

”Koko ajan haku päällä”

Alueellisen yhteistyön malli ratkaisuna veturi- ja verkostoyritysten osaajapulaan

Mari K. Niemi

”Koko ajan haku päällä”

Alueellisen yhteistyön malli ratkaisuna veturi- ja verkostoyritysten osaajapulaan

© E2 Tutkimus 2025

Tekijä: Mari K. Niemi

ISBN (PDF): 978-952-7655-04-7

www.e2.fi

Graafinen suunnittelija: Roosa Veijola,
kuvioiden graafinen ilme Andrei Palomäki

Taitto: Roosa Veijola

Rahoittaja: AEL-säätiö

Sisällysluettelo

Lukijalle.....	4
Hanke pähkinäkuoressa.....	5
Raportin aineistot ja eteneminen.....	6
1. Yhteistyömallin perusta: Vaasan seudun energia- klusterin tilannekuva.....	7
2. Alueellisen yhteistyön toimintamalli.....	17
Yhteistyön osapuolet, muodot ja prosessi.....	18
Mallin soveltaminen rekrytoinnin ongelmien ratkaisuun.....	28
Kuinka yritykset voivat ratkaista osaajapulaa sisäisin toimin?.....	33
3. Pohdinta yhteistyömallin mahdollisuuksista ja rajoitteista	39
Resurssien epätasapaino ja kilpailuasetelma heijastuvat yrittäjien yhteistyöhön.....	40
4. Raportin jälkisanat.....	8
Työryhmän kiitokset.....	50
Liitteet.....	52
- Liite 1. Hankkeen aineistot: yrityshaastattelut.....	52
- Liite 2. Hankkeen aineistot: työpajat.....	53
Kuviot	
- Kuvio 1. Osaajapula osatekijöitä: Mitä ongelmia tyypillisesti tulisi ratkaista?.....	14
- Kuvio 2. Alueellisen yhteistyön malli: keskeiset toimintamuodot osaajapulan taittamiseksi.....	23
- Kuvio 3: Alueellisen yhteistyön malli prosessina.....	25
- Kuvio 4a: Osaajapulaa pahentavia ongelmia ja yhteisiä ratkaisuja niihin.....	30
- Kuvio 4b: Osaajapulaa pahentavia ongelmia ja niiden ratkaisuja.....	31
- Kuvio 4b: Osaajapulaa pahentavia ongelmia ja niiden ratkaisuja.....	32
Hyödynnettyä kirjallisuutta.....	54

Lukijalle

Suomessa on vuonna 2025 puhuttanut pikemminkin työttömyys kuin osaajapula. Vaikeanakin aikana on onneksi myös aloja ja alueita, joilla menee hyvin. Minulle vuoden valopilkku on ollut tämän kehityshankkeen toteuttaminen yhteistyössä Vaasan energiaklusterin toimijoiden ja sidosryhmien kanssa.

Vaasassa energiasektorin yritysten menestys näkyy jatkuvana rekrytointitarpeena, johon Suomesta löytyvällä työvoimalla ei kyetä tyydyttävästi vastaamaan. Tässä raportissa esiteltävä malli onkin laadittu nimenomaan veturi- ja verkostoyritysten dynamiikka, resurssit ja tarpeet huomioiden. Jotta veturiyritykset voivat olla nostamassa Suomea, niiden verkostoyritysten on löydettävä työntekijöitä. Yhteistyöhön tarvitaan myös sidosryhmiä.

Suomessa tehdään paljon tasokasta työtä osaajapulan ratkaisemiseksi. Pk-yritysten tarpeet ja niiden kannalta tärkeä ammatillinen koulutus ovat kuitenkin jääneet turhan vähälle huomiolle. Siksi nyt esiteltävässä mallissa painottuvatkin nämä näkökulmat.

Tavoitteena on, että alueellisen yhteistyön mallia hyödyntämällä veturi- ja verkostoyritykset eri puolilla Suomea voisivat yhdessä sidosryhmien kanssa varmistaa riittävän osaajien saannin.



Hanke pähkinäkuoressa

Kansainvälistä työvoimaa energia-alan yrityksiin Pohjanmaalla oli E2 Tutkimuksen ja Wärtsilä Finland Oy:n kehittämishanke. Yhteistyössä oli mukana myös Work in Finland.

Hankkeessa etsittiin keinoja osaajien saannin varmistamiseksi niin Wärtsilälle kuin sen verkostoyrityksille. Osana työtä tunnistettiin osaajien saantiin liittyviä ongelmia ja kehitettiin niihin ratkaisuja.

Samalla luotiin valtakunnallisesti hyödynnettäväksi sopivaa toimintamallia, jossa alueidensa **veturiyritykset** voivat uudella tavalla tukea **verkostoyritysten** menestystä. Osana mallia oli myös **sidosryhmien** kanssa tehtävän yhteistyön kehittäminen.

Hankkeessa tehtiin haastatteluita ja järjestettiin työpajoja sekä sparrauskeskusteluita sidosryhmien kanssa (Vaasan ja Tampereen seuduilla). Lisäksi keräsimme raportin esittelemälle mallille palautetta valikoiduilta alueilta Suomesta. Hankkeen aineistot on tarkemmin esitelty liitteissä 1-3.

E2 Tutkimuksesta hankkeen työryhmässä olivat mukana **Ville Pitkänen** ja **Aino Heikkilä**. **Roosa Veijola** vastasi hankkeen viestinnästä. **Mari K. Niemi** johti hankkeen, toteutti sen haastattelut sekä laati tämän raportin. Hankkeen työryhmässä olivat asiantuntijoina mukana myös **Kai Kamila** Wärtsilä Finland Oy:stä sekä **Laura Lindeman** Work in Finlandista.

Työ toteutettiin vuoden 2025 aikana. Hankkeen rahoitti AEL-säätiö.

Raportin aineistot ja eteneminen

Tämä raportti perustuu yritysten haastatteluaineistoihin sekä yrityksille ja sidosryhmille järjestettyjen työpajojen, työkokousten ja sparrauskeskustelujen antiin. Tavoitteena on ollut luoda alueellisen yhteistyön malli, joka tarjoaa konkreettisen ehdotuksen yhteistyön muodoista ja prosessista sekä konkreettisia ratkaisukeinoja osaajapulan torjumiseen.

Alueellista rekrytointiyhteistyötä on tietysti kehitetty aiemminkin. **Nyt esiteltävässä mallissa erityistä on, että se on kehitetty nimenomaan veturi- ja verkostoyritysten tarpeiden ja resurssien näkökulmasta.** Silti myös sidosryhmillä on tärkeä roolinsa työssä. Näiden osalta mallissa keskitytään toimiin, joita olisi tärkeitä tehdä veturi- ja verkostoyritysten yhteistyön kontekstissa.

Jotta malli olisi mahdollisimman hyvin hyödyksi eri puolilla Suomea, pyysimme siihen palautetta eri puolilla maata samojen teemojen parissa työskenteleviltä. Lisätietoa hankkeen aineistoista sekä asiaankuuluvat kiitokset työtämme tukeneille löytyvät raportin lopusta.

Raportin ensimmäisessä luvussa käsitellään yhteistyömallin kehittelyalustana olleen Vaasan energiaklusterin tilannekuvaa. Mitä ongelmia seudulla tulisi ratkaista, jotta osaajapulaa voitaisiin tehokkaasti torjua?

Toisessa luvussa kuvataan yhteistyön osapuolet, muodot ja prosessit. Mallia myös sovelletaan ensimmäisessä luvussa tunnistettujen rekrytointiin ongelmien ratkaisemiseen.

Raportin päättävässä kolmannessa luvussa tarkastellaan yhteistyömallin mahdollisuuksia ja rajoitteita.

1. Yhteistyömallin perusta

Vaasan seudun energiaklusterin tilannekuva

”Se on kyllä selvää, että kyllä meidän pitää noita ulkomaalaisia osajia tänne saada ja se on ehdoton välttämättömyys meillekin, että me pärjätään pienenä maana.”

[TH, 9 verkosto]

Lähes kaikilla Vaasan seudun verkostoyrityksillä on ulkomaalaisia työntekijöitä

Mallin kehittämisen pohjana on ollut Vaasan seudun energiaklusterin tilanne. Lukuisat alueella toimivat **verkostoyritykset** (pk-yrityksiä, alihankkijoita) tuottavat tuotteita ja palveluita alueen **veturiyrityksille** (suuryrityksiä). Osaajapula koettelee erityisesti verkostoyrityksiä, mutta heijastuu myös veturiyrityksiin. Yhteistä voitettavaa on, jos osaajia riittää kaikille.

Suurimmalla osalla tutkimukseen osallistuneista verkostoyrityksistä on jo ulkomaalaisia työntekijöitä. Osassa yrityksiä heitä on ollut jo useita vuosia ja merkittäviä määriä, kun taas muutamat yrityksistä olivat vasta aloitelleet taustaltaan ulkomaalaisten työntekijöiden rekrytointia viime vuosina.

Tutkimukseen osallistuneissa verkostoyrityksissä on ulkomaalaista työvoimaa ainakin seuraavista maista: Unkari, Puola, Viro, Filippiinit, Ukraina, Bosnia-Hertsegovina, Intia, Irak, Iran, Kirgisia ja Ukraina. Etenkin aiemmin työntekijöitä on ollut myös Venäjältä

Uusien työntekijöiden perehdyttäminen on osalle alueen yrityksistä keskeinen rekrytointeihin liittyvä pulma. Joillekin se on sitä nopean kasvun vuoksi: uusia työntekijöitä ei ehditä perehdyttää sitä tahtia, kun heitä rekrytoidaan. On kuitenkin myös yrityksiä, jotka eivät vielä voi rekrytoida ulkomaalaista työvoimaa, koska niissä ei pystytä perehdyttämään englanniksi.

