksi jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskuksen alueellisista raporteista. (JOTPA 2023.)

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Etelä-Savon kauppakamari, ja työn kohderyhmänä ovat kauppakamarin jäsenyritykset. Työn tavoitteena on selvittää, millaisia osaamistarpeita Etelä-Savon alueen yrityksillä on nykyhetkellä ja erityisesti tulevaisuudessa. Aihe on ajankohtainen, sillä osaajapula, erityisesti ammatillisen osaamisen osalta, on edelleen merkittävä haaste alueen yrityksille. (Kauppakamarikysely 2024b.)

Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskuksen (JOTPA) alueellinen raportti puolestaan nostaa esiin, että osaamisen kehittämistarpeet ovat alueilla usein samanaikaisia eli yrityksillä on tarvetta rekrytoida, kouluttaa ja kehittää henkilöstöään yhtä aikaa, mutta ratkaisujen on silti oltava paikallisesti sovitettuja. Haasteena on, että ratkaisut Etelä-Savon osaamistarpeisiin on suunniteltava ja toteutettava alueen erityispiirteet, resurssit ja työmarkkinatilanne huomioon. Etelä-Savon elinkeinorakenne, väestörakenne, koulutusmahdollisuudet ja työ markkinatilanne eroavat monin tavoin muista alueista, mikä vaikuttaa merkittävästi tarvittaviin osaamistarpeisiin. (JOTPA 2023.)

Myös Etelä-Savon kansainvälistymissuunnitelma (2025) korostaa osaamisen roolia alueen kasvun ja kansainvälisen yhteistyön mahdollistajana. Tämän tutkimuksen avulla tuotetaan tietoa, jota voidaan hyödyntää koulutusorganisaatioissa, työvoimapolitiikassa ja elinkeinoelämän päätöksenteossa. Opinnäytetyö toteutetaan kyselytutkimuksena, ja sen tulosten pohjalta laaditaan yhteen-

veto ja yhteistyölista, joka auttaa Etelä-Savon yrityksiä ja koulutusorganisaatioita kehittämään osaamista ja vahvistamaan yhteistyötä alueen elinvoiman turvaamiseksi. Samalla opinnäytetyöni toimii osana laajempaa keskustelua siitä, miten koulutus, työelämä ja opiskelijayhteistyö voivat yhdessä vastata tulevaisuuden osaamistarpeisiin.

## **2 TARKOITUS JA TAVOITTEET**

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa Etelä-Savon alueen yritysten nykyisiä ja tulevaisuuden osaamistarpeita. Työ toteutetaan kyselytutkimuksena, joka kohdistuu Etelä-Savon kauppakamarin ja Etelä-Savon Yrittäjien jäsenyrityksille syksyllä 2025. Työn konkreettisena tavoitteena on tuottaa selkeä analyysi alueen keskeisimmistä osaamistarpeista sekä laatia kehittämissuosituksia, joiden avulla koulutusorganisaatiot ja alueelliset toimijat voivat ennakkoivasti vastata yritysten tarpeisiin.

Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää muun muassa koulutusten suunnittelussa, työvoimapolitiisessa päätöksenteossa sekä aluekehitystyössä. Lisäksi työ voi tukea opiskelijoiden ja yritysten välistä yhteistyötä tarjoamalla tietoa erilaisista mahdollisuuksista tehdä yhteistyötä opiskelijoiden kanssa, esimerkiksi kurssiprojektien ja muiden oppilaitosyhteistyön muotojen kautta. Tulosten pohjalta voidaan lisäksi koota lista yrityksistä, jotka ovat kiinnostuneita opiskelijayhteistyöstä, mikä helpottaa jatkossa yhteydenpitoa ja yhteistyön suunnittelua oppilaitosten kanssa. Näin opinnäytetyö tuottaa paitsi tutkimustietoa, myös käytännön ratkaisuja Etelä-Savon elinvoiman vahvistamiseksi.

Etelä-Savon alueella osaavan työvoiman saatavuus on haaste, joka toistuu useissa selvityksissä ja vaikuttaa merkittävästi yritysten toimintaedellytyksiin. (Kauppakamarikysely 2024b; JOTPA 2023). Aiheen tutkiminen on tärkeää paitsi toimeksiantajan näkökulmasta, myös alueellisesti ja yhteiskunnallisesti laajemmin. Osaaminen on yksi alueellisen vetovoiman ja kasvun keskeisimmistä tekijöistä (Etelä-Savon kansainvälistymissuunnitelma 2025).

## 2.1 Tutkimuskysymykset

Etelä-Savon yrityskentässä on tunnistettu selkeä haaste: osaavan työvoiman saatavuus ei vastaa muuttuvan toimintaympäristön vaatimuksia. Yritysten mukaan tarvittavaa osaamista ei aina ole saatavilla tai se on puutteellista, erityisesti ammattiosaamisen ja digitalisaatiotaitojen kohdalla. (Kauppakamarikysely 2024b; JOTPA 2023). Ongelma on alueellinen, mutta samalla osa laajempaa kansallista ja kansainvälistä työelämän murrosta.

**Keskeinen tutkimuskysymys on, millaisia osaamistarpeita Etelä-Savon alueen yrityksillä on nyt ja tulevaisuudessa.** Alatutkimuskysymyksissä tarkennetaan, millaisesta osaamisesta yrityksissä on eniten puutetta sekä mitkä osaamisalat ovat alueella kasvussa tai laskussa. Lisäksi selvitetään, miten yritykset arvioivat nykyisen koulutuksen ja työelämän välisen yhteistyön toimivuutta. Lopuksi tarkastellaan, millä tavoin koulutusorganisaatioita ja alueellisia kehittäjiä voitaisiin osallistuttaa vastaamaan paremmin yritysten muuttuviin osaamistarpeisiin.

Tutkimus keskittyy Etelä-Savon alueen yrityksiin, jotka ovat Etelä-Savon kauppakamarin jäseniä. Kartoitus keskittyy työelämässä tarvittavaan osaamiseen tulevaisuudessa vuosina 2030 ja 2035, ei esimerkiksi sosiaalipoliittisiin tai yksittäisten koulutusalojen kysymyksiin. Aineisto kerätään kyselyllä ja mahdollisilla täydentävillä haastatteluilla. Työ ei sisällä varsinaista koulutussuunnitelua, mutta sen tuotoksia voidaan hyödyntää koulutuksen suuntaamisessa.

Päätavoitteiden lisäksi opinnäytetyöllä on useita täydentäviä ja soveltavia tavoitteita. Yksi niistä on tarjota toimeksiantajille ja muille sidosryhmille konkreettinen pohja jatkotoimenpiteille. Opinnäytetyön pohjalta voidaan esimerkiksi kohdentaa täydennyskoulutuksia, rakentaa työelämälähtöisiä kurssikokonaisuuksia tai vahvistaa osaamisen alueellista ennakkointia.

Yksi toimeksiantajan asettamista tavoitteista on, että työ toimisi myös alustana opiskelijayhteistyölle. Työ voi tukea opiskelijoiden ja yritysten välistä yhteistyötä tarjoamalla tietoa erilaisista mahdollisuuksista tehdä yhteistyötä opiskelijoiden kanssa, esimerkiksi kurssiprojektien ja muiden oppilaitosyhteistyön muotojen kautta. Tämä luo yhteyksiä koulutuksen ja työelämän välille, lisää

vuorovaikutusta ja vahvistaa työelämälähtöistä oppimista. Lisäksi työn tavoitteena on tunnistaa oppilaitoksista oikeat yhdyshenkilöt, jotta yritysten yhteydenpito ja yhteistyön käynnistäminen olisi mahdollisimman sujuvaa. Lisäksi vuoden 2025 kyselyn teemana ollut kansainvälisyys korostaa tarvetta kehittää opiskelija- ja yritysyhteistyötä myös kansainvälisessä kontekstissa tukien kansainvälisten verkostojen rakentumista ja monikulttuurista osaamista. Osaamistarvekysely on tarkoitus vakiinnuttaa alueelliseksi, vuosittain toistuvaksi tiedonkeruuksi, ja tämän työn yhteydessä laadittua kyselypohjaa sekä raportointimallia hyödynnetään myös tulevien vuosikyselyiden suunnittelussa ja toteutuksessa.

## 2.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutetaan kvantitatiivisena kyselytutkimuksena, jota voidaan täydentää laadullisilla avoimilla vastauksilla ja tarvittaessa täydentävillä teema-haastatteluilla. Menetelmällinen lähestymistapa perustuu määrällisen ja laadullisen aineiston yhdistämiseen, mikä mahdollistaa sekä laaja-alaisen että syventävän näkökulman Etelä-Savon yritysten osaamistarpeisiin. Tätä lähestymistapaa hyödyntämällä tutkimus tuottaa sekä tilastollisesti vertailukelpoista että kontekstuaalisesti rikasta aineistoa, jonka avulla voidaan muodostaa kokonaisvaltainen kuva alueen osaamistarpeiden nykytilasta ja tulevista kehityssuunnista.

Kysely suunnataan Etelä-Savon kauppakamarin jäsenyrityksille. Otos kattaa eri toimialoja, yrityskokoja ja kuntia, jotta tuloksista saadaan mahdollisimman edustava kokonaiskuva alueen osaamistarpeista. Kysely toteutetaan sähköisesti Webropol-alustalla syksyllä 2025.

Kyselylomake sisältää sekä strukturoituja monivalintakysymyksiä että avoimia kysymyksiä. Strukturoidut kysymykset mittaavat yritysten näkemyksiä esimerkiksi nykyisistä ja tulevista osaamistarpeista, koulutuksen ja työelämän yhteistyöstä sekä rekrytointihaasteista. Avoimilla kysymyksillä kerätään tarkentavia esimerkkejä ja näkemyksiä, jotka täydentävät määrällistä aineistoa.

Aineisto analysoidaan tilastollisin menetelmin kuvailevan analyysin: frekvenssien, prosenttijakaumien ja ristiintaulukoinnin sekä sisällönanalyysin avulla

avoimien vastausten osalta. Tulokset esitetään havainnollisesti taulukoiden ja kuvioiden avulla. Analyysin tavoitteena on tuottaa selkeä ja jäsenneily kokonaiskuva yritysten esiin nostamista osaamistarpeista. Tämä mahdollistaa tulosten vertailun ja tulkinnan sekä antaa perustan johtopäätöksille ja kehittämistoimenpiteille.

Kyselylomake pilotoidaan muutamalla yrityksellä ennen varsinaista tiedonkeruuta, jotta sen sisältö ja käytettävyys voidaan varmistaa. Pilotoinnin tavoitteena on tunnistaa mahdolliset epäselvyydet, puutteet ja kehityskohteet ennen laajempaa jakelua. Pilotoinnista saadut havainnot hyödynnetään kyselylomakkeen viimeistelyssä, jotta varsinaisessa kyselyssä kerättävä tieto olisi mahdollisimman luotettavaa ja tarkoituksenmukaista.

### **2.3 Keskeiset käsitteet ja raportin rakenne**

Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat osaaminen, osaamistarpeet, osaamisen kehittäminen ja ennakointi. Osaaminen viittaa yksilön ja organisaation kykyyn hyödyntää tietoja, taitoja ja kokemuksia tavoitteiden saavuttamiseksi, kun taas osaamistarpeet kuvaavat tulevaisuuden valmiuksia muuttuvassa toimintaympäristössä. Osaamisen kehittäminen tarkoittaa suunnitelmallisia toimenpiteitä, joilla vahvistetaan niitä taitoja ja valmiuksia, joita nykyiset ja tulevat työtehtävät edellyttävät. Ennakointi puolestaan keskittyy tulevien muutosten, trendien ja osaamistarpeiden havaitsemiseen ja analysointiin, jotta organisaatiot voivat varautua muutoksiin ajoissa. Näiden käsitteiden yhteinen tehtävä on tukea alueen yritysten ja oppilaitosten kykyä vastata työelämän jatkuviin muutoksiin.

Teoreettinen viitekehys perustuu osaamisen johtamisen ja inhimillisen pääoman teorioihin (Viitala 2008; Sydänmaalakka 2001; Ojala 2008; Luutonen & Murtomaa 2025), jotka korostavat organisaation jatkuvaa oppimista ja uudistumiskykyä. Lisäksi tutkimuksessa hyödynnetään alueellisen osaamisen kehittämisen ja ennakkoinnin näkökulmia (OECD 2021; CEDEFOP 2023). Työn taustalla käytetään myös Etelä-Savon osaamisbarometrejä ja alueellisia kehittämisraportteja, jotka tarjoavat ajankohtaista tietoa maakunnan osaamis- ja työvoimatarpeista.

Raportti etenee siten, että luku 1 johdattelee aiheeseen. Luvussa 2 esitellään tutkimuksen tarkoituksen, tavoitteet, tutkimuskysymykset, menetelmät sekä keskeiset käsitteet. Luvussa 3 tarkastellaan osaamisen kehittämisen teoreettisia lähtökohtia, kuten osaamistarpeita, osaamisvajeita, megatrendien vaikutuksia sekä alueellista kehittämistä ja ennakkointia. Luvussa 4 kuvataan tutkimusote, aineiston keruu, analyysi sekä tutkimuksen luotettavuuden varmistaminen. Luvussa 5 esitellään toimeksiantaja ja luvussa 6 esitetään tutkimuksen tulokset, jotka on jäsennelty osaamistarpeiden, osaajapulan taustatekijöiden, osaamisen kehittämisen, oppilaitosyhteistyön ja kansainvälisten osaajien teemoihin. Luku 7 kokoaa johtopäätökset, kehittämissuhteudet sekä tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset.

### **3 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN**

Tässä luvussa käsitellään osaamisen kehittämistä, joka on keskeinen tekijä organisaatioiden ja alueiden kilpailukykyyn ja uudistumiskykyyn kannalta. Osaamisen jatkuva päivittäminen on välttämätöntä, kun työelämän vaatimukset, teknologia ja toimintaympäristö muuttuvat nopeasti. Tässä luvussa tarkastellaan osaamisen kehittämisen teoreettisia lähtökohtia, kuten osaamistarpeita, osaamisvajeita, megatrendien vaikutuksia sekä alueellista kehittämistä ja ennakkointia.

#### **3.1 Osaaminen ja osaamistarpeet**

Osaaminen voidaan määritellä työntekijän tai organisaation kyvyksi hyödyntää tietoa, taitoja ja kokemusta tavoitteiden saavuttamiseksi. Se sisältää sekä yksilön tiedolliset ja taidolliset resurssit sekä että organisaation rakenteet ja prosessit, jotka mahdollistavat osaamisen soveltamisen käytännössä. Osaaminen ei rajoitu pelkästään nykyiseen tietoon, vaan siihen liittyy myös kyky oppia uutta ja kehittää osaamista jatkuvasti. (Luutonen & Murtooma 2015, luku 8.)

Osaamistarpeet puolestaan kuvaavat niitä taitoja, tietoja ja kykyjä, joita organisaatio tarvitsee tulevaisuudessa saavuttaakseen strategiset tavoitteensa sekä menestyäkseen jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Osaamistarpeet voivat liittyä sekä yksilön että tiimien osaamiseen. Ne muodostuvat organisaation nykyisen osaamisen sekä tulevaisuuden vaatimusten välisestä kuilusta. (Sydänmaalakka 2001, 18–19.)

Keskeistä osaamisen ja osaamistarpeiden johtamisessa on tunnistaa, kehittää ja sovittaa yhteen organisaation inhimillinen pääoma, aineeton pääoma ja strateginen reservi, jotta organisaatio pystyy reagoimaan tehokkaasti muutoksiin ja ylläpitämään kilpailukykyään. Inhimillinen pääoma muodostuu työntekijöiden tiedoista, taidoista ja kokemuksesta, ja sen kehittäminen takaa organisaation päivittäisen toimintakyvyn. Aineeton pääoma, kuten brändi, asiakassuhteet ja prosessiosaaminen, tukee strategisia tavoitteita ja kilpailuetua. Strateginen reservi puolestaan mahdollistaa osaamisen ennakoinnin ja resurssien suunnittelun tulevia tarpeita varten. Näiden pääomien yhteensovittaminen ohjaa osaamisen kehittämistä ja varmistaa, että organisaatio kykenee joustavasti vastaamaan muuttuviin vaatimuksiin. (Viitala 2008, 12; Ståhle & Grönroos 1999.)

Moderni henkilöstöjohtaminen korostaa osaamisen kehittämistä osana organisaation strategista johtamista ja jatkuvaa uudistumista. Luutonen ja Murtomaa (2025, luku 8) painottavat, että HR-toiminnon rooli on muuttunut hallinnollisesta tukipalvelusta liiketoiminnan strategiseksi kumppaniksi, joka mahdollistaa osaamisen systemaattisen kehittämisen. Heidän mukaansa moderni HR perustuu ennakoivaan osaamisen hallintaan, jatkuvan oppimisen kulttuuriin ja työntekijäkokemuksen vahvistamiseen. Tämä tarkoittaa, että henkilöstöjohtamisen painopiste siirtyy rekrytoinnista ja hallinnosta osaamisen kehittämiseen, työn muotoiluun sekä organisaation oppimiskyvykkyyden vahvistamiseen. Käytännössä tämä näkyy esimerkiksi osaamisen tunnistamisen, kehityskustelujen ja dataperusteisen henkilöstösuunnittelun integroimisena strategisiin tavoitteisiin.

Osaaminen ja osaamistarpeet muodostavat näin dynaamisen kokonaisuuden. Työelämän muutokset luovat uusia tarpeita, ja organisaatioiden kilpailukyky riippuu niiden kyvystä tunnistaa ja kehittää tarvittavaa osaamista. Tässä luvussa tarkastellaan ensin osaamisen luonnetta ja sen historiallista kehitystä, minkä jälkeen syvennyttään osaamisen luokitteluun, johtamiseen sekä nykyisiin ja tulevaisuuden osaamistarpeisiin.

Osaaminen ei siis rajoitu pelkkiin tietoihin ja taitoihin, vaan siihen sisältyvät myös yksilön persoonalliset piirteet, käyttäytyminen ja erilaiset kyvyt, joita työelämässä tarvitaan (Ojala 2008,50). Se on monitasoinen ilmiö, joka kehittyy jatkuvasti yksilön ja organisaation vuorovaikutuksessa. Perinteinen näkemys osaamisesta pelkkänä tietona tai taitona on laajentunut kattamaan myös motivaation ja kyvyn soveltaa osaamista käytännössä. Organisaation näkökulmasta osaaminen on yhteisön resurssi, joka syntyy yksilöiden tiedoista ja taidoista, mutta myös heidän motivaatiostaan, toimintatavoistaan ja kyvystään soveltaa osaamistaan käytännössä. (Ranki 1999, 27.)

Organisaatioiden osaamista ja oppimista alettiin tarkastella tutkimuksellisesti jo 1950–1960-luvuilla, jolloin organisaatioiden kehitystä lähestyttiin oppimisen näkökulmasta. 1980–1990-luvuilla keskustelu osaamisen merkityksestä organisaatioiden menestykselle vahvistui, ja aihetta alettiin jäsentää useiden käsitteiden, kuten oppivan organisaation periaatteet, älyllisen ja henkisen pääoman merkitys, ydinosaamisen rooli sekä osaamisen johtamisen käytäntöjen avulla. Myös Bennis toi 1970-luvun lopulla esiin, että organisaatioiden menestys edellyttää kykyä oppia kokemuksista, hallita tietoa ja kehittää oppimista tukevia prosesseja (Viitala 2002, 9,13,31).

Osaamisen käsite on vuosikymmenten saatossa laajentunut. Sydänmaanlakan (2001, 133) mukaan McClelland (1973) määritteli osaamisen tekijöiksi, jotka vaikuttavat yksilön suoritukseen sisältäen psykologiset ja käyttäytymiseen liittyvät piirteet. Myöhemmin käsitys laajeni kattamaan tietojen, taitojen, kykyjen ja muiden luonteenpiirteiden merkityksen erinomaisen suorituksen saavuttamisessa. Prahalad ja Hamel (1990) lisäsivät käsitteeseen strategisen ulottuvuuden, kun he esittivät ydinosaamisen organisaation ainutlaatuisena ja vaikeasti jäljiteltävänä resurssina, joka on keskeinen kilpailukyvyin lähde.

Osaaminen sisältää sekä eksplisiittistä että hiljaista tietoa. Eksplisiittinen tieto on dokumentoitua ja jaettavissa, kun taas hiljainen tieto perustuu kokemukseen ja on usein vaikeasti sanallistettavissa. Nonaka ja Takeuchi (1991) esittävät SECI-mallin, joka kuvaa hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon muuntumista toisikseen ja tukee organisaation oppimista ja innovointia. Ojala ja Meklin

(2021) korostavat, että osaamisen kehittäminen on tehokkainta, kun siihen liitetään myös yksilön motivaatio, asenteet ja arvot, mikä tekee osaamisen hallinnasta kokonaisvaltaisen prosessin organisaation strategian tukena.

