

Koulutus- organisaation rooli ja haasteet alueellisessa ennakoinnissa

Soili Saikkonen
Projektipäällikkö, VTM
Lahden ammattikorkeakoulu
soili.saikkonen@lamk.fi

Anja Härkönen
Projektisuunnittelija, KTM
Lahden ammattikorkeakoulu
anja.harkonen@lamk.fi

Marjo-Riitta Järvinen
Laatu- ja arviointipäällikkö, KT
Lahden ammattikorkeakoulu
marjo-riitta.jarvinen@lamk.fi

Johdanto

Koulutuksen määrällinen ja laadullinen vastaaminen työelämän tarpeisiin on yleisesti hyväksyttävä tavoite, johon kaikki asian parissa toimivat sitoutuvat yleisellä tasolla. Kuitenkin asiaa katsotaan useista eri näkökulmista, ja yhteisen tavoitteen tarkentaminen ei välttämättä ole aina yksinkertaista erilaisista toimintakulttuureista, toiminnan tavoitteista ja aikajänteistä johtuen. Entä onko yrityksillä ja koulutusorgani-

saatioilla sitten riittävästi osaamista pitkän aikavälin ennakointiin? Ennakointi saattaa kaventua pohdinnaksi siitä, miten työelämän jo todetut lyhyen aikavälin tarpeet saadaan välitettyä koulutusorganisaatioihin. Kannattaako ennakoida pitkän aikavälin tarpeita, jos koulutusorganisaatiot eivät pysty riittävän hyvin vastaamaan nykyhetken ja lyhyen aikavälin tarpeisiin? Näiden kysymysten lisäksi alueellisessa ennakoinnissa on oleellista pohtia, millä aloilla ja asteilla koulutetaan ensisijaisesti vastaamaan alueen työelämän tarpeita, ja millä aloilla erikoistutaan kouluttamaan työvoimaa koko maan tarpeita varten.

Ennakointi määritellään usein Alueellisen ennakkoinnin käytännön oppaasta (2002, 11) poimitulla määritelmällä: ”Ennakointi on järjestelmällinen, osallistava prosessi, jossa kerätään tietoa ja laaditaan visioita keskipitkän ja pitkän aikavälin tulevaisuudesta ja jolla pyritään parantamaan nykyisten päätösten tietopohjaa ja käynnistämään yhteisiä toimia”. Oleellista tässä määritelmässä on systemaattinen yhteistyö ja siitä syntyvä aktiivinen toiminta, jolla pyritään vaikuttamaan tulevaisuuden toimintaympäristöön. Tavoitteena on, että koulutus vastaa työelämän tarpeisiin ennakkoivammin kuin aikaisemmin. Menestyksenkäs ennakointi koostuu kolmesta peräkkäisestä vaiheesta: ensimmäisessä vaiheessa tuotetaan ennakointitietoa, toisessa vaiheessa pohditaan mitä tämä tieto tarkoittaa eli muodostetaan ymmärrys siitä miten ennakointi vaikuttaa organisaation tulevaisuuteen valitusta näkökulmasta. Kolmannessa vaiheessa ennakointitiedosta muodostettu ymmärrys arvioidaan ja suunnitellaan toimenpiteet, joiden pohjalta käynnistetään toiminta.

Koulutusorganisaatioille ennakointi on erityisen merkityksellistä. Elinkeinoelämän keskusliiton Tulevaisuusluotaimessa (2006, 45) todetaankin: ”Kaikkien organisaatioiden pitää menestyäkseen pystyä oppimaan ja uudistumaan vähintään samaan tahtiin kuin sen toimintaympäristö muuttuu. Koulutusjärjestelmän osalta haaste on vielä suurempi: oppimisessa ja uudistumisessa pitäisi olla muista edellä. Koulutukselta odotetaan tulevaisuuden myönteistä ohjausta”.

Osin tulevaisuustiedon luonteesta johtuen keskipitkän ja pitkän aikavälin ennakointia vaivaa uskottavuusongel-

ma. Tätä ongelmaa voidaan pienentää kehittämällä ennakointitiedon tuottamisprosessista läpinäkyvä, tarkoituksenmukainen ja kustannustehokas. Samoin ennakointitiedon sisällön tulee olla relevanttia, tarkoituksenmukaista, ymmärrettävää ja riittävän hyvin perusteltua (Salo 2007). Tästä syystä tarvitaan systemaattisia, dokumentoituja ennakointimalleja, joilla varmistetaan ennakointitiedon siirtyminen elinkeinoelämästä ja muualta työelämästä koulutusorganisaatioon ja koulutusorganisaatiossa edelleen kaikille toimijoille ja erityisesti opetukseen saakka.

