

Valkama, Päivi ja Järvensivu, Anu

Työelämän tutkimuskeskus

Tampereen yliopisto

Osaamisen kehittämis- ja kierrättämisverkostojen hyviä käytäntöjä

Sisällys:

Tiivistelmä	2
Resumé.....	3
Abstract	4
1. Johdanto	6
2. Tutkimustehtävä ja käytetyt menetelmät	7
2.1 Tutkimustehtävä.....	7
2.3 Tutkimusmenetelmät.....	7
3. Teoriatausta.....	10
3.1 Teolliset ekosysteemit.....	10
3.2 Kehittämisverkostojen toiminnan kriittisiä kohtia.....	12
4. Tutkitut tapaukset.....	14
4.1 CASE I: Eri toimialojen osaajapankki	14
4.2 CASE II: Osaamisen kohtauspaikka	16
4.3 CASE III: Metall- ja kumialan verkosto.....	18
4.4 CASE IV: Muovialan osaamisverkosto	19
4.5 CASE V: Pienen seutukunnan yritysverkostohankkeet.....	21
4.6 CASE VI: Lasialan verkosto.....	22
5. Verkostojen organisoituminen	23
5.1 Verkoston tehtävät	23
5.2 Verkoston integraattori	27
5.2.1 Integraattori ja sen tehtävät.....	27
5.2.2 Integraattorin vastuu verkoston toiminnan vakiinnuttamisesta	29
5.3 Verkostoyritysten diversiteetti	33
5.3.1 Millaiset yritykset verkostoituvat?.....	33
5.3.2 Millaiset yritykset eivät verkostoidu?.....	37
6. Motivaatio verkostotoimintaan	43
6.1 Motivaatio yritysten väliseen henkilöstön kehittämissyhteistyöhön.....	43
6.2 Yrityksen motivaatio työntekijöiden kierrättämisyhteistyöhön.....	46
6.3 Vapaamatkustaminen	55
7. Verkostot ja yhteiskuntavastuu	59
7.1 Verkosto työllistää	59
7.2 Verkosto nostaa ketjutyöntekijän sosiaalista asemaa.....	61
7.3 Verkosto tuottaa uudenlaisia oppimisen tapoja	64
7.4 Miten vastuu osaamisen kehittämisestä jakaantuu verkostoissa?	69
8. Lopuksi	73
Lähteet:.....	76
Liitteet	80

Tiivistelmä

Tämä tutkimus käsittelee yritysverkostoissa tapahtuvaa osaamisen kehittämistä ja työntekijöiden kierrättämistä. Tarkasteltaviksi valitut kuusi verkostoa edustavat eri kokoluokkia ja eri toimialoja ja ne sijoittuvat useammalle seutukunnalle. Verkostoista löytyy hyviä käytäntöjä erityisesti työntekijöiden työllistämisen ja oppimistoiminnan näkökulmasta. Tutkimus on toteutettu tapaustutkimuksena haastatteleamalla yritysverkostojen avainhenkilöitä ja muita asiantuntijoita. Tutkimuksen viitekehyksenä käytetään teollisten ekosysteemien teoriaa.

Tutkimuksella haluttiin selvittää erityisesti *verkostojen organisoitumista, verkostoyritysten motivaatiota verkostotoimintaan sekä yritysverkostojen kantamaa yhteiskuntavastuuta*. Verkostojen organisoitumista tuodaan esiin kuvailemalla verkostojen tehtäviä ja niiden integraattoreita sekä selvittämällä verkostoyritysten yhteistyön onnistumisen edellytyksiä, eli sitä, millainen diversiteetti luonnehtii mukana olevia yrityksiä. Lisäksi on pohdittu kysymystä, minkälaiset yritykset voivat kuulua samaan verkostoon.

Tutkituilla verkostoilla on hyvin erilaisia integraattoreita (esim. oppilaitos, yrityspalvelukeskus, yhtiö). Yhteistä näille verkostoille on toiminnan käynnistäminen julkisvetoisesti hankerahoituksen turvin. Pidempään toimineet verkostot ovat muuttuneet esimerkiksi yritystenväliseksi yhdistykseksi tai osakeyhtiöksi. Verkostoyhteistyö toimii parhaiten yritysten välillä, jotka eivät kilpaile keskenään. Yhteisesti sovittujen sääntöjen tai arvojen sopiminen ja noudattaminen lujittaa myös yhteistyötä.

Yritysten motivaatiota verkostotoimintaan kuvataan erityisesti verkostoyhteistyöstä koettuina hyötyinä. Yritysten henkilöstön kehittämiseen liittyvä verkostoyhteistyö perustuu kyseisten toimintojen ulkoistamiseen ja sen tavoitteena on kustannustehokkuus. Verkostoyhteistyö etenee usein erilaisten asiakkuussuhteiden kautta. Tämän lisäksi osallistuminen verkoston rahoitukseen toimii sitouttavana tekijänä. Verkostoyhteistyö saattaa muuttaa muotoaan vuosien varrella, esimerkiksi koulutusyhteistyö saattaa toimia alkusysäyksenä tuotekehitysyhteistyölle.

Yritysten verkostomuotoisesti kantama yhteiskuntavastuu näkyy ensinnäkin työntekijöiden osaamisen kehittymisestä huolehtimisena, joka konkretisoituu kehitteltyissä uusissa oppimisen tavoissa, sekä toiseksi pyrkimyksenä luoda verkoston työntekijöiden työurille pitkäkestoisuutta muun muassa eri yrityksissä toteutuvia työsuhteita ketjuttamalla.

Resumé

Denna undersökning behandlar kompetensutveckling och rotation av arbetstagare i företagsnätverk. De sex nätverk som utsetts som föremål för studien representerar olika storleksklasser och branscher, och de är belägna i flera regioner. Inom nätverken finns bra praxis, speciellt betraktat ur synvinkeln för sysselsättning av arbetstagare och inläring. Undersökningen är genomförd som en fallundersökning genom att man intervjuat nyckelpersoner i företagsnätverken och andra sakkunniga. Som referensram för undersökningen används teorin om industriella ekosystem.

I och med undersökningen ville man speciellt klarlägga *organiseringen av nätverken, nätverksföretagens motivation till nätverksverksamhet samt det samhällsansvar som företagsnätverken bär*. Organiseringen av nätverken lyfts fram genom att man beskriver nätverkens uppgifter och deras integratörer, samt genom att man klarlägger förutsättningarna för att nätverksföretagens samarbete lyckas, dvs. hurdan diversitet som karakteriserar de medverkande företagen. Därtill har man övervägt frågan om hurdana företag som kan höra till samma nätverk.

De undersökta nätverken har mycket olika integratörer (t.ex. läroanstalt, företagsservicecentral, bolag). Gemensamt för dessa nätverk är att verksamheten igångsätts på offentlig basis med stöd av projektfinansiering. Nätverk som har varit verksamma en längre tid har till exempel ombildats till en förening eller ett aktiebolag mellan företagen. Nätverkssamarbetet fungerar bäst mellan företag som inte konkurrerar sinsemellan. Samarbetet förstärks också av att man kommer överens om gemensamma regler eller värden och följer dem.

Företagens motivation till nätverksverksamhet beskrivs särskilt som den nytta som upplevts i nätverkssamarbetet. Nätverkssamarbete som hänför sig till personalutveckling i företagen baserar sig på utlokalisering av verksamheterna i fråga och målet är kostnadseffektivitet. Nätverkssamarbetet fortskrider ofta genom olika kundförhållanden. Utöver detta fungerar deltagande i finansieringen av nätverket som en engagerande faktor. Nätverkssamarbetet kan ändra form under årens lopp, till exempel kan utbildningssamarbete fungera som en första impuls till samarbete inom produktutveckling.

Det samhällsansvar inom nätverket som företagen bär framgår för det första av att man ser till att arbetstagarnas kompetens utvecklas, vilket konkretiseras i de utvecklade nya inläringssätten. För det andra framgår detta av en strävan att skapa långvariga yrkeskarriärer för arbetstagarna i nätverket, bland annat genom att man sammanlänkar anställningsförhållandena i de olika företagen.

Abstract

This study discusses the upgrading of competence and rotation of workers in enterprise networks. The six networks chosen for the study represent different size groups and different industries, and they are located in several sub-regional units. The networks include good practices especially from the perspective of the employment and learning of workers. The study has been carried out as a case study by interviewing the key persons of enterprise networks and other experts. The theory of industrial ecosystems is used as a frame of reference for the study.

The study aimed to clarify especially the organization of networks, the motivation of network enterprises for network activities, and the social responsibility carried by enterprise networks. The organization of networks is highlighted by describing the tasks of the networks and their integrators, and by clarifying the preconditions of success of cooperation among the network enterprises', i.e. what kind of diversity characterizes the enterprises involved. Additionally, the question has been pondered as to what kind of enterprises the same network can belong to.

The studied networks have very different integrators (e.g. schools, business consultative service centres, companies). Common for these networks is the starting of activities by means of publicly-operated project funding. Networks that have worked for a longer period have been transformed for example into inter-enterprise associations or limited companies. Network cooperation functions best between enterprises that do not compete with each other. Agreeing on and observing jointly agreed rules or values also strengthen cooperation.

The enterprises' motivation for network activities is described especially as advantages experienced in network cooperation. Network cooperation related to the staff of an enterprise is based on the externalization of the activities concerned, cost-efficiency being its aim. The network cooperation often advances through different customer relations. In addition, participation in the funding of the network serves as a binding factor. Network cooperation may change its form along the years, e.g. training cooperation may serve as an impetus to product development cooperation.

The social responsibility carried by the enterprises in the form of networks shows itself firstly in the fact that the workers' competence has developed into care. This is concretized in the new ways of learning that have been developed. Secondly, it shows itself in the aim to create perseverance for the working careers of the workers, among other things by forming the employment relationships in different enterprises into chains.

1. Johdanto

Käsillä oleva tutkimus on toteutettu osin työpoliittisen tutkimusohjelman tutkimushankkeen ”Työelämän muutos ja työssä oppiminen. Haasteita työvoimakoulutukselle ja työelämän kehittämiselle” puitteissa ja osin Tykes-rahoitteen Combinno-oppimisverkoston sisällä. Tutkimuksen taustalla on työssä olevien työvoimapolitiittisesti perustellun koulutuksen kehittämistyö ja sen puitteissa esiin nousseet tiedon tarpeet.

Viime aikoina työssä olevien työvoimakoulutuksen, eli ns. proaktiivisen työvoimakoulutuksen asiantuntijat ovat kerta toisensa jälkeen päätyneet korostamaan paikallisuuden ja paikallisen riippuvuuden merkitystä julkisen rahoituksen myöntämisen kriteerinä työssä olevien koulutuksille. Näiden näkemysten mukaan julkinen osaamisen kehittämispanos olisi järkevää kohdistaa työpaikoille, joiden pysyminen alueen tai vähintäänkin valtakunnan rajojen sisällä olisi mahdollisimman todennäköistä. Yksi keskeinen tekijä tällaisen pysyvyyden määrittämisessä on kuuluminen paikallisiin verkostoihin ja toiminnan riippuvuus tällaisista verkostoista. Toiseksi työssä olevien koulutuksen kehittämistyössä on huomio kohdentunut yritysverkostojen aloitteellisuuteen muun muassa Irlannista löytyneiden hyvien käytäntöjen johdattelemana. Siellä toimii yritysryhmien yhteenliittymä, Skillnets-verkosto, joka tuottaa valtion rahoittamaa koulutusta jäsenyrityksilleen. (kts. Järvensivu & Valkama 2005, 58–64.)

Tässä tutkimuksessa selvitetään, minkälaisia Skillnets-verkoston toimintaideaa lähentyviä yritysveltoisia henkilöstön koulutusta järjestäviä verkostoja Suomesta löytyy. Tutkimuksen kohteena ovat työntekijöiden kierrättämiseen tai yritysten henkilöstön osaamisen kehittämiseen keskittyneet yritysverkostot. Tutkimus on luonteeltaan esiselvitystyypinen.

2. Tutkimustehtävä ja käytetyt menetelmät

2.1 Tutkimustehtävä

Käsillä olevassa tutkimuksessa etsitään vastausta kysymykseen, millaisia hyviä käytäntöjä Suomesta voidaan löytää henkilöstön osaamiseen tai kierrättämiseen tähtäävistä verkostoista, joissa yksityisten yritysten toimijuuden aste on korkea. Löydettyjä hyviä käytäntöjä analysoidaan seuraavanlaisten näkökulmien kautta:

1. *Verkoston organisoituminen.* Millaisia tehtäviä verkosto palvelee? Millaiset organisaatiot voivat toimia verkoston integraattoreina? Millainen diversiteetti mukana olevia yrityksiä luonnehtii? Minkälaiset yritykset voivat kuulua samaan verkostoon?
2. *Verkostoyritysten motivaatio verkostotoimintaan.* Miten muodostuu verkostoon mukaan lähtevien yritysten motivaatio verkostotoimintaan? Minkälaisia hyötyjä yritykset kokevat saavansa verkostoon kuulumisesta?
3. *Verkostojen yhteiskuntavastuu.* Miten realisoituu yritysten yhteiskuntavastuu verkostotoiminnassa ja miten osaamisen kehittämisvastuu verkostossa jakaantuu?

Raportin rakenne etenee siten, että teoreettinen viitekehys esitellään luvussa 3, jonka jälkeen tulevat lyhyet case-kuvaukset verkostoista luvussa 4. Luku 5 käsittelee verkostojen organisoitumista ja luku 6 keskittyy tarkastelemaan verkostoyritysten motivaatiota verkostotoimintaan. Luvussa 7 pohditaan verkostojen yhteiskuntavastuuta.

2.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus on toteutettu kartoittamalla yritysverkostoja ja analysoimalla niitä case-tutkimuksen menetelmin. Kysymyksessä on eksploratiivisen tutkimusotteen käyttäminen. Käsillä olevassa tutkimuksessa tavoitellaan niin kutsuttua mahdollisuuksien yleistämistä (vrt. Peräkylä 1995). Yleistäminen sinänsä ei ole tutkimuksen päämääränä, mutta on oletettavaa, etteivät tutkimuksessa esitetyt tapaukset tai niistä löydettyt ilmiöt ole ainutkertaisia.

Halusimme ottaa tutkimuksen kohteeksi mahdollisimman monenlaisia verkostoja. Mukana on esimerkiksi eri toimialojen verkostoja, joista edustettuina ovat metalli-, kumi-, muovi- ja lasiala. Lisäksi yksi seudullinen toimija organisoii useiden eri alojen, muun muassa puuteollisuuden ja matkailualan, hankkeita. Kaksi verkostoa on keskittynyt yhdistelemään eri toimialoja. Mukana on myös toisaalta pieniä ja toisaalta melko suuria verkostoja. Pienimmissä verkostoissa on vain muutamia yrityksiä, kun taas suurimmat verkostot rakentuvat yli kahdestakymmenestä erikokoisesta yrityksestä, joista suurimmat ovat pörssiyrityksiä. Yritysverkostot aloittavat toimintansa yleensä projektirahoituksen turvin. Halusimme ottaa tarkasteluun sekä niitä, jotka ovat vielä alkuvaiheessa ja miettivät toiminnan vakiinnuttamista, että esimerkkejä niistä, jotka ovat jo onnistuneet löytämään verkoston toiminnalle pysyvän muodon.

Asiantuntijahaastatteluihin ja internetiin pohjaavan kartoituksen perusteella päädyimme valitsemaan tarkasteluun kuusi verkostoa, jotka voitiin nostaa esiin hyvinä käytäntöinä. Tällaisiksi nämä verkostot lukeutuvat muun muassa innovaatioiden tuottamisnäkökulmasta. Useimpien case-verkostojen innovaatiot liittyvät uudenlaisiin oppimisen tapoihin, joilla tietoa pyritään tuottamaan ja osaamista jakamaan.

Toinen tekijä miksi nämä verkostot saavat kunnian esiintyä hyvien käytäntöjen edustajina on niiden merkittävä panos työllistämässä. Verkostoitumisen myötä on useille alueille syntynyt uusia yrityksiä tai uusia työpaikkoja vanhoihin yrityksiin, koska verkostotoiminnan vaikutuksesta alueen elinkeinoelämä on pysynyt vireänä; paikalliset yritykset ovat pystyneet säilyttämään kilpailukykynsä ja markkina-alueensa. On myös ollut nähtävissä, että yhdessä muiden verkostoyritysten kanssa on uskallettu tavoitella uusia asiakkaita perinteistä markkina-aluetta laajemmin. Näistä tekijöistä johtuen työvoiman tarvekin on kasvanut. Myös verkoston järjestämä koulutus on lisännyt työllistymismahdollisuuksia, koska työntekijöiden ammattitaito on lisääntynyt koulutuksen vaikutuksesta.

Verkostojen valinnassa painotimme myös niiden sijaintia. Case-tapauksina on sekä pienille paikkakunnille että suurempiin kaupunkeihin sijoitettavia verkostoja. Kolmesta Pirkanmaalla toimivasta verkostosta yksi on pienen kunnan alueelta ja seutukunta, jonka olemme nimenneet case V:ksi,

muodostuu 21 000 asukkaan väestöpohjasta. Kaiken kaikkiaan alueina on Pirkanmaan lisäksi edustettuna pääkaupungin lähialue, Keski-Karjala sekä Päijät-Hämeen seutu.

Tutkimus toteutettiin tekemällä 11 haastattelua eri verkostojen avainhenkilöille ja asiantuntijoille kuten projektikoordinaattoreille ja koulutuksien organisoijille. Lisäksi käytettiin näiden verkostojen muuta materiaalia kuten internetsivuja ja raportteja. Aineiston hankintamenetelmänä käytettiin kahta haastattelua lukuun ottamatta puhelinhaastattelua, jotka toteutettiin syys-lokakuussa 2005. Haastatteluissa hyödynnettiin teemoittain suunniteltua runkoa. Kaikilta haastateltavilta kysyttiin kysymykset verkoston toimintaideasta, verkostotoiminnasta koetuista hyödyistä ja kehittämiskohteista eri toimijoiden näkökulmasta, osaamisen kehittämiseen liittyvistä käytänteistä sekä tulevaisuuden haasteista. Näiden lisäksi oli erikseen räätälöityjä kysymyksiä haastateltavan oman tehtäväkuvan / edustaman yrityksen tai organisaation vastuualueen mukaisesti. (Haastattelurunkoesimerkki on tämän raportin liitteenä.)

Haastattelut kestivät puolesta tunnista tuntiin. Eri toimialojen osajapankkiverkostoyritysten edustajien haastattelut olivat lyhyempiä kuin muut haastattelut. Tähän luonnollinen syy oli se, että tietyt informaatio-osat verkoston toiminnasta olivat kertyneet jo aiemmin haastatelluilta muilta verkoston edustajilta. Kaikki haastattelut nauhoitettiin. Haastateltaville luvattiin haastattelutilanteessa, että verkostoa tai sen yrityksiä ei nimetä tutkimusraportissa. Käyttämämme case-verkostojen nimet ovat näin ollen keksittyjä.

Koska kyse on esiselvitystyyppisestä tutkimuksesta, katsottiin aiheelliseksi käyttää varsin kuvailevaa lähestymis- ja esittämistapaa. Raportissa onkin annettu erityisesti tilaa haastateltavien omille suorille lainauksille, jotka ensinnäkin tuovat kuuluville ”verkostojen oman äänen” ja toiseksi toimivat raportin lukijalle perusteena tutkijan tekemästä tulkinnasta. Haastatteluiden tulkintaan on osallistunut kaksi tutkijaa, jotka ovat voineet käydä keskinäistä keskustelua tulkinnasta ja kuvauksesta.

3. Teoriatausta

3.1 Teolliset ekosysteemit

Verkostojen tutkimuksessa on perinteisiä taloustieteellisiä lähestymistapoja täydentämään viime vuosina kehitetty esimerkiksi luonnontieteistä aineksia lainaavia tutkimussuuntia. Yksi näistä on "industrial ecology", jossa käytetään metaforamaisesti esikuvana ekosysteemiä ja sen toimintaperiaatteita (ks. Cohen-Rosenthal 2000; Ehrenfeld 2000; Korhonen 2002; DiMaggio & Powell 2003; Korhonen 2004; Korhonen ym. 2004; Korhonen 2005).

Teollisten ekosysteemien käsite antaa uusklassista taloustiedettä enemmän tilaa esimerkiksi *yhteiskuntavastuun ja ympäristönäkökohtien* huomioimiselle. Tutkimussuunnassa otetaan lähtökohdaksi uusklassisen taloustieteen ongelmakohdat, kuten globalisaation, erikoistumisen, jatkuvan taloudellisen kasvun ja kilpailun mukanaan tuomat ongelmat. Siinä myös tartutaan uusklassisen taloustieteen lineaarisuuteen, reduktionistisuuteen ja ylipäänsä mekanistiseen yhteiskuntakäsitykseen ja pyritään ylittämään nämä ongelmat kokonaisvaltaisemmalla systeemisellä lähestymistavalla. (Korhonen 2002.)

Teollisten ekosysteemien käsite korostaa *paikallisuutta* globaalin rinnalla. Jouni Korhosen (2002) mukaan tietyissä olosuhteissa paikallinen tai alueellinen tuotteiden, pääomien ja materiaalivirtojen järjestäminen voi hyödyttää yhteiskunnallista kehitystä. Paikalliset järjestelmät kasvattavat paikallisten toimijoiden mahdollisuuksia hallita ja kontrolloida esimerkiksi keskeisiä resursseja. Tätä kautta lisääntyvät myös mahdollisuudet vähentää riippuvuutta systeemin ulkopuolisista tekijöistä. Lähellä toisiaan sijaitsevien yritysten ja verkostojen yhteistyö "ekosysteemin hengessä" voi vähentää esimerkiksi energia- ja kuljetuskustannuksia ja samalla kasvattaa yhteistä innovaatiotoimintaa. Paikallisten verkostojen myötä paranevat eri toimijoiden mahdollisuudet osallistua suunnitteluun ja päätöksentekoon. Samalla myös voidaan paikallisesti puuttua esimerkiksi periferian ja keskustan välisen taloudellisen eriarvoisuuden aiheuttamiin ongelmiin.

Korhosen (2002) mukaan ekosysteemin kehittymiselle keskeistä on *fyysinen läheisyys, resurssien yhteisyys, yhteinen kulttuuri ja paikallinen traditio*. Erikoistumisen sijasta tulisi teollisen ekologian

tutkijoiden mukaan puhua diversiteetistä. Verkoston / ekosysteemin diversiteetti on toiminnan ja yhteistyön elinehto. *Diversiteetti* ymmärretään tutkimussuunnassa keskeisesti toimijoiden keskinäisriippuvuuteen, yhteistyöhön, symbioosiin ja yhteydenpitoon liittyväksi käsitteeksi. Teollisen ekosysteemin toiminnalle on keskeistä juuri sopiva diversiteetti: kovin suuren diversiteetin järjestelmät tai verkostot ovat haavoittuvaisia, mutta liian vähäinen diversiteetti muun muassa vaikuttaa negatiivisesti järjestelmän tehokkuuteen. Teollisen ekosysteemin diversiteettiä on erittäin vaikea tutkia, koska diversiteettiä voidaan analysoida kovin monesta näkökulmasta. Toistaiseksi teollisten ekosysteemien tutkimus on ollut vähäistä esimerkiksi verkostoon kuuluvien yritysten kokoon, omistajuuteen, toimialaan, organisaatiokulttuuriin ja työvoiman laatuun liittyvien kysymysten kohdalla. Tutkijat kuitenkin olettavat tällaiset tekijät merkittäviksi teollisten ekosysteemien kohdalla. (Korhonen 2005.)

Henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja kierrättämiseen liittyvien verkostojen analysoinnissa on mahdollista hyödyntää teollisten ekosysteemien tutkimuksen käsitteistöä. Muihin mahdollisiin käyttökelpoisiin teoreettisiin viitekehyksiin lukeutuvat esimerkiksi ns. tuotantomallikeskustelu ja innovaatiojärjestelmänäkökulmaan pohjaavat lähestymistavat (mm. Womack ym. 1990; Kautonen ym. 2002; Schienstock ym. 2004).

Tässä yhteydessä on teoreettiseksi viitekehyyksi valittu teollisten ekosysteemien teoriaperinne ensinnäkin siitä syystä, että siinä verkostoitumista ei tarkastella ensisijaisesti taloudellisten tai tuotantosuhteiden näkökulmasta ja toiseksi siitä syystä, että kyseinen suuntaus jakaa tiettyjä keskeisiä näkökulmia tämän tutkimuksen lähestymistavan kanssa. Yksi näistä on *kestävän toimintatavan ja yritysten yhteiskuntavastuun ajatus*. Teollisten ekosysteemien viitekehyyksen soveltamisen avulla on mahdollista integroida osaamisen ja innovaatioiden tuottaminen resurssien tuhlauksen välttämiseen. Kun teollisen ekosysteemin ajatuksena on verkostomaisin toimintatavoin käyttää mahdollisimman tehokkaasti verkostossa kulkevat materiaali- ja energiavirrat sekä vähentää materiaalista resurssihukkaa, proaktiivisen työvoimapolitiikan keinoin pyritään käyttämään olemassa olevia inhimillisiä työvoimaresursseja minimoiden eri osapuolten turhaksi kokemaa resurssien tuhlausta ja työntekijöiden putoamista työttömiksi. Tavoitteena ovat siis perinteisten työvoimapolitiittisten tavoitteiden lisäksi kestävä työntekijöiden jaksamista tukevat ”tuotantojärjestelmät” tai ”ekosysteemit” (vrt. Docherty ym. 2002), jotka edesauttavat työvoimapulaan liittyvien ongelmien ehkäisyä.