Organisaation osaaminen voidaan jakaa ydinosaamiseen, mahdollistavaan osaamiseen ja täydentävään osaamiseen (Ranki 1999, 22–23). Ydinosaaminen on strategisesti merkittävää ja vaikeasti jäljiteltävää, mahdollistaa kilpailuedun ja tuottaa asiakasarvoa. Mahdollistava osaaminen tukee ydinosaamista, mutta ei yksin riitä kilpailukyvyyn luomiseen. Täydentävä osaaminen tukee ja vahvistaa ydinosaamista, mutta sen siirtäminen toisiin organisaatioihin on suhteellisen vaivatonta. Ydinosaamisen säilyttäminen puolestaan vaatii jatkuvaa panostusta niin johdolta, esihenkilöiltä kuin työntekijöiltäkin (Athey & Orth 1999, 215–216.) Osaamisen tunnistamista ja kehittämistä voidaan tukea esimerkiksi osaamiskarttojen ja -matriisien avulla, jotka tarjoavat kokonaiskuvan henkilöstön osaamisesta suhteessa organisaation tavoitteisiin (Eklund 2023, 106; Ojala 2008, 346). Tämä mahdollistaa osaamiskuilujen tunnistamisen sekä koulutuksen ja rekrytoinnin kohdentamisen strategisesti.

Edellä esitetyt teoriat ja käsitteet luovat perustan osaamisen johtamisen ymmärtämiselle. Seuraavaksi tarkastellaan, miten nämä periaatteet ilmenevät käytännössä Etelä-Savon alueella ja millaisia erityisiä osaamistarpeita alueen yrityksissä on tunnistettavissa. Tämä käytännön tarkastelu auttaa hahmottamaan, miten teoria tukee yritysten osaamisen kehittämistä ja alueen kilpailukykyä.

Osaamistarpeet syntyvät useista tekijöistä: teknologian kehityksestä, muuttuvista asiakasvaatimuksista, lainsäädännöstä ja globalisaatiosta. Lisäksi alueelliset tekijät, kuten väestörakenne ja koulutustarjonta, vaikuttavat osaamisen saatavuuteen. Etelä-Savon pk-yritysbarometrin (2025) mukaan alueen pk-yrityksissä korostuu digitaalisen osaamisen ja asiakaspalvelutaitojen tarve. JOTPA:n (2023) raportti tukee tätä, sillä väestön ikääntyminen ja työvoiman saatavuus luovat erityisiä osaamistarpeita alueen yrityksille. Tulevaisuuden osaamisen keskeiset alueet liittyvät digitalisaatioon, globalisaatioon, väestörakenteen muutokseen ja kestäväan kehitykseen (Työ- ja elinkeinoministeriö 2023, 19; Opetushallitus 2019, 41). Näihin liittyvät erityisesti ongelmanratkai-

sutaidot, oppimiskyky, itseohjautuvuus, johtaminen sekä asiakaslähtöinen palveluosaaminen. Digitaalisten ratkaisujen hyödyntäminen, innovaatiotaidot sekä viestintä- ja vuorovaikutusosaaminen korostuvat (Opetushallitus 2019, 9, 25–26, 31–33, 38–39). Etelä-Savossa nämä osaamisalueet ovat keskeisiä pk-yritysten kilpailukyvyn ja elinvoiman kannalta.

### **3.2 Osaamisvajeet ja työvoimapula**

Osaamisvajeella tarkoitetaan tilannetta, jossa työntekijöiden nykyinen osaaminen ei vastaa tehtävän tai toiminnan vaatimuksia. Tyypillisiä syitä ovat teknologian nopea kehittyminen, organisaation kasvu, uudet asiakasvaatimukset ja työmarkkinoiden rakenteelliset muutokset (CEDEFOP 2023). Työvoimapula puolestaan viittaa määrälliseen resurssipuutteeseen: osaajia ei ole saatavilla riittävästi tai heidän osaamisensa ei vastaa kysyntää. Käytännössä nämä ilmiöt limittyvät, sillä osaajapula voi johtua yhtä lailla osaamisvajeista kuin työvoiman määrällisestä puutteesta. (OECD 2021, 25.)

Kansainvälisesti osaamisvajeet ovat kasvava haaste erityisesti teknologisesti kehittyneillä aloilla. OECD:n (2025) raportin mukaan digitalisaatio ja automaatio ovat muuttaneet työtehtäviä siten, että perinteiset taidot eivät riitä, ja työvoimalle tarvitaan jatkuvaa uudelleen koulutusta. Euroopan komission (2022, 9) mukaan osaamisvajeiden vaikutukset näkyvät myös pk-yrityksissä, jotka kohtaavat erityisesti vaikeuksia löytää digitaalisesti osaavia työntekijöitä. Tämä kansainvälinen vertailu vahvistaa Etelä-Savon alueen haasteiden paikallisen luonteen ja korostaa ennakoinnin tarvetta.

Kauppakamarin osaajakysely (2024b) osoittaa, että osaajapula ei ole kadonnut, vaikka suhdannetilanne on muuttunut. Erityisesti ammattiosaajista ja käytännön työntekijöistä on pulaa, ja pk-yritykset eri puolilla Suomea kokevat haasteita oikean osaamisen löytämisessä. Tämä vahvistaa Pk-yritysbarometrin (2025) havaintoja, joiden mukaan rekrytointiongelmat ovat merkittävä kasvun este yrityksille. Etelä-Savossa tilannetta on kuvattu myös JOTPA:n (2023) alueellisessa raportissa, jossa korostetaan koulutuksen ja työelämän yhteistyön merkitystä osaamisvajetta vastaan.

Työvoimapulan ja osaamisvajeen taustalla on useita rakenteellisia tekijöitä. Työ- ja elinkeinoministeriön (TEM 2023) mukaan keskeisiä haasteita ovat väestön ikääntyminen, nuorten poismuutto kasvukeskuksiin, maahanmuuton vähäisyys sekä työvoiman kohtaanto-ongelmat. OECD (2021, 25) korostaa, että osaamisvajeet heijastavat usein koko alueen koulutusjärjestelmän ja työmarkkinoiden sopeutumiskykyä eivätkä ole yksittäisten työntekijöiden puutteita. CEDEFOP (2023) täydentää, että osaamisvajeet liittyvät erityisesti työtehtävien muuttumiseen ja rakenteellisiin muutoksiin. Työn organisoinnilla ja sisäisellä koulutuksella voidaan osaamisen vajeita paikata, mutta usein tarvitaan myös ulkopuolista rekrytointia.

Elinikäinen oppiminen nousee keskeiseksi työvoimapulan lieventämiskeinoksi (Sitra 2020). Tämä korostaa jatkuvan oppimisen mahdollisuuksien merkitystä erityisesti alueilla, joilla työvoiman saatavuus on rajallista. Etelä-Savon kontekstissa koulutustarjonta on rajallista verrattuna suuriin kasvukeskuksiin, mikä tekee alueellisesta yhteistyöstä yritysten ja oppilaitosten välillä välttämättömäksi (JOTPA 2023). Alueen työvoimapula näkyy erityisesti sosiaali- ja terveydenhuollossa, teollisuudessa sekä matkailualalla (Etelä-Savon ELY-keskus 2025). Tämä osoittaa, että osaamisvajeet ovat keskeinen tekijä alueellisen elinvoiman kannalta, ja niiden ratkaiseminen vaatii strategista ennakointia ja koulutuspolkujen kohdentamista.

Osaamisvajeiden vaikutukset organisaatioihin ovat moninaiset. Ne voivat hidastaa innovaatioiden syntyä, lisätä rekrytointikustannuksia, kasvattaa henkilöstön kuormitusta ja heikentää kilpailukykyä (Hagan ym. 2006.) Organisaatioiden kannalta osaamisen hallinta ja ennakoiva kehittäminen ovat ratkaisevia. Osaamiskartoitukset, koulutussuunnitelmat ja sisäiset oppimisjärjestelmät mahdollistavat osaamisen kohdentamisen strategisten tavoitteiden mukaisesti. (Ojala 2008, 346; CEDEFOP 2023.)

Etelä-Savossa ennakoiva osaamisen kehittäminen kytkeytyy alueelliseen elinkeinoelämään. Maakuntastrategiat korostavat digiosaamisen, vihreän siirtymän taitojen ja kansainvälisen liiketoimintaosaamisen merkitystä (Etelä-Savon maakuntaliitto 2025). OECD (2021, 17–18) painottaa alueellisen ennakkoinnin onnistumisen edellyttävän jatkuvaa ja monialaista yhteistyötä yritysten, oppi-

laitosten, työmarkkinajärjestöjen ja julkisen hallinnon välillä. Tällainen lähestymistapa mahdollistaa osaamisvajaiden hallinnan sekä työvoimapulan lieventämisen pitkällä aikavälillä.

### **3.3 Megatrendien vaikutus osaamiseen**

Megatrendit ovat laajoja, pitkäkestoisia ja usein maailmanlaajuisia kehityskulkuja, jotka vaikuttavat merkittävästi yhteiskuntien, talouden ja työelämän rakenteisiin (Sitra 2025; OECD 2022, 13–14). Niiden tunnistaminen ja analysointi on keskeistä, kun arvioidaan tulevaisuuden osaamistarpeita sekä alueellista ja kansallista työvoimapolitiikkaa. Megatrendit eivät kuitenkaan vaikuta lineaarisesti tai samanlaisina kaikkialla, vaan niiden merkitys muotoutuu alueellisten talousrakenteiden, väestörakenteen ja elinkeinoelämän erityispiirteiden mukaan (OECD 2021, 19).

Vuonna 2025 keskeisiksi megatrendeiksi voidaan tunnistaa muun muassa:

#### **Digitalisaatio ja tekoälyn hyödyntäminen.**

Tekoäly, robotiikka ja automaatio muuttavat työn sisältöjä lähes kaikilla toimialoilla. Tämä vaatii työntekijöiltä dataosaamista, teknologista ymmärrystä ja kykyä soveltaa uusia järjestelmiä käytännön työssä (World Economic Forum 2023, 7). Erityisesti pk-yritykset Etelä-Savossa kohtaavat haasteita uusien teknologioiden käyttöönotossa, sillä resurssit henkilöstön kouluttamiseen voivat olla rajalliset. Lisäksi digitalisaatio muuttaa johtamisen käytäntöjä, esimerkiksi etätöön ja virtuaalisten tiimien hallintaa. (OECD 2022, 9–14.)

#### **Kestävä kehitys ja vihreä siirtymä**

Ilmastotavoitteet, kiertotalous ja uusiutuvan energian ratkaisut muokkaavat osaamistarpeita nopeasti. Tarvitaan asiantuntemusta ympäristöteknologiassa, energiatehokkuudessa ja resurssiviisaassa tuotannossa (Sitra 2025; OECD 2025). Etelä-Savossa metsäteollisuus ja matkailuala ovat erityisen herkkiä vihreän siirtymän vaatimuksille, mikä edellyttää uutta osaamista esimerkiksi hiileneutraaleissa prosesseissa ja kestävän matkailun kehittämisessä. Alueelliset

hankkeet, kuten bio- ja kiertotalousprojektit, voivat toimia oppimisalustoina ja edistää työntekijöiden osaamisen päivittämistä. (EcoSairila s.a.)

### **Globalisaatio ja kansainvälistyminen**

Yritysten toiminta kytkeytyy yhä tiiviimmin kansainvälisiin arvoketjuihin, mikä lisää kielitaidon, kulttuurisen osaamisen ja kansainvälisten markkinoiden tuntemuksen tarvetta (Kauppakamari 2024a). Etelä-Savon vientiyrityksille kansainvälinen liiketoiminnan ympäristö edellyttää erityisesti osaamista kansainvälisten asiakkuuksien hallinnassa, logistiikassa sekä digitaalisessa kaupankäynnissä. Lisäksi kansainvälistyminen haastaa organisaatioiden innovaatiokyvyn ja vaatii kykyä toimia tehokkaasti globaalissa verkostossa. Näitä vaatimuksia voidaan ymmärtää kansainvälisen liiketoiminnan ympäristöön liittyvien tekijöiden kautta, kuten kulttuuriset, poliittiset, taloudelliset ja rahoitukselliset vaikutukset, jotka muokkaavat yritysten toimintamahdollisuuksia kansainvälisillä markkinoilla. (Cavusgil ym. 2020, luku 2.)

### **Väestön ikääntyminen ja työvoiman monimuotoisuus**

Suomessa väestön ikääntyminen vaikuttaa merkittävästi työvoiman tarjontaan. Tämä luo tarpeen sekä ikääntyvien työntekijöiden osaamisen päivittämiselle että maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden integroinnille työmarkkinoille (Etelä-Savon ELY-keskus 2025). Monimuotoisuusosaaminen ja inklusiivinen henkilöstöjohtaminen nousevat keskeisiksi taidoiksi, ja ne tukevat organisaatioiden sopeutumiskykyä nopeasti muuttuviin olosuhteisiin (Huhta & Myllyntaus 2023, 29.)

### **Työn murros ja elinikäinen oppiminen**

Nopea teknologinen ja rakenteellinen muutos hämärtää ammattirajoja ja kasvattaa tarvetta jatkuvalla osaamisen kehittämiselle ja organisaatioiden joustavuudelle (Sitra 2020). Etelä-Savon palvelualoilla tämä näkyy erityisesti työntekijöiden moniosaamisvaatimuksina. Elinikäinen oppiminen nousee keskeiseksi strategiseksi välineeksi, kun työntekijät päivittävät osaamistaan uusien vaatimusten mukaisesti (World Economic Forum 2023).

Megatrendien vaikutukset konkretisoituvat myös koulutuksen ja työelämän yhteistyön vaatimuksissa. OECD:n (2021, 17–18) mukaan koulutusjärjestelmien tulee reagoida nopeasti megatrendien tuottamiin osaamistarpeisiin lisäämällä joustavia oppimismalleja, työpaikalla tapahtuvaa oppimista sekä aikuiskoulutuksen tarjontaa. Alueellisesti tämä merkitsee Etelä-Savossa tiivistä yhteistyötä oppilaitosten, yritysten ja julkisen sektorin välillä, jotta osaamisen kehittäminen pysyy muuttuvan työelämän vaatimusten tasalla. (JOTPA 2023.)

### **3.4 Alueellinen kehittäminen ja ennakointi**

Alueellinen kehittäminen tarkoittaa toimenpiteitä, joilla vahvistetaan alueen elinvoimaa, kilpailukykyä ja työmarkkinoiden toimivuutta. Etelä-Savossa kehittämisen tarve korostuu erityisesti väestön ikääntymisen, muuttotappion ja työvoiman niukkuuden vuoksi, mikä luo painetta alueen osaamisen vahvistamiseen (Etelä-Savon maakuntaliitto 2024). Kehittämistyö ei voi nojata yksinomaan valtakunnallisiin linjauksiin, vaan se edellyttää tiivistä yhteistyötä elinkeinoelämän, koulutusorganisaatioiden ja julkisen hallinnon välillä (OECD 2021, 17).

Alueellinen kehittäminen ja ennakointi kytkeytyvät vahvasti yhteen. Ennakointi tarkoittaa systemaattista tiedonkeruuta, analysointia ja tulkintaa siitä, millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan. Sen keskeinen tavoite on tunnistaa muutoksia työelämässä riittävän ajoissa, jotta koulutusjärjestelmä, työnantajat ja alueelliset toimijat voivat reagoida ennen kuin osaamisvajeet muuttuvat kriittisiksi (CEDEFOP 2023). Suomessa ennakoitijärjestelmä toimii monitasoisesti: valtakunnallinen Osaamisen ennakoitifoorum (OEF) koordinoi linjauksia, ja alueelliset toimijat soveltavat niitä paikallisiin tarpeisiin (Opetushallitus 2023).

Ennakointimenetelmiä ovat muun muassa skenaariotyöt, työvoima- ja koulustarvetilastot, kyselyt sekä työpajat, joissa yritykset ja koulutusorganisaatiot arvioivat yhdessä tulevia osaamistarpeita (ILO 2021). Viime vuosina digitalisaation hyödyntäminen on tehostanut ennakointia: JOTPA-hankkeissa hyödynnetään alueellisia kyselyjä ja data-analytiikkaa, joiden avulla voidaan tunnistaa nopeasti muuttuvia osaamistarpeita (JOTPA 2023). Näiden menetelmien avulla yritykset voivat suunnitella osaamisen kehittämistä ennakoivasti,

kohdentaa koulutusta tehokkaasti ja varautua tuleviin muutoksiin, mikä vahvistaa sekä kilpailukykyä että työvoiman osaamista alueella.

Ennakointitiedot toimivat pohjana alueellisille osaamisstrategioille ja koulutus-  
tarjonnan suunnittelulle. Niiden avulla organisaatiot voivat liittää osaamisen  
kehittämisen osaksi omia prosessejaan siten, että henkilöstön osaamista yllä-  
pidetään, kehitetään ja hyödynnetään mahdollisimman tehokkaasti (Viitala  
2008, 16). Kehittämisen painopisteiden tulisi tukea organisaation pitkän aika-  
välin tavoitteita ja strategisia päämääriä (Wills 1994, 6; Sydänmaalakka 2001,  
127).

Organisaation osaamisen kehittäminen käynnistyy vision, strategian ja tavoit-  
teiden tarkastelulla. Näiden pohjalta määritellään keskeiset osaamisalueet,  
joita tarvitaan ydinosaamisen ja muun osaamisen muodostamiseksi. Ydin-  
osaaminen koostuu niistä tiedoista, taidoista ja kyvyistä, jotka antavat organi-  
saatiolle kilpailuetua ja erottuvat muista. (Bergenhengouwen ym. 1997, 30.)

Strateginen osaaminen ei rajoitu organisaation ylimmän johdon kykyyn, vaan  
se muodostuu laajemmasta kokonaisuudesta, joka kattaa liiketoimintayksiköi-  
den, tiimien ja yksilöiden osaamisen. Näiden tasojen yhteensovittaminen on  
keskeistä, sillä strategian toteutuminen edellyttää, että organisaation eri osilla  
on valmius edistää samoja pitkän aikavälin tavoitteita. Lankisen ym. (2004,  
35) mukaan strategisen osaamisen varmistaminen tarkoittaakin sitä, että orga-  
nisaation tavoitteet, toimintatavat ja osaaminen rakentuvat toisiaan tukevaksi  
kokonaisuudeksi, jossa yksilöiden ja tiimien osaaminen linkittyy suoraan orga-  
nisaation strategisiin linjauksiin.

Henkilöstön osaamisen kehittäminen perustuu yksilöiden nykyiseen osaami-  
seen, koska suurin osa organisaation tiedosta on henkilöiden hallussa (Han-  
nula ym. 2003, 2). Tarjoamalla työntekijöille mahdollisuuksia oppia uutta ja ke-  
hittää osaamistaan he voivat sopeutua paremmin muutoksiin ja hoitaa moni-  
puolisempia tehtäviä (Vloeberghs ym. 2000, 155). Tällainen jatkuva osaami-  
sen kehittäminen tukee organisaation joustavuutta ja kykyä sopeutua muuttu-  
viin olosuhteisiin (Löfstedt 2001, 115).

Osaamisen kehittämisen prosesseista on esitetty useita malleja, jotka korostavat eri vaiheita sen mukaan, mihin näkökulmaan painotus asetetaan. Rangi (1999, 36) esittää kolmiportaisen mallin, jossa prosessi alkaa osaamisen tunnistamisella. Tällä tarkoitetaan sekä nykyisen osaamisen kartoittamista että tulevan osaamistarpeen hahmottamista. Seuraavassa vaiheessa osaamista arvioidaan suhteessa työn nykyisiin ja ennakoituihin tulevaisuuden vaatimuksiin, jolloin esiin nousevat mahdolliset osaamisvajeet. Kolmannessa vaiheessa oppimista suunnataan ja ohjataan tarkoituksenmukaisilla kehittämistoimilla.

Harzallah ym. (2006, 189–199) täydentävät näkökulmaa tuomalla esiin, että osaamisen kehittäminen ei rajoitu pelkästään tunnistamiseen ja arviointiin, vaan sisältää myös osaamisen hankinnan sekä osaamisen hyödyntämisen käytännön työssä. Tällainen jaottelu korostaa sitä, että osaamisen kehittäminen tulisi integroida osaksi organisaation jokapäiväistä toimintaa, jotta se ei jää irralliseksi kehittämishankkeeksi, vaan tukee organisaation kykyä vastata muuttuviin vaatimuksiin. Tällainen lähestymistapa mahdollistaa osaamisen systemaattisen kasvun ja varmistaa, että oppiminen ja osaamisen siirtäminen tapahtuvat käytännön työssä eikä vain muodollisissa koulutustilanteissa.

Viitala (2008, 87) kuvaa samansuuntaisen, mutta rakenteeltaan selkeästi jäsennellyn mallin, jossa kehittäminen etenee osaamisen tunnistamisesta ja määrittelystä osaamisen arviointiin tulevaisuuden tarpeiden näkökulmasta. Prosessin kolmantena vaiheena on kehittämistoimenpiteiden suunnittelu, joka perustuu aiemmissa vaiheissa tehtyihin havaintoihin sekä organisaation strategiaan tavoitteisiin. Malli korostaa, että kehittämistoimenpiteiden tulee olla sekä tavoitteellisia että mitattavia, jotta niiden vaikutusta osaamisen kehittymiseen voidaan seurata.

