

Kati Viljakainen

OSAAVAN TYÖVOIMAN VARMISTAMINEN KYMENLAAKSOSSA

Millenniaali-työnhakijan näkökulma esiin
palvelumuotoilun avulla

Opinnäytetyö
Muotoilija yamk

2019



Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu

Tekijä/Tekijät	Tutkinto	Aika
Kati Viljakainen	Muotoilija (YAMK)	Marraskuu 2019
Opinnäytetyön nimi		130 sivua 6 liitesivua
Osaavan työvoiman varmistaminen Kymenlaaksossa. Millenniaali-työhakijan näkökulma esiin palvelumuotoilun avulla		
Toimeksiantaja		
Etiäinen – Koulutustarpeiden ennakointi -hanke TKI, XAMK		
Ohjaaja		
Anu Vainio		
Tiivistelmä		
<p>Megatrendit haastavat organisaatioita aivan uudella tavalla ja kilpailu osaavasta työvoimasta kasvaa. Näin myös Kymenlaaksossa, jossa osaavan työvoiman varmistaminen nousi yhdeksi yritysten keskeisistä haasteista Etiäinen – Koulutustarpeiden ennakointi -hankkeen ensimmäisellä haastattelukierroksella. Paitsi että työvoiman tarve, saatavuus ja määrä ovat muuttuneet, on myös työvoiman laatu erilainen uusien sukupolvien myötä. Opinnäytetyön tarkoituksena onkin lisätä ymmärrystä millenniaaleista työnhakijoina ja korottaa Kymenlaakson vetovoimaisuuden nykytilaa sekä niitä seikkoja, joita millenniaali-työnhakijat kokevat keskeisinä osaavaa työvoimaa varmistettaessa. Työnhakijaymmärrystä lähestytään tutkimuksessa asiakasymmärryksen tavoin.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostettiin palveluperusteisesta toimintalogiikan ja asiakaskeskeisen toimintalogiikan, muotoiluajattelun ja palvelumuotoilun teorioista. Tutkimusprosessi noudatti palvelumuotoiluprosessin alkuvaiheita ymmärryksen kasvattamisen ja syventämisen vaiheesta ymmärryksen tiivistämisen ja mallintamisen vaiheeseen. Ratkaisujen kehittäminen ja käytäntöön vieminen rajautuivat tämän opinnäytetyön ulkopuolelle.</p> <p>Kirjallisuuden, työpajojen ja haastattelujen avulla muodostettu ymmärrys millenniaaleista tiivistetään opinnäytetyössä kolmeksi työnhakijaprofiiliksi. Kymenlaakson vetovoimaisuutta puolestaan tarkastellaan osaajapolun kautta ja tutkimus osoittaa kaksi maakunnalle ominaista kipupistettä. Ensimmäinen haaste on heti osaajapolun alussa: varsinaiseen houkuttelun vaiheeseen ei päästä, koska viestit eivät herätä riittävästi huomiota. Myöhemmin osaajapolulla työnhakijat kokivat haasteellisenä emotionaalisen ja sosiaalisen sitoutumisen maakuntaan.</p> <p>Vaikka opinnäytetyö on pitkälti ymmärryksen kasvattamiseen tähtäävä, tulevaisuuden kehitystyötä lähestytään tutkimuksessa Kymenlaaksossa tehtävän mainetyön kautta. Johtopäätöksenä esitetään, että keskeistä osaavan työvoiman varmistamisessa on ihmislähtöinen (työ)elämän malli, jossa syvälinen työnhakijoiden ymmärtäminen, alueella jo asuvien tukeminen sekä tavoitteellinen, avoin ja oikeanlainen viestintä ovat menestyksen avaimia. Maakuntatasolla mainetyötä ja työvoiman varmistamisen strategiaa tulisi lähestyä systemaattisesti yhteistyössä eri sidosryhmien kanssa.</p>		
Asiasanat		
palvelumuotoilu, millenniaali, työnhakija, työvoiman saatavuus, arvo		

Author (authors)	Degree	Time
Kati Viljakainen	Master of Culture and Arts	November 2019
Thesis title Securing a workforce in Kymenlaakso Perspective of Millennial job seeker through Service Design		130 pages 6 pages of appendices
Commissioned by Etiäinen – Koulutustarpeiden ennakointi -project, RDI, XAMK		
Supervisor Anu Vainio		
Abstract <p>Lately, organizations have been confronting new challenges in the face of demographic changes, technological progress and increasing competition. In this context of powerful trends, it is widely recognized that the area of Kymenlaakso area also has new kind of demand on talented workforce. But, not only the amount and the supply of the workforce are different from the past, however the nature of jobseekers is also changing.</p> <p>This thesis was aimed to answer three questions, specifically. The first one was addressed to more common understanding on millennials and the behaviour of this particular generation. And the other two questions were aimed more to specific needs of Kymenlaakso: how millennials were seeing the current stage of Kymenlaakso in context of reputation and attractiveness and what were the most essential parts when securing the workforce in Kymenlaakso in the perspective of a millennial jobseeker.</p> <p>The knowledge base of this thesis consisted of the theory of Service-Dominant Logic and Customer-Dominant Logic, design thinking and service design. The process of the thesis was following the features that are common for early stages of service design process: discover and define. The later development and the actual delivering for concepts were not included in this thesis.</p> <p>Literature, workshops and interviews generated information on the demand on the conditions that millennials valued when they were choosing a new job. The key elements were presented in three different personas. Also, the research showed that the talent trail contains two specific challenges in Kymenlaakso: The area was hardly known, and the messages from Kymenlaakso were ignored: Secondly the people who had moved to area were not emotionally nor socially integrated to the environment. Based on collected understanding, a framework of Kymenlaakso reputation was presented. The thesis is providing a starting point for user-centred attraction work and could be used as a base of more detailed focus in many organizations in Kymenlaakso area.</p>		
Keywords service design, millennials, job seeker, securing a workforce, value		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Toimeksiantaja ja alueellinen konteksti	8
1.2	Opinnäytetyön rakenne ja kysymysten asettelu	11
1.3	Tutkimusmenetelmät ja aineiston analyysi	13
2	TOIMINTALOGIIKAT JA ASIAKASLÄHTÖISYYS.....	19
2.1	Palvelutieteiden kolme vaihetta	20
2.2	Palvelujen merkitys yhteiskunnassa	23
2.3	Tuottajälähtöisyydestä asiakaslähtöisyyteen.....	24
2.4	Muotoiluajattelu	27
2.5	Palvelumuotoilu käytännön toimintatapana	28
2.6	Palvelumuotoiluprosessi	31
2.7	Teoreettinen viitekehys.....	36
3	MILLENNIAALIT – YMMÄRRYKSEN KASVATTAMINEN	38
3.1	Sukupolvinimitykset	39
3.2	Millenniaalit sukupolvien jatkumossa.....	40
3.3	Millenniaaleja määrittävät muutokset	42
3.3.1	Taloudellinen muutos: lama-ajan kasvatit taloudellisten haasteiden edessä ..	43
3.3.2	Teknologian kehitys määrittelee vuorovaikutuksen mahdollisuuksia.....	45
3.3.3	Yhteiskunnalliset haasteet ja perinteiset auktoriteetit	46
3.3.4	Koulutetut stressaantujat	47
3.3.5	Yhteenveto tutkimuksista ja raporteista	48
3.4	Millenniaalien suhde työhön	49
3.5	Muotoilupelin avulla katsaus tulevaisuuden työelämään	51
3.6	Millenniaalien haastattelut ja tarinat – ymmärryksen kartuttaminen	56
3.7	Tiivistelmä ja pohdintaa ristiriitaisesta millenniaali -kuvasta	63
4	KYMENLAAKSO – YMMÄRRYKSEN KASVATTAMINEN	65
4.1	Kymenlaakson maakunta	66

4.2	Kymenlaakson identiteetti.....	68
4.3	Kymenlaakso haastateltavien näkökulmasta.....	70
4.4	Yhteissuunnittelupaja – polkuja Kymenlaaksoon	74
5	MILLENNIAALIT – YMMÄRRYKSEN TIIVISTÄMINEN JA MALLINTAMINEN	84
5.1	Profiilit työnhakijaymmärryksen ilmentäjinä.....	85
5.1.1	Pete – itsevarma menestyjä	89
5.1.2	Suski – realistisesti suorittaja	91
5.1.3	Eppu – epävarma hapuilija	92
5.2	Profiilien tarinat sarjakuvina.....	93
5.3	Profiilit: vaikutus sidosryhmien toimintaan ja kohderyhmänäkemys.....	97
6	KYMENLAAKSO – YMMÄRRYKSEN TIIVISTÄMINEN JA MALLINTAMINEN.....	100
6.1	Palvelupolusta osaajapolkuun	101
6.2	Alueen maine kehittämisen välineenä	104
6.3	Sanapilvi positiivisten ilmaisujen ilmentäjänä	108
7	YHTEENVETO TUTKIMUKSESTA.....	111
7.1	Tiivistelmä.....	111
7.2	Tutkimusongelmat ja niihin vastaaminen.....	113
7.3	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys	116
7.4	Pohdinta	117
7.5	Miten tästä eteenpäin?	119
	LÄHTEET	122
	KUVALUETTELO	129

LIITTEET

Liite 1. Tarinallistettu kaavake

Liite 2. Pete – itsevarma menestyjä -profiili

Liite 3. Suski – realistisesti suorittaja -profiili

Liite 4. Eppu – epävarma hapuilija -profiili

Liite 5. Työ ja työnhaku -kanvaasi

Liite 6. Asuminen ja eläminen -kanvaasi

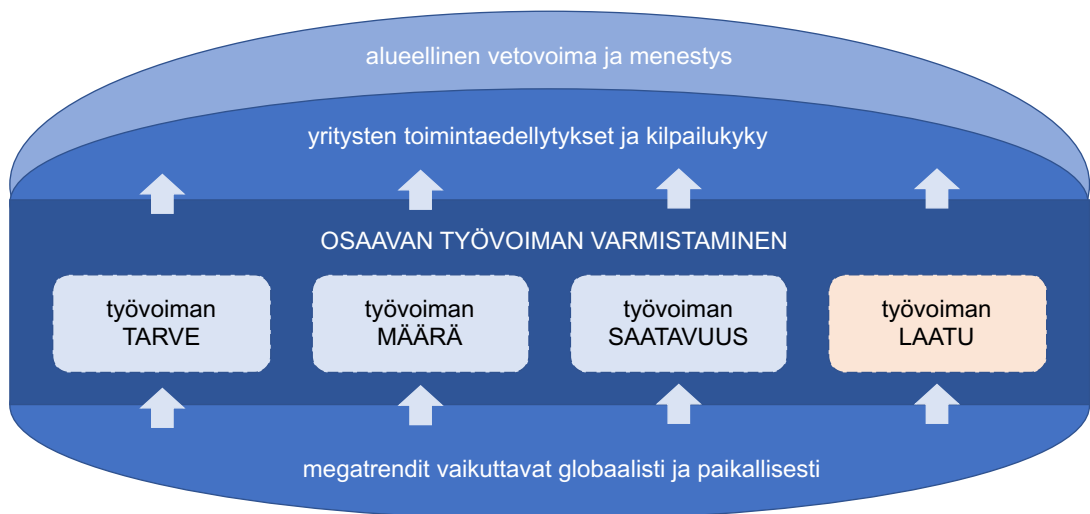
1 JOHDANTO

Vanhassa maailmassa työpaikkailmoitus riitti löytämään suuren määrän osaajia, joiden joukosta yrityksen oli vain poimittava paras mahdollinen työntekijä sen hetkiseen tarpeeseen. Työntekijän tuli olla nöyrä ja kiitollinen saamastaan tilaisuudesta, sillä seuraava osaaja oli jo jonossa odottamassa tilaisuuttaan. Työtehtävät olivat sisällöltään pysyviä ja tarvittava osaaminen ennakoitavaa ja koulutuksen mukaista. Jotkut yritykset elävät yhä kuvatussa laisessa todellisuudessa: heitä muutos ei vielä ole kohdannut. Toiset luulevat todellisuuden vastaavan edellä kuvattua: muutosta ei ole huomattu tai sitä ei haluta hyväksyä. Lisäksi on joukko yrityksiä, joille tilanne ei ole ollut tällainen enää pitkään aikaan. Heidän osaltaan kilpailu osaajista on kovaa niin kotimaisella kuin kansainväliselläkin tasolla. Yritysten, toimialojen ja alueiden menestys riippuu osaajista, joiden taidot ja tiedot ovat ajan tasalla ja joilla on kykyä työskennellä aina vain nopeamman muutoksen keskellä.

Elinvoimaisten ja kasvua hakevien yritysten yksi keskeisimmistä toimintaedellytyksistä on sopivan työvoiman löytäminen, ilmenee kauppakamariryhmän Alueiden kilpailukyky 2016 -selvityksestä. Saatavuuden taustalla suuressa mittakaavassa vaikuttavat megatrendit, kuten kaupungistuminen ja väestönrakennemuutos: vaikka globaalisti väestö jatkaa kasvuaan, on toisaalla haasteena syntyvyyden lasku ja väkimäärän väheneminen. Megatrendit vaikuttavat myös työvoimantarpeeseen. Teknologian kehittyminen, automatisointi ja työn murros ylipäätään ovat vähentäneet tarvetta suorittavaan työhön ja lisänneet haastavaa asiantuntijatyötä: työvoiman osaamistarpeet ovat muuttuneet. Muutokset työvoimantarpeessa, määrässä ja saatavuudessa vaikuttavat myös yrityksen sijaintipaikan valintaan. Tästä näkökulmasta vetovoimaiseksi koetaan ne alueet, jotka pystyvät tarjoamaan tarvittavan työvoiman. Vetovoimainen alue mahdollistaa myös toimijoiden vuorovaikutuksen ja verkostoitumisen sekä edistää kykyä uudistua. (Keskuskauppakamari 2016, 6.)

Sen lisäksi, että työvoiman tarve, määrä ja saatavuus ovat murroksessa, myös työvoiman laatu muuttuu (kuva 1). Uusi sukupolvi on valtaamassa työmarkkinat. Ennusteiden mukaan y-sukupolvi, eli millenniaalien sukupolvi,

edustaa yli 50 % kansainvälisestä työvoimasta vuoteen 2025 mennessä (Pînzaru, Mihalcea & Zbucnea 2017, 732). Millenniaaleja on tutkittu paljon ja voitaneen yleistää, että sukupolvelle tyypillistä on aiemmasta poikkeavat motivaation lähteet. Mutta miten tämä muutos näkyy työ- ja asuinpaikkaa valittaessa? Miten tätä tietoa edelleen voitaisi hyödyntää osaajien varmistamisessa alueellisesti? Entä miten, ainakin välillisesti, parannettaisiin myös alueellista vetovoimaa ja menestystä?



Kuva 1. Opinnäytetyössä keskitytään osaavan työvoiman varmistamisen ongelmaan työvoiman laadun lähtökohdista (Viljakainen 2019)

Kuvassa 1 korkeimpana tavoitteena esitetty alueellinen menestys on monen tekijän summa, eikä tässä opinnäytetyössä esitellä, saati oteta kantaa kaikkiin menestyksen osatekijöihin. Alueelliseen menestykseen liittyvä osaavan työvoiman varmistaminen on jo itsessään monitahoinen, eri sidosryhmiä koskettava, pitkälti rakenteellinen haaste, jossa voittajiksi näyttävät selviytyvän ne yritykset ja alueet, jotka onnistuvat ymmärtämään työntekijöiden tarpeita ja sen myötä houkuttelevat, viestivät ja sitouttavat työntekijät oikeilla, tarpeisiin vastaavilla keinoilla. Ja parhaimmillaan hallittavan kokoisilla osaongelmilla voidaan lopulta tuottaa ratkaisuja myös ison systeemisen ongelman ratkaisussa (Inkinen 2011a, 29). Tähän ymmärtämisen problematiikkaan pyritään vastaamaan opinnäytetyössä kohderyhmää, millenniaali-työnhakijoita, ja paikkaan sidottua kontekstia tutkimalla.

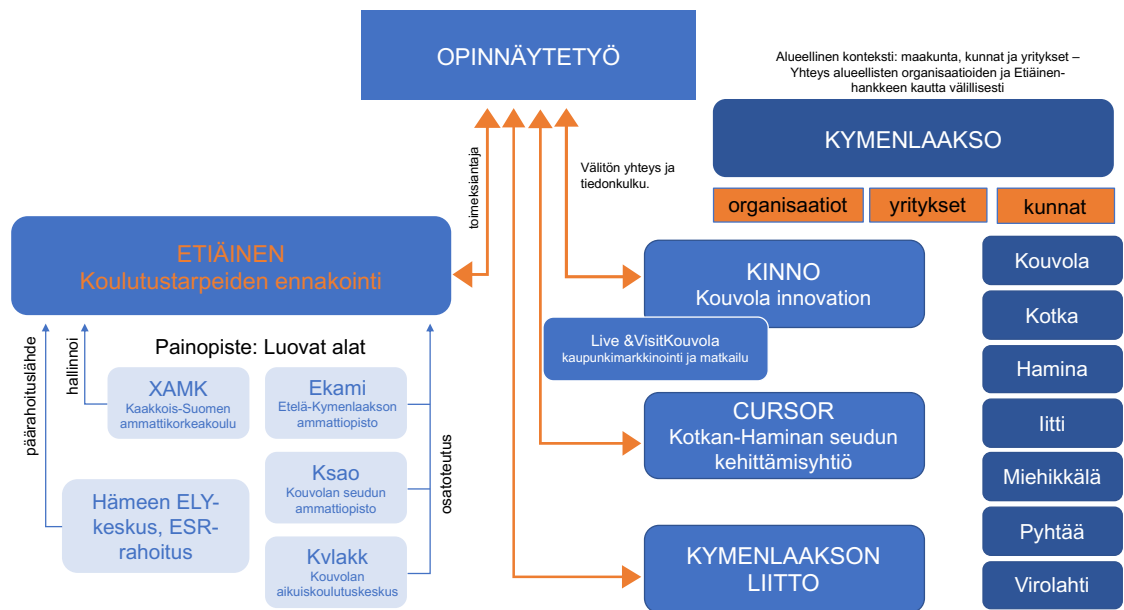
Työnhakijan ymmärtäminen käsitetään tässä opinnäytetyössä asiakasymmärryksen tavoin. Osaajien varmistamista lähestytään käyttäjälähtöisestä näkökulmasta muotoiluajattelua ja palvelumuotoilun metodeja hyödyntäen. Opinnäytetyössä ei kuitenkaan käsitellä kansainvälistä kohderyhmää, vaikka osaajien varmistaminen kokonaisuudessaan käsittää myös laajemman otannan ja vaikka opinnäytetyön teoria ja mallit ovat ainakin osittain suoraan käytettävissä myös laajemmassa kansainvälisessä kontekstissa. Kansainväliseen osaajien houkutteluun keskittyy muun muassa Työ- ja elinkeinoministeriön johtama Talent Boost – Kasvua kansainvälisistä osaajista -toimenpideohjelma (Saarela 2019).

Perinteisestä rekrytointi- ja työnhakututkimuksesta poiketen tämä opinnäytetyö on kontekstiltaan laajempi: se ei rajaudu sisällöltään tiettyyn organisaatioon tai toimialaan. Opinnäytetyö on vahvasti sidonnainen Kymenlaakson maakuntaan ja pyrkii tuottamaan spesifiä tietoutta hyödynnettäväksi kyseisen maakunnan ja sen organisaatioiden sekä yritysten tarpeisiin. Tämän vuoksi opinnäytetyössä edetään yleisen teorian ja tutkimuksen kautta erityisesti kymenlaaksolaisiin erityispiirteisiin. Toisaalta tutkimuksen kohderyhmä käsittää laajana Suomessa asuvana ryhmänä korkea-asteen koulutuksen suorittaneita tai opintoja parhaillaan suorittavia henkilöitä, ei yhteen työpaikkaan tai alueeseen sidonnaisena ryhmänä. Näiltä osin opinnäytetyön tuottama tieto onkin skaalattavissa Kymenlaaksoa laajempaan kontekstiin.

1.1 Toimeksiantaja ja alueellinen konteksti

Tämä opinnäytetyö on toteutettu osana Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun (XAMK) tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan (TKI-toiminta) hallinnoimaa Etiäinen – koulutustarpeiden ennakointi -hanketta (kuva 2). Hankkeen osatoteuttajia ovat Etelä-Kymenlaakson ammattiopisto (Ekami); Kouvolan seudun ammattiopisto (Ksao) ja Kouvolan aikuiskoulutuskeskus (Kvlakk). Päärahoittajana toimii Hämeen ELY-keskus ja ESR-rahoitus. Hankkeen tuloksena synnytetään malli, jossa koulutuksen ennakointiin liittyvä osaamista kehitetään ja tiedolle luodaan kaksisuuntainen väylä: yrityksiltä saadaan tietoa osaamistarpeista ja oppilaitokset tyydyttävät työelämän tiedontarpeita (Etiäi-

nen 2019.) Työntekijäpula nousi yhdeksi keskeiseksi haasteeksi kartoitettaessa kymenlaaksolaisten yritysten tulevaisuuden näkemyksiä (Myllylä 2019). Projektipäällikkö Yrjö Myllylän kanssa käydyn puhelinkeskustelun myötä kyseinen ongelma valikoitui myös opinnäytetyön aihepiiriksi. Ja vaikka opinnäytetyössä vain sivutaan koulutustarpeiden ennakointia fokuksen ollessa toisaalla, lisää opinnäytetyö ymmärrystä työnhakijoista ja heidän osaamisestaan, ja osaltaan tyydyttää työelämän tiedontarvetta osaavan työvoiman varmistamiseen liittyen. Opinnäytetyö on myös vahvasti tulevaisuuteen suuntaava, kuten toimeksiantajan määrittelemät tavoitteet velvoittavat. Etiäinen -hankkeen pitkän aikavälin tavoite on tukea aluekehitystä ja alueen elinvoimaisuutta (Etiäinen 2019).



Kuva 2. Opinnäytetyön konteksti (Viljakainen 2019)

Toimeksiantajan myötä keskeiseksi opinnäytetyön sisältöä määrittäväksi tekijäksi on nostettu Kymenlaakson alueelliset piirteet ja tutkimuksessa pyritään huomioimaan niin yleisesti millenniaalien työelämään liittyvät asiat, kuin myös ymmärtämään, miten yleistä tietoutta voidaan hyödyntää juuri Kymenlaaksoissa ja toisaalta pyritään myös luomaan kokonaan uutta tietoa millenniaalien suhteesta Kymenlaaksoon ja alueen vetovoimaisuuteen. Yleisesti ottaen työvoiman vajeeseen voidaan vastata perinteisesti yksittäisen yrityksen tekemällä

rekrytoinnilla, mutta myös laajemmin työ- ja aluepoliittisin keinoin sekä koulutuksen avulla. Alueellisesti parhaaseen lopputulokseen päästään johtajuutta, yhteistä tahtotilaa ja yhteistyötä kehittämällä (Rainisto 2005, 7).

Alueellista vetovoimaa on alettu tutkia laajemmin viimeisten vuosikymmenten aikana, kuitenkin vasta viime vuosina on herätty työskentelemään myös osaavan työvoiman varmistamisen puitteissa. Tällä hetkellä näyttää siltä, että trendinä onkin sitoa aluemarkkinointi ja osaajien houkuttelu toisiaan tukevaksi kokonaisuudeksi. Näin esimerkiksi Kouvola Innovation, Kinno, on linjannut uutta toimintatapaansa (Vainio 2019). Kouvola Innovation työskentelee päämäärätietoisesti Kouvolan yrittäjien ja innovaatioiden puolesta, ja vuoden 2019 alusta myös Kouvolan kaupunkimarkkinointi on siirtynyt kehittämissyhtiöön. Kouvola Innovationilla tällä hetkellä luodaan pohjaa varsinaisen työskentelyn aloittamiseksi esimerkiksi kartoittamalla tarpeita ja rekrytoimalla vahvistusta Live & VisitKouvola -tiimiin. (Kouvola Innovation 2019.)

Vastaavasti Kotkan–Haminan seudun alueella toimi kehittämissyhtiö Cursor, jossa osaajamarkkinointia on tehty viimeisen vuoden aikana aiempaa tehokkaammin. Työvoiman kohtaanto-ongelma on yksi kuntien ja yritysten esittämistä prioriteeteista Cursorille. Ensimmäiset positiiviset signaalit toiminnan tuloksista ovat jo näkyvillä, vaikka suunnitelmallinen ja päämäärätietoinen työskentely on vasta alkutaipaleella. Huhtikuussa 2019 Cursor osallistui valtakunnalliseen Työ- ja elinkeinoministeriön Talent Boost – Kasvua kansainvälisistä osaajista -toimenpideohjelman tilaisuuteen ja on sen myötä päässyt osalliseksi suuremmissa kaupungeissa jo pilotoitua vuoropuhelua. Toimenpideohjelman materiaaleja voidaan muokata ja edelleen hyödyntää myös maan sisäisen työvoiman houkuttelevuuden puitteissa. Ja edelleen muun muassa Cursorin johdolla tulevaisuudessa tavoitellaan koko Kaakkois-Suomen kattavaa, erityisesti kansainvälisen työvoiman houkutteluun tähtäävää hanketta. ESR – Kokka kohti Suomea -hanke voisi sisältää alueellisen pilotin, jossa tarkoituksena on kehittää Talent Hub Kaakkois-Suomi. (Saarela 2019.)

Työtä Kymenlaakson vetovoiman ja osaavan työvoiman varmistamisen eteen on siis aloitettu ja enenevässä määrin siihen tartutaan myös tulevaisuudessa.

Haasteita on kuitenkin vastassa. Väestöennusteissa alueen väestön ikääntymisaste on Suomen korkeimpia ja alue on muuttotappiollista. Erinomaisesta sijainnistaan huolimatta seutukunnan tunnettavuus on heikko ja mainekolhuja nousee esiin ajoittain: muutaman vuoden takaisessa kuntabarometrissä Kouvola sai vähiten suosituksia asuinpaikkana ja Iltasanomat otsikoi raflaavasti ”Kouvola on Suomen huonoin kaupunki asua” (IS 2014). Ei varsinaisesti se viesti, jonka toivoisi alueelle muuttamista harkitsevan kohtaavan.

1.2 Opinnäytetyön rakenne ja kysymysten asettelu

Kvalitatiiviselle tutkimukselle tunnusomaista on tutkimussuunnitelman muotoutuminen ja muuttuminen tutkimuksen aikana. Tutkimuksen painopisteet ovat muotoutuneet tämänkin opinnäytetyön edetessä. Alustavaa ongelmaa ja tutkimuskenttää määritettäessä kaikki työnhakuun ja rekrytointiin ja työntekeymiseen liittyvät osa-alueet olivat mahdollisia tutkimuskohteita. Mutta varsin pian nykyistä palvelua ja millenniaaleja tutkimalla houkuttelevuuteen ja viihtymiseen liittyvät seikat nousivat fokukseen Kymenlaaksossa. Vähemmän tärkeiksi osoittautuivat esimerkiksi itse työnhakuun, rekrytointiin ja työhön perehdytykseen liittyvät asiat, vaikka niiden merkitys on osoitettu muissa tutkimuksissa ja kirjallisuudessa. Havainto ohjasi opinnäytetyön tutkimusprosessia suunnaten sisältöä työnhakijaymmärryksen ohella vahvasti Kymenlaaksoon, sen maineeseen ja identiteettiin. Tämä näkyy opinnäytetyön rakenteessa ja kysymysten asettelussa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavallista on se, että tutkimuskysymykset muodostetaan ensin alustavasti: tutkimuskysymykset eivät sido liikaksi tutkimuksen tarkoitusta ja jättävät tilaa teorioille ja aikaisemmille kokemuksille. (Järvenpää 2006.) Tutkimukselle voi olla jopa haitaksi, jos tehtävänasettelu ja raportin muoto päätetään sitovasti liian varhaisessa vaiheessa (Takala 2018, 23).

Opinnäytteen tutkimusongelmat:

Ydinongelma: Mitkä tekijät ovat keskeisiä osaavan työvoiman varmistamiseksi Kymenlaaksossa millenniaali-työnhakijoiden näkökulmasta?

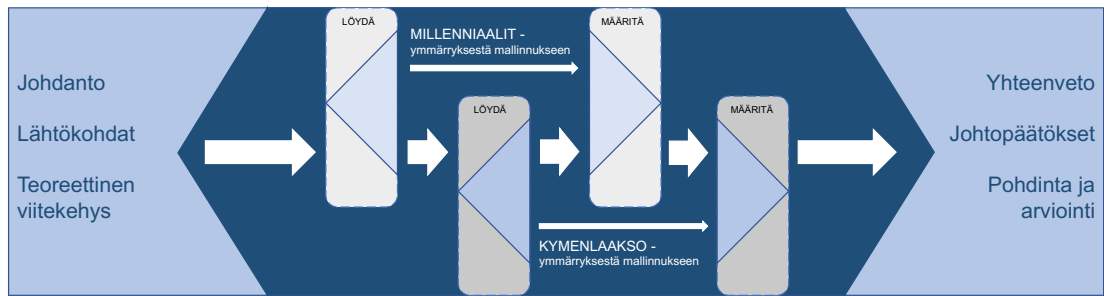
Ydinongelmaa ja sen ratkaisua kohti kuljetaan ratkaisemalla ensin yleisellä tasolla kohderyhmää ja alueellista kontekstia määrittävät kaksi alaongelmaa:

Alaongelma: Minkälainen millenniaali-työnhakija on?

Alaongelma: Minkälaisena millenniaali-työnhakijat näkevät Kymenlaakson vetovoimaisuuden nykytilan?

Avoimuutta kysymyksenasettelussa painotetaan myös palvelumuotoiluprosesseissa (ks. Dam & Siang 2019; Moritz 2005; Stickdorn, Lawrence, Hormess & Schneider 2018). Ehkä tunnetuin palvelumuotoiluprosessia kuvaava malli on Iso-Britanian Design Council:n Tuplatimantti (engl. Double Diamond), jossa mallin ensimmäinen timantti kuvaa ongelman määrittelyn vaihetta ja vasta toinen timantti ratkaisun kehittämistä ja toimittamista. Ratkaistava ongelma varmistuu täten vasta timanttien välissä. Mallissa huomioidaan erityisesti vaiheittainen tiedon laajeneminen ja sen kokoaminen yhteen. (Stickdorn ym. 2018, 85 - 89.)

Tuplatimantti on visuaalisesti selkeä ja helposti ymmärrettävä myös palvelumuotoilun kentän ulkopuolisille tahoille ja siksi kyseinen malli on valittu ohjaamaan tämän opinnäytetyön tutkimusprosessia. Opinnäytetyön ymmärrystä kasvattavan pyrkimyksen vuoksi, ensimmäinen timantti vaiheineen painottuu tutkimuksessa. Palvelumuotoiluprosessin eteneminen ja kulloinkin käsillä oleva prosessin vaihe esitellään lyhyesti jokaisen kappaleen alussa. Yleensä palvelumuotoiluprosessista ja mallin valinnasta lisää luvussa 2.4.



Kuva 3. Opinnäytetyön raportin eteneminen (Viljakainen 2019)

Kuvassa 3 havainnollistetaan opinnäytetyön raportin rakennetta. Johdanto, tutkimukselliset lähtökohdat ja teoria määrittävät taustan tutkimukselle. Opinnäytetyö etenee tuplatimantti-mallia mukailien. Ensin kasvatetaan ymmärrystä sekä millenniaalien että Kymenlaakson kontekstissa. Tämän jälkeen seuraa ymmärryksen tiivistämisen ja mallintamisen vaiheet edelleen kahdessa vaiheessa. Jaolla millenniaaleihin (ihmiset) ja Kymenlaaksoon (ympäristö) on haluttu helpottaa raportin luettavuutta, mutta myös tutkimuksen mahdollista jatkokäyttöä. Toisaalta raportin sisältämä tieto ja ymmärrys kasvavat tutkimuksen edetessä ja toisistaan erillään esitetyt vaiheet ovat kuitenkin riippuvaisia toisistaan: ymmärrys kumuloituu raportin edetessä. Käytännössä siis Kymenlaaksoa määrittävä vaihe sisältää paitsi ymmärryksen Kymenlaaksosta, myös millenniaalien ymmärryksen ja määrittelyn. Lopuksi raportissa tehdään yhteenveto tutkimuksesta, esitetään johtopäätökset sekä pohditaan ja arvioidaan opinnäytetyön prosessia ja tuotosta.

1.3 Tutkimusmenetelmät ja aineiston analyysi

Opinnäytetyö on kvalitatiivinen, eli laadullinen. Kvalitatiivinen tutkimus sopii esitutkimuksiin tai osaksi suurempaa hanketta (Takala 2018, 22). Tällöin tavoitteena on – hankkeen muiden tavoitteiden ohella – ymmärtää ilmiötä toimijan näkökulmasta ja löytää merkityksiä lukumäärällisen tiedon sijaan (Järvenpää 2006). Merkitykset ilmenevät ihmisten omissa kuvauksissa koetusta todellisuudesta (Vilka 2015, 118). Tässä tutkimuksessa on tarkoituksena kuulla nimenomaan työnhakijoiden itsensä ääntä ja selvitetään, minkälaisia merkityksiä työnhakijat antavat työnhakemisen prosessille, Kymenlaaksoon muuttamiselle ja miten he kuvailevat itseään ja muita työnhakijoina ja laajemmin ihmisiä.

Kvalitatiivisen menetelmässä myös tunnustetaan tutkijan osallisuuden (emic) näkökulma ja hermeneuttisen paradigman mukaisesti voidaan hyväksyä se, että tutkijan persoonallisuus ja tunteet vaikuttavat tutkimukseen (Hirsjärvi & Hurme 2011, 23). Tutkittavan kokemukset ymmärretään aina tutkijan oman kokemuksen ja ymmärryksen valossa (Vilkkä 2015, 118). Tässä opinnäytetyössä tutkija itse edustaa tutkittavaa kohderyhmää, kun kohderyhmän syntyvävuodet määritellään laajimman mahdollisen mallin mukaisesti. Toisaalta tutkijalla on vuosien kokemus työelämästä milleniaali-ikäisten esihenkilönä. Tutkimukseen kuuluvassa työpajassa (suunnittelupeli) tutkija osallistuu itse työpajan toimintaan suunnitellusti kohderyhmän edustajana. Muun muassa nämä seikat vaikuttavat tutkimuskohteen ymmärtämiseen ja tulkintaan. Tutkijan ja kohteen ymmärryshorisontit pysyvät kuitenkin erillisinä, vaikka tutkijan merkitysmaailma muuttuisi ymmärryksen laajentuessa (Vilkkä 2015, 118 - 119).

Opinnäytetyössä käytetään monimetodista lähestymistapaa, eli triangulaatiota. Monimetodisella tutkimuksella tarkoitetaan eri tutkimusmenetelmiä, tutkimusaineistoja, lähestymistapoja tai tutkijoita yhdistäviä tutkimuksia. Tavoitteena monimetodisella lähestymistavalla on parantaa tutkimuksen luotettavuutta ja lisätä kattavuutta. (Vilkkä 2015, 70.) Tässä opinnäytetyössä monimetodisen lähestymistavan avulla pyritään parantamaan aineiston syvyyttä sekä mahdollistetaan ylipäättään monipuolinen näkökulma aiheeseen. Käytännössä lähestymistapa näkyy laadullisin tutkimusmenetelmin toteutettavana tutkimuksena, jossa käytetään erilaisia tutkimusaineistoja ja tutkimustapoja. Aineistotriangulaatiossa voidaan yhdistää esimerkiksi osallistuvalla havainnoinnilla, haastatteluilla tai tekstiaineistolla kerättyä tutkimusaineistoa (Vilkkä 2015, 71).

Tiedonkeruumenetelminä opinnäytetyössä käytetään sekä perinteistä kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmää, haastattelua, ja innovatiivisia menetelmiä. Palvelumuotoilulle ominaiset innovatiiviset menetelmät ovat luonteeltaan sekä osallistavia että visuaalisia (Hämäläinen, Vilkkä & Miettinen 2011, 64). Kälviäinen (2014) nimeääkin muotoilun ytimeksi visuaalisen kehittämisosaamisen. Tällöin innovatiivisten menetelmien avulla abstraktit ajatteluprosessit saadaan

havainnoitavaan muotoon. (Kälviäinen 2014, 33.) Käytännössä palvelumuotoiluprosessissa luovien menetelmien, kuten suunnittelutyöpajojen, prototypointimenetelmien ja muotoiluluotainten (Hämäläinen ym. 2011, 64) sekä asiakasymmärrystä kasvattavien käyttäjätarinoiden, havainnoinnin ja kontekstikartoituksen (Miettinen 2016, 36) avulla kerättyä mielen sisäistä käyttäjätietoa – aistinvaraista kokemuksellisuutta – konkretisoidaan verbaalisen tiedon ohella (Kälviäinen 2014, 33.). Muotoilijan rooli on tulkita tätä informaatiota ja antaa sille lopullinen muoto (Hämäläinen ym. 2011, 65). Tässä tutkimuksessa käytettyjä innovatiivisia menetelmiä kuvataan tarkemmin myöhemmissä kappaleissa menetelmien käytön yhteydessä. Haastattelumenetelmää esitellään laajemmin heti opinnäytetyöraportin alussa, koska menetelmän ja sen antamien tuloksien koetaan koskettavan useampia palvelumuotoiluprosessin vaiheita.