Teollisten ekosysteemien ja osaamisen kehittämis- ja kierrätysverkostojen välillä on luonnollisesti myös eroja. Yksi keskeinen ero muodostuu sitä kautta, että ensimmäinen keskittyy materiaaliin aspekteihin kun taas jälkimmäisessä keskiössä ovat inhimilliset ja immateriaaliset resurssit. Osaamisverkostoissa liikkeessaan työntekijät kaiken aikaa lisäävät arvoaan kehittyvän osaamisen muodossa ja näin ollen verkostosta työttömiksi putoavatkin ”ovat lisänneet jalostusarvoaan” prosessissa.

Henkilöstön osaamisen kehittämiseen tai työntekijöiden kierrättämiseen keskittyvät yritysverkostot ovat verkostoitumisen erityistapauksia. Niiden toiminta tulee lähelle niin sanottuja oppimisverkostoja, joita on pyritty pystyttämään esimerkiksi Tykes-ohjelman puitteissa (vrt. Alasoini 2003). Ensin mainitut keskittyvät kuitenkin enemmän esimerkiksi tiettyjen henkilöstöhallinnollisten tai kilpailuttamiseen liittyvien toimintojen toteuttamiseen, kun taas jälkimmäisissä toiminta on ehkä enemmän varsinaiseen verkosto-oppimiseen keskittyvää. Rajanvedot ovat tässä yhteydessä luonnollisesti viitteellisiä.

Samoin työntekijöiden kierrätysverkostoilla näyttäisi olevan yhteisiä piirteitä henkilöstön vuokrausyritysten toiminnan kanssa. Tässä raportissa yhteyksiä ja eroja tuodaan esiin suhteuttamalla tuloksia tuoreeseen henkilöstön vuokraustoimintaa käsittelevään tutkimukseen (Viitala & Mäkipelkola 2005).

3.2 Kehittämisverkostojen toiminnan kriittisiä kohtia

Dyer & Nobeoka (2000) esittävät kolme päädilemmaa, joiden ratkaiseminen on edellytyksenä toimivalle oppimisen mahdollistavalle tiedonvaihtoverkostolle. Ensimmäinen on se, *miten osapuolet saadaan motivoitua jakamaan tietoa*, kun oletuksena on, että osapuolet ovat pikemminkin taipuvaisia suojelemaan niille arvokasta informaatiota. Toinen dilemma on ns. *vapaamatkustajaongelma*. Se tarkoittaa tilannetta, jossa yritykset tietojen vaihtamisen ja ideoimisen kautta luovat kollektiivisen ”hyödykkeen” (esim. sosiaalinen innovaatio), mutta kaikki eivät osallistu hyödykkeen tuottamiseen pyrkien silti sen hyödyntämiseen. Toinen vapaamatkustamisen muoto on vetäytyminen yhteistyöstä ja verkoston kehittämisen lopettaminen heti, kun verkoston anti yrityksen omalta kannalta tuntuu

riittävältä. Kolmas ongelma on, *miten luoda tehokkaat eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon siirtämisen kanavat*. Eksplisiittisen tiedon vaihtaminen on mahdollista alhaisin kustannuksin, kun taas hiljaisen tiedon vaihtaminen edellyttää tiivistä keskinäistä vuorovaikutusta ja yhteistä toimintaa, jonka kustannukset nousevat helposti korkeiksi. Tähän liittyvät puolestaan oleellisesti yritysten käytettävissä olevat taloudelliset ja henkilöresurssit, jolloin kysymykseksi nousee resurssien suuntaaminen mahdollisimman tehokkaasti (Dyer & Nobeoka 2000).

Neljäs keskeinen ongelmakohta verkostojen tai teollisten ekosysteemien muodostumisessa liittyy verkostojen ”todelliseen innovaatiopotentiaaliin”, eli toisinsanoen siihen, *tuleeko verkostosta yhteisen innovaatiotoiminnan tila vai ennemminkin ”tasapäistämisen arena”*. Sekä innovaatiojärjestelmäkäsitteellä operoivissa tutkimuksissa että teollisten ekosysteemien tutkimuksissa on havaittu radikaalien muutosten haasteellisuus ja toisaalta organisaatioiden ”imitoimistaipumus”, mitä voidaan pitää myös eräänlaisena benchmarking-toiminnan dysfunktiona. Teollisten ekosysteemien tutkimuksessa ilmiöstä käytetään käsitettä *institutionaalinen isomorfismi*, jolla viitataan siihen, että aluksi innovatiivisuutensa, ja tehokkuutensa vuoksi käyttöön otettu toimintatapa hankkiikin oikeutuksensa aivan toiselta pohjalta levitessään toisiin organisaatioihin. Alkaa tapahtua organisaatioiden homogenisoitumista. Samanlaisissa ympäristöissä organisaatiot omaksuvat samantyyppisiä toimintamalleja. Verkostoissa tai teollisissa ekosysteemeissä kerran innovatiivisuutensa vuoksi käyttöönotettu toimintatapa saakin levitessään perustelunsa ensisijaisesti toisten toimijoiden hyväksynnän tavoittelun kautta. Erilaiset ”poliittiset” pelit, valta-asetelmat ja sosiaalinen sopivuus määräävät organisaatioiden strategioita kiinteissä verkostoissa jopa tiukemmin kuin pyrkimys kilpailukyvyn parantamiseen tehokkuuden ja innovaatioiden kautta. Erityisesti tämän ilmiön on havaittu liittyvän tilanteisiin, joita leimaa epävarmuus. Institutionaalisella isomorfismilla on taipumus jatkua, vaikka puuttuisi todisteet siitä, että tavoiteltavat toimintamallit parantaisivat tehokkuutta. (Korhonen 2005.) Innovaatiotutkimuksissa ilmiöön viitataan usein käsitteellä *polkuriippuvuus*: kehityksen suunnan määräytymisessä pärjääkin ensimmäinen sopivimman sijasta (Schienstock ym. 2004).

4. Tutkitut tapaukset

4.1 CASE I: Eri toimialojen osaajapankki

Kausiluonteisen työvoiman työllistämistä pidemmällä aikajänteellä löytyy Suomesta hyvä esimerkki: eri toimialojen yritysten pyörittämä osaajapankki. Toiminta lähti käyntiin hyvin yrityslähtöisesti. Alkuunpanevana voimana oli kaksi vierekkäin sijaitsevaa yritystä, jotka edustivat eri toimialaa. Yhteistä näille oli se, että molemmilla oli huomattavia sesonkiajan rekrytointiongelmia joka vuosi. Sesonkiajat ajoittuivat eri aikaan vuodesta ja siksi syntyikin ajatus, olisiko mahdollista käyttää samaa työvoimaa kouluttaen sen molempiin tehtäviin ja näin ollen samat henkilöt voisivat olla työllistettyjä lähes koko vuoden.

Toiminta on ajan myötä kasvanut niin määrällisesti kuin levittäytynyt maantieteellisestikin. Tällä hetkellä verkostossa on mukana parikymmentä yritystä hyvin erilaisilta toimialoilta. Verkoston päätoimintaideana on tarjota rekrytointiapua verkostossa oleville yrityksille joko tilapäiseen tai vakituiseen työvoiman tarpeeseen.

”Meillä on tätä verkostoa käytetty siten, että se helpottaa meidän vakituisten työntekijöiden hankintaa ja me saadaan se vakituisten työntekijän palkkaaminen jaettua kahdelle jaksolle vuodesta. Haetaan työntekijöitä syksystä ja sitten pidetään niitä koulutuksessa tai toisissa verkoston yrityksissä ne ajanjaksot, kun meillä on vuoden aikana ne hiljaisemmat hetket eli joulukuusta helmikuun loppuun. Sitten taas meille palataan maaliskuusta. Puolentoista vuoden ajanjaksolla me palkataan nämä henkilöt vakituiseksi. Henkilökunnan lisääminen on edelleenkin tarpeellista. Eli me käytetään tätä yritysverkostoa joko koulutukseen näihin hiljaisiin hetkiin tai sitten muihin verkostojen yrityksiin annetaan meiltä vapautuneita hyviä työntekijöitä. Sitten taas niin, että kun meillä on tilapäisen työvoiman tarvetta, niin pystytään käyttämään verkoston muista yrityksistä vapautuneita työntekijöitä.” (tuotantopäällikkö II)

Tämän haastateltavan antama kuvaus kertoo verkoston toimintaperiaatteesta: työntekijöiden työsuhteita pyritään ketjuttamaan sillä tavoin, että samalle henkilölle olisi työtä mahdollisimman paljon vuoden aikana. Mutta ne ajanjaksot, jolloin työtä ei ole tarjolla, henkilön on mahdollista olla koulutuksessa. Työajalta yritys maksaa ketjutyöntekijälle palkkaa, mutta työvoimakoulutuksena toteutettuun koulutukseen osallistumisen ajalta hän saa koulutustukea ja verotonta kulukorvausta. Osaajapankki ei toimi työnantajana. Koulutustuen maksajana toimii ammattiyhdistyksen työttömyyskassa ansiosidonnaiseen päivärahaan oikeutetun henkilön kohdalla. Muille koulutustukea maksaa Kela sillä ehdolla, että työssäoloehto täyttyy. Jos työssäoloehto ei täyty, niin Kela maksaa työmarkkinatukea.

Eri toimialojen osaajapankkiin kuuluva työntekijä saa koulutustukea vielä orientoitumisjaksolta eli ensimmäiseltä viikolta yritykseen mennessään. Samalta ajalta yritys maksaa laskennallista palkkaa koulutusorganisaatiolle. Tällä tavoin yritysten panostuksia on haluttu kasvattaa jäsenmaksujen lisäksi. Verkostoyritykset maksavat jäsenmaksun verkoston toimintaa hallinnoivalle, paikallisen seudun uusyrityskeskukseen. Näin heistä tulee uusyrityskeskuksen jäseniä. Jäsenmaksu määräytyy sen mukaisesti, minkä verran yritys on käyttänyt verkoston palveluita rekrytoinnissa ja koulutukseen osallistumisessa.

”On sovittu, että työntekijät, kun menee yritykseen, niin heillä on ensimmäinen viikko tällaista orientoitumisaikaa. Sen ensimmäisen ajan he ovat vielä työvoimatuella mutta yritykset maksaa meille tällaisen laskennallisen palkan siitä viikosta. Se on yritysten selvää rahaosuutta tähän koulutukseen. Yleensä näissä on pyritty siihen, että olis yritysten maksuosuus näissä työvoimapolitiisissa koulutuksissa, kun tää on ollut perustaltaan yhteishankinta, että yritykset on olleet aktiivisesti mukana, niin heidän panoksensa on sitten hoidettu näin.” (koulutusorganisaation edustaja)

Tärkeä verkoston toimintamuoto on sen ylläpitämä internetsivusto, joka sisältää käyttäjätunnuksilla varustetun työpaikkasivuston, eli sen avulla työntarjoaja ja työtä etsivä voivat löytää toisensa. Verkoston käytännön työtä koordinoivat verkoston palkkaamat työntekijät, jotka pitävät yhteyksiä yrityksiin, koulutusorganisaatioon ja työhallintoon. Koulutuksen hankkimisesta ja kilpailuttamisesta vastaa työhallinto määrääjoin. Tällä hetkellä koulutus ostetaan paikalliselta aikuiskoulutuskeskukselta. Koulutukset ovat hyvin pitkälle yritysten tarpeisiin räätälöityjä.

Aineisto:

- Yrityksen edustajien haastattelut syksyllä 2005: tuotantopäällikkö I elintarvikealan tuotantolaitoksesta, tuotantopäällikkö II metallialan tuotantolaitoksesta, tuotantopäällikkö III metallialan tuotantolaitoksesta
- Työhallinnon edustajan haastattelu syksyllä 2005
- Koulutusorganisaation edustajan haastattelu syksyllä 2005
- Verkoston projektikoordinaattorin haastattelu syksyllä 2005
- Verkoston www-sivut

4.2 CASE II: Osaamisen kohtaustapa

Case II on parinkymmenen jäsenyrityksen yhteenliittymä, verkosto, joka pyrkii kehittämään pysyvää osaamisen kehittämisen mallia. Sen tavoitteena on ollut perustaa jäsenyrityksilleen ”osaamisen kohtaustapa” ja tämän tavoitteen saavuttamisessa sitä voidaan pitää onnistuneena esimerkkinä.

Tarve ”osaamisen kohtaustapan” syntymiselle on noussut yritysten omista kokemuksista. Koska kaikilla yrityksillä ei ole olemassa HR-henkilöä huolehtimassa osaamisen kehittämisestä tai isoissa yrityksissä nämäkin henkilöt saattavat olla varsin kiireisiä, on verkosto palvellut ja palvelee jatkossakin näitä yrityksiä kattavalla tavalla. Toiseksi syyksi verkoston perustamiselle voidaan nimetä erilaisten koulutus- ja kehittämisjärjestelmien sekalainen viidakko rahoitusjärjestelmien. Tätä kuvaa haastateltavamme näin:

”Yhdellä yrityksellä ei ole mahdollisuutta pitää opintarjoajia hanskassa.” (Verkoston kehittämisspäällikkö)

Niinpä verkosto haluaakin toimia koulutuksen ja kehittämisen yhden luokun paikkana tarjoten yrityksille mahdollisuuksia, jotta niiden henkilöstön osaamistarve kohtaisi ”opintarjoajat” ja näin ollen

yritys-oppilaitosyhteistyö pääsisi syntymään aivan uudelle tasolle. Käytännössä verkosto toimii aktiivisesti myös opintarjoajien kilpailuttajana.

Toiminnan tarkoituksena on kehittää toimintatapoja ja -käytänteitä sillä tavoin, että yritykset voisivat analysoida henkilöstönsä osaamistarpeita, saada tarpeitaan vastaavaa koulutusta sekä löytää muita tapoja osaamisensa pitkäjänteiseen kartuttamiseen. Toiminta-ajatus keskittyy hyvin vahvasti toisilta oppimiseen ja verkostossa toimivien yritysten keskinäiseen osaamisen jakamiseen.

Verkostoon tulleilta edelläkävijäyrityksiltä vaaditaan todellista sitoutumista prosessiin ja myös toimimista toiminta-idean mukaisesti jatkossakin. Toiminta on laajentunut sitä mukaa, kun osaamisen kehittämisen edelläkävijäyritykset ovat tuoneet mukanaan alihankkijoitaan, sidosryhmiään ja kumppaneitaan. Lähtökohtana arvoverkko-järjestelmässä on taustalla oleva laatuajattelu – yhteisissä koulutus- ja kehittämistilaisuuksissa pyritään syventämään ja laajentamaan osaamista päähankkijan ja alihankkijan välillä. Myös vertaisyritysten verkostoitumista halutaan tukea, jotta jaettavat käytänteet ja haasteet olisivat helpommin ratkaistavissa. Alueellinen verkostoituminen ja yritysten välinen yhteistyö nähdään myös tärkeäksi. Sen merkitys korostuu esimerkiksi silloin, kun on tarve ostaa koulutus- tai kehittämispalveluita hyvin kapeaan osaamisalueeseen. Kun potentiaalisia osallistujia kerätään isommalta alueelta, koulutuksen toteuttaminen on mahdollista ja kustannuksiakin on jakamassa useampi taho.

Verkoston toimintaan kuuluvat verkostoitumistilaisuudet ja ohjausryhmät, joissa pääsee henkilökohtaisesti muodostamaan verkostoja saman alana mutta toisessa yrityksessä työskentelevien asiantuntijoiden kanssa. Sen kokevat hyvinkin merkittäväksi ne henkilöt, joiden omassa yrityksessä oma osasto on hyvin pieni tai on itse ainut alansa asiantuntija.

Koulutuksina on ollut enimmäkseen johtotehtävissä toimiville suunnattua tutkintotavoitteista koulutusta mutta myös hyvin yleistä liiketoimintaosaamisen koulutusta, jonka järjestämisessä pyritään usein toimimaan niin, että osallistujia olisi poikkifunktionaalisesti saman yrityksen eri osastoilta. Koulutuksien ohjaamisessa ja laadun varmistamisessa on ohjausryhmätyöskentelyllä merkittävä rooli. Ohjausryhmissä mukana olevat ovat kouluttajatahon ja verkoston edustajia, henkilöstöhallinnon edustajia eri yrityksistä, opiskelijoiden esimiehiä tai työpaikkaohjaajia sekä opiskelijaedustajia.

Verkoston toiminta alkoi aikoinaan ESR-rahoitteisella projektilla mutta on sittemmin vakiintunut niin, että toimintaa varten on perustettu yhdistys. Tällä hetkellä verkostoa pyörittää kolme henkilöä. Verkoston toiminnan laajuutta ja vaikuttavuutta oman alueensa yritys-elämään haastateltava kuvailee näin:

”Meillä on se hyvä, kun verkostossa mukana olevissa yrityksissä työskentelee 7000 henkilöä, niin siinä on jo niin paljon massaa, että esimerkiksi koulutushankintoja tehdessä tai muuta järjestäessä kyllä meitä kuunnellaan.” (Verkoston kehittämisspäällikkö)

Verkoston talous pyörii jäsenyritysten maksuilla. Mukaan tuleva yritys maksaa jäsenmaksunsa liittyessään verkostoon ja sen jälkeen aina vuosimaksunsa vuosittain.

Tulevaisuuden haasteina verkostossa nähdään useammalle yritykselle yhteisen hankkeen järjestämistä tuottavuusohjelmalla sekä osaamisen taloudellisen mittaamisen toteuttamista. Verkosto on myös saanut rahoitusta virtuaalihankkeeseen, eli osaamisen kehittämiseen verkkoavusteisesti.

Aineisto:

- Verkoston raportti 2002-2005
- Kehittämisspäällikön haastattelu syksyllä 2005
- Verkoston www-sivut

4.3 CASE III: Metall- ja kumialan verkosto

Case III:n seudulla on nähty ja koettu hyvin toimivia ratkaisuja, joita eri toimijat, kuten työhallinto, yrityspalvelukeskus ja koulutusorganisaatiot, ovat yhdessä pystyneet rakentamaan. Aluetta kuvaa aktiivisuus työvoimapolitiisessa toiminnassa ja erilaisten hankkeiden järjestämisessä. Tässä yhteydessä esitellään kaksi toimivaa verkostoa. Metallialan verkosto on aloittanut toimintansa vuonna 2002 ESR-hankkeena, joka on päättymässä vuoden 2005 loppuun mennessä, mutta TE-keskus on kehottanut hakemaan sille jatkoa, koska mallin toteuttaminen on nähty onnistuneeksi. Kumialan verkosto on

aloittanut toimintansa syksyllä 2005. Sen toteuttamisessa hyödynnetään hyvin pitkälle metallialan verkostosta koituneita kokemuksia.

Lähtökohtana on ollut verkottaa paikallisia yrityksiä yhteistyöhön. Metallialan yrityksistä hyvin monet tekevät alihankintaa. Verkostoitumisen katsottiin tapahtuvan luontevimmin koulutuksen kautta. Lähtökohtana ei siis ollut rakentaa koulutusverkostoa, vaan koulutuksien järjestäminen tuntui hyvältä alkusysäykseltä toiminnalle.

Toiminnan tavoitteita ajateltaessa voidaan puhua teollisen toiminnan kehittämisestä alueella. (Vrt. myös Henttonen 2002, 53.) Tässä yhteydessä nousee huolenaiheeksi laajempikin näkökulma: työpaikkojen säilyvyys tämän seudun alueella mutta sen lisäksi myös koko Suomessa.

”Niin, että yritykset pysyy kilpajuoksussa mukana ja pystyvät sopeuttamaan omaa toimintaansa tuleviin vaatimuksiin. Se on vähän elämisen ja kuoleamisen taistelua, että pystytään elää siinä mukana mitä Suomessa voidaan enää valmistaa. Se vaatii tietenkin paljon uutta osaamista ja koulutusta, että pystytään tuottavuutta lisäämään. Ykköstavoite ei ole, vaikka ESR-rahoilla tehdään, niin työllistää enää ihmisiä lisää. Vaan kyllä se on sellaista myllerrystä missä tää meidän teollisuus kaiken kaikkiaan on, ne työtehtävät ja tuotteet muuttuu ja tuotantomenetelmät muuttuu. Jos ei siinä kilpajuoksussa pysytä mukana niin silloin käy huonosti. Työpaikat katoaa jonnekin.”
(Yrityspalvelukeskuksen toiminnanjohtaja)

Aineisto:

- Yrityspalvelukeskuksen johtajan haastattelu syksyllä 2005
- Verkoston julkaisu

4.4 CASE IV: Muovialan osaamisverkosto

Case IV kuvaa osaamisverkostoa, joka on keskittynyt edistämään muoviosaamista ja muovin teknologista soveltamista. Idea muovialan verkostosta syntyi vuonna 1994 lama-ajan vaikutuksesta,

jolloin koulutus, laatu ja kehittäminen yrityksistä saneerattiin pois mutta niiden tarve ei hävinnyt. Isot muovialan yritykset päättivät ulkoistaa nuo toiminnot. Ensimmäiset koulutushankkeet aloitettiin ESR-tuen turvin vuonna 1996. Vuotta myöhemmin laajennettiin tuotekehityshankkeisiin ja kolmisen vuotta sen jälkeen saatiin laatulaboratorio, joka oli myös projekti. Tällä hetkellä verkoston keskusyksikkö on oy-muotoinen ja maantieteellisesti se löytyy alueelta, jolle muoviteollisuutta on levittäytynyt paljon.

Verkoston jäsenet ovat organisoituneet ry:ksi ja käyttävät itsestään nimitystä yhteisö. Yhteisön jäsenet ovat sijoittuneet eri puolille Suomea ja toimivat kukin yhteisön edustajina seutukunnillaan tarjoten omia, yhteisön muiden jäsenten sekä yhteistyökumppaneiden palveluita asiakkailleen. Eli palvelu, jota oma yksikkö ei pysty tarjoamaan, hankitaan ensisijaisesti muilta yhteisön jäseniltä. Resurssien yhdistäminen tekee osaamisalueet monipuolisemmiksi, näin täyttyvät vaativienkin asiakaskuntien tarpeet. Myös osallistuminen kansainvälisiin suuriin projekteihin mahdollistuu tätä kautta.

Yhteisön jäsenenä on koulutuslaitoksia ja tutkimuslaitoksia tai näiden osia, yhtiöitä tai yksityisiä liikkeenharjoittajia, joilla on korkeatasoista teknologista, koulutuksellista tai kaupallista osaamista. Hallinnollisesti jokainen yhteisön jäsen on itsenäinen mutta ne käyttävät toiminnassaan yhteisön logoa omien tunnuksiensa ohella. Yhteisöllä on monia yhteistyökumppaneita, jotka edesauttavat sopimusperusteisesti yhteisön toimintaa mutta toimivat kuitenkin ilman yhteisön logoa.

Verkoston keskusyksikössä työskentelee 12 henkilöä, joista neljä työskentelee koulutusosastolla. Keskusyksikön tehtävänä on huolehtia hallinnosta ja yhteismarkkinoinnista. Se tarjoaa myös jäsenilleen erittäin kattavia palveluita työyhteisön osaamisen kehittämiseen ja työhyvinvoinnin lisäämiseen. Näitä ovat esimerkiksi apu työtyytyväisyyskartoitusten tekemiseen, kehityskeskusteluiden toteuttamiseen tai rekrytointiin liittyviin pulmiin. Tärkeää on myös saada tukea tavoitteiden asettamisessa ja palautteen keräämisessä. Käytettävissä on myös tiettyjä mittareita koulutuksen vaikuttavuuden selvittämiseksi.

Koulutusosasto on panostanut paljon yrityskohtaiseen koulutukseen. Sen tarkoituksena on mahdollisimman hyvän joustavuuden tarjoaminen, koulutus pystytään järjestämään juuri silloin, kun se yritykselle sopii, tarvittaessa vaikka viikonloppunakin. Koulutuksia halutaan toteuttaa ”avaimet käteen”-periaatteella. Tällä tarkoitetaan sitä, että verkoston keskusyksikön koulutusosasto selvittää yrityksen

puolesta, mitä yritys tarvitsee ja milloin, ja sen mukaisesti koulutus järjestetään yritykselle. Yritykselle jää tehtäväksi päättää vain lähinnä koulutukseen osallistujat.