Esiin nousi myös työnantajan huoli siitä, heikkenisikö pitovoima nykyisiin työntekijöihin, jos työkieleksi lisättäisiin englanti tilanteessa, jossa se ei ole nykyiselle henkilökunnalle luontevaa.

”

Mies tai nainen, ulkomainen tai kotimainen tai naapuri tai flikka, niin sillä ei ole mitään merkitystä kun se vain sopii hommaan.

[TH12, verkosto]



Monet tekijät vaikeuttavat rekrytointeja

Useat tekijät selittävät rekrytointien vaikeutta Vaasan seudun energiaklusterin yrityksissä. Haastatellun veturiyrityksen edustajat myös tunnistivat sen, miten vaikeaa osaajien löytäminen on seudun verkostoyrityksille. Samaa viestiä ovat välittäneet myös alueen muiden suurten yritysten edustajat: niiden osaajatilanne on toistaiseksi ollut verkostoyrityksiä parempi.

Haastateltavat niin veturiyrityksestä kuin verkostoyrityksistä tunnistivat myös mahdollisia tulevaisuuden kehityspolkuja, jotka voivat vaikeuttaa osaajapulaa entisestään.

Itäisen-Euroopan maista ja myös Venäjältä on perinteisesti saatu Pohjanmaan seudun yrityksiin esimerkiksi ammattitaitoisia koneistajia ja hitsareita. Poliittisen tilanteen vuoksi rekrytoinnit Venäjältä ovat lakanneet. Samalla palkkojen nousu Itä-Euroopassa vaikeuttaa osaajien saamista Suomeen.

Yrityksissä tunnistetaan se, että osaajapula voi edelleen vaikeutua ikäluokkien pienentyessä. Vaasan seudulla on myös meneillään useita suuria hankkeita, joille haetaan yhteistyökumppaneita tai rahoitusta. Myönteinen asia, kuten vaikkapa akkutehtaan tai vastaavan suuren investoinnin käynnistyminen Vaasassa, voi keikauttaa alueen osaajatilanteen kriittiseksi.

Osaajista kilpaillaan, eikä kokeneita tahdo löytyä

Vaasan seudulla rekrytointeja hankaloittaa monien yritysten keskinäinen kilpailu samoista osaajista. Käytännössä tämä näkyy etenkin osaajien siirtymisenä verkostoyrityksistä veturiyrityksiin, vaikka toisinaan liikettä on toiseenkin suuntaan. Myös yrittäjiksi lähtijöitä löytyy.

Tilanne on työntekijöiden kannalta myönteinen: alueella on vaihtoehtoja, ja siirtyminen suurempaan yritykseen voi näyttäytyä uran etenemisenä. Myös palkka voi nousta työpaikan vaihtumisen myötä. Toisinaan seudun isoista yrityksistä siirrytään myös pienempiin yrityksiin esimerkiksi saman alan työnjohtotehtäviin.

Yritysten näkökulmasta tärkeätä olisi kuitenkin saada alueelle lisää työntekijöitä, sillä keskinäinen osaajien kierrätys ei ratkaise tilannetta pitkällä aikajänteellä.

Jotkut yrityksistä ovat saaneet osaajapulaansa apua rekrytointiyrityksistä, melkein yhtä monia ne eivät ole onnistuneet auttamaan – etenkin kokeneiden osaajien löytämisessä.

”Hitsausosaajia Suomesta ei löydy”

Pula nimenomaan osaavista ja kokeneista ammattilaisista yhdistää useita hankkeessa mukana olleita verkostoyrityksiä. Vaikeinta niiden on löytää pitkän kokemuksen omaavia koneistajia ja hitsareita. Lisäksi pulaa on esimerkiksi ammattitaitoisista maalareista ja valimotyöntekijöistä.

Yrityksistä kerrotaan, että ”napin painajia” tai ”kappaleen vaihtajia” löytyy kyllä, mutta tarvetta olisi nimenomaan kokeneille koneistajille. Pienet sarjat lisäävät työn vaativuutta: työntekijän on kyettävä omaksumaan lukuisia työohjeita, jolloin myös käytössä oleva kieli voi nousta ongelmaksi.

Vastaavasti hitsareilta odotetaan pitkää kokemusta ja vahvoja näyttöjä osaamisesta. Työ on vaativaa, ja edellytetty taso voi tarkoittaa jopa vuosikymmenen työkokemusta ennen kuin työntekijän on mahdollista menestyä tehtävässä.





Osaajapulaan vaikuttavat useat tekijät. Siksi sitä myös ratkaistaan tehokkaimmin yhteistyössä.

Osaajapulaan ei tavallisesti ole vain yhtä syytä. Seuraavalla sivulla olevaan kuvioon 1 on koottu osaajapulan osatekijöitä sen hahmottamiseksi, miten monitahoiset kysymykset voivat olla osa ongelman ratkaisua.

Kysymykset ovat myös toisiinsa kytkeytyviä: esimerkiksi ammatillisen koulutuksen resursointi, alojen maine ja vetovoima kytkeytyvät toisiinsa.

Kuviossa 1 ongelmat on hahmoteltu koulutukseen, alueen ominaispiirteisiin sekä yrityksiin ja niiden omiin valmiuksiin liittyviksi. Pohjana on käytetty Vaasan alueen tilannetta – erilaisilla alueilla Suomessa ongelmat todennäköisesti ovat osin omanlaisiaan.

Olennaista on huomata se, että moniin kuvatuista osatekijöistä voidaan tehokkaimmin vaikuttaa seudun yritysten ja sidosryhmien yhteistyönä.

**Kuvio 1. Osaajapulan osatekijöitä:
mitä ongelmia tulisi ratkaista**

**Koulutusjärjestelmään
liittyviä ongelmia**

- Riittämättömät aloituspaikat oppilaitoksissa
- Vanhentuneet mielikuvat, alojen matala vetovoima
- Pula aloille sitoutuvista, motivoituneista nuorista
- Valmistuvien osaamisen puutteet
- Ammattikoulutuksen resursointi

**Pk-yrityksiin
liittyviä ongelmia**

- Alhainen valmius rekrytoida nuoria (osassa yrityksiä)
- Ei valmiutta rekrytoida ulkomaalaista työvoimaa (osassa yrityksiä)
- Yritysten vähäinen tunnettuus vaikeuttaa rekrytointia
- Niukat resurssit jarruttavat rekrytointeja (HR, viestintä, perehdytys)
- Vaikeus kilpailla palkoissa ja uramahdollisuuksissa heikentää pitovoimaa

**Pula osaavista
työntekijöistä**

Aluetason ongelmia

- Valmistuvat ulkomaalaiset opiskelijat eivät jää alueelle
- Valmistuvat suomalaiset opiskelijat eivät jää alueelle
- Alueen pitovoimaa heikentää se, että puolisoille ei löydy töitä
- Alueen vähäinen tunnettuus ja vetovoima jarruttaa rekrytointeja

Vaasan energiaklusteri yhteistyömallin perustana

Osaajapula ja myös sen ratkaisut hahmottuvat Suomen eri alueilla hiukan eri tavalla. Kuvio 1 hahmottaa tilannetta Vaasan energiaklusterissa, joka on toiminut tässä raportissa esiteltävän mallin perustana.

Vaasan seudun vahvuuksiin kuuluu luonteva monikielisyys: suomea, ruotsia ja englantia käytetään luontevasti rinnakkain. Alueen työnantajista monilla on jo vuosien kokemus ulkomaalaisista työntekijöistä. Seudun kansainvälisyys helpottaakin myös uusien tulijoiden asettumista seudulle. Suuret, kansainvälisesti operoivat yritykset nostavat alueen profiilia. Useat korkeakoulut ja oppilaitokset vetävät Vaasan seudulle nuoria ja kouluttavat heitä alueen yritystenkin tarpeisiin. Lisäksi keskeisillä toimijoilla on jo monimuotoista yhteistyötä.

Toisaalta Vaasan seudun on vielä vaikea kilpailla tunnettuudessa ja vetovoimassa Suomen suurimpien kaupunkien kanssa. Veturiyritysten vetovoima ei vielä riittävästi heijastu niiden verkostoyritysten vetovoimaan. Pitovoimaa opiskelijoihin olisi myös tärkeää saada vahvistettua ja puolisoille löydettyä töitä. Keskeisiä seudun yritysten osaajapulaa pahentavia ongelmia ovat kuitenkin osaajilta tarvittava korkea ammattitaito ja pitkä työkokemus sekä se, että useat yritykset kisaavat samoista osaajista.

Alueellinen analyysi auttaa tunnistamaan ongelmia ja löytämään ratkaisuja

Osaajapulan alueellisia ratkaisuja pohdittaessa lähtökohtana on oltava juuri kyseisen seudun vahvuuksiin ja heikkouksiin pohjautuva analyysi.

Mitkä tekijät juuri tällä paikkakunnalla jarruttavat tai vahvistavat osaajien saantia? Millaiset ratkaisut ovat mahdollisia tällä alueella?

Vaikkapa nopeasti kasvaneen Lapin alueen matkailun tarpeisiin vastaamisessa ongelmana voi olla majoituskapasiteetin riittävyys tai asuntojen kalleus: kun matkailuelinkeino vetää, sopivan hintaisia asuntoja ei riitäkään enää alalla työskentelevien tarpeisiin.

Toisinaan vaikeutena on se, että työntekijöitä tarvitaan sesonkitöihin, jolloin pitovoima tulijoihin jää heikoksi: työntekijät joudutaan etsimään joka sesongiksi uudestaan. Tällaiseenkin pulmaan alueen toimijoiden yhteistyö voi tuoda luontevan ratkaisun, jos paikkakunnalta löytyy työnantajia, joista osalla on tarjota töitä kesäkaudella, toisilla talvella. Näin tulijoille voidaan tarjota kokovuotisia työpaikkoja.