Perinteiset menetelmät tukevat muotoiluprosessia ja usein tiedonkeruu alkaa haastatteluilla (Hämäläinen ym. 2011, 65). Näin tässäkin opinnäytetyössä toimitaan. Aineistonkeruumenetelmänä haastattelu on joustava ja sopii moniin tarkoituksiin, mutta sen käyttö on aina sidoksissa tutkimusongelmaan, eli siihen mitä ongelmaa ollaan ratkaisemassa ja minkälaista aineistoa ongelman ratkaiseminen vaatii (Hirsjärvi & Hurme 2000, 11 - 15). Tässä opinnäytetyössä käytetään puolistrukturoitua haastattelumuotoa. Jotkin määritelmät esittävät puolistrukturoidun haastattelun ominaispiirteiksi vastaajan mahdollisuutta vasta kysymyksiin avoimesti, ilman valmiita vastausvaihtoehtoja. Toiset määritelmät antavat haastattelijalle mahdollisuuden vaihdella kysymysten sanamuotoja vapaasti haastattelun aikana. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47.) Hirsjärvi ja Hurme (2000) nimeävät käyttämänsä puolistrukturoidun haastattelumenetelmän teemahaastatteluksi. Teemahaastattelussa on muutamia poikkeavuuksia edellä esitettyihin puolistrukturoidun haastattelumenetelmän tunnuspiirteisiin. Teemahaastattelussa korostuu valmiiden kysymysten sijaan ennalta määrätyt teemat, joiden perusteella kysymykset muodostetaan haastattelun aikana. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47 - 48.)

Tämän tutkimuksen haastattelujen kolme pääteemaa ovat:

- **asuinpaikka ja sijainti**
- **työ ja työnhaku**
- **Kymenlaakso**

Jokaisen tutkimushaastattelun aluksi teemat esiteltiin otsikkotasolla ja haastateltavaa kehoitettiin vapaasti kertomaan teemoista valitsemassaan järjestyksessä. Kuitenkin käytännössä suurin osa haastateltavista tarvitsi kertomuksensa aluksi muutamia tukikysymyksiä. Näitä olivat esimerkiksi kysymys nykyisestä asuinpaikasta: ”Asutko nyt täällä Espoossa? Kuinka olet tänne päätenyt?” tai kysymykset nykyiseen työpaikkaan liittyen: ”Oletko ollut pitkään täällä töissä?”. Haastattelun alun kysymys määrittää luonnollisesti haastateltavan kertomuksen muotoa, eli nykyisyydestä kysyttäessä myös kerronta alkaa nykyisyydestä – kertomus on tällöin tarinan kronologisesta muodosta poikkeava.

Kertomuksien maailmaa selittävä ominaisuus antaa vastauksen siihen, miksi tietyissä tilanteissa toimitaan juuri kyseisellä tavalla. Kertomuksilla ei kuitenkaan selitetä vain toimintaa, vaan kertomuksen avulla ymmärretään myös emotionaalisia tapahtumia ja kokemusta tilanteesta. (Hyvärinen 2015, 3.) Selittävän ja kokemukseen perustuvan kertomuksen luonne sopii hyvin palvelumuotoilun tarkoituksiin. Haastattelijan tehtävä liittyy haastateltavan tarinan luonteesta esitettyihin tulkintoihin: ensimmäisen tulkinnan mukaan haastateltavalla on tarina valmiina jo haastatteluun saapuessaan ja haastattelijan tehtävänä on auttaa tämä tarina julki. Toisen tulkinnan mukaan haastattelijan rooli on aktiivinen ja haastattelussa syntyvä tarina muodostuu vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. (Hänninen 2018, 193.) Jotta haastatteluissa saavutettiin nimenomaan toimintaa selittävän kertomuksen lisäksi tunteita ja kokemusta kuvaava taso, koettiin lisäkysymykset ja vuorovaikutuksen merkitys haastattelun aikana tärkeiksi. Tämän vuoksi tässä opinnäytetyössä haastattelijan rooli muotoutui jälkimmäistä tulkintaa seuraavaksi: haastateltavalle annettiin tilaa ja aikaa kertoa tapahtumista vapaasti, mutta jotta kertomus ei jäänyt vain tapahtumasarjan kaavamaiseksi toistamiseksi, lisäkysymyksiä esitettiin erityisesti syy–seuraus -suhteiden selvittämiseksi ja kokemuksellisuuden välittämiseksi. Kertomuksen kokemuksellisuudella on välittää inhimillistä kokemusta, ei vain toistaa tapahtumia (Hyvärinen 2015, 2 - 3).

Teemahaastatteluun voi yhdistää myös erilaisia tehtäviä. (Vilkkä 2015, 124). Haastattelun aluksi haastateltavia pyydettiin täyttämään tarinallistettu teksti, jossa kuvattiin positiivisin miellelyhtymien uuden työpaikan löytämistä ja valintaa

sekä kysyttiin mielikuvia Kymenlaaksoon sijoittuvasta työpaikasta (liite 1). Tarinaan oli jätetty aukkoja, jotka haastateltava täydensi. Puuttuvat sanat täytettiin useimmiten tekstiin ennen haastattelua. Alkuajatuksena oli käyttää tarinallistettua kaavaketta myös haastattelun tukena, mutta käytännössä näin ei tapahtunut, koska haastattelija koki kaavakkeen sisällön omaksumisen lyhyessä ajassa mahdottomaksi. Kaavake palautettiin juuri ennen haastattelua, ja joissain tapauksissa kaavake täytettiin käytännön ongelmien vuoksi vasta haastattelun jälkeen. Kaavakkeen silmäily kesken haastattelun koettiin puolestaan häiritsevän haastattelun intensiivisyyttä. Tarinallistetut kaavakkeet käsitelläänkin omana aineistokokonaisuutenaan, jolla täydennetään muuta haastatteluaineistoa.

Haastattelut sisälsivät myös muutamia sanapareja, joiden merkityksellisyyttä haastateltava vertaili omista lähtökohdistaan. Tukikäsitteitä ja sanapareja käytettiin kuitenkin siten, että haastateltavalla oli mahdollisuus puhua ensin vapaasti, mitä teema-alueesta tulee mieleen ja sanapareilla pyrittiin lisäämään keskustelua sekä selventämään käsitteiden ja merkitysten välisiä eroja.

Haastattelussa käytetyt sanaparit:

edullinen – viihtyisä (asuinpaikka),

turvallinen – virikkeellinen ja paljon mahdollisuuksia (asuinpaikka).

Kvalitatiivisen tutkimusotteen lisäksi keskeisiksi käsitteiksi opinnäytetyössä nousevat kertominen ja tutkittavien kertomukset. Tämän vuoksi tutkimuksen analyysivaiheessa huomattiin, että aineiston käsittelytavaksi sopii erityisesti kerronnallisuus. Kerronnallinen eli narratiivinen analyysi painottaa uuden kertomuksen tuottamista aineiston kertomuksien pohjalta ja pyrkii tuomaan esiin aineistolle merkityksellisiä teemoja (Heikkinen 2018, 181). Tässä opinnäytetyössä haastatteluaineistoa on analysoitu narratiivisen analyysin avulla, kun päämääränä on kerätä aineistosta työnhakijan kronologisesti ajassa kulkeva tarina. Narratiivisen analyysin mukaisesti painopiste on uuden kertomuksen tuottamisessa keskeisiä teemoja etsimällä ja yhdistämällä. Samankaltaista analyysitapaa on hyödynnetty myös haastattelun osana teetettyjen tarinallistettujen kaavakkeiden käsittelyssä.

Analyysivaihetta on pidetty kvalitatiivisen tutkimuksen suurimpana haasteena, sillä inhimillisen ymmärryksen lisääminen vaatii tutkijalta herkkyyttä ja oivaltavaa tulkintaa onnistuakseen (Syrjänen, Eronen & Värri 2008, 8). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa analyysia suoritetaan myös aineiston keruun yhteydessä jatkuvan tulkinnan periaatteen mukaisesti (Takala 2018, 20). Näin tässäkin oppinäytetyössä on toimittu: aineiston keruu ja jatkuva analysointi ovat vaikuttaneet tutkimuksen kulkuun ja muotoon. Kysymyksenasettelu on tarkentunut tutkimusprosessin myötä.

Keskeistä kvalitatiiviselle tutkimukselle on aineiston laatu ja tulkinnan taso, ei niinkään kootun datan määrä (Takala 2018, 20). Aineiston laatuun ja monipuolisuuteen on pyritty vaikuttamaan esimerkiksi valitsemalla haastateltavat siten, että osa haastatelluista on valmistunut korkea-asteen oppilaitoksesta ja vaikuttaa jo työelämässä, ja osa opiskelee parhaillaan korkea-asteen tutkintoa. Eli tässä mielessä haastateltavat muodostavat monipuolisen joukon osaa-ajan kehityskaaren eri kohdista, kuitenkin siten, että he edustavat osajia korkean koulutusasteensa puitteissa. Työnhaku itsessään ei vaikuttanut tehtyihin valintoihin. Osalla työnhaku oli edessä lähitulevaisuudessa, osa ei kokenut asiaa ajankohtaiseksi. Työhaun osalta periaatteena noudatettiin Panu Luukan ajatusta siitä, että osajia houkuteltaessa tärkeää on osoittaa viesti niille, jotka eivät vielä aktiivisesti etsi työtä (Luukka 2019, 257).

Kymenlaakson erityispiirteitä pyrittiin huomioimaan myös monipuolisesti siten, että osalla haastatelluista on kytkös Kymenlaaksoon: kaksi asuu parhaillaan Kymenlaaksossa, mutta on kotoisin muualta Suomesta; kolme on kotoisin Kymenlaaksosta, mutta asuu parhaillaan muualla Suomessa. Loput haastateltavista eivät ole olleet suorassa yhteydessä Kymenlaakson. Jälkimmäisessä tapauksessa alueeseen liittyvät vastaukset perustuvat yleistietoon, median ja markkinoinnin lähteisiin ja sosiaalisten verkostojen sisäiseen viestintään. Näin on pyritty muodostamaan kuvaa siitä, minkälaisena Kymenlaakso näyttäytyy ulkopuolisten silmin katsottuna.

Haastateltavia haettiin sosiaalisen median välityksellä niin tutkijan omista verkostoista kuin Positiivisten ihmisten Kouvola -ryhmästä Facebookista. Viimeksi mainitusta ryhmästä kukaan ei vastannut pyyntöön. Omista verkostoista parhaaksi osoittautui Facebookin Mothers in Business -ryhmä ja LinkedIn. Tutkija seurasi työelämään liittyviä keskusteluja sosiaalisessa mediassa ja lähetti haastattelupyynnön sopivaksi havaitsemalleen henkilölle (ikä ja koulutus huomioitiin). Yksi haastatelluista löytyi LinkedIn kontaktisuositusten välityksellä. Yhteinen nimittäjä oli Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Haastatelluista viisi on valittu tutkijan omista verkostoista, eli tutkija tunsi iän ja koulustaustan sekä oli tavannut henkilön etukäteen. Yhteensä haastateltavia oli 11.

2 TOIMINTALOGIIKAT JA ASIAKASLÄHTÖISYYS

Opinnäytetyön johtavana ajatuksena on, että maakuntatasolla tehtävä osajien varmistaminen vaatii laajuuteensa, monimutkaisuutensa ja toisaalta monien sidosryhmiensä vuoksi verkostomaista toimintaa, jossa yksittäinen toimija hyötyy, kun muut hyötyvät. Ja toisaalta opinnäytetyö nostaa fokukseen työnhakijan, eli kaiken toiminnan tulisi olla työnhakijalähtöistä. Minkälaisina nämä kaksi johtoajatusta näyttäytyvät arvonmuodostuksen teorioiden ja muotoiluajattelun puitteissa? Tähän kysymykseen pureudutaan tässä luvussa tutkimaan asiakkaan roolia arvonmuodostusprosessissa.

Aluksi kappaleessa tutustutaan lähemmin kahteen arvontuottamisen logiikkaan, joista ensimmäistä, palveluperusteista toimintalogiikkaa, erityisesti hyödynnetään laajemmissa verkostoissa toimittaessa. Verkostoitumisen, vuorovaikutuksen ja yhteistyön merkitys kasvaa, kun puhutaan yhteisestä arvon luomisesta ja yksittäisten toimijoiden sijaan palvelua tuottavat useat eri tahot yhdessä. Kappaleessa osoitetaan myös palveluperusteisen toimintalogiikan yhteys nykyaikaiseen palvelutieteeseen, mutta myös sen puutteet opinnäytetyön kannalta.

Toinen teoria – asiakaskeskeinen toimintalogiikka – haastaa aiempaa teoriaa erityisesti korostamalla asiakasnäkökulmaa. Tällä tarkoitetaan erityisesti asi-

akkaan ekosysteemin huomioimista: tarjooma ja arvonmuodostuminen tapahtuvat asiakaskokemuksen perusteella. Yhteisen arvonluonnin ja aktiivisen roolin sijaan asiakas voikin olla passiivinen ja arvo syntyy osin tiedostamattomasti. Jälkimmäisen teorian avulla perustellaan osin tämän opinnäytetyön näkökulmaa aiheeseen, jota perinteisemmin on totuttu käsittelemään tuottajalähteisesti.

Uusi näkökulma palvelujen yhteiskunnalliseen merkitykseen sekä palvelujen ja/tai asiakkaan ekosysteemiajatus tarkoittavat myös uudenlaisten toimintatapojen hyödyntämistä käytännön toiminnassa. Tässä opinnäytetyössä muuttuneen toimintalogiikan, ajatusmallin ja ylipäätään muuttuneen toimintaympäristön haasteisiin vastataan muotoiluajattelun ja palvelumuotoilun avulla. Palvelumuotoilua ja muotoiluajattelua esitellään kappaleen toisessa osassa. Palvelumuotoiluprosessi ja tähän opinnäytetyöhön valittu malli esitellään myös tarkemmin. Kappaleen kokoaan yhteenveto teoreettisen viitekehyksen muodossa.

2.1 Palvelutieteiden kolme vaihetta

Jotta palveluperusteinen toimintalogiikka on helpommin ymmärrettävissä koko kontekstissaan, on hyvä tarkastella palvelutieteiden kehitysvaiheita. Palvelutieteiden ensimmäisessä vaiheessa 1970- ja 1980-luvuilla palveluja ja tuotteita tuotettiin, koska niille oletettiin olevan kysyntää. (Virtanen 2018, 15.) Ajattelu-tapa juontaa juurensa teollisesta vallankumouksesta, jossa tavarantuotanto tuotti kuluttajille tuotteita arkipäivässä pärjäämiseen. Massatuotanto ihannoi tehokkuutta ja tuottavuutta: homogeenisiä tuotteita tuotettiin suurille kuluttajajoukoille. (Virtanen 2018, 25.)

1990-luvulla alettiin kritisoida tavarantuotantologiikkaan perustuvaa palveluajattelua. Koettiin, että palveluteollisuus oli unohtanut itse palvelun. (Virtanen 2018, 25.) Yksi palvelujen merkityksen ja käyttäjän huomioimisen taustalla olevista syistä saattoi olla muutos käyttäjän tarpeissa: palvelujen avulla pystytään tyydyttämään korkeamman tason tarpeita kuin mihin pelkkä tuote pystyy. Ja massatuotannon avulla alemman tason perustarpeet olivat tulleet jo tyydy-

tetyiksi. (Foglieni, Villari & Maffei 2018, 8.) Tuotekehityksestä ja tuotekeskeisyydestä muodostetut käsitykset vaihtuivat ja painopiste alkoi vaihtua tuotesuunnittelusta kokemusten suunnitteluun (Storbacka, Korkman, Mattinen & Westerlund 2001, 18 - 19).

Samaan aikaan palvelun tuottajat alkoivat ulkoistamaan enenevässä määrin tuotantoaan, mikä puolestaan edellytti uudenlaisten palveluntuottajien ja laatu-järjestelmien syntymistä. (Foglieni ym. 2018, 8.) Pikkuhiljaa alettiinkin tuottaa aiempaa paremmin käyttäjän tarpeet huomioivia palveluita ja tuotteita. Tässä palvelutieteen toisessa vaiheessa myös palvelujen kokonaisvaltaisuus alkoi hahmottua: palvelutuotteen ohessa huomioitiin palvelutapahtuma ja käyttäjän rooli kirkastui. Kuitenkin asiakaskeisyys tarkoitti tuolloin pääasiassa asiakkaan tarpeiden tarkastelua tuottajan näkökulmasta, eikä asiakkaan aitoa mukana oloa palvelun kehittämissä vaiheissa. (Virtanen 2018, 15.) Yritys valitsi asiakkaalle relevantit tuotteet tai palvelut, jotka asiakas passiivisesti vastaanotti (Storbacka ym. 2001, 18).

2000-luvulle tultaessa yksittäisten palveluiden ja palveluorganisaatioiden sijaan kiinnostus kokonaisista palveluverkostoja kohtaan kasvoi. Palvelutieteen kolmannessa vaiheessa tutkimuksen analyysitaso laajeni: palvelujen kehittäjät ja tutkijat alkoivat nähdä palvelut avoimena ja vuorovaikutteisena systeeminä. (Virtanen 2018, 16.) Ymmärrys palveluista ja palvelujen tuotantologiikasta muuttui. Palvelu ymmärrettiin osaksi tavarantuotannon prosessia: keskustelu laajeni monitieteelliseksi sekä monikäsitteiseksi; tutkimuksen ja kehittämistyön keskiöön nousivat arvo ja arvonluonnin problematiikka. (Virtanen 2018, 25 - 26.) Lineaarinen ajattelutapa – yritykset lisäävät arvoa lähtöaineisiin erilaisten prosessien avulla ja sitten jakelevat arvoa asiakkaille – ei enää pätenyt (Storbacka ym. 2001, 304 - 305) ja perinteinen arvoketjumalli muuttui. Kun aiemmin asiakas käytti lopulta tuotteeseen tai palveluun sisällytetyn arvon, uudessa ajatusmallissa asiakkaat päinvastoin tuottavat itse arvoa, koska arvon ajatellaan muodostuvan vasta tuotetta tai palvelua käytettäessä. (Tuulaniemi 2011, 40.) Aiemmin palveluja määrittänyt vertailu fyysisiin tuotteisiin on samalla korvaantunut abstraktimmalla määrittelyllä: palvelu määritellään arvon

muodostuksen avulla. Arvo luodaan yhdessä eri toimijoiden kesken. Myös asiakkaan roolia prosessin aikana on määritelty uudelleen: asiakkaan voidaan ajatella olevan tuotannon resurssi, markkinoija tai osaamisen lähde (Storbacka ym. 2001, 307). Tuottajan tehtävä on pikemminkin asiakkaan arvontuotantoprosessin tukeminen ja mahdollistaminen kuin arvon toimittaminen (Tuulaniemi 2011, 40). Asiakasta autetaan tuottamaan itselleen relevantteja merkityksiä (Storbacka ym. 2001, 20).

Ajattelutapa on vain voimistunut ja laajentunut 2000-luvun kuluessa. Palvelutieteeseen liittyvää palveluperusteista toimintalogiikkaa (Service-Dominant Logic) on käytetty nimenomaan kuvatessa perinteisestä tavarantuotannosta poikkeavaa laaja-alaisempaa toimintaa, jossa massatuotantoa kustomoidaan palvelu-ulottuvuuden avulla. (Virtanen 2018, 26.)

Palveluperusteinen toimintalogiikka (engl. Service-Dominant Logic) on palvelutieteellisessä ajattelussa muutaman viimeisen vuosikymmenen ajan vaikuttanut palvelulähtöinen organisaatio- ja liiketoimintateoria (Virtanen 2018, 15). Palveluperusteinen toimintalogiikka syntyi useiden aiemmasta poikkeavien teorioiden synteesinä (Foglieni ym. 2018, 12). Stephen Vargon ja Robert Luschin vuonna 2004 esittelemä ajattelutapa on ollut markkinoinnin tieteenalan yksi puhutuimpia aiheita heti ilmestyttyään herättäen paljon kiinnostusta markkinoinnin nousevan paradigman, palvelulähtöisen ajattelun kautta (Lehtinen 2012, 6). Keskeinen palveluperusteisen toimintalogiikan piirre on, että arvo muodostuu perinteisen tuottajalta kuluttajalle -mallin sijaan yhteisesti kaikkien toimijoiden kanssa. Tuottajat esittävät tarjoomansa arvon ja asiakas jatkaa arvonmuodostusprosessia käyttäessään palvelua. Arvo on aina uniikkia ja tapauskohtaista. (Voima, Heinonen & Strandvik 2010, 5.)

Ajattelutapa painottaa, että vastakkainasettelua tuotteen ja palvelun välillä ei ole. Enenevässä määrin tuotteesta onkin muodostunut alusta palveluille tai

tuote edustaa mahdollisuutta kuluttaa palvelua (Moritz 2005, 25). Tällöin asiakas ei kuluta pelkkää fyysistä tuotetta tai ydinpalvelua, vaan pikemminkin palvelua, joka näiden myötä mahdollistuu. Christian Grönroos kutsuu kirjassaan *Palvelujen johtaminen ja markkinointi* (2009) tätä palvelua *arvoa tuottavaksi tueksi*. Palvelulla tarkoitetaan tällöin asiakkaan toimintojen ja prosessien tuke- mista koko palvelutarjooman avulla. Tarjottu ydinratkaisu on siten välttämätön edellytys palvelulle, mutta erilaiset ydinratkaisua tukevat palvelut tuovat kilpai- luetua ja tuottavat arvoa. (Grönroos 2009, 15; 25.) Tuote ja palvelu yhdistyvät monimutkaiseksi, toisiaan täydentäväksi kokonaisuudeksi (Moritz 2005, 15). Palvelutarjooma on tällöin yksittäistä ratkaisua kattavampi vastaus asiakkaan tarpeisiin (Tuulaniemi 2011, 40). Toisaalta arvo, jonka asiakas kokee saa- vansa, ei riipu suoraan siitä, vastaako tarjooma tiettyyn tarpeeseen, vaan yhtä lailla siitä, miltä kokemus asiakkaasta tuntuu. Yksittäisen palvelun, tarjooman tai asiakaskohtaamisen arvon sijaan korostuu erityisesti kokonaiskokemus: asiakaskokemuksesta määrittää asiakkaan dynaaminen suhde yritykseen tai tar- joomaan. (Storbacka ym. 2001, 16 - 17.)

2.2 Palvelujen merkitys yhteiskunnassa

Nykyaikainen palvelutiede luo kokonaan uuden näkökulman palvelujen merki- tykseen yhteiskunnassa, koska palveluperusteisessa toimintalogiikassa kilpai- lussa pärjääminen on toissijainen toiminnan motiivi. Ensisijaisesti pyritään yh- teiseen arvonluontiin. (Virtanen 2018, 35.) Yritykset ja organisaatiot voivat yh- dessä muodostaa ekosysteemejä, joiden avulla ylläpidetään nykyisiä toimin- nan tarpeita, mutta myös luodaan uutta liiketoimintaa tai arvoa (ICT Standard Forum 2019). Ekosysteemien sisällä arvoa luodaan eri sidosryhmittymissä ja tarjoomien sisäiset toimijasuhteet ovat moninaiset. Tällöin myös kilpailu tapah- tuu eri tarjoomien, ei toimijoiden välillä (Tuulaniemi 2011, 42). Perinteisen lii- ketaloustieteellisen ajatustavan haastava ajattelutapa korostaa epäitsekästä ajattelua, jonka mukaan yksittäinen palveluntuottaja hyötyy vain, jos kaikki hyötyvät. (Virtanen 2018, 35.)

Uudenlaisen palvelutieteellisen ajattelun kehittyminen on ollut myös palveluyh- teiskunnan synnyn merkkipaalu (Virtanen 2018, 27). Tämä on merkittävä

muutos alueellisen toiminnan näkökulmasta ja siten myös tämän opinnäytetyön sidosryhmien kannalta. Vaikka yksittäisen toimijan toiminta-ajatus osin monimutkaistuu, niin samalla avautuu myös uusia mahdollisuuksia: mihin kaikkeen ydinosaamista voidaan käyttää? Pelkän tuotteen tai ydin palvelun sijaan on pystyttävä tarjoamaan asiakkaalle sopivia kokonaisratkaisuja. Ratkaisutavat ongelmat, kuten tämän opinnäytetyön tapauksessa, voivat olla monita- hoisia ja hyvin laajoja: niiden ratkaisemiseksi tarvitaan useita toimijoita.

Palvelujen ekosysteemiajatus perustuu monien toimijoiden samanaikaiseen yhteistyöhön: palveluja uudistetaan yhteistyöverkossa, jonka yksi osapuoli on myös asiakas. Käytännössä tämä tarkoittaa palveluprosessin eri toimijoiden huomioimista palvelujen arkkitehtuurin näkökulmasta. Keskeistä on löytää oikeat tavat ja kanavat asiakkaiden osallistamiseksi. (Virtanen 2018, 36.)

Toiminnan integrointi ei ole yksinkertaista. Jo pelkästään yksittäisen organisaation tapauksessa viestinnän ja osallistamisen kanavat voivat olla keskenään yhteensopimattomia ja asiakkuutta tarkastellaan vain yhden tulosyksikön näkökulmasta (Storbacka ym. 2001, 24). Eri toimijoiden välinen yhteistyö vaatii vielä enemmän. Prosessien yhtenäistämistä haastavat niin strategiset linjaukset kuin lakiin ja asetuksiin sidotut käytännöt (Rytilahti 2014, 157). Lisäksi verkostomainen toiminta on aina suhteisiin perustuvaa ja se vaatii vastavuoroisuutta. Kuten yhteistyöverkon kaikkien toimijoiden, myös palvelun kehittämiseen osallistuvan asiakkaan tulee tuntee, että hänen osallistumisellaan on merkitystä ja hänen mielipiteitään arvostetaan. (Virtanen 2018, 36 - 38.)

2.3 Tuottajalähtöisyydestä asiakaslähtöisyyteen

Perinteisen tuotekeskeisen toiminnan muuttaminen verkostomaiseksi systeemiksi on vaatinut ajattelutavan muutosta. Opinnäytetyön kontekstin kannalta yhteisen arvonluonnin malli on mielenkiintoinen ja jo itsessään vaativa toteuttaa. Kuitenkin samaan aikaan lähtökohta kaikelle toiminnalle on pysynyt samana: näkökulma myös palveluperusteisessa toimintalogiikassa on tuottajalähtöinen ja tuottajan resurssit ja prosessit ovat perustana asiakaskokemukselle (Voima ym. 2010, 4). Uusimmat arvonmuodostuksen tutkimukset pyrkivät muuttamaan tätä paradigmaa.

Asiakaskeskeinen toimintalogiikka (engl. Customer-Dominant Logic) haastaa ajatuksen aktiivisesta ja tietoisesta arvonluonnista. Sen mukaan arvo muodostuu useiden tekijöiden summana emotionaalisten ja psyykkisten prosessien noustessa fokukseen. Sosiaaliset suhteet, aikaisemmat kokemukset ja tulkinnat – ylipääntään elämä – ohjaavat asiakaskokemuksen muodostumista myös tiedostamattomasti. Asiakaskeskeisyys tarkoittaa tällöin asiakkaan ekosysteemin tuntemista ja ymmärtämistä. Tämä ymmärrys ohjaa puolestaan kaikkea palvelun tuottajan toimintaa. (Voima ym. 2010, 10 - 11.)

Asiakaskeskeisen toimintalogiikan periaatteet sopivat muita teorioita paremmin nykyajan toimintaympäristöön, jossa asiakkaat eivät enää toimikaan aina lineaarisesti ja ennakoitavasti, vaan ihmiset liittyvät toisiinsa yhä monimutkaisempien yhteyksien välityksellä ja toiminnan kenttä on laajentunut. Fyysisen ja psyykkisen ulottuvuuden oheen on muodostunut myös virtuaalinen elämisen tila. Haasteet kiteytyvät asiakkaan tuntemisen dilemmaan: kuka asiakas on ja kuinka hän juuri tänään ajattelee? Ei ole enää olennaista tietää, kuinka palvelua kulutetaan, vaan pikemminkin, kuinka asiakkaat elävät elämäänsä, ja mihin osaan elämää palveluprosessi voitaisiin onnistuneesti luoda. Asiakkaan elämän tunteminen paljastaa ne elementit, jotka tuottavat asiakkaalle arvoa. Asiakkaan elämä myös kertoo niistä olosuhteista, jotka vaikuttavat suoraan asiakkaan päätöksentekoprosessiin, mieltymyksiin, ajankäyttöön ja asiakkaan suosimien jakelukanavien valintaan. (Voima ym. 2010, 11.)

Asiakaslähtöisen (asiakaskeskeinen toimintalogiikka) ja tuottajalähtöisen (palveluperusteinen toimintalogiikka) ajatusmallin eroja esitellään kuvassa 4. Kuva perustuu Voima ym. (2010) tekemään kaavioon, jossa eroja lähestytään kysymysmuotoisten haasteiden avulla. Asiakaslähtöinen näkökulma ohjaa palvelua syvemmän asiakasymmärryksen kautta: kysymykset ovat tällöin pikemminkin toiminnan taustoja selvittäviä kuin suoraan tapahtumaan liittyviä.

	TUOTTAJALÄHTÖINEN NÄKÖKULMA	ASIAKSLÄHTÖINEN NÄKÖKULMA
Kuka?	Kuinka asiakas käyttäytyy? Mitkä ovat asiakkaan roolit palveluprosessissa? Kuka vaikuttaa päätöksentekoprosessiin? Kuinka asiakkaat segmentoidaan?	Kuka asiakas on? Mitkä ovat asiakkaan rooleja jokapäiväisessä elämässä? Mihin asiakas uskoo? Mitä profiileja voidaan löytää?
Miten?	Kuinka asiakas kuluttaa palvelua? Kuinka palvelun tulisi olla suunniteltu? Kuinka palveluprosessi kehitetään? Kuinka asiakas haluaa olla mukana yhteissuunnittelussa?	Kuinka asiakas elää? Mitä rutiineita asiakkaalla on? Mikä ilahduttaa tai ärsyttää asiakasta? Mistä asiakas nauttii ja on kiinnostunut?
Missä?	Kuinka ja miksi asiakas tekee ostopäätöksen? Mikä vaikuttaa asiakkaan jakelukanavan valintaan? Miksi asiakas on tyytymätön?	Mikä on asiakkaan sisäisen ja ulkoisen elämän konteksti? Kuinka liikkuva asiakas on? Mikä on asiakkaan yleinen elämäntilanne?
Milloin?	Milloin asiakas haluaa palvelua? Miten asiakas haluaa palvelua?	Mitkä ovat asiakkaan henkilökohtaiset ajankäytön raamit? Kuinka hektinen asiakkaan elämäntilanne on?
Mitä?	Mitä asiakas sanoo? Mikä motivoi asiakasta? Kuinka palveluita voidaan innovoida?	Miten asiakas tuntee? Mihin asiakas suhtautuu intohimoisesti ja mistä hän haaveilee? Mitä haasteita asiakas kohtaa?

Kuva 4. Tuottajalähtöisen ja asiakaslähtöisen näkökulman haasteiden vertailu (Viljakainen 2019, Voima ym. 2010, 12 mukaan)

Käytännössä tässä opinnäytetyössä asiakaslähtöinen näkökulma ohjaa tutkimusta, sen metodeja ja tavoitteita kuin myös määrittelyvaiheessa tuotettua materiaalia unohtamatta kuitenkin sitä verkostojen kokonaisuutta, joka työn taustalla vaikuttaa. Tutkijan näkemyksen mukaan on mahdotonta täysin unohtaa tai poissulkea palveluperusteisen toimintalogiikan näkökulmaa sen tunnettuuden ja yhteistyötä painottavan ominaisuuden vuoksi. Luvussa 1.1 Toimeksiantaja ja alueellinen konteksti kuvatun mallin (kuva 2) mukaisesti yhteistyötä vaadittaisiin monilta eri tahoilta, jotta osaavan työvoiman varmistaminen maakuntatasolla on mahdollista. Sen lisäksi vielä tätä edeltäväkin askel tuotantolähtöisyydestä kohti asiakaslähtöisyyttä vaatii yhä monilta sidosryhmän toimijoilta ajatustavan muutosta.

Asiakaskeskeisyyden merkitystä on kuitenkin syytä korostaa. Ja tämän uuden toimintalogiikan – asiakaslähtöisten lähtökohtien ja arvonmuodostuksen teorian – esittäminen sidosryhmille on olennainen osa opinnäytetyön prosessia ja lopputuotosta. Asiakaskeskeisen toimintalogiikan avulla pystytään tarjoamaan uusia näkökulmia asiakkaan elämän tuntemiseen ja arvon muodostamiseen elämän läpi kulkevassa perspektiivissä (Voima ym. 2010, 12). Tällöin vaaditaan myös niin sanottujen pehmeiden kilpailukykytekijöiden huomioimista. Nämä ihmistieteelliset tekijät – luovuus, empatia ja tunne – kuuluvat olennaisesti muotoiluajatteluun. (Rytilahti 2014, 147 - 148.) Muotoiluajatteluun ja palvelumuotoiluun perehdytäänkin seuraavaksi.

2.4 Muotoiluajattelu

Muotoiluajattelu on ihmiskeskeisen lähestymistapa, jossa hyödynnetään muotoilusta tuttuja työkaluja (ideo 2019). Varsinaisen muotoilutoiminnan ohessa muotoiluajattelu tarjoaa mallin proaktiiviselle ja luovalle toiminnalle ratkaisukeskeisesti. Muotoiluajattelulla pystytään vastaamaan uusien innovaatioiden ja kehittämisen tarpeisiin. (Miettinen 2014, 11.) Muotoiluajattelu kannustaa empatiaan, optimismiin, luovuuteen ja villiin ideointiin. Ajattelutavan ei tule rajoittua vain perinteisiin suunnittelijoihin, vaan kuka tahansa voi lähestyä ongelmia muotoilijan lailla. (ideo 2019.) Prosessina muotoiluajattelu on iteratiivinen ja ratkaistava ongelma määritellään aina uudelleen tiedon karttuessa (Dam & Siang 2019).

Muotoilua voidaan lähestyä omana, toisista erillisenä asiantuntijuuden alueena, jolloin muotoiluosaaminen on rinnastettavissa muihin asiantuntijuuden alueisiin, kuten talouteen tai teknologiaan. Sen sijaan muotoiluajattelun mukaisesti asiantuntijuuden alueet ovat toisistaan riippuvaisia, ja parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi eri alueiden tuottama tieto koostetaan yhteen muotoiluajattelun ja sen menetelmien avulla. (Rytilahti 2014, 149 - 150.) Tällöin muotoiluosaaminen on ennen kaikkea kykyä sekä muotoilla että hyödyntää muotoilua liiketoiminnassa, julkisella sektorilla kuin ylipäätään yhteiskunnassa (Lehtonen & Lehto 2014, 21). Muotoilun menetelmien vahvuus ja lisäarvo on myös sidosryhmien yhteistyön kehittämisessä (Rytilahti 2014, 154). Muotoiluosaamista voidaan yhdistää muihin alueellisiin vahvuuksiin ja parhaimmillaan

eri osaamisia yhdistelevät ratkaisut ovat vaikeasti kopioitava kilpailuetu (Lehtonen & Lehto 2014, 26). Tässä mielessä muotoiluajattelu tukee paitsi asiakaskeskeistä toimintalogiikkaa myös palvelukeskeistä toimintalogiikkaa.

Esimerkki onnistuneesta palveluekosysteemistä ja käyttäjälähtöisyyden hyödyntämisestä lisäarvon luonnissa on Lahti ympäristöineen. Lahden seudulla verkostomaista elinkeinoelämää hyödyttävää strategiaa on lähestytty muotoilun kautta. Sosiaalinen, kulttuurillinen ja taloudellinen lisäarvo syntyy, kun koulutus, kehitysprojektit ja soveltava tutkimus vahvistavat alueellista design-osaamista ja muotoilumenetelmiä hyödyntäen vahvistetaan verkostoja ja poikkitoiminnollista yhteistyötä. Käytännössä laadukasta muotoilun koulutusta on hyödynnetty yhteiskunnan kaikilla aloilla: muotoiluajattelu koskee yritysälämää, tutkimusta, opetusta sekä julkista toimintaa. Lahtelaista muotoilukenttää ja sidosryhmiä kuvaamaan kehitettiin nelikehäinen design-ekosysteemin malli. Mallissa kaiken keskiössä on aktiivinen ihminen. Seuraavalla tasolla ovat tuotteiden ja palveluiden tuottajat. Kolmannella muotoilijoiden ja tuotekehittäjien verkosto ja neljännellä, uloimmalla kehällä sijaitsevat ne toimijat, jotka ovat resursoimassa kilpailukykyä lisäävää muotoilua. (Salokannel 2014, 117 - 121.)

2.5 Palvelumuotoilu käytännön toimintatapana

Käytännössä muutos toimintalogiikassa ja muotoiluajattelun hyödyntäminen tarkoittavat, että palvelujen käyttäjien kuulemiseen ja osallistamiseen on jouduttu kehittämään uusia toimintatapoja (Virtanen 2018, 26). Palvelukeskeisen toimintalogiikan mukaan asiakkaan rooli on muuttunut passiivisesta vastaanottajasta aktiiviseksi käyttäjäksi (Miettinen, Raulo & Ruuska 2016, 13) ja käyttäjät osallistuvat itse kehitystyöhön keräämällä itse tietoa tai kertomalla kokemuksistaan (Miettinen 2016, 21). Palveluita kohtaavat haasteet ovat muutenkin muuttuneet: palveluiden tulee olla entistä tehokkaammin tuotettuja, kokonaisvaltaisempia ja asiakaslähtöisempiä. Ylipäätään palveluiden lineaariset kehitysprosessit ovat korvautuneet dynaamisilla, vuorovaikutteisilla, moniulotteisilla ja monitoimijaisilla prosesseilla. Uusien teknologioiden myötä palveluiden fyysiset rajoitteet ovat hävinneet (Moritz 2005, 14) ja materialististen tarpeiden tyydyttyessä odotukset niitä täydentäville palveluille ovat kasvaneet (Tuulaniemi 2011, 22).