Aineisto:

- Koulutusosaston päällikön haastattelu syksyllä 2005
- Verkoston www-sivut

4.5 CASE V: Pienen seutukunnan yritysverkostohankkeet

Case V:n seutukunnan teollisuustuotanto on aiemmin nojautunut puuteollisuuteen, josta työpaikat ovat rajusti vähentyneet viime vuosina. Alueelle tarvittiin korvaavaa toimintaa, jota ryhdyttiin ensin toteuttamaan ESR-hankkeen turvin ja sen jälkeen muutaman vuoden ajan koulutuskuntayhtymän liikelaitoksen toimintana. Tällä hetkellä yritysverkostoja koordinoi kehitysyhtiö. Tulokset ovat mainitsemisen arvoisia: pienellä alueella on syntynyt useita vireitä yritysverkostoja ja niissä toimivien yritysten yhteistoiminnalla on aikaansaatua uusia yrityksiä. Osa verkostoista muodostuu samalla toimialalla toimivista yrityksistä, kuten matkailu- ja hyvinvointipalvelut, metalli- ja muoviteollisuus, bio- ja ympäristöteknologia sekä puuteollisuus. Hankkeita on laitettu pystyyn myös siten, että tietyn yhteisen tavoitteen ympärille on kerääntynyt eri toimialojen edustajia. Voimansa ja osaamisensa yhdistämällä yritykset ovat verkostona pystyneet tarjoamaan suurempia kokonaisuuksia kuin mihin yksikään niistä yksin kykenisi. Haastateltavamme kertoo verkostosta, jossa on mukana eri alan osaajia maanrakennusalalta, sähkö- ja LVI-alalta, insinööritoimistoja ja konepajoja:

”Sehän on se valtti verkostossa, että yhdellä pienellä yrityksellä, kun on pk-yrityksiä, eihän niillä yhdellä ole riittävää kapasiteettia, että ne pystyisi tarjoamaan tällaisia isompia kokonaisuuksia, kv-urakoita.” (kehitysyhtiön toimitusjohtaja)

Aineisto:

- Kehitysyhtiön toimitusjohtajan haastattelu syksyllä 2005
- Verkoston www-sivut

4.6 CASE VI: Lasialan verkosto

Lasialan verkosto on ESR-hanke, jonka tarkoituksena on ollut tuottaa ammattitaitoista työvoimaa alueensa lasialan yrityksille. Lasialalla ei ole olemassa lainkaan perustutkintoa ja siksi hankkeen tavoitteena onkin ollut rakentaa toimiva koulutusmalli alalle. Kolmen vuoden aikana on toteutettu kuusi rekrytointikoulutusta yhteishankintakoulutuksena. Koulutuksen suorittaneita on 57 henkilöä, heistä 39 on työllistynyt lasialan yrityksiin. Kokonaisluku työllistyneistä on 49, kun huomioidaan myös muilta aloilta työpaikan löytäneet.

Mukana olevat yritykset ovat sitoutuneet alusta alkaen ajatukseen, että ne toimivat työllistäjinä koulutuksen jälkeen. Alkuperäisenä ideana oli muodostaa osaajapankki niitä henkilöitä varten, jotka eivät mahdollisesti heti työllistyisi koulutuksen jälkeen. Lasiala on hyvin pitkälle kausiluonteista työtä ja siksi vuokratyövoimaa on perinteisesti alalla käytetty paljon. Osaajapankin toimintaa ryhtyi hoitamaan henkilöstövuokrausyritys.

Osaajapankki ei ideana kuitenkaan toteutunut siinä muodossa kuin oli tarkoitus. ”Ongelmaksi” muodostui se, että koulutuksensa hyvin suorittaneet työllistyivät nopeasti, usein siihen yritykseen, johon olivat jo koulutuksen aikana luoneet suhteita työssäoppimisen muodossa. Mutta vähemmän koulutuksessa menestyneet henkilöt eivät käytännössä oikein kelvanneet osaajapankkiin. Henkilöstövuokrausyrityksen roolina oli etsiä työtä koulutuksen suorittaneelle henkilölle koulutuksen jälkeen mahdollisesti joltain muulta alalta, jos työtä ei lasialalta löytynyt. Periaatteessa voidaan ajatella, että osaajapankkia käytettiin, kun koulutuksessa oleva koulutuksen jälkeen työskenteli yrityksessä henkilöstövuokrausyrityksen kautta neljän kuukauden ajan (aika joksi henkilöstövuokrausyritys tekee sopimuksen) ja sen jälkeen yritys otti tämän henkilön ”omille kirjoilleen”.

Aineisto:

- Projektipäällikön haastattelu syksyllä 2005
- Verkoston www-sivut

5. Verkostojen organisoituminen

5.1 Verkoston tehtävät

Tässä tutkittujen verkostojen tehtäviksi voidaan määritellä paikallisen elinkeinoelämän edistäminen ja yritysten kilpailukyvyn kasvattaminen. Tähän verkostot pyrkivät lisäämällä työntekijöiden osaamista koulutus- ja kehittämistoiminnalla. Yritysverkostojen tutkijat (Hailikari ym. 2000 ja Alhava 2004) yhtyvät ajatukseen verkostojen tärkeästä roolista osaamisen levittäjinä sekä alueellisen ja kansallisen kilpailukyvyn kasvattajina.

Usein yritykset näkevät koulutuksen järjestämisen lähes ainoaksi verkoston tehtäväksi. Verkostolla on kuitenkin muitakin tehtäviä, jotka ulottuvat verkoston rakentamisesta ja ylläpidosta sen laajentamiseen ja siksi verkostoyhteistyö asettaa monenlaisia vaatimuksia verkoston jäsenille. (Hailikari ym. 2000, 25) Yritysten tärkeä tehtävä on välittää koulutustarpeita koulutuksen tarjoajille. Koulutuksen tarjoajien rooli on toimia toisin päin, eli välittää tietoa yrityksille koulutustarjonnasta ja uusimmasta tieteellisestä tiedosta. (kts. Henttonen 2002, 69.) Verkoston integraattori toimii usein tärkeänä välikätenä yritysten ja koulutus- ja kehittämisorganisaatioiden keskimäärästä. Integraattori selkiyttää runsasta koulutustarjontaa yritysten suuntaan (vrt. Järvensivu ja Valkama 2005).

Verkoston sisältä löytyy erilaisia vastuutehtäviä eri toimijoille. Projektikoordinaattoria tarvitaan verkoston kokoamiseen, tavoitteiden ja strategian luomiseen, verkoston jäsenten motivointiin ja toiminnan organisointiin. Useimmissa verkostoissa koettiin varsinkin projektin käynnistämävaiheessa koordinaattorin tehtäväksi tiedottamisesta huolehtiminen ja tehokkaimmaksi keinoksi tässä nähtiin suora yhteydenotto yrityksiin. (kts. myös Henttonen 2002, 35.) Koordinaattorin tehtävät sisältävät paljon vastuuta ja niistä selviytyäkseen koordinaattorin on tunnettava verkostoyrityksien toimintaa ja niiden tarpeita sekä onnistuttava solmimaan yritysten kanssa luottamuksellisia suhteita. (vrt. Suominen 2004, 57.) Toki koordinaattorin tukena on koko muu verkosto, kuten seuraava haastateltavamme vakuuttaa. Hän kertoo kokemuksestaan, miten kaikki alan yritykset on saatu mukaan verkostoon toimimalla yhteistyössä merkittävien seudullisten tahojen kanssa.

PV: Teidän metallialan verkostossa on kaikki alan yritykset mukana. Miten te olette saaneet ne kaikki houkuteltua mukaan?

Yrityspalvelukeskuksen toiminnanjohtaja, metalli- ja kumialan verkostot: *”Kun saa yhden henkilön [projektiin palkatun henkilön] keskittymään siihen asiaan ja kun on sitä ESR-koulutusrahaa, eli yritykset pääsee osallistumismaksulla sisään ja sen jälkeen se on rakennettu hyvin joustavaksi se koulutusten järjestely. Ne näkee siinä selkeän synergiaedun, koska siinä pystytään yhdistelemään ison yritysjoukon tarpeet ja tekemään koulutuksia yhteisesti. Siinä on tietenkin oma etsikkoaikansa, että saadaan luottamusta yritysten välille. Mutta siinä on kiistattomat edut ja pikkuhiljaa ne kaikki siihen mukaan saadaan tavalla tai toisella. Tietysti tähän liittyy kaikki meidän seudun tahot yritysten lisäksi, tiiviisti ammattikoulun ja työvoimatoimiston kanssa sitä käytännön työtä tehdään.”*

Yritysten tehtävänä on avata oma visionsa, joka vaikuttaa työvoimatarpeiden ja koulutustarpeiden ennakkointiin. Toimivan yhteistyön synnyttäminen vaatii luottamuksellista suhdetta projektipäällikön kanssa.

”Eli kerrotaan avoimesti, niin pitkällä tähtäimellä kun pystytään, että minkälaista työvoimaa tarvitaan jatkossa. Niin, että kun projektipäällikkö sen vyyhdin avaa, niin sillä on 15 yrityksestä tällainen tieto. Näin sitä synergiaetua pystyy sieltä rakentamaan.” (yrityspalvelukeskuksen toiminnanjohtaja, metalli- ja kumialan verkostot)

Koulutusorganisaation tehtävänä on luonnollisestikin huolehtia opiskelijoiden / työntekijöiden koulutuksesta. Kun koulutus järjestetään työvoimapolitiittisena koulutuksena, on työvoimatoimiston tehtävänä koulutuksen kilpailuttaminen ja muut hallinnolliset tehtävät.

Verkostossa toimivien yritysten työntekijöiden tehtävänä on vastata työelämän muuttuviin osaamisvaatimuksiin. Työntekijöiltä vaaditaan joustavuutta, sopeutuvuutta ja kykyä oppia uusia tehtäviä. ”Pärjääjiksi” työelämän muutoksissa muodostuvat ne henkilöt, joilta löytyy avoin asenne ja halu oppia niitä asioita, joita yrityksen menestyminen edellyttää. (kts. esim. Kokko ym. 2000, 14.)

Henkilöstön kierrättämiseen liittyvällä osaajapankilla on tehtävänä löytää työvoimaa tarvitsevalle yritykselle työntekijä. Rekrytoinnista vastaavien henkilöiden tärkeiksi ominaisuuksiksi nousevat yritysten tarpeiden tunnistaminen ja tulevaisuuden työvoimatarpeiden ennakointi. Verkoston tehtäväksi voidaan nähdä toimiminen eräänlaisena välittäjäorganisaationa työhallinnon ja yritysten toiminnan välillä. Työhallinnon näkökulmasta katsottuna tällaisen verkoston toiminta on erityisen arvokasta, koska se osaltaan korvaa niitä työnantajapalveluita, joita paikallisen työvoimatoimiston täytyisi tuottaa, mutta joiden toteuttaminen on tänä päivänä suuremmassa mittakaavassa vaikeaa julkisen puolen henkilöstövähennysten vuoksi.

”Meillä kyllä tää työttömien työnhakijoiden palvelu osataan ja se homma pyörii. Mutta ulospäin, nimenomaan työmarkkinoille ja työnantajille päin suuntautuva toiminta meillä on ollut liian vähäistä ja siihen ei ole kauheasti panostettu. Ylipäätensä tänä päivänä valtionhallinnossa muuallakin esitetään tällaisia hurjia vähennystavoitteita, että väkeä pitäisi näin ja näin paljon vähentää. Meillä on työvoimatoimistossa määräaikaikiintiöitä vähennetty, tänä vuonna vähennetty ja ensi vuonna pienenee todennäköisesti edelleen. Työnantajiin suuntautuvaa palvelua meidän pitäisi lisätä ja sitä pitää tehostaa. Sitä meillä ei ole ollenkaan liikaa. Meidän omat resurssit sen toteuttamiseen on rajalliset, jolloin mun mielestä me saadaan tällainen välittäjäorganisaatio tekemään semmoista työtä, mitä me voitaisiin itekin tehdä ja mitä meidän pitäisi tehdä mutta johon historiallisesta, organisatorisesta ja resurssisyystä me ei pystytä panostamaan.” (työhallinnon edustaja, eri toimialojen osaajapankki)

Jokaisella verkostolla on omat tapansa, miten ne tehtäviensä toteuttavat. Esimerkiksi osaamisen kohtaupaikka käyttää koulutus- ja kehittämistoimintaa tukevana välineenä systemaattista ohjausryhmätyöskentelyä. Tällainen toiminta on osaamisen kohtaupaikan yksi vahvuus, sillä se on vaikuttanut tapahtumien laatuun, tuotteiden räätälöitävyyteen, palveluntarjoajien väliseen uudentyypiseen yhteistyöhön ja yritysten väliseen kehittämis- ja suunnitteluyhteistyöhön

Ehkä kaikkein tärkein verkoston tehtävä on uudenlaisten innovaatioiden luominen paikallisten yritysten tarpeisiin. Innovaatiot toteutuvat käytännössä erilaisina toimintaideoina, kehittämishankkeina ja

kehittämisprojekteina. (Kts. myös Kolehmainen 1997, 147.) Tämän tutkimuksen case-verkostot olivat kehittämishankkeillaan luoneet uusia välineitä, uudenlaisia oppimisen tapoja osaamisen jakamisen toteuttamiseksi. Näiden hyvien käytäntöjen syntyminen vaatii organisaatioilta ja verkostoilta prosessinäkökulmaa, kehitystarpeiden analysointia, resursseja osaamisen kehittämiseksi sekä aktiivisia yksilöitä viemään muutosta eteenpäin. Todellinen hyvä käytäntö vaikuttaa positiivisesti yrityksen osaamiseen ja sitä kautta toimintaedellytysten parantumiseen, kilpailukyvyn vahvistumiseen ja taloudelliseen kannattavuuteen. Hyviä käytäntöjä on tarkoituksenmukaista levittää muihin organisaatioihin niiden hyödynnettäväksi. Käytäntöjä on mahdotonta täysin erottaa ympäristöstään erillisiksi tutkimuskohteiksi tai siirrettäviksi tekniikoiksi. Uuden käytännön soveltamisessa uuteen toimintaympäristöön tarvitaan kykyä räätälöidä uusi ajattelu- tai toimintamalli uuden toimintaympäristöön soveltuvaksi ja uuden kohderyhmän tarpeita vastaavaksi. (Henttonen 2002, 24 sekä 64-65.)

Kaikki tutkimuksemme caset olivat toteuttaneet tai suunnittelivat parhaillaan hyvien käytäntöjen levittämistä. Sen vuoksi haastatteluissakin korostui tiedottamisen rooli ja hyvien käytäntöjen dokumentoinnin merkitys samalla tavoin kun verkostotutkijat (mm. Henttonen 2002 ja Hailikari ym. 2000) tuovat esiin puhuessaan verkostoyhteistyön ja osaamisen leviämisen edellytyksistä. Muovialan ja metallialan verkostot olivat muita pidemmällä konkreettisissa toimissa hyvien käytäntöjen levittämisessä. Muovialan verkosto oli pystyttänyt ”kaksi satelliittia”, eli pienimuotoista verkostokeskittymää eri puolelle Suomea. Näiden ESR-projektien toiminta on aluksi lähinnä koulutushankkeiden selvityksiä, mutta suurempaa tukea ne saavat tarvittaessa keskusorganisaatioltaan esimerkiksi teknologiahankkeissa. Metallialan verkostosta kerääntyneet tiedot ja kokemukset haluttiin hyödyntää samalla paikkakunnalla aloitetussa kumialan verkostossa. Kyseessä on siis jonkinasteinen toisen verkoston toiminnan imitoiminen.

5.2 Verkoston integraattori

Tutkituissa osaamisen kehittämis- ja kierrätysverkostoissa keskeinen asema on asiantuntijapalvelun järjestäjällä. Tämä palveluntarjoaja voi olla yksityinen, julkinen tai esimerkiksi yhdistysmuotoinen. Asiantuntijaa voidaan kuvata eräänlaiseksi palveluiden järjestelmätoimittajaksi tai integraattoriksi (vrt. esim. Lith ym. 2005).

5.2.1 Integraattori ja sen tehtävät

Case-tapauksina esitellyillä verkostoilla on hyvin erilaisia integraattoreita. (vrt. Hailikari 2000, 35.) Vaihtelun voisi nähdä johtuvan esimerkiksi siitä, kuinka kauan verkosto on ylipäättään toiminut tai minkälaisessa verkostoitumisvaiheessa se on. Lyhyemmän ajan toimineiden verkostojen integraattorit ovat eri toimialojen verkostolla uusyrityskeskus, metalli- ja kumialan verkostoilla yrityspalvelukeskus sekä lasialan verkostolla oppilaitos. Näiden verkostojen toiminta nojautuu hyvin pitkälle projektirahoituksiin. Pidemmän ajan toimineiden verkostojen taustalla aloitusvaiheessa oli myös projektirahoitus, mutta sittemmin toiminta on vakiintunut ja saanut uudenlaisen organisoitumismuodon. Integraattorina osaamisen kohtaupaikassa on yritysten välinen yhdistys. Muovialan osaamisverkostossa sekä pienen seutukunnan yritysverkostoilla (case V) integraattoriksi on tullut yritys, joka on muodoltaan osakeyhtiö.

Seuraavaksi lyhyt katsaus integraattoreihin ja niiden tehtäviin kunkin verkoston kohdalla:

Eri toimialojen osaajapankissa integraattorina toimii projektin hallinnoija, paikallisen seudun uusyrityskeskus. Toimintaa aloitettaessa paikallisen työvoimatoimiston johtajan mielipiteen mukaan verkosto oli kannattavinta toteuttaa hallinnollisesti irti työhallinnosta. Perusteluna tälle oli, että verkosto saisi enemmän vapauksia toimia ja yrityksillä olisi enemmän mahdollisuuksia muokata verkoston toimintaa. Kun työhallinto ei osallistuisi verkoston hallinointiin, toiminta ei törmäisi byrokraattisiin esteisiin. Toinen painava tekijä integraattorin valinnassa oli imagotekijällä. Kun verkoston toimintaa lähdettiin rakentamaan ”puhtaalta pöydältä” (eli ilman sitovia yhteyksiä työhallintoon), yritykset kokivat paremmin pystyvänsä itse vaikuttamaan verkoston kokoamiseen ja sen

toimintaan. Toisaalta eri toimialojen osajapankki -verkostossakin on keskusteltu siitä, miksi tämän tyyppinen toiminta ei voisi olla työvoimatoimiston toimintaa. Verkoston rooli rakentuu samanlaisista tehtävistä työvoimatoimiston kanssa: työnvälityksestä ja työvoimakoulutuksen järjestämisestä. Lisäksi rahoituskin on osittain järjestynyt työhallinnon kautta.

Osaamisen kohtaupaikka alkoi projektina, jonka alkuun panevana voimana oli paikallinen kauppakamari. Toiminnan aikana on pohdittu kysymyksiä siitä, mitkä ovat tavoitteet ja kuka toimintaa ohjaa - lopputulemana siirryttiin julkisvetoisesta hankkeesta yritystenväliseksi yhdistykseksi. Integraattorin rooli on ollut erityisen vahva hankkeeseen sitoutuneiden yritysten yhteyshenkilöiden välisessä toiminnassa ja uusien yritysten sitouttamisprosessissa.

Metalli- ja kumialan verkoston integraattorina toimii yrityspalvelukeskus, jonka päätehtävänä on ollut yritysten verkottaminen. Ehkä muita verkostoja enemmän juuri tämä verkosto korostaa kolmen keskeisen toimijan (aikuiskoulutusorganisaatio, työvoimatoimisto ja yrityspalvelukeskus) jatkuvan vuoropuhelun merkitystä.

Muovialan verkoston integraattorina on muovialan yrityksiä ja muovia käyttäviä yrityksiä palveleva osakeyhtiö, joka on keskittynyt edistämään muoviosaamista ja muovin teknologista soveltamista. Integraattori huolehtii hallinnosta ja yhteismarkkinoinnista. Se järjestää myös laajaa koulutus- ja osaamisen kehittämistoimintaa.

Pienen seutukunnan yritysverkostojen toimintaa organisoii ESR-hankerahoituksen jälkeen koulutuskuntayhtymän liikelaitos 4,5 vuoden ajan. Vuoden 2005 alussa perustettiin asiakkaiden ja sidosryhmien toiveiden mukaisesti osakeyhtiö, jota nimitetään kehitysyhtiöksi. Se vaikuttaa neljän kunnan alueella ja on 100 %:sti näiden kuntien omistama. Kehitysyhtiön tärkeimpinä tehtävinä on erilaisten hankkeiden koordinoiminen seutukunnan alueella.

Lasialan verkostossa integraattorina toimii oppilaitos. Sen tehtävänä on ollut rekrytointikoulutuksen järjestäminen. Siihen on kuulunut työllistämistä kiinnostuneiden lasialan yritysten etsiminen ja koulutuksen aloittavien henkilöiden valinta sekä koulutuksen organisointi ja toteuttaminen yhdessä valtakunnallisen lasialan yhdistyksen kanssa.

Näyttäisi jossain määrin siltä, että ajan kuluessa ja verkoston vakiintuessa tutkituissa verkostoissa on siirrytty julkisorganisaatiovetoisista ”hankkeista” kohti muunlaisten integraattoriorganisaatioiden käyttöä ja sitä kautta toiminnan vakiintumista. Useammissa haastatteluisa tuli esiin, että yritysten keskuudessa julkisorganisaatioiden mukana olo koettiin jollain tavoin rajoittavaksi tai toiminnan pelättiin keskittyvän liikaa julkisorganisaatioiden tavoitteiden toteuttamiseen – näin esimerkiksi osaamisen kohtauspaikan kohdalla, jossa siirryttiin julkisrahoitteisesta hankkeesta yhdistykseksi. Useita verkostoja koordinoivan verkoston kohdalla oli yritysten toiveiden mukaan päädytty perustamaan integraattoriksi osakeyhtiö.

”Sidosryhmiltä ja asiakkailta päin – kartoitus tehtiin – tuli ehdotus, että oy olisi kaikkein luontevin yhteistyökumppani. Yrittäjille läheisempi kumppani, kun olemme yritys yritysten joukossa. Olemme paikallisten yrittäjäyhdistysten jäseniä ja toimipaikka on yksityisen vuokraamassa kiinteistössä.” (kehitysyhtiön toimitusjohtaja, pienen seutukunnan yritysverkostot)

Kehitysmalli muistuttaa Irlannissa tavoitteellisesti käytettyä mallia, jossa julkinen panostus kohdennetaan toiminnan alkuvaiheeseen, minkä jälkeen yritykset itse ottavat vastuun toiminnasta (ks. Järvensivu ja Valkama 2005).

5.2.2 Integraattorin vastuu verkoston toiminnan vakiinnuttamisesta

Kaikilla hankerahoituksen turvin aloittavilla projekteilla ja niihin mukaan tulevilla yrityksillä on edessä väistämättä kysymys, miten olisi mahdollista jatkaa toimintaa sen jälkeen, kun julkista rahoitusta ei enää ole käytettävissä. Suurin vastuu ongelman ratkaisemisessa on verkoston integraattorilla. Kysyimme haastateltavilta yhtenä teemana tulevaisuuden näkymiä toiminnan jatkumisen kannalta.

Metallialan verkosto oli valmistautunut tulevaan, eli luontevaksi jatkumoksi oli alueella ryhdytty rakentamaan metallialan palvelukeskusta. Yrityspalvelukeskuksen johtaja haastaa myös muita toimimaan samalla tavoin - valmistelemaan jatkoa jo hankkeen alusta lähtien.

PV: Mikä olisi ESR-hankkeiden jälkeen luontevin jatkumo?

Yrityspalvelukeskuksen johtaja (metalli- ja kumialan verkosto): ”Siinä pitää hankkeiden aikana rakentaa sellaiset käytännöt, olemassa oleviin organisaatioihin vastuuttaa tiettyjä asioita, että ei niin kuin palkkarahat loppuu, niin toimintaa tyssää. Meillä se metallin osalta hoidetaan niin, että syntyy toisen asteen koulutuksen yhteyteen tää koulutus- ja palvelukeskus, jonka tehtäväksi tulee yritysysteistyön jatkuva ylläpitäminen eri tasolla, kun se normaalisti on ammattikoulussa. Nää on sellaisia asioita, että ne pitää heti siinä hankkeen alussa nostaa pöydälle. Se on myöhästä, jos siellä ruvetaan toisena vuonna miettimään näitä. Usein myös löytyy rahoituksellisia keinoja, mutta niiden petaaminen vie oman aikansa.”

Osalle verkostoista toiminnan jatkumuoto oli vielä haasteena edesspäin. Eri toimialojen osajapankkiverkostossa keskusteltiin vilkkaasti, millä muodolla verkoston toiminnan vakiinnuttaminen olisi mahdollista.

PV: Minkälaisia haasteita näet verkoston toiminnassa?

Työhallinnon edustaja, eri toimialojen osajapankki: ”Projektirahoitus joskus loppuu ja siksi nimenomaan tää, että pitäisi saada jonkun tahon tai joidenkin tahojen normaalitoiminnaksi. Siinä ei tällaista rahoituksen päättyessä uhkaa olisi. Kun se on kuitenkin osoittautunut tarpeelliseksi. Tietenkin siinä on kehittämistä, ei se ole mikään sellainen automaattinen kone, vaan työtä vaatii ja panostusta koko ajan. Mutta nimenomaan, että se saataisiin vakitukselle pohjalle. Se ei olis sitä, että joka toinen vuosi tai joka kolmas vuosi haetaan erilaisia rahoituksia ja eletään siinä epävarmassa tilanteessa, että saadaanko vai eikö ja minkä verran saadaan. Haaste on nimenomaan, että miten se saataisiin pysyväksi.”

PV: Minkälaisia ajatuksia herättää jatko eli mitä ajattelisit tapahtuvan ESR-hankerahoituksen jälkeen?