Hätösen (2004, 8) malli tuo kokonaisuuteen konkreettisia käytännön työkaluja. Malli sisältää muun muassa osaamiskartoitusten toteuttamisen, kehityssuunnitelmien laatimisen yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla sekä prosessin seurannan ja palautteen keruun. Tämä näkökulma korostaa osaamisen kehittämisen jatkuvuutta ja systemaattisuutta sekä sitä, että prosessin vaikuttavuutta tulee arvioida säännöllisesti.

Etelä-Savon näkökulmasta ennakointi ja osaamisen hallinta kytkeytyvät suoraan alueelliseen kehittämiseen. Maakuntastrategiassa ennakointitieto on hyödynnetty digiosaamisen, vihreän siirtymän ja kansainvälisen liiketoimintaosaamisen priorisoinnissa, mikä vahvistaa alueen kilpailukykyä ja elinvoimaa (Etelä-Savon maakuntaliitto 2024). Osaamiskartoitusten avulla tunnistetaan nykyisen osaamisen vahvuudet ja kehityskohteet, mikä auttaa kohdistamaan koulutusta ja kehittämistoimia tehokkaasti (Viitala 2003, 199; Hätönen 2004, 8).

OECD (2021, 19–20) korostaa, että ennakkoinnin onnistuminen edellyttää jatkuvaa ja monialaista yhteistyötä, johon osallistuvat yritykset, oppilaitokset, työmarkkinajärjestöt ja julkinen hallinto. Tämä yhdistää teorian ja käytännön: ennakointitieto ei ainoastaan tue koulutuksen kehittämistä. Se myös varmistaa sen, että alueen työvoima pystyy vastaamaan tulevaisuuden osaamistarpeisiin.

## **4 KÄYTETTÄVÄT TUTKIMUSMENETELMÄT**

### **4.1 Tutkimusote ja aineiston keruu**

Tutkimus perustuu monimenetelmälliseen lähestymistapaan, jossa yhdistettiin määrällinen ja laadullinen tutkimus. Menetelmä soveltuu tilanteisiin, joissa ilmiötä halutaan tarkastella sekä laajasti että syvällisesti ja joissa yksittäinen menetelmä ei yksin tuota riittävän kattavaa kuvaa (Hirsjärvi, Remes & Sajaavaara 2009, 136–145). Monimenetelmällinen lähestymistapa mahdollistaa ilmiön tarkastelun useasta näkökulmasta, mikä vahvistaa tulosten luotettavuutta ja tarjoaa kokonaisvaltaisemman kuvan tutkimuskohteesta.

Monimenetelmällinen-tutkimus pohjautuu triangulaation periaatteeseen, jonka mukaan eri aineistolähteitä ja analyysimenetelmiä yhdistelemällä voidaan vahvistaa tulosten luotettavuutta ja vähentää yksittäisen menetelmän vinoumia (Tuomi & Sarajärvi 2018, 78; Eskola & Suoranta 1998, 69). Menetelmä soveltuu tähän tutkimukseen, koska tavoitteena oli muodostaa kokonaiskuva Etelä-Savon yritysten osaamistarpeista sekä ymmärtää syvällisemmin niihin liittyviä käytännön kokemuksia.

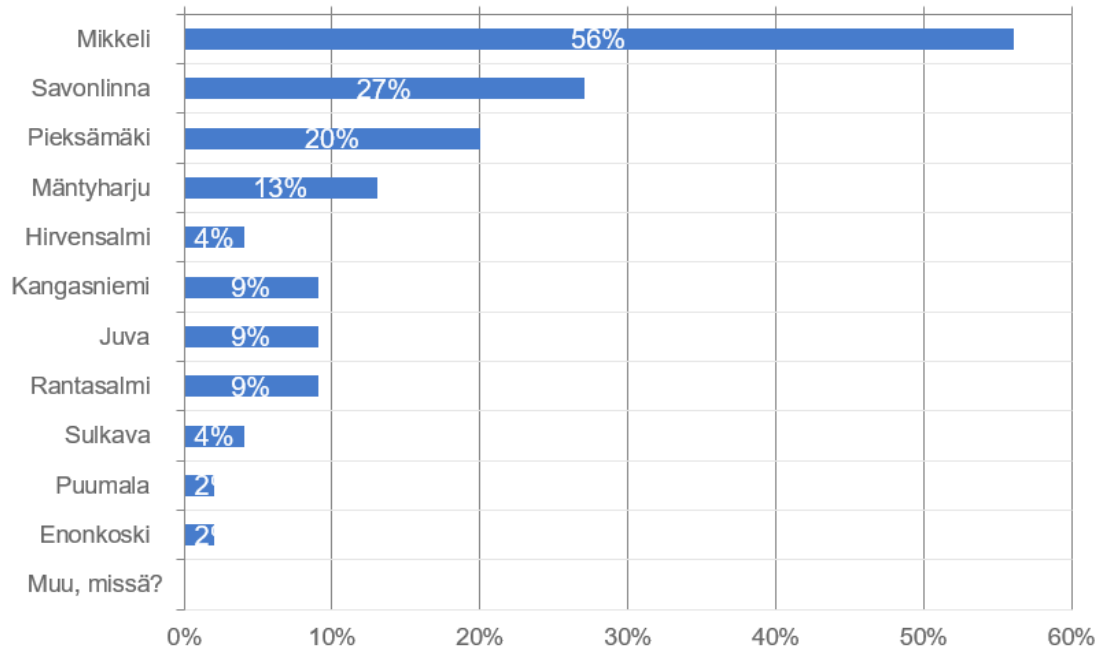
Tutkimusaineisto kerättiin kahdessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa toteutettiin kvantitatiivinen kysely Etelä-Savon kauppakamarin jäsenyrityksille. Kyselyyn vastasi 46 yritystä, mikä vastaa noin 2 % alueen noin 2 500 yrityksestä. Kyselylomake sisälsi sekä suljettuja että avoimia kysymyksiä, jotta vastauksista saatiin sekä numeerista että laadullista tietoa. Tavoitteena oli kartoittaa yritysten näkemyksiä osaamistarpeista, osaajapulasta ja koulutusyhteistyön kehittämisestä.

Toisessa vaiheessa toteutettiin kvalitatiivinen teemahaastattelu, johon osallistui kahdeksan eri toimialoja ja yrityskokoja edustavaa yritystä. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoidulla haastattelurungolla, jossa käsiteltiin viittä pääteemaa: osaamistarpeet, osaajapulan taustatekijät, osaamisen kehittäminen, oppilaitosyhteistyö sekä kansainväliset osaajat. Haastateltavien valinta tehtiin tarkoituksenmukaisella otannalla niin, että eri toimialat ja yrityskoot olivat edustettuina.

Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin analyysia varten, mikä mahdollisti aineiston systemaattisen tarkastelun. Litteroinnin ja yhtenäisen analyysikehikon avulla varmistettiin aineiston laatu ja luotettavuus. Vaikka haastatteluaineiston otos on määrällisesti rajallinen, se täydensi Webropol-kyselyn havaintoja ja tarjosi ilmiöstä kontekstuaalista syvyyttä, esimerkiksi yritysten näkemyksiä osaamistarpeista ja rekrytointikysymyksistä.

### Missä Etelä-Savon kunnissa yrityksellänne on toimipaikkoja? (Valitse kaikki, jotka koskevat)

Vastaajien määrä: 45, valittujen vastausten lukumäärä: 70

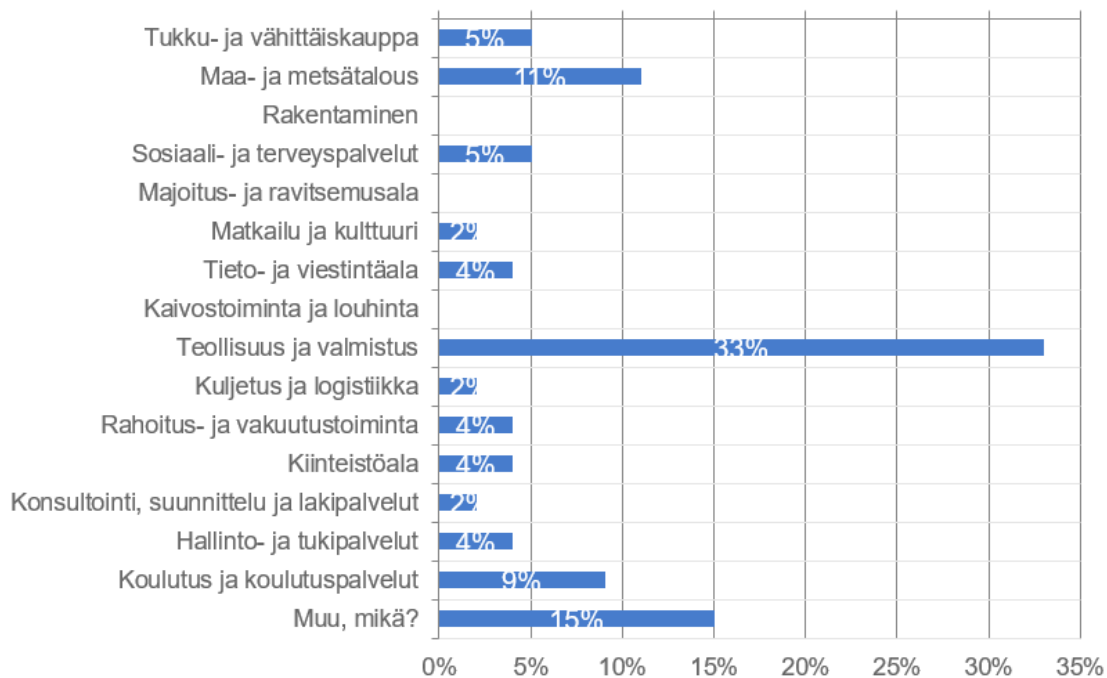


Kuva 1 Yritysten sijainti Etelä-Savossa, Webropol-kyselyaineisto

Kuten kuvasta nähdään, suurimmalla osalla yrityksistä oli toimipaikka Mikkelissä (56 %). Kyselyyn osallistui kuitenkin myös yrityksiä Savonlinnasta (27 %) ja Pieksämäeltä (20 %), mikä antaa kattavamman kuvan Etelä-Savon yrityskentästä. Alueellinen hajonta on tärkeä huomioida, sillä yritysten sijainti vaikuttaa muun muassa osaamisen saatavuuteen, rekrytointimahdollisuuksiin ja yhteistyöhön oppilaitosten kanssa.

### Mikä seuraavista toimialoista kuvaa parhaiten yrityksenne toimintaa?

Vastaajien määrä: 46

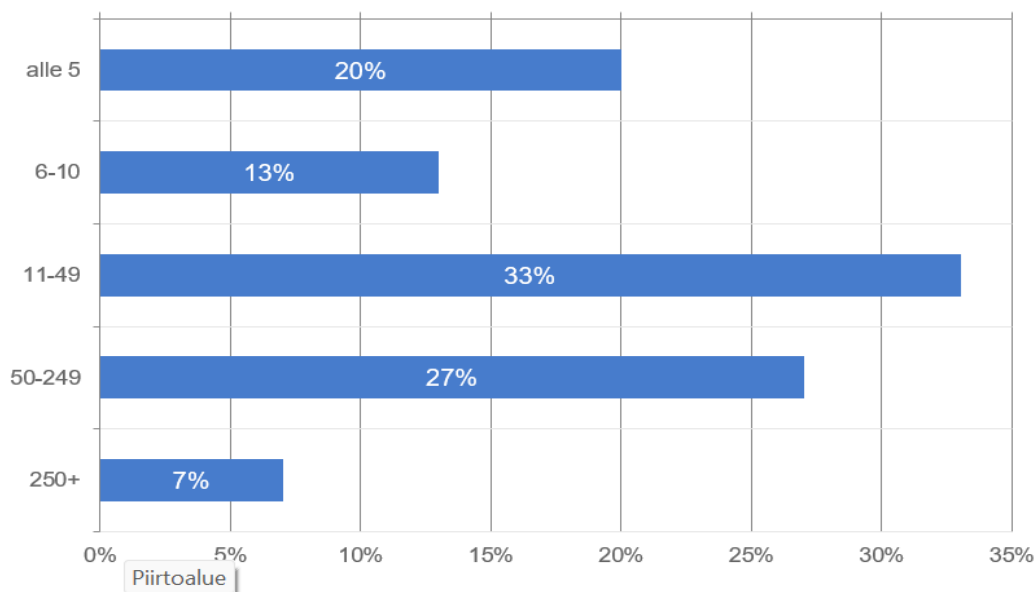


Kuva 2 Toimiala, Webropol-kyselyaineisto 2025

Yritykset jakautuivat toimialoittain siten, että teollisuus kattoi 33 %, palvelut 27 %, kauppa 18 %, rakentaminen 11 % ja muut 11 %. Tämä toimialajakauma antaa kattavan kuvan alueen yrityskentästä ja korostaa, millaisilla sektoreilla osaamistarpeet ja mahdolliset haasteet korostuvat. Tulokset tukevat myös haastattelujen havaintoja siitä, että digitalisaatio, asiakaslähtöinen toiminta ja johtaminen nousevat keskeisiksi kehittämisen kohteiksi eri toimialoilla. (Kuva 2.)

### Kuinka monta henkilöä yrityksessänne työskentelee?

Vastaajien määrä: 45



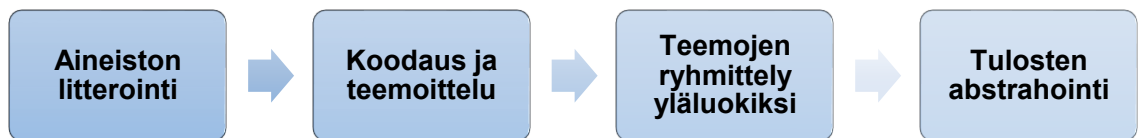
Kuva 3 Yrityksen koko, Webropol-kyselyaineisto 2025

Suurin osa kyselyyn vastanneista edusti pieniä ja keskisuuria yrityksiä, ja vain 7 % yrityksistä työllisti yli 250 henkilöä (Kuva 3). Tämä korostaa Etelä-Savon yritysenteen rakenteen painottumista pk-sektoriin, mikä vaikuttaa muun muassa osaamisen kehittämisen tarpeisiin, resurssien kohdentamiseen ja henkilöstöhallinnon käytäntöihin. Pienten ja keskisuurten yritysten osuus heijastaa myös sitä, että alueella tarvitaan joustavia ja käytännönläheisiä ratkaisuja koulutukseen, rekrytointiin ja osaamisen vahvistamiseen.

## 4.2 Aineiston analyysi ja raportointi

Kyselyaineisto analysoitiin kuvailevin tilastollisin menetelmin (Heikkilä 2016, 102–110). Tulokset esitettiin prosenttijakaumina ja frekvensseinä ja avoimet vastaukset luokiteltiin sisällön perusteella teemoihin. Tämä analyysitapa on tarkoituksenmukainen, kun tavoitteena on tuottaa suuntaa antava, yleistettävissä oleva kokonaiskuva ilman syy-seuraussuhteiden testaamista (Vilkkä 2015, 141). Prosenttiosuudet laskettiin suhteessa kokonaisvastaajamäärään ( $n = 46$ ), ja monivalintakysymyksissä ilmoitettiin myös valintojen kokonaismäärä. Avoimet vastaukset teemoitettiin aineistolähtöisesti tunnistamalla keskeiset merkityssisällöt.

Haastatteluaineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Analyysi eteni vaiheittain: 1) aineiston litterointi, 2) alkuperäisilmausten tunnistaminen, 3) koodaus, 4) teemojen muodostaminen ja 5) abstrahointi yläluokiksi. Tulosten jäsentämisessä hyödynnettiin taulukoita, jotka havainnollistivat toistuvia käsitteitä ja teemoja (Tuomi & Sarajärvi 2018, 130). Aineistolähtöisessä analyysissä edettiin induktiivisesti ilman ennalta määrättyjä teoreettisia luokkia. Merkitysyksiköt pelkistettiin koodeiksi, jotka ryhmiteltiin edelleen laajemmiksi teemoiksi. Teemat muodostivat tulkinnallisen viitekehyksen, jonka pohjalta tutkimuksen tulokset raportoitiin.



Kuva 3 Haastattelun aineistolähtöinen analyysi

Menetelmien yhdistäminen mahdollisti ilmiön monitasoisen tulkinnan: määrällinen aineisto tarjosi yleiskuvan ja laadullinen aineisto täydensi sitä syvemmällä kontekstilla. Näin saavutettiin metodologinen triangulaatio, joka vahvisti tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia. (Eskola & Suoranta 1998, 69.) Analyysin jäsentämisessä hyödynnettiin ChatGPT-tekoälytyökalua tekstin rakenteen selkeyttämisen tukena. Varsinaiset koodaukset, teemoittelun ja tulkinnat teki tutkija.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoidulla haastattelurungolla, joka laadittiin tutkimuskysymysten pohjalta. Rungon tarkoituksena oli tuottaa syvällistä ja käytännönläheistä tietoa Etelä-Savon yritysten osaamistarpeista, osaajapulaan vaikuttavista tekijöistä sekä yritysten ja koulutuksen välisestä yhteistyöstä. Kysymykset jäsentyivät viiden pääteeman alle: osaamistarpeet, osaajapulan taustatekijät, osaamisen kehittäminen, oppilaitosyhteistyö sekä kansainväliset osaajat.

Haastattelukysymyksien avulla pyrittiin selvittämään:

**1. Osaamistarpeiden konkretisointi:**

Voisitko kertoa, mitä konkreettisia taitoja tai osaamisalueita koette tällä hetkellä eniten puuttuvan? Ja voisitko antaa esimerkin tilanteesta, jossa osaajapula on näkynyt käytännössä.

**2. Osaajapulan taustatekijät:**

Mitkä tekijät mielestäsi vaikeuttavat osaajien löytymistä tai sitouttamista alueella? Onko kyse enemmän rekrytointikanavista, sijainnista, koulutustarjonnasta vai jostain muusta?

**3. Osaamisen kehittäminen yrityksessä:**

Miten teillä tällä hetkellä kehitetään työntekijöiden osaamista, esimerkiksi koulutusten, mentoroinnin tai työssäoppimisen kautta? Mitkä asiat rajoittavat tai vaikeuttavat osaamisen kehittämistä?

**4. Yhteistyö koulutuksen ja opiskelijoiden kanssa:**

Millaisesta yhteistyöstä oppilaitosten kanssa olisi teille eniten hyötyä? Minkälaisiin konkreettisiin yhteistyömuotoihin voisitte osallistua, esimerkiksi harjoittelut, yhteisprojektit tai räätälöidyt koulutukset?

**5. Kansainväliset osaajat ja tulevaisuus:**

Millaisia kokemuksia teillä on kansainvälisten osaajien rekrytoinnista tai heidän kanssaan työskentelystä? Mitä pitäisi olla toisin, jotta kansainväliset osaajat sitoutuisivat paremmin alueelle? Mihin osaamistarpeisiin uskot, että kansainväliset osaajat voisivat erityisesti tuoda ratkaisuja?

Seuraavat kuviot havainnollistavat haastattelujen sisällönanalyysin tuloksia. Kuvioissa esitetään keskeiset teemat ja toistuvat käsitteet sellaisina kuin ne aineistosta nousivat, ilman tutkijan tulkintaa. (Taulukko 1; Taulukko 2.)

Taulukko 1 Avoimissa vastauksissa toistuvat teemat (sisällönanalyysin tulokset)

Teema	Pelkistetty ilmaus	Kehittämisehdotus
Digitaaliset taidot	Tarvitaan tekoäly-, teknologia- ja digiosaamista.	Järjestetään digikoulutuksia ja täsmäohjelmia työn ohessa.
Kansainvälinen liiketoiminta	Kansainvälisen viestinnän ja kielitaidon merkitys kasvaa.	Tarjotaan kieli- ja kulttuurikoulutuksia.
Alan erityisosaaminen	Tarvitaan käytännön ja johtamisen erityisosaamista.	Hyödynnetään näyttötutkintoja ja mentorointia.
Yhteistyö ja verkostot	Oppilaitosyhteistyö ja verkostoituminen tukevat osaamista.	Kehitetään harjoittelupaikkoja ja yhteisiä hankkeita.
Koulutuksen merkitys	Tarvitaan joustavia ja räätälöityjä koulutuksia.	Toteutetaan lyhyitä täsmäkoulutuksia työn ohessa.
Alueelliset erityispiirteet	Ikääntyminen ja sijainti vaikuttavat rekrytointiin.	Panostetaan paikalliseen osaamiseen ja ennakoivaan rekrytointiin.
Johtaminen ja esihenkilötyö	Esihenkilöiden aktiivisuus ja esimerkki lisää motivaatiota.	Tuetaan osallistavaa johtamista ja palautekulttuuria.
Työhyvinvointi ja kulttuuri	Työhyvinvointi ja kulttuuri tukevat osaamisen kehittämistä.	Panostetaan perehdytykseen ja työyhteisön kehittämiseen.
Kansainväliset osaajat	Kieli ja kulttuuri rajoittavat työllistymistä.	Tarjotaan kielitukea, kulttuurivalmennusta ja perehdytystä.
Rekrytointi ja sitoutuminen	Rekrytointihaasteet ja alueellinen vetovoima korostuvat.	Vahvistetaan alueen pitovoimaa ja joustavia työmuotoja.