Toimintaympäristön muuttuessa perinteinen markkinatutkimus ja asiakaspalutteen kerääminen eivät anna riittävää tietoa asiakaskokemuksen arvioimiseksi (Miettinen ym. 2016, 13), kuten asiakaslähtöinen toimintalogiikkakin osoittaa. Yksi käytännön tarpeeseen vastaavista, viime vuosina alaa vallanneista toimintatavoista on palvelumuotoilu (Miettinen 2016, 21). Palvelumuotoilu auttaa jäsentämään palveluja ja asiakaskokemusta (Koivisto 2016, 43) ja yhdistää aiempaa osaamista uudella tavalla kulttuurisen, taloudellisen ja sosiaalisen muutoksen keskellä (Tuulaniemi 2011, 24). Palvelumuotoilu onkin kasvava osaamisala: kiinnostus palvelumuotoilua kohtaan on suurta niin Suomessa kuin kansainvälisestikin (Tuulaniemi 2011, 13).

Palvelumuotoilulle ei kuitenkaan ole yhtä kaiken kattavaa määritelmää, vaan määritelmiä on useita. Stefan Moritzin 2005 julkaisema määritelmä korostaa palvelumuotoilun hyötyjä uuden innovoinnissa ja jo olemassa olevan palvelun kehittämisessä. Tavoitteena on luoda helposti käytettävä palvelu, joka houkuttelee asiakkaita ja on myös hyödyllinen organisaatiolle. (Moritz 2005, 6.) Näin ollen, vaikka palvelumuotoilu nostaa käyttäjän palvelujen kehittämisen keskiöön (Miettinen ym. 2016, 13), palvelukokonaisuuden tulisi olla tehokas ja tunnistettava myös tuottajan näkökulmasta (Miettinen 2016, 31). Kuitenkin, käytännössä, palvelumuotoilun käyttäjälähtöisyyttä korostavan ominaisuuden vuoksi, usein keskitytään asiakkaalle näkyvään palvelun osaan (Koivisto 2016, 49). Lopputuloksena tulisi olla saumaton ja laadukas palvelukokemus (Stickdorn ym. 2019, 20).

Suomalaisen palvelumuotoilun perusteoksen kirjoittanut Juha Tuulaniemi toteaa, ettei palvelumuotoilun yksiselitteinen määrittely ole kenties edes tarkoituksen mukaista, vaan tavoitteena on ylipäätään kehittää uusia ajatuksia ja tulokulmia palvelukulttuuriin (Tuulaniemi 2011, 12). Yhtenäistä suurelle osalle määritelmiä kuitenkin on, että palvelumuotoilua kuvaillaan kokonaisvaltaiseksi ja ihmiskeskeiseksi, yhteistyöhön ja iteratiivisyyteen tähtääväksi sarjaksi toisistaan riippuvia toimintoja. Palvelumuotoilulla pyritään tuomaan aineettomat arvot helpommin ymmärrettävään muotoon ja lähtökohtana on aito tutkimus-

konteksti sekä testaus aidoilla käyttäjillä. (Stickdorn ym. 2018, 27.) Palvelumuotoilun metodeilla voidaan aidosti ymmärtää markkinoiden tarpeita (Moritz 2005, 30).

Palvelumuotoilua voidaan tarkastella *ajatusmallina*, jossa etsitään ratkaisuja käytännönläheisesti yhteissuunnittelun avulla. Toisaalta palvelumuotoilu voidaan käsittää myös *toimintana*, jossa iteratiivisesti edeten tutkitaan ja kehitetään palveluita. Monesti myös palvelumuotoilu ymmärretään suppeasti vain *joukkona työkaluja* – palvelupolun visualisointina tai kanvaaseina. Palvelumuotoilun menet, kuten yhteissuunnittelu, yhdistävät eri toimijoita, ja palvelumuotoilu voidaan käsittää monialaisen toiminnan mahdollistajaksi ja *yhteiseksi kieleksi* – jopa liimaksi eri sillojen välillä. (Stickdorn ym. 2018, 21 - 22.) Palvelumuotoilu yhdistää johdon, markkinoinnin, tutkimuksen ja suunnittelun parhaat työkalut ja kokemukset kokonaisuudeksi (Moritz 2005, 25). Toisaalta palvelumuotoilu voidaan käsittää myös *johtamistapana*, jossa iteratiiviseen työtapaan yhdistetään ihmiskeskeisten tunnuslukujen seuraaminen, laadullinen tutkimus ja prototypointi. Usein palvelumuotoilullinen lähestymistapa johtaa myös muutoksiin organisaatorakenteessa ja toimintatavoissa. (Stickdorn ym. 2018, 21 - 22.)

Palvelumuotoilun menet heijastelevat vahvasti muotoilun perinnettä. Taustalla on ajatus siitä, että yhtä lailla kuin tuotteet, myös palvelut vaativat suunnittelua ja että tuotteiden laatua määräävät periaatteet soveltuvat myös palvelujen laatuongelmiin (Moritz 2005, 34). Palvelumuotoilussa muotoilusta tutut toimintatavat valjastetaan palvelujen kehittämiseen (Tuulaniemi 2011, 24).

Aiemmin tutkimusmenetelmiä esittelevässä kappaleessa palvelumuotoilulle ominaiset menetelmät nimettiin innovatiivisiksi ja luoviksi menetelmiksi perinteisten menetelmien sijaan. Asiakasymmärrystä voidaan kasvattaa käyttäjätarinoiden, havainnoinnin ja kontekstikartoituksen avulla (Miettinen 2016, 36) ja työpajoja, prototypointimenetelmiä ja luotaimia voidaan hyödyntää niin suunnittelussa kuin muissakin muotoiluprosessin vaiheissa (Hämäläinen, Vilkkä & Miettinen 2011, 64). On myös tavallista, että monet palvelumuotoilumenetelmät ottavat vaikutteita etnografiasta (Hämäläinen ym. 2011, 65).

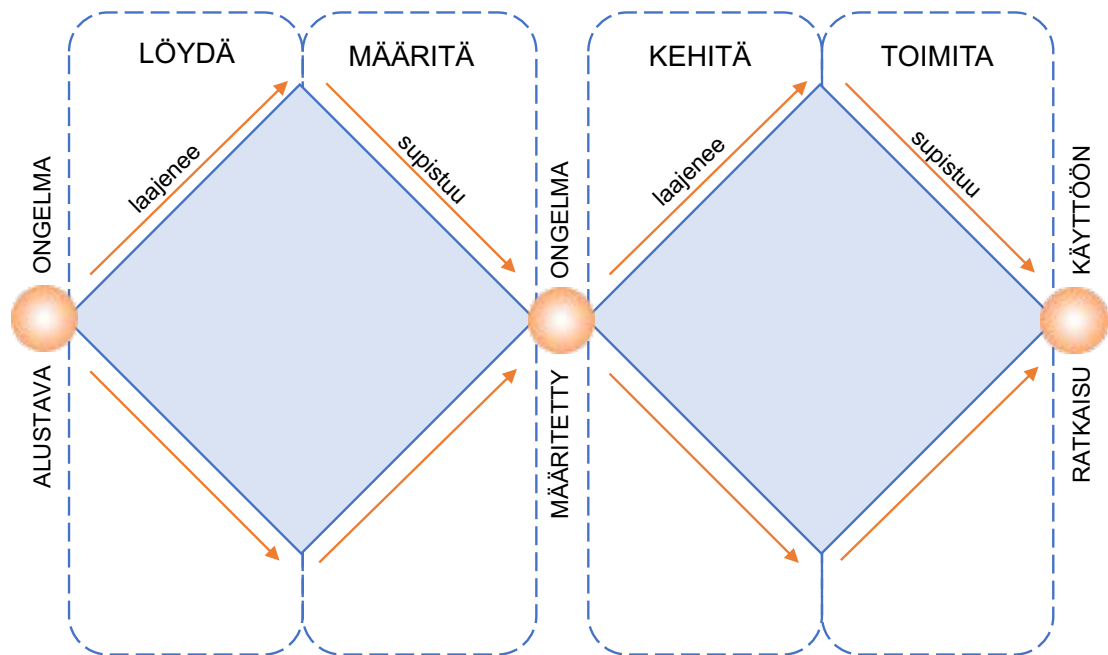
2.6 Palvelumuotoiluprosessi

Muotoiluajattelu- ja palvelumuotoiluprosessista on useita eri variaatioita, joissa mallista riippuen eri vaiheita on kolmesta seitsemään. Kuitenkin eri mallien sisällöt vastaavat hyvin toisiaan. (Dam & Siang 2019.) Yleisesti prosessi alkaa käyttäjäkokemuksen ymmärtämisellä ja asiakasymmärryksen kasvattamisella. Sosiaaliset taidot, empatia, luovuus ja visuaalisuus painottuvat prosessissa. Palvelumuotoiluprosessille tyypillistä on iteratiivisuus, mutta myös empaattisen muotoiluprosessin vaiheet ovat sovellettavissa (Miettinen 2016, 31 - 32).

Innovaatioprosessia kuvaavat myös saman tyyppiset mallit, ja palvelumuotoilussa usein käytetty tuplatimantti luetaan osin myös innovaatioprosessimalliksi. On hyvä huomioida, että vanhimmat innovaatioprosessia kuvaavat mallit ovat syntyneet jo vuosikymmeniä sitten: laajenevan ja supistuvan ajattelun tapa tunnistettiin hyödylliseksi jo tuolloin. Sittemmin on syntynyt useita, yleisimmin kuudesta kymmeneen vaihetta sisältäviä ”innovaatiotimantteja”. (Van-Patter 2017.)

Tuplatimantti (engl. Double Diamond)

Yksi tunnetuimmista palvelumuotoiluprosessin malleista on Iso-Britanian Design Council:n luoma Tuplatimantti. Malli muodostuu kahdesta rinnakkaisesta ”timantista”, joiden avulla visualisoidaan neljää palvelumuotoiluprosessin vaihetta: löydä, määritä, kehitä, toimita (kuva 5). Mallissa korostetaan vuoroin laajenevan (engl. divergent) ja vuoroin supistuvan (engl. convergent) ajattelun merkitystä. Laajenevissa vaiheissa - löydä ja kehitä - pyritään luomaan vaihtoehtoja, kun vastaavasti supistavat vaiheet - määritä ja toimita - tiivistävät ymmärrystä. Ensimmäinen timantti pyrkii löytämään oikean ongelman ja vasta prosessin kolmas ja neljäs vaihe – toinen timantti – ratkaisevat tätä ongelmaa. Ensimmäisen timantin ohittaminen on yleinen ongelma, mikä voi johtaa väärän ongelman ratkaisemiseen ja resurssien hukkaamiseen. (Design Council 2015.)



Kuva 5. Tuplatimantti muodostuu neljästä palvelumuotoiluprosessin vaiheesta (Viljakainen 2019, Design Council 2015 mukaan)

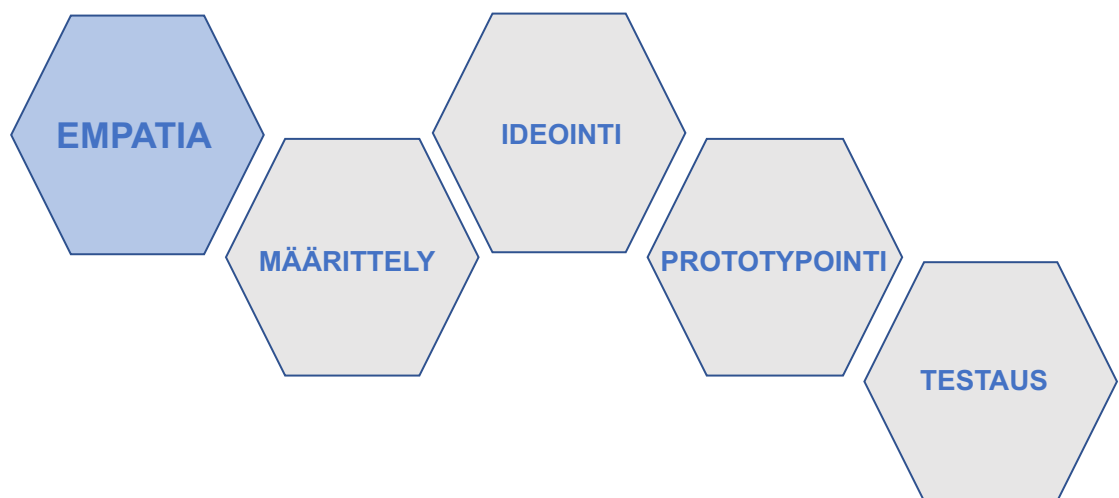
Ensimmäisen ajattelua laajentavan vaiheen tarkoituksena on olla avoin ja synnyttää runsaasti ideoita. Ymmärrystä kasvattavina metodeina voidaan käyttää esimerkiksi havainnointia, päiväkirjoja tai asettua itse käyttäjän asemaan. Tämän jälkeen kerätty tieto analysoidaan ja sen pohjalta pyritään luomaan selkeä ongelma ratkaistavaksi. Kolmannessa vaiheessa ideoidaan mahdollisia ratkaisuja tai konsepteja ja kehitetään niitä kokeilujen kautta. Neljännessä vaiheessa ratkaisu viimeistellään, tuotetaan ja otetaan käyttöön. (Design Council 2015.)

Empaattinen muotoiluprosessi - d.school

Stanfordin yliopiston design instituutti, d.school, kuvailee itseään paikaksi, yhteisöksi ja ajatustavaksi kehittää luovuutta. Osa koulun tuottamasta materiaalista on myös avoimesti kaikkien hyödynnettävissä. D.school bootcamp bootleg -materiaali auttaa ymmärtämään muotoiluajattelun käytäntöjä ja esittelee ihmiskeskeisen muotoiluprosessin.

Kuvassa 6 ensimmäinen prosessin vaihe - empatia - on korostetusti eri väri-
nen kuin muut mallin vaiheet, koska juuri empatian avulla määritetään tälle

muotoiluprosessille ominaisia piirteitä: empatian avulla luodaan pohja ihmiskeskeiselle prosessille. Ihmisiä havainnoidaan luonnollisessa elinympäristössä, heihin sitoudutaan vuorovaikutuksen avulla ja kokemuksia pyritään kokemaan myös itse. Empatian synnyttäminen ei kuitenkaan ole helppoa, havainnointia rajoittavat monet aiemmin muodostuneet odotukset ja alitajuinen toiminta. Mallissa korostetaan ihmiskeskeisen näkemyksen lisäksi ennakkoluulotonta, tuoretta näkökulmaa. (d.school 2018.)



Kuva 6. Ihmiskeskeinen muotoiluprosessi d.schoolin mukaan (Viljakainen 2019, d.school 2018 mukaan)

Seuraava prosessin vaihe on määrittely. Empatian avulla kerätty tieto muokataan kiinnostaviksi tarpeiksi ja oivalluksiksi, jotka auttavat puolestaan muodostamaan ratkaistavan ongelman. D.school korostaa tässä vaiheessa oman näkemyksen (point of view - POV) muodostamista syväymmärryksen pohjalta. Määrittelyä seuraa ideointivaihe, jonka aikana pyritään suureen määrään (volume) erilaisia (variety) ratkaisuja. Tärkeää on pitää ideointi ja ideoiden arviointi kahtena erillisenä prosessin osana. (d.school 2018.)

Prototyyppi-vaiheessa ideoidut ratkaisut saatetaan konkreettisiksi kokeiluiksi. Prototyyppiä ei nähdä vain toimivuuden kokeiluna, vaan sen avulla myös syvennetään ymmärrystä muotoiluhaasteesta, opitaan kehittämään useita ratkaisuehdotuksia, saamaan käyttäjäkokemusta ja inspiroimaan toisia. Prototyyppi myös mahdollistaa nopean testauksen ja epäonnistumisen, toisaalta sen

avulla voidaan avata keskustelu käyttäjien kanssa ja vähentää väärinymmärryksiä. Kaiken kaikkiaan prototyyppi auttaa viestimään ja oppimaan. (d.school 2018.)

Viimeisessä vaiheessa ratkaisusta saadaan palautetta testaamisen avulla. Ratkaisuja voidaan säätää entistä paremmiksi ja käyttäjiltä oppiminen jatkuu. Testaus on iteratiivista ja joskus ratkaisu voi osoittautua huonoksi. Voi olla aiheellista palata määrittelyvaiheeseen, jos oma näkemys osoittautuukin vääräksi. (d.school 2018.)

Empaattisen muotoilun menetelmiä käytetään myös muualla. Esimerkiksi amerikkalainen innovaatio- ja kehitystoimisto IDEO hyödyntää vastaavaa prosessia toiminnassaan. Empaattisen muotoilun prosessi muodostuu hyvin samanlaisista vaiheista kuin palvelumuotoilulle tyypillisen iteratiivisen prosessin vaiheet. Empaattinen prosessi etenee yleisesti havainnoinnista tiedon keräämiseen, ja tiedon ymmärtämisen ja tulkinnan kautta mahdollisten ratkaisujen ideointiin sekä lopulta prototyyppien kehittämiseen. (Miettinen 2016, 32.)

Tutkimuslähtöinen muotoiluprosessi

Leinonen Teemu esittää väitöskirjassaan *Designing learning tools. Methodological insights* (2010) oppimisen työvälineiden muotoilumetodologiasta kolme oivallusta, joista ensimmäinen keskittyy nimenomaan muotoiluprosessiin.

Tutkimuslähtöinen muotoiluprosessi on hyvä erottaa muotoilulähtöisestä prosessista. Leinosen mukaan jälkimmäisessä muotoilun interventiot toimivat tutkimusmetodina, kun taas tutkimuslähtöisessä muotoiluprosessissa muotoilu syntyy antropologisen tutkimuksen tuloksena. (Leinonen 2010, 150.)



Kuva 7. Tutkimuslähtöinen muotoiluprosessi (kuvakaappaus, Leinonen 2010, 150)

Leinonen jakaa tutkimuslähtöisen muotoiluprosessin neljään iteratiiviseen, osin päällekkäiseen vaiheeseen: 1. kontekstin tutkimus, 2. osallistuva suunnittelu, 3. tuotesuunnittelu ja 4. hypoteesina syntyvä tuotanto (kuva 7). Kaikki tutkimuksen ja muotoilun vaiheet kasvattavat tutkijan ja muotoilijan ymmärrystä toisistaan ja toiminnan kontekstista, muistuttaen täten hermeneuttista kehää. (Leinonen 2010, 150.)

Muotoiluprosessien mallit ja käyttö

Leinosen tutkimuslähtöisen muotoiluprosessin malli kuvaa hyvin palvelumuotoilun iteratiivista luonnetta. Taaksepäin suuntaavien nuolien myötä eri vaiheissa on mahdollista palata askel tai useampia taaksepäin ja toistaa aiempi prosessinvaihe uudelleen. (Leinonen 2010, 150.) Vaikka muissa malleissa visuaalisesti iteratiivisuus ei välity yhtä selkeästi, on se usein kuitenkin liitetty visuaalisen mallin kuvauksessa viimeistään testauksen yhteyteen. Mallinnukset ovatkin useasti vain suuntaviivoja antavia: käytännössä vaiheet eivät aina seuraa toisiaan annetussa järjestyksessä, vaan ne voivat olla päällekkäisiä tai toistua iteratiivisesti. (Dam & Siang 2019.)

Yhtenäistä kaikille esitellyille prosesseille on lähtökohta, jossa ongelmaa lähestytään ymmärryksen kasvattamisen kautta ja ongelma määrittyy sekä tarkentuu ymmärryksen lisääntyessä. Tätä samaista lähtökohtaa on hyödynnetty myös opinnäytetyössä. Lähtökohtana tutkimukselle on ollut osaavan työvoiman varmistamisen laaja kenttä, josta fokusta on rajattu pikkuhiljaa, kuitenkin pyrkien mahdollisimman laajaan ja monipuoliseen ymmärtämiseen prosessin alkuvaiheessa.

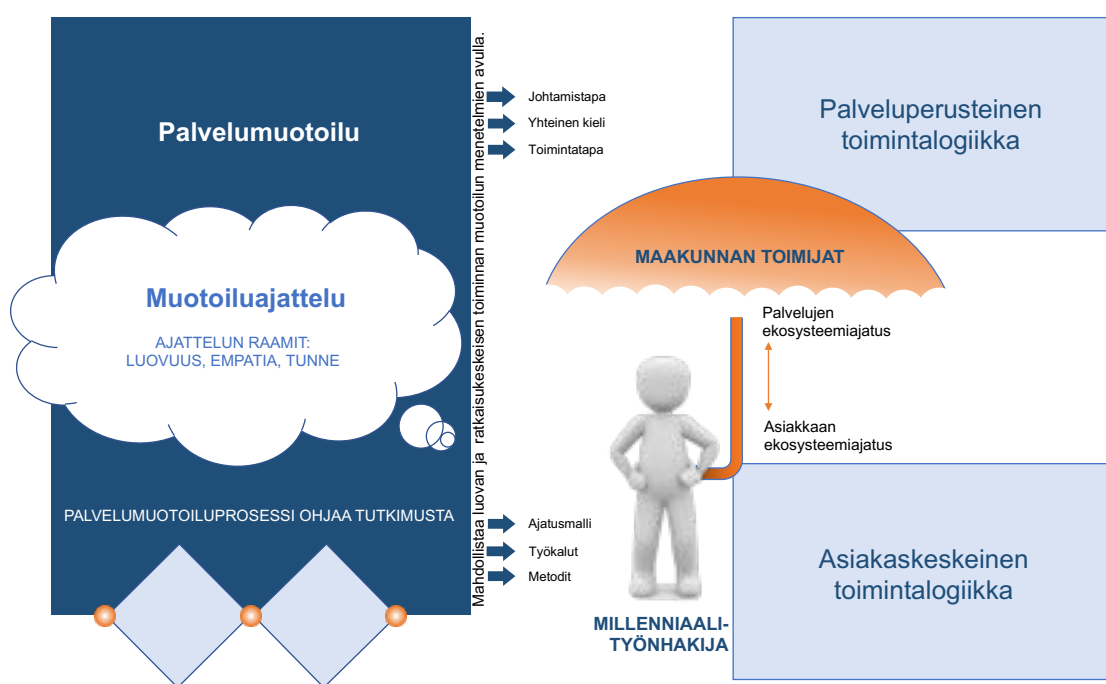
Koska opinnäytetyö painottuu vahvasti palvelumuotoilu prosessin alkuvaiheeseen, on edellä esitetyistä malleista koettu parhaimmaksi tässä tapauksessa tuplatimantin käyttö. Selkeä visuaalinen ymmärryksen laajenemisen ja supistumisen malli kuvaa prosessia hyvin myös muotoilu- ja innovaatiokentän ulkopuolisille tahoille ja siten palvelee myöhempää käyttötarkoitusta eri sidosryhmissä. Mallia ei kuitenkaan noudateta täsmällisesti, koska osa tutkimuksessa esiinnousseista ongelmista viedään suunnitteluvetureiden kautta jopa jonkin asteisen ideoinnin vaiheeseen. Suurin osa tiedosta jää kuitenkin löytämisen ja määrittämisen vaiheisiin.

2.7 Teoreettinen viitekehys

Tämä luku tiivistää aiemmin esitetyt teoriat visuaalisen viitekehysten muodossa kuvassa 8. Opinnäytetyössä yksittäisen palveluntarjoajan sijaan painotetaan yhteistyötä eri toimijoiden välillä: tarjooma syntyy tällöin palvelujen ekosysteemiajatuksen mukaisesti. Kuvassa tätä havainnollistetaan sateenvarjolla, joka yhdistää maakunnan toimijat. Verkostoissa, yhdessä muiden kanssa, tuotettava arvo pohjautuu palveluperusteiseen toimintalogiikkaan. Näin ollen Kymenlaaksoilaisen ekosysteemin tehtävänä on suunnitella sellaisia työnhaun, työnteon ja elämisen kokemuksia, jotka mahdollistavat merkitysten luomisen. Perinteinen differointiin perustuva markkinointi ei siis tällöin riitä. Arvoa tuotetaan työnhaun prosessissa ja asumisen arjessa. Kokemukseen tarjoomasta voi sisältyä arvoa kilpailevasta tarjonnasta riippumatta, koska merkitykset riippuvat tulkitsijasta (Storbacka ym. 2001, 43).

Kuitenkin opinnäytetyössä kyseenalaistetaan osin työnhakijan aktiivinen, palveluperusteisen toimintalogiikan mukainen rooli arvon luonnissa. Jo aiemmin,

kohderyhmää määritettäessä huomioitiin, että on tärkeää kohdistaa viesti niille työnhakijoille, jotka eivät aktiivisesti hae työtä. Tällöin työnhakijan arvonmuodostus ei myöskään voi perustua alati aktiiviseen toimintaan (työnhakuun), vaan pikemminkin tiedostamattomaan ja elämän kokemisen ymmärtämiseen. Symbolisesti kuvassa (kuva 8) työnhakija osoittautuu sateenvarjon pitelijäksi. Toimijoiden palvelutarjoama on tällöin rakennettu asiakasymmärryksen pohjalta: tarjoama on asiakkaan kädessä.



Kuva 8. Teoreettinen viitekehys (Viljakainen 2019)

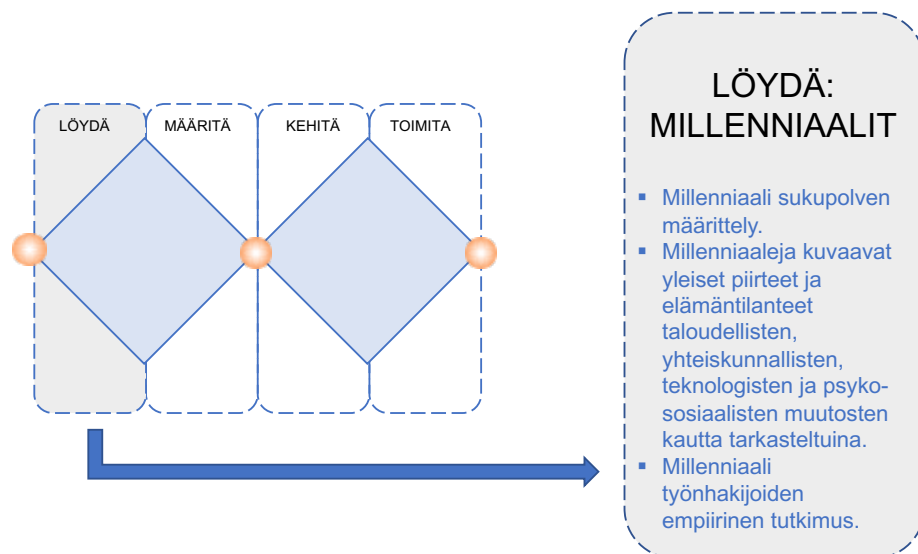
Opinnäytetyön tutkimusta, metodeja ja prosessia ohjaavat muotoiluajattelu ja palvelumuotoilu. Muotoiluajattelu käsitetään ihmiskeskeisenä ja ihmistieteellisenä ajatustapana (Miettinen 2016, 11). Myös muotoiluajattelu korostaa laaja-alaista, eri sidosryhmien välistä toimintaa: paras lopputulos saavutetaan yhdistämällä eri asiantuntija-alueiden tieto (Rytilahti 2014, 149 - 150). Muotoiluajattelu mahdollistaa ratkaisukeskeisen toiminnan muotoilun menetelmien avulla (Miettinen 2014, 11). Näitä käytännön menetelmiä ja toimintaa edustaa opinnäytetyössä palvelumuotoilu. Palvelumuotoilulle ominaista on kokonaisvaltainen ja ihmiskeskeinen, yhteistyöhön ja iteratiivisyyteen tähtääväksi toiminta. Visualisoinneilla pyritään tuomaan aineettomat palvelut konkreettisiksi

ja lähtökohtana toiminnalle on aito tutkimuskonteksti sekä testaus aidoilla käyttäjillä. (Stickdorn ym. 2018, 27.)

Opinnäytetyön tutkimusprosessia ohjaa palvelumuotoiluprosessi. Palvelumuotoiluprosesseja on mallinnettu eri tavoin ja niihin kuuluvien vaiheiden määrät vaihtelevat. Kuitenkin sisällöllisesti mallit vastaavat paljolti toisiaan. (Dam & Siang 2019.) Useimmiten prosessi alkaa käyttäjäkokemuksen ymmärtämisellä ja asiakasymmärryksen kasvattamisella (Miettinen 2016, 31), ja kuten tuplatimantti mallissa, ratkaistava ongelma määrittyy ja tarkentuu prosessin myötä (Design Council 2015). Tässä opinnäytetyössä hyödynnetään tuplatimanttimallia sen laajenevaan ymmärrykseen ja kokoavan määrittelyn visualisoinnin vuoksi keskittyen erityisesti mallin ensimmäisen timantin mukaisesti ymmärryksen kasvattamiseen ja ongelman määrittämiseen.

3 MILLENNIAALIT – YMMÄRRYKSEN KASVATTAMINEN

Tässä luvussa kasvatetaan ymmärrystä millenniaaleista aluksi yleisesti eri tutkimuksiin ja raportteihin perustuen, myöhemmin suunnittelupelin ja haastattelujen analyysin avulla. Kuva 9 esittää kappaleen sisällön suhteessa palvelumuotoiluprosessia kuvaavaan tuplatimanttiin.



Kuva 9. Millenniaalien ymmärtäminen on osa palvelumuotoiluprosessin ensimmäistä vaihetta (Viljakainen 2019)

Suunnittelupeli auttaa muodostamaan näkemyksen kohderyhmän suhteesta lähitulevaisuuden työhön. Tämän jälkeen kerrotaan, miten yleisesti millenniaaleja määrittävät muutokset näkyvät tämän opinnäytetyön empiirisessä haastattelututkimuksessa. Luvun lopuksi osoitetaan, että osin teorian ja muiden tutkimusten näkemys millenniaaleista on ristiriitainen haastatteluissa saatujen tulosten kanssa ja pohditaan tämän havainnon vaikutusta opinnäytetyön etene- miselle.

3.1 Sukupolvinimitykset

Rakkaalla lapsella on monta nimeä. Näin voisi kai todeta y-sukupolven edustajista puhuttaessa, onhan heitä kutsuttu milloin hauraiksi ja yksilöllisiksi lumihiutaleiksi tai pehmosukupolveksi (ks. Aaltonen 2019), milloin digicowboyksi tai playstation-sukupolveksi (ks. Viljakainen 2011) tai nettisukupolveksi (ks. Tapscott 2010). Yleisin ja suomalaisessa tutkimuksessa laajimmin esitelty käytetyistä nimistä on kuitenkin millenniaali (ks. Juti 2016). Millenniaalista käytetään myös usein kirjoitusasua milleniaali. Kuitenkin millenniaali johdetaan sanasta millennium, jolloin ensimmäinen kirjoitusasu olisi kielellisesti oikea. (Ahola 2016; Vaarala 2018.)

Sukupolvinimitykset ovat osittain markkinointitarkoituksiin synnytettyjä ja vain harvat niistä jäävät elämään. Mielenkiintoista on myös tarkastella sitä, mitkä nimitykset sukupolvet kokevat itse heitä kuvaileviksi. Esimerkiksi nimityksen ”pullamössösukupolvi” tunsii omakseen jo 2000-luvun alussa osa 70-luvulla syntyneistä. Edelleen noin kymmenesosa kaksi - kolmekymmentävuotiaista tuntee nimityksen kuvaavan juuri heitä. (Yle 2012.) Tässä opinnäytetyössä nimityksiä y-sukupolvi ja millenniaalit käytetään synonyymeinä ja näistä erityisesti painottuu millenniaali-nimen käyttäminen sukupolven kuvaajana.

Nimityksien ohessa millenniaaleja kuvailevat stereotyyppit elävät vahvasti. Positiivisissa kuvauksissa millenniaalit ovat aiempia sukupolvia älykkäämpiä, nopeampia ja paremmin erilaisuutta sietäviä. Vastaavasti monet kuvaukset ovat hyvin negatiivisia: millenniaalit ovat huonoja työntekijöitä, he eivät osaa tehdä valintoja ja ovat itsekeskeisiä sekä piittaamattomia (Tapscott 2010, 16 - 18).

Toisaalla millenniaalien suhde työhön ja erityisesti työhön sitoutumiseen nähdään poikkeuksellisena, mutta samalla tuore Milja Salosen maisterityö osoittaa, ettei ainakaan millenniaalien ja edeltävän x-sukupolven välillä eroa suhtautumisessa sitoutumiseen ole (Salonen 2019). Ristiriitaisia näkemyksiä on myös millenniaalien suhteesta arvoihin: kun yleisesti millenniaalien sanotaan olevan arvojensa ohjaama sukupolvi, niin toisaalla esitetään, että millenniaalit eivät piittaa mistään, eikä heillä ole arvoja (Tapscott 2010, 17).

Yhtä mieltä voitaneekin olla siitä, että uusi sukupolvi kohtaa aina ennakkoluuloja ja kritiikkiä. Perinteinen sukupolvien välinen kuilu syntyy epävarmuudesta ja ihmisten tavasta nousta puolustuskannalle uutta kohdatessaan. Menestyksen kannalta on olennaista pikemminkin ymmärtää ja hyödyntää kaikkea uutta kuin vastustaa. Asian tunteminen auttaa myös tehokkaammin välttämään muutoksen mukanaan tuomia haittoja. (Tapscott 2010, 19 - 21.) Tässä opinnäytetyössä pyritäänkin juuri tähän: ymmärryksen kasvattaminen millenniaaleista auttaa kohdistamaan toimenpiteitä oikein. Tietoa voidaan hyödyntää tehokkuuden lisäämiseksi ja arvon muodostamiseksi.

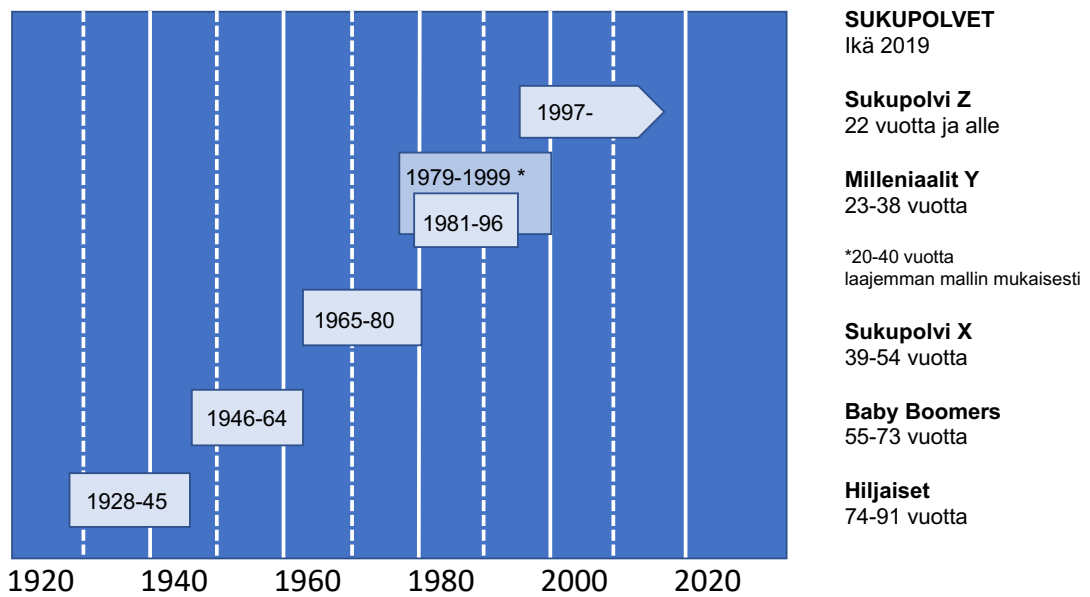
3.2 Millenniaalit sukupolvien jatkumossa

Millenniaaleiksi eli y-sukupolveksi kutsutaan ennen vuosituhannen vaihdetta syntyneitä sukupolvea. Tarkka syntymävuosien määritelmä vaihtelee hieman lähteittäin: toisissa lähteissä mainitaan tarkkoja vuosilukuja, kuten 1980 - 2000 syntyneet (Juti 2016, 28). Toisaalla millenniaalien sukupolvi esitetään hieman laajemmin viittaamalla 1970-luvun lopun ja 1990-luvun lopun välillä syntyneisiin. Yhdysvaltalainen riippumaton tutkimuskeskus Pew Research Center käyttää tutkimuksissaan jaottelua, jossa millenniaalit ovat 1981 - 1996 syntyneitä. Myöhemmin opinnäytetyössä lähteenä esiintyvä The Deloitte Global Millennial Survey rajaa tekee vielä tiukemman rajauksen 1983 - 1994 syntyneisiin. Täsmällistä kannanottoa millenniaalit toisista sukupolvista erottaviin syntymävuosiin ei tässä opinnäytetyössä nähdä tarpeellisena, vaan opinnäytetyössä pidetään luonnollisena eräänlaista liukumaa eri sukupolvien edustajien ikävuosissa: tutkimuksen kohderyhmä edustaa sukupolvea laajimpien ikämääritelmien mukaisesti, kuitenkin ilman tarkkaa vuosilukurajauksia. Joka ta-

pauksessa yksi sukupolvi pitää sisällään eri ikäisiä ja erilaisessa elämäntilanteessa olevia. Yhteiskunnalliset vaikuttimet ovat myös tunnuspiirteiltään liukuvia ja usein hitaasti muuttuvia, ja siten myös sukupolviin vaikuttavia tekijöitä pidetään tässä ennemminkin dynaamisina kuin yksittäisinä, tiettyyn vuoteen sijoittuvina tapahtumina.

Sukupolvien aikajänteet vaihtelevat, eikä niiden pituutta ole määritelty ennalta: eri sukupolvilla katsotaan olevan toisistaan poikkeavia pituuksia. Merkityksellistä sen sijaan on, että sukupolvien jaottelun avulla pystytään analysoimaan ja ymmärtämään, kuinka muodolliset kokemukset, kuten yhteiskunnalliset tapahtumat, teknologia ja talous, vaikuttavat elinkaareen ja ikääntymiseen ja miten ne muokkaavat maailmankuvaa pidemmän ajanjakson kuluessa (Dimock 2019.) Sukupolvimääritelmille on myös esitetty kritiikkiä. Esimerkiksi Outi Sarpila Turun yliopistosta epäilee sukupolvien x, y, ja z määrittelyjä ja korostaa, että ne ovat pikemminkin markkinoijien keksintöjä kuin sukupolvia tutkimuksellisessa mielessä. Sarpilan mukaan myöskään nuoret eivät tunnista itseään sukupolvinimityksistä yhtä vahvasti kuin vanhemmat ikäluokat. (Yle 2012.)