Projektikoordinaattori, eri toimialojen osajapankki: ”Kyllä se ajatus on sellainen, että jos tää jää yritysten omiin otteisiin tää juttu niin tää kuolee siihen tää homma. Tuolla XXX:ssä (PV: kaupunki lähialueella) on ollut tällainen metallialan verkosto joskus

tuossa 90-luvun puolivälissä joskus. Se toimi hyvin mutta sitten, kun se rahoitus loppui, niin nämä yritykset sopi keskenään, että joku vähän vuorollaan aina hoitaa tätä. Mutta kyllä se sitten kuoli siihen. Ei niillä ole aikaa keskittyä tähän asiaan ja hoitaa, ei siitä tullut mitään. Tietysti ne volyymitkin oli melko pieniä siellä mitä ne meillä tässä on. Sen verran paljon tässä pyörii porukkaa. Se on niin kuin auki se juttu, tietenkin me yritetään saada jatkorahoitusta, jos nyt ei ESR:lta niin jostain muualta. Kyllä nämä yrityksetkin on valmiita maksamaan varmasti enemmän ja muuta. Mä en usko siihen, että tää onnistuu sillä, että jos tää on ihan täysin yritysrahoitteinen. Se voi olla, että sieltä jäis niin paljon pois ja sitten se kasaantuisi niille muutamille niin voimakkaasti. Se on niin kuin auki ja siitä syksyn aikana käydään keskustelu - työhallinnon, lähinnä niin, TE-keskushan se käytännössä on se kanava ja näin - että miten sitten voidaan jatkaa vai voidaanko.” (projektikoordinaattori, eri toimialojen osaajapankki)

Työvoimatoimiston edustaja ei koe eri toimialojen osaajapankin toiminnan olevan riittävän vakaalla pohjalla, jos se perustuu muutaman vuoden välein anottavalle projektirahoitukselle. Koordinaattori taas ei usko siihen, että toiminta pyörisi yritysten itsensä omalla panostuksella ja niiden organisoimana. Päivittäisen toiminnan pyörittäminen ohittaa tärkeydessä osaajapankista huolehtimisen. Maininnan sai epäonnistunut kokemus lähialueen verkostosta, jonka toiminta kuivui kokonaan, kun se jäi yritysten itsensä ohjailtavaksi. Eräs yrityksen edustajista kertoi myös, että yritysten on vaikea ottaa taloudellista vastuuta etukäteen, saati maksaa palveluista ennakkointitiedon varassa. Parempi vaihtoehto on ollut nykyinen järjestely, jossa kukin yritys maksaa jäsenmaksunsa ja palveluiden käytöstä jälkikäteen toteutuneen mukaan.

Suurin osa haastatelluista verkoston jäsenistä näkee, että ilman julkista rahaa verkoston toiminnan jatkaminen tämän hetkisellä volyyymilla saattaa olla melko mahdotonta. Osa haastateltavista haluaa pitää optimistista asennetta yllä ja uskoa, että hankkeen jatko järjestyy tavalla tai toisella, koska verkoston toiminta on työllistänyt niin monia ihmisiä ja näiden osaamista on pystytty kehittämään koulutuksen kautta. Toiveena pilkahti ajatus verkoston toiminnan muuttumisesta normaaliksi työvoimatoimiston toiminnaksi.

PV: Miten näet hankkeen tulevaisuuden? Jos jatkoa ei saataisi niin olisiko yrityksillä keskenään mahdollisuus pyörittää tällaista verkostoa?

Koulutusorganisaation edustaja (eri toimialojen osaajapankki): *”Kyllä mä uskon siihen, että tästä on tullut niin paljon hyvää palautetta ja tähän on koko ajan tulossa uusia yrityksiä, että tää konsepti toimii. Se rahoitus järjestyy varmasti tavalla tai toisella tämän hankkeen jälkeen. Mikä se sitten onkaan, niin sitä mun on vaikea ajatella. Mutta kun ajatellaan niitä satoja ihmisiä, jotka on työllistyneet tämän kautta ja niitä yrityksiä, jotka ovat hyötäneet tämän konseptin toimivuudesta niin en usko, etteikö siihen löytyisi jotain muuta keinoa sitten kun ESR-rahoitus loppuu.”*

PV: Olisko koulutusorganisaatio halukas ottamaan toiminnasta vastuuta enemmän?

Koulutusorganisaation edustaja (eri toimialojen osaajapankki): *”Ei se ole poissuljettu. Mutta toki se tarkoittaisi, että koulutusorganisaation ajatus muuttuisi, eli tulis vielä enemmän työvoiman välitystoiminta siihen mukaan. Se riippuu paljon tulevaisuuden rahoitusmallista, koska jos ajatellaan, niin ESR-sääntöjen mukaan sama organisaatio ei saa olla systeemin kehittäjä ja toisaalta sen kouluttaja.”*

Edellä olevan haastateltavan näkemyksen mukaan koulutusorganisaatio voisi ottaa enemmän vastuuta verkoston työvoiman kierrättämistoiminnasta. Hän haluaa kuitenkin erikseen mainita, että jos koulutusorganisaatio saisi tällaisia vastualueita osakseen, niin silloin sen koko toiminta-ajatuksen olisi muututtava enemmän työvoiman välitystoimintaan suuntautuvaksi. Sama kysymys esitettiin myös lasialan osaajapankin koulutusorganisaation edustajalle (case VI), mutta hänen mielipiteensä työntekijöiden kierrätystoimintaa kohtaan oli jyrkempi. Hän vetosi siihen, että oppilaitoksen ydinosaamiseen ei kuulu työnvälitystoiminta, vaan sitä varten on olemassa työvoimatoimistot ja henkilöstövuokrausyritykset.

5.3 Verkostoyritysten diversiteetti

5.3.1 Millaiset yritykset verkostoituvat?

Case-tapauksista tehtyjen huomioiden mukaan on nähtävissä, että verkostoituminen tapahtuu niiden yritysten kesken, jotka ymmärtävät yhteistyön merkityksen. (vrt. Suominen 2004, 49.) Kiinnostus verkoston toimintaa kohtaan nousee usein jonkin yhteisen intressin pohjalta, esimerkiksi uuden asiakaskunnan tavoittamisesta, markkinointialueen kasvattamisesta tai uusien tuotekehitysideoiden synnyttämisestä. (kts. myös Hailikari ym. 2000, 30.) Tavoitteet voivat olla sellaisia, joiden saavuttamiseen tarvitaan pienten yritysten voimavarojen yhdistämistä niin, että pystytään vastaamaan suurtenkin asiakkaiden tarpeisiin. (vrt. Henttonen 2002, 53.) Hailikarin ym. (2000, 25) ja Suominen (2004, 49) mukaan verkoston yhteistyö rakentuu selkeästä vastuunjaosta, yhteisistä tavoitteista, avoimesta kommunikaatiosta ja tiedon leviämisestä.

”Kyllä näissä meidän verkostoissa on se tarkoitus ollut, että yhdessä kun he hoitaa hommia, niin niiden kilpailukyky ja osaaminen kasvaa ja koko markkinointivoima. He saavat tämän verkoston kautta lisää asiakkaita, myynti lisääntyy, tapahtuu toivottavaa tuotekehittelyä siinä verkostossa. Siinä tavallaan toinen toimii toisen sparraajana ja konsulttinakin. (kehitysyhtiön toimitusjohtaja, pienen seutukunnan yritysverkostot)

Toiseksi verkoston toimivuuden kannalta merkitykselliseksi nousevat aineistossa yhteisesti sovitut säännöt ja arvot. Niiden merkitys korostui eri toimialojen osaajapankissa. Haastattelussa kysyttiin, miten heidän yrityksessään on koettu se, että yritys osallistuu tietyn työntekijän kouluttamiseen, mutta hetken päästä tuo koulutukseen laitettu panos saattaa siirtyä toisen verkostossa toimivan yrityksen hyödyksi vakinaistamisen myötä. Yksi yrityksen edustajista vastaa kysymykseen vakuutellen, että minkäänlaista kateutta ei ole ollut nähtävissä yritysten keskuudessa:

”Ei sellaista ole tullut. Alunperinkin kun säännöt tehtiin niin tehtiin ne sen mukaisesti, että kuka tahansa saa ottaa. Sitä on ehkä tasapuolisesti käytetty.” (tuotantopäällikkö III, eri toimialojen osaajapankki)

Myös osaamisen kohtaamispaikassa (case II) toiminnalle oli määritelty arvot, joihin mukaan tulevien yritysten on sitouduttava. Arvoina ovat luottamus ja avoimuus, edelläkävijyys ja innovatiivisuus, laadukkuus ja osaaminen sekä tasa-arvo ja kumppanuus. Arvomenettelyllä tehdään mahdolliseksi se, että koulutustilaisuuksiin osallistuvat henkilöt voivat tietystä mittakaavassa kertoa yritystensä käytänteistä. Myös yritysverkostojen tutkijat (mm. Hailikari ym. 2000 ja Suominen 2004) nostavat luottamuksen verkoston toiminnan ehdottomaksi edellytykseksi. Ilman luottamusta ei voida saada aikaan yhteisiä tuloksia ja oppimista eikä resursseja välttämättä yhdistetä tarkoituksenmukaisella tavalla. Luottamuksen katsotaan rakentuvan odotusten avoimelle julkituomiselle, oikeudenmukaisuudelle ja verkoston jäsenten erilaisten roolien tunnistamiselle ja selkiyttämiseksi.

Verkostojen yhteisillä säännöillä halutaan siis selvittää, miten verkostossa tulee toimia ja mitä yhteistyökumppanuudelta odotetaan. Verkoston jäsenten on yhdessä pystyttävä miettimään ja suunnittelemaan, jotta sen kaikki jäsenet pystyisivät suuntaamaan toimintaansa yhteisen tavoitteen hyväksi. (vrt. Hailikari ym. 2000, 30 ja Suominen 2004, 55.)

Vielä kolmanneksi merkittäväksi tekijäksi verkoston muodostamisessa haastateltavat nostavat sen, että verkoston on tärkeää rakentua yrityksistä, jotka eivät kilpaile keskenään. (vrt. Hailikari 2000, 31.) Se on edellytyksenä avoimelle kanssakäymiselle. Vaikka tarkastelussamme oli mukana verkostoja, joihin kuuluu saman alan yrityksiä (eri toimialojen osaajapankki ja osaamisen kohtaamispaikka) niin yritysten valmistamat tuotteet olivat kuitenkin erilaisia (esim. metallialan yrityksistä yksi valmisti metallirullakoita, toinen kylmälaitteita ja kolmas jotain muuta) ja näin ollen kilpailutilannetta ei päässyt syntymään. Pienen seutukunnan usean eri verkoston koordinoinnista vastaava henkilö esittää käsityksensä seuraavasti:

”Harvoin ne aivan suoraan on kilpailijoita keskenään.” (kehitysyhtiön toimitusjohtaja, pienen seutukunnan yritysverkostot)

Kilpailutilanne on pystytty välttämään verkostoissakin, joihin kuuluu saman alan yrityksiä. Esimerkiksi muovialan verkostossa (case IV) toiminnan lähtökohtana on, että jokainen verkoston jäsen tarjoaa omalla seutukunnallaan myös muiden verkostoyritysten palveluita asiakkailleen silloin, kun ei itse pysty asiakkaan tarpeita täyttämään. Kilpailemisen sijasta voitaisiin puhua toisiaan täydentävistä yrityksistä.

Eri toimialojen osaajapankkiverkoston (case I) koordinoinnista ja palveluiden tuottamisesta vastaavat henkilöt korostavat, kuinka verkoston toimivuuden kannalta on tärkeää, että verkostoon kuuluu erilaisia yrityksiä. Verkoston työllistämisaikajatus edellyttää, että yritysten sesonkiajat sijoittuvat eri aikaan vuodesta.

PV: Minkälaiset yritykset voivat toimia samassa verkostossa?

Koulutusorganisaation edustaja, eri toimialojen osaajapankki: *”Lähinnä on kysymys siitä, että työvoiman tarvehuiput jaksottuu eri aikoihin. Tähän mennessä nämä verkoston työntekijät on ollut tekemässä näitä yksinkertaisia teollisuustöitä, jotka sitten pienellä perehdyttämällä pystytään tekemään erityyppisissä tehtaissa. Siinä mielessä ei ole mitään rajoitusta. En näkisi mahdollisena, että siihen tulisi ihan toisenkin alan firmoja mukaan. Enemmähän se on kiinni siitä, että nämä ihmiset, jotka on siinä ketjussa miten he haluaa ja sopeutuu erilaisiin tehtäviin. Yritykset itsessään nehan tarvitsee vaan osaavaa työvoimaa. Se me pystytään tarjoamaan. En lähtisi tässä vaiheessa erottelemaan mitään pois sieltä [verkostosta].”*

Edellä oleva haastateltava ei halua tehdä kovin tarkkoja toimialarajauksia verkoston rakentamisvaiheessa. Jos verkoston laajentumisesta etsitään, niin tällaiseksi hän mainitsee ongelmat työntekijöiden sopeutumisessa. Verkostoon kuuluu hyvin erilaisia työnantajia, joista suurin osa on teollisuusyrityksiä, mutta mukana on myös palvelualan työtä. Erilaisista työtehtävistä toiseen siirtyminen vaatii melkoista joustavuutta työntekijöiltä. Muita esteitä verkoston laajentumiselle voivat olla verkoston rajalliset resurssit. Onko verkostolla mahdollisuus vastata kaikkien yritysten tarpeisiin esim. koulutustarjonnan hankinnassa sekä riittääkö verkoston resurssit, jos yritykset ovat kovasti hajautuneet eri toimialoille tai alueille. Tällä hetkellä on jo törmätty tämän tyyppisiin ongelmiin. Pitkälle teollisuusyrityksistä koostuvan osaajapankin joukossa on muutamia markkinoinnin yrityksiä, joiden tarpeisiin ei vastaa teollisuusyrityksiä varten rakennettu koulutus. Verkoston

koulutusorganisaation edustaja toteaakin, että tällaisissa asioissa on syytä miettiä, kuinka pienen joukon takia kannattaa käyttää yhteisiä resursseja. Jos kysymyksessä on vain yksittäinen yritys, niin tuolloin koulutus voisi olla helpompi toteuttaa yhteishankintana työvoimatoimiston ja yrityksen kesken.

Haastateltaviemme kokemuksen mukaan työntekijöiden kierrättämisverkostoa rakentaessa olisi hyvä suosia paikallisuutta. Tähän viitattiin jo teoriaosuudessa (Korhonen 2002). Paikallisuus oli yhteinen tekijä henkilöstön kehittämistoimintaa harjoittaville yrityksille, sillä kaikki verkostot muovialan osaajaverkosta lukuun ottamatta toimivat melko pienellä maantieteellisellä alueella. Esimerkiksi lasialan verkosto (case VI) on syntynyt alueelle, jossa on jo maailmanlaajuisesti verraten melko huomattava lasialan keskittymä. Keskittymässä työskentelee noin 2000 lasialan ammattilaista. Koska lasialalta on puuttunut ammatillinen perustutkinto, keskittymän yritykset lähtivät rakentamaan tällaista yhdessä turvatakseen ammattitaitoisen työvoiman saannin. Toiminnan onnistumisen kannalta on ollut tärkeää, että yhden seudun kokoisella alueella on riittävästi erilaisia saman toimialan yrityksiä. Opiskelijat ovat saaneet oppia näistä eri yrityksistä.

”Oppilaitoksemme on perinteinen metallialan osaaja, lasialan asiantuntemusta meillä ei ole. Joudumme turvautumaan ulkopuoliseen apuun. Malli on toiminut siten, kun asiantuntemus on niissä yrityksissä, niin niistä yrityksistä on tullut kouluttajia kouluttamaan näitä oppilaita. Vahvana yhteistyökumppanina on valtakunnallinen lasialan yhdistys, johon kuuluu käytännössä kaikki Suomen lasinvalmistajat enemmän tai vähemmän. Sieltä on ollut pääkouluttaja, joka on meidän kanssa kehittänyt tätä koulutusta yhdessä. Meidän oppilaitoksesta on tullut tällaiset perusjutut, mitä me pystytään kouluttamaan: tietotekniikka, työturvallisuus ja muut jutut. Suurin osahan tästä koulutuksesta on käytännön työssä oppimista. Jos ajatellaan lasia elementtinä, niin ei sitä käsittelemään opi lukemalla kirjoja, vaan kyllä se ihan sitä on, että se täytyy tekemällä oppia. Käytännössä meidän koulutuksen pituus on neljä kuukautta ja yksi kuukausi siitä on ns. teoriakoulutusta. Se kolme kuukautta on työssä oppimista, tehdään ihan oikeita töitä. Sitten kun tää koulutus on tulossa päätökseen, niin toivon mukaan on niin, että tää oppilas sijoittuu töihin.” (Projektipäällikkö, lasialan verkosto)

Jos maantieteelliset etäisyydet olisivat kovin suuret, edellä kuvattu toiminta ei olisi mahdollista. Ilmeistä on, että koulutusta toteuttavan verkoston paikallisuus on tärkeä tekijä myös opiskelijoiden työllistymisen kannalta: lähialueella on useita eri työpaikkavaihtoehtoja.

Vaikka case-verkostojen edustajat kilpaa ylistävät, kuinka hyvin asiat ovat tällä hetkellä verkostossa, on heilläkin kokemuksia alkuvaiheen kangerteluista. Eri toimialojen osaajapankki joutui rakentamaan uskottavuuttaan pitkään, koska monet kyseenalaistivat verkoston suunnitelmia alkuvaiheessa - miten elintarvikealan yritys voisi toimia samassa verkostossa metallialan yritysten kanssa. Ihan helppoa ei ollut vakuutella työnantajille, että hitsauksen tulityökortin suorittanut työntekijä voisi suorittaa hygieniapassin ja näin ollen hankkia valmiuksia kummassakin tehtaassa työskentelyä varten.

”Siinä alkuvaiheessa, kun mä kävin näitä yrityksiä läpi ja kävin katsomassa, minkälaisia töitä siellä tehdään. Niin mä sitten vaan itse ajattelin, että ei ole mitään estettä sille, vaikka toisessa tehdään maidosta ja toisessa metallista tuotetta, niin työ on kuitenkin aika samannäköistä. Silloin mua vähän varoiteltiin, että tässä menee puurot ja vellit pahasti sekaisin. Tässä menee nämä eri alat ja eri palkat. Ei tää tule toimimaan. Nyt kun katson jälkeensä, niin se on ehdottomasti tämän projektin vahvuus, että niitä työpaikkoja on paljon, jotta tätä ketjua voisi ikään kuin rakentaa näistä eri määräaikaista töistä. Silloin alkuvaiheessa niitä lähti sellainen 7 yritystä perustamaan tätä ja nythän niitä on sellainen parisenkymmentä. Ollaan laajennuttu maantieteellisestikin...” (projektikoordinaattori, eri toimialojen osaajapankki)

5.3.2 Millaiset yritykset eivät verkostoidu?

Verkostojen edustajat kertoivat haastattelussa monenlaisia syitä, miksi jotkut yritykset eivät lähde mukaan verkoston toimintaan. Maantieteellinen sijainti mainittiin esteenä työvoiman kierrättämisverkostossa. Kaukana asutuskeskuksesta sijaitsevaa yritystä eivät työntekijät pidä houkuttelevana työnantajana ja siksi sinne voi olla vaikea rekrytoida työvoimaa. Myös työvoimatoimiston kautta työskentelemään tulevia henkilöitä koskettavat viralliset määräykset asettavat tietyt ehdot työmatkan pituudelle. Kokemus on kuitenkin osoittanut, että riittävästi motivoitunut työntekijä on valmis käyttämään aikaansa pidempiinkin työmatkoihin.

PV: Onko verkostossa ollut sellaisia yrityksiä, jotka ovat aluksi olleen mukana ja kiinnostuneita teidän toiminnasta mutta ovat sitten jostain syystä johtuen jääneetkin pois?

Projektikoordinaattori (eri toimialojen osaajapankki): ”On sillä tavalla, että tässä on saattanut olla sijainti yksi ongelma.. Ihan alkuunsa meillä oli mukana yksi yritys elektroniikka-alalta. ... Se vaan oli sen verran syrjässä, että meni niin kauan, nähtiin, että siinä ei oikein ole mahdollisuuksia. Tavallaan se idea, kun se on sitten oma juttunsa jossain. Tavallaan se maantieteellinen sijainti on tällainen juttu. Mutta ei nyt sitten muuten. Sitä on saattanut olla sitten sellaisia, että ehkä tarvetta ja tällaisia tyyppejä olis mutta yritys ei sitten yrityksenä ole halunnut tällaiseen kuvioon liittyä. Mitähän mä nyt sanoisin, minähän niihin yrityksiin olen ollut yhteydessä. Tietysti siellä voi olla ennakkoluuloja ja kaikkea tämän tyyppistä siellä on aika paljon.”

”Mutta meidän kokemus on kuitenkin se, että niin sanotusti hyvin motivoituneet työntekijät ovat valmiita liikkumaan, niin kuin pitäisikin tapahtua. Ei se 50 km:n työmatka ole tappanut. Mutta kyllähän me pääsääntöisesti pyritään toimimaan niin, että se työpaikka löytyisi järkevän etäisyyden päästä kotoa. Se on vaan niin, että mahdollisuuksia pitää olla paljon, että sitä hommaa voidaan rakentaa. Tästä lähdettiin.” (projektikoordinaattori, eri toimialojen osaajapankki)

Haastattelut osoittavat, että esteeksi verkostotoiminnalle muodostuu usein varsinkin pk-yrityksillä ajan puute ja rajalliset taloudelliset resurssit. (vrt. Kokko ym. 2000, 10.)

”Jos yrityksellä on tarve koulutukseen, niin sen pitäisi ilman muuta olla mukana. Klassiset selitykset, miksi ei lähdetä mukaan on, että ei ole aikaa eikä ole rahaa. Olen huomannut, että ne firmat, jotka on hyviä, niin ne kouluttaa ja kehittää itseään kiitettävästi. Ne ymmärtää sen merkityksen ja ne järjestää sitä aikaa. Mutta mitkä sitä kipeämmin tarvitsisi, niin ne ei lähde mihinkään sitten mukaan. Tietysti se on ymmärrettävä, että mitä pienempi yritys niin sitä vaikeampi sieltä on irrottaa väkeä

koulutukseen. Fyysisesti voi olla, että pitäis olla kolmessa paikassa yhtä aikaa niin siihen neljanteen, eli koulutukseen, ei enää sitten repeä. Mutta mitä paremmin menestyvä yritys niin sitä paremmin niillä on panostettu tähän koulutukseen ja kehittämispuoleen.” (koulutusosaston päällikkö, muovialan verkosto)

Koulutusosaston päällikkö toteaa, että koulutukseen osallistumisesta joutuvat tinkimään sitä eniten tarvitsevat pienimmät yritykset. (vrt. Kokko ym. 2000, 10.) Kun esimerkiksi raaka-aineen hinta kohoaa, on jostain muusta toimintamuodosta säästettävä ja koulutukseen satsaaminen joutuu usein ensimmäiseksi säästötoimenpiteiden kohteeksi.

”Muovialalla on ikävänä puolena se, kun raaka-aineiden hinnat nousee kauheaa vauhtia. Ne on tuplaantunut melkein tässä viimeisen vuoden aikana. Kuulin, että viime kuussa on 25 % ollut raaka-aineiden hinnan nousu. Sitten kun niitä ei saa suoraan tuotteisiin pistää, yrityksillä on talous aika tiukoilla. Koulutus on siinä se, mistä helpoiten lähdetään karsimaan. Haaste on se, että yritykset näkisivät sen koulutuksen tarpeen etenkin silloin kun taloudellisesti on tiukkaa, niin silloin siihen pitäisi panostaa, että henkilöstö tekisi mahdollisimman hyvää työtä. Ja sitten kun koulutetaan noita tuotannon tekijöitä, niin silloinhan se tarkoittaa sitä, että kun laatu paranee, niin hävikki pienenee. Ja yrityksen silloin tää roskeen heitetty raha pienenee. Silloin koulutus on äkkiä maksanutkin itsensä takaisin.” (koulutusosaston päällikkö, muovialan verkosto)

Haastateltavamme mukaan suuret yritykset ovat osaamisen kehittämistoimintaan kohdistamiensa resurssien vuoksi etuoikeutetussa asemassa pienempiin yrityksiin nähden. Joillakin aloilla tutkimus- ja tuotekehityskustannukset voivat olla niin suuria ja edellyttää todella laaja-alaista osaamista, että pk-yrityksillä ei ole mitään mahdollisuuksia päästä toimintaan mukaan. Lisäksi osaamisen kehittämisen tutkimus keskittyy lähinnä niihin yrityksiin, joilla on varaa siihen panostaa. Näitä tutkimuksen tarjoamia ratkaisuja on helpointa toteuttaa tutkituissa ympäristöissä, joten tutkimustulokset eivät sinällään välttämättä soveltuisikaan pk-yritysten olosuhteisiin. (Hailikari 2000, 23 ja Kokko 2000, 11 sekä Henttonen 2002, 20.) Pk-yritysten tulisi tehdä keskinäistä yhteistyötä pystyäkseen kilpailemaan suuryritysten mittakaavaetuja vastaan. (Alhava 2004, 19.) Julkinen rahoitus antaa mahdollisuuksia pk-

yrityksissä toteutettavalle osaamisen kehittämistoiminnalle. Muun muassa Tykes- ja ESR-projektit tukevat toimintaa, joilla panostetaan tiedon hankkimiseen ja sen jalostamiseen koko organisaation käyttöön.

Edellä siteerattu koulutusosaston päällikkö heittää haastattelussaan yrityksille haasteen, jolla hän haluaa herätellä yritysjohtajia huomaamaan, että koulutukseen panostaminen ei ole turhaa pitkänaikavälin tarkastelussa. Useimmat pk-yrityksistä elävät kuitenkin hyvin lyhyen toiminnan suunnittelun aikavälin kanssa. Kun yrityksellä ei ole itsestä riippumattomista tekijöistä johtuen mahdollisuutta suunnitella toimintaansa kovin pitkällä aikavälillä eteenpäin, jää myös työntekijöiden osaamisen kehittämistoiminnan suunnittelu vähäiseksi. (Henttonen 2002, 21.)