Koska alueiden ominaispiirteet vaihtelevat, nyt esiteltävä malli ei voi olla täysin yleispätevä. Sen tavoitteena on kuitenkin tarjota innoitusta ja työkaluja Suomen erilaisille alueille niille itselleen ominaisten osaajapulaa tuottavien ongelmien tunnistamisessa sekä yhteisten ratkaisujen löytämisessä.

2. Alueellisen yhteistyön toimintamalli

*”Mutta mitä mä nyt kuuntelen alihankkijoita, niin se on vaikeata [löytää osaavaa työvoimaa].
En tiedä millä tavalla me saataisiin sinne tunnelin päähän valoa.”
[H3, veturiyritys]*

Yhteistyön osapuolet, muodot ja prosessi

Yhteistyömallin osapuolet (1/2)

Tässä raportissa esiteltävän alueellisen yhteistyön mallin keskeiset osapuolet ovat **veturi- ja verkostoyritykset**. Veturiyrityksillä viitataan raportissa varsin väljästi suuryrityksiin, jotka ostavat tuotteita tai palveluita samalla seudulla toimivilta pieniltä ja keskisuurilta yrityksiltä (verkostoyritykset).

Kuten kaikkien alihankkijoita hyödyntävien yritysten, myös veturiyritysten menestys on yhteydessä niiden verkostoyritysten suorituskykyyn. Mallissa olennaista onkin yritysten keskinäinen riippuvuus. Samalla, kun verkostoyritykset mahdollistavat veturiyritysten menestystä, veturiyritysten onnistuminen esimerkiksi uusien tilausten varmistamisessa tuo verkostoyrityksille töitä ja mahdollistaa niiden toimintaa.

Myös **sidosryhmillä** on mallissa tärkeä roolinsa. Olennaisten sidosryhmien tunnistamisessa keskeistä on, että niiden intresseissä on se, että alue on elinvoimainen ja yrityksillä riittää tarvittavaa työvoimaa.

Oppilaitokset ja korkeakoulut tuottavat eri puolilla Suomea alueelleen osaajia ja tarjoavat koulutuksia yritysten nykyiselle henkilökunnalle. Opiskelijoiden työllistyminen on yksi niiden onnistumisen mittareista.

Yhteistyömallin osapuolet (2/2)

Myös **kunnat ja kaupungit**, joissa yritykset sijaitsevat, ovat tärkeä ja luonteva yhteistyömallin osapuoli. Vuoden 2025 alussa TE-palveluiden uudistuksen myötä julkisten työvoima- ja yrityspalveluiden järjestämisvastuu siirtyy valtiolta kunnille tai niiden muodostamille yhteistoiminta-alueille. Tämä korostaa entisestään kuntien ja kaupunkien keskeisyyttä sidosryhmänä osaajapulan ratkaisemisessa.

Lisäksi esimerkiksi **yrittäjäjärjestöt, kauppakamarit ja kehittämissyhtiöt** tukevat omista rooleistaan käsin yritysten ja elinkeinoelämän edellytyksiä. Tätä työtä ne tekevät myös päätöksentekoon vaikuttamalla.



Sosiaaliset verkostot luovat pitovoimaa

Yhteistyömalliin ei ole sisällytetty kolmannen sektorin toimijoita, kuten järjestöjä, tai toisaalta kansalaisten roolia. Syy on käytännöllinen: mukaan on valittu erityisesti toimijoita, joiden rooliin, suoraan tai epäsuorasti, kuuluvat alueen elinvoiman vahvistaminen ja osaajapulan ratkaiseminen.

On silti tärkeätä huomata, että esimerkiksi järjestökentässä on usein toimijoita, joilla voi olla suurikin välillinen merkitys osaajapulan ratkaisemisessa. Tämä rooli voi liittyä esimerkiksi tulijoiden alueelle asettumiseen, paikkakunnalla viihtymiseen ja seudun pitovoimaan.

Lisäksi jokainen meistä voi omassa elämässään vaikuttaa siihen, miten hyvin muualta muuttaneet Suomen eri seuduilla viihtyvät. Sillä, kuinka otamme vastaan ulkomaalaisen tai nuoren kollegan, millaisia työkavereita, ystäviä tai naapureita olemme, on merkitystä.

Sosiaaliset verkostot luovat pitovoimaa. Kuitenkin tiedossa on, että Suomi ja muut Pohjoismaat usein erottuvat maina, joissa muualta muuttaneet kokevat yksinäisyyttä. Tämä tieto kannattaa ottaa vakavasti myös työpaikoilla, jotka ovat luontevia paikkoja myös ystävystymiseen. Myös perheiden kutsuminen toisinaan mukaan yhteisiin tapahtumiin voi auttaa puolisoitakin löytämään samanhenkistä seuraa.



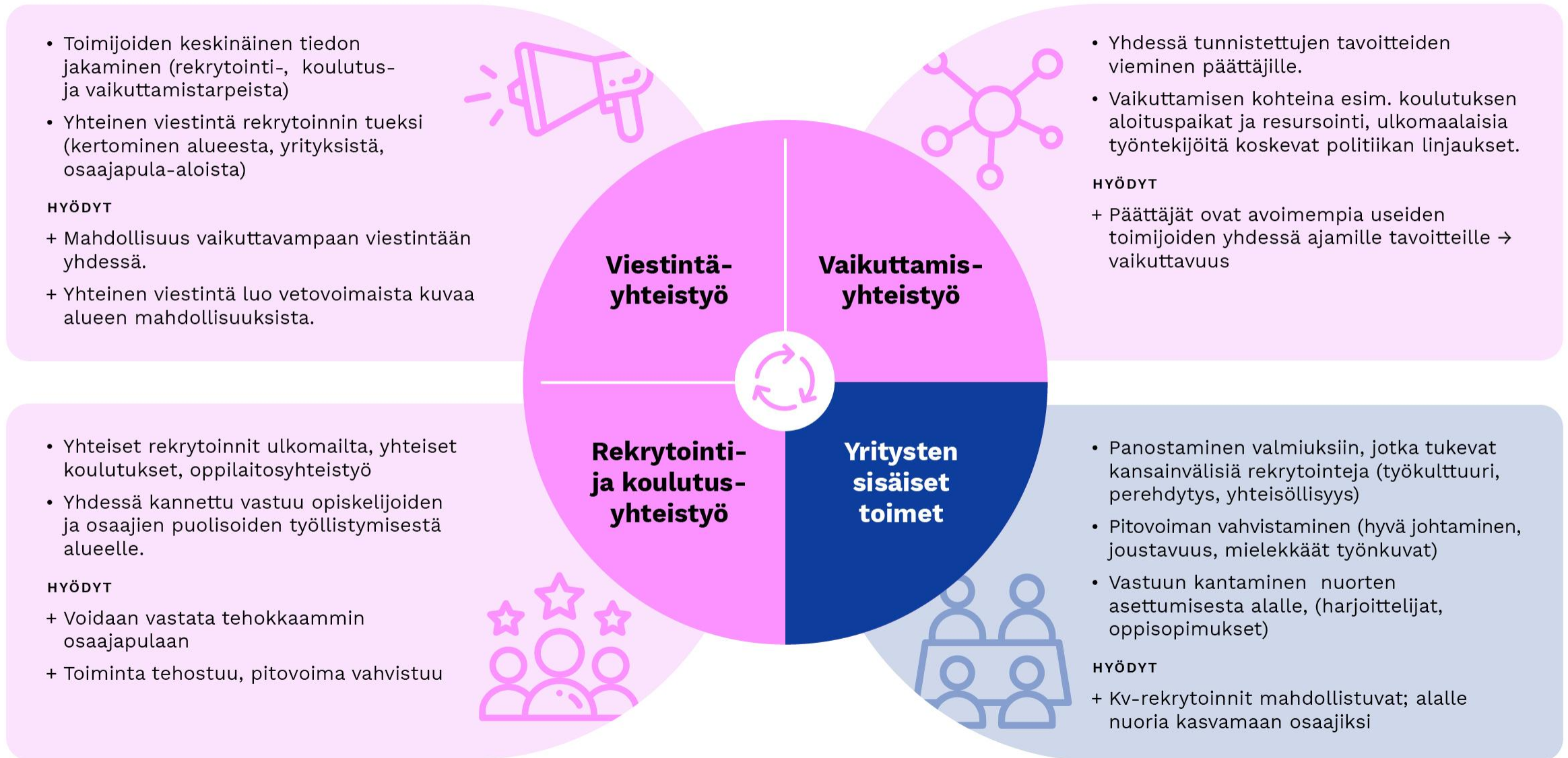
Alueellisen yhteistyön malli: toimintamuodot

Alueellisen yhteistyön malliin on osaajapulaan vastaamisen kontekstissa tässä hahmoteltu neljä keskeistä toimintamuotoa (ks. kuvio 2 seuraavalla sivulla).

Niistä kolme koskee yritysten ja sidosryhmien yhdessä tehtäviä toimia. Ne ovat **viestintäyhteistyö**, **rekrytointi- ja koulutusyhteistyö** sekä **vaikuttamisyhteistyö**.

Neljäs onnistumisen kannalta kriittinen toimintamuoto koskee **yritysten sisäisiä valmiuksia ja toimintakulttuureja** – työtä, joka yritysten on sisäisesti tehtävä, jotta ne voivat hyötyä mallissa kuvatun yhteistyön mahdollisuuksista.

Kuvio 2. Alueellisen yhteistyön malli: keskeiset toimintamuodot osaajapulan taittamiseksi



Kuinka edetä yhteistyössä?