Kuva 10 havainnollistaa Pew Research Centerin määrittämiä sukupolvien aikajänteiden pituuksia sekä sukupolvien sijoittumista aikajanelle vuosien 1920 ja 2020 välillä. Sukupolvien aikajänteissä on eroja eri maiden ja kansallisuuksien välillä. Esimerkiksi Suomessa Pew Research Centerin Baby Boomereiksi (Dimock 2019) kutsumaa sukupolvea kutsutaan usein suuriksi ikäluokiksi ja syntyvyyttä tarkasteltaessa suurien ikäluokkien sukupolven aikajänne on Suomessa 1945 - 1950 välisenä aikana. Tämän jälkeen syntyvyys on ollut itsenäisen Suomen keskitasoa, eikä enää yltänyt 100 000 lapsen määriin. (Juti 2016.) Kuitenkin Pew Research Centerin mallissa vastaava sukupolvi on syntynyt 1956 ja 1964 välisenä aikana.



Kuva 10. Sukupolvet aikajanalla (Viljakainen 2019, Domock 2019 mukaan)

Kuvan 10 pohjana käytettyä Pew Research Centerin jaottelua sukupolvien aikajännteistä on muokattu millenniaalien osalta vastaamaan paremmin opinnäytetyön näkemystä. Pew Research Centerin mukaan vanhin elossa oleva sukupolvi, hiljaiset, sijoittuu 1928 - 1945 väliseen aikaan (Dimock 2019). Tätä ikäluokkaa on suomenkielisessä kirjallisuudessa kutsuttu myös nimellä veteraanit (Suutarinen 2011, 19). Baby boomerit ovat syntyneet 1946 - 1964 ja x-sukupolvi vuosien 1965 ja 1980 välillä; Millenniaalit puolestaan 1981 - 1996 tai laajemmin 1979 - 1999; nuorin sukupolvi z on syntynyt 1997 jälkeen ja edustaa siis nyt 22 vuota täyttäneitä ja sitä nuorempia. Kronologisena päätepisteenä sukupolvi z:lle Pew Research Center pitää tällä hetkellä vuotta 2012. (Dimock 2019.)

3.3 Millenniaaleja määrittävät muutokset

Yleistä keskustelua millenniaaleista värittää sukupolven poikkeava käyttäytyminen ja arvomaailma suhteessa edeltäviin sukupolviin, mutta ehkä vähemmälle huomiolla on jääneet ilmiön taustalla olevat syyt. Mitkä ovat niitä asioita, joiden voidaan katsoa vaikuttaneet millenniaali-sukupolveen ja muokanneet siitä muista poikkeavan? Samalla nämä kokemukset ovat millenniaalien sukupolvea määrittäviä tekijöitä: ne erottavat millenniaalit muista sukupolvien aikajanalla. Tämän vuoksi opinnäytetyössä perehdytään niihin yhteiskunnallisiin,

taloudellisiin, teknologisiin ja psykososiaalisiin muutoksiin, joiden katsotaan vaikuttaneen millenniaaleihin heidän lapsuudessaan ja edelleen, kun he ovat aikuistuneet. Materiaali on koottu pääasiassa kirjallisuudesta ja eri tutkimuksista, pohjautuen erityisesti The Deloitte Global Millennial Surveys -raporttiin. Deloitte on asiantuntijapalveluita tarjoava kansainvälinen organisaatio, joka on kaupallisen toiminnan ohella sitoutunut yhteiskunnallisen muutoksen ja kestävä kehityksen edistämiseen. Yksi Deloitteen tuottamista tutkimuksista on tutkimus millenniaaleista, The Deloitte Global Millennial Survey, joka tänä vuonna on julkaistu jo kahdeksannen kerran. Deloitteen tutkimus perustuu 13416 millenniaalain haastatteluun. Haastatelluista 200 on Suomesta. Millenniaalit ovat tutkimuksessa vuosien 1983 - 1994 välillä syntyneitä ja edustavat 42 maata tai aluetta. (Deloitte 2019, 2 - 3.)

Opinnäytetyön työvoiman saatavuuteen keskittyvän sisällön vuoksi, millenniaaleihin vaikuttava työelämän muutos esitetään omana, laajempana kappaleenaan. Sitä ennen perehdytään millenniaalien elämään vaikuttaneisiin taloudellisiin, yhteiskunnallisiin, teknologisiin ja psykososiaalisiin muutoksiin.

3.3.1 Taloudellinen muutos: lama-ajan kasvatit taloudellisten haasteiden edessä

Stabiileina pidetyt instituutiot ovat kokeneet kolauksen 2000-luvun aikana. Esimerkiksi amerikkalaisten pankkien konkurssit vuonna 2008 jättivät jälkensä maailman talouteen (Inkinen 2011b, 37). Syntymävuodestaan riippuen millenniaalit ovat joko nähneet laman ja sitä seuranneen hitaan taloudellisen kasvun kauden koskettavan omia perheitään, esimerkiksi vanhempien työttömyyden myötä, tai kokeneet sen itse vaikeutena työllistyä. Tutkimus osoittaa, että Yhdysvalloissa ne nuoret, jotka siirtyivät työelämään laman aikana, kärsivät matalammasta tulotasosta ja suuremmasta velkaantumisasteesta kuin aikaisempien sukupolvien edustajat vastaavan ikäisinä. Vaikutukset kumuloituvat ja näkyvät laajalti taloudellisten päätösten teossa. (Deloitte 2019.) Taloudellinen eriarvoisuus näkyy erityisesti eri koulutustaustaisten millenniaalien elämässä. Yhdysvalloissa 15 % millenniaaleista asuu vanhempiensa luona ja edellisistä sukupolvista poiketen tässä näkyy kasvua erityisesti alemman asteen koulutettujen parissa. Esimerkiksi Baby boomereista vanhempien luona asui vain 8

% vastaavasta ikäluokasta. Kotitalouksien yleistä tulotasoa tarkasteltaessa on myös ero eri koulutusasteiden välillä kasvanut. (Bialik & Fry 2019.) Yli puolet Deloitteen tutkimukseen osallistuneista uskoi oman henkilökohtaisen tulotonsa joko pysyvän samana tai edelleen laskevat seuraavan vuoden aikana. Millenniaalit eivät myöskään uskoneet taloudellisen tilanteen parantuvan kansallisella tasolla. (Deloitte 2019, 8.)

Taloudellisen tilanteen ohessa muutosta on tapahtunut kulutuksessa. Kuten kaikki kuluttajat, myös millenniaalit turhautuvat huonosta palvelusta tai tuotteista sekä ovat herkkiä mainonnalle. Mutta muista poikkeavasti millenniaalit äänestävät lompakollaan myös hyvin henkilökohtaisista syistä ja toisaalta heihin vaikuttaa yritysten yhteiskunta- ja ympäristöpolitiikka: yli neljäkymmentä prosenttia millenniaaleista on valinnut tuotteen/palvelun tuottajan näiden syiden perusteella. Vastaavasti lähes yhtä moni on hylännyt tuottajan, joka on vaikuttanut yhteiskuntaan tai ympäristöön negatiivisesti. (Deloitte 2019, 19.) Toiminnan vaikutukset eivät ole jääneet huomiotta: yhtiöt ymmärtävät yhä paremmin, että kasvun on tapahduttava uudella tavalla, ympäristöä kuormittamatta, eikä vastuullisuutta nähdä enää vain maineenhallintana (Juti 2016, 79). Eettinen käyttäytyminen on toinen yrityksiltä vaadittu ominaisuus (Deloitte 2019, 19).

Omaa dataa ei enää haluta luovuttaa varauksetta yrityksille. Lähes kolmannes vastaajista on lopettanut tai vähentänyt sellaisten palveluntarjoajien käyttämistä, jotka keräävät paljon henkilökohtaista dataa (Deloitte 2019, 19). Mutta vastaavasti mahdollisuus osallistua ja mielipiteen ilmaiseminen nähdään tärkeänä. Mainonnan ja markkinoinnin muutosta leimaakin yksilön kasvanut mahdollisuus viestiä kokemuksistaan. Yhtiöitä tarkkaillaan ja asian vaatiessa paheksutaan julkisesti (Juti 2016, 75). Vastaavasti parhaat tarinankertoajat saavuttavat valtavia yleisöjä. Suosittelu ja ihailtujen ihmisten – some-persoonien – vaikutus brändeihin on kiistaton. Sosiaalisen median käyttäjinä millenniaalit ovatkin tärkeitä mille tahansa brändille (Juti 2016, 48).

Yleisesti ottaen Deloitteen tutkimuksessa liike-elämä nähtiin voitontavoittelijana ja mielipiteet bisneksen vaikutuksista yhteiskuntaan ovat laskeneet jo neljä

vuotta putkeen. Tutkimuksessa kysyttiin myös, mitä liike-elämän toimijoiden pitäisi millenniaalien mielestä tehdä. Millenniaalien mukaan tärkeimmät liike-elämän tehtävät ovat korkealaatuisten tuotteiden ja palveluiden tuottaminen, sekä työpaikkojen luominen. (Deloitte 2019, 11.) Kuilu vastuullisen yritystoiminnan tavoitteiden ja todellisena pidetyn toiminnan välillä oli suuri.

3.3.2 Teknologian kehitys määrittelee vuorovaikutuksen mahdollisuuksia

Teknologialla on merkitystä kommunikaatioon ja vuorovaikutukseen. Kun x-sukupolvea leimasi tietokoneiden yleistymisen, on millenniaalien aikaan koettu internet-vallankumous. Kuitenkin varsinaisista diginatiiveista voidaan puhua vasta z-sukupolven kohdalla, jolloin kuta kuinkin kaikki sukupolven edustajat ovat olleet mobiilisti yhteydessä viimeistään teini-iän kynnyksellä. (Dimock 2019.) Teknologian kehitys kuitenkin määrittelee millenniaaleja jopa siinä määrin, että koko sukupolven katsotaan olevan sosiaalisempi ja toisiinsa kytkeytyneempi kuin yksikään aiemmista sukupolvista on ollut, juuri teknologian ansioista. (Juti 2016, 28.) Internetin myötä myös yksisuuntainen kontrolli television ja printtimedian tuottamista sisällöistä on siirtynyt pikemminkin alhaalta ylöspäin tapahtuvaksi: viestintä on käyttäjien kontrolloimaa, interaktiivista ja osallistavaa (Tapscott 2010, 35).

Paradoksaalista kyllä, samaan aikaan, kun käytettävissä olevien sovellusten ja alustojen määrä kasvaa ja mahdollisuudet vuorovaikutukseen ovat ennen näkemättömät, todellisten kohtaamispaikkojen määrä supistuu. Internetin ansiosta millenniaalit ottavat vaikutteita ja seuraavat samoja asioita synnyinpaikastaan ja kansallisuudestaan riippumatta, mutta kanssakäyminen tapahtuu yhä harvempien ja maailmanlaajuisten alustojen kautta. (Juti 2016, 26.) Tarkasteltaessa viestintää ja kulttuurin vaikutusta maailma onkin tasapäistymässä. Teknisten esteiden poistuessa muodostuu uusi globaali sukupolvi. Toisin digitaalinen kuilu on yhä tosi asia ja esimerkiksi väestömäärältään suurissa Aasian maissa mahdollisuudet internetin käyttöön eivät ole vielä länsimaita vastaavat. Tällä hetkellä millenniaalien globaaliin kulttuuriin vaikuttaakin vahvasti läntinen popkulttuuri, mutta painopiste voi muuttua, kun muiden alueiden

luonteenomaiset piirteet kasvattavat kehityksen myötä osuuttaan. (Tapscott 2010, 42.)

Millenniaalien myötä internetin käyttö on muuttunut tiedon säilytyspaikasta tiedon jakamisen foorumiksi. Internet ja sosiaalinen media ovat myös monen ihmisen arkeen kuuluvien tapahtumien alustoja, joissa tieto tallentuu valtaviin tietokantoihin. Yksityisyyden määrittely on suorastaan muuttunut: millenniaaleille vastakkainasettelu julkisen ja salatun välillä ei ole enää suoraviivaista ja selkeää. Asioita halutaan jakaa. Toisaalta yksityisyyden rajat voivat olla myös vaikeasti ymmärrettävissä. (Tapscott 2010, 83 - 84.) Sosiaaliseen mediaan ei kuitenkaan suhtauduta varauksettoman positiivisesti. Peräti 65 % millenniaaleista vastasi Deloitte tutkimuksessa, että sosiaalisen median käytön vähentäminen parantaa psyykkistä terveyttä. Lähes samaan lukuun ylsi myös väite, jossa sosiaalisen median käytön vähentäminen yhdistetään henkilökohittaiseen onnellisuuteen. Yli puolet vastasi, että sosiaalisesta mediasta on ylipäätään enemmän haittaa kuin hyötyä. (Deloitte 2019, 20.) Hyötyjen ja haittojen kahtiajakoisuus on hyvin leimallista millenniaalien kokemuksille ylipäätään.

3.3.3 Yhteiskunnalliset haasteet ja perinteiset auktoriteetit

Megatrendit haastavat nyky-yhteiskuntaa ennen näkemättömällä tavalla: väestön ikääntyminen, kaupungistuminen ja muuttovirrat, ilmastonmuutos ja saastuminen yhdistettynä teknologian kehitykseen muuttavat niin yhteiskunnan, yksityisen sektorin kuin yksittäisen ihmisen roolia kokonaisuudessa (Juti 2016, 45.) Millenniaalit näkevät poliittisen toiminnan epäonnistuneen tässä muutoksessa. Deloitte kyselyssä peräti 73 % vastanneista ilmaisi poliittisten johtajien epäonnistuneen positiivisen vaikutuksen tekemisessä ja peräti 45 % ei luottanut johtajiin tiedon lähteenä. Myös perinteinen media koettiin epäluotettavana tiedonlähteenä. Sen sijaan kansainvälisesti voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden ja politiikan ulkopuolelle jääneiden johtajien vaikuttavuutta yhteiskuntaan ja luotettavuutta pidettiin merkittävänä (Deloitte 2019, 8).

Politiikkaa ja yhteiskunnallista toimintaa leimaa myös polarisoituminen, jonka on esitetty johtuvan osittain 9.11.2001 terroriteosta Yhdysvalloissa ja sen jäl-

keisestä terrorismin noususta. Suurin osa millenniaaleista on elänyt tuon hetken lapsuudessaan ja ollut riittävän vanha ymmärtämään tapahtuman vakaavuuden jo tuolloin. Terrorismin ohessa millenniaalien lapsuutta ja nuoruutta ovat myös värittäneet useat sodat. Kaikki tämä yhteensä on synnyttänyt otollisen maaperän kahtiajakautuneelle poliittiselle ilmapiirille. (Dimock 2019.) Ihmiset ovat globaalisti entistä kytketympiä toisiinsa, mutta samaan aikaan oman edun tavoittelu ja sulkeutunut ilmapiiri nostavat päätään.

3.3.4 Koulutetut stressaantujat

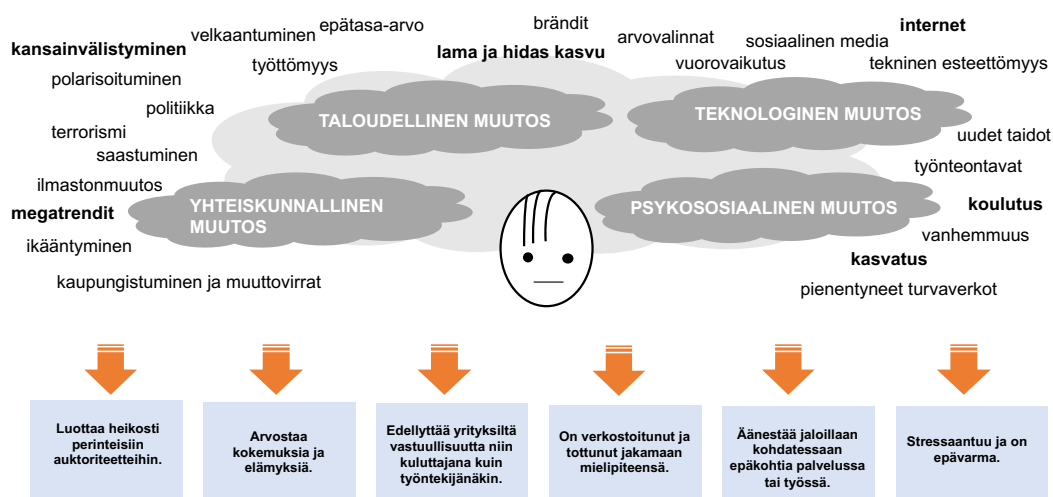
Millenniaalien sukupolvi on korkeammin koulutettu kuin edeltävät sukupolvet. Toisaalta koulutus ja vastaavasti koulutuksen puute näkyy aiempia sukupolvia enemmän kahtiajakoisena mahdollisuutena työllistymiseen ja taloudelliseen hyvinvointiin: matalan koulutustason työtä ei ole tarjolla, kuten aiemmin. Koulutustason nousu on myös kasvattanut opintolainojen määrää. Yhdysvalloissa nuorten talouksien opintolainojen määrä on jopa tuplaantunut x-sukupolven ja millenniaalien välillä. (Bialik & Fry 2019.)

Vaikka koulutus on lisääntynyt, on psykososiaalinen hyvinvointi kuitenkin heikentynyt. Monia millenniaaleihin yhdistettyjä negatiivisia psykososiaalisia ominaisuuksia pidetään kasvatuksen aiheuttamina. Millenniaaleilla on enemmän masennusta ja ahdistusta kuin vanhemmalla väestöllä. He myös kokevat itsensä muuta väestöä stressaantuneimmiksi. (Castillo 2013.) Näyttää siltä, että millenniaaleilla on vanhempiaan huonompi kyky kohdata arkea, ratkaista ongelmia ja sietää stressiä. Muutos on monisyinen, mutta yhdeksi tekijäksi on esitetty vanhemmuutta ja kasvatusta yleensä. (Zafar 2018.) Kasvatus on muuttunut vanhempia korostavasta lapsikeskeiseksi (Wong 2018).

Jatkuva kannustaminen, ongelmien ratkominen lasten puolesta ja ainutlaatuisuuden korostaminen yhdessä digitalisaation sekä materialistisen ja menestystä ihannoivan kulttuurin kanssa onkin kasvattanut sukupolven, joka on epävarma ja joka kärsii huonosta itsetunnosta. Millenniaalien sukupolvi on tottunut helppoon elämään ja nopeaan tarpeiden tyydytykseen. (Zafar 2018.)

3.3.5 Yhteenveto tutkimuksista ja raporteista

Viimeinen vuosikymmen on ollut globaalisti jyrkästi kasvavan taloudellisen eriarvoisuuden aikaa. Pitkään jatkunut taloudellinen matalasuhdanne ja jatkuva muutospaine ovat varjostaneet millenniaaleja työelämänsä alkutaipaleella ja vaikuttaneet millenniaalien käyttäytymiseen ja tulotasoon myös pitemmällä aikajänteellä. Saman aikaisesti sosiaalisia turvaverkostoja on karsittu, sosiaalinen media ja politiikka ovat kasvattaneet maailman kahtiajakosuutta, työntekijä - työnantaja -suhteissa on tapahtunut radikaaleja muutoksia ja teknologia määrittelee uudestaan ihmisten välistä vuorovaikutusta sekä työnteon tapoja -ja paikkoja. Ihmiset ovat entistä tiiviimmin kytkeytyneitä toisiinsa verkon välityksellä ja saman aikaisesti aiempaa enemmän eristäytyneitä. Internetin myötä informaation tuottamisen ja levittämisen valtarakenne on murtunut ja yksilöllä on aidosti mahdollisuus viestiä globaalisti. Tämä on muuttanut millenniaalien suhtautumista markkinointiin ja perinteisiin auktoriteetteihin: vastauksia etsitään omilta yhteisöiltä ja hankinnat perustuvat suositteluun. Henkilökohtaiset verkostot ja sosiaalinen media on jopa korvannut ihmiskontaktin. Kaikki tämä on vaikuttanut siihen, että millenniaalien sukupolvi on sisimmältään aiemmista sukupolvista poikkeava.



Kuva 11. Millenniaalien toimintaan vaikuttavat muutostekijät (Viljakainen 2019)

Kuvassa 11 tiivistetään millenniaaleihin vaikuttaneet yhteiskunnalliset, taloudelliset, teknologiset ja psykososiaaliset tapahtumat. Deloitteen tutkimuksen mukaan tapahtumat ovat vaikuttaneet viime vuosien taloudellisesta kasvusta

huolimatta millenniaaleihin pessimismii lisäten: epäluottamus, tyytymättömyys, huolestuneisuus ja turvattomuus ovat kasvaneet erityisesti juuri viime vuosien aikana. Pessimistinen asenne heijastelee yleisen yhteiskunnallisen kehityksen kahta eri puolta: toisaalta maailmassa elintaso on parantunut radikaalisti, ja toisaalta yhteiskunnan rakenne on muuttunut ja tämän myötä koetaan aivan uudenlaisia haasteita ja vaikeuksia. (Deloitte 2019, 1; 26.) Pessimismi on kasvanut erityisesti kehittyneissä maissa. Vastaavasti kehittyvät maat näyttävät vastauksissa optimistisempina. Esimerkiksi muissa tutkimuksissa maailman onnellisimmiksi maiksi rankattujen Suomen ja Norjan vastaukset näyttivät tutkimuksessa hyvin pessimistisinä. Kenties korkeampi hyvinvoinnin taso nostaa odotuksia entisestään. (Deloitte 2019, 24.)

Lopputuloksena taustatekijöiden vaikutukset on jaettu kuuteen eri toiminnan alueeseen (kuva 11), jotka vaikuttavat millenniaaleihin joka päiväisiä valintoja tehtäessä. Millenniaalit luottavat heikosti perinteisiin auktoriteetteihin, arvostavat kokemuksia ja elämyksiä, edellyttävät yrityksiltä vastuullisuutta ja ovat verkostoituneita. Mielipide ilmaistaan ja jaetaan verkostoissa, ja jos aihetta löytyy, millenniaalit äänestävät herkästi jaloillaan ja rahapussillaan epäkohtia kohdattaessaan. Toiminnassa näkyy kuitenkin jatkuva epävarmuus ja stressaantuminen. Näiden samojen muutosajureiden ja toimintalinssien läpi tarkastellaan myöhemmin opinnäytetyön empiirisessä osassa kerättyä haastattelumateriaalia (luku 3.5).

3.4 Millenniaalien suhde työhön

Millenniaalien osuus kansainvälisestä työvoimasta tulee olemaan yli 50 % vuoteen 2025 mennessä (Pînzaru, Mihalcea & Zbucnea 2017, 732), joten ei ole aivan yhden tekevää, miten tätä suurta ryhmää tulisi työelämän puitteissa lähestyä. Sukupolvelle leimallista on uudenlainen suhtautuminen työhön ja ammatilliseen kehitykseen. Vaikka voiton tekeminen on yhä merkittävä osa organisaation suorituskykyä, myös muut seikat ovat millenniaaleille relevantteja. (Deloitte 2018, 4.) Sukupolven uudenlainen tapa ajatella ja käyttäytyä on haaste perinteiselle taloustieteelliselle mallille ja kontrollikeskeiselle johtamiselle (Suutarinen 2011, 19). Seuraavat kappaleet esittelevät ensin millenniaalien asenteita työhön ja työntekemiseen sekä lopuksi kerrotaan vastaavasti

muuttuneen työelämän - uuden ja vanhan työn – vaikutuksista millenniaaleihin työntekijöinä.

Millenniaalit ovat vaativia työpaikkaa valitessaan ja heidän lojaalisuutensa täytyy ansaita, sillä he ovat nopeita vaihtamaan työpaikkaa paremman työkokemuksen perässä (Deloitte 2018, 4). Millenniaaleilla on myös kiire päästä eteenpäin tehtävissään ja erilaiset talent-ohjelmat nähdään houkuttelevina mahdollisuuksina. Suhtautuminen ylenemiseen ylipäättään on muuttunut: tittelit ovat taitoihin ja työn sisältöön perustuvia, eivätkä kiitos vuosien työstä. (Pînzaru ym. 2017, 735-736.) Työnantajien kannalta positiivisena voidaan kuitenkin nähdä tulos, jonka mukaan saman työnantajan palveluksessa pysymisen kesto on vuonna 2019 edellisten vuosien tasolla. Erityisen hyvin sitouduttiin joustaviin työsuhteisiin ja yrityksiin, joiden nähtiin menestyvän taloudellisesti, vaikuttavan yhteiskuntaan positiivisesti, kehittävän osaajiaan sisäisesti ja edustavan monimuotoisuutta. (Deloitte 2019, 15.) Tosin millenniaalit määrittelevät monimuotoisuutta perinteisiä demografisia piirteitä tai elämäntapaa laajemmin: monimuotoisuuteen kuuluvat esimerkiksi avoimuus, sietokyky, yksilön arvostaminen sekä erilaiset ideat ja ajatukset ylipäättään. (Deloitte 2018, 12.)

Deloitteen tutkimuksessa millenniaalien työstä irtisanoutumisen syyt eivät yllätä: tyytymättömyys palkkaan, etenemiseen ja ammatilliseen kehitykseen ovat listan kärkipäässä (Deloitte 2019, 15). Millenniaalit voivat menettää motivaationsa nopeastikin, jos työ ei tarjoa riittävästi haasteita. Toisaalta mahdollisuudet osallistua ja vaikuttaa ovat sitoutumista edistäviä tekijöitä. (Suutarinen 2010, 23.)

Vaikka puhe uudenmallisista työsuhteista on esiintynyt mediassa jo pitkään, on noin 80 % työsuhteista yhä perinteistä palkkatyötä (Blåfield 2017, 6). Kuitenkin neljä viidestä millenniaalista näkee myös keikkatyön houkuttelevana ja keikkatyö nähtiin ennen kaikkea mahdollisuutena parempaan tulotasoon (Deloitte 2019, 15). Viimeisten vuosikymmenten Nuorisobarometrit tukevat käsitystä keikkatyön houkuttelevuudesta: työsuhteen pysyvyyden merkitys on vähentynyt. Vastaavasti työn sisältö ja työn kautta syntyvien ihmissuhteiden merkitys on kasvanut. (Blåfield 2017, 6.) Joka tapauksessa on selvää, että

millenniaaleilla tulee olemaan aiempia sukupolvia useampia työnantajia ja useita tulonlähteitä saman aikaisesti. Kun kaksi edellistä sukupolvea nauttivat pitkistä ja pysyvästä työurasta, millenniaalien työuraa määrittää pikemminkin jatkuva muutos. (Juti 2016, 30.)

Työpaikoista houkuttelevina pidetään niitä, joissa hyvän palkan lisäksi on positiivinen yrityskulttuuri. Ne yritykset, joiden johtajat jakavat millenniaalien käsitykset työn tarkoituksesta, organisaatiokulttuurista ja ammatillisesta kehityksestä, ovat voittajia osaajien houkuttelemisessa ja sitouttamisessa sekä tämän myötä potentiaalisesti myös saavuttavat parempia tuloksia liike-elämässä. (Deloitte 2018, 4.) Johtamistaidon opiston tutkimusten mukaan ainakin viimeisten kolmenkymmenen vuoden aikana esimiehiltä on toivottu panostusta ihmisten ymmärtämiseen ja kehittämistä edistäviin osa-alueisiin. Millenniaaleille keskustelevalta ja mahdollistavalta johtaminen on kuitenkin suorastaan eilinehto ja siinä mielessä haaste perinteiselle johtamiselle. (Suutarinen 2011, 21.)

3.5 Muotoilupelin avulla katsaus tulevaisuuden työelämään

Mothers in Business (MiB) on äitien verkosto, joka tarjoaa mahdollisuuden työelämätaitojen ja oman osaamisen kehittämiseen sekä pyrkii edistämään äitien asemaa työelämässä ja yhteiskunnassa (Mothers in Business 2019). Olennaisena osana verkoston toimintaa ovat tapaamiset eri aihepiirien puitteissa ja yritysyhteistyö. Verkoston jäsenten ikää tai sukupuolta ei ole rajattu, mutta käytännössä kaikki ovat naispuolisia ja pienten lasten äitejä, usein äitiyslomalla esikoisensa kanssa. Ikäjakauma on 30-vuoden molemmin puolin. Näin ollen tilaisuuksiin osallistuvien ikäjakauma vastaa hyvin millenniaalien sukupolvea.

Tutkija on osallistunut Mothers in Business toimintaan pääkaupunkiseudulla vuodesta 2017 ja huomannut, että erityisesti palvelumuotoilliset työpajat ja yhteistyöt ovat olleet todella suosittuja. Siksi ei ollut ihme, että maaliskuussa 2019 yhteistyössä digitaaliseen liiketoimintaan ja asiakaskokemukseen erikoistuneen Franticin kanssa järjestetty työpaja täyttyi heti ilmoittautuneista.

MiB x Frantic -tapahtumassa osallistujat pääsivät osallistumaan Franticin luomaan suunnittelupeliin. Yleensä peliä käytetään esimerkiksi projektien määrittelyvaiheessa, palveluja suunniteltaessa yhdessä asiakkaan kanssa ja osallistavana metodina käyttäjäymmärryksen kerryttämisessä (Baran 2019). Tällä kertaa pelin avulla visioitiin vuoden 2024 työelämää.

Suunnittelupeli (design game, muotoilupeli) on yksi palvelumuotoilun yhteissuunnittelua tukevista menetelmistä. Suunnittelupelejä väitöskirjassaan tutkineen Kirsikka Vaajakallion mukaan suunnittelupelit ovat luonteeltaan joustavia ja aina tilannekohtaisia. Muista peleistä poiketen suunnittelupelit eivät tähtää voittamiseen, mutta muiden pelien lailla niissä hyödynnetään pelillisiä elementtejä: niiden avulla voidaan konkreettisesti organisoida ja ohjata työpajan toimintaa ja kulkua (*pelin rakenne*) sekä toisaalta korostaa työpajan pelimäistä ja rentoa tunnelmaa (*pelillinen ajattelu-tapa*). Säännöt, pelilauta ja muu materiaali voivat tukea pelillisyyttä. (Vaajakallio 2012, 14; 216.)

Suunnittelupelissä pelaajat jaettiin viiteen ryhmään, joista jokaisella oli oma vuoden 2024 työelämään liittyvä aiheensa. Aiheita olivat työajan murros, oppiminen ja koulutus, teknologia, työyhteisöt sekä tilat ja lokaatiot. Ryhmät paneutuivat aiheeseensa peliä pelaten noin tunnin ajan, minkä jälkeen ryhmä esitti yhteenvedon aiheestaan kaikille osallistujille. Tutkija osallistui peliin itse pelaajana työyhteisöjä pohtineessa ryhmässä. Tutkimuksellisesta näkökulmasta tutkija toimi osin osallistuvana havainnoitsijana, mutta myös edusti itse kohderyhmää ja kasvatti ymmärrystä peliin osallistumalla.

Kukin ryhmä siirtyi erilliseen tilaan pelaamaan suunnittelupeliä oman fasilitaattorinsa johdolla. Pelilauta on Franticin suunnittelema, yksinkertainen pohja, joka muokkautuu kulloiseenkin käyttötarkoitukseen räätälöityjen tehtäväkorttien avulla (kuva 12).



Kuva 12. Tehtäväkorttien avulla muokattava suunnittelupeli (Viljakainen 2019)

Osa pelialustan ruuduista oli toiminnallisia (mustat ruudut) ja osa keskusteluun kannustavia (valkoiset ruudut). Double trouble -ruudussa ryhmän fasilitaattori sai valita pelin etenemisen kannalta sopivan tehtävän. Toiminnallisissa tehtävissä apuna käytettiin esimerkiksi Legoja ja pieniä näytelmiä. Keskustelun tueksi puolestaan kirjoitettiin ensin itsenäisesti huomioita Post it -lapuille, joita edelleen ryhmiteltiin keskustelun edetessä yhdessä. Lopuksi kukin ryhmä loi tiivistelmän pelin aikana esiin nousseista asioista vastaten kysymykseen: Millainen on ryhmän näkemys työpäivästä vuonna 2024? Ryhmäsämme erityisesti pohdimme työpäivän kulkua ja aikasidonnaisuutta, merkityksellisyyttä ja työn sujuvuuteen liittyviä tekijöitä sekä asioita, joita työpäivään ei tulevaisuudessa enää toivottaisi kuuluvan.

Mielenkiintoista pelissä oli se, että eri alojen työntekijöillä työssä kohdatut ongelmat ja toisaalta toiveet tulevaisuuden työstä olivat hyvin yhteneviä. Peli onkin ennen kaikkea tiedonvaihdon tilanne, jossa päästään vaihtamaan näke-

myksiä paitsi nykyisistä myös tulevista tapahtumista (Baran 2019). Tällä hetkellä työn tekemistä rajoittavina seikkoina nähtiin turha aika- ja paikkasidonaisuus, byrokratia (erityisesti julkishallinnossa työskenneltäessä), kankeat ja päällekkäiset järjestelmät sekä työn ja muun elämän suhde. Parhaimmillaan työ on merkityksellistä, joustavaa ja aidon ilon aihe.

Sisällöllisesti työltä haluttiin vaikuttamisen mahdollisuuksia, työssäoppimista ja itseohjautuvuutta erityisesti työpäivän aikataulutuksen suhteen. Nykyisyydestä eniten poikkeavissa skenaarioissa fantasioitiin täysin joustavasta työajasta ja työnteosta teknologian välityksellä paikasta riippumatta. Mutta yhtä keskeisinä nähtiin yhteiskunnan rakenteelliset realiteetit: perheellisen työ- ja loma-ajat sijoittuvat käytännössä kuitenkin lasten hoito- ja kouluaikataulujen mukaisesti, mikä haastaa joustavan työnteon tekemisen. Sijainniltaan joustavan etätönteon tekemisen ei nähty rajoittuvan pelkästään kotiseinien sisälle, vaan työnteolle toivottiin myös uudenlaisia yhteisöllisiä tekemisen tiloja. Kahviloiden ja muiden lokaatioiden toivottiin panostavan työnteon mahdollistaviin fyysisiin ominaisuuksiin, kuten laitteiden latausmahdollisuuksiin, mutta myös mahdollistavan vuorovaikutuksen ja ihmiskontaktit muuten itsenäiselle työntekijälle.

Teknologian kehityksessä nähtiin paljon mahdollisuuksia työelämän kehittämisessä. Tietojenkäsittely ja rekrytointi voisivat olla tulevaisuudessa helpompaa. Toisaalta uhkakuvia piirtyi tekoälyn ja robotiikan valvonnan ja eettisen kehittämisen suhteen sekä yhteisöllisyyden tunteen rakentamisessa virtuaaliteknologioissa. Riskinä on myös, että lisäämällä tekniikkaa kasvatetaankin työkuormaa entisestään. Näin koettiin tällä hetkellä käyneen päällekkäisten järjestelmien ja sähköpostitulvan osalta.



Kuva 13. Tiivistelmä suunnittelupelin tuloksista (Viljakainen 2019, kuva Unplash.com)

Työpajan lopputulokset ja työpajan aikana käydyt keskustelut maalasivat mielestäni millenniaali-työntekijöistä kuvaa hyvin käytännönläheisinä ja realistisina toimijoina. Vaikka fantasioissa liikuttiinkin hyvin nykyisyydestä poikkeavassa työympäristössä, varsinainen fokus oli kuitenkin pienissä arjen ja työn sujuvuutta edistävissä teoissa. Sosiaaliset suhteet nähtiin merkityksellisinä ja oma sukupolvi aiemmista poikkeavana ainakin byrokratian suhteen. Johtajuuden ja ylipäätään työnteen roolien nähtiin tulevaisuudessa vaihtelevan tehtävän mukaan, mikä osaltaan lisää itsejohtajuuden, vuorovaikutuksen ja joustavuuden merkitystä.

Työ sinänsä koettiin mielekkäänä osana elämää, eikä keskusteluissa edes sivuttu vaihtoehtoja, joissa tulevaisuuden arki olisi nähty kokonaan vailla työtä. Vastauksissa korostui sen sijaan vaikuttamisen mahdollisuudet työnteen tapoihin, joustava työaika ja työn sisällön merkitys. Tittelien ja ennalta määrättyjen tuntimäärien sijaan haluttiin enemmän huomiota työn tuloksellisuuteen.

Palkan ja palkitsemisen nähtiin tulevan yhä joustavammaksi ja läpinäkyvämmäksi. Palkka voi myös muodostua useista eri lähteistä: eri työnantajilta ja projekteista. Hyvältä työnantajalta odotettiin myös panostusta koulutukseen ja erityisesti hyviin työkaluihin (kuva 13).

3.6 Millenniaalien haastattelut ja tarinat – ymmärryksen kartuttaminen

Tutkimuskirjallisuuden perusteella muodostettua käsitystä millenniaali-sukupolven vaikuttavista yhteiskunnallisista, taloudellisista, teknologisista ja psykososiaalisista muutoksista, työelämästä sekä keskeisistä toimintaa ohjaavista tekijöistä peilataan tässä kappaleessa opinnäytetyön puitteissa tehtyihin haastatteluihin. Tavoitteena on nostaa esiin tutkittavalle aineistolle keskeisiä piirteitä (Lilja 2018, 161).

Haastattelut on litteroitu pääpiirteittäin. Litterointiin päädyttiin, koska litterointi on hyvä tapa aineistoon tutustumiseen ja sen omaksumiseen (Lilja 2018, 156). Litteroinnin pääpiirteistä luonnetta kuvaa kuitenkin se, että litteraateissa on pyritty pikemminkin juonitiivistysten ja sanallisten ilmaisujen löytämiseen kuin haastattelun vuorovaikutuksen tai puheen tuottamisen tulkitsemiseen, minkä vuoksi litteroinnissa ei ole huomioitu esimerkiksi sävelkulkuja tai katseita ja muutamissa tapauksissa kokonaan tutkimusaiheen ulkopuolelle siirtynyt kertomuksen osa on jätetty kokonaan litteroimatta niin sanottua tutkijan subjektiivista valintaa käyttäen.