Taulukko 2 Haastatteluista muodostetut pääteemat ja esimerkkilainaukset

Pääteema	Esimerkkilainaus (anonymisoitu)	Tulkitseva yläluokka
Osaamisen kehittäminen	”Suuri merkitys on työssä oppimisessa... rekrytoinneissa painotetaan oppimiskykyä.”	Työssä oppiminen keskeinen osa kehittämistä.
Kansainväliset osaajat	”Kansainväliset osaajat eivät aina jää Suomeen töihin.”	Tarvitaan tukea kotoutumiseen ja sitoutumiseen.
Johtaminen ja työyhteisö	”Nuoret työntekijät kokevat vanhat johtamiskäytännöt jäykkinä.”	Johtamiskulttuurin uudistamisen tarve.
Digitaaliset ja tulevaisuuden taidot	”Tekoälyyn liittyvät osaamiset ovat haaste.”	Teknologiaosaamisen ja digitaalisten valmiuksien vahvistaminen.
Oppilaitosyhteistyö	”Yhteistyön pitää olla joustavaa ja pitkäjänteistä.”	Tarvitaan selkeitä kontaktihenkilöitä ja jatkuvaa yhteistyötä.
Alueelliset haasteet	”Asuntojen puute ja pitkät etäisyydet vaikeuttavat rekrytointia.”	Alueen vetovoiman ja saavutettavuuden kehittäminen.
Työhyvinvointi ja jaksaminen	”Työkyyvyn osaamisen merkitys kasvaa.”	Työhyvinvoinnin ja itsejohtamisen tukeminen.
Monimuotoisuus ja kansainvälisyys	”Monimuotoisuuden esille tuonti ja kieli ovat tärkeitä.”	Kulttuuri- ja kielitaitojen kehittäminen.

Taulukoiden avulla muodostetaan kokonaiskuva tutkimuksen havaintoaineistosta. Tulosten tulkinta ja johtopäätökset esitetään erillisessä luvussa 6 ja 7.

### 4.3 Tutkimuksen luotettavuus ja riittävyys

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan validiteetin ja reliabiliteetin käsitteiden avulla. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, mittaako tutkimus sitä, mitä on tarkoitus mitata, ja reliabiliteetilla sitä, kuinka johdonmukaisia tulokset ovat eri kerroilla (Heikkilä 2016, 27). Validiteettia vahvistettiin huolellisella kyselylomakkeen ja

haastattelurunkojen suunnittelulla siten, että kysymykset kohdistuivat tarkasti tutkittaviin osaamistarpeisiin.

Määrällisen aineiston luotettavuutta vahvistin selkeällä kyselyrakenteella, systemaattisilla vastausvaihtoehdoilla ja yhtenäisellä aineiston käsittelyprosessilla. Laadullisen aineiston luotettavuutta lisäsin huolellisella litteroinnilla, analyysivaiheiden dokumentoinnilla ja omalla refleksiivisellä työotteellani. Näin varmistin, että sekä määrällinen että laadullinen aineisto tuottivat johdonmukaisia ja luotettavia tuloksia, joita voidaan käyttää tutkimuksen tulokinnassa.

Tuloksia ei voida yleistää koko alueen yrityskenttään, vaan ne kuvaavat ensisijaisesti kyselyyn vastanneiden yritysten omia kokemuksia ja näkemyksiä. Kyselyaineiston tueksi tehtiin myös kahdeksan haastattelua, jotka syvensivät tulkintaa ja toivat esiin konkreettisia käytännön esimerkkejä. Haastattelut tarjosivat syvällisempää tietoa yritysten arjessa kohtaamista osaamistarpeista ja käytännön haasteista, joita kysely ei yksin tavoittanut.

Tutkimuksen toteutin hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. (TENK 2023.) Kerroin kaikille osallistujille tutkimuksen tavoitteista, tietojen käsittelystä ja anonymiteetistä ennen osallistumista. Vastaaminen kyselyyn oli vapaaehtoista ja anonyymiä. Haastatteluihin osallistuneilta pyysin suullisen suostumuksen nauhoittamiseen. Kaikki aineistot säilytin suojatusti, eikä yksittäisiä henkilöitä tai yrityksiä voi tunnistaa raportista. Aineiston käsittelyssä noudatettiin EU:n tietosuoja-asetusta (Euroopan unioni 2024). Tutkimus ei sisältänyt arkaluonteisia henkilötietoja, ja kaikki tallenteet hävitän tutkimuksen päätyttyä Xamkin eettisten ohjeiden mukaisesti.

Tutkimusmenetelmät muodostivat johdonmukaisen kokonaisuuden, jossa määrällinen ja laadullinen aineisto täydensivät toisiaan. Huolellisella suunnittelulla, eettisellä toteutuksella ja teoreettisella perustelulla vahvistin tutkimuksen tieteellistä laatua ja loin pohjan tulosten luotettavalle esittämiselle. Näin varmistettiin, että tulokset ovat luotettavia ja perusteltuja sekä määrällisen että laadullisen aineiston näkökulmasta.

## 5 TOIMEKSIANTAJA

Etelä-Savon kauppakamari on alueellinen elinkeinoelämän järjestö, jonka tavoitteena on vahvistaa alueen yritysten kilpailukykyä, parantaa liiketoiminnan edellytyksiä ja tukea Etelä-Savon elinvoimaisuutta. Kauppakamari toimii jäsentensä edunvalvojana paikallisesti ja valtakunnallisesti ja osallistuu aktiivisesti elinkeinoelämän kysymysten esille tuomiseen. Se tarjoaa yrityksille verkostoitumismahdollisuuksia, ajantasaista tietoa sekä koulutus- ja kehittämisspalveluja, jotka tukevat yritysten kasvua ja osaamisen vahvistamista. Kauppakamari toimii näin keskeisenä alueellisen yritystoiminnan kehittäjänä ja vaikuttajana.

Sen toimintaan kuuluu muun muassa koulutusten ja tapahtumien järjestäminen, verkostojen rakentaminen sekä yhteistyö viranomaisten ja muiden alueellisten toimijoiden kanssa. Kauppakamarin merkitys alueen yritysten äänenä ja kehityksen tukijana tekee siitä keskeisen toimijan osaamisen ja työvoiman saatavuuden kysymyksissä. Kuva (5) havainnollistaa kauppakamarin strategiaa vuodesta 2022 eteenpäin. Strategiassa korostetaan erityisesti alueen yritysten osaamisen ja työvoiman kehittämistä. (Etelä-Savon kauppakamari s.a.)



Kuva 4 Etelä-Savon kauppakamarin strategia 2022 -- (Etelä-Savon kauppakamari s.a.)

Alueen yrityksissä esiintyy merkittäviä osaamistarpeita ja osaajapulaa, erityisesti ammatillisen osaamisen alueilla (Kauppakamarikysely 2024b). Tämä haaste vaikuttaa suoraan yritysten kasvumahdollisuuksiin ja kilpailukykyyn.

Kauppakamarin näkökulmasta on tärkeää saada ajantasaista tietoa jäsenyritysten osaamistarpeista, jotta kehittämistoimia voidaan kohdentaa oikein.

Opinnäytetyön toimeksianto liittyy Etelä-Savon yritysten osaamistarpeiden tunnistamiseen. Työn tavoitteena on kartoittaa sekä nykyiset että tulevat osaamistarpeet alueen yrityksissä. Näin kauppakamari voi kehittää toimintaansa ja tukea entistä tehokkaammin alueen elinvoimaa sekä yritysten kasvua ja kehitystä.

## **6 TULOKSET**

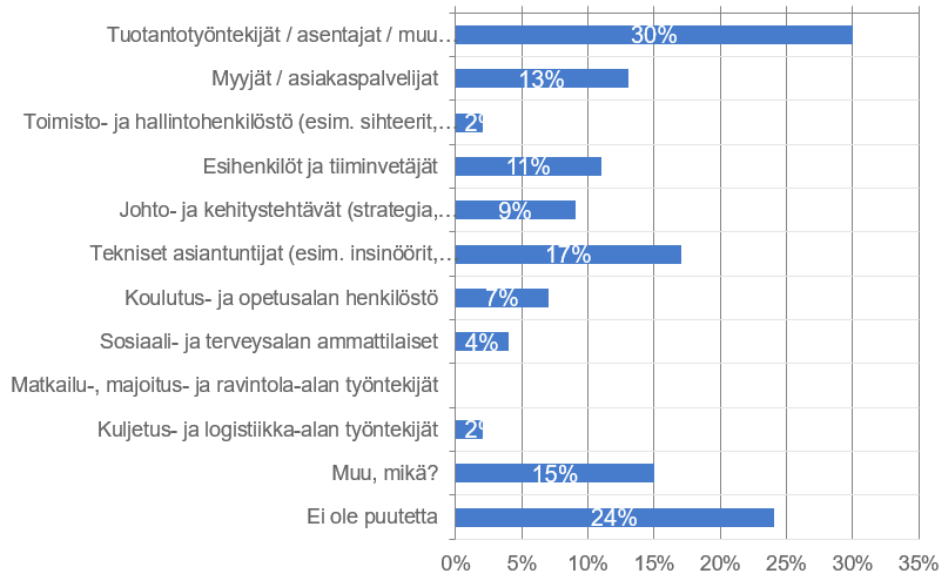
Tässä luvussa esitetään tutkimuksen tulokset. Tulokset on jäsennelty teemoittain kysely- ja haastatteluaineiston perusteella. Kysely tarjosi yleiskuvan Etelä-Savon yritysten osaamistarpeista, kun taas haastattelut syvensivät ymmärrystä ilmiön taustatekijöistä ja käytännön kokemuksista Kyselyn tulokset on esitetty Webropol-kyselyaineistosta laadittujen kuvien avulla, ja haastattelulainaukset on esitetty suorina sitaatteina vastaajien kommentteista. Tulokset kuvataan ensin määrällisen aineiston pohjalta ja sen jälkeen laadullisen sisällönanalyysin mukaisesti. Teemat jäsenyivät viiteen kokonaisuuteen, ja varsinainen analyysi sekä johtopäätökset käsitellään seuraavassa luvussa.

### **6.1 Osaamistarpeet**

Tässä osiossa tarkastellaan kysely- ja haastatteluaineiston perusteella, millaisia osaamisalueita Etelä-Savon yrityksissä tällä hetkellä tarvitaan ja mihin suuntaan osaamisen kehittämistä tulisi kohdentaa. Aineiston tarkastelu tarjoaa kokonaiskuvan siitä, millaisia osaamisvalmiuksia yritykset pitävät kriittisinä ja miten näitä tulisi vahvistaa, jotta ne vastaisivat muuttuvan toimintaympäristön vaatimuksiin.

### Mistä seuraavista työntekijäryhmistä tai tehtäväalueista yrityksessänne on tällä hetkellä eniten puutetta? enintään 5 tärkeintä)

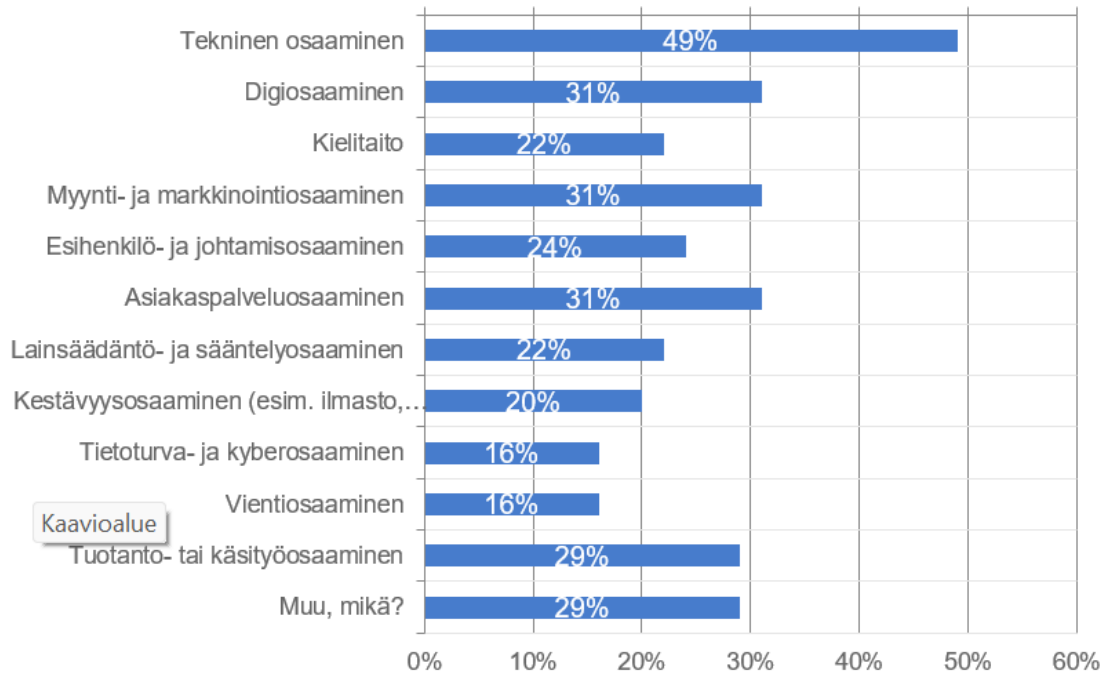
Vastaajien määrä: 46, valittujen vastausten lukumäärä: 62



Kuva 5 Mistä työntekijäryhmistä tai tehtäväalueista on puutetta? Webropol-kyselyaineisto 2025

### Minkälaista osaamista erityisesti tarvitaan näissä tehtävissä?

Vastaajien määrä: 45, valittujen vastausten lukumäärä: 144



Kuva 6 Mitä osaamista tarvitaan? Webropol-kyselyaineisto 2025

Aineiston perusteella Etelä-Savon yritysten osaamistarpeet keskittyvät erityisesti digitalisaatioon, asiakastyöhön ja johtamiseen liittyviin osaamisalueisiin. Kyselyvastauksissa korostui digitaalisten taitojen merkitys lähes kaikilla toimialoilla. Yritykset arvioivat, että teknologinen kehitys muuttaa työnkuvia ja edellyttää henkilöstöltä valmiutta hyödyntää uusia järjestelmiä, dataa ja automaatiota arjen prosesseissa. Tulosten mukaan IT- ja dataosaaminen muodostavat tällä hetkellä keskeisimmän kehityskohteen. (Kuva 6; Kuva 7.)

Kyselyssä vastaajille annettiin mahdollisuus nimetä muita osaamistarpeita vaihtoehdon "Muu, mikä?" kautta. Tässä vaihtoehdossa esiin nousi monipuolisesti erilaisia osaamisalueita, kuten rahoitus- ja talousosaaminen, taloushallinto ja siihen liittyvät järjestelmät, hoitotyön osaaminen, siivoustyön osaaminen, tuotantokuvien lukutaito, operaattori- ja hitsausosaaminen, digimarkkinointi, kelpoisuusvaatimukset sekä korkea työmoraali. Avoimissa vastauksissa esiin nousseet osaamistarpeet osoittivat, että yritysten tarpeet vaihtelevat merkittävästi toimialoittain ja painottuvat sekä teknisiin että toimialakohtaisiin taitoihin. Tämä korostaa tarvetta joustaville ja kohdennetuille koulutusratkaisuille.

Haastattelut syvensivät tätä havaintoa osoittaen, että digitalisaatio nähdään paitsi teknisenä, myös ajattelutavan muutoksena. Useissa organisaatioissa koettiin, että teknologinen muutos edellyttää jatkuvaa oppimista ja kykyä sopeutua uusiin toimintamalleihin.

*"Teknologinen kehitys muuttaa työnkuvia ja edellyttää valmiutta hyödyntää uusia järjestelmiä, dataa ja automaatiota." – Keskisuuri teollisuusyritys*

Digitalisaation rinnalla kyselyssä nousi esiin myynti- ja asiakaspalveluosaamisen kehittämistarve. Yritykset kuvasivat, että erityisesti digitaalisten kanavien ja asiakkuuksien hallinnan taidot ovat jääneet jälkeen toimintaympäristön muutoksessa. Asiakaslähtöisyys, palvelumuotoilu ja vuorovaikutustaidot tunnistettiin tärkeiksi kilpailutekijöiksi, joita halutaan vahvistaa sekä sisäisen koulutuksen että ulkoisten kumppanuuksien avulla.

*”Myynti on hyvin perinteistä, ja digitaalisten kanavien hyödyntäminen vaatii koulutusta.” –Pieni palveluyritys*

Kolmantena keskeisenä teemana korostui johtamis- ja esihenkilöosaaminen. Kyselyaineiston perusteella monet organisaatiot kokevat tarpeelliseksi kehittää muutosjohtamisen, tiimityön ja projektinhallinnan valmiuksia. Haastatelussa tuotiin esiin, että johtamisen laatu vaikuttaa suoraan työntekijöiden sitoutumiseen ja motivaation ylläpitämiseen. Johtajuuden kehittämisen nähtiin olevan edellytys myös osaamisen jatkuvalla uusiutumiselle.

*”Johtamisessa tarvitaan lisää taitoa muutosprosessien hallintaan.” –Suuri palveluyritys*

*”Asiakaslähtöisyys, palvelumuotoilu ja vuorovaikutustaidot tunnistettiin tärkeiksi kilpailutekijöiksi, joita halutaan vahvistaa...” –Keski-suuri teollisuusyritys*

Kyselyyn vastanneet yritykset arvioivat tulevan 5–10 vuoden aikana tarvitsevänsä monipuolista uutta osaamista eri toimialoilla. Määrällisten tulosten rinnalla vastaajia pyydettiin kuvailemaan omin sanoin, millaisia haasteita ja mahdollisuuksia he näkevät tulevaisuuden osaamisessa. Avoimeen kysymykseen *”Haluatko kertoa tarkemmin tulevaisuuden osaamisen haasteista tai mahdollisuuksista?”* vastasi 14 yritystä. Näiden vastausten kokonaisuus on esitetty alla olevassa kuvassa, jotka havainnollistavat suoraan vastaajien ääntä ilman tulkintaa. Vastaukset tuovat esiin yritysten omia havaintoja muun muassa teknologisesta muutoksesta, työvoiman saatavuudesta ja jatkuvan oppimisen tarpeesta.

Taulukko 3 esittää kyselyaineiston avoimet vastaukset.