Käsillä olevassa artikkelissa pohdimme, mistä näkökulmasta koulutuksen määrän ja tarpeen alueellista ennakointia tehdään. Pohdimme myös, miten ja millä keinoilla näkökulmia pyritään yhdistämään. Näihin kysymyksiin etsitään vastausta MAP-projektissa (Maakunnan avainklustereiden osaamisalueiden ja koulutustarpeiden analyysi) käytettyjen työskentelytapojen avulla. Koulutusorganisaation näkökulmaa tarkastellaan ammattikorkeakoulussa tehtävän ennakointityön kautta, työelämän näkökulmaa arvioidaan kirjallisten lähteiden avulla ja lopuksi tarkastellaan koulutusorganisaatioiden sekä työelämän näkökulmien yhdistämistä kahden esimerkin avulla.

Koulutusorganisaation näkökulma, case ennakointi Lahden ammattikorkeakoulussa

Ennakoinnin tasot ammattikorkeakoulussa

Ennakointi voidaan jakaa karkeasti vähintään neljälle eri tasolle (ks. Saikkonen & Järvinen 2006). *Ensinnäkin* ennakointia käytetään strate-

gia- ja tavoitesopimusprosessin tukena. Ennakointitietoa tarvitaan johdon päätöksenteon tueksi mietittäessä tulevien vuosien strategisia linjauksia ja painopisteitä. Ennakointitiedon avulla on mahdollista perustella opetusministeriölle tehtävää sopimustarjousta, jossa koulutustarve esitetään koulutusaloittein aloituspaikkamäärinä. Lisäksi ennakointitieto on tärkeää koulutusohjelmavalikoimaa ja aikuisten vuotuista opiskelijamäärää suunniteltaessa.

Toiseksi ennakointia tarvitaan opetussuunnitelmaprosessin tukena. Ammattikorkeakoulussa on aiempaa tarkemmin määriteltävä ne kompetenssit, jotka tutkinnon suorittaneella tulisi olla 3,5 - 4 vuotta kestävien opintojen jälkeen. Kompetensseja tulee pohtia ennakointitiedon valossa ja niiden pohjalta ryhdytään työstämään kompetenssien saavuttamisen edellyttämiä opintojaksoja. Tulevaisuutta tulisikin pystyä hahmottamaan vähintään tutkinnon suorittamisajan verran.

Kolmannella tasolla ennakointitietoa käytetään opintojakson sisällön suunnittelun tukena. Lähtökohtana on, että opettaja hyödyntää ennakointitietoa opetusta suunnitellessaan. Etenkin nuorten tutkintoon johtavassa koulutuksessa reagointimahdollisuuksia on vähemmän johtuen koulutuksen pitkästä kestosta. Kuitenkin opintojaksojen sisältöjä ja toteutustapaa on mahdollista muuttaa ja suunnata uudestaan hyvinkin nopealla aikataululla. Opintojaksojen tarkkoja sisältöjä ei yleensä suunnitella useita kuukausia etukäteen.

Neljännellä tasolla ennakointia tarvitaan työelämän kehittämisen tueksi. Projektitoiminnan sisällön ja suuntaamisen tulee entistä vankemmin perus-

tua ennakointiin, tietoiseen tulevaisuusajatteluun. Tietyt, painopisteitä koskevat valinnat tehdään jo strategiatasolla, mutta myös kehittämistyöskentelyn on oltava niin joustavaa, että on mahdollisuus reagoida työelämän tarpeisiin ja muuttaa toimintatapoja kesken strategiakauden.

Ennakoinnissa on aina oltava mukana myös pikku ripaus tahdon muodostusta. Eri tasojen ennakoinnilla ei pyritä ainoastaan reagoimaan ympäristön tarpeisiin, vaan pyritään aktiivisesti vaikuttamaan tulevaisuuteen. Koulutus ja opettajan työ on mitä suurimmassa määrin tulevaisuuden tekemistä.

Ennakointitiedon haasteita

Ennakointitiedon puutetta ei voida pitää kovin suurena ongelmana. Ns. passiivista (kerättyä, olemassa olevaa) tietoa on saatavilla runsaasti eikä aktiivisen, uuden tiedon hankinta ole usein lainkaan välttämätöntä. Ennakointitiedot eivät kuitenkaan aina ole käyttökelpoisessa muodossa ja esimerkiksi strategisen tason ennakointitieto ei sellaisenaan välttämättä sovellu muiden tasojen hyödynnettäväksi (Leveälähti 2006, 35). Koulutusorganisaatiossa pitää osata tiedon kokoamisen lisäksi analysoida, soveltaa, jakaa ja hyödyntää tietoa. Ennakoinnissa onkin hyvin pitkälti kysymys tiedon hallinnan taidoista. Olisi kiinnostavaa tutkia tarkemmin, miten ennakointituloksia tulkitaan koulutusorganisaatiossa ja miten tietoa hyödynnetään suunnittelussa ja päätöksenteossa. Ennakoinnin mainitaan aina olevan suunnittelun taustalla, mutta onko tilanne todellisuudessa näin. Samuli Leveälähden (2006) selvityksen mukaan¹ esimerkiksi aloittaja-

määrien suunnittelu painottuu historia-tietojen ja nykytilan arviointiin. Suunnittelun lähtökohtana on usein hyvin perinteinen seurantatieto; toteutuneet aloituspaikat, hakijoiden määrä, ensisijaisten hakijoiden määrä, tutkintojen määrä sekä työllistymistilastot.