Yhteiskunnallinen muutos haastateltavien kertomuksissa

Yhteiskunnalliset vaikuttimet jäivät kertomuksissa melko vähäiselle huomiolle. Kuitenkin muutama haastateltava viittasi kertomuksessaan politiikkaan ja poliittiseen ilmapiiriin erityisesti Kymenlaaksosta kertoessaan. Kymenlaakso-laista ilmapiiriä kuvailtiin poliittisesti jännittyneeksi ja sen koettiin vaikuttavan maakunnan imagoon median välityksellä.

Mielenkiintoista oli myös, että poliittinen ilmapiiri koettiin jopa omaa identiteettiä ja kymenlaaksoisuutta erottavaksi tekijäksi:

”-- tällainen asiantuntijaihminen pääkaupunkiseudulta ajattelee, riippumatta, onko vasemmalle vai oikealle kääntynyt” (oman identiteetin kuvaus)

ja edelleen:

” [nähdään] sellasena taistelukenttänä koko Kymenlaakso suurin piirtein -- ne on niin vahvasti eri, että kuulunko mä sinne?” (Kymenlaakson poliittisen ilmapiirin kuvaus omaa identiteettiä erottavana tekijänä).

Poliittisen ilmapiirin lisäksi useat vastauksista kuvailivat kymenlaaksolaista ilmapiiriä yleensä: poikkeuksetta ilmapiiri nähtiin nurkkakuntaisena ja epäyhtenäisenä. Osin syyksi epäiltiin kymenlaaksolaista luonnetta, joka kuvailtiin sulkeutuneeksi ja omaa arvoaan vähätteleväksi. Toisaalta osin syyksi nimettiin valtaapitävät ja hallinnolliset auktoriteetit. Luottamusta auktoriteetteihin ei kuitenkaan täysin oltu menetetty: ongelman aiheuttamisen ohella päättäjillä nähtiin samanaikaisesti olevan myös avaimet ratkaista ilmapiiriongelma:

” Et niin, ku jollain kuntatasolla ja päättäjätasolla kyl se sieltä lähtis: tehtäis niin ku oikeasti yhdessä.”

Osittain ongelma nähtiin sukupolvia erottavana tekijänä:

” Veikkaisin, että se on vanhemman sukupolven haaste, eikä välttämättä enää meidän ikäsissä oo. Kun muutenkin ollaan vähän globaalimpaa porukkaa.”

Ilmapiirin arveltiin parantuvan, kun vanhemmat sukupolvet siirtyvät syrjään hallinnollisista elimistä.

Sodat, terrorismi tai muut yhteiskuntaa epävakauttavat tekijät loistivat poissaolollaan. Toki asumisen sijainnista kerrottaessa sivuttiin myös turvallisuutta, ja tätä myös kysyttiin haastattelun aikana, jos aihe ei muuten noussut esiin. Tällöin kysymys muodostui vertailuparista turvallinen - paljon virikkeitä. Kysymyksellä pääasiassa pyrittiin suuntaamaan keskustelua ja ennen kaikkea saamaan haastateltava määrittelemään termit omasta näkökulmastaan. Muutamat vastaajista korostivat turvallisuutta suhteessa ympäristön virikkeisiin tai

mahdollisuuksiin verrattaessa, mutta se, kuinka aidosti turvallisuus nähtiin varsinaiseen toimintaan vaikuttavana tekijänä, on toinen asia. Yleisesti vastauksia pikemminkin kuvastaa vastaus:

”Turvallisuus edellä - mun mielestä Suomessa ei tarte miettiä sellasta. Täällä on joka puolella turvallista.”

Turvallisuus näyttäytyi hyvin eri tavoin käytännössä ja vastaajat itsekin huomasivat toiminnan ristiriitaisuuksia juuri turvallisuuteen liittyen:

” [näen] riskiks liikenteen. -- Sellanen ei ole mahdollista, et mulla on turvallinen tie, jossa ei kulje kukaan muu, mutta siellä kulkis silti ne bussit viiden minuutin välein.”

Eli vaikka turvallisuutta arvostetaan, muut asiat vaikuttavat päätöksiin sitä enemmän. Turvallisuus on ylipäätään Suomessa hyvällä tasolla, eikä sen huomiotta jättämisen katsota juurikaan vaikuttavan omaan turvallisuuden tunteeseen. Tämä ilmeni erityisesti pääkaupunkiseudulla asuvien ja paljon matkustaneiden kohdalla. Vastaavasti he, jotka asuivat kauempana kasvukeskuksista, arvostivat myös turvallisuutta toisia enemmän ja puhuivat siitä useammin. Turvallisuus näyttäytyi tällöin osana asuin ympäristön valintaa ja oma ympäristö näyttäytyi turvallisempina suhteessa muihin. Yleensä turvallisuus määriteltiin kuitenkin laajana kattokäsitteenä, eikä arkeen vaikuttavia riskejä koettu turvallisuuteen liittyviksi. Esimerkiksi lapsiperheen asunto vilkasliikenteisen tien varrella kapakkaa vastapäätä koettiin turvallisena, koska vastaaja mielsi yleisesti pikkukaupungissa asumisen turvalliseksi.

Taloudellinen muutos haastateltavien kertomuksissa

Omaan talouteen suhtauduttiin pääosin hyvin luottavaisesti. Jotkut kuvailivat itseään tarkaksi suhteessa rahankäyttöön, mutta yhtä poikkeusta lukuun ottamatta muut tekijät nostettiin rahaa (kustannuksia ja palkkaa) tärkeämmiksi asumiseen tai työntekoon liittyvissä kertomuksissa. Vastauksista pystyy myös erottamaan pääkaupunkiseudulla asuvat ja pääkaupunkiseudun ulkopuolella asuvat. Riippumatta siitä, mistä vastaaja on alkuperäisesti kotoisin, pääkaupunkiseudulla asuvat luottavat työnsaantiin ja mahdollisuuksiinsa ylipäätään muualla asuvia enemmän. Asenne on melko itsevarma ja oma osaaminen näyttäytyy riittävänä.

Taloudellisia huolenaiheita ei esitetty, vaikka toki haastateltavat sivusivat asuminen hintaa pääkaupunkiseudulla. Vastauksista pikemminkin välittyi realistinen kuva siitä, minkälaiseen asumiseen pääkaupunkiseudulla on varaa, eikä sitä koettu ongelmana. Pääkaupunkiseudun ulkopuolella asuvat nostivat myös useimmin kertomuksiinsa asumisen edullisuuden. Kaksi Savossa asuvaa haastateltavaa ovat päätyneet kouluttautumaan lisää parempien mahdollisuuksien toivossa ja toivoivat uusien opintojen myötä parempaa elintasoja ja mahdollisuuksia toisenlaiseen asumiseen.

Henkilökohtainen taloudellinen tilanne näyttäisi myös vaikuttavan itsevarmuuteen tehdä suuria päätöksiä. Taloudellista asemaa sivuttiin muutuskertomuksissa ja useasti päätöksen mahdollistajana oli taloudellinen turvallisuus, joka näyttäisi syntyneen itsensä johtamisen ja tulevaisuuteen varautumisen taitojen seurauksena. Tämän osoittaa esimerkiksi se, että vaikka muutamat haastatelluista kuvailivat itseään heittäytyjiksi ja impulsiivisiksi päätöksentekijöiksi, todellisuudessa taustalla oli kuitenkin taloudellinen turvallisuus taattuna ainakin joksikin aikaa ennen ”uuden elämän” alkua:

”Mä saan jotain päähäni, niin sitten lähen tekemään. -- Jos en heti saa töitä, niin voin olla hetken rauhallisesti, oli sen verran säästöjä. Jos ei kaikki menisi heti putkeen, niin kyllä silti pärjäisin. Seikkailun kannalta!”

Sen sijaan henkilöt, jotka olivat tulevaisuuden näkymissään hieman varovaisempia tai tehneet taloudellisen tilanteen vuoksi jo muutoksia elämäänsä, olivat myös hapuilevampia ja välillä epävarmoja myös muissa yhteyksissä. Varmistelu ja hapuilu näkyvät esimerkiksi opiskelupaikan valinnassa:

”--ajattelu oli todella suppeaa, eli valitsin niiden perusteella, mitkä oli paikkakunnalla. -- Ihan ok, mutta olishan sitä muutakin voinut tehdä.”

”Mä en tiennyt, mitä haluan ruveta tekee. Ajattelin, että graafinen suunnittelu on ihan jees.”

Teknologinen muutos haastateltavien kertomuksissa

Teknologian luomat mahdollisuudet ilmenevät haastatteluissa erityisesti työelämään liittyvissä asioissa. Työltä haluttiin joustavuutta, jonka teknologia mahdollistaa esimerkiksi etätöiden myötä ja toisaalta työssä käytettävien välineiden haluttiin olevan ajan tasalla:

”Meillä on hyvät työkalut täällä. Se on yksi, mikä vaikutti [työpaikan valintaan].”

Työnhakuun digitaaliset ratkaisut olivat ensisijainen vaihtoehto. LinkedIn koettiin asiantuntijoiden ja ammattilaisten rekrytointikanavaksi. Toisaalta suosittuja olivat myös muut internetin työnhakukoneet ja rekrytointimediat sekä myös rekrytointikentän ulkopuolinen sosiaalinen media, kuten Facebook ja Instagram. Printtimedian avulla työtä oli löytänyt ainoastaan yksi haastatelluista, eikä yksikään nähnyt sitä relevanttina vaihtoehtona mahdollista tulevaa työpaikkaa etsittäessä. Esimerkiksi Helsingin Sanomien työpaikkailmoittelu tunnistettiin yhdeksi vaihtoehdoksi, mutta sitä ei kuvattu relevantiksi väyläksi löytää työpaikkaa. Verkkopalveluiden ohessa suosittua oli myös omien verkostojen ja suhteiden käyttö työpaikkaa etsittäessä riippumatta siitä tapahtuiko yhteydenpito verkon välityksellä vai suoraan kasvokkain.

Teknologia ja sen mahdollistama verkostoituminen nähdään jopa itsestään selvyytenä:

” Nytkin mä teen töitä ihmisille, jotka ovat toisella puolella Suomea tai jopa toisella puolella maailmaa, eikä se oo mitenkään juttu.”

Ylipäätään suomalaista digitaalista kehitystä ja asioiden hoitamista verkon välityksellä arvostettiin. Samassa yhteydessä vertailtiin myös suomalaisen yhteiskunnan toimivuutta suhteessa ulkomaisiin.

Yksi haastateltava kuvasi kaiken vapaa-ajan kuluvan tietokoneen äärellä, mutta ei kokenut sitä ongelmaksi, vaan näki sen pikemminkin positiivisena asiana tulevaisuuden työllistymisen kannalta. Negatiivisia puolia teknologiasta tai sosiaalisesta mediasta haastatteluissa ylipäätään ei ilmennyt.

Psykososiaalinen muutos haastateltavien kertomuksissa

Perhesuhteet ilmenivät kertomuksissa erityisesti asuinpaikkakunnan valinnassa. Ensi sijaisesta useat vastanneista halusivat muuttaa lähelle perhettä ja sukulaisia, ja esimerkiksi opiskelupaikka valittiin tämän perusteella.

”Mun ex-poikaystävä asui siellä --.”

”Tää oli lähin koulu tätä alaa entistä paikkakuntaa nähden.”

Toki välimatkan pituuden kokemus oli hyvin subjektiivinen ja perustuu useissa tapauksissa yhtä paljon mielikuvaan matkasta kuin varsinaiseen matkan pituuteen. Esimerkiksi edellä esitetyssä lauseessa viitataan matkaan Joroisista Helsinkiin (lähin) verrattuna toiseen vaihtoehtoon, joka oli Tampere. Etäisyys tietä pitkin Tampereelle on itse asiassa Helsingin ja Joroisten välistä matkaa lyhyempi, mutta haastateltava tunsu Helsingin Tamperetta paremmin ja Helsinki sijainniltaan tuntui siten olevan lähempänä.

Perheen ja aiemman asuinpaikan merkitys jakoi haastateltavia. Toisilla yhteyttä ei ollut laisinkaan:

”En mä anna juurten estää tai vaikuttaa.”

Ja näyttäisi myös siltä, että yhden onnistuneen muuttokokemuksen jälkeen lapsuuden ympäristön merkitys vähenee edelleen:

”Vaihdon jälkeen oli pakko päästä isompaan kaupunkiin ja muutin Helsinkiin kesätöihin. Muita vaihtoehtoja ei ollu.”

Perheellistyminen vaikutti myös tulevaisuuden suunnitelmiin. Aiemmin useamman kerran ilman valmista työpaikkaa muuttanut haastateltava kertoo nyt uudesta suunnitelmallisemmasta tulevaisuudesta yhdessä perheen kanssa:

”Meillä on kartoitettu erilaisia tilanteita. -- En mä ilman työtä lähenää mihinkään. Sen verran pitää olla pohjaa, kun on perhe.”

Toisaalta perheessä nähdään yhdenkin hyvän työpaikan riittävän päätöksenteossa ja eri sukupuolten välillä ei ole eroa:

”Kyllä se on se, kumman palkka tuo rahaa enemmän, niin sen mukaan mennään. -- Me lähettäisiin, vaikka puolisolle ei olisi töitä

ja itse saisi hyvän. Kyllä se sieltä löytyy kuitenkin. Me ollaan molemmat kuitenkin valmiita tekemään minkälaista työtä vain, jos ei heti löydy sitä, mitä haluaa.”

Koulutus ja työ haastateltavien kertomuksissa

Opinnäytetyön kohderyhmän määritelmän mukaisesti opiskeleminen on ollut tai on parhaillaan osa haastateltujen elämään. Varsinaista vertailua eri koulutusasteiden tai kokonaan ilman korkea-asteen koulutusta olevien välillä ei ole mahdollista tehdä. Koulutuksen arvostus ilmeni kuitenkin kertomuksissa eri tavoin. Erityisesti kaksi uutta alaa opiskelevaa korostivat uuden koulutuksen merkitystä suhteessa aiempaan kokemukseen työelämästä:

”Työhaku on erilaista tälläi korkeammalla asteella.”

Ja opintojen toivottiin parantavan tulotasoa ja elämänlaatua tulevaisuudessa.

Opiskelupaikka oli suurin yksittäinen muuttoon ja pidempiaikaiseen sijoittumiseen vaikuttava tekijä: valittu opiskelupaikkakunta jäi useissa tapauksissa myös työ- ja asuinpaikaksi.

”Mä oon käynny muutamassa [kesätyö-haastattelussa], missä ois mahdollista jatkaa koulujen ohella ja sitten, kun valmistuu, jäädä sinne töihin.”

Tästä näkökulmasta oppilaitoksen imagolla ja markkinoinnilla on vaikutusta suoraan myös työelämään ja työntekijöiden varmistamiseen.

”Mä sain niin huonon kuvan Lappeenrannan Teknillisen kemian opiskelusta, sillä vierailulla, jonka piti mainostaa sitä. Se oli ihan kauheaa. -- Ja mä olin, että en mä ainakaan tänne sitten tule. Sitä haluu parasta!”

Edellä esitetty kommentti tiivistää myös sen, miten tärkeitä kaikki kohtaamispisteet ovat paikan valinnalle. Yhden epäonnistuneen kohtaamisen jälkeen negatiivinen mielikuva ohjaa asennetta muita viestejä tulkittaessa. Tässä tapauksessa ennen vierailua Lappeenranta ja Espoo olivat tulevina opiskelu- ja asuinpaikkoina samalla viivalla, mutta negatiivisen kohtaamisen jälkeen hakija huomasi myös muita kokemusta tukevia viestejä ja lopulta ero kahden paikan välillä oli räikeä.

Työn valintaan ensi sijaisesti vaikuttivat omat kiinnostuksen kohteet ja työn sisältö. Kiinnostuksen kohteet vaihtelivat esimerkiksi omien taipumusten tai harrastuksien myötä, mutta yleisemmällä tasolla esiin nousivat mahdollisuus kehittää ja olla luova. Työn sisältö nousi palkkausta merkityksekkäämmäksi asiaksi ja kiinnostavan työn vuoksi olikin tehty uhrauksia juuri tulotasoon liittyen.

Jotta työn sisältö vastaisi parhaalla mahdollisella tavalla haluttua, siitä oltiin kiinnostuneita jo rekrytointivaiheessa. Toisaalta työn sisällöllä oli yhteys myös laajempaan merkityksellisyyteen. Tämä vaatii yritykseltä avoimuutta ja mahdollisuuksia vuorovaikutukseen. Työnkuvan pitää olla selkeä ja toimiva suhteessa yrityksen suuntaan:

”Aina, jos on sellanen olo, ettet tiedä asioita, niin on hankalaa olla työssä. Mä oon ainakin kokenut, että jos mä tiedän, mihin yritys menee, niin mulla oli kuva siitä, mikä merkitys mun työllä on.”

Seuraavaksi merkittävintä oli yleisesti muut työntekijät ja työpaikan ilmapiiri. Työpaikan ilmapiiriä kuvattiin muun muassa seuraavasti:

”Ja työpaikan ilmapiiri: mitä ne ihmiset puhuu keskenään, puhuuko ylipäätään keskenään ja miltä se näyttää se tila ja miten ne esimiehet puhuu alaisilleen.”

Ilmapiirin merkitys koettiin niin suureksi, että se yksinään voi tehdä muuten ei niin mielekkäästä työstä sujuvaa. Toisaalta huono ilmapiiri tai esimies pilaa muuten mukavan työn.

Esimiesten merkitys työnteolle vaihteli. Osa koki, että esimies on pikemminkin ”välttämätön paha”, joka tarkkailee ja ohjaa työntekoa tai jopa häiritsee toimilaan niin sanottua oikeaa työtä. Toisessa ääripäässä esimies nähtiin pikemminkin mahdollistajana ja aktiivisen vuorovaikutuksen kohteena.

3.7 Tiivistelmä ja pohdintaa ristiriitaisesta millenniaali -kuvasta

Muiden tutkimusten ja raporttien maalaama kuva millenniaaleista on osin yhteinen haastateltavien tarinoiden kanssa, mutta osa tuloksista on jopa ristiriit-

dassa keskenään. Lähimpänä vastaukset olivat toisiaan työhön ja työntekoonliittyvissä asioissa. Työltä halutaan yhä enenevässä määrin sopivia haasteita, merkitystä ja vaikuttamisen mahdollisuuksia. Palkan merkitys on työnteon kultuuria ja työympäristön mielekkyyttä vähäisempi.

Suurimmat erot puolestaan löytyvät uusimpien kansainvälisten tutkimusten maalaamasta pessimismin ja epävarmuuden kuvasta. Haastatteluissa ja työpajassa ilmeni pikemminkin päinvastaisia signaaleja: suomalaiset millenniaalit suhteutuvat positiivisesti tulevaan, taloudellinen epävarmuus ei ole merkittävässä asemassa ja päätökset tehdään melko tai jopa hyvin itsevarmasti. Luottamus auktoriteettien vaikutusmahdollisuuksiin on yhä vahvaa, vaikka heidän toimia kyseenalaistetaan. Perheen ja lasten merkitys korostui myös osassa suomalaisia vastuksia, kun kansainvälinen trendi näyttäisi kertovan päinvastaisesta.

Syyt poikkeaville tuloksille voivat olla moninaiset, mutta liittyvät varmasti paljon tutkittavan otoksen valintaan ja heijastelevat yhteiskunnan yleistä tilaa. Suomen talous esimerkiksi reagoi globaaleihin suuntauksiin hieman muita maita jäljessä, joten niin nousukausi kuin taantumakin asettuvat aikajanalla eri kohtiin. Pessimismi on noussut kansainvälisesti keskeiseksi vasta viime vuosien mittauksissa. Ehkä tämä ei vielä näy Suomessa vastaavasti?

Opinnäytetyössä tutkimuksen kohderyhmä koostuu vain suomalaisista ja heillä on korkea koulutusaste. Muut tutkimukset puolestaan ovat kansainvälisesti toteutettuja ja suomalaiset näkyvät vain osana otosta tai heitä ei ole mukana ollenkaan. Erityisesti yhdysvaltalainen tutkimus painottuu millenniaalien kentässä.

Myös raja koulutusasteen välillä on häilyvä tai sitä ei ole. Esimerkiksi Deloitten tutkimuksissa vielä joitakin vuosia sitten painotettiin korkeakoulutusta, mutta nykyisissä tutkimuksissa mukana ovat myös alemman koulutuksen saaneet ja kouluttamattomat, mikä eittämättä heijastuu tutkimuksen lopputulokseen. Tätä huomiota tukee myös videopuhelukeskustelu Kouvolan TE-Palveluiden Katja

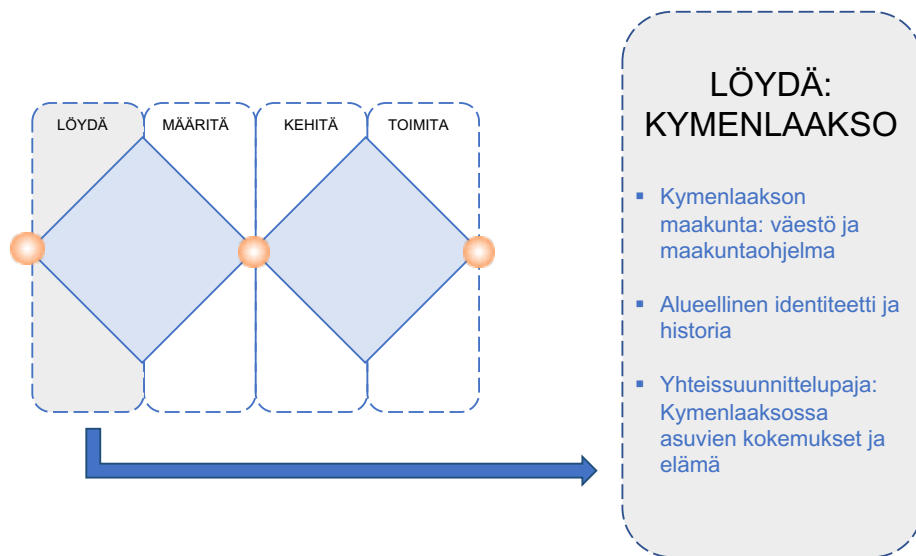
Tynyksen kanssa (3.6.2019), jossa ilmeni, että Kouvolan Ohjaamo-palveluiden 15–29-vuotiasta käyttäjästä paitsi nuoremmilla, niin erityisesti kouluttamattomilla on vaikeuksia työ- ja koulutuspaikan itsenäisessä etsimisessä. Toki poikkeuksiakin löytyy ja mukana on myös vanhempia ja koulutettuja, joiden elämänhallinnassa ylipäätään on ongelmia.

Elämänhallinnan vaikeus ja erityisesti työelämätaitojen puute nousivat myös keskiöön Tulevaisuuspaja: Osaava Kymenlaakso 2030 alustuspuheenvuoroissa (28.8.2019), joissa kerrottiin eri koulutusalojen lyhyen aikavälin näkymiä ja työmarkkinoiden tarpeita koulutukselle. Sosiaalialan, Hilikka Huisko Ekami, talonrakennusalan, Olli Mustapää KSAO, ja metallialan, Tuija Arola Aikuiskoulutus Taitajat, alakohtaisissa haastatteluissa yhtenevästi ilmeni muutoksia työntekijöiden laadussa. Aiemmin itsestään selvät asiat, kuten työaikojen noudattaminen, eivät ole enää työntekijöille merkityksellisiä. (Arola, Huisko & Mustapää 2019.) Tulevaisuuspajan puheenvuoroissa pitkälti kyseessä olivat nuoret, työelämään vasta saapuneet henkilöt, eli pääosin millenniaaleja nuoremman sukupolven edustajat.

Tästä voisikin johdattaa kysymyksen: näkyvätkö jo muualla maailmassa millenniaaleihin yhdistetyt asiat Suomessa muita myöhemmin? Voisivatko esimerkiksi millenniaalien kasvatukseen liitetyt piirteet näkyä Suomessa Yhdysvaltoja vuosikymmenen myöhemmin ja koskea Suomessa pikemminkin nuorinta osaa millenniaaleista ja seuraavaa z-sukupolvea? Vanhimmat millenniaalit olisivat tällöin saaneet vielä perinteisemmän kasvatuksen.

4 KYMENLAAKSO – YMMÄRRYKSEN KASVATTAMINEN

Tässä kappaleessa pyritään kasvattamaan ymmärrystä Kymenlaaksosta. Kuvan 14 mukaisesti kappale liittyy palvelumuotoiluprosessin löytämisen vaiheeseen, kuten edellinen millenniaali-ymmärrystä kasvattanut kappalekin.



Kuva 14. Ymmärryksen kasvattaminen Kymenlaaksosta kuuluu palvelumuotoiluprosessin ensimmäiseen vaiheeseen (Viljakainen 2019)

Alueellista kontekstia lähestytään ensin teoriapainotteisesti ja myöhemmin palvelumuotoilua hyödyntäen. Muotoilun hyödyntäminen ei keskity pelkästään yritystoiminnan tai yritysten tuotekehityksen näkökulmiin, vaan sitä voidaan hyödyntää alueelliseen innovaatiotoimintaan tai alueelliseen kehittämiseen (Miettinen 2014, 14). Muotoilu yksinään ei kuitenkaan takaa ratkaisevaa kilpailuetua: yhdessä muiden tekijöiden kanssa se voi kuitenkin luoda merkittävää arvoa (Lehtonen & Lehto 2014, 22).

4.1 Kymenlaakson maakunta

Kymenlaakson maakunnassa sijaitsee viisi pienempää kuntaa - Hamina, Iitti, Miehikkälä, Pyhtää ja Virolahti - sekä maakunnan pääkeskukset Kotka ja Kouvolaa. Kymenlaakso on Etelä-Suomessa ja yhteydet Kotkasta ja Kouvolaan Helsinkiin ovat sujuvat. Toisaalta myös Venäjän ja erityisesti Pietarin talousalueen merkitys on Kymenlaaksolle suuri, sillä onhan Pietariin vain noin 280 kilometrin matka. Perinteisesti Kymenlaakso on metsäteollisuuden ja maatalouden tuotantoalue, mutta myös turvallisuusala - varuskunta, rajavartiolaitos ja tulli - on merkittävä työllistäjä. Uudempia toimialoja ovat kehittyvä peliteollisuus ja start-up -ekosysteemi sekä matkailu. (Kymenlaakson Liitto 2017, 8 - 9.)

Maakuntahallituksessa on hyväksytty maakuntasuunnittelun pohjaksi vuoteen 2040 ulottuva väestö - ja työpaikkaennuste, joka poikkeaa hieman Tilastokeskuksen väestöennusteesta. Väestösuunnitteen mukaan vuosien 2016 ja 2040 välillä Kymenlaakson väestömäärä laskee 4240 henkilöllä, kun Tilastokeskuksen arvioima muutos on -11492 henkilöä. Näissä luvuissa litin kunnan siirtymistä maakuntauudistuksen myötä osaksi Päijät-Hämeen maakuntaan ei ole huomioitu. Maakunnan väestösuunnitetta voidaan pitää melko tavoitteellisena nykytilan ja aikaisemman kokonaisnettomuuton huomioiden: laadinnassa on huomioitu positiivisina vaikutuksina Kymenlaaksoon kohdistuvat kehitystoimet ja toimintaympäristön muutos. (Kymenlaakson liitto 2017, 10 - 11.)

Seurataanpa sitten kumpaa ennustetta tahansa, joka tapauksessa Kymenlaakson tulevaisuudenkuva puhuu karua kieltään. Vaikka viennin arvolla mitattuna Kymenlaakso on maakunnista toisena heti Uudenmaan jälkeen, bruttokansantuote on jäänyt Kymenlaaksossa 2000-luvulla Suomen keskitasosta. Maakunnassa on menetetty vuosina 2007 - 2015 yli 10600 työpaikkaa rakennemuutoksen myötä, koulutusaste on maan matalimpia ja väestö ikääntyy ja huoltosuhde on merkittävästi Suomen keskitasoa korkeampi. (Kymenlaakson Liitto 2017, 11 - 18.)

Suomessa elinvoimakeskustelua leimaa vahva usko teollisuusvetoiseen elinkeinopolitiikkaan – näin perinteisesti Kymenlaaksossakin. Tällä on kuitenkin vaikutus alueelliseen väestökehitykseen: sukupuoliroolittuneet toimialat ja työtehtävät kasvattavat alueellista eroa sukupuolten tasapainossa. Laskennallisesti Kymenlaaksossa on noin 80 naista sataa miestä kohti. Alhaisimmillaan suhdeluku on maakunnan kaakkoisosassa, jossa naisia on jopa puolet vähemmän kuin miehiä. Valtavat erot sukupuolijakaumassa johtuvat valikoivasta muuttoliikkeestä. Naisten suosiessa suuria kaupunkeja ja matkailukeskittyviä, miehet jäävät pienille paikkakunnille. Ne paikkakunnat ja alueet hyötyvät, joissa on molempia sukupuolia houkuttelevat työmarkkinat. Kärjistetysti: nuoret naiset ratkaisevat valinnoillaan aluekehityksen suunnan, sillä ilman naisia ei synny lapsia. (Holstila 2019.)

Maakuntaohjelma

Kymenlaakson maakuntaohjelmaa 2018 - 2021 läpileikkaavat teemat ovat kansainvälisyys ja kestävä kehitys. Näiden ohessa kehittämistyötä ohjaavat maakunnan älykkään erikoistumisen RIS3-strategian kärjet – biotalous, logistiikka ja digitalisaatio – sekä vetovoimaisen Kymenlaakson painopiste. Kymenlaakson strategisia valintoja/toimintalinjoja ovat luotettava liiketoimintaympäristö, laadukas asuin- ja kulttuuriympäristö, vetovoimainen osaamis- ja innovaatioympäristö sekä toimivat liikenneyhteydet ja liikennejärjestelmät. Näistä kutakin tarkastellaan alueen vetovoimaisuuden ja strategisten kärkien kautta. (Kymenlaakson Liitto 2017, 30 - 31.)

Painopisteiden alla tehtäviä toimenpiteitä edistetään monilla eri tavoilla kehittämällä, rahoittamalla ja kaupallistamalla innovaatioita. Tämän opinnäytetyön puitteissa kuitenkin erityisen huomioitavaa on, että alueen vetovoiman, imagon ja vahvuuksien kehittäminen sekä kasvuhakuisuus, yritysten sijoittuminen ja palvelutaso ovat maakunnan liiketoimintaympäristön toimintalinjan keskeisiä toimenpiteitä. Toisaalta asuin- ja kulttuuriympäristön osalta korostetaan kaupunkiympäristöjen vetovoimaisuutta ja vuorovaikutuksen lisäämistä. Osaamis- ja innovaatioympäristö korostaa toimenpiteissään muun muassa kansainvälisten osaajien houkuttelua ja joustavia koulutuspolkuja sekä koulutusta ylipäättään. Liikenneyhteyksien puitteissa puhutaan osaavan työvoiman saamisesta yhä laajenevien työssäkäyntialueiden ja ylimaakunnallisesta fyysisestä saavutettavuudesta. (Kymenlaakson Liitto 2017, 32 - 38.) Näin ollen opinnäytetyö vastaa monelta osin myös maakuntaohjelman linjauksiin.

4.2 Kymenlaakson identiteetti

Pohjois-Kymenlaaksossa on kulttuuriseen aluekehitykseen tähdänneen T&K-projekti KIIDE:n (2006) avulla arvioitu alueen symboleja ja imagokuvia, ja edelleen näiden myötä paikallistettu imagotekijöitä, joiden varaan alueen markkinointia on voitu rakentaa. Projektin lopputuotoksena syntyneen kirjan saatesanojen mukaan paikkakunnat tarvitsevat identiteettiä säilyttääkseen asemansa ja merkityksensä aluerakenteiden muutoksessa. Identiteetti myös vahvistaa paikkakunnan asemaa globaalissa sähköisen viestinnän hyökkäyksessä. (Pelli 2006, 7.) Tai kuten Heli Mäki samaisessa teoksessa kirjoittaa: ” --

- kasvottoman kanssa on vaikeaa keskustella”, viitaten tällä siihen, että oman alueellisen identiteetin avulla pystytään myös selkeästi viestimään ympäristölle omaa tahtotilaa (Mäki 2006, 11). Alueidentiteetin merkitys aluekehittämistoimenpiteille on ratkaiseva: alueellinen identiteetti voi olla kehityksen käyttövara tai vastaavasti jopa estää taloudellisesti kannattavat liitokset ja yhteistyön (Zimmerbauer 2008).

Alueellinen identiteetti on pitkälti kielellinen prosessi, jossa keskeistä on aluetietoisuuden ja aluesamastumisen rakentuminen tulkintojen ja kokemusten perusteella (Zimmerbauer 2008). Identiteetti käsitteenä lupaa pysyvyyttä ja luo tunnistettavan perustan, vaikka ympäristössä olosuhteet muuttuisivat (Mäki 2006, 10). Kielelliseen tuottamiseen liittyy valtaa ja valintoja siitä, mitä kerrotaan ja mitä jätetään kertomatta: aluepuhunta kertookin yhtä lailla puhujasta kuin alueesta (Zimmerbauer 2008). Kymenlaaksossa vähättelevä aluepuhunta tuntuu olevan yleistä, ja tietämättömyys kymenlaaksolaisuudesta ja Kymenlaakson identiteetistä suurta (Mäki 2006, 11). Kerronnallisuuden lisäksi paikkaidentiteetillä on vahva aistittava ominaisuus. Tuoksut, värit ja äänet aistimuksina muokkaavat muistijälkeä, joka ohjaa toimintaa tiedostetusti tai tiedostamattomalla tasolla. Paikkatunne muodostuu yhteisöllisten ja yksilöllisten, tiedollisten asioiden ja tunteiden sulautuessa yhteen. Se myös muuttuu ja kehittyy ajan myötä. (Kuusisto-Arponen 2006, 35.)

Yleensä maakunnan identiteetti nähdään koko maakuntaa yhdistävänä kokonaisuutena, mutta Kymenlaaksossa jopa koko identiteetin olemassaoloa on kyseenalaistettu (Mäki 2006, 10). Sosiaalisen konstruktion näkökulmasta alueen identiteetin olemassaolo voidaan kyseenalaistaa, jos alueeseen ei samaistuta tai sillä ei ole sijaa asukkaiden tietoisuudessa (Zimmerbauer 2008). Kymenlaaksolaisuutta leimaakin pirstoutuneisuus, joka osaltaan juontaa juurensa maakunnan luonnon moninaisuuden mahdollistamiin useisiin rinnakkaisiin elintapoihin: rannikko ja saaristo suuntaavat merelle päin; jokivarsi sekä pohjoisen metsät puolestaan ovat synnyttäneet historiallisesti erilaisen näkökulman elämiseen. Kymenlaaksolaisuus näyttäytyy vielä nykyäänkin erilaisena eri puolilla aluetta. Lisäksi Kymenlaakson erityislaatuinen sijainti kansantie-

teellisellä kulttuurirajalla – idän ja lännen välissä – luo alueelle ominaisen dynamiikan. Kymijoki halkoo kulttuurista rajaseutua: jakaa sen kahtia. (Mäki 2006, 13.) Maakunnan alueellinen identiteetti voikin olla vaikeasti hallittava, osin keinotekoinen kokonaisuus, joka ei vastaa arkikokemusta. Hallinnollinen alue, arkisen toiminnan konteksti ja kokemuksellinen paikka eivät kohtaa. (Kuusisto-Arponen 2006, 32.)

Vaikka Kymenlaakson alueella on katkeamaton väestöllinen kehityskulku aina kivikaudelta tähän päivään, niin maakuntana se on nuori (Mäki 2006, 11 - 12). Modernin alueprojektin näkökulmasta huomioitavaa on kuin ”tyhjältä” rautatien myötä luotu hallintokaupunki Kouvola. Kaupungin identiteetti on muodostunut vahvasti kahden suuren muuttoliikkeen vaikutuksesta. Ensimmäiset ”junantuomat” saapuivat 1900-luvun alkuvuosina, kun savolaiset muuttivat Amerikkaan, mutta osa heistä jäikin välietappina pidettyyn Kouvolaan. Toinen muuttoliike tapahtui myöhemmin 1940-luvulla ajoittuen Karjalan asukkaiden siirtymiseen muualle Suomeen. Tarinat kertovat, että ne, joilla oli vähemmän eväitä, jäivät Lappeenrantaan ja Kouvolaan ja ne, joilla oli paremmat eväät, jatkoivat matkaansa Helsinkiin tai Lahteen. (Ylä-Kotola 2006, 55.)

Maakunnan toinen suuri kaupunki, Kotka, piirtyy historiallista identiteettiä tarkasteltaessa aivan toisaalle. Kouvolan modernin alueprojektin sijaan Kotka edustaa pikemminkin romantiikan perintöä, joka nykyaikaan siirrettynä liittyy viihteellisyyteen ja elämystalouteen. Kaupungin identiteetti pohjautuu satamaan ja siellä vietettyyn vapaa-aikaan: merimiehille poikkeaminen satamaan merkitsi työn vastakohtaa ja nautintoa. (Ylä-Kotola 2006, 55.)

4.3 Kymenlaakso haastateltavien näkökulmasta

Yksi tutkimushaastattelujen teemoista oli Kymenlaakso. Haastattelumateriaalista poimittiin kaikki maakuntaan ja sen alueella oleviin paikkakuntiin viittaavat ilmaisut Post it-lapuille. Näitä täydennettiin vielä yleisillä asumiseen, sijaintiin ja asukkaisiin liittyvillä kertomuksilla. Post it -laput luokiteltiin yhdentoista otsikon alle (kuva 15).