Vastaukset
Kyllä minä haluan
Rahoitusalan asiantuntijatehtävät ja pankkipalveluiden tarjoaminen Etelä-Savon alueella vaativat yhä vahvan suomen kielen taidon, koska asiakkaat vaativat asiantuntijapalveluita omalla kielellään. Asiat ovat usein monimutkaisia ja vaihtoehtojen ymmärtäminen on tärkeää ilman kielimuuria. Tämän vuoksi kv-osaajien hyödyntäminen on haasteellista. Rahoitusalan osaajista on pulaa ja etätöiden mahdollistaminen on ensiarvoisen tärkeää, koska omalla toimialueella osaajia ei

ole riittävästi. Asunnot, tietoliikenneverkot yms. puitteet olisi saatava houkuttelevammaksi Etelä-Savon alueella, että pystyisimme houkuttelemaan osaajia myös asumaan Etelä-Savoon. Alueemme avoimia työpaikkoja ja osaamistarvetta tulisi markkinoida näkyvästi ja yhteisesti koko Etelä-Savon alueella siten, että tieto tarjolla olevista työmahdollisuuksista tavoittaisi opiskelijat ja osaajat ympäri Suomen.
Tekoällyn hyödyntäminen hoito- ja hoivatyössä vaatii entistä selkeämpää kokonaisnäkymää ja sen johtamista ja osaamisen lisäämisen tukemista. Nyt liian hajanaisia. Suomi on liian valvonta- ja kontrollikeskeinen yhteiskunta sosiaali- ja terveydenhuollossa. Tarkoituksenmukaisuutta siihen lisää.
Meidän tulee luoda valmiuksia yrityksessä sisäisesti, jotta voisimme tulevaisuudessa ottaa muita, kuin suomea äidinkielenä puhuvia työntekijöitä. Kaikki ohjeistukset, järjestelmät, yms. ovat suomenkielisiä. Näiden kääntämiseen tarvitsemme ulkopuolista apua.
Mikäli meille tulisi kansainvälisiä työntekijöitä, heidän osaltaan voisi tulla tarpeen tukitoimet heidän työnsä ulkopuolisissa asioissa.
"Ukkoutuva" Etelä-Savo ei houkuttele nuoria.
Helsingin Kauppakorkeakoulun juuri valmistuneista opiskelijoista olemme saaneet useamman osaajaan yritykseemme. Tämä mahdollisuus poistuu, kun ko. opetus loppuu.
Haasteena tulevaisuudessa on sotealan osaajien löytyminen, kun eläköitynyt ikäryhmä poistuu työelämästä. Heitä on paljon.
PK yrityksissä ei ole aikaa eikä mahdollisuutta huomioida eri maista tulevien monimuotoisuuksi, heidän täytyy integroitua Suomeen ja yrityksiin kuten kansuomalaiset.
Teollisuudessa hankalaa työllistää ihmisiä, kun ei ole suomenkielentaitoa ja työntekijöillä ei ole englannin kielen taitoa työturvallisuuden ja oikeiden menetelmien kannalta. Pienillä yrityksillä ei ole resursseja palkata erillisiä työnopastajia, vaan työtoverit ovat opastajina ja jos yhteistä kieltä ei ole niin hankala opastaa.
Ehkä yksi hankaluus ulkkareiden työllistämisessä on se, että XAMK ja yliopistot kouluttavat heitä jänskän kuuuloisilla tutkinnoilla mutta et oikein keksi mihin yrityksesi sitä osaamista tarvitsee. Joskus ulkomaalaisilla on aikaisempi tutkinto tai työkokemusta mikä kiinnostaa mutta pettymyksiäkin on näiden kanssa käynyt, kun CV:n kirjoittaminen on ollut vähän luovaa, ja mahdollisuus tarkistaa tietojen paikkaansa pitävyys on aika rajallinen.
Ryhtiliike koulutuksen jokaiselle tasolle. Opettajat itse oppimaan miten kentällä toimitaan. Suomen työntekijäpulaa ei ratkaista pelkästään ulkomaalaisilla työntekijöillä.
Rahoitusosaamisesta kannattaa aloittaa. Myynti- ja markkinointiosaamisen kehittäminen on kasvun keskiössä. Samoin tuotteistamisen ja palvelumuotoilun osaamisessa on vajetta. Yrityksissä on tunnistetusti paljon kehittämistarpeita ja mahdollisuuksia liiketoiminnan kehittämiseen, mutta jostain syystä tarpeet ja tarjonta eivät kohtaa riittävästi. Yritysten näkökulmasta erilaiset ulkopuoliset kehityshankkeet (hyvätkin) tms. ovat kovin byrokraattisia, hitaita ja hallinnollisesti raskaita. Kynnys on liian korkea.

Kyselyyn vastanneiden yritysten vastauksissa taloudellisen ja hallinnollisen osaamisen alueella korostuivat rahoitus- ja talousosaaminen, taloushallinto ja siihen liittyvät järjestelmät sekä kaupallinen osaaminen. Sen lisäksi teknologian ja digitalisaation näkökulmasta yritykset nostivat esiin koneautomaation,

konenäön, digitaalisen navigoinnin, automaation, tekoälyn, IT- ja dataosaamisen sekä teknisten taitojen merkityksen. Digitalisaatio ja automaatio edellyttävät jatkuvaa oppimista, digiosaamista sekä kykyä soveltaa uutta teknologiaa käytännön työtehtävissä.

Myynnin, markkinoinnin ja asiakaslähtöisen osaamisen tarve korostuu erityisesti digitaalisten kanavien hallinnassa, tuotteistamisessa ja palvelujen kehittämisessä. Vastuullisuusviestintä sekä asiakaspalvelu- ja sosiaaliset taidot, kuten vuorovaikutus, palvelumuotoilu ja kielitaito, ovat myös keskeisiä. Näiden taitojen avulla yritykset voivat vastata asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin ja vahvistaa asiakassuhteita.

Johtamisen ja henkilöstöosaamisen alueella yritykset arvioivat tarvitsevansa muutosjohtamisen, tiimityön ja projektinhallinnan valmiuksia. Lisäksi uusien työntekijöiden rekrytointi ja perehdyttäminen ovat olennaisia taitoja. Näiden osaamisalueiden merkitys korostuu, kun yritykset sopeutuvat muuttuviin markkinaolosuhteisiin ja digitalisaation haasteisiin.

Tuotanto- ja erikoisosaamisen osalta yritykset nostivat esiin operaattori- ja hitsausosaamisen, CNC-koneistajien erityisosaamisen sekä metsäkoneenkuljettajien ja ydinvoima-alan asiantuntijoiden tarpeen. Teknisen alan osaajia tarvitaan myös eläkkeelle siirtyvien asiantuntijoiden korvaamiseen. Näiden taitojen kehittäminen on välttämätöntä yritysten kilpailukyvyyn, tuottavuuden ja uudistumisen turvaamiseksi.

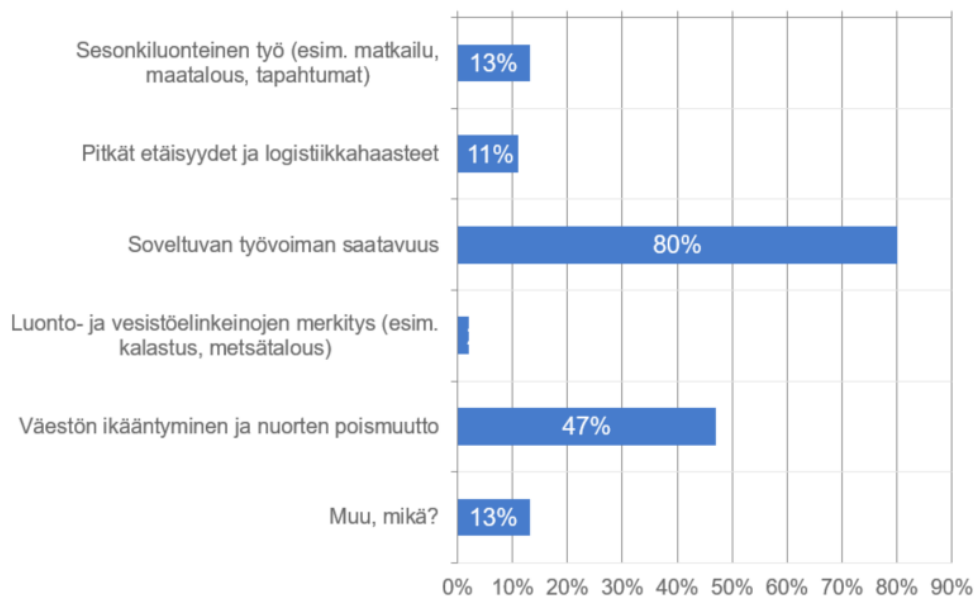
Yhteenvetona voidaan todeta, että tulevaisuudessa Etelä-Savon yrityksissä tarvitaan laaja-alaista osaamista, jossa yhdistyvät teknologinen ja digitaalinen osaaminen sekä asiakaslähtöiset ja kaupalliset taidot. Myös johtaminen, tuotanto- ja erikoisosaaminen täydentävät kokonaisuutta. Näiden osaamisalueiden kehittäminen muodostaa keskeisen perustan alueen yritysten menestykselle ja elinvoimaisuudelle.

## 6.2 Osaajapulan taustatekijät

Tässä osiossa tarkastellaan Etelä-Savossa ilmenevän osaajapulan keskeisiä taustatekijöitä. Osaajapula muodostuu alueellisista, rakenteellisista ja koulutuksellisista tekijöistä, jotka yhdessä vaikuttavat yritysten kykyyn rekrytoida ja pitää osaavaa työvoimaa. Kysely- ja haastatteluaineisto tuovat esiin yritysten kokemuksia muun muassa maantieteellisistä erityispiirteistä, väestörakenteen muutoksista ja koulutustarjonnan vastaavuudesta suhteessa työelämän tarpeisiin. Tulokset osoittavat, että nämä tekijät heijastuvat suoraan Etelä-Savon työvoiman saatavuuteen ja osaamistarpeiden kehitykseen, mikä toimii perustana Kuvissa 10–12 esitettäville havainnoille.

### Mitkä Etelä-Savon alueelle ominaiset tekijät vaikuttavat yrityksenne työvoima ja osaamistarpeisiin?(vaihtoehtoja)

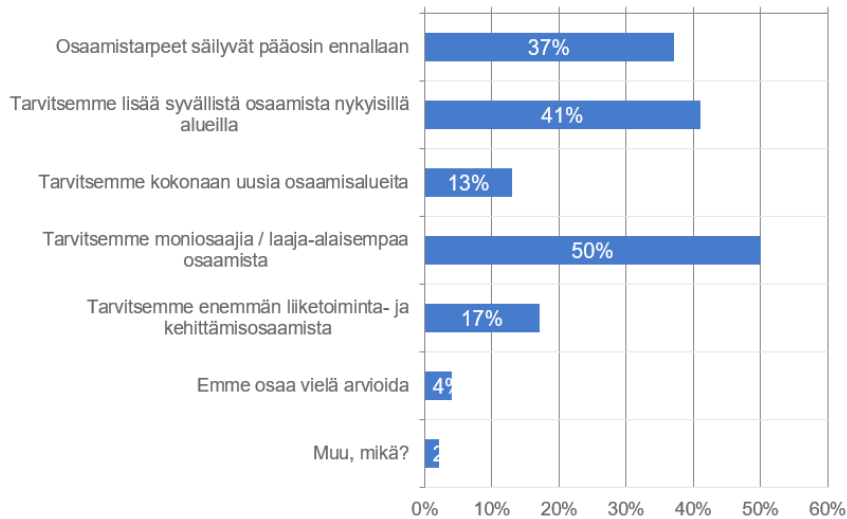
Vastaajien määrä: 45, valittujen vastausten lukumäärä: 75



Kuva 7 Ominaiset tekijöiden vaikutus osaamistarpeisiin ja työvoimaan. Webropol-kyselyaineisto 2025

**Miten arvioitte osaamistarpeiden muuttuvan seuraavan 1–5 vuoden aikana? Valittkaa kaikki vaihtoehdot, jotka kuvaavat tilannettanne. Arvio ei tarvitse olla tarkka ennuste, vaan oma näkemys nykyisen tiedon perusteella.**

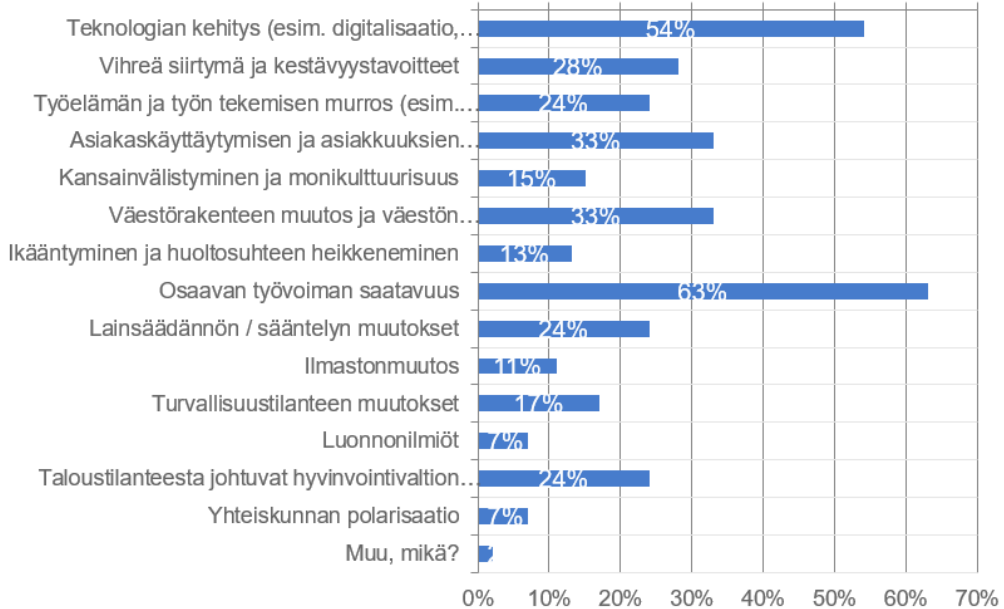
Vastaajien määrä: 46, valittujen vastausten lukumäärä: 76



Kuva 8 Osaamistarpeiden muutokset 1–5 vuotta. Webropol-kyselyaineisto 2025

**Minkä seuraavista arvioitte haastavan yrityksenne osaamistarpeita seuraavien 5-10 vuoden aikana? kolme tärkeintä tekijää)**

Vastaajien määrä: 46, valittujen vastausten lukumäärä: 163



Kuva 9 Osaamistarpeiden haasteet. Webropol-kyselyaineisto 2025

Aineiston perusteella Etelä-Savon osaajapula on monisyinen ilmiö, jota selittävät alueelliset, koulutukselliset ja rakenteelliset tekijät. Kyselyvastauksissa korostui erityisesti alueen maantieteellinen sijainti ja sen vaikutus työvoiman

saatavuuteen. Monien yritysten mukaan pitkät etäisyydet ja rajallinen liikenneyhteyksien tarjonta vaikeuttavat osaajien rekrytointia. Lisäksi ”muu, mikä?” vaihtoehdossa esiin tuli elinvoiman puute paikkakunnilla, työvoiman saatavuus, henkisen ilmapiirin haasteet, korkeakouluopiskelupaikkojen väheneminen sekä kuljetusalan ammattipätevyysvaatimukset. (Kuva 9; Kuva 10; Kuva 11.)

Lisäksi osaajapulaan vaikuttaa koulutustarjonnan ja yritysten tarpeiden välinen epäsuhde. Useat vastaajat kokivat, että tarjolla olevat koulutusohjelmat eivät aina vastaa työelämän ajankohtaisia osaamistarpeita, mikä vaikeuttaa valmistuneiden työllistymistä alueelle. Samanaikaisesti kilpailu työvoimasta suurten kaupunkien ja pääkaupunkiseudun kanssa on kiristynyt.

*”Pitkät etäisyydet ja rajallinen liikenneyhteyksien tarjonta vaikeuttavat osaajien rekrytointia.” –Keskisuuri palveluyritys*

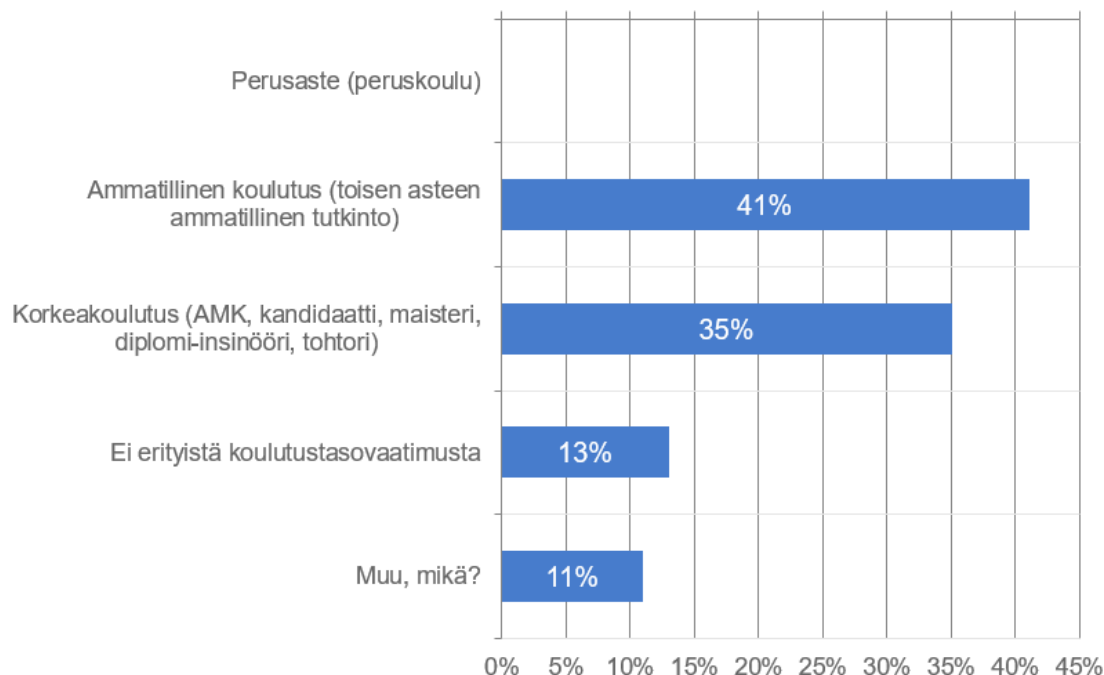
*”Nuoret hakeutuvat opintojen jälkeen isoihin kaupunkeihin, ja on vaikea saada heitä jäämään alueelle.” –Pieni teknologiayritys*

*”Usein koulutus ei vastaa sitä osaamista, jota yritykset tarvitsevat.” – Keskisuuri palveluyritys*

Haastatteluissa tuotiin esiin, että alueen vetovoimatekijät ovat keskeisiä työntekijöiden pysyvyyden ja rekrytointihalukkuuden kannalta. Erityisesti asuinympäristön palvelut, puolison työmahdollisuudet ja vapaa-ajan tarjonta nousivat esille sitoutumista tukevinä tekijöinä. Yritykset painottivat, että osaajapulan ratkaiseminen edellyttää pitkäjänteistä yhteistyötä koulutusorganisaatioiden, kuntien ja elinkeinoelämän välillä.

### Minkä koulutustason osaajia yrityksessänne tarvitaan eniten seuraavien vuosien aikana?

Vastaajien määrä: 46



Kuva 10 Koulutustaso. Webropol-kyselyaineisto 2025

Kyselyyn vastanneiden yritysten mukaan työntekijöiltä vaadittava koulutustaso vaihtelee, mutta suurin osa tehtävistä edellyttää ammatillista koulutusta 41,3 % tai korkeakoulututkintoa 34,8 %. Pienempi osa yrityksistä ilmoitti, ettei tehtäviin liity erityistä koulutustasovaatimusta 13,0 %. Lisäksi 10,9 % vastauksista kuului "muu" -luokkaan, mikä viittaa esimerkiksi erityisosaamiseen tai käytännön kokemukseen perustuvaan pätevyyteen. Perusastevaihtoehto ei ollut yritysten kannalta relevantti, sillä se toimii yleisenä pohjakoulutuksena kaikille työntekijöille. (Kuva 13.)

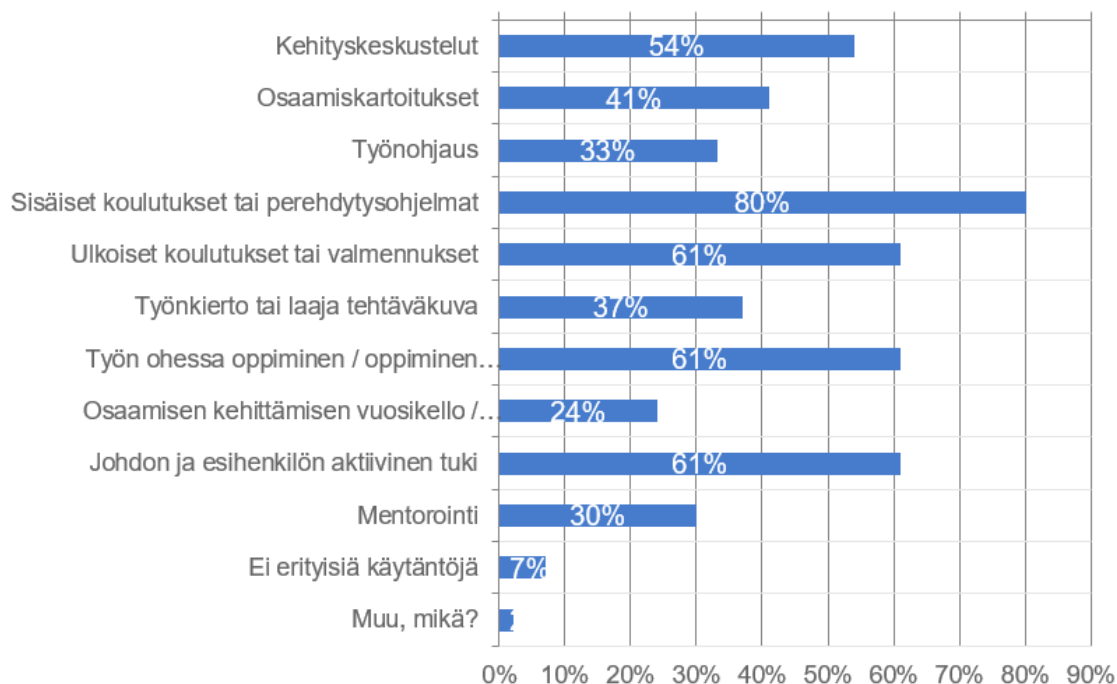
Tulosten perusteella voidaan todeta, että Etelä-Savon yrityksissä painottuvat työtehtävät, joissa tarvitaan vähintään toisen asteen ammatillista koulutusta. Myös korkeakoulutetuille osaajille on paljon työtehtäviä. Käytännön osaaminen ja erikoisosaaminen ovat kuitenkin myös tunnistettuja tarpeita joissain tehtävissä.