Ennakointitiedon vaikuttavuutta päätöksentekoon tulisi systemaattisesti selvittää. Ongelmana on, että ennakointitietoa saatetaan herkästi käyttää valikoidusti, tukemaan omia intressejä. Kukaapa haluaisi olla se, joka vapaaehtoisesti on valmis supistamaan omia aloituspaikkojaan. Leveälähti (2006, 39) toteaaakin selvityksessään, että ”ennakointitiedolle näyttää tulevan arvo vasta silloin, kun se tukee koulutuksen tarjonnan päättävän jo valmiiksi muodostettuja näkemyksiä”.

Koulutuksen järjestäjältä ja ylimmältä johdolta vaaditaan riittävää asiantuntemusta ja rohkeutta tehdä profiloivia linjauksia ja päätöksiä. Ennakointiosajia ja visionäärejä tarvitaan organisaation kaikilla tasoilla. On oltava riittävät valmiudet tunnistaa riskit, mutta myös kykyä nähdä mahdollisuudet (Mäkelä 2006).

Ennakointi yrityksissä

”**E**nnakoinnilla pyritään parantamaan sitä todennäköisyyttä, jolla pk-yrityksen kehitys saadaan pysymään halutulla uralla tai kääntymään kohti haluttua kehitysuraa. Ennakointi-ennusteet, kaikki tulevaisuutta hahmottavat kuvaukset tai kehityspotit, antavat tyhjää paremmat puit-

teet päätöksenteolle ja erilaisille valinnoille yritystasolla. Ennakoinnin seurauksena laaditut suunnitelmat eivät kuitenkaan riitä: muutos parempaan tai pysyminen halutulla vaatii myös suunnitelmien reippaan toteutuksen ja seurantaan, jolla varmistetaan toivotun tuloksen saavuttaminen” (Järvi-Laturi 2000, 22).

Jokainen menestyvä yritys ennakoi tulevaisuuttaan jollakin tasolla. Tulevaisuuden ennakoinnin keskeinen tehtävä on tuottaa yritykseen sellaiset valmiudet, että yritys ei ympäröivän maailman muuttuessa joudu tilanteeseen, josta sillä ei ole minkäänlaista ennakkokäsitystä. Visionäärinen johtaminen ja osaamisen kehittäminen ovat keinoja, joilla organisaatio pyrkii vaikuttamaan tulevaisuuteensa. Näillä tekijöillä onkin aikaisempaa merkittävämpi osa yrityksen ja organisaation kilpailukykyä määrittäessä. Osaamisen johtaminen, kuten muukin johtaminen, edellyttää hyvää päätöksentekokykyä, joka muodostuu päämäärätiedon, tilannetiedon ja voimavaroitiedon perusteella (Aaltonen & Wilenius 2002). Näiden tietojen perusteella voidaan selvittää henkilöstön todellisen osaamisen ja halutun osaamistason väliset erot sekä tehdä liiketoimintastrategian mukaiset osaamisen kehittämissuunnitelmat.

Pk-yritykset tekevät edelleen kuitenkin vain vähäisessä määrin systemaattista ennakointia. Ennakointi vaatii aikaa ja osallistumista eikä ennakoinnin puuttuminen aiheuta yleensä välittömiä ongelmia. Kun asiat ovat hyvin, ennakointia ei koeta tarpeelliseksi, ja kun asiat su-

¹ Samuli Leveälähti (2006) on haastatellut muutamia koulutuskuntayhtymän johtajia, ammatillisten oppilaitosten sekä ammattikorkeakoulujen rehtoreita selvittääkseen heidän näkemyksiään ennakointiosaamisesta, -menetelmistä, ennakointiyhteistyöstä ja ennakoinnin vaikuttavuudesta koulutustarjontaa koskevaan päätöksentekoon.

juvat huonosti, tarvitaan nopeita toimenpiteitä, eikä ennakkoinnille ole riittävästi aikaa. Tarjolla oleva ennakkointiaineisto on liian yleistä, jotta yksittäinen yritys voisi hyötyä siitä riittävästi. Tästä johtuen ennakkointiaineistoa pitäisi muokata niin että se on sovellettavissa yrityksen tarpeisiin.

Toinen ennakkointitietoa koskeva ongelma on ennakkointitiedon valtava määrä. Olennaisen tiedon löytäminen ja analysointi vaatii systematiikkaa sekä työkaluja ja metodeja, joilla ennakkointitieto voidaan käsitellä yritystä hyödyttävään muotoon. Mannermaan ja Ahlqvistin (2000, 147) mukaan yksi ratkaisu näihin ongelmiin voisi olla yrityspohjainen koulutus, johon on yhdistetty konsultointia. Ennakkoinnin onnistuminen vaatii ensisijaisesti huolellisen aiheen rajauksen ja käsityksen siitä minkälaisen ongelman ratkaisuun prosessilla halutaan pyrkiä. Aiheen rajauksen lisäksi onnistunut ennakkointiprosessi vaatii metodin, joka vie työskentelyä jäsenytyneesti eteenpäin. Ståhle ja Wilenius (2006, 58-59) kiteyttävät asiaa edelleen: ”Tulevaisuuteen varautuminen edellyttääkin systemaattisuutta ja organisoitukykyä, koska siitä syntyy johdonmukaisuus, joka on välttämätöntä tulevaisuusorientaatiolle.”