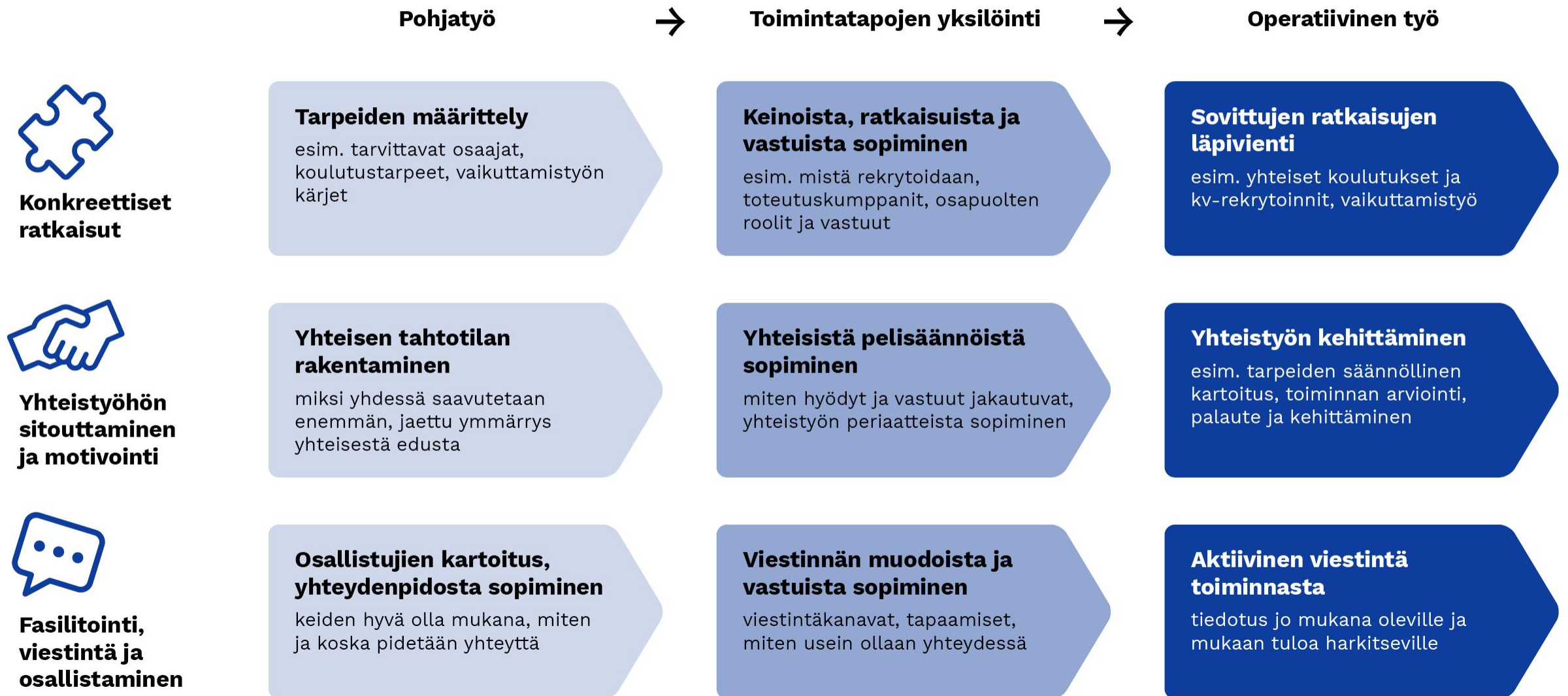
Seuraavalla sivulle (kuvio 3) on hahmoteltu sitä, miltä yhteistyön rakentaminen voisi näyttäytyä etenevänä prosessina, jossa on kolme keskeistä, toisiaan täydentävää kaistaa.

Nämä koskevat (1) **konkreettisia ratkaisuja työvoiman saamiseksi**, (2) **yhteistyöhön sitouttamista ja motivointia** sekä (3) **yhteistyön fasilitointia, viestintää ja osallistamista**.

Kaikilla kolmella kaistalla edetään pohjatöistä, tavoitteiden ja toimenpiteiden yksilöinnin kautta operatiiviseen työhön ja kehittämiseen.



Kuvio 3. Alueellisen yhteistyön malli prosessina



Mallin toiminnan edellytykset

- ✓ Yhteinen, tunnistettu ongelma
- ✓ Jaettu käsitys ongelman ratkaisusta
- ✓ Mahdollisuus joustavaan osallistamiseen (organisaatioilla erilaisia reunaehdoja)
- ✓ Yhteinen ymmärrys toimintatavoista, luottamus
- ✓ Osapuolten aito kokemus siitä, että heidän organisaationsa hyötyy yhteistyöstä (suoraan tai välillisesti)
- ✓ Riittävästi resursoitu yhteistyön fasilitointi

Näiden edellytysten olemassaoloa ei kannata ottaa annettuna.

Monet edellytyksistä on kuitenkin saavutettavissa dialogissa osapuolten kesken, näkökohtia yhdessä sovittelemalla.



Mallin sovellettavuus erilaisille alueille

On hyvä huomata, että erilaisilla alueilla Suomessa niin yritys rakenne kuin sidosryhmien kirjo vaihtelevat.

Kuten todettua, yhteistyömallin kehittämisen pohjana on käytetty Vaasan energiaklusterin yritys kenttää ja alueella toimivia sidosryhmiä.

Mallia voidaan kuitenkin soveltaa myös alueille, joilla ei esimerkiksi ole yhtä laajaa koulutustarjontaa tai yhtä monia kehittämissyhtiöitä, tai jonka yritysten osaajatarpeet ovat aivan eri aloilla.

Keskeistä on tunnistaa osaajapulaan vaikuttavat tekijät ja alueen työnantajien tarpeet, sopia yhteistyön muodoista ja jakaa fasilitointivastuut niiden toimijoiden kesken, joita alueella on tarjolla.



Mallin soveltaminen rekrytoinnin ongelmien ratkaisuun

Ongelmia, ratkaisuja ja yhteistyöhön motivointia

Seuraavilla kolmella sivulla tarkastellaan käytännön esimerkkien kautta sitä, miten Vaasan seudun energiaklusterissa tunnistettuja, osaajapulaa pahentavia ongelmia voitaisiin alueen toimijoiden yhteistyönä ratkaista. Alueen **osaajapulaan vaikuttavia tekijöitä** esiteltiin aiemmin kuviossa 1 (s. 14). Niistä kuusi ongelmaa on nostettu seuraaville dioille ratkaistaviksi.

Ratkaisujen esittelyssä on otettu huomioon myös se, että toisinaan uudenlaiseen yhteistyöhön ryhtyminen voi kaivata motivointia. Jokaisen ratkaisun yhteydessä esitetäänkin myös syitä, miksi ongelman ratkaisuun kannattaa yhdessä tarttua.

Kuviossa 2 (s. 23) kuvattiin **neljä keskeistä toimintamuotoa** osaajapulalan taittamiseksi. Kolme niistä liittyy yritysten ja sidosryhmien yhteistyöhön (viestintäyhteistyö, rekrytointi- ja koulutusyhteistyö, vaikuttamisyhteistyö). Neljäs toimintamuoto kytkeytyy yritysten omiin, sisäisiin toimiin. Näitä kaikkia toimintamuuotoja hyödynnetään esitettävissä ongelmien ratkaisuisa.

Kuvio 4a. Osaajapulaa vaikeuttavia ongelmia ja niiden ratkaisuja

”

Tämä ala [olisi saatava] jotenkin vähän houkuttelevammaksi ja seksikkäämmäksi [...]

Sehän ei ole mikään sellainen likainen konepaja, mikä ehkä joskus aikoinaan.

TH6, VERKOSTO

Tällä hetkellä niin kun ammattikouluista ei valmistu meille [valimotyöhön] suoraan uusia työntekijöitä, että käytännössä kaikki opetetaan työn kautta.

TH4, VERKOSTO

Kyllä me saamme hänet jotenkin koulutettua meidän tarpeisiin, jos on jotain perustaa. Mutta ne jotka ovat käyneet täällä nyt niin en tiedä mitä ne tekee siellä koulussa.

TH12, VERKOSTO



Ongelma

Osaajapula-alojen matala vetovoima



Liian vähäiset alan aloituspaikat ja resurssit



Valmistuvien osaaminen ei riitä yritysten tarpeisiin



Ratkaisu

Viestintäyhteistyö

Kampanjat, työntekijä-lähettiläät, opiskelijavierailut yrityksiin

Vaikuttamisyhteistyö

Ammattikoulujen ja pk-yritysten intressit alueellisen vaikuttamisen agendalle

Vaikuttamisyhteistyö & yritysten omat toimet

Vaikuttaminen koulutuksen resursointiin.
Valmistuvien työllistäminen vastuuta jakaen.



Motivointi

- Aloja koskevien mielikuvien päivitys palvelee kaikkia alalle rekrytoivia.
- Viestinnällä voidaan tavoittaa myös alalla aliedustettuja ryhmiä
- Tulevaisuuden osaajia saadaan, jos alalle riittää tulijoita.

- Suuriyritysten kanavat vaikuttajiin ovat pk-yrityksiä paremmat.
- Yhteinen viesti alueelta kuullaan todennäköisemmin.
- Syntyvä toimintakulttuuri ohjaa ajattelemaan yhteistä etua.

- Osaajapulaan vastaaminen on pitkäjänteistä työtä: nuorille annettu mahdollisuus palkitsee tulevaisuudessa.
- Tilanne on kaikille reilumpi, kun vastuuta nuorista kannetaan yhdessä.

Kuvio 4b. Osaajapulaa vaikeuttavia ongelmia ja niiden ratkaisuja

”

Nämä rekryfirmat, niin ne on kyllä ollut aika tyhjä hylsy tässä viime aikoina, että siellähän ei vaan kerta kaikkiaan ole.

TH9, VERKOSTO

Meidänkin alan tekijöitä [hitsaajia, koneistajia], niin ei niitä vaan Suomessa valmistu tarpeeksi, että ihan varmasti tarvitaan ulkomailta.