Kaikki hanketoiminnassa olleet yritykset eivät ole halukkaita jatkamaan uusissa hankkeissa eikä uusia yrityksiä ole välttämättä helppo saada mukaan, varsinkin jos niiden verkostotoimintaan liittyvät odotukset ovat ylimitoitettuja. Jotkut kärsimättömimmistä yrityksistä haluaisivat päästä keräämään verkostotoiminnan hyötyjä jo heti aloitusvaiheessa, vaikka käytännössä se mahdollistuu vasta myöhemmin yhdessä toimimisen tuloksena.

PV: Millaiset yritykset ovat jääneet verkoston ulkopuolelle ja minkälaisista syistä johtuen?

Kehitysyhtiön toimitusjohtaja (pienen seutukunnan yritysverkostot): ”Niitä on monenlaisia syitä. Jotkut haluaa toimia itsenäisesti ja osahan toimiikin hyvin. Osalla on se, että he ei oikein hanketoiminnasta piittaa tai ovat kyllästyneet hanketoimintaan. Niitäkin yrityksiä on, jotka on ihan suoraan sanottuna kypsyneet tähän EU-hanketoimintaan. Sitten on niitä, jotka eivät halua sitoutua. Ja niitä, jotka katsovat, että hyötyä pitäisi saada heti seuraavana päivänä. Jos sitä ei ole heti kerrottavana niin eivät ole varmoja, että saako niitä hyötyjä vaikka puolenkaan vuoden päästä. On vähän sellaista näköalattomuuttakin.”

Konkreettiseksi esteeksi verkostoitumiselle voi muodostua yksinkertaisesti se, että yritykset eivät tiedä toisistaan juuri mitään. Verkoston rakentaminen onkin aloitettava siten, että yrityksille annetaan tilaa ja aikaa tutustua toisiinsa. Jatkossakin on tärkeää pitää yllä vuorovaikutteisuutta (vrt. Suominen 2004,

56.) Joskus jo olemassa olevat vuorovaikutusongelmat johtavat siihen, että tietyt henkilöt jäävät tarkoituksella verkoston ulkopuolelle, koska henkilökemiat toisen yrittäjän kanssa eivät anna mahdollisuuksia yhteistyön syntymiselle.

”Joskus on myös hämmästyttävää huomata kuinka ihan lähelläkin olevat yritykset eivät tunne toisiaan. Ensin on lähdettävä siitä, että ne on opetellut tuntemaan toisiaan, että päästään kunnolla liikkeelle. Sitten on yrittäjiä, ainakin tässä matkailualalla olen huomannut, että eivät halua olla jonkun toisen yrittäjän kanssa tekemisissä. Niitä inhimillisiä syitä on.” (kehitysyhtiön toimitusjohtaja, pienen seutukunnan yritysverkostot)

Eri toimialojen osajapankki (case I) haluaa lähestyä verkostoon liittymistä harkitsevaa yritystä siten, että minkäänlaisia velvoitteita ei ole. Yritys saa tunnustella avoimin mielin, millaisia mahdollisuuksia yhteistyön syntymiselle olisi. Sitoutumista pelkääville yrityksille halutaan kertoa, että ne eivät aluksi mukaan lähtiessään sitoudu mihinkään muuhun kuin yhteistyöhön.

”Mä olen lähtenyt siitä, että aina voidaan käydä keskusteluja ennakkoluulottomasti kysyen, että syntyisikö tästä jotakin. Koska myöskin on niin, että voi olla, että syntyis. Me ei tavallaan suljeta ketään pois.” (projektikoordinaattori, eri toimialojen osajapankki)

”Tärkeä on se viesti, kun yritys kuulee tällaisesta verkostosta, niin se usein mieltää, että ahaa tässä on nyt joku taas myymässä jotakin. Vaikka tässähän on ikään kuin kysymys siitä, että tää verkosto on näiden yritysten ikään kuin omistama, jos mä käyttäisin tällaista sanaa. Ja tätä tehdään yhdessä. Ja kun ne sen tajuaa, että ne ei oikeastaan sitoudu mihinkään muuhun kuin yhteistyöhön. Ei ne sitoudu ottamaan yhtään ihmistä töihin tai kouluttamaan yhtään ihmistä tai muuta. Se kehittyy se yhteistyö kunkin yrityksen kanssa siten, miten me keskenään sovitaan ja parhaaksi nähdään.” (projektikoordinaattori, eri toimialojen osajapankki)

Yhteenvetomaisesti verkostojen organisoitumisesta voidaan todeta kehittämisverkostoja tutkineen Suomisen tavoin (2004), että verkostotoiminta on ennen kaikkea yhteistyötä. Yhteistyö taas on vuorovaikutusta. Vuorovaikutusta edistää avoin tietojen jakaminen ja jokaisen verkoston jäsenen aktiivisuus kommunikoinnissa. Eri toimijoiden välisen vuorovaikutuksen käynnistymiseen verkostot tarvitsevat integraattorin, joka toimii aktiivisesti verkoston kokoamisvaiheessa ja sen toiminnan ylläpitäjänä. Koulutuksen järjestäminen toimii hyvänä keinona verkostoitumisajatuksen eteenpäin viemisessä.

Verkostoitumista edistäviksi tai mahdollistaviksi tekijöiksi voidaan mainita:

- Verkostoyritykset näkevät saavansa yhteistyöstä hyötyjä.
- Verkostoyritykset luottavat toisiinsa, hyväksyvät ja noudattavat yhteisesti sovittuja sääntöjä tai arvoja.
- Yritysten, jotka eivät kilpaile keskenään, on helpompi verkostoitua.

Esimerkkejä *verkostoitumista estävistä / vaikeuttavista tekijöistä*:

- Maantieteellinen sijainti
- Heikot taloudelliset resurssit vähentävät mahdollisuuksia osallistua verkoston järjestämään koulutustoimintaan
- Ajankäyttöongelmat
- Sitoutumisen pelko
- Väsymys hanketoimintaan
- Vähäinen tieto muista yrityksistä
- ”Henkilökemiat” (Joidenkin yritysten edustajat eivät tule toimeen keskenään)
- Verkostoitumisesta koituvat hyödyt haluttaisiin nähdä heti

6. Motivaatio verkostotoimintaan

Yritysten motivaatio verkostotoimintaan vaihtelee hieman sen mukaan, onko verkostoyhteistyön tarkoituksena henkilöstön osaamisen kehittäminen vai työntekijöiden kierrättäminen.

6.1 Motivaatio yritysten väliseen henkilöstön kehittämisyhteistyöhön

Yritysten motivaatio henkilöstön kehittämiseen liittyvään verkostotoimintaan näyttäisi syntyvän ensinnäkin yritysten *halusta ulkoistaa henkilöstön kehittämiseen liittyvät toimintonsa ja saavuttaa yhteistyön kautta kustannustehokkuutta.*

”Rahahan se ratkaisee, eli yritykset toivoo, kun ne lähtee näihin hankkeisiin, että niiden panostukset tuottaa sitten ihan rahallistakin hyötyä jossakin aikataulussa. Niitäkin onnistumisia on olemassa, että ovat saaneet työtilaisuuksia.” (kehitysyrityksen toimitusjohtaja, pienen seutukunnan yritysverkostot)

Verkostossa toimimisen hyödyt mitataan yritysten menestymisellä, esimerkiksi lisääntyneinä tilauksina ja sen myötä liikevaihdon kasvuna. Verkostot mahdollistavat sekä riskin että kustannusten jakamisen ja yhteistyöpartnerin osaamisen hyödyntämisen. Yrityksen ei tarvitse osata tai luoda kaikkea tarvittavaa itse, vaan ne voivat ottaa käyttöön jo olemassa olevaa osaamista. Näin yrityksillä on suurempia potentiaalisia mahdollisuuksia parantaa kilpailukykyään kuin vain keskittymällä omien toimintojen kehittämiseen tai niiden välisen koordinoinnin parantamiseen. Parhaimmillaan verkosto toimii siten, että sen jäsenet luottavat toisiinsa niin vahvasti, että yritys löytää pulmiinsa konsultointiapua toisen yrityksen jäseneltä. (ks. myös Hailikari ym. 2000, 30 ja Kokko 2000, 11.)

”He saavat tämän verkoston kautta lisää asiakkaita, myynti lisääntyy, tapahtuu toivottavaa tuotekehittelyä siinä verkostossa. Siinä tavallaan toinen toimii toisen sparraajana ja konsulttinakin.” (kehitysyrityksen toimitusjohtaja, pienen seutukunnan yritysverkostot)

Toiseksi yritysten verkostoyhteistyö *etenee usein erilaisten asiakkuussuhteiden kautta*. Metallialan verkostossa (case III) oli tavoitteena ennen muuta seudulla toimivien saman alan yritysten verkostoyhteistyön kehittäminen. Koulutus koettiin luontevaksi lähtökohdaksi yhteistyön tehostamiselle. Seudun yritysten välillä oli jo runsaasti olemassa alihankintasuhteita, mutta tiiviimmällä verkostoyhteistyöllä katsottiin voitavan edelleen parantaa yritysten kilpailukykyä. Liikkeelle lähdettiin isoimpien yritysten kautta, jotka luontevasti vetivät mukaan toimintaan toimittajayrityksensä.

”Ensiksi isot yritykset ja pienet tulee myöhemmin mukaan. Näin on käynytkin ja tulee käymään kumialan verkostossakin. Loppujuoksussa meillä on kaikki mukana. Metallissa kaikki konepajat. Nyt on jo 1-2 hengen yrityksetkin tulleet mukaan.”
(Yrityspalvelukeskuksen johtaja, metalli- ja kumialan verkostot)

”Se verkottumistavoite on varmasti saavutettu, koska me ollaan tässä sivussa rakennettu ammattikoulun kehittämiseksi metallin koulutus- ja palvelukeskushanke, eli toimintaympäristötuella investoidaan uuteen työstökeskukseen. Ammattikoulu on lähtenyt rakentamaan uusia lisätiloja. Tässä on myös lääninhallitus ollut rahoittamassa jotain koneita, laitteita sinne. Alkutavoite oli lähteä kehittämään ammattikoulua niin, että turvataan työvoiman saatavuus. Kyllähän se nyt punnitaan. Nämä yritykset on lähdyssä tätä jatkoa rahoittamaan, vaikka siinä ei sellaista konkreettista heti saatavaa hyötyä ole koulutusten kautta. Tää porukka on lähtemässä tukeen niitä investointeja, mitkä turvaa niille sitä työvoimaa sitten jatkossakin. Sellaiset yritykset, joille saadaan tuotantokäyttöä näiden laitteiden kautta, niin ne maksaa tietenkin heti jo enemmän.”
(Yrityspalvelukeskuksen johtaja, metalli- ja kumialan verkostot)

Koulutusten kautta aloitettu verkostoyhteistyö on tuottanut yrityksille jo muitakin hyötyjä. *Vuoropuhelu seudun ammattikoulun kanssa on tiivistynyt ja näin yrityksille on luvassa osaavampaa työvoimaa*. Ammattikoulussa on jopa lähdetty lakkauttamaan sellaisia opintolinjoja, joille ei ole näköpiirissä tarpeita. Näin radikaalit toimenpiteet ovat mahdollisia, koska *seudun ennakointikyky on verkostoitumisten ja yhteisten tarvekartoitusten kautta saatu varsin korkealle tasolle*.

”Eri organisaatioiden tietämyksen taso nousee aivan eri tasolle. Pystytään ennakoimaan, kun me saadaan ne tulevaisuuden odotukset ja ennusteet ja kaikkien organisaatioiden tieto yhteen. Meillä on ihan eri tasolla ennakointi. Ja jos me ollaan sitouduttu myös toimenpiteisiin, että niihin reagoidaan, niin kyllä se näkyy sitten tuloksinakin myös.”
(Yrittäjäkeskuksen johtaja, metalli- ja kumialan verkostot)

Lisäksi tietyt verkoston yritykset **voivat käyttää koululle hankittuja koneita tuotanto- ja tuotekehitystyössään**. Koulutus- ja palvelukeskuksen muodossa verkostoyhteistyöstä onkin syntynyt pysyvä rakenne.

Muovialan verkostossakin (case IV) suuret yritykset olivat aloitteellisia:

”Lama-aikana turhat, kuten koulutus, laatu ja sen kehittäminen saneerattiin pois, mutta tarve ei hävinnyt mihinkään. Isot muovifirmat päättivät, että ulkoistetaan, järjestetään joku hoitamaan se keskitetysti heidän puolesta. Yleensä kehittämiskeskukset on syntynyt ammattikorkeakoulun tai jonkin koulutuskuntayhtymän kylkeen, mutta me ollaan synnytty niemenomaan yritysten aloitteesta ja tarpeesta. 1996 oli ensimmäiset koulutushankkeet, 1997 ensimmäiset tuotekehityshankkeet, eli teknologiahankkeet ja vuonna 2000 meille tuli laatulaboratorio, joka oli projekti.” (koulutusosaston päällikkö, muovialan verkosto)

Ensin muovialan verkostossa (case IV) oli toteutettu yhteisiä koulutushankkeita, sen jälkeen yritysten välinen luottamus oli kasvanut jo siihen pisteeseen, että voitiin aloittaa ensimmäiset yhteiset tuotekehityshankkeet ja tämän jälkeen yhteistyötä on tehty myös laadun kehittämisessä. Näin **koulutusyhteistyö saattaa synnyttää myös muunlaista yhteistyötä**, jonka kytkennät yrityksen menestymiseen ovat helpommin nähtävissä. Kun verkostoyhteistyö syvenee, myös rahoituspohjaa on mahdollista muuttaa.

”Koko ajan julkisen rahan osuus meillä pienenee. Joka vuosi on teknologiapuolella TEKES-hankkeita ja koulutuspuolella on ESR-hankkeita ja oppisopimuspuolella on

kansallista rahaa. Mutta koko ajan yritysten oma rahoitusosuus kasvaa.”
(koulutusosaston päällikkö, muovialan verkosto)

Yksi selitys yritysten rahoitusosuuden kasvattamismahdollisuuteen puolestaan nousee ***koulutusten huomattavien räätälöintimahdollisuuksien*** kautta. Kun integraattoriorganisaatio on eri kuin koulutusten toteuttaja, kyetään ***kouluttajista kilpailuttamaan esiin sopivimmat***.

”Meidän vahvuutena tässä verkostossa on yhteydet sekä yrityksiin että koulutusorganisaatioihin, konsultteihin ja tutkimuslaitoksiin. Siinä mielessä olemme myös joustavia, kun meillä ei ole omia opettajia, joita pitäisi työllistää. Vaan ensin etsitään se tarve ja sen jälkeen etsitään se kouluttaja. Suurin osa meidän koulutuksista ostetaan ulkoapäin.” (koulutusosaston päällikkö, muovialan verkosto)

Myös osaamisen kohtaamispaikassa (case II) verkostoituminen alkoi huomattavan isojen (eri toimialoilla toimivien) yritysten toimesta ja nämä puolestaan vetivät mukaan omat toimittajaverkostonsa. Näin ollen henkilöstöasioihin liittyvä yhteistyö pohjasi näissä tapauksissa osiltaan liiketoiminnallisten suhteiden olemassa oloon ja haluan ulkoistaa henkilöstön kehittämistoimintaa.

Lisäksi yrityksen ***osallistuminen verkoston rahoittamiseen*** koetaan sitoutumista lisääväksi tekijäksi. Tutkituissa verkostoissa verkoston jäsenet maksoivat jonkinlaista osallistumismaksua tai kynnysrahaa. Joissakin verkostoissa ”sitouttamismaksut” olivat melko huomattaviakin. Kun palveluista oli maksettu, niistä pyrittiin myös saamaan hyötyjä.

6.2 Yrityksen motivaatio työntekijöiden kierrättämisyhteistyöhön

Työntekijöiden kierrättämistarvetta on yleensä yrityksillä, joiden toimialalla on nähtävissä suuria kausivaihteluita ja sen vuoksi määräaikaisen työvoiman käyttö on tarpeen. (vrt. Palanko-Laaka 2005, 32.)

Osaavien työntekijöiden tarve yrityksen sesonkiajaksi

Eri toimialojen osaajapankin (case I) edustajista kaikki korostivat työntekijöiden kierrättämisverkostossa yritykselle koituvia hyötyjä etenkin juuri siksi, että yritys saa koulutettua, työnsä osaavaa väkeä aina sesonkiaikansa tarpeeseen.

”Tavoitteena on se, että me saataisiin niitä samoja ihmisiä joka kaudeksi. Sehän on hirveä vahvuus, kun ei tarvitse opastaa niin pitkälle ja ne osaa ne hommat suurin piirtein heti. Se on se suurin juttu.” (tuotantopäällikkö III, eri toimialojen osaajapankki)

Verkoston koulutuksen suorittaneita henkilöitä pidetään ammattitaitoisina työntekijöinä sen perusteella, että he ovat saaneet tarvittavat tiedot ja taidot työturvallisuudesta, laadusta ja muista työn kannalta tärkeistä asioista. Koulutusorganisaatiota edustavan haastateltavan näkemyksen mukaan määräaikaisten työntekijöiden monipuolinen osaaminen saattaa ylittää vakituisen henkilökunnan taidot.

PV: Miten määrittelisit sen hyödyn minkä yritys saa verkoston toiminnasta?

Koulutusorganisaation edustaja (eri toimialojen osaajapankki): *”Yritys saa tämän verkoston kautta työvoimaa, joka on käynyt tän peruspaketin läpi. On ensiapukoulutukset, työturvallisuuskortit, trukkikortit tarvittaessa ja kaikki tällaiset perusvalmiudet, mitkä monesti jo vakituiselta henkilökunnalta puuttuu. Lisäksi on käyty tarpeen mukaan enemmän ammattialaista koulutusta läpi.”*

Haastattelut osoittivat, että yritykset tekevät mielellään vertailuja aikaisemmin työskennelleen ja ensimmäistä kertaa taloon tulevan välillä. Taloudellisten tunnuslukujen avulla pyritään näyttämään, minkälaisia ovat yrityksen säästöt perehdyttämisestä, työhönopastamisesta ja koulutuksesta koituvista kustannuksista silloin, kun toimitaan yhteistyössä verkoston kanssa. Verkostosta on mahdollista saada sama henkilö työntekijäksi useampia kertoja.

”Se on meille myös hyvä, että me saadaan ammattitaitoisempaa ja ammattitaitoisempaa ihmistä. Jos me saadaan takaisin kerran sellainen, joka meillä on aiemminkin ollut, niin rahaa siinä säästyy tuhansia euroja. Uuden ihmisen’ koulaaminen’, niin se on tosi

kallista tänä päivänä, koska täytyy ottaa huomioon niin monia asioita. Työturvallisuuspykälät on yksi. Ne täytyy oppia ja sitten vasta työt.” (tuotantopäällikkö I, eri toimialojen osaajapankki)

”Me tarvitaan hyvin vahvasti määräaikaista työntekijöitä, niin verkosto on pystynyt meille hoitamaan nämä ihmiset. Ensimmäisen kerran kun uusi tulee työpaikalle, niin hänet täytyy opettaa siihen. Siinä menee useamman henkilön työaika, ensiksi tutustutaan taloon ja talon tavoille ja sitten aloitetaan varsinainen työkoulutus, johon kuuluu työturvallisuutta ja kaikkea mitä varsinaisesti siellä työpaikalla tehdään. Verkostosta me ollaan saatu nämä ihmiset useammaksi kuukaudeksi.” (tuotantopäällikkö I, eri toimialojen osaajapankki)

Työn sujuminen ja tuottavuus

Haastatteluissa korostettiin sitä hyötyä, jonka aikaisemmin työskennellyt työntekijä tuo tuottavuudellaan. Hänellä uskotaan olevan kyky päästä nopeasti kiinni ennestään tuttuun työhön ja näin ollen tuotannon tehokkuus pysyy lähes entisellä tasolla.

”Ajattelen tätä taloudelliselta kannalta. Kun me saadaan siihen työhön koulutettu ihminen takaisin, niin se alkaa tuottamaan heti. Aikaisemmin katsottiin mitä tehokkuudelle tapahtui, kun tuli uusia ihmisiä, niin se laski monia prosenttiyksiköitä. Nyt meidän tehokkuus on tänäkin vuonna noussut, vaikka meillä on määräaikaista työntekijöitä. Se on merkki siitä, että kun saadaan kokenutta väkeä, niin menee hyvin.” (tuotantopäällikkö I, eri toimialojen osaajapankki)

Toisaalta työntekijöiden kierrättämisverkostossa työnantajan etuna on mahdollisuus päästä eroon niistä henkilöistä, joiden työn tekeminen ei lähde sujumaan. Verkostosta saa uuden henkilön tällaisen tilalle nopeasti.

”Hän [siis yritykset] pystyy laskemaan omista tuottavuuslukuistaan sen, että miten sanotaan yksinkertaistaen tällaisen kesätyöjoukon tullessa, niin miten tuottavuus laskee. Nyt kun he ovat seuranneet tämän systeemin mukaan, niin on huomattu, että se

tuottavuuden laskeminen on huomattavasti pienempää. Eli tehdas pyöri paremmin normaalitasolla. Heillä on tavallaan takuu näistä tekijöistä. Jos tää henkilö ei jostain syystä sopeudukaan työskentelemään siellä, niin me pystytään lyhyellä aikajänteellä toimittamaan toinen tilalle.”

Eräs haastateltavamme tarkastelee osajapankista saamiaan hyötyjä aikaisempien kokemusten valossa. Ennen kun heidän yrityksensä liittyi osajapankkiin, oli heidän käytettävä henkilöstövuokrausyrityksen palveluksia tilapäistyövoiman tarpeeseensa. Tuolloin tuli erityisesti esille se, kuinka tärkeää jokapäiväisen työn sujumisen kannalta on, että työ on työntekijöille ennestään tuttua. Kun näin ei ollut, joka päivä oli opetettava uutta työntekijää.

”Jos vertaan näihin vuokrafirmoihin, niin niissä on se hyvä puoli, että sieltä tulee aina se tietty määrä ihmisiä. Sieltä tulee viisi ja huomennakin tulee viisi mutta ne ihmiset on melko todennäköisesti eri henkilöitä. Ne on perehdytettävä uudelleen ja opetettava töihin. Eikä ne mitään vielä opi, koska huomenna tulee kolme uutta ja kaksi vanhaa. Sen takia meillä hermostuttiin näihin vuokrafirmoihin. (tuotantopäällikkö I, eri toimialojen osajapankki)

Vuokratyövoiman käytöstä julkaistu tutkimus (Viitala & Mäkipelkola 2005, 97) ei ole aivan samaa mieltä haastateltujemme kanssa määräaikaisten työntekijöiden työn sujumisesta. Vuokratyövoiman tutkimuksessa mukana olleet yritykset kertoivat arvostavansa samojen työntekijöiden saamista pitkiksi ajanjaksoiksi tai aina uudelleen, kun tarvetta ilmenee. Tutkimuksessa kuitenkin kerrotaan myös, että vuokratyöntekijöiltä työ ei onnistu tauon jälkeen tuosta vain, vaan usein on aloitettava lähes puhtaalta pöydältä. Aikaisemmasta perehdyttämisestä ja opastamisesta ei tuntunut olevan apua, sillä työn sujuvan suorittamisen nähtiin edellyttävän jatkuvaa tuntumaa työhön. Osaamisen tason pysymisen katsottiin edellyttävän pitkäkestoisuutta.

Oleellinen ero eri toimialojen osajapankin työntekijöiden ja henkilöstövuokrausyrityksen kautta työskentelevien henkilöiden välillä on siinä, että ensimmäiseksi mainituilla työntekijöillä ei tullut katkoksia työntekoon tai siihen liittyviin asioihin toisin kuin viimeksi mainittujen kohdalla. Jos työsuhde päättyi yrityksen A sesongin jälkeen, niin se saattoi jatkua yrityksessä B. Tai jos jatko ei juuri

silloin ollut mahdollista, työntekijällä oli kuitenkin mahdollisuus olla koulutuksessa tekemisissä niiden asioiden kanssa, joita hän tarvitsee taas yrityksessä A seuraavan sesongin aikana. Näin ollen tuntuma työhön säilyi paremmin kuin vuokratyöntekijöiden työntekijöillä, jotka tekivät patkän jossain ja sen jälkeen ei välttämättä ollut kosketusta työhön. On myös mahdollista, että vuokratyöntekijöiden yrityksessä kerralla viettämä aika on olennaisesti lyhyempi kuin osaajapankin työntekijöiden kohdalla.

Oman jännittäväyhtensä eri toimialojen osaajapankkitilanteeseen toi se, että yritys A saattoi olla metallialan tehdas ja yritys B taas elintarviketehdas. Silti yritysten edustajat olivat vakuuttuneita ammattitaidon säilymisestä. (Varsinaista tutkintoa näillä työntekijöillä ei työhön ollut, vaan haastateltavat tarkoittivat ammattitaidolla sitä kokemusta, joka teollisuustöiden tekemisestä ja verkoston koulutuksista oli karttunut.) Kyse saattaa olla ns. työprosessitiedon kehittymisen kautta syntyneestä ammattitaidosta ja sen kehittymisestä ja säilymisestä työpaikkojen vaihdoksista huolimatta (vrt. Järvensivu 2005).