Toimintaympäristön, asiakaskunnan ja toiminnan muutosten ennakkointi johtaa osaamisen ennakkointiin. Yrityksissä tulee pohtia, miten muutokset vaikuttavat osaamiseen ja miten osaamisen kehittämisellä voidaan vaikuttaa tulevaisuuden toimintaan. Muutosten ollessa aikaisempaa nopeampia, yritykset ja yhteisöt tarvitsevat valmiita verkostoja ja yhteistyötahoja, joiden kanssa tulevaisuutta rakennetaan. Osaavan työvoiman saaminen voi olla helpompaa pitkällä ai-

kävällillä jos ennakoiva tieto yrityksen tarpeista kulkee tehokkaasti koulutusorganisaatioihin saakka.

Millä keinoin on pyritty yhdistämään koulutusorganisaation ja yritysten sekä muiden yhteisöjen näkökulmia?

MAP-projekti

MAP-projekti eli Maakunnan Avainklustereiden osaamisalueiden ja koulutustarpeiden analyysi on Lahden ammattikorkeakoulun hallinnoima hanke, jossa ennakoidaan osaamistarpeiden muutoksia Päijät-Hämeessä. Hanke on Hämeen TE-keskuksen osarahoittama ESR-hanke, ja sen pääasiallinen tavoite on parantaa koulutuksen työelämävastavuutta. Seuraavassa esitetään kahden esimerkin avulla, miten hankkeessa on pyritty parantamaan koulutuksen työelämävastavuutta ja etsitty keinoja, joilla voidaan pidentää tulevaisuustarkastelun aikajännettä. Ennakkointimallien kehittämiseen liittyvän työpajan sekä Tulevaisuustyöskentely pk-yrityksissä -koulutuskokonaisuuden lisäksi hankkeessa on toteutettu osaamistarpeisiin keskittyviä klusterianalyyskejä, ennakkointiseminaareja ja osaamisen ennakkointimallien kehittämistä yhdessä päijät-hämäläisten yritysten kanssa.

Työpaja

MAP-projektin eräänä toteuttamismuotona ovat toimialojen analyysit. Vilja-, matkailu-, ja hyvinvointitoimialojen analyyseissa selvitetään myös näiden toimialojen yrityselämän näkemystä siitä, millaisella mallilla toimialojen työelämän osaamistarpeet saataisiin siirrettyä sujuvasti koulu-

tukseen. Tämän selvittämiseksi syksyllä 2007 järjestettiin työpaja, johon kutsuttiin työelämän, koulutuksen ja alueellisen elinkeinon kehittämissyhtiön edustajia.

Työpajassa osallistujat jaettiin kahteen ryhmään, joissa mukana oli edustajia kaikista työpajaan kutsutuista ryhmistä. Työryhmille annettiin tehtäväksi kommentoida taustahaastatteluiden tuloksia malleja ja muodostaa mahdollisesti aivan uusia malleja. Työryhmien tavoitteena oli löytää ne mallit, joilla työelämästä tuleva ennakoitintieto tulevaisuuden osaamistarpeista siirtyisi parhaiten koulutukseen. Työpajatyöskentelyn aikana syntyi vilkasta keskustelua koulutuksen, työelämän edustajien ja alueellisen kehittämissyhtiön edustajien välillä. Työpajaan osallistuneiden työelämän edustajien mielestä ennakoitintiedon kerääminen kuuluu oppilaitoksen tehtäviin. Keräämäänsä ennakoitintietoa oppilaitosten odotetaan hyödyntävän hanke- ja koulutussuunnittelussa.

Keskustelussa käsiteltiin monipuolisesti erilaisia malleja, joiden avulla määrällinen tai laadullinen ennakoitintieto välittyy työelämästä koulutukseen. Työpajan keskusteluissa esiintulleet ennakoitintiedon mallit jaettiin määrällisiin ja laadullisiin malleihin, mallit on kuvattu taulukoissa 1 ja 2. Jako on osin keinotekoinen, koska määrällinen ja laadullinen aineisto täydentävät aina toisiaan.