TH6, VERKOSTO

Meille pienenä toimijana rekrytointi, se on tosi raskas prosessi [...] meillä on periaatteessa koko ajan haku päällä esimerkiksi koneistajia

TH9, VERKOSTO



Ongelma

Riittävän kokeneita ammattilaisia ei löydy Suomesta

Työnhakijoiden osaamisessa puutteita

Pitovoimaa heikentää puolisoiden työttömyys



Ratkaisu

Rekrytointiyhteistyö
Pitkäjänteinen alueellinen rekrytointiyhteistyö valitusta kohdemaasta

Koulutusyhteistyö
tilauskoulutukset niihin osaamisiin, joihin useilla yrityksillä on tilausta



Rekrytointiyhteistyö
Toimijoiden yhteistyö ja yhteinen vastuunkanto puolisoiden työllistämisestä, puoliso-ohjelmat



Motivointi

- Yhteistyössä toiminta on aktiivista, mikä motivoi rekrytointikumppania
→ *varmistaa osaajien saatavuutta.*
- Mahdollisuus yhdistää rekrytointiviestintä opiskelijahoukutteluun
→ *synergiaetu*
- Useita muuttajia samasta maasta
→ *syntyvä yhteisö lisää pitovoimaa*
- Koulutusyhteistyöllä voidaan saada työntekijöitä alueella jo asuvista ja viihtyvistä.
- Yritysten kannattaa panostaa henkilöihin, joihin seudulla jo on pitovoimaa.
- Pitovoima ulkomaalaisiin osaajiin jää heikoksi, jos nämä eivät saa perheitä mukaansa.
- Tulorajojen vuoksi tämä voi edellyttää puolison työllistymistä.

Kuvio 4c. Osaajapulaa vaikeuttavia ongelmia ja niiden ratkaisuja



Ongelma

Pk-yritysten alhainen tunnettuus ja vetovoima työnantajina

Yritysten työnantajavalmiuksissa on puutteita

Ulkomaalaiset tai suomalaiset opiskelijat eivät jää alueelle



Ratkaisu

Viestintäyhteistyö

Pk-yritysten näkyminen osana alueen yritysten kokonaisuutta

Koulutusyhteistyö ja yritysten sisäiset toimet

tilauskoulutukset
(esim. kv-työyhteisön johtaminen)

Oppilaitosyhteistyö

opiskelijoiden yritysvierailut, opetus- ja opinnäyteyhteistyö, työharjoittelut



Motivointi

- On veturiyritystenkin etu, että niiden verkostolla riittää työntekijöitä.
- Kaikki hyötyvät, kun alueelle saadaan uusia osaajia.
- PK-yritysten vetovoimaa vahvistaa näkyminen tunnettujen yritysbrändien rinnalla.
- Yritysten valmiuksien vahvistaminen kv-rekrytoinneissa auttaa ratkaisemaan työntekijäpulaa pitkäjänteisesti.
- Panostaminen pitovoimaan (johtaminen, joustavuus, työnkuvat)
- Opiskelijoiden työllistyminen seudulle on alueen yhteinen intressi.
- Nuoret, koulutetut ja mahdollisesti perheellistyvät osaajat vahvistavat alueen elinvoimaa pitkällä aikajänteellä.

”

[J]os me laitetaan koneistajahaku päälle, ja esimerkiksi Wärtsilä hakee, tai Hitachi tai Danfoss tai ABB, niin kyllä ne [hakijat] helposti menee [...] isoihin, kuvioihin ja ison brändin taakse.

TH9, VERKOSTO

**Kuinka yritykset
voivat ratkaista
osaajapulaa
sisäisin toimin?**

Yhteistyössä on voimaa, mutta myös yritysten omia toimia tarvitaan

Alueellisen yhteistyön mallin neljästä toimintamuodosta (kuvio 2, s. 23) yksi koskee yritysten omia toimia. Nämä seuraavilla sivuilla kuvattavat, yrityksissä sisäisesti tehtävät toimet luovat pitkäjänteistä pohjaa sille, että yrityksellä riittää työntekijöitä.

Lista ei ole kattava, mutta sisältää asioita, joista jokaisella on aitoa merkitystä. Yritysten kannattaa ensinnäkin hyödyntää rekrytoinnissaan mahdollisimman monia väyliä ja verkostoja. Näin yhden väylän tyrehtyessä yritys ei jää tyhjän päälle.

Lisäksi kannattaa huolehtia siitä, että yrityksen palkkaamat työntekijät viihtyvät, eivätkä siirry muualle. Yrityksen pitovoima vähentää tarvetta toistuviin rekrytointeihin. Myös oppilaitosyhteistyöhön panostaminen on ollut monille yrityksille tehokas väylä varmistaa osaajien saantia.

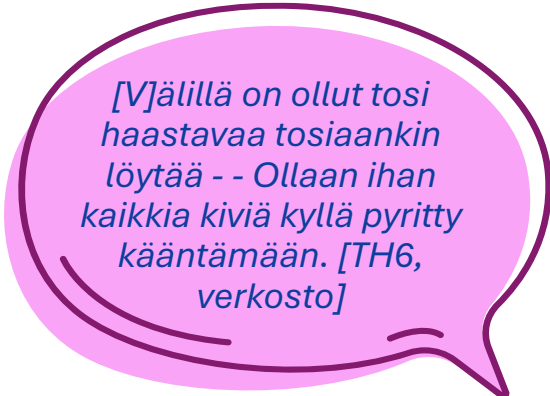
Yritysten on syytä mahdollisuuksien mukaan kehittää kansainvälisen työyhteisön johtamiseen liittyviä työnantajataitojaan, jotta ulkomaalaisten työntekijöiden rekrytointi on mahdollista rakentavalla, työyhteisöä vahvistavalla tavalla. Tämä tukee yrityksen pitkän aikajänteen osaajien saantia.

1. Hyödynnä rekrytoinnissa useita väyliä ja verkostoja

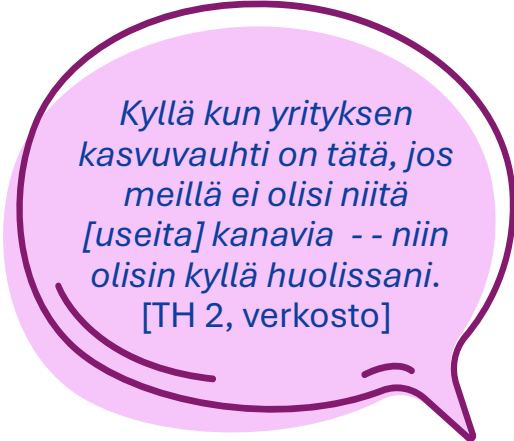
Kun työntekijöitä on vaikeata saada ja ongelma on todennäköisesti aikaa myöden paheneva, on erityisen tärkeää hyödyntää useita eri rekrytointikanavia.

Esimerkiksi seuraavia kanavia Vaasan seudun verkostoyritykset ovat hyödyntäneet nykyisten työntekijöidensä löytämiseksi:

- **Tutut ja tutun tutut** – heidän kauttaan on löytynyt kontakteja alan osaajiin
- **Nykyinen henkilökunta** – suomalaiset ja ulkomaalaiset työntekijät voivat vinkata tuttujaan
- **Puolison työn perässä Suomeen muuttaneet** – voivat olla valmiita uudelle alalle
- **Ammattikoulujen työharjoittelijat** – mahdollisuus tutustua opiskelijaan ennen palkkausta
- **Ammattikoulujen aikuiskoulutus** – motivoituneita aikuisia alan vaihtajia
- **Työvoimaviranomaisten hankkeet** – osaajia voi valmistua kerralla useita
- **Oppisopimuskoulutus** – monelle yritykselle toimiva väylä, tulija saa palkkaa ja koulutuksen
- **Rekrytointiyritykset ja henkilöstövuokrausfirmat** – sittemmin palkattu omaksi henkilökunnaksi



[Välillä on ollut tosi haastavaa tosiaankin löytää - - Ollaan ihan kaikkia kiviä kyllä pyritty kääntämään. [TH6, verkosto]

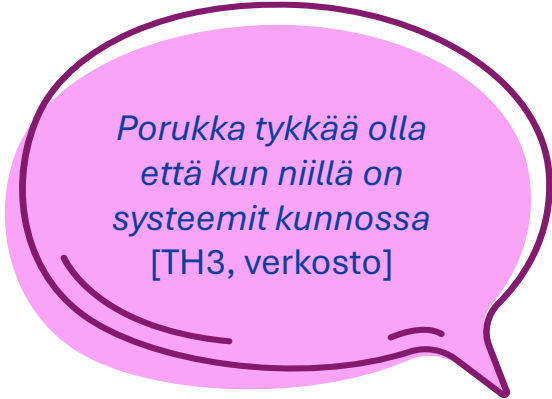


Kyllä kun yrityksen kasvuvauhti on tätä, jos meillä ei olisi niitä [useita] kanavia - - niin olisin kyllä huolissani. [TH 2, verkosto]

2. Vahvista yrityksesi pitovoimaa

Kun osaajia on vaikeata saada, on tärkeätä pyrkiä varmistamaan, että nykyiset työntekijät viihtyvät ja pysyvät yrityksessä. Seuraavassa on listattuna Vaasan energiaklusterin yritysten tunnistamia, pitovoimaa vahvistavia tekijöitä.