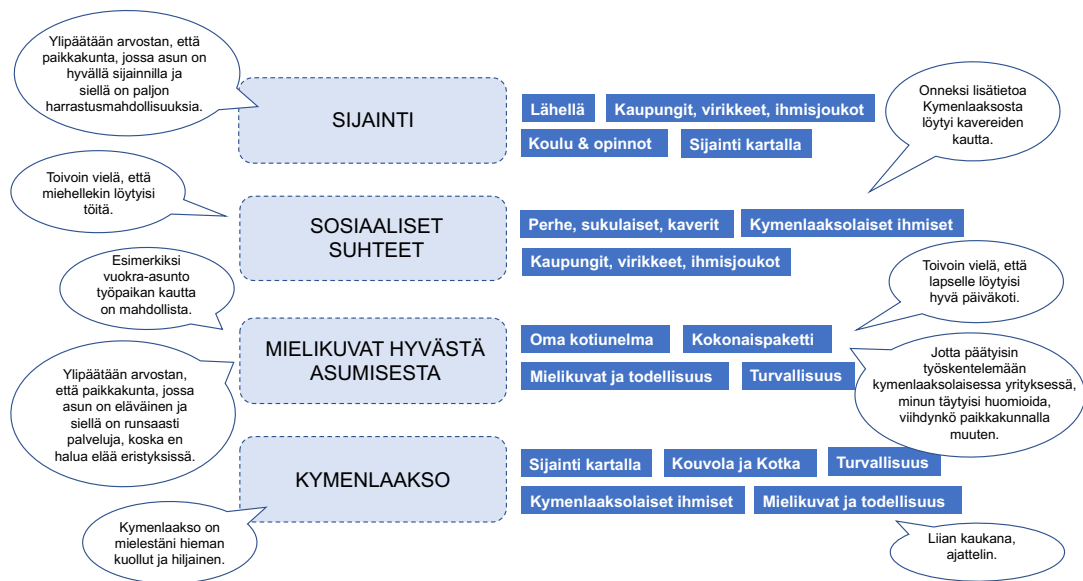


Kuva 15. Kymenlaaksoon, asumiseen ja sijaintiin liittyviä teemoja (Viljakainen 2019)

Otsikoiden alla olevat teemat risteävät sisältöjensä osalta toisiaan osittain, koska saman ilmaisun voitiin ymmärtää liittyvän useampaan teemaan. Otsikoinnin teemoittelua jatkettiin edelleen, jolloin lopputulokseksi saatiin neljä pääotsikkoa, joiden alle 11 aiempaa otsikkoa edelleen asettuvat (kuva 16, s. 72). Sama alaotsikko voi olla useamman pääotsikon alle merkittynä. Pääotsikot ovat: sijainti, sosiaaliset suhteet, mielikuva hyvästä asumisesta ja Kymenlaakso.

Sijainti ja sosiaaliset suhteet

Keskeisimmät vaikuttimet asuinpaikan valinnalle olivat perhe, sukulaiset ja kaverit, koulu ja opinnot sekä sijainti suhteessa aiempaan asuinpaikkaan. Sosiaalisilla suhteilla on merkittävä rooli sijaintia valittaessa: usein halutaan pysyä lähellä. Ratkaisuista monet olivat käytännön sanelemia, esimerkiksi yksi haastateltavista huolehtii isovanhemmistaan, eikä siksi voi asua kauempana. Vaikutusta voi olla myös toisin päin, eli uudet sosiaaliset suhteet käsitetään pikemminkin mahdollisuudeksi tavata uusia ihmisiä ja sijaintiin vaikuttakin aiempien suhteiden sijaan uudet suhteet ja asuinympäristön mahdollistamien kontaktien määrä.



Kuva 16. Asumiseen ja sijaintiin liittyvät teemat täydennettyinä suorilla lainauksilla (Viljakainen 2019)

Opiskelupaikalla on suuri merkitys myös myöhemmille muuttopäätöksille ja asuinpaikkakunnan valintaan. Opintojen aikaiset ratkaisut näyttäytyvät väliaikaisina ainakin aluksi: kesätyötä tai lopputyöntekopaikkaa etsitään läheltä koulua ja ajatuksena on palaaminen opiskelupaikkakunnalle, mutta opiskelupaikkakunnan merkitys kasvaa lopulta suureksi ja jää usein pitkäaikaiseksi asumisen ja elämisen paikaksi.

Mielikuvat hyvästä asumisesta

Kokemus kaupungeista ja turvallisuudesta näyttäisi liittyvän pitkälti vastaajan omaan asuinpaikkaan ja ennakkoluuloihin tuntemattomasta. Kaupungissa asumattomat kuvaavat turvallisuutta tärkeäksi ja sen vastakohtaksi esitetään muun muassa rähinää ja hälinää. Ihmispaljous ja kaupunkimainen elämäntyyli näyttäytyvät joko ihanan virikkeellisenä tai ruuhkaisena ja rauhattomana vastaajan taustasta riippuen. Monessa tapauksessa oma, nykyinen asumisen ja elämisen tapa näyttäytyi juuri oikeana, oli se sitten toimiva kokonaispaketti, virikkeellinen tai visuaalisesti miellyttävä asuinalue tai jo saavutettu unelmien omakoti.

Kymenlaakso

Kymenlaaksoon suoraan liittyvät kertomukset voidaan jakaa kahteen ryhmään riippuen siitä, onko haasteltavalla kontakti maakuntaan. Kontaktilla tässä yhteydessä tarkoitetaan sitä, onko haastateltava joskus asunut Kymenlaaksossa tai asuu siellä parhaillaan. Tämän ryhmän vastauksissa korostuivat kaksi maakunnan keskusta Kouvola ja Kotka, pienemmät paikkakunnat jäivät vähemmälle huomioille. Kokemukset kymenlaaksolaisuudesta ja alueen ”alkuperäisten” asukkaiden omalaatuisuudesta toistuivat hyvin samankaltaisina. Leimallista oli negatiivinen puheentapa omasta ympäristöstä puhuttaessa: asioiden nähdään olevan muualla aina paremmin ja omaa olemassa olevaa vähentellään tai mollataan. Toisaalta muualta muuttaneet viihtyivät myös paljon omissa ympyröissään, sillä koettiin, että suhteita paikallisiin on vaikea synnyttää.

Toinen, Kymenlaakson ulkopuolinen ryhmä on yhteneväinen vastauksissaan. Vastaukset kertovat omasta asumisen ja elämisen kokemuksesta Kymenlaakson ulkopuolella. Kokemusta Kymenlaaksosta ei ole, eikä maakunnasta juurikaan pystytä kertomaan, koska tietoa sijainnista tai maakunnan tarjoamista palveluista ei ole. Jälkimmäisen ryhmän edustajista yksikään ei pystynyt nimeämään kymenlaaksolaisia kaupunkeja ilman apua ja maakunta sijoitettiin poikkeuksetta todellisuutta kauemmaksi. ”No joku 400 - 500 kilometriä Helsingistä itään?” tai ”Kymenlaakso - onko se jossain pohjoisessa?”. Jälkimmäinen vastaaja asuu Mikkelissä ja opiskelee XAMK:ssa, joten tunnettavuusongelma ei koske vain pääkaupunkiseudulla asuvia, vaan myös heitä, joiden luulisi altistuvan viesteille maakunnasta ja sen kaupungeista, kuten alueen ammattikorkeakouluopiskelijoiden voisi olettaa tekevän.

Mielikuvat ja todellisuus eivät myöskään näytä kohtaavan. Maakunnan alueella asuvat ilmaisevat ilmapiirin parantuneen ja varsinkin viime vuosina erityisesti yrittäjäkentällä on ollut ”pöhinää”. Ulkopuolisilla vastaajilla mielikuvaa ei ollut muodostunut laisinkaan tai tiedon puute alueesta tulkittiin tylsyydeksi. Kauemmin alueelta poissaolleen haastateltavan kertomuksessa oli aistittavana jopa pelkoa negatiivisen kierteen vaikutuksista: ”uppoavaan laivaan” ei

haluttu takaisin, vaikka asumisen ja työn perusedellytykset löytyisivät tai olisivat Kymenlaaksossa jopa nykyistä asuinpaikkaa paremmat.

Tarinnallistetut tekstit

Haastateltavat täyttivät myös haastattelun yhteydessä tarinnallistetun tekstin, johon oli jätetty avoimia kohtia (liite 1). Teksti kertoi positiivisessa valossa uuden, kiinnostavan työpaikkailmoituksen löytämisestä ja siitä tunteesta, kun ilmenee, että työ sijaitsee Kymenlaaksossa. Täydennetyt tarinat vahvistivat haastatteluissa muodostunutta kuvaa Kymenlaaksosta. Tosin kevyempi tarinamuoto selvästikin otettiin vastaan hauskana lisänä ja vastauksista välittyi huumori ja leikkimielisyys aivan eri tavalla kuin itse haastatteluista. Mielenkiintoista oli myös huomata, että vaikka pohjatarina oli hyvin positiivisessa hengessä kirjoitettu, ei se estänyt negatiivissävytteisten ilmaisujen käyttämistä. Kuvassa 16 teemojen otsikoiden oheen on lisätty suoria lainauksia täytetyistä teksteistä.

4.4 Yhteissuunnittelupaja – polkuja Kymenlaaksoon

Yhteissuunnittelu (engl. co-design) on keskeinen osa palvelumuotoilua. Asiakas, palvelun tuottajat ja sidosryhmät nähdään oman toimintansa asiantuntijoina ja siten tarjoavat laaja-alaisen näkökulman ratkaistavaan ongelmaan. (Tuulaniemi 2011, 116 - 117.) Usein yhteissuunnittelulla pyritään keräämään kokemuksia kehitettävästä palvelusta, mutta myös muita tavoitteita voidaan asettaa. Yhteissuunnittelu voi parantaa yhteistyötä tai kannustaa luovaan ja käyttäjälähtöiseen ajatteluun tai synnyttää uusia näkökulmia tai jopa uutta liiketoimintaa.

Tässä opinnäytetyössä yhteissuunnittelupaja liittyy asiakasymmärryksen kartoittamiseen eli Kymenlaakson osaavan työvoiman varmistamisen palvelu pyritään näkemään paitsi potentiaalisten käyttäjien silmin myös kokemuksia jo tapahtuneesta keräten. Yhteissuunnittelun tavoite on tiedollinen, mutta käyttäjän näkökulma mahdollistaa myös kokonaisuuksien hahmottamisen useiden toimijoiden ja tuottajien tuottamaan palveluun. (Mattelmäki & Vaajakallio 2016, 78;81.) Tässä mielessä yhteissuunnittelu myös määrittää tutkimuksen toimin-

takenttää. Toisaalta joiltakin osin opinnäytetyön puitteissa pidetty yhteissuunnittelupaja myös jo osaltaan kiteyttää ja määrittää sekä jopa ideoi ratkaisuja kohdattuihin ongelmiin. Kuitenkin näiltäkin osin tuotoksien katsotaan pikemminkin kasvattavan ymmärrystä kuin antavan valmiita ratkaisuja. Materiaalia analysoidaan edelleen ja työstetään yhdessä muun tutkimusaineiston kanssa. Opinnäytetyön yhteissuunnittelupaja toteutettiin suunnittelupelin lailla yhteistyössä Mothers in Business -verkoston kanssa. Tällä kertaa kutsun saivat verkoston kymenlaaksolaiset jäsenet toukokuun 2019 tiedotteen välityksellä. Mothers in Businessillä on kymmenen paikallisjaostoa, joista uusin, on vuoden 2019 alusta itsenäisesti toiminut, MiB Kymenlaakso (Mothers in Business 2019).

Tilaisuus järjestettiin 16.5.2019 Kouvolassa Porukkatalon aulatilassa ja yhdeksästä ilmoittautuneesta paikalle saapui seitsemän. Osallistujista yksi oli alkuperäinen kymenlaaksolainen ja muut olivat muualta alueelle muuttaneita. Palvelumuotoilullisia työpajoja Kymenlaakson Mothers in Business- alueella ei ole aiemmin ollut ja tilaisuuden alussa esiteltiin palvelumuotoilua ja muotoiluajattelua ensin yleisesti, jonka jälkeen siirryttiin varsinaiseen työpajaan. Tilaisuuden kokonaiskesto oli kaksi tuntia ja se koostui kahdesta eri osasta. Ensimmäisessä osassa virittäytymisen jälkeen hyödynnettiin As-is scenario map -kanvaaseja ja tauon jälkeen Big idea -metodia.

Virittäytyminen – Mitä ajattelet Kymenlaaksosta?

Työpajan aloitusvaiheessa esiteltiin tilaisuuden kulku ja tarkoitus, jonka jälkeen virittäydettiin aiheeseen. Työpajan fasilitoinnissa on keskeistä, että aloituksessa asiat fokusoidaan ja osallistujat viritetään työskentelyyn liikkeen ja psykologien turvallisuuden tunteen avulla (Karjalainen 2019). Tässä tapauksessa osallistujille jaettiin punainen ja sininen Post it-lappu ja niihin pyydettiin kirjoittamaan positiivinen (sininen lappu) ja negatiivinen (punainen lappu) asia Kymenlaaksosta ja liimaamaan laput rintaan. Tämän jälkeen osallistujat liikkuvat tilassa ja esittäytyivät muille osallistujille ja samalla kertoivat omista Kymenlaaksoa kuvailevista sanoistaan. Pepe Nummen Idealogi-menetelmää mukailleen muiden sanoja sai ”varastaa” ja niiden avulla oli mahdollista muo-

kata alkuperäisiä sanoja tai lisätä halutessaan uusia, hyväksi kokemiaan sanoja (Nummi 2007, 58 - 60). Tavoitteena oli, että kullakin osallistujalla on viritäytymisen päätteeksi kahta alkuperäistä lappua useampia kappaleita liimattuna rintaan. Lopuksi kaikki positiiviset ja negatiiviset ilmaisut koottiin seinälle, josta ne näkyivät tilaisuuden ajan.

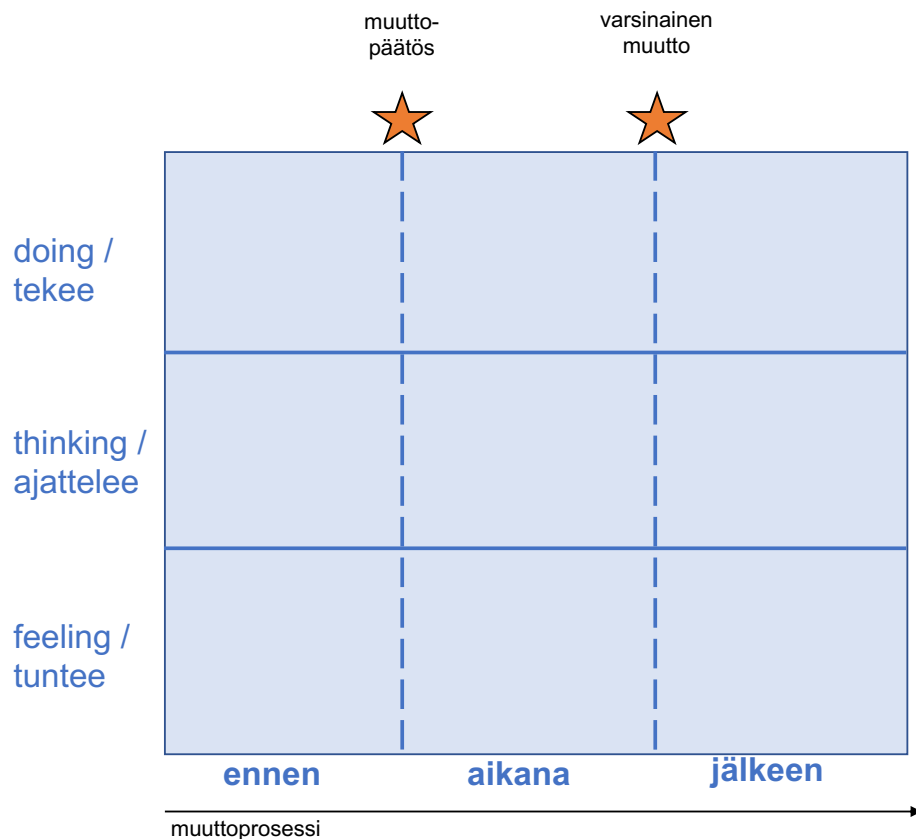
Positiiviset sanat: *innovatiivisuus, kompakti x2, edullista asumista, läheisyys x2, monipuolinen, viihtyisä, viihtyisyys, uudet ideat, ruuhkattomuus, rauhallinen.*

Negatiiviset sanat: *sisäänpäinlämpenevä x2, kateus, perussuomalainen, muuttotappio, työntekijät, työpaikat, hymyttömyys x2, huono maine.*

Tämän työpajan Kymenlaaksoa positiivisesti kuvaavia sanoja on edelleen hyödynnetty Facebook-komentoinnin pohjana. Jatkojalostetut tulokset esitetään myöhemmin opinnäytetyössä.

As-is scenario map -metodi

Varsinaisen työpajan tarkoituksena oli kerätä ymmärrystä Kymenlaaksoon muuttamisen syistä ja kokemuksista ennen muuttoa, muuton aikana ja muuton jälkeen. Työpajaa varten osallistujat jaettiin kahteen ryhmään, joista kumpikin työskenteli oman pöytänsä ääressä. Työskentelyn pohjana hyödynnettiin muunnosta IBM Enterprise Design Thinking -työkaluista löytyvästä As-is scenario map -metodista. Metodilla voidaan kerätä ymmärrystä nykyisestä käyttäjäkokemuksesta, jonka pohjalta voidaan edelleen identifioida parantamisen mahdollisuuksia. Lisäksi voidaan havainnollistaa visuaalisesti, mitä tietoa ryhmän sisällä jo on ja mitä ei vielä tiedetä. (IBM 2019.) As-is scenario map valittiin työskentelyn pohjaksi sen selkeän visuaalisuuden vuoksi ja siksi, että työpajan fasilitoija (opinnäytetyön tekijä) on päässyt tutustumaan metodiin ja sen sovelluksiin käytännössä aikaisemmin IBM:n järjestämässä demossa.



Kuva 17. Malli työpajassa käytetystä kanvaasista, johon osallistujat liimasivat omaa henkilökohtaista muuttoprosessiaan kuvaavat Post it -laput (Viljakainen 2019)

IBM:n mallista poiketen työpajan pohjakanvaasiin oli jo edeltä käsin kuvattu kolme muuttoprosessin vaihetta: ennen muuttopäätöstä, muuttopäätöksen ja varsinaisen muuton välinen aika sekä varsinaisen muuton jälkeinen aikana (kuva 17). Ennen – aikana – jälkeen -aikajanan avulla kuvataan usein palvelumuotoilulle tyypillisiä palvelupolkuja. Tässä aikajanan ja sen vaiheiden kuvailulla haluttiin erityisesti kiinnittää jo ennalta osallistujien huomio mahdollisimman laajasti koko prosessin aikaisiin tekoihin, ajatuksiin ja tuntemuksiin. Yleiset ohjeet toiminnalle olivat IBM:n mukaiset: write before you talk; there are no bad ideas; stay focused! Osallistujat noudattivat ohjeita hienosti ja jaksoivat innostua annetuista tehtävistä.



Kuva 18. Innokkaat työpajalaiset täyttivät Post it -lappuja ensin itsenäisesti (Viljakainen 2019)

As-is scenario map (muokattu versio) työpajan eteneminen ja osallistujien tehtävät:

- ⇒ **Itsenäinen työskentely:** oman muuttoprosessin (Kymenlaaksoon/Kymenlaaksossa) kuvailu Post it -lapuille (kuva 18). Kuhunkin lappuun kirjoitettiin yksi asia, kokemus tai ajatus. Laput liimattiin suurelle paperille.
- ⇒ **Ryhmittely, teemoittelu ja täydentäminen:** ryhmässä työskennellen laput ryhmiteltiin samankaltaisuuden perusteella. Lappuja voitiin myös lisätä tarvittaessa.
- ⇒ **Teemojen luokittelu:** ryhmässä valittiin muuttoprosessin positiivisimmat ja negatiivisimmat asiat.
- ⇒ **Muuttajan polku:** muodostettiin yhteisesti muutama polku muuttoprosessin alusta loppuun.
- ⇒ **Esittely:** muodostetut polut esiteltiin toiselle ryhmälle.

Kaksi ryhmää työskenteli tuottaen omat As-is scenariot. Ryhmien tuotokset sisältävät hyvin samankaltaisia tehtäviä (doing), ajatuksia (thinking) ja tunteita (feeling): yhteenveto näistä on kuvassa 19.

Muutos elämäntilanteessa

Katalysaattorina muuttopäätökselle on jonkinlainen muutos elämäntilanteessa: koulun päätyminen, aikuistuminen, uusi työ. Mielenkiintoinen yksityiskohta on se, että kouluihin hakemista tai uuden työpaikan etsimistä ilmaisevat postit - laput on sijoitettu kanvaasissa aivan muuttopäätöstä kuvaavan viiva päälle tai sen jälkeistä aikaa kuvaavaan tilaan – ei varsinaiseksi vaikuttimeksi muuttopäätökselle ennen sitä. Tästä voisi päätellä, että ainakin joissain tapauksissa muuttopäätös tehdään ja muuttokohde valitaan muiden syiden perusteella ja vasta sitten aletaan miettimään käytännön asioita ja arkeen vaikuttavia tekijöitä. Parisuhde on ilmoitettu ennen muuttoa tunteisiin ja ajatuksiin vaikuttavaksi tekijäksi, joten sen voidaan olettaa olevan yksi käytännön toimintaan vaikuttavista tekijöistä. Tunteet ja ajatukset ennen muuttopäätöstä ovat kahtiajakautuneet: intoa ja tyytyväisyyttä sekä vastaavasti epävarmuutta ja paineita. Myös kiire leimaa tätä aikaa.

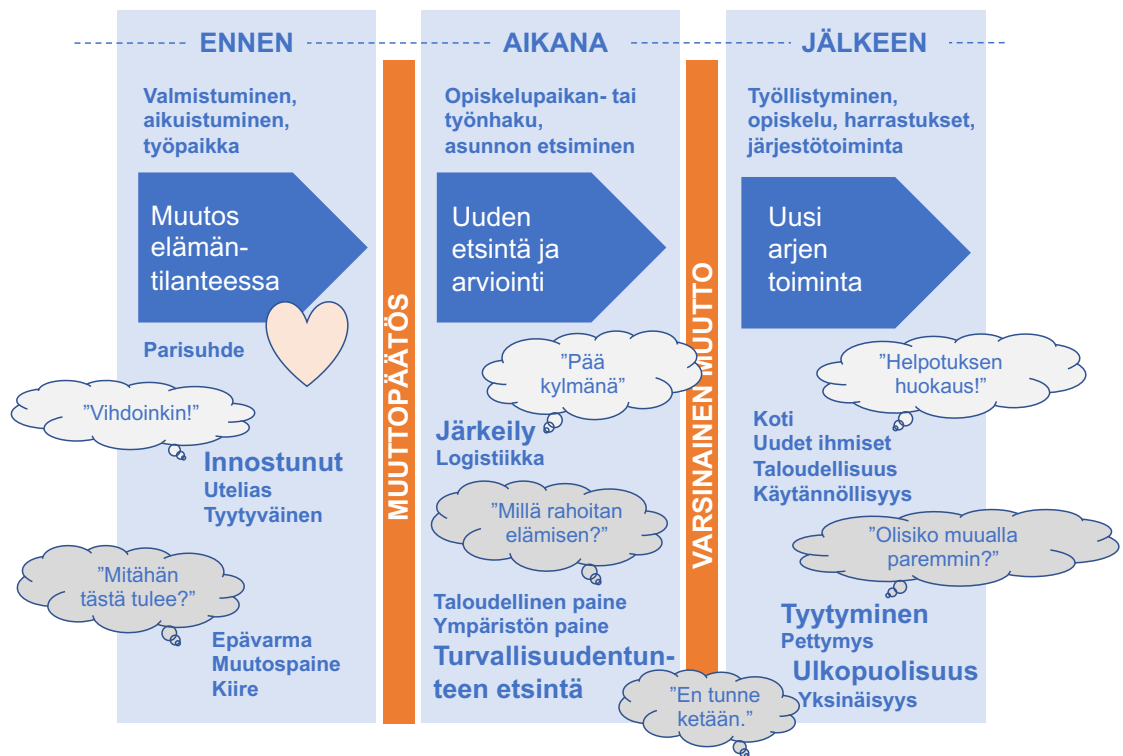
Muuttoa edeltävä aika

Työ- ja opiskelupaikan ohessa etsitään asuntoa ja tutustutaan uuden paikkakunnan mahdollisuuksiin esimerkiksi harrastustoiminnan osalta. Perheen tarpeita analysoidaan. Tulevan asuinpaikan sijaintiin vaikuttavat asuinalueen viihtyisyys ja turvallisuuden tunne ylipäättään. Muuttoa edeltävänä aikana myös järkeillään ja perustellaan (itselle?) muutoksen tarpeellisuutta: muuttavathan kaikki muutkin. Tähän väliaikaan on myös merkitty matkustamista vanhan ja uuden paikkakunnan välillä, ennen kuin uusi asunto on löytynyt. Suuri elämänmuutos aiheuttaa myös taloudellisia paineita.

Muuton jälkeen

Kanvaaseissa on kuvattu varsinaisen muuton jälkeen tytöt tai opinnot alkaminen melko suoraviivaisesti. Toisaalta tässä vaiheessa korostuvat myös harrastukset, järjestötoiminta ja entistä enemmän huomioita kiinnitetään uuden paikkakunnan tarjoamiin palveluihin sekä tapahtumiin. Silti ajatuksissa on myös tilaa epäilyille ja jopa pettymyksen tunteille.

Ylipäättään tekemistä kuvaavat teemat ovat hyvin yleistettäviä: vastaava polku voisi kuvastaa lähes mitä tahansa nuoren aikuisen muuttoprosessia. Sen sijaan tunteet ja ajatukset näyttävät enemmän paikkasidonnaisina ja Kymenlaaksoa koskettavina.



Kuva 19. As-is scenario map tiivistelmä (Viljakainen 2019)

Pyydettyäessä ryhmiä arvioimaan kaikkein positiivisimpia ja negatiivisimpia teemoja, molemmat ryhmät ovat valinneet yksinomaan muuton jälkeiseen aikaan liittyviä asioita. Ensimmäisen ryhmän positiivisimmiksi valitut teemat ovat kotioisa ja onnellinen tunne, uudet ihmiset ja verkostot, sekä ylipäättään onnistuminen uuden työn/opiskelun/harrastuksen aloituksessa. Toinen ryhmä korostaa paikan sopivan pientä kokoa ja käytännöllisyyttä sekä perheille tarjottuja palveluja.

Negatiiviset teemat ovat ajatuksia ja ennen kaikkea tunteita. Ainoastaan toisessa ryhmässä yksi lappu nostaa uuden paikkakunnan tarjoamien työmahdollisuuksien merkityksen negatiiviseksi asiaksi jo ennen muuttoa. Tästä voisi kenties päätellä, että työmahdollisuudet eivät vielä tuossa vaiheessa huolestuta muuttajia tai että mahdollisuuksista tai niiden puuttumisesta ei ole laajalti

tietoa etukäteen. Ja yleisesti työnhaku kuvataan tapahtuvaksi muuttoprosessin myöhemmissä vaiheissa. Moni myös ilmaisee työ- tai opiskelupaikan löytyneen muuton jälkeen. Tämä ei kuitenkaan suoraan tarkoita, että niin sanotusti *oman paikan löytäminen* koettaisiin automaattisesti positiivisena asiana. Samainen ryhmä onkin listannut negatiivisiksi tunteiksi pettymyksen, tyytymisen ja yksinäisyyden, vaikka tekojen puolella arjen perusasiat näyttäisivät järjestyvän.

Nämä samat asiat nousevat myös toisen ryhmän suurimmaksi negatiivisuuden aiheeksi: listaan on vielä lisätty ulkopuolisuus ja ajatuksen tasolla pyörivä kysymys, voiko Kymenlaaksoon ylipäätään jäädä asumaan. Sijainniltaan Kymenlaakson koetaan olevan kaukana juurista ja sukulaisista, työpaikkoja ja mahdollisuuksia olisi myös muualla laajemmin tarjolla.

Suunnitteluveturit (*engl. Design drivers*)

Suunnitteluvetureiksi kutsutaan suunnittelua ohjaavia päämääriä, jotka muodostuvat tutkimusten perusteella löydetyistä tarpeista. Tuulaniemi käyttää suunnitteluvetureista nimitystä suunnitteluohjurit, mikä kuvastaa hyvin niiden luonnetta suunnittelun ohjaamisessa kohti selkeitä konsepteja asiakastavoitteet huomioiden. (Tuulaniemi 2011, 156.) Paitsi, että suunnitteluveturit jäsentävät ongelmaa, ne myös määrittelevät osin ratkaisua (Mattelmäki & Vaajakallio 2016, 97).

As-is scenario map -työskentely nosti kaiken kaikkiaan huomion kohteeksi erityisesti muuton jälkeisen ajan. Kun parhaimmillaan Kymenlaakso koettiin viihtyisäksi ja kodikkaaksi sekä sen tarjoamat (lapsiperhe)palvelut hyväksi, ovat negatiiviset tunteet ja ajatukset huomattavan paljon useammin edustettuina kanvaaseissa (enemmän Post it -lappuja) ja lappujen sisältö on hyvin yhtenäistä. Opinnäytetyön kysymyksenasettelun näkökulmasta on merkityksellistä, mitkä tekijät vaikuttavat uuden asuinpaikan valintaan ja miten varsinaista muuttoa alueelle voidaan edesauttaa. Niitä kuvaavat aiemmin esitetyt muuttoprosessiin liittyvät asiat. Mutta yhteissuunnittelupajan tuloksista voidaan päätellä, että vähintään yhtä suuri tai jopa suurempi haaste on saada seudulle

muuttaneet jäämään ja nauttimaan olostaan. Näyttäisi, että useimmat positiiviksi koetut asiat ovat käytännöllisiä, turvallisia ja järkeviä: on järkevää asua paikassa, jossa on edullista ja hyvät mahdollisuudet kasvattaa lapsia. Järkeilyä toistuu Post it -lapuissa. Mutta se, mikä on järkevää, ei välttämättä herätä positiivisia tunteita. Pettymys ja tyytyminen uuteen asuinpaikkaan välittyvät vastauksista yksinäisyyden ja ulkopuolisuuden ohessa.

Tämän työpajan osuuden suunnitteluvetureiksi nousevat:

- Positiivisten mielikuvien levittäminen alueesta: miksi Kymenlaaksoon?
- Yhteisöllisyyden kokemusten luominen: joukkoon kuuluminen.
- Matalan kynnyksen vuorovaikutusmahdollisuudet muuttaneille: kohtaamisen paikat ja mediat.

Näiden pohjalta ideointia jatkettiin työpajan toisessa vaiheessa.

Yhteissuunnittelun toinen vaihe: Big idea

Työpaja jatkui suunnitteluvetureiden ja niihin vastaavan ideoinnin parissa. Tavoitteena oli kerätä nopeita ideoita vastaamaan ensimmäisessä työpajan vaiheessa löydettyihin suunnitteluvetureihin. Kokonaisuudessaan yhteissuunnittelupajan painopiste oli kuitenkin ensimmäisessä työnhakija/muuttajaymmärrystä kasvattavassa vaiheessa ja ideointi oli aikataulullisesti nopea noin 15 minuuttia kestävä vaihe. Varsinaisen ideoiden synnyttämisen lisäksi vaiheella oli tutkimuksen kannalta yhä pikemminkin ymmärtämistä korostava tehtävä: min-käläisiä asioita osallistujat näkevät ratkaisuina? Tämän avulla edelleen voidaan määritellä tarkemmin millenniaalien profiileja.

Toisessa vaiheessa työskentelyn pohjana käytettiin jälleen IBM Enterprise Design Thinking -työkalupakista löytyvää metodologiaa. Big idea ilmaisee, kuinka käyttäjä voisi kokea ratkaisun, mutta ei esitä itse ratkaisun tarkkoja ominaisuuksia (IBM 2019). Ideointia suoritettiin ensin itsenäisesti periaatteen *määrä korvaa laadun* mukaisesti. Tämän jälkeen ideat ryhmiteltiin aiemmasta työpajan vaiheesta tutuissa ryhmissä. Tehtävän dokumentaatio suoritettiin myös videomalla keskustelua lopullisten teemoiteltujen Post it -lappuesitysten lisäksi.

Ensimmäinen ryhmistä kokosi ideansa yhden teeman alle vastaten erityisesti yhteisöllisyyden kokemuksen tarpeeseen. Otsikon ”Yhteisölliset positiivisuus-kampanjat/tempaukset” alle löytyi ideoita, kuten naapurin kanssa kahvittelu, Facebook-ryhmä Positiivisten ihmisten Kouvolan hyödyntäminen positiivisuus kampanjassa ja Alueellinen hymy –kampanja. Toisessa ryhmässä tähän samaan vastattiin otsikolla ”Yhteisöllisyyden rakentaminen” ja ideointi kannusti esimerkiksi yhteisöllisten yhdistyksien tukemiseen, varamummoiluun, korttelijuhliin, keskustan viihtyisyyden lisäämiseen, paikallisten yritysten hyödyntämiseen ja muualta muuttaneiden kahvitilaisuuksiin.

Kymenlaaksolaisen identiteetin nostamista esiin toivottiin: olisi helpompi tuntea kuuluvansa ryhmään, jos ryhmän identiteetti on selkeä ja tunnistettava. Erityisesti Kouvola ja kouvolaisuus nähtiin asiana, jota on vaikea ymmärtää. Ulkopuolelta tulleiden silmiin Kouvola näyttäytyi yhtenä Kouvolana, mutta alueella koko elämänsä asuneet viestivät toisin. Keskinäinen kilpailu ja nurkkakuntaisuus näyttävät estävän yhteistyön ja yhteisöllisyyden kasvun. Mielenkiintoista keskustelua käytiin sen ympärillä, että puuttuuko Kouvola perinteisiin ja yhteiseen historiaan nojaava perusta ja ovatko ”junan tuomat” lähtökohtaisesti irrallaan toisista asukkaista. Sukupolvien kuilu nähtiin myös merkityksellisenä: milleniaali-ikäiset elävät ja työskentelevät kuntien ja maakunnan rajojen yli, jopa kansainvälisesti toimien, eikä historian ja paikallisuuden painolasti vaikuta enää samalla tavalla kuin mitä vanhempien sukupolvien käytös ja puhe ilmaisevat. Tavoitteena pitäisi olla aito tunne yhdestä Kouvola.

Vetovoimaisuuden lisäämiseksi toivottiin panostuksia perheisiin niin yrityksiltä kuin myös kunnilta. Kasvuyritysten ja ylipäättään lisääntyvän yrityskannan nähtiin edelleen houkuttelevan lisää yrityksiä: ajatus, joka on hyvin linjassa virallisen maakuntastrategian kanssa. Vetovoimaisen alueen, yritysten ja hankkeiden nähtiin myös vastaavan suoraan aiemmin esiinnousseeseen tyytymisen dilemmaan. Kun vaihtoehtoja löytyy, ei tarvitse tyytyä.

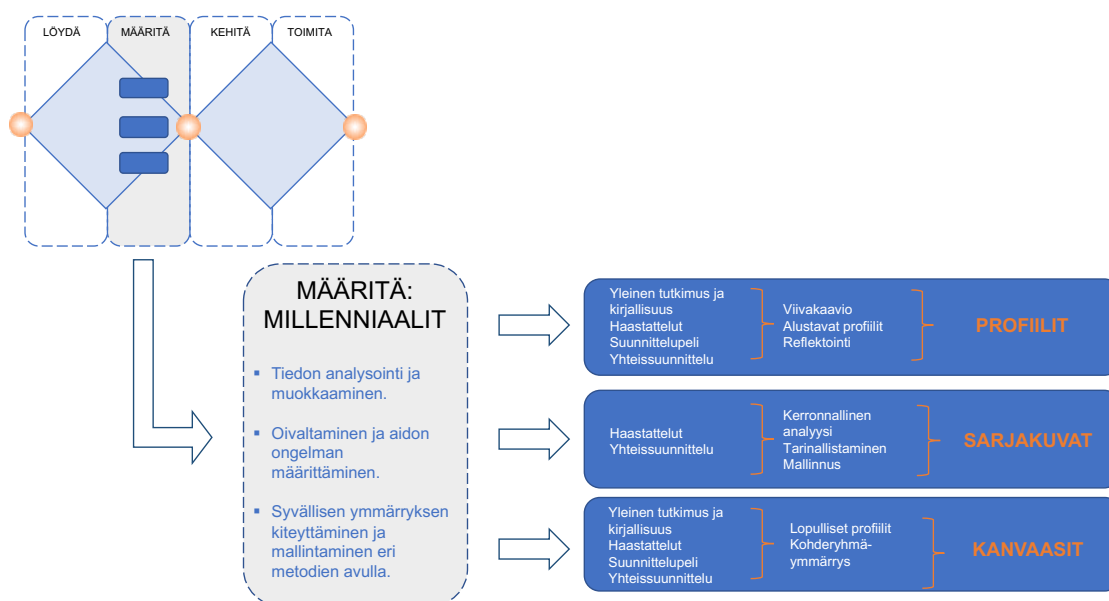
Toiselta ryhmältä ideoita tuntui suorastaan pulppuavan, ja ratkaisuja keksittiin myös markkinointitoimenpiteisiin, joiden avulla yhteisöllisyyttä ja vetovoimaisuutta voitaisiin lisätä. Perinteisen tapahtumamainonnan merkitystä epäiltiin ja

tilalle nostettiin selviytymistarinat, ”houkutuslinnut” ja mainelähettiläät. Ylipääntään alueen markkinointi positiivisten tarinoiden avulla nähtiin merkityksellisenä niin paikallisille kuin ulkopuolisillekin. ”Toki, siis jos jotkut näkee, että täällä on hyvä pössis, niin ne helpommin tulee tänne”, kommentoitiin paikallisten tapahtumien näkyvyyttä kansallisessa mediassa paikallisen sijaan.