### 6.3 Osaamisen kehittäminen yrityksissä

Tämä osio esittelee, miten yritykset kehittävät henkilöstönsä osaamista ja millaisia menetelmiä osaamisen vahvistamisessa hyödynnetään. Aineisto osoittaa, millaisia käytännön ratkaisuja yritykset käyttävät sekä millaisia esteitä ja mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen liittyy. (Kuva 14)

#### Miten yrityksessänne tuetaan osaamisen kehittämistä ja jatkuvaa oppimista tällä hetkellä?

Vastaajien määrä: 46, valittujen vastausten lukumäärä: 226



Kuva 11 Osaamisen kehittäminen yrityksissä. Webropol- kyselyaineisto 2025

Kyselyaineiston perusteella henkilöstön osaamista kehitetään Etelä-Savon yrityksissä monin eri tavoin. Yleisimpiä keinoja ovat sisäiset koulutukset, työssäoppiminen sekä ulkopuoliset kurssit ja koulutuspalvelut. Yrityksistä valtaosa piti jatkuvaa oppimista tärkeänä, mutta toteutusta rajoittivat usein resurssien niukkuus, aikapula ja koulutusten kustannukset. (Kuva 13.)

*”Resurssit ovat rajalliset: ei ole aikaa eikä rahaa kaikille toivotuille koulutuksille.” –Keskisuuri teollisuusyritys*

Haastattelut vahvistivat tämän havainnon ja osoittivat, että käytännön esteet liittyvät sekä ajankäyttöön että koulutusmuotojen soveltuvuuteen. Yritykset toivoivat erityisesti lyhyempiä ja joustavampia koulutusratkaisuja, jotka voisi sovittaa työarkeen ilman merkittäviä tuotannollisia keskeytyksiä.

*”Toivoisimme enemmän joustavia ja työelämälähtöisiä koulutusratkaisuja.” –Pieni palveluyritys*

Monissa organisaatioissa osaamisen kehittämisen kulttuuri on jo olemassa, mutta sen systemaattisuus vaihtelee. Aineiston perusteella kehityskeskustelut ja osaamisen kartoittamiseen liittyvät käytännöt nähdään hyödyllisinä, mutta niiden yhteys konkreettisiin koulutusmahdollisuuksiin ei aina ole selkeä. Yritykset pitivät tärkeänä myös mentorointia ja työssäoppimisen vahvistamista osana henkilöstön kehittämistä.

Kyselytulosten perusteella Etelä-Savon yritykset kokevat, että niiden osaamistarpeisiin seuraavien 5–10 vuoden aikana vaikuttavat erityisesti osaavan työvoiman saatavuus, teknologian kehitys sekä asiakaskäyttäytymisen ja väestörakenteen muutokset. Myös vihreä siirtymä, työn tekemisen murros sekä lain-säädännön ja taloustilanteen muutokset nousevat esille, joskin hieman harvemmassa vastauksessa.

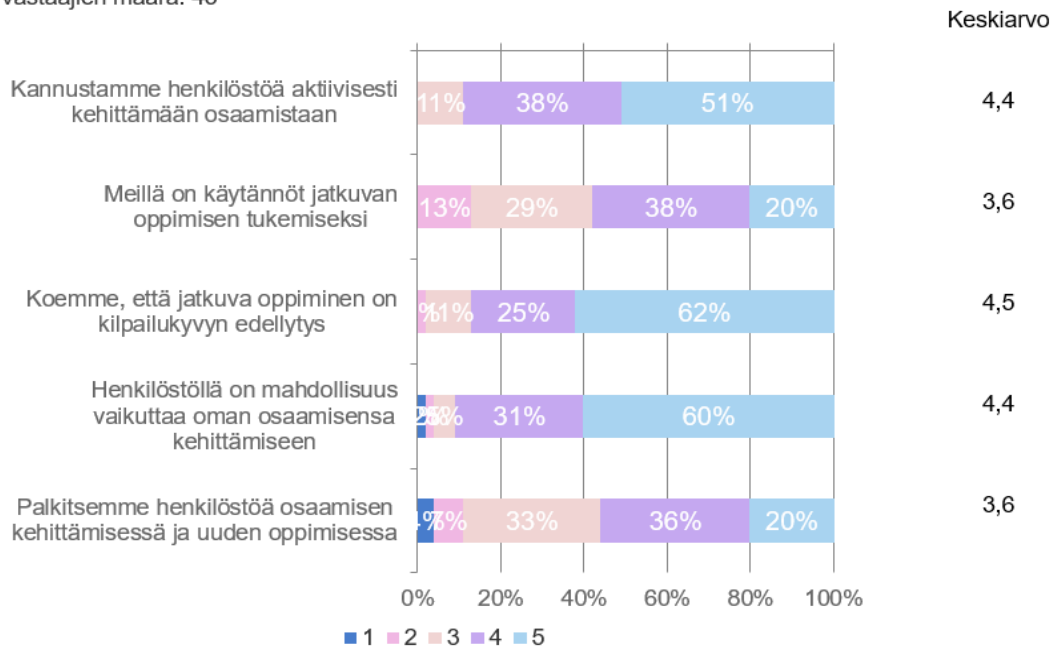
Tulosten perusteella voidaan todeta, että ulkoiset tekijät, kuten digitalisaatio, tekoäly, ympäristö- ja kestävyystavoitteet sekä muuttuva asiakaskäyttäytyminen, luovat yrityksille paineita kehittää henkilöstön osaamista. Erityisesti osaamisen kehittäminen kohdistuu digitaalisiin taitoihin, asiakaspalvelu- ja myyntiosaamiseen sekä kykyyn sopeutua muuttuviin työ- ja johtamiskäytäntöihin. Kuva (11) havainnollistaa, miten eri tekijät eroavat merkitykseltään: suurimman osan yrityksistä koetaan haasteelliseksi osaavan työvoiman saatavuus ja teknologian kehitys, kun taas luonnonilmiöt, yhteiskunnan polarisaatio ja ilmastonmuutos mainittiin harvimmoin.

## 6.4 Oppilaitosyhteistyö

Tässä osiossa tarkastellaan yritysten kokemuksia ja näkemyksiä oppilaitosyhteistyöstä sekä sen merkityksestä työvoiman saatavuuden ja osaamisen kehittämisen tukena. Tulokset kuvaavat yhteistyön vahvuuksia, haasteita ja kehittämistarpeita. (Kuva 15, Kuva 16).

### Miten näette oman roolinne jatkuvan oppimisen edistäjänä? Arvioi seuraavia väittämiä asteikolla 1–5, jossa 1 tarkoittaa täysin eri mieltä ja 5 täysin samaa mieltä

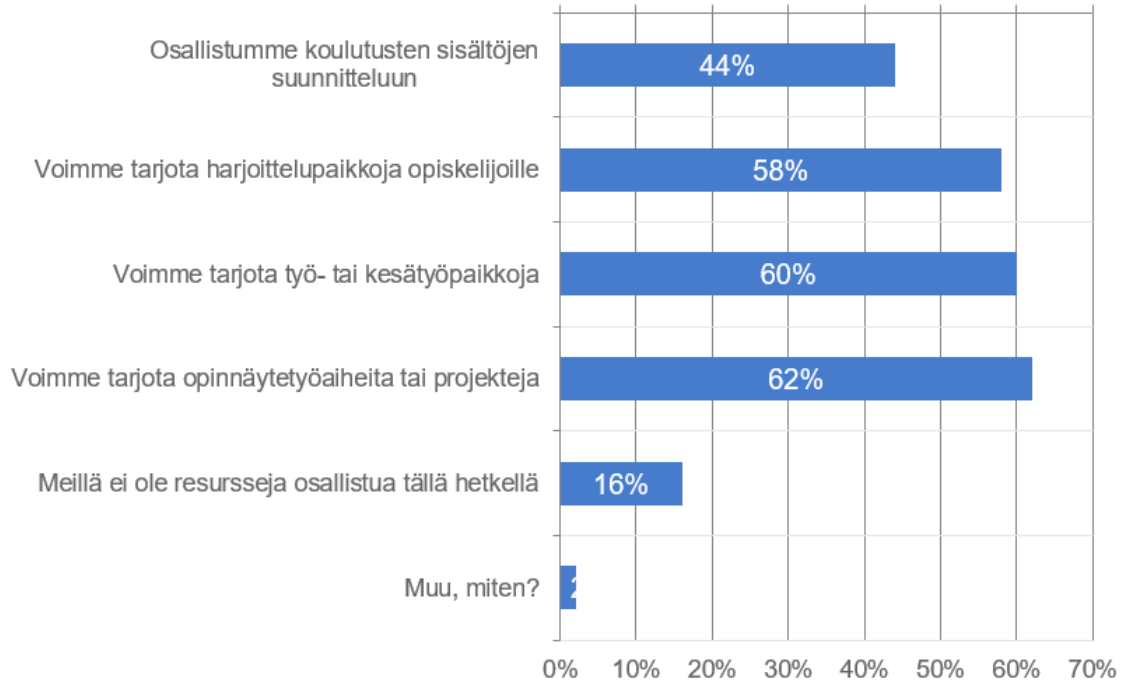
Vastaajien määrä: 45



Kuva 12 Jatkuvan oppimisen edistäminen. Webropol-kyselyaineisto 2025

### Miten yrityksenne voi osallistua oman henkilöstön osaamisen kehittämiseen?

Vastaajien määrä: 45, valittujen vastausten lukumäärä: 109



Kuva 13 Henkilöstön kehittäminen. Webropol-kyselyaineisto 2025

Oppilaitosyhteistyö sai aineistossa pääosin myönteisen vastaanoton. Kyselyyn vastanneista yrityksistä suuri osa oli tehnyt yhteistyötä paikallisten oppilaitosten kanssa, ja yhteistyö nähtiin merkittävänä keinona rekrytoida uusia työntekijöitä sekä kehittää henkilöstön osaamista. Tyypillisimmät yhteistyömuodot olivat harjoittelut, opinnäytetyöt, työelämäjaksot ja räätälöidyt täydennyskoulutukset. (Kuva 14; Kuva 15.)

*”Oppilaitosyhteistyö on hyvä, mutta reagoiminen yritysten tarpeisiin voisi olla nopeampaa.” –Keskisuuri palveluyritys*

*”Harjoittelut ja projektit ovat arvokkaita, mutta kaivataan enemmän räätälöintiä.” –Pieni teollisuusyritys*

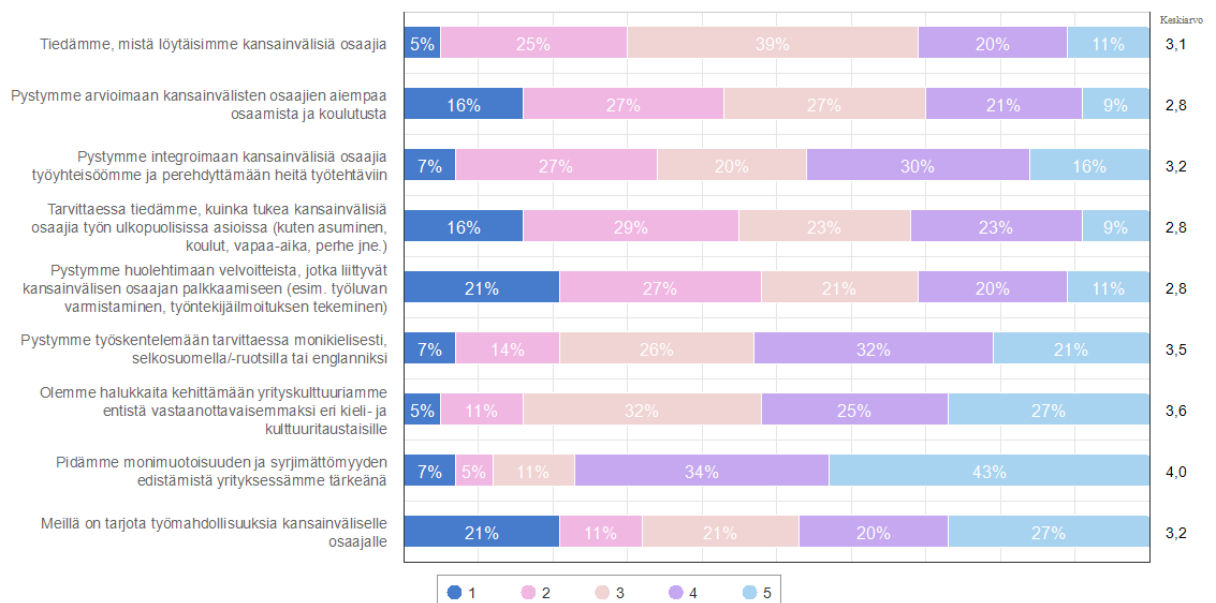
Haastatteluissa korostui toive tiiviimmästä ja tavoitteellisemmasta yhteistyöstä. Yritykset pitivät tärkeänä, että oppilaitoksilla olisi selkeä yhteyshenkilö ja että viestintä olisi jatkuvaa, ei vain yksittäisiin projekteihin sidottua. Konk-

reettisina kehittämiskohteina mainittiin yhteisten kehityshankkeiden lisääminen, opettajien työelämäjaksot sekä opiskelijoiden osallistaminen yritysten käytännön kehittämistyöhön.

Yhteistyön haasteiksi tunnistettiin resurssien rajallisuus sekä yritysten kokemus siitä, että oppilaitosten reagointi heidän muuttuviin tarpeisiinsa on toisinaan hidasta. Tästä huolimatta yhteistyötä pidettiin tärkeänä keinona vahvistaa osaamisen uudistumista ja kehittää henkilöstön valmiuksia. Lisäksi sen nähtiin tukevan alueellista työvoiman saatavuutta ja edistävän yritysten kilpailukykyä pitkällä aikavälillä.

## 6.5 Kansainväliset osaajat

Tämä osio käsittelee kansainvälisten osaajien merkitystä ja roolia Etelä-Savon yritysten työvoima- ja osaamistarpeiden näkökulmasta. Aineisto tuo esiin yritysten valmiuksia, haasteita ja mahdollisuuksia ulkomaalaisten työntekijöiden rekrytoinnissa ja kotouttamisessa. Vuoden 2025 teemakysymyksenä tarkasteltiin kansainvälisten osaajien rekrytointivalmiuksia. Etelä-Savossa muuttoliike alueelta pois on suurta, ja vaikka alueella on paljon kansainvälisiä osaajia esimerkiksi opiskelijavaihdon kautta, harva heistä jää pysyvästi töihin. Kansainvälisten osaajien houkuttelu ja alueelle sitouttaminen edellyttävät yrityksiltä valmiuksia, joita kartoitettiin kyselyllä: vastaajia pyydettiin arvioimaan väittämiä asteikolla 1–5, jossa 1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä.



Kuva 14 Kansainvälisten osaajien rekrytointivalmiudet? Vuoden 2025 teemakysymys. Vastaajien määrä 44. Webropol-kyselyaineisto 2025

Kansainväliset osaajat tunnistettiin aineistossa tärkeäksi, mutta osittain hyödyntämättömäksi voimavaraksi. Kyselytulosten mukaan monilla Etelä-Savon yrityksillä on myönteinen suhtautuminen ulkomaalaisten työntekijöiden rekrytointiin, ja ne näkevät heidän tuomansa osaamisen ja kansainvälisen näkökulman arvokkaana. Käytännön toteutusta kuitenkin vaikeuttavat erilaiset haasteet, kuten kielitaito, perehdytyksen riittävyys ja kulttuurierojen hallinta työyhteisössä. Nämä tekijät korostavat tarvetta kehittää yritysten valmiuksia ja toimintamalleja, jotka tukevat kansainvälisten osaajien tehokasta hyödyntämistä ja sitouttamista alueen työelämään. (Kuva 16.)

Haastatteluissa nousi esiin, että kansainväliset osaajat voisivat merkittävästi helpottaa työvoimapulaa erityisesti palvelu- ja teollisuusaloilla, jos heidän kotoautumisensa ja kielitaitonsa kehittymistä tuettaisiin paremmin. Yritykset toivoivat käytännön tukea perehdytykseen, koulutusta kulttuurisista eroista ja alueellisia toimenpiteitä, jotka helpottaisivat pysyvää asettumista Etelä-Savoon.

*”Asumisen ja perheiden palveluiden tukeminen parantaisi kansainvälisten osaajien pysyvyyttä alueella.” –Pieni teollisuusyritys*

*”Yritykset toivoivat koulutusta kulttuurisista eroista ja alueellisia toimenpiteitä, jotka helpottaisivat pysyvää asettumista.” –Keski-suuri palveluyritys*

Tulosten perusteella kansainvälisten osaajien sitouttaminen edellyttää kokonaisvaltaista lähestymistapaa, jossa yritysten lisäksi ovat mukana myös kunnat, koulutusorganisaatiot sekä kotoutumista tukevat palvelut. Yritykset korostivat, että menestyksenkäs sitouttaminen vaatii alueelle houkuttelevan ympäristön luomista, jossa työmahdollisuudet, asuminen ja arjen palvelut muodostavat toimivan kokonaisuuden. Lisäksi aineisto osoitti, että pitkäjänteinen yhteistyö eri toimijoiden välillä on keskeistä, jotta kansainväliset osaajat kokevat alueen elinvoimaiseksi ja viihtyisäksi paikaksi sekä ammatillisen kehityksen että henkilökohtaisen elämän näkökulmasta.

## 6.6 Tulosten yhteenveto

Tulokset osoittavat, että Etelä-Savon yritysten osaamistarpeet painottuvat digitalisaation, asiakastyön ja johtamisen kehittämiseen. Digitalisaation eteneminen edellyttää laajempaa teknologista ja datalähtöistä osaamista, mutta myös kykyä soveltaa uutta tietoa käytäntöön. Samalla asiakaslähtöinen toiminta kulttuuri ja myynnin uudistaminen ovat nousseet tärkeiksi kilpailukykytekijöiksi.

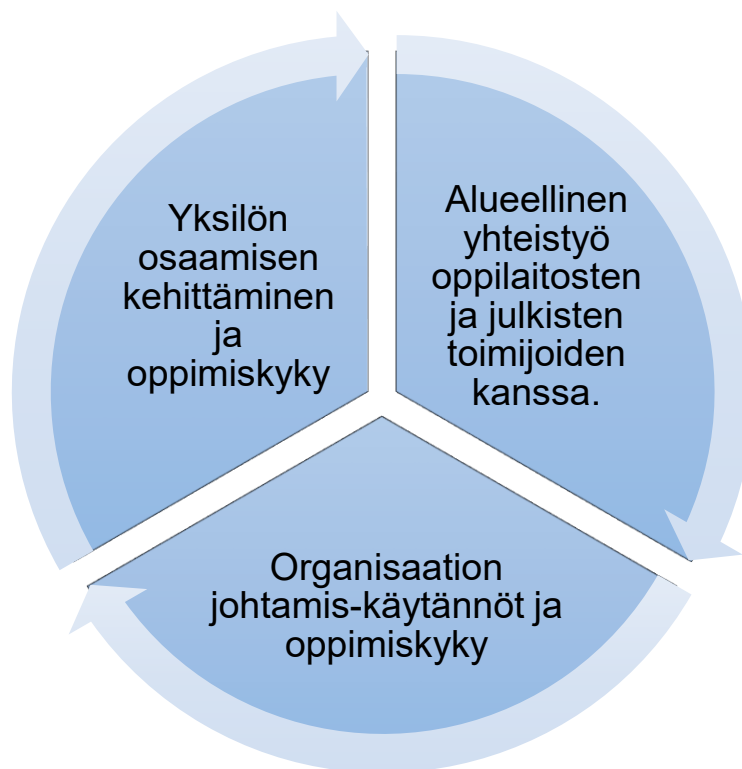
”Johtamisen laatu vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen ja motivaation ylläpitämiseen.” –Keskisuuri palveluyritys

Osaajapulaa selittävät ennen kaikkea alueelliset ja rakenteelliset tekijät, kuten sijainti, koulutustarjonnan ja yritystarpeiden epätasapaino sekä työvoiman liikkuvuus suurempiin keskuksiin. Osaamisen kehittämisen osalta yritykset ovat aktiivisia, mutta resurssien rajallisuus rajoittaa koulutusmahdollisuuksien hyödyntämistä. Oppilaitosyhteistyötä pidetään keskeisenä keinona osaamisen vahvistamisessa, mutta sen toivotaan olevan nykyistä joustavampaa ja käytännönläheisempää.

Kansainväliset osaajat tarjoavat potentiaalisen ratkaisun Etelä-Savon työvoimapulaan, mutta heidän sitoutumisensa alueelle edellyttää monitasoista tukea ja kotouttamista. Tulokset osoittavat, että Etelä-Savon yritysten osaamisen kehittämiseen vaikuttavat kolme toisiinsa kytkeytyvää tasoa. Nämä tasot muodostavat yhdessä perustan alueen elinvoiman ja yritysten kilpailukyvyyn vahvistamiselle.