- Hiukan paremmat **palkat**, vakituiset työsuhteet, lomautusten välttäminen
- Tasokkaat **työvälineet**, asianmukaiset suojavälineet
- Aito **tasa-arvo** työyhteisössä kaikkien kesken, hyvä tunnelma, ei kuppikuntia
- Johdon lähestyttävyys
- **Joustavuus** työajoissa ja vapaiden saamisessa, työn ja vapaa-ajan yhteen sovittaminen
- Työn vaihtelevuus, **mielekkäät työnkuvat**
- Työntekijöille tarjotut palvelut, esimerkiksi fysikaaliset hoidot
- Juhlien järjestäminen, työntekijöiden taustan huomioiminen palkitsemisessa (esim. yhdessä yrityksistä ramadania viettäneille tarjotaan sen päättyessä sauna ja ruuat)
- Sijainnin merkitys – joskus sijainti hiukan kauempana vetovoimaisimmista työnantajista voi tuoda pitovoimaa, jos työntekijät eivät halua pitkiä työmatkoja



*Porukka tykkää olla
että kun niillä on
systeemit kunnossa
[TH3, verkosto]*



*Minä tunnen joka
kaverin nimeltä
[TH11, verkosto]*

3. Hyödynnä oppilaitosyhteistyötä ja kannna vastuuta nuorten pääsystä alalle

Osa verkostoyrityksistä hyödyntää aktiivisesti oppilaitosyhteistyötä ja hyötyy siitä. Tämä edellyttää kuitenkin myös omaa panostamista.

Oppilaitosyhteistyön merkitystä korostaneissa yrityksissä oli kokemusta nimenomaan pitkäjänteisen, hyviin henkilösuhteisiin perustuvan yhteistyön palkitsevuudesta. Joissain yrityksissä mahdollisuus rekrytoida opiskelijoita oli johtanut jopa siihen, ettei rekrytointiongelmia ollut.

Yritykset korostivat oman aktiivisuuden merkitystä oppilaitosten suuntaan. Haastatteluissa nousi esiin myös ajatus yritysten vastuuta nuorten asettumisesta alalle ja osaajiksi kehittymisestä. Tämä luonnollisesti koskee niin taustaltaan suomalaisia kuin muualta muuttaneita opiskelijoita.

Kyllä nuorille pitää antaa mahdollisuus
[TH11, verkosto]

Mitä isompi yritys niin on vähän tällainen sosiaalinen vastuu ottaa kesätyöntekijöitä vaikka ei aina olisi tarvettakaan niin sanotusti.
[TH10, verkosto]

Me ollaan tehty vuosia - - rekrytointia ajatellen ammattioppilaitoksen kanssa sekä aikuiskoulutus että nuorisopuolen kanssa yhteistyötä. - - me saadaan poimittua sieltä parhaat opiskelijat meille.
[TH2, verkosto]

4. Vahvasta kansainvälisiä työnantajataitoja

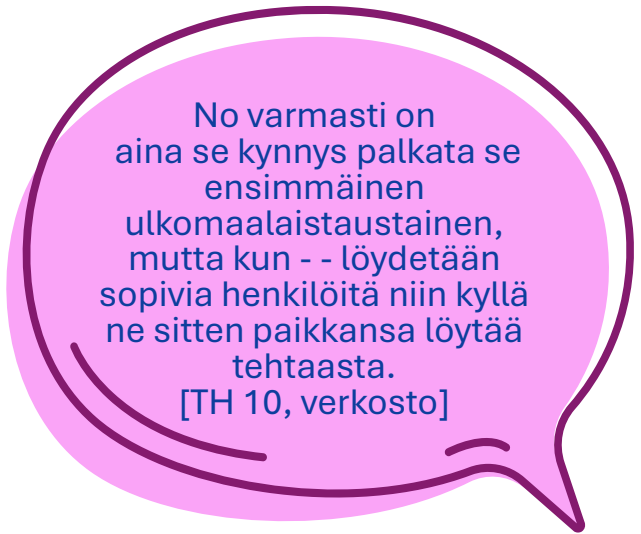
Ulkomaalaisen työvoiman rekrytointiin liittyy asioita, jotka yritysten on tarpeen ottaa huomioon prosessin sujuvoittamiseksi. Usein yrityksissä on kuitenkin tunnistettu, ettei askel kuitenkaan ollut niin iso, kuin etukäteen ajateltiin. ”Kaikki” ei muutu, vaikka muutama asia muuttuisikin.

Usein ulkomaalaisen työvoiman rekrytoinnissa yrityksiä huolettavat käytännölliset asiat, esimerkiksi se, kuka hoitaa perehdytyksen, millaisia kielikäytäntöjä kannattaisi kehittää tai miten olemassa oleva henkilökunta suhtautuu muutokseen.

Usein avoin dialogi yhteisistä tavoitteista ja pelisäännöistä niin uusien kuin aiempien työntekijöiden kanssa vie pitkälle. Pitovoimaa ulkomaalaisiin työntekijöihin voi vahvistaa näiden oman kulttuurin huomioiminen.

Toisinaan yrityksissä on myös huomattu, että ulkomaalaisten työntekijöiden palkkaaminen tuo yllättäviä hyötyjä – sen lisäksi siis, että työvoiman saanti vahvistuu. Hyödyt ovat liittyneet esimerkiksi työyhteisön ilmapiiriin ja yrityksen valmiuksiin tavoitella asiakkaita eri maista ja viestiä eri kielillä.

Näitä teemoja on käsitelty melko kattavasti raportissa [PK-yritykset ja kansainvälinen rekrytointi: kokemuksia, tukea, ratkaisuja](#) (Niemi et al., 2024), jossa kuvataan myös yritysten edellä mainittuihin pulmiin kehittämiä ratkaisuja.



No varmasti on aina se kynnys palkata se ensimmäinen ulkomaalaistaustainen, mutta kun - - löydetään sopivia henkilöitä niin kyllä ne sitten paikkansa löytää tehtaasta.
[TH 10, verkosto]



Kyllä se on ihan hyvä että ottaa huomioon myös heidän kulttuuriaan - - kun ramadan nyt päättyy niin - - tarjotaan mökki, saunat ja ruoat.
[TH 3, verkosto]

3. Pohdinta yhteistyömallin mahdollisuuksista ja rajoitteista

Resurssien epätasapaino ja kilpailuasetelma heijastuvat yritysten yhteistyöhön

Vaikka veturi- ja verkostoyritysten suhteelle on ominaista molemminpuolinen hyöty, suhdetta leimaa myös resurssien epätasapaino veturiyritysten hyväksi. Suuryrityksillä on pk-yrityksiä enemmän taloudellista ja yhteiskunnallista vaikutusvaltaa sekä resursseja käytössään. Tämä jännite nousi esiin myös haastatteluaineistossa.

Veturiyritykset päättävät siitä, miltä yrityksiltä ne ostavat tuotteita tai palveluita. Riski yhteistyösuhteen päättymisestä on yleensä suurempi verkostoyritykselle kuin satojakin alihankkijoita hyödyntävälle veturiyritykselle. Nämä lähtökohdat voivat heijastua siihen, miten yritykset kokevat roolinsa osaaajapulaa torjuvassa yhteistyössä.

Yhteistyöhön tuo jännitettä myös verkostoyritysten keskinäinen kilpailu niin työntekijöistä kuin asiakkaista. Yrityksillä on luontainen tarve suojella omia asiakkuuksiaan ja toimintansa vahvuuksia. Rekrytointiyhteistyössä voi huolettaa sekin, innostuvatko oma työntekijät siirtymään kilpailijalle, jos yritykset käyvät keskenään kovin läheisiksi.

Yritykselle yhteistyö voi tuntua turvallisemmalta sellaisten yritysten kanssa, jotka eivät toimi samalla kentällä. Toisaalta saman alan toimijoiden osaaajatarpeiden yhteneväisyys voisi kuitenkin tehdä yhteistyöstä esimerkiksi kansainvälisissä rekrytoinneissa luontevaa.

Veturiyritysten paremmat resurssit voivat avata verkostoyrityksille myös mahdollisuuksia

Yritysten keskinäinen vallan epätasapaino heijastuu niiden kilpailuun osaajista. Alueidensa suuryritykset ovat työntekijöille tyypillisesti tunnetumpia ja todennäköisesti myös vetovoimaisempia (mielikuvat uramahdollisuuksista ja työpaikan vakavaraisuudesta, palkkaus).

Alueellisen rekrytointiyhteistyöhön osallistuvalla veturiyrityksellä on tyypillisesti käytössään esimerkiksi HR-osaston asiantuntemus ja työpanos. Verkostoyritysten kohdalla yhteistyöhön mukaan lähtö voi sitoa yrittäjän omaa työpanosta.

Verkostoyrityksille niiden toiminta veturiyritysten alihankkijoina voi tuoda pitkäjänteistä näkymää tulevaisuuteen. Usein globaalisti toimivat veturiyritykset voivat kohottaa koko seudun profiilia, vahvistaa sen vetovoimaa ja kansainvälistäkin tunnettua alan toimijoiden parissa. Tämä näkyvyys voi palvella myös seudulle rekrytoivia pk-yrityksiä.

Edellisessä luvussa on kuvattu osaajapulan ongelmakohtia ja mahdollisia ratkaisuja. Osassa niistä mahdollisuutena on tunnistettu veturiyritysten yhteiskunnallisen vaikutusvallan, näkyvyyden ja brändin käyttäminen myös verkostoyritysten kollektiiviseksi hyödyksi.

Mikä jarruttaa yhteistyötä?

Lähtökohtaiset resurssien erot voivat herättää etenkin verkostoyrityksissä kysymyksiä yhteistyön käytännöistä ja hyötyjen tasapuolisesta jakautumisesta.

Usein realismia on, että osaajat ajan kuluessa siirtyvät pienemmistä yrityksistä alueen suuryrityksiin. Samalla alueella toimivien yritysten rekrytointi toinen toisiltaan ei lisää osaajien määrää paikkakunnalla, mutta voi tuoda painetta nostaa palkkoja. Tämä asetelma voi joskus asettaa verkostoyritykset korostuneesti ”kasvattajaseuran” roolin, jossa ne kantavat kokoaan suurempaa vastuuta alalle perehdyttämisestä.