Kokemukset yhteissuunnittelupajasta olivat molemmin puolin positiiviset. Palautetta kerättiin kirjallisesti tilaisuuden lopuksi. Palvelumuotoilu koettiin aiheena erittäin mielenkiintoiseksi ja käsitellyistä teemoista erityisesti Kymenlaakson maineeseen ja alueella asumisen kokonaisuuteen liittyvät asiat olivat monille henkilökohtaisesti hyvin ajankohtaisia. Työpajan rakennetta kehitettiin selkeäksi ja etenemistä sujuvaksi. Myös työpajan vetäjän (tutkija) suoriutumista kiiteltiin. Näillä näkymin yhteistyötä palvelumuotoilun parissa jatketaan myöhemmin Mothers in Business Kymenlaakson yhdistystoiminnan kehittämisen merkeissä.

5 MILLENNIAALIT – YMMÄRRYKSEN TIIVISTÄMINEN JA MALLINTAMINEN

Tämän luvun sisältö vastaa palvelumuotoiluprosessin määrittämisen vaihetta, jossa pyritään analysoimaan, muokkaamaan ja mallintamaan aiempaa aineistoa helpommin käsiteltävään muotoon ja löytämään ne avainkysymykset, joiden ratkaiseminen seuraavassa prosessin vaiheessa on keskeistä.



Kuva 20. Opinnäytetyön määritä: milleniaalit -vaiheen keskeiset tehtävät ja tuotokset (Viljakainen 2019)

Kuva 20 selventää tätä vaihetta tuplatimantti-mallin avulla ja esittäen vaiheen keskeiset tehtävät ja mallinnukset. Mallinnuksia ovat profiilit, profiilien tarinat sarjakuvamuodossa esitettynä sekä profiilien tarkastelu keskeisten sidosryhmien ja kohderyhmäymmärryksen näkökulmista (kanvaasit). Luku etenee edellä esitetystä järjestyksessä. Kunkin mallinnuksen yhteydessä esitellään myös tarkemmin lopputulokseen johtanut prosessi ja sitä ohjaava teoria.

5.1 Profiilit työnhakijaymmärryksen ilmentäjinä

Palvelumuotoilun yksi keskeisistä elementeistä on asiakasymmärryksen kartuttaminen: on tunnettava asiakkaiden toiminnan todelliset motiivit, arvot valintojen takana sekä tarpeet ja odotukset, mitä heillä on palvelulle. Asiakasymmärrystä hyödyntämällä palvelut kohdistetaan oikein ja samalla minimoidaan riski suunnitella ja toteuttaa toimimattomia tai tarpeettomia palveluita. (Tuulaniemi 2011, 71 - 72.) Ja kuten aiemmin kuvassa 4 ilmeni, asiakasprofiilit vastaavat myös asiakaskeskeisen toimintalogiikan vaateisiin vastaamalla siihen, kuka asiakas on ja mitä profiileja voidaan muodostaa (Voima ym. 2010, 12).

Muodostettu asiakasymmärrys voidaan siis tiivistää sekä esittää asiakasprofiilien avulla. Profiilit myös mahdollistavat kerätyn asiakastiedon jalostamisen suunnittelutiedoksi. Asiakasprofiilien avulla voidaankin konkreettisesti ohjata

suunnittelua sekä ymmärtää palvelun käyttäjää ja syitä palvelun käyttöön. (Tuulaniemi 2011 155 - 156.) Asiakasprofiilit eivät kuitenkaan ole ryhmän jäsenten stereotyyppisiä, vaan ennemminkin arkkityyppejä, jotka edustavat jostain tiettyä tutkimuksen kohteena olevaa ryhmää (Stickdorn ym. 2018, 41).

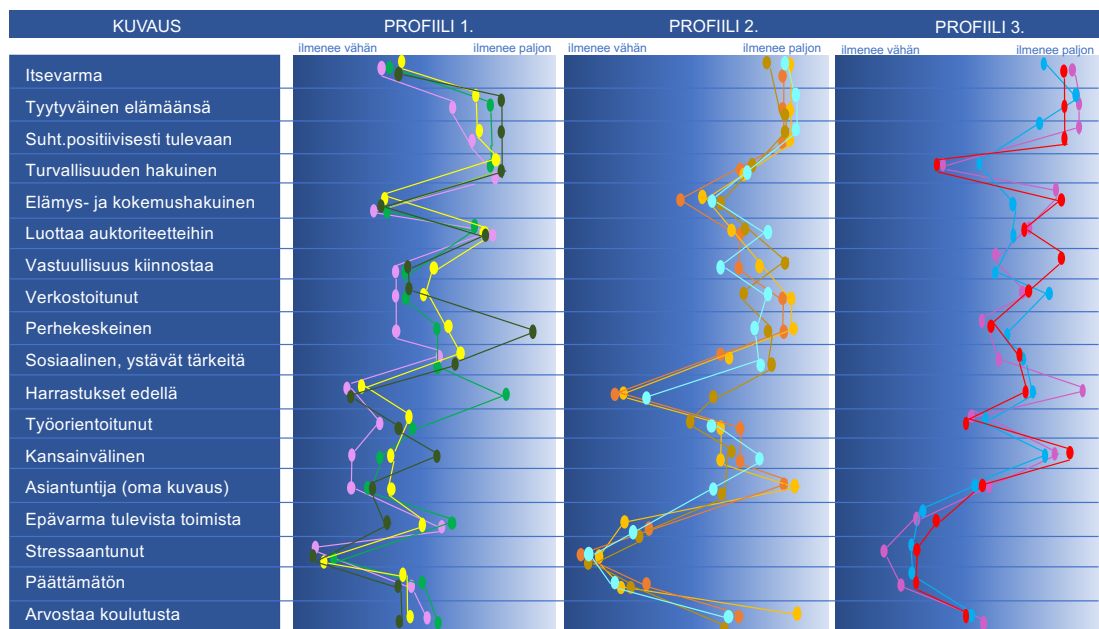
Asiakasprofiilia ja persoonaa käytetään vaihtelevasti kirjallisuudessa ja termien sisällöt ovat osin ristikkäiset. Tässä opinnäytetyössä asiakasprofiililla tarkoitetaan yllä esitettyä, yleisluontoista esittämistapaa. Asiakasprofiilia voidaan myös konkretisoida ja visualisoida edelleen syvemmin persoonan avulla. Tällöin tavoitteena on luoda entistä tarkemmin segmenttiä kuvaava, elävän tuntuinen persoona, jonka mieltymyksiä, elämäntapaa ja motivaatiotekijöitä kuvataan. Parhaassa tapauksessa persoonien käyttö tuo kehittämistyöhön teknisen käytettävyyden ja tarkistuslistojen sijaan empaattisuutta ja identifioitumismahdollisuuksia käyttäjäkokemukseen. (Kälviäinen 2014, 42 - 43.) Yleisestä käyttäjästä henkilöityy persoona, joka on helppo pitää suunnittelun keskiössä.

Se, mitä tietoja persoonaa tai profiilia kuvatessa esitetään, vaatii huolellista analyysia kuvien ja sanojen merkityksistä. Esimerkiksi valittu kuva tai nimi saattaa ilmentää tiettyä sukupuolisidonnaista tai etnistä stereotyyppiä. Samoin demografinen informaatio, kuten ikä, voi johtaa harhaan profiilia tulkittaessa. Sen sijaan kuvat tai piirrookset, jotka sitovat profiilin toiminnan kontekstiinsa voivat rikastuttaa profiilikuvausta. Kirjallisen kuvauksen avulla ilmaistaan lisäksi tutkimuksen kannalta esimerkiksi profiilin tai persoonan keskeisimmät luonteenpiirteet, taidot, odotukset, motivaatiotekijät ja taustat. (Stickdorn 2018, 41 - 42.) Hyvän asiakastietämyksen edellytys on, että profiilissa ilmaistaan selkeästi asiakkaiden arvontuotantoprosessit ja prosessien erot eri profiilien välillä (Storbacka ym. 2001, 27).

Työnhakijaprofiileja lähestytään opinnäytetyössä asiakasprofiilien tavoin. Työnhakijaprofiileiden ajatellaan siis ilmentävän työnhakijoita millenniaalien sukupolven sisällä. Työnhakijaprofiilit on muodostettu nelivaiheisen prosessin myötä:

- 1) Yleiset sukupolvea kuvaavat tutkimukset ja kirjallisuus kasvattavat ymmärrystä ja muodostavat tietopohjan seuraavalle prosessin vaiheelle.
- 2) Tietoutta hyödynnetään haastatteluvaiheessa ja haastatteluja analysoidessa. Lisäksi kohderyhmää kuvaavaa ymmärrystä kasvatetaan suunnittelupelin ja yhteissuunnittelun avulla.
- 3) Työnhakijaprofiilien muodostaminen muotoilun tuloksena.
- 4) Profiilien reflektointi millenniaali-työntekijöiden parissa työskentelevien henkilöiden kanssa ja profiilien kehittäminen parannusehdotuksien mukaisesti.

Prosessin toisessa vaiheessa haastattelujen analyysissa aineistosta hyödynnettiin haastateltavien suorat kuvaukset itsestä sekä itsestä suhteessa muihin, mutta myös kertomuksista muuten ilmenneet käyttäytymistä, tarpeita, motivaatioita ja arvostuksia ilmentävät teemat. Näitä jaoteltiin edelleen pohjamateriaalin ja haastattelujen myötä syntyneiden kohderyhmää kuvaavien tekijöiden mukaisesti (kuva 21).



Kuva 21. Kolme profiilia haastattelujen analyysin tuloksena: tarkasteltujen piirteiden esiintymisen viivakaaviomuodossa (Viljakainen 2019)

Jaottelun apuna käytettyjä sanallisia kuvauksia ja niiden merkityksiä tutkijalle ei tässä avata sen enempää, sillä kyseessä on pikemminkin muotoilijan työssä

käytetty tuki kuin lopullinen esitystapa. Todetaan kuitenkin, että jokaisen arvioidun kuvauksen taustalla on laajempi kokonaisuus profiilia kuvaavia piirteitä, kuin mitä yksittäinen otsake antaa ymmärtää. Aineiston jaottelussa ei ole pyritty numeraaliseen lopputulokseen ja siksi myöskään taulukoissa ei esiinny suhdelukuja, vaan arviointi on tehty pikemminkin vertaamalla aineistoja toisiinsa ja sijoittamalla kuvaukset lineaariselle janalle viivakaavioon sen mukaan, miten paljon kyseessä oleva piirre ilmenee kunkin haastateltavan vastauksissa. Kuvassa 21 esitettyjen kaavioiden vasemmat reunat kuvaavat vastausta ” ilmenee vähän” ja oikeat reunat ”ilmenee paljon”.

Jaottelun avulla tulokseksi syntyi kolme työnhakijaprofiilia, joilla kaikilla on osittain yhtenäisiä piirteitä, mutta myös toisistaan erottavia tekijöitä. Erottaviksi tekijöiksi näyttäytyy erityisesti itsevarmuuden määrä, päätöksenteon hankaluus, selvyys vaadittavista ja tulevista toimista sekä suhtautuminen muutokseen. Myös esimerkiksi kansainvälisyys, verkostoituminen, esimies-alais-suhde sekä perheen ja harrastuksien merkitys poikkeavat aineistoissa.

Yhteistä kaikille haastateltaville on positiivinen suhtautuminen tulevaan ja melko tyytyväinen tai hyvin tyytyväinen asenne suhteessa nykyiseen elämäntilanteeseen, liittyen opiskeluun, työhön ja perhe-elämään. Haastateltavat luottavat auktoriteetteihin ja ovat sosiaalisia. Stressaantumisesta ei kertonut yksikään haastateltava ja koulutuksen arvostus oli yleisesti hyvällä tasolla. Ja vaikka itsevarmuutta pidetään profiileja osin erottelevana tekijänä, on yleisesti itsevarmuus kuitenkin aina vähintään keskitasolla verrattuna täysin epävarmaan asenteeseen.

Nämä kaikkia haastateltavia yhteisesti kuvaavat teemat ovat osin ristiriitaisia muun tutkimusmateriaalin kanssa ja tämän vuoksi päädyttiin refleктоimaan muodostettuja profiileja vielä erikseen eri alojen asiantuntijoiden kanssa. Tarkoituksena oli selvittää näkyvätkö muodostetut profiilit aidosti työelämässä ja rekrytointitilanteissa, mutta myös puuttuuko näistä profiileista jotain olennaista, ja olisiko muun materiaalin – erityisesti Deloitteen tutkimuksen – mukainen stressaantunut ja pessimistinen profiili syytä lisätä valikoimaan.

Profiilien reflektointi tapahtui 22. - 25.8. 2019 välisenä aikana ja siihen osallistuneet neljä henkilöä pyrittiin valitsemaan siten, että he edustavat monipuolisesti eri toimialoja: yksi johtava esimies finanssialalta, yksi palvelumuotoiluun ja digitaaliseen viestintään perehtynyt virkamies julkishallinnosta (aiempi työkokemus teknologia-alalta), yksi myyntityöntekijä valmistavan teollisuuden alalta sekä rekrytointikonsultti kansainvälisestä rekrytointia ja henkilöstövuokrausta tekevästä yrityksestä (aiempi esimieskokemus palvelualalta).

Palautteessa näkyi vastaajien erilaiset lähtökohdat ja palvelumuotoilun tuntemus. Palvelumuotoiluun perehtynyt henkilö luki profiileja selvästi syvemmin ymmärtäen. Muille pienet asioiden vivahteet olivat vaikeampia tulkita ja niiden merkitys omaan työhön oli epäselvä. Tämän huomion perusteella profiileja muokattiin edelleen vastaamaan paremmin profiileja aiemmin käyttämättömien tarpeita. Lisäksi profiileita päätettiin avata taulukkomuotoisesti eri näkökulmista, jotta niiden erot näyttäytyvät lukijalle selvemmin. Tällä tavalla autetaan lukijaa myös löytämään helpommin eri käyttötarkoituksia profiileille. Kaikki kuvat sekä profiileissa että kanvaaseissa on hankittu Unsplash -verkko-kuvapalvelusta.

Rekrytoinnin parissa työskentelevä henkilö lisäsi parannusehdotuksiin myös muutamia kommentteja painotuksista kokemukseensa perustuen. Hän kaipasi lisää informaatiota siitä, miten yrityskulttuuri näkyy työnhaussa ja työnhaun medioissa. Finanssialalla työskentelevä huomioi puolestaan, että voittopuolisesti heidän alallaan työskentelevät ovat hyvin työorientoituneita ja eteenpäin pyrkiviä, eikä siksi nähnyt yhtä helposti eroja työssään hitaammin etenevien profiilien välillä: kokemusta on vain työstään haasteita etsivistä uraohjuksista. Deloitte tutkimuksen mukaisesta stressaantuneesta ja pessimistisestä millennialaista ei saatu viitteitä myöskään reflektoinnin aikana. Tämän vuoksi opinnäytetyössä pitäydytään kolmessa profiilissa, jotka esitellään seuraavaksi.

5.1.1 Pete – itsevarma menestyjä

Pete – itsevarma menestyjä (kuva 22, s.90) uskoo itseensä ja omiin mahdollisuuksiinsa menestyä elämässä. Hän on myös erinomainen itsensä johtaja ja

tuntee omat vahvuutensa sekä toiminnan resurssit hyvin. Ulkopuolisista impulssi- ja helpoilta näyttävät päätökset ovat itse asiassa vaatineet henkistä valmistautumista ja taloudellisen turvan rakentamista pikkuhiljaa, mutta muutoksen tullessa Pete on valmis toimimaan. (Liite 2.)

Uudet mahdollisuudet, monipuoliset työtehtävät ja riittävä haastavuus ovat avaimia Peten työssä viihtymiselle. Ne tukevat myös jatkuvaa oppimista ja kehittymistä työnantajan palveluksessa. Pete vaatii paljon itseltään työntekijänä, mutta myös haluaa, että työympäristö toimii moitteettomasti ja vuorovaikutus työpaikalla on avointa, innostavaa ja tasa-arvoista. Pete saa energiaa intohimoisesta suhtautumisesta toimintansa kohteeseen, oli se sitten työ tai harrastus. Ja jossain tapauksissa harrastuksesta on voinut tulla jopa työ, jota tehdään antaumuksella. Vapaa-ajan ja työn suhde on ylipäätään liukuva.

Pete



Pete uskoo itseensä ja omiin mahdollisuuksiinsa menestyä elämässä. Uusien mahdollisuuksien kartoittaminen ei aina tarkoita, että Pete olisi erityisen tyytymätön nykytilanteeseen, mutta aina voi löytyä jotain kiinnostavampaa. Pete saa suuretkin muutokset elämässä näyttämään helpoilta ja nopeilta, vaikka todellisuudessa niiden takana on henkistä valmistautumista ja vaadittua taloudellista turvaa on rakennettu ajan kuluessa. Muutoksen tullessa Pete on valmis toimimaan. Pete onkin erinomainen itsensä johtaja ja tuntee omat vahvuutensa ja toiminnan resurssit hyvin.

itsevarma menestyjä

MERKITYS TYÖNANTAJALLE
Osaa työskennellä itsenäisesti, mutta nauttii myös tiimityöstä.
Pitää osaamisensa ajan tasalla.
Vaatii hyvää johtajuutta ja erinomaista vuorovaikutusta työpaikalla.
Rutiininaiset työt eivät jaksakaan kiinnostaa.

TYÖNHAKU JA REKRYTOINTI
Katselee työnhakuilmoituksia välillä hovin vuoksi ja cv on ajan tasalla. Mielenkiintoisimmat työpaikat löytyvät kuitenkin verkostojen avulla ja työnantajabrändejä tutkimalla.
Rekrytointiväyliä toimivimmat ovat LinkedIn, headhunting ja sosiaalinen media.
Pete on myös itse aktiivinen työnhakija: halutessaan ottaa suoraan yhteyttä kiinnostavaan yritykseen ja esittelee osaamistaan.

TOP 3 → kiinnostava ja merkityksellinen työ
kehittymismahdollisuudet
joustavuus

ASUMINEN
Asuu usein vuokralla, jotta saa hyvän asunnon haluamaltaan paikalta ja on valmis siirtymään nopeasti tilanteen vaatiessa toiseen osoitteeseen.
Toisaalta suurikaan asuntolaina ei saa hikikarpaloita otsalle, kun asunto on oikein valittu.
Arvostaa asumisen helppoutta.

persoonallisuus

itsevarma

aktiivinen

lojaali





ura – haasteet – kehittyminen – intohimo – harrastukset

"Muutan, kun jotain mielenkiintoista tulee vastaan. Menen ja kokeilen!"

"Sellanen työpaikka, jossa ei vaan rajoteta, vaan on mahdollisuus kehittää itseään ja toimintaa!"

Kuva 22. Pete – itsevarma menestyjä -profiili (Viljakainen 2019, kuvat unplash.com)

Pete kuulee etenemismahdollisuuksista mielellään jo rekrytointivaiheessa ja vaihtaa ripeästi työnantajaa, jos kokee potentiaalinsa menevän hukkaan. Kehittymishaluisena ja osaamistaan arvostavana Pete pitääkin cv:n aina ajan tasalla ja tutustuu kiinnostaviin työnantajiin sosiaalisen median ja verkostojensa välityksellä. Erityisesti Peteä kiinnostaa työilmapiiriin, johtamiseen ja työn draiviin liittyvät seikat. Palkan suhteen Pete tuntee oman arvonsa ja palkan pitää

vastata tehtävän vaatimuksia – ei siihen käytettyä aikaa. Tärkeintä on, että työtehtävät tehdään laadukkaasti, ei missä tai milloin ne tehdään.

5.1.2 Suski – realisti suorittaja

Muutoksen edessä Suski – realisti suorittaja (kuva 23) pohtii tarkasti vaikutuksia monelta kantilta, usein erityisesti perhe-elämän sujumuuden huomioiden. Suski onkin perhekeskeinen realisti, joka arvostaa mukavan työn lisäksi myös hyvää elämisen laatua. Taloudellinen turvallisuus on merkityksellistä, mutta arjen sujumuudella, paikan tunnelmalla ja sosiaalisella ympäristöllä voi olla raahaakin suurempi merkitys. Tosin tasavertaisessa työnhakutilanteessa palkka ja henkilöstöedut voivat olla ratkaiseva tekijä. Muuten oikeantasoinen palkka suhteessa annettuun työtehtävään on riittävä. Joustavat työajat ja mukavat työkaverit vaikuttavat työssä viihtymiseen. Hyvä työilmapiiri ja Suskin sopivaksi tuntema työpaikan kulttuuri myös sitouttavat yritykseen. (Liite 3.)

Suski



MERKITYS TYÖNANTAJALLE
Pitkäaikainen, luotettava työntekijä. Kehittää mielellään osaamistaan, jos se on mahdollista työn ohessa. Odottaa tunnustusta hyvin tehdystä työstä ja olettaa, että se huomataan automaattisesti. Huomiotta jääminen voi aiheuttaa tyytymättömyyttä ja laskee työtehoa. Saattaa myös tyytyä elämäntilanteensa vuoksi työhön, joka ei oikeasti miellytä.

TYÖNHAKU JA REKRYTOINTI
Merkityksellisiä työnhakureittejä ovat oppilaitosten tarjoamat väylät, mol.fi, työnhakukoneet verkossa ja paikallismedia. Mielenkiintoisimmat työpaikat ovat oman verkoston suosittelemia tai tunnettuja kuluttajabrändejä.

persoonallisuus

itsevarma
[Progress bar: 75%]

aktiivinen
[Progress bar: 75%]

lojaali
[Progress bar: 75%]

ASUMINEN
Jää usein opiskelupaikkakunnalle tai muuttaa puolison perässä. Oma koti hankitaan mieleiseltä asuinalueelta pitkäaikaista asumista ajatellen.

TOP 3 → ilmapiiri ja kulttuuri joustavuus työkaverit



perhe – hyvinvointi – ennakoiminen – tunnelma - onni

"Kyllä koko paketin pitää olla kunnossa, että me muutettais."

"En mä oo mikään uraohjus, mutta homman pitää pysyä mielekkäänä ja toki kehitys saisi sitten näkyä palkassakin!"

realisti suorittaja

Kuva 23. Suski – realisti suorittaja -profiili (Viljakainen 2019, kuvat unplash.com)

Työssään Suski on tunnollinen ja kehittää mielellään osaamistaan, jos se on mahdollista työpaikalla. Hän on pitkäaikainen luotettava työntekijä, joka arvostaa vakaata työsuhdetta. Vakaa työsuhte helpottaa elämän ennakoimista. Kokemuksen mukanaan tuoma osaaminen ei välttämättä välity ulospäin, mutta

tästä huolimatta Suski odottaa esimiehiltään kiitosta hyvin tehdystä työstä ja toivoo kehittymisen näkyvän myös palkassaan. Osaamisen huomiointiin lisäksi Suski haluaa esimiehiltään myös luottamusta herättävää ja selkeää vuorovaikutusta.

Suski jää usein asumaan opiskelupaikkakunnalle tai muuttaa uudelle paikkakunnalle puolison perässä. Oma koti hankitaan pitkäaikaista asumista ajatellen mieleiseltä asuinalueelta. Työmatkaansa Suski ei halua käyttää liikaa aikaa, joten työpaikan sijainnilla voi olla jopa tunnettua ja maineikasta työnantajaa enemmän merkitystä. Mutta ei tuttuudesta ole haittaakaan: mielenkiintoisimmat työpaikat löytyvät tutuista kuluttajabrändeistä tai tuttavapiirin suosituksista.

5.1.3 Eppu – epävarma hapuilija

Eppu – epävarma hapuilija (kuva 24, s.93) ei kiirehdi päätöksissään. Usein muutoksen takana ovatkin enemmän ulkoiset tekijät ja muuttumisen pakko kuin Epun tarve vaihtaa uuteen tai parempaan. Työpaikanvaihto tapahtuu pikemminkin määräaikaisuuden tai yt-neuvottelujen, kuin uralla etenemisen vuoksi. Eppu ottaa sen, mitä annetaan, eikä edes osaa ajatella, mitä kaikkea olisikaan tarjolla. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteikö Epulla olisi osaamista tai taitoja, mutta hän ei osaa tuoda osaamistaan ilmi, eikä hyödynnä välttämättä koko potentiaaliaan. Vaarana on, että Eppu jää mieluummin itselleen sopimattomaan työhön kuin vaihtaa oma-aloitteisesti työtä muutosta pelätessään. Näin varsinkin, jos takana on jo useampia kokemuksia epävakasta työsuhteesta. (Liite 4.)

Epämieluisa työnjohto ja huono työilmapiiri ovat asioita, jotka myös heikentävät Epun sitoutumista työhön ja laskevat työn tuloksellisuutta. Työympäristössä Eppu arvostaakin hyviä työkavereita ja mukavaa meininkiä. Palkkaus ja edut ovat luonnollinen osa työtä ja niiden täytyy olla sopivalla tasolla.

Eppu



Eppu ei kiirehdi työpaikkapäätöksissään ja usein muutoksen takana ovat pikemminkin muut ulkoiset tekijät, kuten yt-neuvottelut, kuin Epun oma tarve vaihtaa uuteen tai parempaan.

Tuttu ja turvallinen houkuttaa, eikä Eppu osaa oikein edes ajatella, mitä kaikkea olisikaan tarjolla. Eppu ottaa sen, mitä tarjotaan.

Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteikö Epulla olisi osaamista tai taitoja: hän ei vain osaa tuoda niitä ilmi, eikä välttämättä hyödynnä omaa potentiaaliaan. Eppu näkee koulutuksen väylänä parempaan elintasaan. Toisaalta koulutus merkitsee hänelle, jotain joka loppuu aikanaan, eikä elinikäistä oppimista tai itsensä johtamista.

epävarma hapuilija

MERKITYS TYÖNANTAJALLE

Hyödyt: Pitkäaikainen ja lojaali työntekijä. Vankka ammattitaito opittu koulussa ja työssä.

Haasteet: Uuden omaksuminen hidasta. Ei ilmaise huomioitaan, kehittää työtään tai itseään oma-aloitteisesti. Vaatii selkeää työnkuvaa ja työnohjausta. "Me ja Ne" –ajatusmalli esimies-alainen suhteessa.

TYÖNHAKU JA REKRYTOINTI

Ei seuraa aktiivisesti työpaikkailmoittelua. Tarvittaessa turvautuu tuttuihin väyliin, kuten mol.fi. Työpaikka on usein löytynyt jo opintojen aikana oppilaitoksen välityksellä.

Kokee työnhauksen ylipäättään vaivalloisena ja hakemusten tekemisen työläänä. Arvostaa työnhauksessa valmiiden kaavakkeiden täyttämistä.

TOP 3

1. työkaverit
2. ilmapiiri ja kulttuuri
3. sopiva palkkaus

ASUMINEN

Pysyy usein lähellä kotiseutua tai jää opiskelupaikkakunnalle.

Arvostaa edullista asumista. Usein asuu vuokralla, kunnes taloudellinen vakavaraisuus on saavutettu ja sitten ostaa oman kodin rauhalliselta alueelta.

persoonallisuus

itsevarma

aktiivinen

lojaali



pysyvyys – mukava meininki – selkeys – tuttuus - ohjaus

"Voisinhan mä muuttaakin, jos olis hyvä työpaikka ja jotain tuttuja."

"Mä oon ainut, joka on ollut samassa työpaikassa koulusta lähtien. Mun kaverit on vaihtanut kahden vuoden välein."

Kuva 24. Eppu – epävarma hapuilija -profiili (Viljakainen 2019, kuvat unplash.com)

Eppu arvostaa koulutusta ja näkee opinnot väylänä parempaan elintasaan. Toisaalta koulutus merkitsee hänelle jotain, joka loppuu aikanaan, eikä niinkään itsensä johtamista tai elinikäistä oppimista. Opittu ammattitaito voi rappeutua, jos työnantaja ei aktiivisesti kannusta ja osallistu Epun osaamisen päivittämiseen. Luotettava ja pitkäaikainen työntekijä vaatii selkeää työnkuvaa ja johtajuutta. Toisaalta mikromanageeraus saa Epun hermostumaan. Muutenkin asetelma esimies- ja työntekijätason erillisyydestä on voimissaan ainakin Epun mielikuvissa ja Eppu tuntee oman paikkansa, kumpaan ryhmään sitten kuuluukaan.

5.2 Profiilien tarinat sarjakuvina

Haastattelujen ja yhteissuunnittelupajan avulla kerättyä aineistoa on mallinnettu tässä opinnäytetyössä myös sarjakuvamaisten juonitiivistysten avulla. Tässä osassa tutkimusta kohteena ovat siis olleet ihmisten itsensä kertomat tarinat, mutta myös yhteissuunnittelussa muodostetut kertomusten mallinnukset ja työpajan tulosten esittelyvaiheessa edelleen malleista kerrotut tarinat. Näiden avulla on tarkasteltu elämän varrella tapahtuneita opiskeluun, työhön, asumiseen ja arkeen liittyviä muutosprosesseja. Aineisto on verrattavissa omaelämäkerrallisiin kertomuksiin, joissa kertoja selostaa tiettyjen elämäntapahtumien ympärille rakentuvaa tarinaa (Hänninen 2018, 192 - 193). Useista

eri kertomuksista yhdistetyllä tarinalla on eettinen etu, koska tällöin yhden ihmisen tunnistaminen kertomuksen perusteella vaikeutuu. Mutta samalla esitystapa laiminlyö tarinoiden yksilöllisiä piirteitä tyypillisten ja yhteisten piirteiden noustessa keskiöön. (Hänninen 2018, 204.)

Vilma Hännisen (2018) määritelmän mukaan henkilöiden toimintaa tietyissä olosuhteissa kuvaavat *tapahtumat*, joiden tulkinnasta syntyy *tarina*. Tarina esittää kronologisesti ajassa eteenpäin eteneviä tapahtumaketjuja (Hänninen 2018, 189 - 190). Tapahtumat voivat olla tarkoituksellisia tekoja tai sattumuksia. Toisaalta tarina vaatii myös toimijoita ja tapahtumapaikkoja, jotta tapahtumat ovat mahdollisia. Näistä kerronnallisessa tutkimuksessa käytetään yhteistä nimitystä olevaiset. Tarinan lisäksi kerronnan välineistö, tapa ja muoto eli kerronnallinen diskurssi on olennainen osa kertomusta. (Heikkinen 2018, 174). Maailman kokeminen ja kokemuksen muutos ovat myös keskeisiä kertomuksen sisältöjä, ja siksi määrittelevät omalta osaltaan kertomusta (Hyvärinen 2015, 10). Juonitiivistyksiä käsitellään aiemmin muodostettujen kolmen työnhakijaprofiilin kautta, eli kolmeen sarjakuvaan (kuva 25, kuva 26, kuva 27) valikoidut tapahtumat ovat kunkin profiilin edustaman joukon tarinoiden yhteisiä tiivistelmiä. Tarinoille on yksi yhteinen alku, ylioppilasjuhlat, jonka jälkeen eri profiilien tarinat osin yhtenevät ja osin eriytyvät edeten aikajanalla nykyisyyteen.

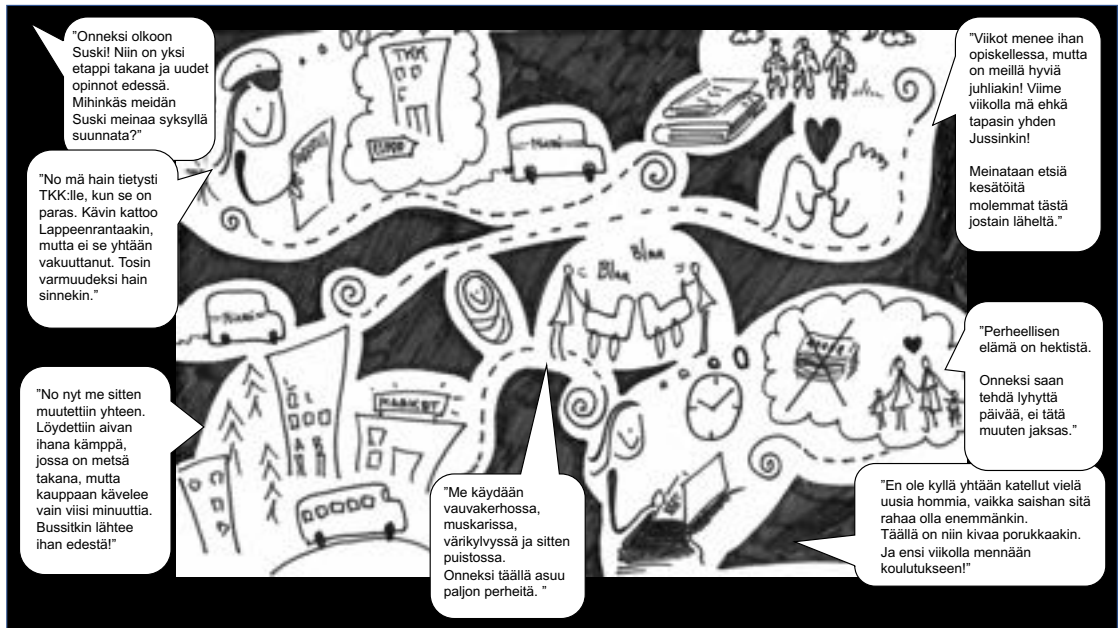
Kolmen työnhakijaprofiilin (Pete – itsevarma menestyjä, Suski – realistisesti suorittaja ja Eppu – epävarma hapuulija) tarinoita tarkasteltaessa löytyy muutama merkittävä ero. Lukion päätyttyä Petellä (kuva 25) ja Suskillä on melko tarkka visio haaveittensa opiskelupaikasta. He ovat selvittäneet vaihtoehtoja ja valinneet itselleen sopivimman kohteen, jota kohti edetään. Epulla sen sijaan tulevaisuuden näkymät ovat avoimemmat ja sarjakuvassa opiskelupaikka valikoidaan suosituksien ja helppouden mukaan. Vaihtoehtojen määrä on ylipäättään rajattu ja hyvin realistinen. Kolmesta profiilista Eppu jää todennäköisimmin opiskelemaan omalle kotipaikkakunnalle tai sen läheisyyteen. Vastaavasti Pete on profiileista se, joka on vähiten sitoutunut asuntoon, asuinpaikkakuntaan tai edes asuinmaahan. Vaihtoehdot avoimena hän kulkee aina eteenpäin.



Kuva 25. Pete – itsevarma menestyjä: tarina sarjakuvana (Viljakainen 2019)

Pete käyttää opiskeluajan hyödyksi verkostoitumalla ja osallistumalla kaikkeen kiinnostavaan. Pete on myös todennäköinen vaihto-opiskelija ja tuttu oppilaitosten sijaan hän valitsee inspiroivan kohteen harrastuksien tai uusien elämyksien perusteella. Peten elämä on vauhdikasta ja muutoksia osaajapolulla on enemmän. Ajatus paremmasta ja merkityksellisemmästä tulevaisuudesta ajaa eteenpäin. Ennakkoluulottomasti ja itseensä uskoen Pete siirtyy aina uusiin haasteisiin.

Suski (kuva 26) suorittaa tunnollisesti kurssitarjontaa annetussa aikataulussa ja nauttii myös opiskeluympäristön sosiaalisista mahdollisuuksista. Hän on todennäköisesti profiileista ensimmäinen, joka saa perheenisäystä. Lasten myötä asuinympäristön merkitys kasvaa: palvelut sekä ylipäätään siisti ja miellyttävä ympäristö ovat tärkeitä. Suskille on erittäin tärkeää myös kuulua muiden vanhempien joukkoon sekä löytää sosiaalisia kontakteja esimerkiksi leikkipuistoista.



Kuva 26. Suski – realisti suorittaja: tarina sarjakuvana (Viljakainen 2019)

Perhekeskeisyys sekä muut sosiaaliset suhteet ja arjen sujuvuuden arvostaminen näkyvät myös Suskin työpaikan valinnassa. Jos opiskeluaikana aloitettu työ vastaa joustavuuden vaateisiin, ei Suski näe tässä vaiheessa mitään syytä vaihtaa työpaikkaa. Joustavuus ja perhe menevät palkka- ja urakehityksen edelle.

Epulle (kuva 27) sen sijaan jo itse opiskelu voi tuottaa vaikeuksia, sillä valintoja on tehtävä paljon. Lopullinen päämäärä ei ole niin selvä, että Eppu saavuttaisi sen ilman tukea. Opiskelupaikan ja sen sidosryhmien merkitys kesätöiden saantiin ja lopulliseen työllistymiseen on myös vahva. Työpaikka voi olla jopa helpotus epävarmalta tuntuneen opiskelujakson jälkeen, varsinkin, jos työ on ennakoitavaa ja säännöllistä.



Kuva 27. Eppu – epävarma hapuilija: tarina sarjakuvana (Viljakainen 2019)

Eppu on sitoutunut työpaikkaansa ja työyhteisöönsä. Hän kokee säännölliset tulot mahdollisuutena hankkia itselle tai mahdolliselle perheelleen tarpeellisia asioita.

5.3 Profiilit: vaikutus sidosryhmien toimintaan ja kohderyhmänäkemys

Vaikka tämän opinnäytetyön painotus on vahvasti millenniaali-työnhakijoiden kohderyhmän tarpeiden ja toiminnan ymmärtämisessä, ei kohderyhmätuntemus sinällään ole itseisarvo, vaan sen tulisi jalostua edelleen toiminnaksi. Siksi tässä kappaleessa esitellään tarkemmin profiilien merkitystä kahden merkittävän sidosryhmän – työelämän toimijoiden ja alueellisen näkökulman – toiminnalle ja toiminnan kehittämiseksi visuaalisten kanvaasien avulla. Tällä pyritään myös vastaamaan ongelmaan, joka ilmeni profiileita refleктоitaessa: kaikki eivät ole tottuneet lukemaan profiilikuvauksia, eivätkä siten näe eroja ja merkityksiä eri profiilien välillä yhtä helposti kuin he, joille profiilien kanssa työskenteleminen on jo tuttua.