Laadullinen ennakoitintieto (taulukko 1) välittyy työpajatyöskentelyn mukaan parhaiten opettajien työelämäjaksojen, henkilökohtaisten suhteiden, vierailuiden ja projektien välityksellä. Työpajassa korostettiin henkilökohtaisia suhteita ja opettajien työelämäjaksoja keinoina työelämän ja koulutuksen lä-

hestymisessä. Henkilökohtaisia, opettaja-työelämäneustajasuhteita pidettiin ennakoitintiedon välittymisen kannalta erittäin tärkeinä, ja joidenkin osallistujien mielestä henkilökohtaiset suhteet ovat ainoa ja samalla toimivin keino välittää työelämästä tulevaa ennakoitintietoa koulutukseen. Toimiva vastavuoroisuus, tiedon suora kulkeminen molempiin suuntiin, on olennaista henkilökohtaisissa suhteissa, mutta aloitteelliseksi osapuoleksi nimettiin poikkeuksetta koulutuksen edustaja.

Määrällisen ennakoitintiedon (taulukko 2) välittymisen katsottiin onnistuvan erityisesti työelämän ja koulutuksen yhteistyöryhmien välityksellä. Päijät-Hämeessä esimerkkinä yhteistyöryhmästä on koulutuksen järjestäjän, Päijät-Hämeen koulutus konsernin, organisoimat eri toimialojen työelämän neuvottelukunnat. Työpajaan osallistuneiden mielestä työelämän neuvottelukuntien toiminnan optimoimiseksi neuvottelukuntien koko on syytä pitää suhteellisen pienenä ja välttää useampien toimialojen yhdistämistä. Päijät-Hämeessä elinkeinonkehittämistä tehdään elinkeinonstrategian mukaisesti klusterittain. Klusterien kautta toimimista, klusterikokouksia, pidettiin toisena hyvänä määrällisen ennakoitintiedon välittämisen keinona.

Opettajien työelämäjaksoista työpajaan osallistuneilla oli hyviä kokemuksia, ja niitä pidettiin erinomaisina keinoina ennakoitintiedon vastavuoroiselle välittymiselle. Työelämäjakson aikana opettajalla on erinomainen mahdollisuus päivittää alansa työelämätiedot, luoda kontakteja ja saada tietoa työelämän tulevaisuuden osaamistarpeista. Vastavuoroisesti työelämän edustajat saavat tietoonsa koulutuksessa meneil-

Taulukko 1. Laadulliset ennakoitinnallit.

KEINO	ENNAKOITIEDON LAATU	SISÄLTÖ	KOORDINAATIO	RISKIT	KOMMENTTI
Henkilökohtaiset suhteet	Laadullinen	<ul style="list-style-type: none"> •Opettaja vieraillee yrityksessä, tapaamiset seminaareissa, työryhmissä, messuilla •Opettajan oma aktiivisuus •Keskustelun jatkuvuus taattava •Vuorovaikutus; tiedon on kuljetava molempiin suuntiin 	<ul style="list-style-type: none"> •Aloitteentekijä: kumpi tahansa •Opettaja ottaa aktiivisesti yhteyttä työelämään 	<ul style="list-style-type: none"> •Jatkuvuus 	<ul style="list-style-type: none"> •Ennakointitieto kulkeutuu parhaiten työelämästä koulutukseen •Voidaan hyödyntää rekrytoinnissa, harjoitteluissa ja opinnäytetöissä
Opiskelijoiden työharjoittelu	Laadullinen	<ul style="list-style-type: none"> •Työharjoittelu opiskelijan työtä: asiakkaan näkökulmasta ei eroa onko työn suorittaja henkilökuntaan kuuluva vai harjoittelija 	<ul style="list-style-type: none"> •Harjoittelujaksojen jakaminen tasaisesti ympäri vuoden, työelämälle mahdollisuus vaikuttaa 	<ul style="list-style-type: none"> •Ennakointitieto ei kulje, ei hyödynnetä systemaattisesti •Opiskelija saattaa suodattaa tietoa, opiskelijan arviointi pääasia 	<ul style="list-style-type: none"> •Ohjaamisen resurssit: voiko opettaja/ muu henkilö toimia osaltaan työpaikkaohjaajana? •Nykyiset palautelomakkeet vaikeaselkoisia •Passit (esim. lääkepassi) hyvä työväline – voisiko passi-ideaa laajentaa, passi voisi toimia työelämästä tulevien osaamistarpeiden välittäjänä
Opettajien työelämäjaksot	Laadullinen	<ul style="list-style-type: none"> •Opettajat mukaan arkityöhön 	<ul style="list-style-type: none"> •Koulutus 		<ul style="list-style-type: none"> •Opettajat työelämään, "kuvitelmat" samankaltaisiksi •Opetusjakso molempiin suuntiin
Yrityksien osallistuminen opetukseen	Laadullinen	<ul style="list-style-type: none"> •Luennot, vierailut, tutustumiskäynnit, •osallistuminen opiskelijoiden valintaan •caset 	<ul style="list-style-type: none"> •Opettaja avaa opetustaan työelämään päin, kontakteja työelämään – myös työelämä lähestyy koulutusta 		<ul style="list-style-type: none"> •Opetustyöhön enemmän kehittäjiä •Yrityksien edustajille "päivä opiskelijoina": osallistuvat oppitunneille "opiskelijoina"
Vierailut yrityksiin	Laadullinen	<ul style="list-style-type: none"> •Opiskelijaryhmät tutustuvat toimintaan •Opettajaryhmät tutustuvat toimintaan 		<ul style="list-style-type: none"> •Jotkut yritykset pitävät turhina – "vierailijat tiellä" 	<ul style="list-style-type: none"> •Tulevaisuuden työvoiman rekrytointimahdollisuus

Taulukko 2. Määrälliset ennakoitimetallit.