Yhteistyön pelisäännöistä onkin tärkeää heti alussa keskustella avoimesti, jotta niihin liittyvät huolet eivät saisi yrityksiä jättäytymään yhteistyöstä. Koska resurssit ovat kaikissa organisaatioissa rajallisia, hyötyjen on oltava panoksiin nähden houkuttelevia. Tämä lisää valmiutta läheteä mukaan aiemmasta poikkeavaan tekemiseen.

Veturiyrityksissä rekrytointi ei tyypillisesti ole yhtä suuri ongelma kuin verkostoyrityksissä. Tämä voi saada veturiyritykset kysymään, miksi nähdä yhteistyön vaiva, jos rekrytointi vielä kohtuullisen hyvin onnistuu. Tämän esteen ylittämistä voi motivoida yritysten yhteiskunnallisen vastuun näkökulma. Yhteistyöhön osallistuminen auttaa vahvistamaan paikkakunnan elinvoimaa ja samalla yrityksen omia näkymiä.

Mikä motivoi yhteistyöhön?

Vaikka yritysten keskinäiselle yhteistyölle on esteitä, ratkaistavan ongelman vaikeus voi motivoida niitä kokeilemaan uusia keinoja. Jos yritys ei ole onnistunut omin voimin saamaan tarvitsemiaan osaajia, tai rekrytointi sitoo kohtuuttomasti resursseja, valmius yhteistyöhön todennäköisesti kasvaa.

Yhteistyöhön voivat kannustaa mahdollisuus tehokkuuteen, vaikuttavuuteen ja säästöihin. Se, että yritykset esimerkiksi rekrytoivat ulkomailta osaajia yhdessä, tekee niistä paikallisille rekrytointikumppaneille painavampia asiakkaita. Rekrytointien säännöllinen toistaminen sitouttaa myös kumppaneita yhteistyöhön.

Etenkin verkostoyrityksiä voi yhteistyöhön motivoida mahdollisuus hyötyihin veturiyritysten rinnalla (näkyvyys, vetovoima, painoarvo suhteessa päättäjiin). Veturiyrityksiä puolestaan voi motivoida yhteistyöhön paitsi yrityksen oman työvoimantarpeen pitkäjänteinen varmistaminen, myös tarve varmistaa tuotteiden tai palveluiden luotettava saanti ja tuotantoketjujen sujuvuus. Verkostoyritysten työvoimatilanne heijastuu veturiyrityksiin hyvässä ja pahassa.

Sitoutuminen alueen yleisen menestyksen tukemiseen ja elinvoiman vahvistamiseen voi motivoida myös yrityksiä. Etenkin suuryrityksiltä myös odotetaan pk-yrityksiä enemmän yhteiskunnallisen vastuun kantamista. Tätä vastuuta kantavat keskeisenä tehtävänänsä myös monet edellä kuvatut sidosryhmät. Yhteistyöllä on arvoa myös keskinäisen oppimisen ja yhteisymmärryksen rakentamisen väylänä.

Avoin dialogi avaa väyliä yhteistyölle

Aiemmassa tutkimuksessa on tuotu esiin sitä, miten veturi- ja verkostoyritysten on toisinaan vaikea tunnistaa toistensa tilanteita ja lähtökohtia (esim. Murfield & Esper 2016). Ei kannatakaan olettaa, että osapuolet tunnistaisivat toistensa näkökulmat ja reunaehdot ilman vaivannäköä.

Jokainen organisaatio on jossain määrin oman logiikkansa ja näkökulmiensa vanki. Avoin dialogi auttaa toinen toistensa näkökulmien ja tarpeiden tunnistamista.

Sidosryhmien näkökulmasta motivaatiota yhteistyöhön voi heikentää se, jos kukaan ei riittävässä määrin tunnista aloitetta omakseen, eikä sillä ole selkeää vetäjää. Huolena voi myös olla yhteistyön fasilitoinnin jääminen oman organisaation tehtäväksi ilman pelisääntöjä ja korvausta. Siksi onkin tärkeitä sopia työnjaosta, fasilitoinnin kompensoinnista tai esimerkiksi kiertävästä vetovastuusta.



Entä, kun pullonkaulana on perehdyttäminen?

Osassa yrityksiä kansainvälisiä rekrytointeja jarruttavat perehdyttämiseen liittyvät ongelmat. Tämä pulma näkyy etenkin sellaisissa tehtävissä, joissa ”sisäänajo” voi kestää pitkään. Esimerkiksi koneistajan työ Vaasan seudun energiaklusterin yrityksissä on usein vaativaa, ja lukuisat pienet sarjat edellyttävät pitkää oppimisjaksoa.

Alueella on myös yrityksiä, jotka rekrytoivat niin runsaasti, etteivät niiden resurssit tahdo riittää perehdyttämiseen. Osa yrityksistä taas ei pysty rekrytoimaan ulkomailta, koska niiden työntekijöiden kielitaito ei riitä perehdyttämään tulijoita englanniksi. Toisaalta osassa yrityksiä on enemmän valmiutta perehdyttää tulija englanniksi kuin vaikkapa suomeksi, jos yrityksen työkieli on ruotsi.

On myös yksittäisiä yrityksiä, joissa pelätään pitovoiman suhteessa nykyisiin työntekijöihin heikkenevän, jos näiltä ryhdytään edellyttämään perehdyttämistä vieraalla kielellä tai siirtymistä monikieliseen työyhteisöön.

Yhtenä ratkaisuna perehdyttämisen ongelmaan hankkeessa testattiin ajatusta osaavan ja kielitaitoisen perehdyttäjän lainaamisesta toisesta yrityksestä. Perehdyttämisen vaatiman pitkän keston ja myös yritysten välisen kilpailun vuoksi tämä ratkaisu ei kuitenkaan saanut vahvaa kannatusta. Enemmän suosiota sai yritysten esittämä idea alueellisesti toteutettavasta perehdyttäjäkoulutuksesta, jossa voitaisiin myös löytää keinoja kielimuurin ylittämiseen uusia teknologioita hyödyntäen.

Puoliso-ohjelmat vahvistavat pitovoimaa

Puolisotyö on viime vuosina edennyt monilla alueilla Suomessa ripeästi. Sitä on vauhdittanut havainto, että usein pitovoimaa osaajiin heikentää se, jos tämän puoliso ei saa töitä. Vaikka työelämä Suomessa on entistä kansainvälisempää, on silti monia aloja, joille on vaikea työllistyä ilman kansalliskielten osaamista.

Ongelmaa ratkaisemaan on kehitetty puoliso-ohjelmia, joissa työtä etsivät puolisot voivat verkottua, saada oppeja suomalaisesta työelämästä ja tutustua työnantajiin. Yritysten motivaatio panostaa puolisotyöhön voi kuitenkin vaihdella – sen merkitystä ei aina tunnisteta ja kysymyksiä voi herätä siitä, kenen vastuulle työ kuuluu.



Puolisoiden työllistymiseen vauhtia voimat yhdistämällä

Miten alueen toimijat sitten voisivat tämän yhteistyömallin puitteissa kantaa asiasta vastuuta? Yksi mahdollinen toimintamuoto perustuu yritysten ja alueen muiden toimijoiden keskinäiseen tiedon jakoon koskien sitä, millaisia osaamisia ja työn tarpeita rekrytoitujen osaajien mukana tulevilla puolisoilla on.

Vaikka monet veturi- ja verkostoyritysten työtehtävistä edellyttävät pitkää työkokemusta alalta, tarjolla on toisinaan myös tehtäviä, joihin voi oppia työssä tai kurssin käymällä. Tässä alalle tuloa voisivat tukea seudun yritysten yhdessä tilaamat koulutukset. Myös oppisopimusta kannattaa hyödyntää.

Puolisoiden työllistäminen on alue, jossa laaja yhteistyö kannattaa. Kun tiedonvaihtoon ja yhteisen vastuun kantamiseen puolisoiden urapoluista osallistuu muillekin aloille rekrytoivia toimijoita, paranevat mahdollisuudet löytää myös puolisoille näiden nykyistä osaamista ja toiveita vastaavia töitä alueelta.

Raportin jälkisanat

Onnistuminen osaavan työvoiman houkuttelussa ja pitovoiman vahvistamisessa on Suomen menestyksen kannalta keskeistä. Tässä keskustelussa on ansiokkaasti tunnistettu etenkin korkeakoulujen ja suuryritysten merkitys. Lisäksi suurissa kaupungeissa on työskennelty aktiivisesti palveluiden tarjoamiseksi muualta muuttaneille ja näiden perheille. Yrityskentän suurimmilla toimijoilla on myös tehokkaita prosesseja niin osaajien houkutteluun kuin näiden pitämiseen yrityksessä ja Suomessa.

Samalla toimijat, joilla on niukasti resursseja osallistua keskusteluun ja yhteistyöhön, tahtovat unohtua tai ainakin jäädä vaatimattomalle huomiolle. Näihin kuuluvat usein pk-yritykset, mutta myös pienet kunnat ja esimerkiksi ammattikoulut.

Pk-yrityksissä resurssien puute jarruttaa osallistumista moniin ydintehtävien ulkopolisiin toimiin, vaikka niiden tärkeys tunnistettaisiinkin. Samalla myös ammattikoulujen merkitys pk-yrityksille keskeisen osaamisen tuottamisessa näyttää usein jäävän korkeakoulujen roolin varjoon. Yhteistyöstä itseään paremmin resursoitujen kaupunkien kanssa hyötyisivät myös pienet paikkakunnat, jotka ponnistelevat itseään kansainvälisten osaajien tietoisuuteen.