Kokonaisuutena Etelä-Savon yritysten osaamisen kehittämistä muovaa kolme toisiinsa kytkeytyvää tasoa. Yksilön osaamisen kehittäminen ja oppimiskyky toimivat lähtökohtana ammatilliselle osaamiselle, digitaalisille taidoille ja työtehtävien muutoksiin sopeutumiselle. Organisaation johtamiskäytännöt ja oppimiskyky määrittävät, kuinka systemaattisesti yritys pystyy tukemaan henkilöstön kehittymistä, hyödyntämään olemassa olevaa osaamista ja rakentamaan oppivan työyhteisön. Alueellinen yhteistyö oppilaitosten ja julkisten toi-

mijoiden kanssa luo edellytykset koulutusresurssien, rekrytointimahdollisuuksien ja kotouttamispalveluiden tehokkaalle hyödyntämiselle.



Kuva 15. Kolmitasoinen malli, jossa yksilön osaamisen kehittäminen, organisaation oppimiskyky ja alueellinen yhteistyö muodostavat yritysten osaamisen kehittämisen kokonaisuuden.

Tämä kokonaisuus muodostaa perustan luvun 7 johtopäätöksille ja kehittämissuhteille, sillä se korostaa, miten yksilön osaamisen kehittäminen, organisaation oppimiskyky ja alueellinen yhteistyö kytkeytyvät toisiinsa muodostaen vahvan pohjan yritysten kilpailukyvyille ja elinvoimaisuudelle. Malli tarjoaa samalla näkökulman siihen, missä kohdin resursseja ja toimenpiteitä kannattaa kohdentaa, jotta osaamisen kehittämisestä saadaan maksimaalinen hyöty. Lisäksi se antaa suuntaviivat sille, miten alueen yritykset, oppilaitokset ja julkiset toimijat voivat yhdessä luoda joustavia ja käytännönläheisiä ratkaisuja, jotka tukevat sekä yksilön ammatillista kasvua että organisaation strategisia tavoitteita.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen tulosten pohjalta tehdyt johtopäätökset sekä kehittämissuhteet Etelä-Savon yritysten osaamistarpeiden ja koulu-

tusyhteistyön vahvistamiseksi. Johtopäätökset perustuvat kyselyn ja teema-haastattelujen yhteiseen tarkasteluun. Tarkoituksena on tulkita, mitä ilmiöiden taustalla oleva kokonaisuus kertoo alueen osaamisen kehittämisen tilasta ja tulevaisuuden tarpeista.

## 7.1 Johtopäätökset

Tutkimus osoittaa, että Etelä-Savon yritysten osaamistarpeet painottuvat ennen kaikkea digitalisaatioon, asiakastyöhön ja johtamiseen. Tulokset tukevat aiempia havaintoja (TEM 2022; Kauppakamari 2024b; JOTPA 2023), joiden mukaan teknologinen murros ja työn sisällön muutos korostavat laaja-alaista osaamista. Erityisesti digitalisaation nähtiin edellyttävän sekä teknistä taitoa että kykyä soveltaa uutta osaamista arjen työprosesseihin. Tämä osoittaa, että osaamistarpeet eivät rajoitu vain yksittäisiin järjestelmiin, vaan koskevat työpaikkojen oppimiskulttuuria ja muutosvalmiutta laajemmin.

Lisäksi tämän tutkimuksen kanssa samaan aikaan toteutettiin Keskuskauppakamarin osaajakysely, johon vastasi 28 Etelä-Savon yritystä. Vaikka kysymysten tarkka muoto ja painotukset erosivat osittain tästä tutkimuksesta, tulokset käsittelivät samoja keskeisiä teemoja: osaavan työvoiman saatavuutta, digitaalisten valmiuksien kehittymistä, liiketoimintaosaamista ja kansainvälisiä osaajia. Näiden tulosten voidaan katsoa tukevan tämän tutkimuksen havaintoja sekä tarjoavan hyödyllistä vertailutietoa alueen osaamistarpeista.

Kyselyiden aikataulut menivät kuitenkin päällekkäin, minkä vuoksi systemaattinen vertailuanalyysi ei ollut tässä vaiheessa toteutettavissa. Jatkossa olisi suositeltavaa ajoittaa alueelliset osaamiskartoitukset siten, että ne valmistuvat ennen ammatillisen koulutuksen seuraavaa suunnittelukautta. Oppilaitokset päivittävät sisältöjään ja koulutustarjontansa vuosittain, joten kyselyjen tulosten tulisi olla saatavilla viimeistään alkuvuodesta tai varhaisrykystä. Tämä mahdollistaisi tulosten hyödyntämisen uusien koulutuskokonaisuuksien suunnittelussa ja parantaisi selvitysten vertailtavuutta sekä käytännön hyödynnettävyyttä.

Osaajapulan taustalla vaikuttavat rakenteelliset ja alueelliset tekijät, kuten Etelä-Savon sijainti, koulutustarjonnan ja yritysten tarpeiden välinen epäsuhta

sekä kilpailu työvoimasta muiden alueiden kanssa. Tulokset viittaavat siihen, että osaajapula ei johdu pelkästään rekrytointikanavista, vaan myös alueellisesta vetovoimasta ja työelämä–koulutusjärjestelmän yhteensopivuudesta. Tämä vahvistaa aiempien tutkimusten (Työ- ja elinkeinoministeriö 2023) johtopäätöksiä, joiden mukaan pienillä alueilla koulutus- ja innovaatiopolitiikka ovat keskeisiä työvoiman saatavuuden tekijöitä.

Yritykset panostavat henkilöstön osaamisen kehittämiseen, mutta resurssit, aika ja koulutusmuotojen jäykkyys rajoittavat käytännön toteutusta. Tulosten perusteella Etelä-Savossa tarvitaan joustavampia ja työelämälähtöisiä koulutusratkaisuja, jotka mahdollistavat jatkuvan oppimisen työn ohessa. Tämä havainto tukee elinikäisen oppimisen periaatteita (JOTPA 2023) ja korostaa modulaaristen koulutusmallien merkitystä pk-yrityksille.

Tulokset ovat linjassa Viitalan (2008) ja Otalan (2008) esittämien osaamisen johtamisen mallien kanssa, joissa keskeistä on oppimisen integroiminen osaksi organisaation arkea ja strategiaa. Osaamisen kehittämistä ei tällöin nähdä irrallisena koulutuksena, vaan jatkuvana, tavoitteellisena prosessina, joka tukee sekä työntekijöiden että organisaation kilpailukykyä. Tämä havainto vahvistaa käsitystä, että osaamisen johtaminen on keskeinen keino vastata alueelliseen osaajapulaan ja rakentaa pitkäjänteistä uudistumiskykyä.

Oppilaitosyhteistyö nousi tutkimuksessa keskeiseksi kehittämisen painopisteeksi. Yritykset pitivät yhteistyötä tärkeänä mutta toivoivat sen olevan konkreettisempaa ja nopeammin reagoivaa. Tämä viittaa siihen, että alueella on vahva perusta yhteistyölle, mutta rakenteita on kehitettävä niin, että yritysten tarpeet ohjaavat sisältöjä aiempaa suuremmin. Oppilaitosten rooli jatkuvan oppimisen kumppanina on keskeinen alueellisen kilpailukykyyn kannalta.

Kansainväliset osaajat nähtiin potentiaalisena ratkaisuna Etelä-Savon osaajapulaan, mutta heidän sitouttamisensa alueelle edellyttää kotoutumisen tukemista, perheiden palveluiden kehittämistä sekä työn ja arjen sujuvaa integroitumista. Tulokset osoittavat, että yksittäinen yritys ei kykene ratkaisemaan näitä haasteita yksin, sillä kotoutumisen onnistuminen liittyy laajempaan alueelliseen toimintaympäristöön ja siihen, miten hyvin palvelut, asuminen ja työ-

mahdollisuudet kytkeytyvät toisiinsa. Tämän vuoksi tarvitaan alueellinen yhteistyömalli, jossa yritykset, oppilaitokset ja kunnat toimivat johdonmukaisesti yhdessä vahvistaakseen kansainvälisten osaajien pysyvyyttä ja tukeakseen alueen työvoiman saatavuutta.

Yhteenvedona voidaan todeta, että Etelä-Savon osaamishaasteet ovat sekä inhimillisiä että rakenteellisia. Tarvitaan strategisia toimenpiteitä, jotka yhdistävät koulutuksen, elinkeinoelämän ja aluekehityksen tavoitteet yhdeksi kokonaisuudeksi. Näiden toimenpiteiden avulla voidaan parantaa alueen kilpailukykyä, vahvistaa osaavan työvoiman saatavuutta ja edistää jatkuvaa oppimista koko työelämän kentässä.

## **7.2 Kehittämissuhteet**

Tutkimuksen perusteella Etelä-Savon yritysten osaamisen kehittämistä voidaan vahvistaa seuraavilla toimenpiteillä, jotka perustuvat kysely- ja haastatteluaineistoon, ja ne tukevat alueen elinvoiman ja yritysten kilpailukykyä vahvistamista.

### **1. Joustavien ja työelämälähtöisten koulutusmallien kehittäminen**

Oppilaitosten ja yritysten tulisi yhdessä kehittää modulaarisia ja lyhytkestoisia täydennyskoulutuspaketteja, jotka voidaan suorittaa työn ohessa. Näin vastataan yritysten esiin nostamaan haasteeseen ajankäytön ja kustannusten rajoituksista sekä mahdollistetaan jatkuva oppiminen myös pienissä organisaatioissa.

### **2. Yhteistyörakenteiden vahvistaminen oppilaitosten ja yritysten välillä**

Yritysten ja oppilaitosten välistä yhteistyötä tulisi muuttaa yksittäisistä projekteista pysyviksi rakenteiksi, kuten yhteisiksi kehitysohjelmiksi, osaamistyöpajoiksi ja opinnäytetöihin perustuviksi kehittämishankkeiksi. Tämä parantaa koulutuksen työelämävastaavuutta ja mahdollistaa nopeamman reagoinnin yritysten muuttuviin osaamistarpeisiin. Pitkäjänteinen yhteistyö luo myös pysyviä verkostoja, jotka tukevat alueen kilpailukykyä ja osaamisen jatkuvaa kehittämistä.

### 3. **Kansainvälisten osaajien houkuttelu ja sitouttaminen**

Alueen toimijoiden (yritykset, kunnat, oppilaitokset) tulisi kehittää kokonaisvaltaisia kotoutumisen ja pysyvyyden tukimalleja, jotka sisältävät kieli- ja kulttuurikoulutusta, asumisen tukea sekä verkostoitumismahdollisuuksia. Tämä vahvistaa alueen vetovoimaa ja tukee yritysten pitkän aikavälin työvoiman saatavuutta. Tämä kokonaisvaltainen lähestymistapa edistää pitkäaikaista sitoutumista ja tukee alueen monimuotoisen osaajapohjan vahvistamista.

### 4. **Alueellisen vetovoiman ja urapolkujen näkyvyyden lisääminen**

Etelä-Savon vahvuuksia työ- ja asuinalueena tulisi viestiä aktiivisemmin nuorille ja opiskelijoille. Yhteinen rekrytointiviestintä ja urapolkujen näkyväksi tekeminen voivat lisätä alueen tunnettuutta ja vähentää osaajien siirtymistä suuriin kaupunkeihin. Näkyvyyden parantaminen auttaa nuoria hahmottamaan konkreettisia uramahdollisuuksia ja sitouttaa heitä alueelle pidemmäksi aikaa.

### 5. **Vaikutusten seuranta ja jatkuva arviointi**

Kehittämistoimenpiteiden vaikuttavuutta tulisi seurata pitkällä aikavälillä. Suositeltavaa on toteuttaa jatkotutkimus, jossa laajennetaan kyselyaineistoa, vertaillaan eri toimialoja ja arvioidaan toimenpiteiden vaikutuksia yritysten osaamistasoon, koulutusyhteistyöhön ja rekrytointiin. Jatkuva seuranta ja arviointi mahdollistavat oppimisen ja kehityksen mukauttamisen, mikä lisää toimenpiteiden vaikuttavuutta käytännössä.

## 7.3 **Rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset**

Tutkimuksen yleistettävyyttä rajoittaa kyselyn suhteellisen pieni otos, 46 yritystä, mikä vastaa noin kahta prosenttia Etelä-Savon alueen yrityksistä. Tulokset ovat siten suuntaa antavia, mutta ne tarjoavat arvokasta tietoa alueen yritysten osaamistarpeiden ja kehittämishaasteiden luonteesta. Haastatteluja toteutettiin kahdeksan, mikä mahdollisti teemojen syvällisen tarkastelun, mutta ei mahdollistanut kattavaa vertailua eri toimialojen välillä.

Opinnäytetyöprosessi eteni suunnitelmallisesti, ja tutkimustehtävä ratkesi asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Toteutuksen voidaan katsoa onnistuneen,

sillä tutkimus tuotti toimeksiantajalle ja alueen toimijoille ajankohtaista tietoa, jota voidaan hyödyntää koulutuksen ja työelämäyhteistyön kehittämisessä. Työ vahvisti myös tekijän tutkimuksellista ja analyttistä osaamista sekä ymmärrystä alueellisesta osaamisen kehittämisestä.

Tutkimuksen luotettavuutta tuki eettisesti kestävä tutkimusote, systemaattinen aineiston analyysi sekä läpinäkyvä raportointi. Työn rajauksista huolimatta tulokset ovat perusteltuja suhteessa aineistoon ja tutkimuskysymyksiin. Keskeiseksi ongelmakohtaksi voidaan kuitenkin nähdä aineiston rajallinen koko sekä haastatteluaineiston vertailtavuuden puute toimialoittain. Vaihtoehtoisia toimintatapoja olisivat esimerkiksi laajempi kysely tai monialainen vertailututkimus, jotka olisivat voineet lisätä tulosten yleistettävyyttä ja syvyyttä.

Jatkossa on suositeltavaa toteuttaa laajempia tutkimuksia, joissa osaamistarpeita tarkastellaan eri alueiden ja toimialojen välillä. Tutkimukset olisi hyvä ajoittaa siten, että tulokset ovat saatavilla ennen ammatillisen koulutuksen seuraavaa suunnittelukautta. Tämä mahdollistaisi tulosten käytännön hyödyntämisen uusien koulutuskokonaisuuksien suunnittelussa ja parantaisi selvitysten vertailtavuutta. Lisäksi olisi hyödyllistä arvioida käytännön kehittämistoimien vaikutuksia, esimerkiksi yritysten koulutusyhteistyön ja henkilöstön osaamisen kehittymisen kautta.

Yhteenvetona voidaan todeta, että tutkimus tarjoaa ajankohtaista ja sovellettavaa tietoa Etelä-Savon yritysten osaamishaasteista ja osaamistarpeista. Tulokset tukevat alueen elinkeinoelämän ja koulutusorganisaatioiden päätöksentekoa tarjoamalla konkreettista tietoa koulutus- ja kehittämistoimien kohdentamiseen. Lisäksi tutkimus edistää yhteistyön systemaattista kehittämistä tulevaisuudessa, sillä se tuo esiin yritysten, oppilaitosten ja julkisten toimijoiden roolit sekä korostaa kokonaisvaltaisten osaamisen vahvistamisen mallien merkitystä alueen elinvoiman ja kilpailukyyn turvaamisessa.

## LÄHTEET

- Athey, T. R., & Orth, M. S. 1999. Emerging competency methods for the future. *Human Resource Management* 3, 215–226.
- Bergenhengouwen, G. J., ten Horn, H. F. K., & Mooijman, E. A. M. 1997. Competence development – a challenge for human resource professionals: Core competences of organizations as guidelines for the development of employees. *Industrial and Commercial Training*, 2, 55–62.
- Cavusgil, S. T., Knight, G. A. & Riesenberger, J. R. 2020. International business: The new realities. Fifth edition. Global edition. Harlow, UK: Pearson.
- CEDEFOP. 2023. Cedefop skills forecast: Finland. Publications Office of the European Union. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://www.cedefop.europa.eu/files/skills\\_forecast\\_2023\\_finland.pdf](https://www.cedefop.europa.eu/files/skills_forecast_2023_finland.pdf) [Viitattu 16.7.2025].
- EcoSairila s.a. Green Economy Mikkeli – Hankkeet. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://ecosairila.fi/green-economy-mikkeli/> [Viitattu 28.9.2025].
- Eklund, A., Viitasalo, E., & Viitasalo, E. 2023. Osaamiskartta: Osaamisen kehittäminen työelämässä. 3.painos. Espoo: Brik Impact Oy.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Etelä-Savon ELY-keskus. 2025. Alueellinen työvoimakatsaus heinäkuu 2025. Mikkeli: ELY-keskus. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.tyollisyyskatsaus.fi/graph/tkat/tkat.aspx?ssid=2505300306456&ely=06&lang=FI&link=22> [Viitattu 25.7.2025].
- Etelä-Savon kauppakamari s.a. Kauppakamari. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://eskauppakamari.fi/kauppakamari/> [Viitattu 30.9.2025].
- Etelä-Savon maakuntaliitto. 2025. Etelä-Savon kansainvälistymissuunnitelma. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.esavo.fi/ajankohtaista/kansainvalistymissuunnitelma-viitoittaa-etela-savon-tieta-maailmalle> [Viitattu 19.6.2025].
- Euroopan komissio. 2022. *Digitalising the EU's energy system – progress and challenges*. Bryssel: Euroopan komissio. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://commission.europa.eu/system/files/2022-11/COM\\_2022\\_780\\_1\\_EN.pdf](https://commission.europa.eu/system/files/2022-11/COM_2022_780_1_EN.pdf) [Viitattu 30.9.2025].
- Euroopan unioni. 2024. Yleinen tietosuojasetus GDPR – tiivistelmä. EUR-Lex. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://eur-lex.europa.eu/FI/legal-content/summary/general-data-protection-regulation-gdpr.html> [Viitattu 8.11.2025].
- Hagan, C.M., Konopaske, R., Bernardin, H.J. & Tyler, C.L. 2006. Predicting assessment center performance with 360-degree, top-down, and customer-based competency assessments. *Human Resource Management*, Vol. 45 No. 3, 2006, pp. 357- 390.
- Hannula, M. Kukko, M. & Okkonen, J. 2003. Osaamisen ja tietämyksen hallinta suomalaisissa suuryrityksissä. Sarja: e-Business Research Center Research Reports 6:2003. Tampere: Tampere University of Technology and University of Tampere

Harzallah, M. Berio, G. & Vernadat, F. 2006. Analysis and Modeling of Individual Competencies: Toward Better Management of Human Resources. *IEEE Transactions on Systems, man, and cybernetics – Part A: System and Humans* Vol. 36 No. 1, 187-207.

Heikkilä, T. 2016. Tilastollinen tutkimus. 10. painos. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita 15. osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2023. Monimuotoisuus työelämässä: 100 keinoa kasvattaa organisaation vetovoimaa. Helsinki: Alma Talent.

Hätönen, H. 2004. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. 3. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

ILO. 2021. Skills and lifelong learning for the future of work. PDF-dokumentti Saatavissa: [https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed\\_norm/@relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_813696.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_norm/@relconf/documents/meetingdocument/wcms_813696.pdf) [Viitattu 16.8.2025].

JOTPA. 2023. Alueellisia työvoiman osaamistarpeita ja ratkaisuehdotuksia. Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskus. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.jotpa.fi/fi/julkaisut/raportit/alueellisia-tyovoiman-osaamistarpeita-ja-ratkaisuehdotuksia-koontia-alueellisen> [Viitattu 19.6.2025].

Kauppakamarikysely. 2024a. Hallitus saa yrityksiltä arvosanan 7 työvoimapolitiikasta. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://kauppakamari.fi/tiedote/kauppakamarikysely-hallitus-saa-yrityksilta-arvosanan-7-tyovoiman-saatavuuteen-liittyvasta-politiikastaan/> [Viitattu 19.6.2025].

Kauppakamarikysely. 2024b. Osaajapula ei ole kadonnut – ammattiosaajista suurin pula. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://eskauppakamari.fi/ajan-kohtaista/kauppakamarikysely-suhdannetilanteesta-huolimatta-osaajapula-ei-ole-kadonnut-ammattiosaajista-suurin-pula/> [Viitattu 19.6.2025].

Lankinen, P., Miettinen, A., & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Löfstedt, U. 2001. Competence development and learning organizations: A critical analysis of practical guidelines and methods. *Systems Research and Behavioral Science* 18, 115–125.

Luutonen, N. & Murtomaa, M. 2025. HR: Opas moderniin henkilöstöjohtamiseen. Helsinki: Alma.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. 1991. The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, July–August, 162–170. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://lumsa.it/sites/default/files/UTENTI/u95/LM51\\_ITA\\_The%20Knowledge-Creating%20Company.pdf](https://lumsa.it/sites/default/files/UTENTI/u95/LM51_ITA_The%20Knowledge-Creating%20Company.pdf) [Viitattu 22.9.2025].