KEINO	ENNAKOITIEDON LAATU	SISÄLTÖ	KOORDINAATIO	RISKIT	KOMMENTTI
Projektit	Laadullinen/määrällinen	<ul style="list-style-type: none"> •Hankkeistamisessa ja uusien koulutuksien suunnittelussa yhteys ajoissa työelämään, enemmän yritys-lähtöisyyttä •Tärkeää miettiä, mikä on lopputulos työelämässä 	<ul style="list-style-type: none"> •Koulutus- ja kehittämistoimijoiden on selvitettävä ensin omat roolinsa; kuka tekee ja mitä? •Oppilaitokset tekevät ennakointia ensisijaisesti 	<ul style="list-style-type: none"> •Ei välttämättä suoranaista hyötyä, ”liikaa kehittämistä” •Tulokset eivät kohtaa työelämää (paksut raportit) 	<ul style="list-style-type: none"> •Yritykset osallistuvat, jotta koulutus saisi työelämä tietoa
Klustereiden kautta toimiminen	Määrällinen	<ul style="list-style-type: none"> •Klusterien johdoryhmien näkemykset esim. aloituspaikkatarpeesta 	<ul style="list-style-type: none"> •Vierailut työryhmissä 		
Yhteistyöryhmät	Määrällinen	<ul style="list-style-type: none"> •Liian byrokraattista, koulutusorganisaation näkökulmasta lähtevää •Vapaamuotoisuus, •Mikä ajankohdasta koulutuksessa ja projekteissa, mikä työelämässä? •Vuositteiset ”missä mennään” -tilaisuudet 	<ul style="list-style-type: none"> •Työelämän neuvottelukunnat •Koulutus ottaa aktiivisesti yhteyttä työelämään •Oppilaitos kutsuu yrityselämän edustajia ja esittää heille kysymyksiä, ”kyselytunnit” 	<ul style="list-style-type: none"> •Päästään konsensusseen – ei parhaimpaan mahdolliseen lopputulokseen 	<ul style="list-style-type: none"> •Hyvin laaditut ennakkomateriaalit ovat tärkeitä

lään olevia ja tulevia teemoja. Työelämäjaksojen avulla voidaan hälventää mahdollisia molemminpuolisia ennakkoluuloja, ja molemmat osapuolet saavat realistisen käsityksen toistensa toiminnasta. Työpajaan osallistuneet työelämän edustajat toivat esille halunsa osallistua opetukseen, esimerkiksi vierailevina luennoitsijoina. He esittivät myös toivomuksen voida osallistua ”kuunteluoppilaina” opetukseen, jolloin he saisivat hyvän kuvan siitä, mitä taitoja heille työharjoitteluun tulevat opiskelijat hallitsevat.

Tulevaisuustyöskentely pk-yrityksissä -koulutuskokonaisuus

MAP-projektissa on järjestetty vuoden 2007 aikana Tulevaisuustyöskentely pk-yrityksissä -koulutuskokonaisuus. Koulutuskokonaisuuden tavoitteena on ollut kasvattaa ennakoititiedon hyödyntämistä yritysissä. Koulutus on koostunut lähipäivittä, joiden sisällöstä vastaa Turun kauppa- korkeakoulun Tulevaisuuden tutkimus-

keskus sekä yritystyöskentelyosioista. Yritystyöskentelyosissa koulutukseen osallistuvien yritysten edustajat sekä Lahden ammattikorkeakoulusta ja Koulutuskeskus Salpauksesta koottu asiantuntijaryhmä käyvät läpi tulevaisuustyöskentelyprosessin yrityksen valitsemasta näkökulmasta. Koulutusorganisaatioiden edustajien tehtävänä on kerätä ja analysoida tulevaisuustietoa yhdessä yrityksen kanssa käsiteltäväksi. Koulutuksen tuloksena yritykset saavat näkemyksen tulevaisuudenkuvistaan, jonka jälkeen laaditaan edelleen yhteistyössä toimenpidesuunnitelma tavoiteltuun tulevaisuuteen pääsemiseksi. Tässä yhteydessä tulevaisuustyöskentelyprosessi muodostuu heikkojen signaalien etsinnästä, muutosvoimien kartoituksesta, toimintaympäristön skannauksesta, tulevaisuustaulukon tekemisestä sekä toimenpidesuunnitelman laatimisesta. Lisäksi koulutuskokonaisuuden aikana toteutetaan verkostokartoituksia ja muita tulevaisuustyöskentelyprosessia täydentäviä ryhmätöitä.