Yhteistyötä kehitettäessä ja ongelmia yhdessä ratkaistaessa on tärkeitä kysyä: ovatko mukana kaikki, joiden kannattaisi olla mukana, joista olisi hyötyä ja jotka hyötyisivät yhdessä tekemisestä? Tämä ei kuitenkaan riitä. Osallistumisen mahdollistaminen yksille voi tarkoittaa hiukan lisää työtä toisille: fasilitointia, joustavuutta, sitkeyttä mukaan kutsumisessa. Tähän työryhmämme haluaa yrityksiä ja sidosryhmiä eri puolilla Suomea haastaa, koska yhdessä tehden saadaan enemmän aikaan.

Osaajien houkuttelusta ja pitovoimasta puhuttaessa kaiken ytimessä ovat ihmiset. Siksi yhteisten motivaatiotekijöiden tunnistamisella, avoimella keskustelulla ja toinen toistensa kuuntelemisella päästään usein jo pitkälle.

Yhtä lailla tärkeitä on huomata se, millaisin perustein Suomeen muuttavat tai Suomessa alueelta toiselle siirtyvät tekevät ratkaisujaan. Yksittäinen työpaikka ei välttämättä kaikille ole riittävästi turvallisuutta ja mahdollisuuksia tarjoavat näkymä. Jos se kuitenkin sijaitsee alueella, jossa alan työnantajia on useita ja mahdollisuuksia myös etenemiseen avautuu, ratkaisu muuttamisesta voi olla helpompi tehdä.

Vielä tätäkin laajemmin kannattaa ajatella. Ekosysteemit eivät aina noudattele aluerajoja. Siksi toimialaekosysteemien kannattaa keskuudessaan miettiä, voisivatko ne yhdessä kutsua alojensa osaajia Suomeen avaamalla viestinnässään alan mahdollisuuksia täällä Pohjolassa – paikkakuntaan katsomatta.

Työryhmän kiitokset (1/2)

Tämä hanke sai alkunsa Wärtsilä Finland Oy:n **Kai Kamilan** ja E2 Tutkimuksen **Mari K. Niemen** vapaamuotoisesta sparrailusta. Miltä osaajatilanne Vaasan seudulla näyttää, millaisia ongelmia on, voisimmeko yhdessä miettiä niihin ratkaisuja? Kai ja Mari tunnistivat tekemisen paikan, ja iloksemme AEL-säätiö antoi hankkeellemme luottamuksen ja rahoituksen. Lämpimät kiitokset työn rahoittamisesta ja sujuvasta yhteistyöstä AEL-säätiön toimitusjohtajalle **Kari Kaihoselle** ja AEL-säätiön hallituksen jäsenelle sekä apurahavaliokunnan puheenjohtajalle **Riikka Heikinheimolle**.

Hanketta on sen edetessä kehitetty eteenpäin työryhmässä, johon ovat E2 Tutkimuksen työryhmän lisäksi kuuluneet Wärtsilän Kai Kamila ja Work lin Finlandin **Laura Lindeman**, sekä myös joukko heidän asiantuntevia kollegoitaan. Wärtsilä tuki verkostoyritysten osallistamista hankkeen haastatteluihin ja työpajaan ja myös tarjosi meille tilansa työpajakäyttöön.

Vaikka kaikilla osapuolilla on ollut omat kiireensä, tälle työlle löytyi aina aikaa. Lämpimät kiitokset sujuvasta, laadukkaasta ja inspiroivasta yhteistyöstä!

Työryhmän kiitokset (2/2)

Jos verkostoyritysten edustajat eivät olisi osallistuneet hankkeemme haastatteluihin, olisi tämä työ jäänyt lähtötelineisiin. Yritysten edustajien arvokkaat kontribuutiot työllemme ja ratkaisujen kehittämiseksi jatkuivat työpajassa. Kiitämme suuresti kaikkia mukana olleita.

Dynaamisuudestaan tunnetulla Vaasan seudulla osallistujia sidosryhmien työpajaan ei tarvinnut erityisesti patistella ilmoittautumaan. Myös suuryrityksille suunnattuun tapaamiseen saimme hienon joukon osallistujia. Vaasassa osataan jo tehdä yhteistyötä, emmekä olisi voineet toivoa parempaa vastaanottoa ja osallistujien panosta.

Työmme jälkipuoliskolla järjestimme vielä muutamia sparrauskeskusteluja sekä pyysimme palautetta yhteistyömallin viimeistelyyn. Lämpimät kiitokset panoksistanne näissä työvaiheissa **Peer Haataja** (Tampereen kauppakamari), **Juha Jokinen** (Konepajakoulu), **Heino Vasara** kollegoineen (Lapin Ely-keskus), **Maija Aarnio** (Rannikko-Pohjanmaan yrittäjät), **Esa Kinnunen** (Espoon yrittäjät) ja **Vesa Kangasniemi** (Barona Oy).

Niin moni on meitä matkalla auttanut, että joku varmasti unohtuu. Siispä vielä yhteisesti: kiitos kaikille matkassa olleille!

LIITE 1

Hankkeen aineistot: yrityshaastattelut

Haastatteluiden tavoitteena oli muodostaa yleiskuva osaajapulan tilanteesta energia-alalla toimivissa verkostoyrityksissä Vaasan seudulla. Haastatteluissa selvitettiin, minkälaisista osaajista on eniten pulaa, mistä osaajia nyt saadaan ja kuinka yritykset pyrkivät pitämään näistä kiinni. Tavoitteena oli saada myös ymmärrystä yritysten valmiudesta tehdä yhteistyötä rekrytointien tiimoilta.

Haastatteluiden tärkein kohderyhmä olivat verkostoyritysten edustajat, kuvaa täydennettiin kolmella veturiyrityksen edustajan haastattelulla.

Yrityshaastattelut (N:15) toteutettiin maalis-toukokuussa 2025.

- Veturiyritys (N:3), haastateltavat Wärtsilä Finland Oy:n hankinnasta, tekevät tiivistä yhteistyötä verkostoyritysten kanssa
- Verkostoyritykset (N: 12)

Suurin osa haastatelluista verkostoyrityksistä sijaitsee Vaasan seudulla tai Pohjanmaalla, muutama on muualta Suomesta. Osalla yrityksistä on takanaan vuosikymmenten yhteistyö Wärtsilän kanssa.

Yritysten työllistämien työntekijöiden aloja olivat koneistus, hitsaus, pintakäsittely, teollisuusmaalaus, valimotyö, kokoonpano. Lisäksi yrityksissä on jonkin verran esimerkiksi insinöörejä, varastotyöntekijöitä ja myynnistä vastaavia.

Haastattelut on pseudonymisoitu ja haastateltaviin viitataan haastattelukohtaisin numeroin. Raportissa käytettäviä sitaatteja on siistitty selkeämmiksi vastausten sisältöä kuitenkaan muuttamatta.

LIITE 2

Hankkeen aineistot: työpajat

Työpajat toteutettiin Vaasassa toukokuun 2025 lopulla. Työpajoissa tartuttiin haastatteluissa esiin nousseisiin ongelmakohtiin ratkaisuja yhdessä hakien. Työpajojen työskentelymuotoja olivat ensin käyty yhteinen keskustelu ja sitä seuranneet teemoittaiset, fasilitoidut ryhmäkeskustelut. Työpajat päättyivät ryhmien sisältöä esitelleeseen, summaavaan yhteiseen keskusteluun.

Ensimmäisessä työpajassa oli mukana Wärtsilän ja sen verkostoyritysten edustajia, tilaisuus järjestettiin 26.5. Wärtsilän Smart Technology Hub’issa. Sen ryhmäkeskustelun teemoja olivat: (1) ulkopuolinen apu rekrytointeihin - henkilöstövuokrausyritysten tehokas hyödyntäminen; (2) perehdyttämisen ratkaisut yrityksissä; (3) verkostoyritysten vetovoiman ja alueen pitovoiman vahvistaminen. Työpajassa yritykset jakoivat oppeja toisilleen ja kehittivät dialogissa ratkaisuja.

Toinen työpaja oli sidosryhmien yhteinen, ja se järjestettiin 27.5. Wasa Innovation Centerissä. Työpajan pohjana olivat sekä yrityshaastattelut että työpajassa 1 ideoidut ratkaisut. Mukana oli monipuolisesti edustajia tämän raportin yhteistyön mallin kannalta relevanttien sidosryhmien edustajia. Työpajan keskustelujen teemoina olivat (1) Osaajien rekrytointi ulkomailta – voisiko sitä tehdä strategisemmin ja yhdessä; (2) verkostoyritysten vetovoiman ja alueen pitovoiman parantaminen; (3) ammattiopetuksen kehittämistarpeet – alueen kyky ja halu vaikuttaa tässä asiassa yhdessä.

Hyödynnettyä kirjallisuutta

- Dyer, Jeffrey H. Singh, Harbir (1998) “The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage”. The Academy of Management Review Vol. 23, No. 4, pp. 660-679.
<https://www.jstor.org/stable/259056>
- Talay, Cagri, Lynn Oxborrow, and Clare Brindley. 2018. “How Small Suppliers Deal with the Buyer Power in Asymmetric Relationships Within the Sustainable Fashion Supply Chain”. Loughborough University.
<https://hdl.handle.net/2134/20768767.v1>
- Ueltschy Murfield, Monique & L. Esper, Terry L. (2016) ”Supplier adaptation: A qualitative investigation of customer and supplier perspectives”. Industrial Marketing Management, Volume 59,2016,Pages 96-106, ISSN 0019-8501,
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.02.004>.
- Niemi, M.K., Välimäki, M., and Niskanen, V. (2024): [”Pk-yritykset ja kansainvälinen rekrytointi: kokemuksia, tukea ja ratkaisuja.”](#) E2 Tutkimus. PIKEUS-hankkeen loppuraportti.
- OP Pohjola & E2 Research (2025): [”Companies’ Solutions for Retaining International Talent in Finland.”](#)