OECD. 2021. Designing local skills strategies. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2009/11/designing-local-skills-strategies\\_g1qhb1ea/9789264066649-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2009/11/designing-local-skills-strategies_g1qhb1ea/9789264066649-en.pdf) [Viitattu 16.7.2025].

OECD. 2022. Digitalisation and corporate governance. PDF-tiedosto. Saatavissa: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/09/digitalisation-and-corporate-governance\\_287234ff/296d219f-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/09/digitalisation-and-corporate-governance_287234ff/296d219f-en.pdf) [Viitattu 25.8.2025].

OECD. 2025. Vocational education and training and the green transition in Finland. WWW-dokumentti. Saatavissa: [https://www.oecd.org/en/publications/vocational-education-and-training-and-the-green-transition-in-finland\\_4d29a34a-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/vocational-education-and-training-and-the-green-transition-in-finland_4d29a34a-en.html) [Viitattu 25.8.2025].

Opetushallitus. 2019. Osaamisen ennakointifoorumin linjaukset 2035. Helsinki: Opetushallitus.

Opetushallitus. 2023. Osaamisen ennakointifoorumin linjaukset 2030. Helsinki: Opetushallitus. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.oph.fi/fi/tilastot-ja-julkaisut/julkaisut/laaja-alainen-osaaminen-2030-luvulla> [Viitattu 16.8.2025].

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Otala, L., & Meklin, S. 2021. Ketterä oppiminen 2: Strategiasta käytäntöön. Helsinki: Kauppakamari.

Pk-yritysbarometri. 2025. Alueraportti: Maakunta Etelä-Savo. PDF-tiedosto. Saatavissa: <https://www.yrittajat.fi/app/uploads/public/2025/09/10079-PK-baro-syksy-2025-ALUE-Maakunta-Etela-Savo.pdf> [Viitattu 22.9.2025]

Prahalad C.K. & G. Hamel 1990. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 79–91.

Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Sitra 2020. Kohti elinikäistä oppimista. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.sitra.fi/wp-content/uploads/2019/05/kohti-elinikaista-oppimista-tiivistelmä.pdf> [Viitattu 2.11.2025].

Sitra. 2025. Megatrendit 2025 – miltä näyttää tulevaisuusselonteko megatrendien valossa. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.sitra.fi/blogit/megatrendit-2025-milta-nayttää-tulevaisuusselonteko-megatrendien-valossa/> [Viitattu 23.7.2025].

Stähle, P., & Grönroos, M. 1999. Knowledge management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. 2. painos. Porvoo: WSOY.

Sydänmaalakka, P. 2001. Älykäs organisaatio: Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. 2. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

TENK. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanta> [Viitattu 16.10.2024].

TEM 2023. Työvoiman kohtaanto ja alueelliset haasteet (TEM-analyyseja). Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/server/api/core/bitstreams/b42e54ae-da66-465a-bafc-fa4a071f00cc/content> [Viitattu 25.7.2025].

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

- Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Acta Wasaensia 109. Vaasan yliopisto. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_951-683-987-8.pdf](https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_951-683-987-8.pdf). [Viitattu 16.10.2025].
- Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen 2.–3. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Viitala, R. 2008. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 3. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.
- Vloeberghs, D., de Rijke, T. R., & Strokappe, A. J. 2000. The development of a competence centre as a self-management instrument. *Career Development International* 3, 155–170.
- Wills, M. 1994. Managing the training process: Putting the basics into practice. *Journal of European Industrial Training* 6, 4–28.
- World Economic Forum. 2023. Future of Jobs Report 2023. Genève: WEF. PDF-tiedosto. Saatavissa: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2023.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf) [Viitattu 25.8.2025].

## Etelä-Savon Osaamistarvekysely 2025

Kyselyn tarkoituksena on kartoittaa Etelä-Savon alueen yritysten ja organisaatioiden nykyisiä ja tulevia osaamistarpeita. Kyselyyn vastaaminen vie noin 4 minuuttia, ja kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Tuloksia käytetään opinnäytetyössä sekä alueelliseen kehittämiseen ja koulutusyhteistyöhön – yrityksesi ääni vaikuttaa suoraan siihen, millaista osaamista alueella kehitetään. Vastajat saavat käyttöönsä koosteen tuloksista sekä opiskelijayhteistyölistan.

Kysely koostuu viidestä osiosta ja sisältää 16 kysymystä:

1. Taustatiedot yrityksestä (toimiala, koko, sijainti)
2. Nykyiset osaamistarpeet ja muutostrendit
3. Tulevaisuuden osaamistarpeet (5–10 vuotta)
4. Osaamisen kehittäminen ja oppiminen
5. Kansainvälisyys, avoin palaute ja yhteystiedot (vapaaehtoinen)

Kiitos ajastasi ja arvokkaasta panoksestasi!

Taustatiedot: toimiala, koko ja sijainti.

### 1. Mikä seuraavista toimialoista kuvaa parhaiten yrityksenne toimintaa?

- Tukku- ja vähittäiskauppa
- Maa- ja metsätalous
- Rakentaminen
- Sosiaali- ja terveyspalvelut
- Majoitus- ja ravitsemusala
- Matkailu ja kulttuuri
- Tieto- ja viestintäala
- Kaivostoiminta ja louhinta
- Teollisuus ja valmistus
- Kuljetus ja logistiikka
- Rahoitus- ja vakuutus toiminta
- Kiinteistöala
- Konsultointi, suunnittelu ja lakipalvelut
- Hallinto- ja tukipalvelut

- Koulutus ja koulutuspalvelut  
 Muu, mikä?
- 

## 2. Kuinka monta henkilöä yrityksessänne työskentelee?

- alle 5  
 6-10  
 11-49  
 50-249  
 250+

## 3. Missä Etelä-Savon kunnissa yrityksellänne on toimipaikkoja? (Valitse kaikki, jotka koskevat)

- Mikkeli  
 Savonlinna  
 Pieksämäki  
 Mäntyharju  
 Hirvensalmi  
 Kangasniemi  
 Juva  
 Rantasalmi  
 Sulkava  
 Puumala  
 Enonkoski  
 Muu, missä?
- 

Tässä osiossa kartoitetaan, millaisista työntekijöistä ja osaamisesta yrityksessänne on tällä hetkellä eniten puutetta sekä miten arvioitte tarpeiden muuttuvan lähivuosina. Tiedot auttavat kohdentamaan alueen rekrytointi- ja koulutuspanostuksia juuri niille aloille ja tehtäville, joissa tarve on suurin.

**4. Mistä seuraavista työntekijäryhmistä tai tehtäväalueista yrityksessänne on tällä hetkellä eniten puutetta?****(Voit valita enintään 5 tärkeintä)**

- Tuotantotyöntekijät / asentajat / muu suorittava työ
- Myyjät / asiakaspalvelijat
- Toimisto- ja hallintohenkilöstö (esim. sihteeri, hallintoassistentit)
- Esihenkilöt ja tiiminvetäjät
- Johto- ja kehitystehtävät (strategia, liiketoiminnan kehitys)
- Tekniset asiantuntijat (esim. insinöörit, suunnittelijat, IT-asiantuntijat)
- Koulutus- ja opetusalan henkilöstö
- Sosiaali- ja terveysalan ammattilaiset
- Matkailu-, majoitus- ja ravintola-alan työntekijät
- Kuljetus- ja logistiikka-alan työntekijät
- Muu, mikä? \_\_\_\_\_
- Ei ole puutetta

**5. Minkälaista osaamista erityisesti tarvitaan näissä tehtävissä?**

- Tekninen osaaminen
- Digiosaaminen
- Kielitaito
- Myynti- ja markkinointiosaaminen
- Esihenkilö- ja johtamisosaaminen
- Asiakaspalveluosaaminen
- Lainsäädäntö- ja sääntelyosaaminen
- Kestävyysosaaminen (esim. ilmasto, vastuullisuus)
- Tietoturva- ja kyberosaaminen
- Vientiosaaminen
- Tuotanto- tai käsityöosaaminen
- Muu, mikä? \_\_\_\_\_

**6. Minkä koulutustason osaajia yrityksessänne tarvitaan eniten seuraavien vuosien aikana?**

- Perusaste (peruskoulu)
- Ammatillinen koulutus (toisen asteen ammatillinen tutkinto)
- Korkeakoulutus (AMK, kandidaatti, maisteri, diplomi-insinööri, tohtori)
- Ei erityistä koulutustasovaatimusta
- Muu, mikä? \_\_\_\_\_

**7. Mitkä Etelä-Savon alueelle ominaiset tekijät vaikuttavat yrityksenne työvoima ja osaamistarpeisiin?  
(Voit valita useita vaihtoehtoja)**

- Sesonkiluonteinen työ (esim. matkailu, maatalous, tapahtumat)
- Pitkät etäisyydet ja logistiikkahaasteet
- Soveltuvan työvoiman saatavuus
- Luonto- ja vesistöelinkeinojen merkitys (esim. kalastus, metsätalous)
- Väestön ikääntyminen ja nuorten poismuutto
- Muu, mikä? \_\_\_\_\_

**8. Miten arvioitte osaamistarpeiden muuttuvan seuraavan 1–5 vuoden aikana?  
Valitkaa kaikki vaihtoehdot, jotka kuvaavat tilannettanne. Arvio ei tarvitse olla tarkka ennuste, vaan oma näkemys nykyisen tiedon perusteella.**

- Osaamistarpeet säilyvät pääosin ennallaan
- Tarvitsemme lisää syvällistä osaamista nykyisillä alueilla
- Tarvitsemme kokonaan uusia osaamisalueita
- Tarvitsemme moniosaajia / laaja-alaisempaa osaamista
- Tarvitsemme enemmän liiketoiminta- ja kehittämisosaamista
- Emme osaa vielä arvioida
- Muu, mikä? \_\_\_\_\_

Tässä osiossa keskitymme pitkän aikavälin osaamistarpeisiin. Tarkoituksena on tunnistaa, millaista uutta osaamista yrityksenne tulee tarvitsemaan ja mitkä tekijät näihin tarpeisiin vaikuttavat. Vastaukset auttavat ennakoimaan osaamis- ja koulutustarpeita sekä suunnittelemaan alueen työvoima- ja koulutuspolitiikkaa Etelä-Savossa. Tulevaisuuden näkymät (5-10 vuotta)

### 9. Millaista uutta osaamista arvioitte yrityksenne tarvitsevan seuraavien 5–10 vuoden aikana?

---



---



---



---



---

### 10. Minkä seuraavista arvioitte haastavan yrityksenne osaamistarpeita seuraavien 5-10 vuoden aikana? (Valitkaa enintään kolme tärkeintä tekijää)

- Teknologian kehitys (esim. digitalisaatio, tekoäly)
- Vihreä siirtymä ja kestävyystavoitteet
- Työelämän ja työn tekemisen murros (esim. etättyö, automaatio)
- Asiakaskäyttäytymisen ja asiakkuuksien muuttuminen
- Kansainvälistyminen ja monikulttuurisuus
- Väestörakenteen muutos ja väestön keskittyminen
- Ikääntyminen ja huoltosuhteen heikkeneminen
- Osaavan työvoiman saatavuus
- Lainsäädännön / sääntelyn muutokset
- Ilmastonmuutos
- Turvallisuustilanteen muutokset
- Luonnonilmiöt
- Taloustilanteesta johtuvat hyvinvointivaltion haasteet
- Yhteiskunnan polarisaatio
- Muu, mikä? \_\_\_\_\_

Tässä osiossa selvitetään, miten yrityksenne tukee osaamisen kehittämistä ja jatkuvaa oppimista sekä millainen rooli teillä on sen mahdollistajana. Jatkuva oppiminen on keskeinen tekijä yritysten kilpailukyvyyn ja uudistumiskyvyyn ylläpitämisessä. Osaamistarpeet muuttuvat nopeasti, ja yrityksillä

on tärkeä rooli sekä työntekijöiden osaamisen päivittämisessä että uusien oppimismahdollisuuksien luomisessa.

### 11. Miten yrityksessänne tuetaan osaamisen kehittämistä ja jatkuvaa oppimista tällä hetkellä?

- Kehityskeskustelut
- Osaamiskartoitukset
- Työnohjaus
- Sisäiset koulutukset tai perehdytysohjelmat
- Ulkoiset koulutukset tai valmennukset
- Työnkierto tai laaja tehtäväkuva
- Työn ohessa oppiminen / oppiminen käytännön kautta
- Osaamisen kehittämisen vuosikello / suunnitelma
- Johdon ja esihenkilön aktiivinen tuki
- Mentorointi
- Ei erityisiä käytäntöjä
- Muu, mikä?

### 12. Miten näette oman roolinne jatkuvan oppimisen edistäjänä?

Arvioi seuraavia väittämiä asteikolla 1–5, jossa 1 tarkoittaa täysin eri mieltä ja 5 täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Kannustamme henkilöstöä aktiivisesti kehittämään osaamistaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meillä on käytännöt jatkuvan oppimisen tukemiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koemme, että jatkuva oppiminen on kilpailukyvyn edellytys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa oman osaamisensa kehittämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkitsemme henkilöstöä osaamisen kehittämisessä ja uuden oppimisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 13. Miten yrityksenne voi osallistua oman henkilöstön osaamisen kehittämiseen?

- Osallistumme koulutusten sisältöjen suunnitteluun
- Voimme tarjota harjoittelupaikkoja opiskelijoille
- Voimme tarjota työ- tai kesätyöpaikkoja
- Voimme tarjota opinnäytetyöaiheita tai projekteja
- Meillä ei ole resursseja osallistua tällä hetkellä
- Muu, miten? \_\_\_\_\_

### 14. Kansainvälisten osaajien rekrytointivalmiudet? (Vuoden 2025 teemakysymys)

**Etelä-Savossa muuttoliike alueelta pois on suurta. Alueella on paljon kansainvälisiä osaajia esimerkiksi opiskelijavaihdon kautta, mutta harva jää tänne töihin. Kansainvälisten osaajien houkuttelu ja alueelle sitouttaminen edellyttävät yrityksiltä valmiuksia.**

**Arvioikaa seuraavia väittämiä asteikolla 1–5, jossa 1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä.**

	1	2	3	4	5
Tiedämme, mistä löytäisimme kansainvälisiä osaajia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystymme arvioimaan kansainvälisten osaajien aiempaa osaamista ja koulutusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystymme integroimaan kansainvälisiä osaajia työyhteisöömme ja perehdyttämään heitä työtehtäviin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarvittaessa tiedämme, kuinka tukea kansainvälisiä osaajia työn ulkopuolisissa asioissa (kuten asuminen, koulut, vapaa-aika, perhe jne.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
Pystymme huolehtimaan velvoitteista, jotka liittyvät kansainvälisen osaajan palkkaamiseen (esim. työluvan varmistaminen, työntekijäilmoituksen tekeminen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystymme työskentelemään tarvittaessa monikielisesti, selkosuomella/-ruotsilla tai englanniksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olemme halukkaita kehittämään yrityskulttuuriamme entistä vastaanottavaisemmaksi eri kieli- ja kulttuuritaustaisille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pidämme monimuotoisuuden ja syrjimättömyyden edistämistä yrityksessämme tärkeänä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meillä on tarjota työmahdollisuuksia kansainväliselle osaajalle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**15. Haluatko kertoa tarkemmin tulevaisuuden osaamisen haasteista tai mahdollisuuksista?**

**Voit kertoa esimerkkejä, ilmiöitä tai toiveita tulevaan – erityisesti Etelä-Savon näkökulmasta esim. alueen erityisosaaminen, paikalliset mahdollisuudet ja haasteet, tekoäly, työelämälähtöiset osaamispalvelut kuten räätälöidyt osaamiskartoitukset, opintopolut ja pienet osaamiskokonaisuudet eli microcredentials, jotka toimivat osaamistodistuksina tietystä taidosta.**

---



---



---



---

**16. Haluatteko saada koosteen kyselyn tuloksista ja osallistua opiskelijayhteistyöhön?**

Ei

Kyllä, sähköposti



Haastattelurunko:

**1. Osaamistarpeiden konkretisointi:**

Voisitko kertoa, mitä konkreettisia taitoja tai osaamisalueita koette tällä hetkellä eniten puuttuvan?

Ja voisitko antaa esimerkin tilanteesta, jossa osaajapula on näkynyt käytännössä.

**2. Osaajapulan taustatekijät:**

Mitkä tekijät mielestäsi vaikeuttavat osaajien löytymistä tai sitouttamista alueella? Onko kyse enemmän rekrytointikanavista, sijainnista, koulutustarjonnasta vai jostain muusta?

**3. Osaamisen kehittäminen yrityksessä:**

Miten teillä tällä hetkellä kehitetään työntekijöiden osaamista, esimerkiksi koulutusten, mentoroinnin tai työssäoppimisen kautta?

Mitkä asiat rajoittavat tai vaikeuttavat osaamisen kehittämistä?

**4. Yhteistyö koulutuksen ja opiskelijoiden kanssa:**

Millaisesta yhteistyöstä oppilaitosten kanssa olisi teille eniten hyötyä?

Minkälaisiin konkreettisiin yhteistyömuotoihin voisitte osallistua, esimerkiksi harjoittelut, yhteisprojektit tai räätälöidyt koulutukset?

**5. Kansainväliset osaajat ja tulevaisuus:**

Millaisia kokemuksia teillä on kansainvälisten osaajien rekrytoinnista tai heidän kanssaan työskentelystä? Mitä pitäisi olla toisin, jotta kansainväliset osaajat sitoutuisivat paremmin alueelle? Mihin osaamistarpeisiin uskot, että kansainväliset osaajat voisivat erityisesti tuoda ratkaisuja?

## Etelä-Savon kauppakamarin verkkosivuartikkeli

<b>ETELÄ-SAVON KAUPPAKAMARI</b>	<b>Kauppakamari</b>	<b>Jäsenyys</b>	<b>Tilaisuudet</b>	<b>Ajankohtaista</b>	<b>Toimielimet</b>
-------------------------------------	---------------------	-----------------	--------------------	----------------------	--------------------

21.08.2025 09:09

## Vastaa Etelä-Savon osaamistarvekyselyyn ja vaikuta alueelliseen kehittämiseen ja koulutukseen

*Etelä-Savon kauppakamari toimii toimeksiantajana Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun opiskelijan Maija Mandelinin opinnäytetyössä, jonka tarkoituksena on kartoittaa Etelä-Savon alueen yritysten nykyisiä ja tulevaisuuden osaamistarpeita.*

Opinnäytetyön konkreettisena tavoitteena on selvittää, miten Etelä-Savon yritysten osaamistarpeet ilmenevät ja miten niihin voidaan vastata koulutuksen ja kehittämistoimenpiteiden avulla. Selvitystyö toteutetaan kyselytutkimuksena kauppakamarin, Etelä-Savon Yrittäjien ja MTK Etelä-Savon jäsenyrityksille.

Kyselyyn vastaamalla saat mahdollisuuden vaikuttaa osaamista edistäviin käytännön toimenpiteisiin Etelä-Savossa ja olla mukana auttamassa ajankohtaisten haasteiden, kuten osaajapuljan ratkaisemisessa. Kyselyyn vastaaminen vie vain noin 4 minuuttia eikä kyselylomake kerää yhteystietoja, ellei sitten halua saada koostetta kyselyn tuloksista sähköpostiisi tai osallistua opiskelijayhteistyöhön.

Kysely on avoinna 7.9.2025 asti, vastaamaan pääset oheisen linkin kautta: [Etelä-Savon Osaamistarvekysely 2025: Webropolilla luotu kysely](#)

Lisätietoja:  
Kristina Mustonen  
Kehityspäällikkö  
044 732 1180 / kristina.mustonen@kauppakamari.fi

## LinkedIn profiilissa julkaisu

Haastattelukutsu Etelä-Savon Kauppakamarin jäsenyrityksille!

Hei, olen Maija Mandelin, Xamkin liiketalouden opiskelija. Teen opinnäytetyötäni Etelä-Savon Kauppakamarin toimeksiannosta, ja työn ytimessä on osaamistarvekartoitus: mitä osaamista alueen yritykset tarvitsevat nyt ja tulevaisuudessa.

Voit osallistua kahdella tavalla:

- Lyhyt Teams-haastattelu (30–45 min), kysymykset saa halutessaan etukäteen.
- Täyttämällä kyselyn: <https://lnkd.in/dUHAfdvH>

Osallistumalla pääset vaikuttamaan Etelä-Savon osaamisen kehittämiseen, saat ajankohtaista tietoa alueen tarpeista ja vahvistat yritysten ja oppilaitosten yhteistyötä.

Kiinnostuitko? Ilmoittaudu sähköpostilla [fmama077@edu.xamk.fi](mailto:fmama077@edu.xamk.fi) tai täytä kysely linkin kautta.

👤 Voit myös jakaa tämän viestin eteenpäin yrityksillesi tai verkostoosi – kiitos avustasi!



**Etelä-Savon Osaamistarvekysely 2025**

[link.webropolsurveys.com](http://link.webropolsurveys.com)