Ennakointikoulutuksen tuloksena koulutusorganisaation edustajien ja työelämän edustajien ymmärrys toistensa toiminnasta lisääntyy, verkostot kehittyvät sekä yritykset saavat omiin tarpeisiinsa sopivaa ennakointitietoa, joka analysoidaan yhdessä. Yhteistyö antaa koulutusorganisaation edustajille monipuolisen ja vähintään ajantasaisen käsityksen kohdeyrityksen toiminnasta, sen tulevaisuuden näkymistä ja tarpeista. Oleellista on, että molemmat osapuolet oppivat koulutuksen aikana hyödyntämään työkaluja, joilla voidaan rakentaa tulevaisuudenkuvia ja pohtia niiden vaikutuksia.

Lopuksi

Edellä on tarkasteltu ennakointia koulutusorganisaation, erityisesti ammattikorkeakoulun, näkökulmasta ja yrityksen näkökulmasta. Seuraavaksi tarkasteltiin kahden MAP-projektin toimenpiteen esittelyllä, onko näitä näkökulmia mahdollista lähentää. Yrityksen ja koulutusorganisaation toiminnalla on yllättävän vähän eroja, kun katsotaan ennakointimallia toiminnallisesta näkökulmasta: ennakointitiedon kerääminen ja hyödyntäminen sekä tiedonkulku organisaation sisällä muodostavat suurimmat haasteet.

Määrällinen, pitkäntähtäimen ennakointitieto on tehokkainta kerätä jo olemassa olevien työelämän ja koulutuksen yhteistyöryhmien välityksellä. Toinen tapa määrällisen ennakointitiedon keräämiseen on työelämän klusteriryhmien hyödyntäminen. Pitkän tähtäimen ennakointitietoa hyödynnetään sekä alueellisesti että kansallisesti. Päijät-Hämeessä pitkän tähtäimen ennakointitapoja pyritään kehittämään yhteistyössä. Päijät-Hämeen liitto, Päijät-Hämeen koulutuskonserni sekä Hämeen TE-keskus muodostavat Päijät-Hämeen ennakointiverkoston (<http://www.paijat-hame.fi/ennakointi/>), jonka tehtävänä on ennakointitiedon tuottaminen ja analysointi sekä tiedon jakaminen yhteistyössä. Määrällinen ennakointi edellyttää aina taakseen laadullista ennakointia. Pitkän tähtäimen ennakoinnissa on todennäköistä, että ammattirakenne ja osaamistarpeet muuttuvat voimakkaastikin. Onnistunut määrällinen ennakointi edellyttää, että tilastolliset luokitukset ovat ajantasaisia, esimerkiksi ammattinimikkeet ja toimialat.

Aiemmin tässä artikkelissa esitetyn aineiston mukaan laadullisen ennakoitintiedon hankkimisessa henkilökohtaiset suhteet ovat erittäin käyttökelpoinen keino ennakoitintiedon välittämiseen työelämän ja koulutusorganisaation välillä. Henkilökohtaisten suhteiden avulla ennakoitintiedon saaminen ei ole ongelmattonta, vaan niiden hyödyntämisessä on huomioitava monta tekijää. Ennakoitintiedon kerääminen henkilökohtaisten suhteiden avulla tuo mukanaan jatkuvuuden takaamisen ongelman. Loppuuko ennakoitintiedon kulkeminen, jos jompikumpi henkilöistä, joiden väliseen henkilökohtaisiin suhteisiin ennakoitintiedon kerääminen perustuu, vaihtaa työpaikkaa? Tiedon keräämisen systemaattisuus luo myös haasteita, yhteydenpidon olisi oltava jatkuvaa eikä vain sattumanvaraisiin yhteydenottoihin perustuvaa. Ennakoitintieto ei saa jäädä ainoastaan tiedonkerääjän haltuun, vaan sen on välitettävä koko organisaation tiedoksi ja hyödyksi. Samoin työelämän ennakoitintiedon välittäjän on voitava kerätä ennakoitintietoa laajasti omasta organisaatiostaan, jotta tieto ei jäisi liian kapeaksi ja vain yhden henkilön näkemykseksi.

Aikuiskoulutuksella ja täydennyskoulutuksella on mahdollista vastata lyhyen aikavälin tarpeisiin hyvinkin joustavasti. Tällöin hyödynnettävä ennakoitintieto on lähtöisin nimenomaan yrityksistä ja toimintaympäristössä tapahtuneista muutoksista. Toisaalta voidaan kysyä, paikkaillaanko täydennyskoulutuksella pitkän aikavälin ennakoinnin puutteita? Voidaan myös pohdita, onko täydennyskoulutuksen tarve merkki toimintaympäristön nopeasta muutoksesta ja edelleen siitä, ettei ennakoinnilla voida sittenkään varautua

aukottomasti tulevaisuuden tarpeisiin. Tästä syystä on oleellista rakentaa yhdessä mahdollisia tulevaisuudenkuvia ja pohtia miten nämä tulevaisuudenkuvat vaikuttavat toteutuessaan tilanteeseen alueen työelämässä ja koulutusorganisaatioissa.