Rekrytointiprosessi ja sisäänottokoulutus verkoston hoidettavana

Yritykset kokevat hyötävänsä työntekijöiden kierrättämisverkostosta siksi, että verkostoyhteistyö vapauttaa yrityksen rekrytointiprosessista ja siihen liittyvistä panostuksista. Yritykset arvostavat verkoston rakentamaa sisäänottokoulutusta sekä koordinoinnista vastaavien henkilöiden taitoja henkilöstövalinnoissa. Yritykset näkevät saavansa hyödyn nopeammin uusien ihmisten palkkaamisesta silloin, kun näiden sisäänotto tapahtui verkoston kautta. Eräs haastateltavista myönsi avoimesti, että verkosto toimii tässä paremmin ja nopeammin kuin mihin he itse pystyisivät. Jos he itse hoitaisivat rekrytoinnin, niin rekrytoitavien määrät jäisivät kerralla pienemmiksi sekä informaatio hakijoista olisi vähäisempää.

”Me ei pystyttäis panostamaan siihen koulutuksen hankintaan ja sen järjestämiseen niin paljon. Me ei pystyttäis tällaisina isompina erinä ihmisiä ottamaan taloon omin voimin. Jos me itse palkattaisiin henkilöitä, niin me otettaisiin niitä yksitellen pidemmällä ajanjaksolla eikä meillä silloin olisi mahdollisuutta järjestää keskitettyä koulutusta.”
(tuotantopäällikkö II, eri toimialojen osaajapankki)

Rekrytoinnin onnistumiseen vaikuttaa vahvasti se, että verkoston koordinoinnista vastaavat henkilöt todella tuntevat hyvin sekä yritykset että näiden tarpeet. Nämä samat henkilöt tuntevat usein myös hakijat, jotka ovat mahdollisesti olleet verkoston toiminnassa jo muulla tavoin mukana.

”Se mitä me voitetaan tässä ja mitä verkosto tekee meidän puolesta, on kontakti tähän työntekijään. Meillä jää haastattelun tekemät kuormitukset ja tällaiset pois. Aloitusvaiheessa meillä oli täällä verkoston henkilö töissä kaksi ja puoli päivää viikossa ja lopun osan viikkoa toisessa yrityksessä. Hän pystyy tekemään sen henkilövalinnan, tärkeän valinnan meidän puolesta ja hänellä on hyvät kontaktit työvoimatoimistoon ja kouluttajaorganisaatioon. Moni näistä hakijoista on ollut jollakin työvoimatoimiston järjestämällä kurssilla, tuossa kouluttajaorganisaatiossa. Saadaan vähän sisäkautta tietoa siitä kaverista. Se palkkaaminen on varmemmalla pohjalla, kuin että pelkästään hakemuksesta me haastateltaisiin.” (tuotantopäällikkö II, eri toimialojen osaajapankki)

Uuden työntekijän palkkaamiseen liittyvät työnantajarutiinit olivat myös sellaisia, jotka yritykset mielellään antoivat verkoston hoidettavaksi. Seuraavat haastateltavat kuvailevat yritysten kokemaa hyötyä verkoston kanssa työskentelystä työntekijän näkökulmasta. Uusi työntekijä ei jää oman onnensa nojaan, kun verkoston koordinoinnista vastaava henkilö pysyy hänen rinnallaan myöhemminkin käyden keskusteluja tämän henkilön kanssa ja näin mahdolliset ongelmat tulevat nopeammin esille.

”Sitten hän hoitaa nämä työnantajarutiinit eli järjestää terveystarkastukset, huumetestaukset, täyttää nämä meidän tarvitsemat lomakkeet. Käy siinä alkuvaiheessa, silloin kun kaveri on tullut aloittelemaan tänne töitä, niin viikoittain tapaamassa. Eli jos pinnan alla on jotain ongelmia niin saadaan ongelmat sitten esiin.” (tuotantopäällikkö II, eri toimialojen osaajapankki)

”Normaalisti jos me itse palkataan kaveri, niin me lasketaan, että meille alkaa olla hyötyä siitä sellaisen neljän työviikon jälkeen. Nyt meillä itsellä on sellainen käsitys (ilman että me oltais sitä pystytty numeroiksi panemaan), että verkosto pystyy sitä meille pari viikkoa jouduttamaan sillä, että he pystyy valkkaamaan meille parempaa henkilökuntaa ja sitten tiivimmin seuraamaan sen työntekijän ja tämän esimiehen ja työympäristön yhteistyötä.

Osittain se johtuu siitä, että meillä on niin paljon verkoston kautta työskentelemään tulleita työntekijöitä, jolloin pinnan alla kytevät ongelmatkin tulee esiin, kun verkoston työntekijä käy haastattelemassa uusinta kaveria ja muita työntekijöitä täällä. Kyllä se auttaa sitä sijoittumista.” (tuotantopäällikkö II, eri toimialojen osaajapankki)

Eri toimialojen osaajapankkiin kuuluvien verkostoyritysten edustajat toivat esiin tyytyväisyyttään verkostoaan kohtaan siten, että he vakuuttelivat haluavansa ehdottomasti mieluummin työllistää uusia työntekijöitä verkoston kautta kuin avoimilta työmarkkinoilta. Tähän oli perusteluna niin verkostosta saatavat koulutetut osaajat kuin myös se, että määräaikaiseen työsuhteeseen teollisuuden suorittavalla tasolla on vaikea löytää tekijöitä avoimilta markkinoilta. Potentiaalinen aines avoimilta markkinoilta työllistämiseen löytyy työttömistä. Verkoston kautta työskentelemään tulevien henkilöiden taustalla on usein myös työttömyyttä, mutta heidän meriittinään on toisessa verkostoyrityksessä työskentely, jolla he pystyvät parantamaan omaa työmarkkina-asemaansa.

PV: Onko työskentely verkoston toisessa yrityksessä meriitti, kun rekrytoitte henkilöä yritykseenne? Otatteko verkoston osaajapankkiin kuuluvia työntekijöitä mieluummin töihin kuin muita?

Tuotantopäällikkö III (eri toimialojen osaajapankki): ”Verkoston kautta ilman muuta. Just varsinkin jos tää on yhden kierroksen tehnyt. Avoimilta markkinoilta jos me haetaan, niin mehän ei voida hakea toisista yrityksistä. Jos joku on työsuhteessa yrityksessä A, niin eihän se vaihda määräaikaiseen työsuhteeseen yritykseen B. Verkoston kautta me saadaan näitä parempia ihmisiä, jotka on siellä kierrossa.”

Osaajapankkiin kuuluva työntekijä on siis usein hyvän työntekijän maineessa. Verkoston koordinoinnista vastaava henkilö on todennut hänet sopivaksi verkostoyrityksessä työskenteleväksi. Yritykset itse asettavat vaatimukset ja kriteerit, minkälaisia henkilöitä he haluavat heille työntekijöiksi. Joskus henkilövalinta ei osoittaudu onnistuneeksi. Tällaisia kokemuksia on jonkin verran eri toimialojen osaajapankilla. Haastatteluissa käytettiin nimitystä ”heikompi aines” tarkoittaen sillä henkilöitä, joiden työskentely verkostoyrityksessä ei ollut käynnistynyt toivotulla tavalla. Usein nämä

henkilöt kokivat turhautuvansa ja jäivät itse pois verkoston toiminnasta, koska ensimmäisen ja toisen työsuhteen jälkeen työtilaisuuksia ei ole tullut enempää.

”Heikompi aines, sen ongelma on se, että sitä ei niinkään edes kierrätetä. Se pääsee kerran kokeilemaan ja ehkä toisenkin kerran mutta sen jälkeen niitä työtilaisuuksia ei tule. Sitten hän tipahtaa.(...) Kyllä tuossa tuppaa käymään niin mikä meillä on jonkinmoinen ongelma, koulutuksessa on sovittu sen enimmäiskesto, tuppaa käymään niin, että tällä heikommalla aineksella on yksi tai kaksi lyhyempää työpätkää ja sitten muun ajan he ovatkin siellä koulutuksessa. Mikä siinäkin on sitten se ongelma, kun he huomaa, että jaaha ei niitä työtilaisuuksia tule edes tämän kautta. Sitten tulee niitä keskeytyksiä.” (Koulutuksen edustaja, eri toimialojen osaajapankki)

Pääasiassa eri toimialojen osaajapankkiverkoston (case I) kautta työskentelemään tulevia työntekijöitä pidettiin sitoutuneina, motivoituneina ja ahkerina työntekijöinä. Tämä näkyi muun muassa halukkuutena tehdä ylitoita, koska nämä henkilöt halusivat saada enemmän palkkatuloja niiltä ajanjaksoilta, jolloin työtä oli.

”Heissä on se hyvä puoli, että he ovat paremminkin kysymässä, että onko mahdollisuus tehdä ylitoita. He kun tietävät, että tää on rajallinen aika, niin ne haluaa tietenkin niin, että palkkaa tulis niillekin kuukausille, kun ei ole ehkä tarjota työtä. He ovat erittäin ahkeria, valikoitunut sellainen laatuporukka.” (tuotantopäällikkö, eri toimialojen osaajapankki)

Myös vuokratyövoiman tutkimuksen tulokset puhuvat työntekijöiden sitoutumisesta. Sitoutuminen nähtiin haluna jatkaa yrityksen palveluksessa. Vuokratyövoimaa käyttävien yritysten esimiehet pitivät vuokratyöntekijöitä motivoituneina työhönsä. Motivoituneisuutta perusteltiin ahkeruudella, vähäisellä sairastavuudella ja valmiudella joustaa työajoissa ja työtehtävissä. Motivaatio yhdistettiin työn tehokkaaseen tekemiseen. Vuokratyöntekijöille oli ensisijaisena ajatuksena, että heillä oli ylipäänsä työtä. Sen takia oltiin valmiita venymään ja joustamaan. (Viitala ja Mäkipelkola 2005, 81, Lehto ym. 2005, 48.)

Verkostotyövoima on vastaus rekrytointiongelmiin tai oman henkilöstön työtaakan keventämiseen

Vaikka eri toimialojen osaajapankissa (case I) on päällimmäisenä ajatuksena kierrättää työntekijöitä säännöllisesti määräaikaista henkilöstöä tarvitsevilla yrityksissä, on mukana myös niitä yrityksiä, jotka pyrkivät vakituisen henkilökunnan määrän kasvattamiseen. Taustalla on esimerkiksi parhaillaan tapahtuva sukupolvenvaihdos:

”Kyllä tässä on hyvin paljon erilaista työvoimantarvetta: on siis näitä pätkiä ja sitten on niitä, jotka alunperinkin hakee vakituista henkilökuntaa. Niillä on tarvetta kasvattaa henkilökuntaa tai sitten niillä on ikärakenne sellainen, että niiden on pakko tavallaan ikään kuin saada nuorempaa väkeä sinne töihin. Tää on hyvä väylä siihen.”
(projektikoordinaattori, eri toimialojen osaajapankki)

Monet näistä yrityksistä ovat kamppailleet rekrytointiongelmien kanssa ennen verkostoon liittymistä. Yksi verkostoyrityksen edustaja kertoo, että heidän yrityksensä haluaisi verkoston kautta enemmänkin työntekijöitä kuin mitä verkosto pystyy tarjoamaan. Tämän kyseisen yrityksen määräaikaisen työvoiman tarve on 60 henkilöä joka syksy. Työhallinnon asiantuntijan (eri toimialojen osaajapankki) haastattelu antaa vahvistusta rekrytointiongelmien yleisyydelle. (Kts. myös Lehto ym. 2005, 65.) Taustalla on laajempikin ongelma, joka liittyy työmarkkinoiden ja työvoiman kohtaamattomuuteen. Tässä yhteydessä voidaan puhua rakennetyöttömyydestä ja siitä, että avoimia työpaikkoja kyllä on mutta ainakaan työttömät eivät niihin asetetuilla pätevyysvaatimuksilla tule valituiksi.

”Mutta miksi meillä nuo yritykset on kiinnostuneet ja on mukana verkostossa. Siinä on yrityksiä, joilla on sesonkikuuntoista rekrytointitarvetta ja oikeastaan isoa sellaista. Se on ollut yritykselle ennen verkostoa iso ongelma, miten löytää tarpeeksi väkeä. Yrityksillä on ollut tarve tällaisessa säännöllisessä mutta poikkeuksellisessa rekrytointitilanteessa. Yrityksen tarvehan siinä on se tärkein. Yritysten täytyy kokea, että tästä on hyötyä heille. Tänä päivänä voisi sanoa, että kun tää työmarkkinoiden ja työvoiman kohtaanto -ongelma tulee yhä suuremmaksi ja selvemmäksi, näyttää siltä, niin kyllä mä sanoisin, että melkein yritys kuin yritys, jolla on ylipäättään rekrytointitarvetta ja syystä tai toisesta tulee olemaan sitä, niin tulee huomaamaan, että se rekrytointi ei ole helppoa. Sen voisi ajatella olevan se yleinen tekijä, että silloin

yrityksiä kiinnostaisi verkostomallinen yhteistyö (työntekijöiden kierrätystoiminta).”
(Työhallinnon edustaja, eri toimialojen osajapankki)

Vuokratyövoiman tutkimuksessa (Viitala ja Mäkipelkola 2005, 116-117) henkilöstöpäälliköt perustelivat vuokratyövoiman käyttöä kahdella syyllä. Ensimmäinen syy ilmaisee, kuinka nykyisin yritysten seurantajärjestelmien kehittyminen on mahdollistanut työvoiman seurannan aivan samalla tavoin kuin tuotannon puolellakin. Vuokratyövoiman avulla voidaan selviytyä vaihtelevista työmääristä ilman, että tarvitsee palkata henkilöstöä vakituiseen työsuhteeseen. Tehokkuutta ja kannattavuutta tavoiteltiin toiminnassa joka hetki. Perinteiset henkilöstöhallinnon keinot eivät mahdollistaisi reagointia volyymin ja kannattavuuden vaihteluun samoin kuin vuokratyövoiman hankkiminen nopeasti ja siitä luopuminen myös tarvittaessa nopeasti. Toinen syy oli se, että oman vakituisen henkilöstön työtaakkaa pystyttiin vähentämään ostamalla palveluita henkilöstövuokrausyritykseltä. Työvoiman kierrättämistä harjoittavat verkostot ovat osaltaan toinen tapa vastata samoihin haasteisiin.

6.3 Vapaamatkustaminen

Verkoston toimintaidea kärsii, jos jäsenyritysten joukkoon on valikoitunut vapaamatkustajia, eli yrityksiä, jotka pyrkivät vain hyötymään verkoston toiminnasta itse siihen sen kummemmin panostamatta. Tämän tutkimuksen case-verkostoissa kokemukset vapaamatkustajista olivat vähäisiä.

”Oikeastaan yksi yritys on ollut sellainen, joka vuosien saatossa on ollut, joka sitten, kun häitä tulee, niin soittaa, mutta sitten ei ole kuitenkaan valmis mihinkään tällaisiin sitoumuksiin eikä muuallekaan. Mä sanoisin, että raha ei ole koskaan ollut tässä ongelma, ne on niin pieniä maksuja suhteessa näiden yritysten kokoon ja liikevaihtoon. Maksut on niin pieniä. Se ongelma ei ole ollut siinä. Enemmänkin se on sitä, että ei sitten kuitenkaan olla valmiita tällaiseen yhteistyöverkoston, koska kyllä se vähän tarkoittaa sitäkin, että siihen pitää vähän sitä omaa henkistäkin panosta pikkuisen siihen pistää. Ei se välttämätöntä ole. Mutta sanotaan nyt näin, että meillä on semmoinen kymmenkunta yritystä, että lähestulkoon ollaan niin kuin kavereita. Jopa niin kuin siviilielämässä on ruvettu tapaamaan ja on tehty jotain seminaarimatkoja Tallinnaan, jossa on pari päivää asioita pantu järjestykseen. Se on äärettömän tärkeätä

tässä niin sanotussa työnvälitystoiminnassa hyvät suhteet sinne yritykseen, tunnet ne yritykset ja tunnet ne työt: mitä siellä tehdään ja miten tehdään sekä minkälaista väkeä sinne haluaa. Jos yritys sanoo, että me ei oteta venäläisiä tänne, niin ei se ole meidän asia ruveta vatvomaan niiden kanssa, että miksi ette ota. Me ei silloin ehdoteta sinne niitä. Voidaan kyllä keskustella, että mikä siinä mättää tässä hommassa. Koska jotkut asiat saattaa liittyä tällaisiin ennakkokäsityksiin ja kun kysyy, että onko teillä sitten ollut niitä. Vastaus on, että ei meillä kyllä ole ollut, mutta kun kaverit on kertonut. Toinen liittyy naisiin, esim. metallialalla kun kysyy, että käykö naiset, niin vastaus on, että ei.”
(projektikoordinaattori, eri toimialojen osaajapankki)

Edellä olevan haastateltavan mielipiteen mukaan eri toimialojen osaajapankissa on pystytty välttämään vapaamatkustajat ehkä juuri siksi, että verkostoyritysten edustajien ja koordinoinnista vastaavien henkilöiden kesken on syntynyt hyvä luottamuksellinen suhde. Verkosto on järjestänyt yhteisiä tapaamisia jäsenilleen ja osa heistä on tavannut toisiaan siviilielämässäänkin. Kokemus on osoittanut, että tällaiset virallisten verkostotilaisuuksien ulkopuolella tapahtuvat tapaamiset edistävät ja tukevat verkostoon kuuluvien henkilöiden välistä vastavuoroista kanssakäymistä. (vrt. Suominen 2004, 57.) Luottamuksellisen suhteen syntyminen on saanut verkostoon kuuluvat yritykset antamaan omaa henkistä panostustaan verkoston toimintaan.

Toisena merkittävänä tekijänä on yritysten tarpeiden huomioiminen. Verkoston koordinoinnista vastaavat henkilöt haluavat tuntea yritykset niin hyvin, että tietävät tarkalleen, mitä siellä tehdään ja minkälaisia työntekijöitä sinne tarvitaan. Jos yritys esittää erityistoivomuksia etsittävien työntekijöiden suhteen, niin näihin toiveisiin pyritään vastaamaan. (vrt. Suominen 2004, 57.) Sitä voidaan pitää yhtenä pelisääntönä, jonka mukaan verkosto toimii. Luottamuksellinen ja läheinen suhde mahdollistaa kuitenkin myös avoimen keskustelun yritysten henkilöstöpolitiikan perusteista. Osaajapankillahan oli myös yhteisesti sovittuja verkoston arvoja ja pelisääntöjä.

”Verkostoon sopii sellaiset yritykset, jotka noudattaa näitä samoja periaatteita: rotuun, ihonväriin, kieleen tai mihinkään tällaiseen katsomatta. Kaikki ihmiset on tasa-arvoisia ja niitä kohdellaan palkkauksen suhteen tasa-arvoisena. Jos verkostoon tulee sellainen yritys, joka ottaa ulkomaista työvoimaa ja maksaa niille vain puolta palkkaa tai jotenkin

muuten pitää heitä eriarvoisessa asemassa, niin silloin minä ainakin äänestän ulos sellaisen firman tästä. Tämän pitää olla rehellinen työpaikka.” (tuotantopäällikkö I, eri toimialojen osaajapankki)

Jos työntekijöitä kierrättävän verkoston yksi jäsen profiloituisi huonoksi työnantajaksi, koko verkoston maine kärsisi tai pahimmassa tapauksessa toiset yritykset joutuisivat paikkaamaan tuon yrityksen laiminlyöntejä.

Myös henkilöstön kehittämiseen keskittyvä osaamisen kohtaustapa (case II) oli yhdessä sopinut, että mukaan haluaville yrityksille järjestetään testaus. Siinä selvitetään muun muassa, käydäänkö yrityksessä kehityskeskusteluja. Testillä pyritään siihen, että verkostoon haluavalla yrityksellä on henkilöstöasioissa myös annettavaa toisille verkoston yrityksille eikä niin kutsuttua vapaamatkustajaongelmaa pääse syntymään. Tämä on erityisen tärkeää, koska yritysten kesken järjestetään erilaisia toisilta oppimiseen tähtäviä toimintoja.

Metalli- ja kumialan verkostossakin (case III) kirjoitettiin sopimukset, joiden pohjalta verkoston yritysten työntekijät saivat oleskella verkostoyrityksissä. Näin meneteltiin, jotta pystyttiin rakentamaan oppimispisteitä eri yrityksiin. Kun saman alan yritysten työntekijöillä oli oikeus opiskella verkoston kaikissa yrityksissä, mikään yritys ei voinut olla mukana vain ottavana osapuolena. Toisaalta sopimusten tekeminen voidaan kokea tarpeettomaksi, jos yritykset keskenään luottavat toisiinsa vahvasti. Joidenkin mielestä juridisten sopimusten kirjoittaminen voidaan tulkita jopa jonkinlaiseksi epäluottamukseksi. Kuitenkin jotkut kehittämisverkostojen tutkijoista, kuten Suominen (2004), suosittelevat niiden käyttöä.

”Salassapitosopimuksia ei ole tehty nyt, aika ajoin on kyllä tehty niitäkin. En tiedä, onko yrittäjät tehneet keskenään. Varsinaisessa verkostossa ei niin niillä sopimuksilla. Siihen on syntynyt jo sellainen luottamus yritysten välillä. Täällä meilläpäin tää yhteistyö on niin, että hyvin harvoin yritykset haluaa niitä laittaa ihan juridisesti paperille, laittaa sanktioita ja muita. Yrittäjät tekee yhteistyötä niiden kanssa, joidenka luottamusta he nauttii. Siinä ei välttämättä sopimuksia tarvita. Siinä luotetaan siinä mielessä. Ei meillä

ole näissä verkostoissa mitään sellaista tapahtunutkaan. Ne on niin täydentäviä yrityksiä.” (kehitysyhtiön toimitusjohtaja, pienen seutukunnan yritysverkosto)

Yhteenveto

Yritysten motivaatio koulutusyhteistyöhön nousee seuraavista tekijöistä:

- Yritysten halu ulkoistaa henkilöstön kehittämiseen liittyvät toiminnot
- Yhteistyön tuottama kustannustehokkuus
- Paremmat mahdollisuudet koulutusten räätälöintiin ja kilpailuttamiseen
- Mahdollisuudet osallistua koulutusten kehittämissyhteistyöhön
- Yrityksen asiakkaiden toiveet ja verkostoon liittyminen asiakkaiden perässä
- Koulutusyhteistyö saattaa toimia porttina muunlaiseen yhteistyöhön
- Osallistuminen rahoitukseen toimii sitouttavana tekijänä

Yritysten motivaatio työntekijöiden kierrätysyhteistyöhön:

- Verkosto on vastaus määräaikaisen työvoiman rekrytointiongelmiin
- Yritykset saavat osaavaa ja koulutettua työvoimaa sekä samoja työntekijöitä toistuvasti aina sesonkiaikansa tarpeeseen
- Verkosto huolehtii rekrytointiprosessista, sisäänottokoulutuksesta ja yleisistä työnantajavelvollisuuksista, joten yritykselle koituu resurssi- ja kustannussäästöjä
- Aiemmin yrityksessä työskennelleet työntekijät eivät aiheuta tuottavuuden laskua tai lasku on vain vähäinen verrattuna aivan uusiin työntekijöihin
- Verkoston työntekijät koetaan motivoituneiksi ja ahkeriksi työntekijöiksi

7. Verkostot ja yhteiskuntavastuu

Osaamisen kehittämis- ja kierrättämisverkostojen voidaan katsoa toteuttavan tietyssä määrin yritysten yhteiskuntavastuuta (ks. Moir 2001). Yhteiskuntavastuun kantaminen näkyy esimerkiksi siinä, että verkosto pyrkii tarjoamaan työ- ja oppimismahdollisuuksia sekä huolehtimaan työntekijöiden sosiaalisesta asemasta.

7.1 Verkosto työllistää

Kaikkein merkittävin työntekijöiden kierrättämisverkostosta yksilölle koituva hyöty on työllistymis- ja työllisenä pysymismahdollisuus. Työntekijät ovat haastattelujen mukaan tyytyväisiä, kun he saavat verkoston kautta työtä, vaikka aluksi vain lyhyempiäkin aikoja. He arvostavat sitä kokemusta, joka heille kertyy ja uskovat sen olevan tarpeellista näyttöä myös vakituista työpaikkaa etsiessä. Lisäksi oli nähtävissä, että monet kierrättämisverkoston työntekijöistä uskoivat, että kun työnsä hoitaa hyvin niin vakituinen työ voi avautua siitä verkostoyrityksestä, johon alun perin on tullut vain sesongin ajaksi. Tällainen toive laittoi heidät ponnistelemaan kovasti. Saman ovat todenneet vuokratyövoimasta sitä tutkineet Viitala ja Mäkipelkola (2005, 81) ja Lehto ym. (2005, 48.)

”Kyllä ne kultajyvät vaan vakinaistetaan, vaikka niille ei olis töitäkään ihan heti kokonaan, mutta jotta saadaan se henkilö kiinni siihen yritykseen.”
(projektikoordinaattori, eri toimialojen osaajapankki)

”Se on tässä järjestelmässä se, että kun hyvin teet työsi, niin kyllä sieltä muualta löytyy töitä ihan pomminvarmasti, koska se paras referenssi on se, että verkostossa on saanut hyvät palautteet. Sitten nämä muut yritykset noteeraa sen, että se on kelpo ihminen ja niin päin pois. Tää on tämä yksi kuvio.” (projektikoordinaattori, eri toimialojen osaajapankki)

Eri toimialojen osaajapankkiverkosto (case I) pyrkii toimimaan siten, että työsuhteita ketjuttamalla jokaiselle työntekijälle järjestyisi työtä koko kalenterivuoden ajaksi. Siksi ketjutyöntekijät voivat ainakin teoriassa luottaa siihen, että työtä verkostossa on tarjolla paremmin kuin pätkätyöläisillä yleensä.