Yritykset ja koulutusorganisaatiot hyötyvät sekä pitkántähtäimen että lyhyentähtäimen niin laadullisesta kuin määrällisestä ennakoitintiedosta. Haasteena on, kuinka saada ennakoinnilla saavutetut hyödyt konkretisoitua ja ennakointi tunnustettua tärkeäksi, strategiaa edeltäväksi tai toteuttavaksi ja toimintaa kehittäväksi työkaluksi. Etenkin koulutusorganisaatioiden johto kaipaa ennakoitintietoa päätöksenteon tueksi, mutta ei useinkaan osaa tarkemmin määrittellä tiedon tarvettaan. Ennakoinnin välineitä olisi pyrittävä hyödyntämään mahdollisimman tehokkaasti ja monipuolisesti, sillä pitkän ja lyhyen tähtäimen laadullisten ja määrällisten ennakoitimenetelmien käyttö täydentävät toisiaan. Kuten Hamel ja Prahalad (2006, 111) kommentoivat, ennakointia ei kannata hylätä, vaikka pitkántähtäimen ennakoinnin tuloksena syntyvät viisiot voivat vaikuttaa joskus vailla todellisuus pohjaa oleviksi kuvitelmiksi. Pohdimisen arvoista on myös se, pyritäänkö luomaan uudenlaista tulevaisuutta vai kuvaamaan tulevaisuutta menneisyyden ja nykytilan kautta.

Ennakoitintimallien ja -yhteistyön kehittämistä on siis syytä jatkaa. Esimerkiksi ennakoitintiedon kerääminen ja alustava karsinta yritysten käyttöön voisi olla yksi koulutusorganisaatioiden tarjoama palvelu yrityksille. Tämä vaatii kuitenkin, että ennakoitintiongelma on määritelty yhteistyössä yrityksen kanssa heti

yhteisen työskentelyn alkuvaiheessa. Lisäksi tarvitaan systemaattisia ja riittävän yksinkertaisia työkaluja, jotka auttavat muodostamaan tiedosta ymmärryksen. Johtopäätöksessä voidaan olla samaa mieltä Pirjo Ståhlen ja Markku Wileniuksen kanssa (2006, 59): Jos havainnot eivät siis päädy systemaattisen tarkastelun kohteeksi, niistä ei seuraa toimijoiden kannalta mitään olennaista ja kaikkien oppimisprosessi jää kesken.

Lähteet

Aaltonen, M. & Wilenius, M. 2002. Osaamisen ennakointi. Pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen. Kauppakamarisarja. Johtamistaito. Helsinki: Edita.

Alueellisen ennakoinnin käytännön opas. SUOMI. 2002. Euroopan komissio. Luxemburg: Euroopan yhteisöjen virallisten julkaisujen toimisto.

Hamel, G. & Prahalad, C.K. 2006. Kilpajuoksu tulevasta. Hämeenlinna: Talentum.

Järvi-Laturi, J. 2000. Taloudellisen toimintaympäristön muutos ja siihen vastaaminen – miksi ja millaisia ennusteita ja skenaarioita pk-yrityksissä tarvitaan: tietoteknisen pk-yrityksen näkökulma. Teoksessa M. Mannermaa (toim.) Tulevaisuuden haltuunotto. PK-yrityksen ennakoinnin käsikirja. ESR-julkaisut 77/00. Helsinki: Edita, 12-23.

Leveälahti, S. 2006. Koulutustarjonnan alueennakointiyhteistyön nykytila ja kehittämistarpeet. Moniste 4/2006. Helsinki: Opetushallitus.

Mannermaa, M. & Ahlqvist, T. 2000. Ennakoinnin käyttö pk-yrityksessä. Teoksessa M. Mannermaa (toim.) Tulevaisuuden haltuunotto. PK-yrityksen ennakoinnin käsikirja. ESR-julkaisut 77/00. Helsinki: Edita, 146-152.

Mäkelä, K. 2006. Koulutusjärjestelmä kohtaa tai unohtaa muutoksen. Futura 1/2006, 73-81.

Saikkonen, S. & Järvinen, M-R. 2006. Ennakointi Lahden ammattikorkeakoulussa. Teoksessa B. Varjonen & R. Kallinen (toim.) Työvälineitä ohjaukseen. Oped-Exon loppuraportti. CD-ROM-julkaisu. Hämeenlinna: Hämeenlinnan ammattikorkeakoulu.

Salo, A. 2007. Tulevaisuustiedon paradoksit – kokemuksia innovaatioaihioiden seulonnasta. Seminaariesitys Tulevaisuuden tutkimuksen seuran Tulevaisuustieto päätösten valmistelussa ja päätöksenteossa -seminaarissa Helsingissä 28.9.2007.

Ståhle, P. & Wilenius, M. 2006. Luova tietopääoma. Tulevaisuuden kestävä kilpailuetu. Helsinki: Edita.

Tulevaisuusluotain. 2006. Verkostoitumisesta voimaa osaamiseen. Loppuraportti. Helsinki: Elinkeinoelämän keskusliitto.