”Toisaalta näillä ihmisillä on motivaatio, kun he tietää, että vaikka se firma vaihtuu, niin heidän mahdollisuudet työllistyä on paremmat kuin muuta kautta.”

(Koulutusorganisaation edustaja, eri toimialojen osaajapankki)

Eri toimialojen osaajapankkiverkosto (case I) toimii esimerkillisesti järjestäen koulutusta. Koulutusjaksojen luonteva soluttaminen ketjutettujen työsuhteiden väliin mahdollistaa sen, että verkostosta ei putoa täysin pois, vaikka edelliselle määräaikaaisuudelle ei löytyisi jatkoa tai ei olisi mahdollisuutta jatkaa saman tien toisen yrityksen palveluksessa. Työsuhteiden väliin tulevilla koulutuksilla lieneekin oleellinen merkitys eri toimialojen osaajapankin (case I) onnistumisessa. Tällaisen päätelmän voi tehdä ainakin tämän tutkimuksen kahta osaajapankkia vertailemalla. Lasialan verkoston (case VI) osaajapankki ei ollut käynnistynyt toivotulla tavalla. Yhdeksi käynnistymisvaikeuksien syyksi voidaan nähdä koulutuksen puuttuminen ketjutettujen työsuhteiden väliltä. Työntekijät, joille työtä ei löytynyt, jäivät ikään kuin tyhjän päälle. Tosin lasialan verkosto on onnistunut suhteessa työllistämiseen erinomaisesti.

”Tällä hetkellä ei voida puhua osaajapankista, koska siellä ei ole yhtään henkilöä. Ihan käytännön syykin on siihen, että kun yritys ottaa oppilaan niin se lähtökohtatilanne on se, että heillä on tarve saada uusi koulutettu työntekijä. Kun koulutus päättyy ja oppilas on osoittautunut, että se on potentiaalinen hyvä työntekijä niin nehän ottaa sen suoraan itsellensä. Ei siinä sen kummemmin tarvita vuokrafirmaa siinä yhteydessä enää”

(projektipäällikkö, lasialan verkosto)

Verkostoon ja siinä kehitettyyn alkuvaiheen koulutukseen on otettu mukaan työllistymishaluisia vain sen mukaan kuin alan yritykset ovat olleet valmiita työllistämään. Käytännössä lähinnä vain jollain tavoin heikoiksi työntekijöiksi osoittautuneet ovat jääneet työllistymättä. Yhteishankintana koulutetuista 70 hengestä viitisenkymmentä on työllistynyt.

”Yrityksiltä saadun palautteen perusteella he ovat tosi tyytyväisiä tähän toimivaan koulutusmalliin. Ja nämä yritykset, jotka tähän ovat sitoutuneet, niin eivät periaatteessa enää halua muuta väylää käyttäkään. He tietävät, että homma tämmöisenään toimii. He saavat niitä uusia hyviä työntekijöitä.” (projektipäällikkö, lasialan verkosto)

Työpaikkojen turvaaminen ja syntyminen olivat kuitenkin keskeisiä tavoitteita myös niissä verkostoissa, joissa varsinaista työntekijöiden kierrättämistä ei ollut kokeiltu.

”Työttömyysaste on keskimääräistä maan tasoa selkeästi korkeampi. Meillä nuoret lähtee yliopistoihin ja korkeakouluihin, miten saada nuoret jäämään tänne, miten saada yrityksille jatkajia. Tietyillä toimialoilla yrittäjät ovat iäkkäitä, miten saada niille jatkajia. Siinä me autamme yhtiöitä.” (Kehitysyhtiön toimitusjohtaja, pienen seutukunnan yritysverkosto)

7.2 Verkosto nostaa ketjutyöntekijän sosiaalista asemaa

Kvartaaliseurannan ja kovenneiden tuottovaatimusten vanavedessä epätyypillisten työsuhteiden määrä on koko ajan kasvanut ja kasvaa edelleen, kuten seuraavassa haastateltavamme ottaa esille:

”Jatkossa mä näen suurimpana haasteena, kun nämä epätyypilliset työsuhteet on koko ajan kasvanut ja kasvaa edelleen niin tavallaan lähteä siitä, että hyväksytään ensinnäkin se ajatus, että ne ei ole epätyypillisiä vaan niitä on ja niitä tulee olemaan jatkossakin enemmän. Mutta kysymys kuuluu siitä mitä tälle asialle tehtäisiin, jotta yritykset löytää väkeä helpommin ja säästää kustannuksia ja pystyy tuottavuuttaan kasvattamaan sillä, että ne sais niitä vanhoja. Toisaalta nää työntekijät, että niille saataisiin työsuhdeturvaa ja tiettyjä etuisuuksia. Mehän tavallaan pyritään sellaiseen välimuototyöskentelymalliin, joka on pätkätyöläisen ja vakituisen työläisen välimaastossa.” (projektipäällikkö, eri toimialojen osaajapankki)

Haastateltavan mukaan olisi tärkeää hyväksyä ajatus epätyypillisten työsuhteiden olemassaolosta – niitä on ja tulee jatkossakin olemaan. (kts. myös Palanko-Laaka 2005, 34.) On olemassa yrityksiä, jotka pyrkivät järjestämään vuokratyöntekijälle työtä mahdollisimman pitkäksi aikajänteeksi. Mutta on myös yrityksiä, jotka eivät näin toimi, vaan ottavat vuokratyöntekijöitä vain silloin kun työvoiman tarve on varmaa. Pahimmillaan tilanne voi olla sellainen, kuten vuokratyövoiman tutkimuksessa kerrottiin, että yrityksessä ei varmuudella aina tiedetty, voitiinko vuokratyöntekijää pitää työssä vielä iltapäivällä. (Viitala & Mäkipelkola 2005, 93-94.) Tällainen lyhytjänteisyys ja epävarmuus varjostavat väistämättä vuokratyöntekijän henkilökohtaista elämää.

Myös esimiehet kokevat vuokratyöntekijän työmahdollisuuksien epävarmuuden raskaaksi. Eräs haastateltavistamme vertasi yrityksensä kokemuksia tilapäisen työvoiman käytöstä ennen osajapanankkiin liittymistä ja nyt liittymisen jälkeen. Koska heidän yritystoimintansa luonteen vuoksi määräaikaista työvoimaa on tarvittu paljon, on yhteistyötä henkilöstövuokrausyritysten kanssa tehty useita vuosia. Jo ennen eri toimialojen osajapanankkiin liittymistä hän koki vuokratyöntekijöiden kohtalon huolenaiheekseen. Näille ihmisille ei koskaan kertynyt lomaa eikä muitakaan sosiaalisia etuuksia. Tällä hetkellä hän iloitsee siitä, että kuulumalla eri toimialojen osajapanankkiin (case I) nämä epäkohdat eivät enää kosketa heidän yritykseensä tulevia määräaikaisia työntekijöitä.

”Sitten vielä se moraalinen puoli siellä, koska ihminen on niin lyhyessä työsuhteessa, niin ihmisen muut sosiaaliset edut ei toteudu. Ihmisellä ei ole koskaan lomaa ja joka tilin yhteydessä hän sai lomarahansa. Ne oli vähän niin kuin tuuliajolla. Tätä taustaa vasten ajatellen me saadaan koko kesäksi ihmisiä, ne sopeutuu meille, ne nauttii meillä ihan samoja oikeuksia kuin muukin henkilökunta. Ja syksyllä, jos meillä on tarvetta, niin me ollaan tehty sopimus, me voidaan ottaa hyviä meille opetettuja työntekijöitä töihin. Ja jos meillä ei ole tarjota työtä, niin me pyritään löytämään heille esimerkiksi meidän jostain muusta tuotantolaitoksesta työtä tai sitten muualta [verkoston yrityksestä]. Verkosto pitää huolta näistä ihmisistä.” (tuotantopäällikkö I, eri toimialojen osajapanankki)

Samalla tavoin vastuunsa kokevat muutkin verkoston jäsenet. Heidän mielipiteissään toistuvat kannanotot ketjutyöntekijöiden statuksen nostamisesta ja heidän sosiaalisista etuuksistaan

huolehtimisesta. Näiden ketjutyöntekijöiden tulevaisuus on turvatumpi kuin pätkätyöläisten yleensä. Projektikoordinaattori puhuikin välimuototyöskentelymallista, jolla hän tarkoittaa, että tällä hetkellä nämä ihmiset ovat ikään kuin pätkätyöläisen ja vakituisen työntekijän välimaastossa.

”Ideanahan tässä on se, että se kyseinen henkilö olisi paremmassa sekä henkisessä että taloudellisessa mielessä kuin että tekisi vain sen keikan ja sen jälkeen taas olisi kolistelemassa työkkärin ovea.” (projektikoordinaattori, eri toimialojen osaajapankki)

”Sen takiahan me tänne verkostoon haettiin, kun on näitä kausiluontoisia ihmisiä, niin niitä kohdellaan niin kuin toistaiseksi voimassa olevia ihmisiä, vaikka ne on eri yrityksissä töissä. Että ne sais samat edut kuin muut normaalityösuhteessa olevat ihmiset.” (tuotantopäällikkö III, eri toimialojen osaajapankki)

Verkoston säännöt huolehtivat työntekijöiden tasavertaisesta kohtelusta. Sääntöjen mukaan jokaista työntekijää on kohdeltava tasavertaisesti ikään, sukupuoleen tai kansallisuuteen katsomatta. Uudestaan työskentelemään tulevaa työntekijää kohdellaan vanhan työntekijän eduin. Tällä tarkoitetaan sitä, että hänelle maksetaan vähintään samaa palkkaa kuin aikaisemmalla työskentelyjaksolla. Hänelle maksetaan myös lomaltapaluukorvaus, mikä jäi edellisen jakson päättyessä maksamatta, kun työsuhteelle ei tullut välittömästi jatkoa.

Verkostossa oli ajateltu myös yksilön henkistä jaksamista. Sopeutuminen usein vaihtuviin työpaikkoihin voi tuntua vaikealta. Koska tietoa uuden työn löytymisestä ei ole, kasvattaa epävarmuus turvattomuuden tunnetta. Pelko taloudellisesta toimeentulosta vaikeuttaa yksilön tulevaisuuden suunnittelua esim. perheen perustamisessa tai asunnon hankinnassa. (Kts. myös Lehto ym. 2005, 132.) Määräaikainen työsuhde voi muodostua esteeksi lainan saamiselle pankista. Tähän eri toimialojen osaajapankkiverkosto oli keksinyt ratkaisun huolehtimalla yhteyksistä pankin kanssa. Jos verkostossa työskentelevä henkilö tarvitsee lainaa, niin tuolloin pankilla on mahdollisuus kyseisen henkilön suostumuksesta kysyä verkoston koordinoinnista vastaavilta hänen työllisyysmahdollisuuksistaan lähitulevaisuudessa.

7.3 Verkosto tuottaa uudenlaisia oppimisen tapoja

Verkostomallinen toiminta on mahdollistanut uudenlaisten oppimistapojen synnyttämisen, mistä hyötyvät niin yksilöt kuin kokonaiset organisaatiotkin. Seuraavassa esitellään jokaisen verkoston uusia oppimisen tapoja:

Osaamisen kohtaustapaikan (case II) oppimistapoina opinkierros ja mentorointi

Osaamisen kohtaustapaikan merkittävimmät osaamisen kehittämiseen liittyvät innovaatiot ovat opinkierros ja mentorointi. Opinkierroksen avulla työntekijän on mahdollista tutustua aivan konkreettisella tavalla toisen yrityksen tapaan tehdä jokin tai jotain yksittäisiä asioita. Verkoston yritykset sitoutuvat vastaanottamaan toisesta verkoston jäsenyrityksestä vierailu- ja oppimiskäynnille työntekijöitä. Opinkierrokselle lähtijä lähtee toiseen verkoston yritykseen tutustumaan vastaaviin työtehtäviin tai osastoon kuin missä hän itse on töissä. Opinkierroksessa asetetaan oppimistavoitteet, eli mitä työntekijä vastaanottavassa yrityksessä haluaa oppia. Opinkierrokseen osallistunut antaa vierailunsa jälkeen palautetta. Tämän tarkoituksena on se, että molemmat osapuolet pääsevät oppimaan, kun tietoja ja taitoja jaetaan. Vastaanottanut yritys saa uudenlaisia näkökulmia opinkierrokseen osallistuneen arvioinnin myötä. Toimintaa voidaan kuvailla kokemuksenvaihdoksi, vertailuoppimiseksi ja ammattilaisten verkottumisen kautta tapahtuvaksi osaamisen lisäämiseksi. Toisaalla asiantuntijoiden keskuudessa on myös toteutettu tällaisia projekteja nimittäen niitä ”asiantuntijavaihdoksi”. Yrityksessä tai tutkimuslaitoksessa työskentelevä henkilö on siirtynyt tietyksi ajaksi työskentelemään toiseen yritykseen, joko samoihin tehtäviin kuin emoyrityksessään tai täysin uudenlaisiin tehtäviin. (Kts. Hailikari ym. 2000, 39-40.)

Toinen osaamisen kohtaustapaikalla käytössä oleva oppimisen tapa on mentorointi. Se tarkoittaa työntekijän henkilökohtaista sitoutumista pitkään prosessiin ja verkostoitumista toisen yrityksen edustajan kanssa. Osaamisen kohtaustapaikassa on muodostettu mentorointiparit verkostoon kuuluvien yritysten työntekijöiden kesken siten, että on katsottu aktorin tavoitteita ja kehittämiskohteita ja pyritty sitten löytämään verkoston yrityksistä hänelle sopiva mentor. Verkoston yhteyshenkilöistä on koostunut ryhmä, joka on pyrkinyt löytämään aktorit ja mentorit. Mentorointi tapahtuu mentoriparin kahden keskeisissä tapaamisissa yli vuoden aikana. Kokemukset ovat olleet positiivisia. Mentorointi

kehittämisen muotona on koettu erittäin mielekkääksi tavaksi oppia ja vaihtaa kokemuksia. Sekä mentor että aktor ovat oppineet toisiltaan. (vrt. myös Kokko 2000, 54.)

Oppimispisteiden vieminen toisiin yrityksiin metalli- ja kumialan verkostossa (case III)

Metallialan verkostossa yritykset olivat solmineet sopimuksia, jotka mahdollistivat oppimispisteiden viemisen toisiin yrityksiin. Samanlainen suunnitelma oltiin aikeissa toteuttaa kumialan verkostossakin. Toiminnan perimmäisenä tarkoituksena on toisilta oppiminen. Tässä, samoin kuin opinkierroksessakin, on nähtävissä yhtäläisyyksiä Tanskassa toteutettujen työntekijöiden kierrättämiskokeilujen kanssa. Dansk Teknologisk Institut on yhdessä olutpanimojen kanssa toteuttanut työntekijöiden kierrättämistä, jonka tarkoituksena on antaa tuotantotyöntekijöille mahdollisuus tiedon ja kokemusten vaihtoon sekä tuoda esille verkostoitumisen hyödyt. Vierailijaksi menevä työntekijä laati kollegoidensa kanssa esimerkiksi laatutyötä, työnorganisointia ja työsuojelua koskevia kysymyksiä, joihin vastaanottavan yrityksen työntekijät vastaavat. Kun vierailija palaa omaan yritykseensä, kysymykset välitetään heidän työtovereilleen kirjallisesti, niitä esitellään ja niistä keskustellaan. Näin yritykset saavat sitoutuneita työntekijöitä, uutta tietoa sekä energiaa ja aineistoa uusiin kehityshankkeisiin. (Ks. myös Herman 2001.)

Oman koulutusmallin luominen lasialan verkostossa (case VI)

Perustutkinnon puuttuminen lasialalta oli saanut metallialan oppilaitoksen tarttumaan haasteeseen ja kehittämään toimivan rekrytointikoulutusmallin alueelle, jonne lasiteollisuus on vahvasti keskittynyt. Koulutusmalli on luotu yhdessä useiden alan yritysten kanssa.

Muovialan verkostossa (case IV) kouluttaudutaan ”koulutusputkessa”

Muovialan verkostossa on mahdollisuus kouluttautua ”koulutusputkessa” perustutkinnoista aina tohtoritutkintoon saakka. Näyttötutkintoja suorittaa vuosittain useita kymmeniä henkilöitä, DI-opiskelijoita on kymmenkunta ja tohtoritutkintoon tähtääviä muutama.

Eri toimialojen osaajapankkiverkoston (case I) uudet suunnitelmat toimivan koulutusmallin pohjalta

Eri toimialojen osaajapankkiverkosto on kehittänyt toimivan koulutusmallin, jonka muodostumista tutkinnoksi on myös suunniteltu. Parhailtaan osaajapankkiverkoston avainhenkilöt ovat organisoimassa

uudenlaista menetelmää, joka hyödyntää koulutusmallista kerättyjä kokemuksia. Kysymys on vuoden 2006 alussa alkavasta työkoulusta, jolla tarkoitetaan useiden yritysten toimesta tapahtuvaa oppisopimustoimintaa. Kohderyhmänä ovat aikuisiän saavuttaneet nuoret, joiden opiskelu ammatillisessa koulutuksessa ei syystä tai toisesta onnistu. Idea kulkee osaajapankkiverkoston toiminnan mukaisesti: osallistujat tekevät töitä yrityksissä silloin, kun niitä on tarjolla ja muun ajan he ovat teoriakoulutuksessa. Erona osaajapankin tämänhetkiseen koulutukseen on se, että tässä koulutus tähtää tutkinnon suorittamiseen.

Uusien oppimistapojen suhde tutkintoihin

Uusien oppimisen tapojen tai koulutusmallien hyväksyttäminen virallisiksi tutkinnoiksi on osoittautunut verkostoissa hyvin vaikeaksi. Joissakin verkostoissa sertifiointia ei ole nähty kovin keskeiseksi tavoitteeksi tai sitten tutkintokoulutusta ei ole kyetty tehokkaasti käyttämään osaamisen kehittäjänä. Ainoastaan muovialan verkosto hyödyntää järjestelmällisesti tutkintokoulutusta.

PV: ”Onko näiden hankkeiden tiimoilla kehitetty uudenlaisia koulutusmalleja tai oppimisen tapoja? Minkälaisia?”

Yrityspalvelukeskuksen johtaja (metalli- ja kumialan verkosto): ”Varmasti siltä osin, että nyt on metalliverkostossa pystytty viemään oppimispisteitä toisiin yrityksiin. Samalla lailla myös kumialan verkostossa kirjoitetaan heti sellaiset sopimukset, että sinne voi mennä muiden yritysten työntekijöitä toisten tiloihin. Sen murtaminen ja sujuvien oppimisympäristöjen rakentaminen, niin se siinä oli varmaan alun pitäenkin ajatuksena. Ja se on sinänsä uutta ainakin meillä.”

PV: ”Millainen yhteys toiminnalla on tutkintojen suorittamiseen?”

Yrityspalvelukeskuksen johtaja (metalli- ja kumialan verkosto): ”Alun perin me lähdettiin siitä, että me käytetään kaikkia konsteja. Metalliverkostonkin koulutuksissa on hyödynnetty 5-7 erilaista hanketta, mitä pyörii ympäriinsä. Aivan varmasti siellä on tutkintoon johtavissa putkissa senkin kautta ohjautunutta porukkaa. Mutta varsinaisesti tutkintoon johtavaa koulutusta ei ole niillä rahoilla järjestetty.”

Tavallista on, että verkostoissa on luotu aivan omat räätälöidyt koulutukset ja näihin liittyvät oppimisen tuottamisen tavat. Esimerkiksi lasialan verkoston koulutuksessa on kyse lähtökohtaisesti alan yritysten tarpeista rakennetusta, perinteistä tutkintojen toimialakeskeistä mallia noudattavasta ja erinomaisesti työllistävistä koulutuksesta. Mallin rakentaminen tutkinnoksi on kuitenkin edelleen tulevaisuuden haaste. Samoin eri toimialojen osajapanckiverkostossa (case I) järjestetyllä koulutuksella on pyritty lisäämään verkoston työntekijöiden ammatillista osaamista tavoitteena ennen muuta työllistyminen. Tavoite on saavutettu hyvin. Rakennettua koulutusta on yritetty virallistaa tutkinnoksi siinä kuitenkaan toistaiseksi onnistumatta. Neuvottelut jatkuvat.

”Tässä vaiheessa tää on enemmänkin tällaista yleisluontoista tää koulutus. Toki niitä pystytään hyödyntämään eli hyväksilukemaan, jos nämä ihmiset haluaa suorittaa jonkin perustutkinnon tai ammattitutkinnon oppisopimuksen kautta. Siitä on periaatteessa sovittu oppisopimustoimistojen kautta. Enemmän se on tässä vaiheessa ollut, että se on ollut tällaista ammatillista lisäkoulutusta. Varsinaisia tutkintoja ei ole ollut. Meillä on tavoitteena enemmänkin, että ne ihmiset työllistyy tässä vaiheessa tämän systeemin kautta.” (koulutusorganisaation edustaja, eri toimialojen osajapancki)

Verkoston koulutuksia on ”periaatteessa” mahdollista lukea hyväksi, jos osallistujat innostuvat pyrkimään varsinaisiin tutkintotavoitteisiin koulutuksiin. Tämän hetkisistä ammatillisista tutkinnoista mikään ei kuitenkaan vastaa suoranaisesti siihen tarpeeseen, millainen työnkuva kahdessa ja mahdollisesti vielä useammassa tuotantolaitoksessa tai yrityksessä työskentelevällä henkilöllä on. Tuotantoyritysten edustajat puhuvat tutkinnosta, joka antaisi valmiuksia toimia teollisuudessa monialaosaajana. Nimeksi on ehdotettu teollisuustyöntekijän tutkintoa.

”Me haluttaisiin saada teollisuustyöntekijän tutkinto siitä aikaiseksi. Että niillä olis jokin paperi, kun ne olis esimerkiksi kolme vuotta olleet verkostossa, niin ne pystyis esimerkiksi kymmenessä eri yrityksessä tekemään töitä. Sehän olis aikamoinen meriitti myöhemmin hakea töitä.” (tuotantopäällikkö III, eri toimialojen osajapancki)

Yksi tuotantoyrityksen edustajista kuvailee monialaisen teollisuustyöntekijän tarpeellisuutta seuraavassa kommentissaan. Siinä on myös nähtävissä hänen huolensa suomalaisen koulujärjestelmän

väliinputoajista, henkilöistä, jotka olisivat hyviä tyypejä teollisuudessa työskenteleviksi, kun heidät vain saisi innostumaan oppimisesta.

”Meillä on ihmisiä, jotka lukee ylioppilaaksi ja menee korkeakouluihin ja menee hyvin. Sitten on ihmisiä, jotka lopettaa peruskoulun jälkeen ja menee ammattikorkeakouluun ja valmistuu sieltä työttömäksi insinööriksi. Sitten meillä on ihmisiä, jotka häpeää mennä ammattikouluun. Meillä on ammattikouluihmisistä valtava pula tällä hetkellä, niin sanotuista työntekijöistä: rakennusmiehistä ja putkimiehistä, jotka on käynyt ammattikoulun. Sitten meillä on sellainen porukka, joka peruskoulun jälkeen ei mene mihinkään, jota ei kerta kaikkiaan kiinnosta yhtään tuo lukeminen. Mutta jotka on luonteeltaan ja olemukseltaan sellaisia, että ne pystyy tekemään melkein mitä vain töitä. Sanotaan vaikka, että annetaan peruskoulupojalle auto ja sanotaan, että laitapa sähkölaitteet kuntoon. Vaikka se ei ymmärrä kirjamielessä virtapiireistä mitään, niin se pistää ne asiat kuntoon, koska ne on tuolla selkäytimessä, sellainen taito tehdä töitä. Näitä kun me saataisiin ja sitten, että he siinä työn ohessa pikkasen kävisivät koulua. He olisivat ammattilaisia, teollisuustyöntekijöitä ja heitä voitaisiin käyttää ihan missä tahansa yrityksissä. Se on meille tärkeää ja että saatais eteenpäin koko verkoston aatetta. Ja sieltä me saataisiin pankista väkeä, verkosto voisi siirtää kenelle tahansa tällaista väkeä, kun olis monialaosaajia.” (tuotantopäällikkö I, eri toimialojen osaajapankki)

Koulutusorganisaation edustajan kertoman mukaan tutkinnon rakentamismahdollisuuksia on tiedusteltu Opetushallituksesta, mutta sieltä saadun vastauksen perusteella teollisuustyöntekijän tutkinnon muodostaminen ei olisi kovin todennäköistä. Ajatus monialaosaajista ei sovi tutkintorakenteisiin.

”Me ollaan kysytty OPH:sta, olisko tällainen konsepti mahdollista jalostaa ammattitutkinnoksi. Mutta vastaus on ainakin alkuvaiheessa ollut, että tällaisen teollisuustyöntekijän tehtäväkuva - niin kuin me sitä koulutetaan - ei taas sitten ole opetushallituksen mielestä ammatti, vaikka niitä on kymmeniä tuhansia Suomessa. Se pitäisi tarkentaa jollekin suppeammalle alueelle, niin sitten sitä voisi rakentaa tutkinnon.” (koulutusorganisaation edustaja, eri toimialojen osaajapankki)

Tässä tulee hyvin esiin suomalaisen tutkintorakenteen ongelma: kapeat tutkintoputket. Malli ei välttämättä vastaa kovin hyvin tämän hetken työelämää: työurien muutosta pätkätyöputkiksi ja työelämälle luonteenomaista jatkuvaa muutosta. Vaihtoehtoisesti tutkintorakennetta olisi mahdollista kehittää työprosessitiedon käsitteistön näkökulmasta (vrt. Järvensivu 2005).

7.4 Miten vastuu osaamisen kehittämisestä jakaantuu verkostoissa?

Tarkastelemissamme caseissa halusimme kiinnittää huomiota verkoston toimintaan oppimisen ja osaamisen kehittämisen ylläpitäjänä. Haastateltavilta kysyttiin, kenellä he näkevät olevan osaamisen kehittämisvastuun heidän verkostossaan. Mielipiteet vaihtelivat yksilön ja yrityksen vastuusta eri toimijoiden väliseen yhteistyöhön.

Erään yrityksen edustajan näkemyksen mukaan osaamisen kehittämisvastuun määrittelee se, kuinka paljon työ asettaa ammattitaitovaatimuksia. Kyseisessä yrityksessä työn asettamat ammattitaitovaatimukset ovat niin korkeita, että yrityksen on itse huolehdittava niihin vastaamisesta.

”Meidän tapauksessa, koska me tarvitaan vakituiseen työsuhteeseen, ainakin vielä tällä hetkellä, meillä on työntekijän ammattitaitovaatimukset sen verran korkeita, että me ei pystytä ottamaan ihan lyhyisiin työsuhteisiin, niin kyllä me katsotaan, että sen ammattitaidon kehittämisvastuu on täällä meillä.” (tuotantopäällikkö II, eri toimialojen osajapankki)

Muovialan verkostossa (case IV) nostettiin yrityksen sisältä osaamisen kehittämisestä vastuulliseksi sekä ylin johto mutta myös keskijohto, koska he usein hoitavat käytännössä verkoston yhteistyösuhteita. (vrt. Vesalainen & Strömmer 1999, 122.) Seuraavassa haastateltu muistuttaa kuinka koulutussuunnitelmien laatiminen on tärkeää yrityksen toiminnan kehittämisen kannalta.

”Jos jokainen saa mennä mihin koulutukseen haluttaa, niin kyllähän se on sille yksilölle kovasti mukavaa. Mutta jos meinataan, että se olis hallittua ja suunnitelmallista ja tähtäis jotenkin yrityksen toiminnan kehittämiseen, niin vähintään sillä keskijohdolla, mielellään sekä keski- että ylemmällä johdolla pitäisi olla yhteinen

käsitys siitä mitä koulutetaan tänä vuonna ja mitä ensi vuonna ja mikä tässä on tavoitteena. Sitä on valitettavan harvassa firmassa tällaista tarkkaa koulutussuunnitelmaa. Se ei saa olla kiveen hakattu, kun ainahan tilanteet muuttuu mutta olis edes käyty läpi niitä peruseriaatteita mikä on koulutusstrategia.”
(koulutusosaston päällikkö, nainen)

Hyvin usein työ on niin hektistä, että aikaa ei löytyisi muulle kuin työn operatiiviselle toteuttamiselle. Tämän voi allekirjoittaa sekä johto että työntekijätaso. Kokonaisvaltaisemmat suunnitelmat esimerkiksi koulutuksen suhteen jäävät tekemättä, jos visioiden luonnista ja tavoitteiden asettamisesta vastaavat henkilöt ovat kovasti ylikuormitettuja.

PV: Kenellä on vastuu osaamisen kehittämisestä?

Koulutusosaston päällikkö, muovialan verkosto (case IV): ”Vaihtelee hirveästi. Osassa yrityksissä kaikki painaa pää punaisena töitä, kukaan ei kerkeä edes ajattelemaan yrityksen kehittämistä, ainakin näissä pienemmissä firmoissa. Paras kommentti, mitä sain yhdeltä pieneltä firmalta kehittämishankkeessa: koulutuksen hyöty oli siinä, että joutui kerrankin vähän pysähtymään ja katsomaan ympärilleen, mihin tässä ollaan menossa. Koulutuksetkin oli kuulemma ihan hyviä, mutta suurin hyöty tuli siitä, että kerrankin oli pakko pysähtyä.”

Jotkut verkostojen edustajista korostivat yksilön vastuuta osaamisensa kehittämisestä. Työntekijän velvollisuudeksi katsotaan, että hänen täytyy olla innostunut ja motivoitunut kouluttautumaan ja kehittymään, kun työnantaja täyttää omat velvollisuutensa, eli tarjoaa mahdollisuutta ja järjestää puitteet sille. Toimihenkilötasolla on nähtävissä yksilöiden oma kiinnostuneisuus ja aktiivisuus koulutusta ja kehittämistä kohtaan. Sen sijaan työntekijätasolla usein työnantaja määrää koulutukseen. (Vrt. Järvensivu 2005.)

”Työntekijällä on itsellään vastuuta sillä tavoin, että hänen pitää olla innostunut. Me annetaan siihen mahdollisuus. Ja sitten verkosto on vielä siellä tukea antamassa, vastuuhenkilönä. Se on vähän tällainen kolmikantahomma. Kyllä jokainen yritys varmaa

haluaa, että sen ihmisen ammattitaito kasvaa. Me ollaan niin omahyväisiä, että me halutaan hyvää väkeä itselle. Sen takia me koulutetaan omaakin vakituista henkilökuntaa.” (tuotantopäällikkö I, eri toimialojen osaajapankki)

”Aika monissa työntekijät on itse valmiutuneita ja haluukin koulutuksiin. Työntekijäpuolella on usein niin, että työnantaja määrää koulutukseen, toimihenkilöpuolella on aika usein ihmiset itsekin kiinnostuneita. Mutta jos on hyvästä firmasta kyse, niin kyllä johto on se, jonka pitäisi olla kiinnostunut henkilöstön kehittämisestä, koska siitä se lähtee.” (Koulutusosaston päällikkö, muovialan verkosto)

Vastuun voi langettaa yksilön ja yrityksen vastuun lisäksi koulutusorganisaatiolle. Metall- ja kumialan verkostojen edustaja korosti yritysten ja koulutusorganisaation yhteistyötä ja keskinäistä vuoropuhelua ehdottomana edellytyksenä sille, että koulutuksesta valmistuvat saavat työelämässä tarvittavia valmiuksia.

”Ei me voida mitään tehdä, jos yritykset ei näitä tarpeita ilmaise. Se vastuu on, kun työntekijöistä puhutaan tai vaikka ne olis toimihenkilöitäkin, niin kyllä meidän seudulla se ammattikoulun ja yritysten välinen vuoropuhelu. Ne organisaatiot joutuu pureutumaan siihen. Suurin osa täydennyskoulutuksesta järjestetään sitä kautta. Jos siellä ei käydä sitä keskustelua, niin ei ne ammattikoulusta valmistuvat ole saanut sellaisia valmiuksia, jota kaivataan työelämässä. Kyllä tässä pitää laittaa yrityksille vastuuta. Ne on tässä vuoropuhelussa tiiviisti mukana. ” (Yrityspalvelukeskuksen johtaja, metalli- ja kumialan verkosto)

Haastatteluissa on nähtävissä verkostojen edustajien yhteinen näkemys verkostoista oppimisympäristöinä. Vaikka haastateltavat näkevät vastuun osaamisen kehittämisestä jakautuvan eri tavoin, on heillä kuitenkin yhteinen usko osaamisen syvenemiseen ja laajenemiseen verkostossa. (vrt. Alhava 2004 sekä Vesalainen & Kempas 2002).

Yhteenvetona verkostojen yhteiskuntavastuusta voidaan todeta:

- Työntekijöiden kierrättämisverkostot kokevat vastuuta yksilön työllistymisestä. Hyvän esimerkin antaa eri toimialojen osaajapankkiverkosto (case I), joka pyrkii nostamaan ketjutyöntekijän statusta sekä parantamaan heidän sosiaalisia etujaan.
- Osaamisen kehittämisverkostot tuottavat innovatiivisella toiminnallaan uudenlaisia oppimisen muotoja.
- Joidenkin mielipiteiden mukaan vastuu osaamisen kehittämisestä on työntekijällä itsellään. Hyvin usein vastuulliseksi katsotaan kuitenkin yritys ja etenkin sen keskijohto.

8. Lopuksi

Työntekijöiden kierrättämiseen ja kehittämiseen tähtäävien yritysverkostojen analyyttistä tutkimusta on Suomessa olemassa varsin vähän. Tämä tutkimus on lähinnä selvitysluonteinen päänavaus, joka nostaa esiin tarkempien jatkotutkimusten tarpeen.

Verkostojen tehtäväksi voidaan nähdä elinkeinoelämän edistäminen ja yritysten kilpailukyvyyn kasvattaminen. Näiden tavoitteiden saavuttamiseen tarvitaan vahvaa osaamista ja sen ylläpitoa. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli valottaa verkostoissa tapahtuvaa osaamisen kehittämistä kuuden verkosto-casen kautta. Näistä kahteen caseen sisältyi ajatus osaamisen siirtämisestä työntekijöiden kierrättämiseen erikoistuneen verkoston kautta.

Verkostot oli valittu tutkimuksen kohteeksi, koska niiden voidaan nähdä toimivan esimerkkeinä hyvistä käytännöistä erityisesti työntekijöiden työllistämisen ja oppimistoiminnan näkökulmasta. Onnistuneiksi työllistäjiksi voidaan nimetä koko pienen seutukunnan työllisyysrakennetta elvyttäneet yritysverkostot (case V), satoja ihmisiä työllistänyt eri toimialojen osajapankki (case I) sekä rekrytointikoulutusta järjestänyt lasialan verkosto (case IV). Tiedon jakamisen ja toisilta oppimisen -ajattelumalleja ovat vieneet onnistuneesti eteenpäin uudenaikaisia oppimisen tapoja kehitellyt osaamisen kohtaupaikka (case II), valtakunnallisessa osajaverkostossa merkittävää koulutus- ja kehittämistoimintaa tarjoava muovialan verkosto (case IV) sekä metalli- ja kumialan verkostot (case III), joiden alue toimii esimerkkinä eri toimijoiden hyvästä yhteistyöstä.

Tutkimuksesta nousi esiin osaamisen kehittämis- ja kierrättämisverkostojen paikallisuussidonnaisuus: useimmat verkostoista toimivat melko pienellä maantieteellisellä alueella. Organisoitumiseen verkostot tarvitsevat integraattorin, asiantuntijapalveluiden tarjoajan, joka huolehtii verkoston rakentamisvaiheesta ja toiminnan ylläpidosta. Integraattorina voi toimia esimerkiksi oppilaitos tai yhtiömuotoinen organisaatio. Verkoston integraattorin rahoitus- ja omistus pohja saattaa muuttua verkoston varttuessa: hankerahoituksesta siirrytään vakiintuneemmalle pohjalle.

Koulutus koetaan luonnolliseksi tavaksi synnyttää tai tehostaa yritysten välistä yhteistyötä. Yritysten motivaatio verkostoitumiseen nousee halusta etsiä kustannustehokkaita tapoja järjestää henkilöstön kehittämiseen liittyvät toiminnot. Verkosto pystyy kilpailuttamaan koulutuksia ja vaatimaan oppilaitoksilta koulutusten kehittämistyötä huomattavasti paremmin kuin yksittäinen yritys. Yritysten taloudellinen panos koetaan verkoston toimintaan sitouttavaksi tekijäksi. Yritysten motivaatio työntekijöiden kierrättämisyyhteistyöhön löytyy osaavan ja koulutetun työvoiman kausiluonteisesta tarpeesta.

Osaamisen kehittämis- ja kierrättämisverkostot kantavat osaltaan yhteiskuntavastuuta. Työntekijöiden kierrättämisverkostot kokevat työllistämisvastuun kuuluvan heille. Osaamisen kehittämisverkostot kantavat vastuuta uudenlaisten oppimistapojen kehittämisestä, työelämässä tarvittavan osaamisen tehokkaasta tuottamisesta ja toiminnan jatkumisesta hankerahoituksen jälkeen. Vastuu osaamisen kehittämisestä vaihtelee eri verkostoissa. Jotkut kokevat sen olevan enemmän yksilön vastuulla, mutta useimmat nostavat vastuullisiksi yritykset.

Osaamisen kehittämistä toteuttavien yritysverkostojen kohdalla yksi keskeinen haaste muodostuu sitä kautta, että opetushallintoa ei ole kyetty integroimaan riittävässä määrin verkostotoimintaan. Ellei tilanne tulevaisuudessa korjaannu, vaaraksi muodostuu toisaalta tutkintokoulutusten ja toisaalta työelämän tarpeita palvelevien innovatiivisten oppimismallien ja koulutusten entistä suurempi etäännyminen toisistaan ja työntekijöiden resursseja kuluttavan kahden oppimisen kentän dilemman paheneminen. Käsillä oleva tutkimus osoittaa, että Suomeen on jo syntynyt tutkintojärjestelmästä irrallisia korkeatasoisia oppimisfoorumeita, joissa opittavan määräävät verkoston jäsenet, jotka ovat myös valmiita panostamaan huomattavia rahasummia saadakseen tarvitsemansa opin ja ammattitaitoisia työntekijöitä. Tämän lisäksi nämä verkostot kantavat osaltaan yhteiskuntavastuuta. Hieman kärjistäen voidaan todeta, että työntekijät, opiskelijat ja esimerkiksi työviranomaiset joutuvat harkitsemaan entistä tarkempaan, kumpaan ”järjestelmään” kannattaa lähteä mukaan ja kummantyyppiseen osaamisen kehittämistoimintaan resursseja kannattaa kohdentaa. Jos ajatellaan esimerkiksi lasialaa, havaitaan, että alan verkostokoulutus tuottaa hyvän työllistymisprosentin, mutta ei kuulu tutkintojärjestelmään. Samoin työntekijöitä kierrättävän verkoston ”teollisuustyöntekijäkoulutus” työllistää ja tuottaa työntekijälle useaan työtehtävään usealle toimialalle sopivaa osaamista sekä

jatkuvuutta katkonaisen työuran sijaan, mutta ei virallista tutkintoa. Tilanteen voisi ajatella olevan erittäin selkeän merkin tutkintojärjestelmän kehittämisestä vastaavien tahojen suuntaan.

Tutkimuksen esiin nostamat tulevaisuuden tutkimustarpeet

Jatkossa olisi tärkeää tutkimuksen keinoin tarkemmin selvittää esimerkiksi

1. Millaisia koulutuksia tarkalleen ottaen suomalaisissa yritysverkostoissa on työpaikkojen tarpeista lähtien kehitetty ja miksi niitä ei voida hyväksyä osiksi tutkintojärjestelmää? Poikkeavatko onnistuneiksi osoittautuneet verkostokoulutukset jotenkin perustavanlaatuisesti perinteisestä tutkintokoulutuksen ”putkimallista”?
2. Miten verkostoissa vakiintuneet koulutukset ovat syntyneet ja millaisin konseptein niitä toteutetaan sekä millaiseen oppimiskäsitykseen koulutukset pohjaavat?
3. Löytyykö verkostokoulutuksista malleja, joissa olisi hyödynnetty jollain tavoin samaa ajatusta kuin Saksan työprosessitiedon käsitteistön ympärille kehitetyissä pilottikoulutuksissa (vrt. Järvensivu 2005)?
4. Millaisia kokemuksia eri tahot, kuten työnantajat, työntekijät, työviranomaiset ja koulutusorganisaatioiden edustajat ovat saaneet yritysverkostojen koulutuksista?
5. Miten laajasta ilmiöstä verkostokoulutuksissa on kyse?

Lähteet:

Alasoini, Tuomo (2003) Projekteista oppimisverkostoiksi. Paradigman muutos työorganisaatioiden ohjelmallisessa kehittämisessä. Työelämän kehittämisohjelma. Työpapereita 15. Helsinki.

Alhava, Marjukka. Pirkanmaalaisten pk-yritysten verkostoliiketoiminnan kehitysnäkymiä. Raportti Equal-hankkeen esiselvityksestä 21.6.2004. Tampereen yliopiston täydennyskoulutuskeskus.

Cohen-Rosenthal, Edward (2000) A Walk on the Human Side of Industrial Ecology. *American Behavioral Scientist*, Vol. 44 No. 2, October 2000, pp. 245-246.

DiMaggio, Paul J., Powell, Walter W. (2003) The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, Vol. 48; Issue 2 (Apr. 1983), pp. 147-160.

Docherty, Peter; Forslin, Jan & Shani, A:B. (Rami) (eds. 2002) *Creating Sustainable Work Systems. Emerging perspectives and practice*. Routledge. London.

Doz, Y.L.: The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes? *Strategic Management Journal* 17 (1996), 55-83.

Dyer & Nobeoka 2000: Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case. *Strategic Management Journal* 21:2000, s.345-367

Ehrenfeld, John R. (2000) Industrial Ecology. Paradigm Shift or Normal Science? *American Behavioral Scientist*, Vol. 44 No. 2, October 2000, pp. 229-244.

Hailikari, Milla; Immonen, Stina; Kokko, Niina; Herrala, Merituuli; Salminen, Antti ja Ahola, Marika (2000) Osaamiskeskusmallin kehittäminen – kuinka osaaminen saadaan leviämään. ESR-projektien Hyvät käytännöt -julkaisusarja. Työministeriö.

Henttonen, Elina (2002) Osaamisen kehittäminen pk-yrityksissä. ESR-projektien Hyvät käytännöt - julkaisusarja. Edita Prima Oy. Helsinki.

Järvensivu, Anu (2005) Koulutus työpaikalla: legitimointia vai luovaa toimintaa? Julkaisematon käsikirjoitus.

Järvensivu, Anu ja Valkama, Päivi (2005) Proaktiivisen työvoimapolitiikan rajoja ja mahdollisuuksia. Työpoliittinen tutkimus 268. Työministeriö. Helsinki.

Kautonen, Mika; Kolehmainen, Jari & Koski, Pasi (2002): Yritysten innovaatioympäristöt. Pirkanmaa ja Keski-Suomi. Tekesin Teknologikatsaus 120/2002. Helsinki 2001.

Kokko, Niina; Herrala, Merituuli; Ahola, Marika; Immonen, Stina; Hailikari, Milla & Salminen, Antti (2000) Osaamisen kehittäminen pk-yrityksissä. Työministeriö. Helsinki.

Kolehmainen, Seppo (1997) Koulutusinnovaatioiden diffuusioon ja käyttöönottoon vaikuttavat tekijät. Teoksessa Ruohotie, Pekka & Honka, Juhani (1997) Osaamisen kehittäminen organisaatiossa. RT-consulting team. Saarijärvi.

Korhonen, Jouni (2004) Industrial ecology in the strategic sustainable development model: strategic applications of industrial ecology. *Journal of Cleaner Production* 12 (2004), pp. 809-823.

Korhonen, Jouni (2002) The dominant economics paradigm and corporate social responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 9, 67-80). John Wiley & Sons.

Korhonen, Jouni (2005) Theory of industrial ecology: the case of the concept of diversity. *Progress in Industrial Ecology – An International Journal*, Vol.2, No. 1, 2005, pp. 35-72. Inderscience Enterprises.

Korhonen, Jouni; von Malmborg, Fredrik; Strachan, Peter A. & Ehrenfeld, John R. (2004) Editorial Management and Policy Aspects of Industrial Ecology: an Emerging Research Agenda. *Business Strategy and the Environment* 13, pp. 289-305.

Lehto, Anna-Maija, Lyly-Yrjänäinen, Maija & Sutela Hanna (2005) Pysyvän työn toivossa. Määräaikaisten työsuhteiden käytöstä ja kokemisesta. Työpoliittinen tutkimus 291. Työministeriö. Helsinki.

Lith, Pekka; Kautonen, Mika; Hyypiä, Marja & Kuusisto, Jari (2005) Uusimaa osaamisintensiivisten liike-elämän palvelujen keskittymänä. Pääkaupunkiseudun kaupunkiohjelma Culminatum. Helsinki.

Moir, Lanee (2001) What we mean by corporate social responsibility? Corporate Governance. Vol 1, pp. 16-22.

Palanko-Laaka, Kirsti (2005) Määräaikaisen työn yleisyys, käytön lainmukaisuus ja lainsäädännön kehittämistarpeet. Työhallinnon julkaisu 359. Työministeriö.

Peräkylä, Anssi (1995) Kvalitatiivisen tutkimuksen kohteet ja ihmiskuva. Teoksessa Leskinen, Jaakko (toim.) Laadullisen tutkimuksen risteysasemalla, ss. 39–50. Kuluttajatutkimuskeskus, Helsinki.

Schienstock, Gerd; Kautonen, Mika & Koski, Pasi (2004): Escaping path-dependency: the case of Tampere, Finland. In: Regional Innovation Systems. The role of governances in a globalized world. Edited by Philip Cooke and Martin. Heidenreich. UCL Press.

Suominen, Kimmo (2004) Verkostomaisen kehittämisysteistyön jäljillä. Eväitä onnistuneeseen kehittämisverkostoon. Tykes-raportteja 36. Helsinki.

Vesalainen, Jukka & Strömmer, Riitta (1999) Yksilön oppimisesta verkoston oppimiseen – Verkostot oppijoina ja oppimisfoorumeina. Teoksessa: Alasoini, Tuomo & Halme, Petteri (toim.) Oppivat organisaatiot, oppiva yhteiskunta. Helsinki: Edita, Työministeriö, Kansallinen työelämän kehittämisohjelma, Raportteja 7, 109-129.

Vesalainen, Jukka & Kempas, Mari (2002) Kehittämisen tavoitteet, odotukset ja koetut tulokset. Tutkimus Työelämän kehittämisohjelman verkostohankkeisiin osallistuneiden odotuksista ja koetuista tuloksista suhteessa ohjelman tavoitteisiin. Tykes raportti 22. Työministeriö Helsinki.

Viitala, Riitta & Mäkipelkola, Jutta (2005) Työntekijä vuokrattuna. Vuokratyövoiman käytön vaikutuksia työyhteisössä. Työpoliittinen tutkimus 283. Työministeriö. Helsinki.

Wasserman, S. & Faust, K. (1994) Social network analysis: methods and application. Cambridge. New York.

Womack, J. P. & Jones, D. T. (1990): The Machine that Changed the World. New York, Macmillan.

Muut lähteet:

Herman, Thomas. Työntekijöiden kierrättämisen hyödyt. EWON-tiedote. Työn organisoinnin eurooppalainen verkosto. Maaliskuu 2001.

http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/workorg/ewon/newsletter/4fi_fi.pdf

Liitteet

Esimerkki tutkimuksessa käytetystä haastattelurungosta syyskuu 2005

1. Taustatiedot haastateltavasta

2. Verkoston kokoonpano

- Milloin verkosto on syntynyt ja kenen toimeenpanemana?
- Onko olemassa jotain, mikä on kaikille verkostossa mukana oleville yrityksille yhteistä?
- Millaisia muita yhteistyösuhteita tai riippuvuuksia verkoston yritysten välillä on (esim. alihankintasuhteet)?
- Minkälaiset yritykset sopivat samaan verkostoon (haastateltavan oman näkemyksen mukaan)?
- Onko olemassa jotain tiettyjä ominaisuuksia joiden perusteella joidenkin toisten yritysten kanssa toimiminen samassa verkostossa ei onnistu /onnistuisi? Jos näin on niin minkälaisia?

3. Verkoston toimintaidea

- Mikä on teidän organisaationne näkökulmasta verkoston tavoite?
- Onko tavoitteen toteuttamisessa onnistuttu?
- Mitä verkostossa toimiminen vaatii eri toimijoilta (yritykseltä, työntekijältä jne.)

4. Hyödyt?

- Mitkä ovat konkreettisia hyötyjä, mitä verkostossa toimiminen on antanut?
- Mittaatteko hyötyä konkreettisin luvuin?
- Mikä verkostossa toimimisessa on parasta?

5. Kehittämiskohteet?

- Mitkä ovat suurimpia haasteita verkoston toiminnassa?
- Onko toiminnassa ilmaantunut heikkouksia, kehittämiskohteita? Millaisia?
- Mihin pitäisi tulevaisuudessa kiinnittää huomiota?

6. Rahoitusmuoto?

- Miten teidän organisaationne näkee verkoston talouden pyörivän?
- Millaisia ajatuksia toiminnan jatko herättää? (Esim. kun ESR-hankerahoitus päättyy ja jos jatkorahoitusta ei olisi tulossa niin minkä tahon olisi mahdollisuus ottaa enemmän taloudellista vastuuta verkoston toiminnasta?)

Osaamisen kehittyminen

- Miten työntekijöiden osaamisen kehittämismvastuu verkostossa jakautuu? Millaisia kokemuksia tältä alueelta on tullut?
- Onko verkostosta apua henkilöstön osaamisen kehittämiseksi? Tarjoaako verkosto asiantuntija-apua yrityksen henkilöstön osaamisen kehittämisessä? Millaista?
- Onko verkoston tiimoilla kehitetty uudenlaisia koulutusmalleja tai oppimisen tapoja?
- Millainen yhteys toiminnalla on tutkintojen suorittamiseen?