Koska opinnäytetyö on tehty laajan sidosryhmäjoukon – kymenlaaksolaisen verkoston – yhteiseen ja yleiseen tarpeeseen, ei yksittäisen toimijan erityispiirteitä edelleenkään huomioida, vaan pikemminkin esitetään huomioita siitä,

minkälaisiin kysymyksiin profiilien kautta voidaan etsiä vastauksia. Lopuksi pyritään myös luomaan kohderyhmänäkemyistä, eli ymmärryksen pohjalta arvioidaan tarpeiden kehitystä tulevaisuudessa (Tolvanen 2012, 12). Lopullinen liiketaloudellinen hyöty yksittäisen organisaation/toimijan osalta perustuu kuitenkin seuraavaan askeleeseen, joka tulisi ottaa muotoilemalla ymmärrys vastaamaan jokaista yksittäistä tapausta erikseen. Kohderyhmänäkemyksen täytyy synkronisoitua toimijan tarjoaman kanssa (Tolvanen 2012, 33).

Kuvassa 25 tarkastellaan profiileita suhteessa työpaikkaan ja työnhakuun sekä esitetään yleinen kohderyhmänäkemyks aineiston perusteella. (Liite 5.) Tämän jälkeen kuvassa 26 vastaavasti mallinnetaan asumisen ja elämisen kontekstia profiilien ja yleisen kohderyhmänäkemyksen puitteissa. (Liite 6.)



Kuva 28. Profiilien suhde työhön ja työnhakuun sekä kohderyhmänäkemyks (Viljakainen 2019)

Työhön ja työnhakuun keskittyvä kanvaasi (kuva 28) keskittyy tiivistämään jo profiileissa esitetyt huomiot kullekin profiilille sopivista rekrytointikanavista sekä kolme keskeisintä arvostuksen kohdetta kunkin profiiliin työpaikkaa valittaessa ja työpaikkaan sitouduttaessa. Lisäksi esitetään kysymysmuotoisena onnistuneen viestinnän avaimet. Kysymykset perustuvat profiilien sisältöön ja erityisesti arvostuksen kohteisiin.

Millenniaalien yleinen kohderyhmänäkemys huomauttaa, että rekrytointikanavat tavoittavat vain työtä etsivät, eivätkä varsinaisesti toimi houkuttelevuutta lisäävänä tekijänä esimerkiksi työnantajabrändin osalta. Rekrytointia voisikin verrata suoramyyntiin: työpaikkailmoitus on markkinointiviesti, joka tavoittaa vain sen yleisön, joka on valmis juuri kyseisellä hetkellä vastaanottamaan viestin ja on jo jollakin tasolla tietoinen lähettäjästä, koska niin sanotusti ”antaa” myyjän puhutella häntä (Rantanen 2019). Kohderyhmänäkemys kokoo myös ne tekijät, joita profiilien kautta havaittiin arvostettaviksi asioiksi, mutta myös laajemmin muissa yhteyksissä – kirjallisuus ja työpajat – esiin nousseet seikat. Lopuksi muistutetaan viestinnän kokonaisvaltaisuudesta ja monista eri lähteistä: työpaikkailmoituksen ja yrityksen tuottaman virallisen sisällön lisäksi hakijat tutustuvat muihin lähteisiin ja vertailevat käsityksiään. Onkin siis syytä pysyä aitona ja viestiä totuudenmukaisesti, sillä tieto on helposti tarkastettavissa.



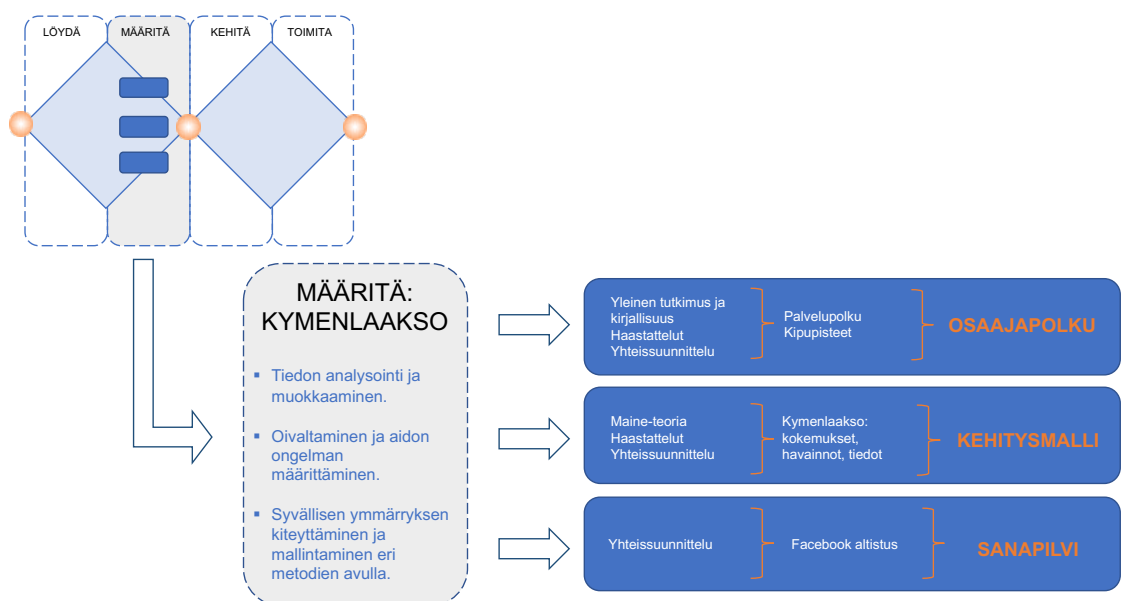
Kuva 29. Profiilien suhde asumiseen ja elämiseen sekä kohderyhmänäkemys (Viljakainen 2019)

Asumisen ja elämisen kanvaasissa arvostukset ja kipupisteet on nostettu esiin kunkin profiilin erityispiirteitä painottaen (kuva 29). Kunkin profiilin kohdalla esitetään myös niitä mahdollisuuksia, joita palveluiden suunnittelussa, alueen kehittämisessä tai viestinnässä olisi syytä erityisesti huomioida.

Yleinen kohderyhmänäkemyks nostaa arvostusten ja kipupisteiden osalta huomionkohteeksi millenniaalien individualistisuuden. Päätöksiä tehdään omien tarpeiden ja halujen perusteella, koska tässä ajassa se on mahdollista. Aiemmin sitoutuminen perheen tai suvun perinteisiin oli suurempaa ja valinnanvara vähemmän. Megatrendit vaikuttavat osaltaan asumisen ja elämisen malleihin. Nämä tulisi myös huomioida suhteessa millenniaalien arvoihin. Ja vaikka paljon on sukupolvien saatossa muuttunut, on joukkoon kuulumisen yhä inhimillinen perustarve myös millenniaaleilla. Jatkuvan muutoksen ja paikkaan sitoutumattomuuden myötä tarve on suorastaan kasvanut. Kohderyhmänäkemyks nostaa tässä yhteydessä esiin paikan identiteetin - on helpompi tuntee kuuluvansa johonkin tai päättää olla kuulumatta, kun ryhmä on helposti tunnistettavissa ja sillä on selkeä identiteetti.

6 KYMENLAAKSO – YMMÄRRYKSEN TIIVISTÄMINEN JA MALLINTAMINEN

Kuudennessa luvussa jatketaan muotoiluprosessin määrittämisen vaihetta analysoiden ja muokaten erityisesti Kymenlaaksoon ja alueen osaajien varmistamiseen liittyvää tietoa sekä ymmärrystä. Kuva 30 selventää luvun sisältöä, keskeisiä tehtäviä ja mallinnuksia.



Kuva 30. Toinen määrittämisen vaihe mallintaa ymmärrystä Kymenlaaksosta ja osaamisen varmistamista alueella (Viljakainen 2019)

Kappaleen mallinnukset tiivistävät osaajapolun ja sen merkittävät kipupisteet Kymenlaaksossa, Kymenlaakson maineen tarkastelun kolmen eri mainetyypin kautta sekä positiivisia ilmauksia sanapilven muodossa.

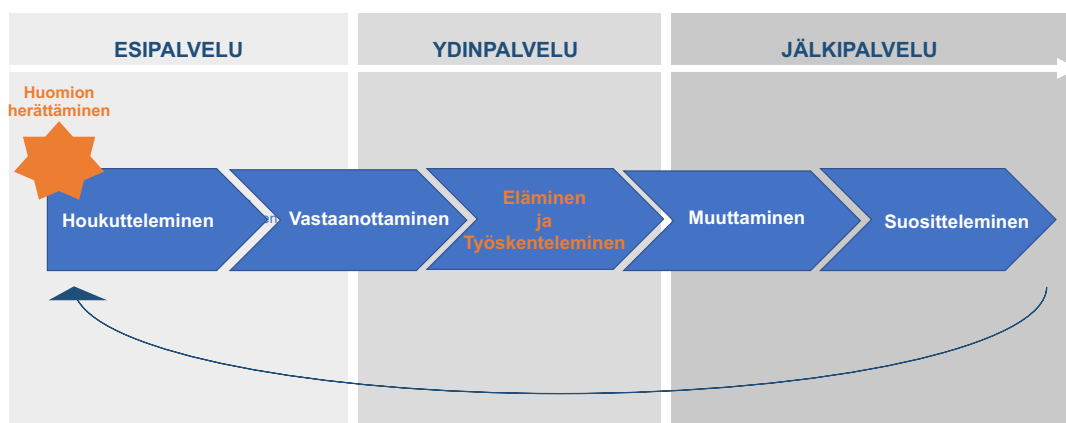
6.1 Palvelupolusta osaajapolkuun

Palvelumuotoilun yksi keskeinen tapa jäsentää palveluita on palvelupolun (customer journey map) visualisointi. Palvelupolku muodostuu asiakkaan valintojen, tarpeiden ja käyttäytymismallien ohessa palveluntarjoajan asettamasta tuotantoprosessista (Koivisto 2016, 50) ja on palvelukokonaisuuden kuvaus palvelun aika-akselilla (Tuulaniemi 2011, 78) käyttäjän näkökulmasta (Sivistystoimen työkalupakki palvelumuotoiluun 2013, 33). Palvelupolku on jaettava eripituisiin toisiaan seuraaviin osiin, joita kutsutaan palvelutuokioiksi. Palvelutuokiot puolestaan sisältävät lukemattomia palvelun kontaktipisteitä (Tuulaniemi 2011, 78 - 79), jotka ovat kuin toisiaan täydentäviä kokemuksellisia palapelinpalasia palvelun rajapinnassa (Moritz 2005, 44). Asiakas havaitsee kontaktipisteet kaikilla aisteillaan (Koivisto 2016, 51).

Solitan Business Designer Mikko Väätäinen pitää palvelupolkua helppona työkaluna, kun halutaan ymmärtää, missä asiakkaat ovat ja miksi. Aluksi on siis ymmärrettävä, milloin asiakkuus alkaa, ja missä vaiheessa ja miten asiakasta palvellaan. Tämän jälkeen on mahdollista palvella asiakkaita niissä hetkissä ja niillä tavoilla, jotka ovat merkityksellisiä asiakkaille. (Väätäinen 2015.) Asiakkaat kulkevat suunnitellun palveluprosessin läpi yksilöllisiä reittejä pitkin, siksi palvelupolku käsitteenä eroaa perinteisestä organisaatiolähtöisestä markkinoinnin palveluketjusta. (Koivisto 2016, 50.) Olemassa olevan palvelun ohella palvelupolku-menetelmällä voidaan suunnitella myös tulevia palveluita tai kartoittaa muiden palveluntarjoajien sijoittumista suhteessa omaan palvelupolkuun (Koivisto 2016, 51).

Tuulaniemi (2011) jakaa palvelupolun kolmeen eri vaiheeseen: esipalveluun, ydinpalveluun ja jälkipalveluun. Esipalveluvaihe valmistele arvon muodostumista, ydinvaiheessa asiakas saa arvon ja jälkipalvelu tapahtuu varsinaisen palvelutapahtuman jälkeen. (Tuulaniemi 2011, 79.) Vastaavaa kolmivaiheista

jaottelua käytetään muutenkin yleisesti, mutta on esitetty myös muita konsepteja palvelupolun vaiheiden kuvaamiseksi. Viisi vaiheisessa mallissa vaiheet on jaettu seuraavasti: 1. tietoisuus, 2. harkinta, 3. hankinta/ostopäätös, 4. käyttö ja 5. suosittelu. Tätä mallia on edelleen kehitetty vastaaman osajien varmistamisen prosessia. Palvelupolku mallintaa tällöin osaajapolkua. (Future place leadership 2018, 11.)



Kuva 31. Osaajapolku palvelupolun kolmivaiheisella aikajajalla (Viljakainen 2019, Future place leadership 2018 ja Tuulaniemi 2011 mukaan)

Kuvassa 31 on yhdistetty kolmivaiheinen palvelupolun malli sekä osaajapolkua kuvaavat vaiheet. Houkutteleva ja osin vastaanottaminen vastaavat Tuulaniemen kuvaaman mallin esipalvelua. Houkuttelevan viestin avulla pyritään vakuuttamaan osaja juuri kyseisen työpaikan ja sijainnin paremmuudesta. Osaaja harkitsee muuttoa uudelle paikkakunnalle ja tutustuu päätöksen realiteetteihin omista lähtökohdistaan. Muuttopäätöksen jälkeinen aika kuuluu Tuulaniemen mallissa ydinpalvelun aikaan.

Osaajapolulla vastaanottamiseksi nimetty vaihe siis jaetaan kahteen jaksoon, joista ensimmäisessä keskitytään muuttoa/työnvastaanottamista edeltävään aikaan ja jälkimmäisessä näiden jälkeiseen aikaan, niin sanottuun siirtymään. Palvelun käyttöä vastaa puolestaan elämisen ja työskentelemisen vaihe. Tässä vaiheessa keskeistä on huomioida integroituminen uuteen yhteisöön ja työpaikkaan sekä mahdollistaa osajan kyvykkyyden kokonaisvaltainen hyödyntäminen. Viimeinen vaihe sisältää mahdollisen poismuuttamisen. Muuttamisesta tulisi tehdä mahdollisemman myönteinen kokemus, sillä poislähtevän

osaajan toivotaan toimivan suosittelija ja kenties vielä jossakin vaiheessa palaavan takaisin. Suositteleva myös osaltaan houkuttelee uusia osaajia ja kuvassa tätä havainnollistetaan taaksepäin suuntautuvalla nuolella. Toki on huomioitava, että suosittelua ei tapahdu yksinomaan muuttajien toimesta, vaan se on mahdollista koko ajan osaajapolun varrella. (Future place leadership 2018, 11 - 12).

Kuvassa 31 aivan osaajapolun alkuun on merkitty tähdellä aiemmista malleista poikkeava kohta: huomion herättäminen. Vaikuttava Työnantajabrändi -konseptin kehittänyt Susanna Rantanen, Employee Experience Agency Emine, korostaa muutosta informaatioajan osaajapolun ensi askelissa. Ennen kuin osaajaa päästään varsinaisesti houkuttelemaan, on läpäistävä esteet tietoisuuteen. Huomion herättäminen informaatiotulvan ja hälyn keskellä vaatii useita toistoja sekä viestinnän kohdetta kiinnostavaa sisältöä. Nykyisellään osaajapolun kynnyskysymys liittyy siis ennen kaikkea huomion voittamiseen aiemman tietoisuuden kasvattamista korostavan prosessin sijaan. (Rantanen 2019.)

Aiempien tutkimusvaiheiden perusteella osaajien varmistamisen prosessilla Kymenlaaksossa on kaksi merkittävää kipupistettä, joista ensimmäinen liittyy juuri tähän huomion herättämisen ongelmaan. Haastatteluista välittyy, että Kymenlaakson tunnettavuus on heikko, eikä alueen sisällä tapahtuva kehitys näy ulospäin. Samaan aikaan tehdään paljon työtä tiedon jakamisen ja päätöksen vaikuttamisyrityksien osalta. Nämä eivät kuitenkaan tuota haluttua tulosta, sillä yleisö ei ole valmis tiedostamaan jaettava viestiä tai viesti on väärin kohdennettu. Toiminta ei ole riittävän pitkäjänteistä, yhteneväistä, eikä systemaattista.

Toinen kipupiste on myöhemmin osaajapolulla ja kuuluu puolestaan elämisen ja työskentelemisen jaksoon. Emotionaalisen ja sosiaalisen sitoutumisen saavuttaminen alueelle muuttaneiden keskuudessa koetaan ongelmana. Alueen identiteettiä ei tunneta, eikä siihen pystytä tällöin myöskään tuntemaan yhteyttä. Kymenlaaksolaisuus ja erityisesti kouvolaalaisuus näyttävät vaikeasti ymmärrettävinä ja sosiaalisten suhteiden luominen paikallisiin on hankalaa.

Näistä kipupisteistä molemmat edelleen kumuloituvat seuraavissa osaavan työvoiman prosessin vaiheissa: ongelmat lisääntyvät tai prosessi jopa pysähtyy ja seuraavat vaiheet jäävät toteutumatta. Molemmat kipupisteet ovat merkitty oranssilla värillä osajapolun vaiheisiin.

6.2 Alueen maine kehittämisen välineenä

Tässä kappaleessa tiivistetään Kymenlaaksosta luotu ymmärrys Timo Halosen kaupunkien mainetyötä kuvaavan viitekehyksen kautta. Mikkelin kaupunginjohtaja ja kaupunkien mainetyöstä väitellyt Halonen ei jää yksin paikan mainetyön merkitystä korostaessaan. Brändiin liitetään yleisesti erottuminen ja mielikuva lisäarvosta muihin vastaaviin tuotteisiin nähden. Tuotteiden lisäksi brändin merkitys tunnustetaan myös palveluissa. Tuulaniemi pitää palvelua kestäväenä erottautumiskeinona: asiakaspalvelu on vaikuttavin näyttö brändin todellisuudesta (Tuulaniemi 2011, 50).

Myös paikan merkkituotteistamista (paikan brändi) on alettu korostaa viimeisten vuosikymmenten aikana. Jo 2006 Kouvola oli yksi Seppo Rainiston kunta-brändin kehittämiseen liittyvän postdoc - tutkimuksen tapauspaikoista. Yksittäisistä kunnista, tapahtumista tai organisaatioista on tehty useita opinnäytteitä. Esimerkiksi Virolahden vetovoimaisuutta tutkittiin Salmisen ja Vilkin opinnäytetyössä vuonna 2014 ja Miehikkälän kunnan imagoa puolestaan Lahtelan opinnäytteessä 2018.

Tutkimuksien lisäksi on aloitettu lukuisia brändiin ja vetovoimaisuuteen liittyviä hankkeita. Näin on tapahtunut myös Kymenlaakson alueella. Jenna Lehtimäen opinnäytetyössä (2015) kartoitettiin Kymenlaaksossa käynnistettyjen vetovoimaisuutta lisäävien hankkeiden määrä: vuonna 2014 näitä hankkeita oli huimat 46 kappaletta. Kuitenkin samaisessa opinnäytetyössä huomautetaan, että käynnissä ei ollut yhtään hanketta, jonka tavoitteet olisivat koskeneet koko maakuntaa, ja todetaan, että tällaiselle koordinoitulle brändityölle olisi tarvetta. (Lehtimäki 2015, 2.)

Maine, brändi, paikan merkkituotteistaminen – vetovoimaisuuden ja houkutte-
lun saralla terminologia on monipuolista ja termien käyttö vaihtelevaa.

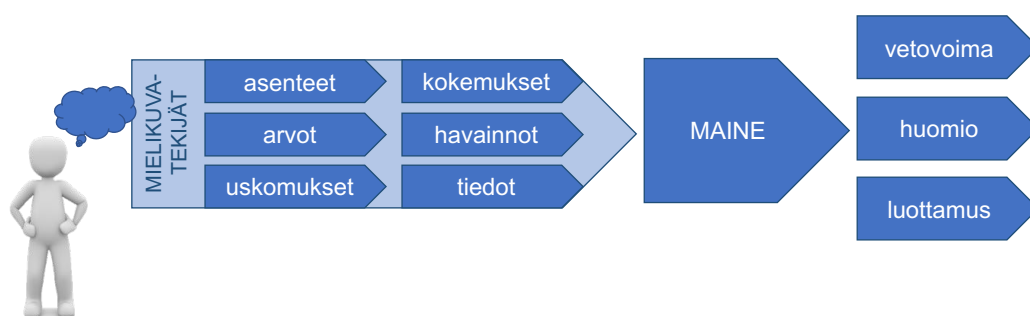
Halonen erottaa maineen brändistä. Symbioosi – Tarinallisuuden ja tiedon voimat iltatilaisuudessa (2019) luennoinut Halonen pitää mainetta brändiä syvällisempänä ja vastaanottajan mielikuvista muodostuvana kokonaisuutena.

Maine ei ole syy, eikä seuraus, vaan pikemminkin olosuhde. Hän korostaa maineen merkitystä kaupunkien kehittämisen välineenä. Maine on elinvoimaisen kehittämisen työkalu, joka ohjaa valintoja esimerkiksi asuinpaikan, yrityksen sijainnin tai investointien suhteen. (Halonen 2010.)

Maine muodostuu mielikuvista, joihin vaikuttavat tekijät voidaan edelleen jakaa kuuteen osaan:

1. Asenteet ja ennakkoluulot
2. Arvot ja arvostukset
3. Uskomukset
4. Tiedot
5. Havainnot
6. Kokemukset

Kolmeen ensimmäiseen mielikuvatekijään vaikuttamiseen paikalla ole juuri-kaan mahdollisuutta, mutta sen sijaan kolmeen viimeksi mainittuun voidaan pyrkiä aktiivisesti vaikuttamaan. (Halonen 2019.)



Kuva 32. Mielikuvatekijät muodostavat maineen, joka edelleen synnyttää vetovoimaa, huomiota ja luottamusta (Viljakainen 2019, Halonen 2019 mukaan)

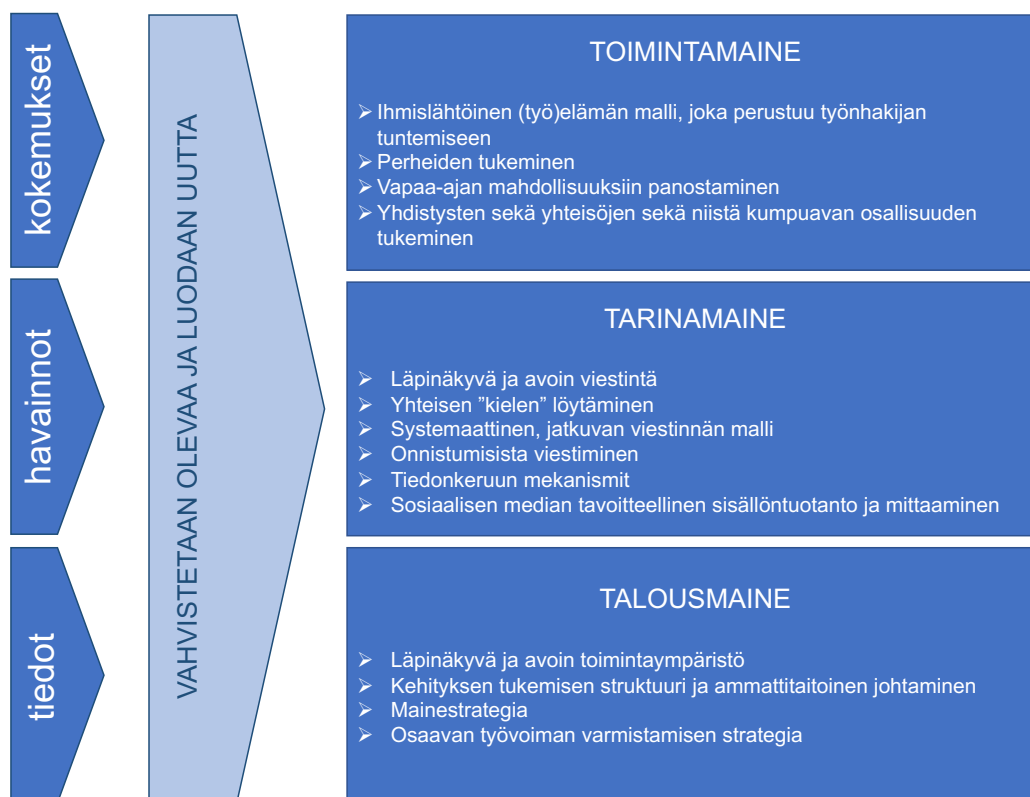
Maineen kontekstissa mielikuvat sisältävät menneet tapahtumat, mutta myös tulevan, eli lupauksen. Syntynyt maine on olosuhde, jonka pohjalta edelleen on mahdollista synnyttää vetovoimaa ja luottamusta sekä herättää huomiota. (Halonen 2019.) Kuva 32 havainnollistaa tätä jatkumoa.

Mainetyypit

Halosen mukaan seudun maine muodostuu kolmesta päätyypistä: talousmaineesta, tarinamaineesta ja toimintamaineesta. Näiden kolmen tasapainoisesta yhteisvaikutuksesta syntyy menestystä. Talousmaine liittyy strategiaan ja ulkopuolisiin sidosryhmiin vaikuttamiseen ja sen avulla tavoitellaan kilpailukykyä (Halonen 2019). Nykyisellään sidosryhmien määrittely ei ole aina yksinkertaista: sidosryhmät ovat toimintaympäristön muuttuessa laajentuneet ja epäsuorat, ei perinteiset sidosryhmät kasvattavat vaikutusvaltaansa. Maineen kannalta olennaista on, miten sidosryhmiin suhtaudutaan. (Aula & Heinonen 2011, 163 - 164.) Tarinamaineen keskiössä on hyvä viestintä ja merkityksien luominen. Tarinamaine vastaa kysymykseen miksi. (Halonen 2019.) Olennaista viestin vastaanottajalle on se, kuinka luotettavaksi viestin lähettäjä koetaan (Aula & Heinonen 2011, 168).

Merkittävin kolmesta mainetyypistä on Halosen mukaan kuitenkin toimintamaine. Tällä tarkoitetaan ennen kaikkea yhteisöllisyyttä ja asukkaiden vaikuttamisen mahdollisuuksia. Paikallisen väestön on koettava omassa toiminnassaan todellisten tekojen hyvyys. Tällöin vastaanotettu viesti vastaa todellisuutta ja kokemuksesta voidaan kertoa positiivisessa hengessä eteenpäin: maineella on mahdollisuus kasvaa. Löytämällä tasapainon kolmen mainetyypin välillä Kymenlaaksolla on mahdollisuus, Halosen mallin mukaisesti, tavoitella entistä vetovoimaisempaa, luotettavampaa ja huomiota herättävämpää asemaa suhteessa muihin maakuntiin. Kuten Halonen itse tiivistää: ”Positiivinen maine vaatii jatkuvaa lunastamista.” Parhaimmillaan se mahdollistaa paikan ensimmäisenä valintana. (Halonen 2019.)

Kuvassa 33 tiivistetään tutkimusaineistoon perustuvan ymmärryksen pohjalta eri mainetyyppeihin sisältyvät parantamisen osa-alueet Kymenlaaksossa. Talousmaineella Halonen tarkoittaa pääasiassa sidosryhmille suunnattua viestiä. Rakenteellisesti avoin ja läpinäkyvä toimintaympäristö auttaa edistämään sisäistä yhteistyötä ja poistaa rajoja sekä sisäistä kilpailua. Kehitykseen, maineeseen ja työvoiman varmistamiseen tarvitaan selkeyttä, ammattimaisuutta ja struktuuri, jota voidaan edelleen viestiä sidosryhmille.



Kuva 33. Kymenlaaksoon liittyvät parannusehdotukset kolmen mainetyypin mukaan esiteltyinä (Viljakainen 2019)

Toimintamaine vastaa erityisesti osaajapolun elämisen ja työskentelemisen vaihetta. Siihen vaikuttavia tekijöitä on noussut esiin erityisesti yhteissuunnittelupajassa, mutta myös haastatteluissa. Markkinoinnin avulla voidaan rakentaa kuva, jota viestitään ulospäin, mutta todellinen maine lähtee alueen sisältä. Perheiden tukeminen kokonaisuutena, vapaa-ajan mahdollisuuksiin panostaminen sekä yhdistysten ja yhteisöjen osallisuuskokemusten ja toisaalta uutta toimintaa synnyttävien toimintojen tukeminen ovat keskeisiä, entisestään vahvistettavia tehtäviä. Toisaalta opinnäytetyön arvopohjasta ja toimintalogiikasta ponnistava ihmislähtöinen näkökulma korostaa erityisesti (työ)elämän mallia, joka perustuu työnhakijan tuntemiseen ja ymmärtämiseen. Sanat työ ja elämä ovat tarkoituksella erotettu sulkumerkeillä toisistaan, koska juuri ymmärrystä muun elämän vaikutuksista työhön tulisi vahvistaa. Kymenlaaksoisuuden kokeminen tyytymiseksi (yhteissuunnittelupaja), kun muuta ei ole

tarjolla, viestii olosuhteista, joita on parannettava. Vain aidosti hyvät teot ja toiminta voivat parantaa tätä.

Tarinamaineen osalta tutkimuksessa vahvistui käsitys sosiaalisen median merkityksestä viestinvälittäjänä. Mutta pelkkä sosiaalisen median tuotanto ei riitä, vaan sisällön on oltava laadukasta ja kohderyhmää kiinnostavaa. Sosiaalisen median vaikuttavuutta on myös mitattava koko ajan. Nykyisellään sosiaalisen median hyödyntämisestä näyttäisi puuttuvan Kymenlaaksossa synergia ja hakukoneoptimointi. Tarinamaineen alle sijoittuvat myös muut tiedonkeruun ja viestinnän mittaamisen mallit. Esimerkiksi palvelumuotoilu tiedonkeruun ja ymmärryksen välineenä olisi paljon laajemmin hyödynnettävissä. Kaiken kaikkiaan viestintään tarvitaan systemaattisuutta ja jatkuvuutta yksittäisten kampanjoiden sijaan.

Tarinamaine Kymenlaakson tapauksessa korostaa erityisesti avoimuutta ja yhteisen kielen löytämistä: Kymenlaakso näyttäytyisi näin yhtenäisenä ja sen identiteetti olisi helpommin tunnistettavissa. Tämä edelleen vaikuttaa kommunikointiin paitsi ulkopuolisten, mutta myös sisäisten sidosryhmien kanssa. Kuten aiemmin opinnäytetyössä todettiin: ”Kasvottoman kanssa on vaikea keskustella” (Mäki 2006, 11). Tähän identiteetin dilemmaan Halonen lisää, että identiteetti mahdollistaa yhteisöllisen ulottuvuuden ja edelleen, että ihmiset, jotka samaistuvat, haluavat myös toimia paikan hyväksi (Halonen 2019).

Samaistuminen on mahdollista myös aidoista, positiivista asioista viestittäessä. Kuten yhteissuunnittelupaja ideoi, että mainelähettiläät, houkutuslinnut ja selviytymistarinat voisivat näkyä ja kuulua viestinnässä. Positiivisuuden kautta vaikuttamisen ja onnistumisista viestimisen avulla voidaan myös vaikuttaa aluepuhuntaan. Kymenlaaksossa esiintyvä negatiivinen ja vähättelevä puhunta nousee esiin eri yhteyksissä läpi opinnäytetyön. Mutta positiivisiakin kokemuksia ja havaintoja löytyy. Näistä esimerkkejä seuraavassa luvussa.

6.3 Sanapilvi positiivisten ilmaisujen ilmentäjänä

Aiemmin työpajan virittäytymisvaiheessa kerättyjä positiivisia kuvauksia Kymenlaaksosta kehitettiin edelleen sosiaalisen median välityksellä. Positiivisiksi

koetuista asioista muodostettiin sanapilvi internetistä ladatun ilmaisen wordart-ohjelman avulla (kuva 34). Ohjelmassa luetteloitaan käytettävät sanat ja niiden merkitystä voidaan kasvattaa suhdeluvun myötä. Tässä tapauksessa suhdeluku määräytyi sen mukaan, kuinka usein sama sana oli kirjoitettu Post it -lappuihin.

Työpajan vastauksista muodostettu sanapilvi julkaistiin 24.5.2019 Positiivisten ihmisten Kouvola Facebook-ryhmässä. Ryhmän teeman mukaisesti negatiivisten ilmausten kehittäminen ei tässä tapauksessa ollut mahdollista ja vain positiiviset kuvaukset altistettiin jatkokehittäväksi. Toukokuun 2019 loppuun mennessä 12 henkilöä kommentoi kuvaa. Useimmat kommentoijista esittivät enemmän kuin yhden sanan lisättäväksi tai korostettavaksi sanapilvessä.



Kuva 34. Työpajan perusteella muodostettu sanapilvi (Viljakainen 2019)

Sanapilveä muokattiin Facebook -vastausten perusteella (kuva 35) ja uusi sanapilvi julkaistiin ryhmälle. Molemmat sanapilvet korostavat erityisesti Kymenlaakson viihtyisyyttä ja kompaktia kokoa. Uusina kuvauksina altistuksessa nousivat muun muassa kaunis, puhdas ja kaupungin urheilullisuutta korostava ilmaus.

Sanapilveä voidaan hyödyntää esimerkiksi markkinointia mietittäessä, lähtökohtana ymmärryksen kasvattamiselle, siitä kuinka paikalliset kokevat ja näke-

hajanaisen kuvan Kouvolasta.:)”. Paitsi sanojen tulkinnallisuutta, kommentti välittää hienosti ongelman paikan kokemuksesta ja kommentoijan perspektiivistä. Tässä mielessä kommentti on jopa tämän sanapilviusuuden paras tutkimuksellinen anti. Kommentissa Kouvolaa ei edelleenkään nähdä kovinkaan yhtenäisenä: vaikka kuntaliitoksen vaikutukset tunnustetaan, niin eri keskuksia nimetään silti omina erillisinä kokonaisuuksinaan. Oletuksena tuntuu olevan, että kompakti tarkoittaa yhtä paikkaa/keskustaa, johon kaikki kokoontuvat. ”Hajanainen kuva Kouvolasta” ilmaisee eri kokoontumispaikkojen ja keskustojen fyysistä etäisyyttä negatiivisessa mielessä. Tämä varmasti on kommentoijan arkikokemus välimatkoista. Toinen kommentoija vastaa tähän, että Kouvolan keskusta on hyvin kompakti. Mikä varmasti kuvastaa puolestaan hänen kokemustaan arjen sujuvuudesta välimatkojen puitteissa. Mielenkiintoista on, että tutkijalla ei itsellään tullut mieleen kyseenalaistaa kompakti-sanaa ennen Facebook-komenttia. Maakunnan ulkopuolella asuvan silmin koko Kymenlaakso näyttäytyy varsin kompaktina alueena ja esimerkiksi etäisyys Kauppa-keskus Veturin ja keskustan välillä on lähes merkityksetön.

7 YHTEENVETO TUTKIMUKSESTA

Tässä opinnäytetyön viimeisessä kappaleessa tiivistetään opinnäytetyöprosessi sekä avataan prosessin sujuvuutta ja kohdattuja haasteita tutkijan näkökulmasta, vastataan tutkimusongelmiin ja esitetään, miten tutkimuksen palvelumuotoilullista prosessia ohjanneen tuplatimantti-mallin mukaisesti tulisi jatkossa edetä. Lopuksi kappaleessa huomioidaan opinnäytetyölle asetetut luotettavuuden tavoitteet sekä eettiset periaatteet.

7.1 Tiivistelmä

Osaavan työvoiman varmistamisen taustalla vaikuttavat suuret megatrendit. Väestö vanhenee ja syntyvyys laskee: osaajia on hankalampi löytää, kun tarjontaa on vähemmän. Globalisaation ja digitaalisten mahdollisuuksien myötä yhä useammat maat ja alueet kilpailevat nyt myös samoista osaajista. Teknologia, avoimet rajat ja uudenlaiset tavat elää edistävät työvoiman liikkumista. Muuttaminen ei ole enää pelkästään työn perässä kulkemista, vaan yhä

enemmän prosessissa huomioidaan niin sanottuja pehmeitä arvoja: elämisen laatua, harrastuksia ja perhettä sekä ylipäättään mielenkiinnon kohteiden mukaista elämää. Uudet sukupolvet myös ajattelevat aiemmasta poikkeavalla tavalla ja tämä muutos heijastuu työelämään. Muutos työnhakijoiden laadussa edellyttää uudenlaista ymmärrystä ja kohderyhmänäkemystä.

Mitä työnhakijaymmärrys sitten oikeastaan tarkoittaa? Miksi sitä olisi olennaista tutkia? Näihin kysymyksiin etsittiin vastausta opinnäytetyön alussa arvonluonnin teorioiden avulla. Vuosien saatossa tuotelähtöisestä toimintalogiikasta siirryttiin vähitellen asiakkaan tarpeet huomioivaan toimintaan. Sittemmin asiakkaan roolin nähtiin kehittyvä vielä lisää: passiivinen vastaanottaja sai aktiiviseen rooliin palvelujen ekosysteemissä. Kuitenkin vielä pitkään tämän jälkeen asiakasta tarkasteltiin palvelun tuottajan lähtökohdista. Esimerkiksi laajaan tietoisuuteen noussut palvelukeskeinen toimintalogiikka korostaa yhteistä arvonluontia ja verkostomaista toimintaa. Tällöin myös kilpailu tapahtuu tarjoomien, ei toimijoiden välillä. Ja edelleen: yksittäinen toimija hyötyy vain, jos muut hyötyvät. Tuotelähtöisestä logiikasta ei löydy samanlaista arvopohjaa. Muutos ajatustavassa ei kuitenkaan ole helppo, vaan vaatii selkeää yhteistä suuntaa ja tahtotilaa toteutuakseen.

Palvelukeskeinen toimintalogiikka esittää asiakkaan aktiivisena osallistuja arvonluonninprosessissa: asiakaskokemus syntyy tällöin palvelua käytettäessä asiakkaan ja palveluntarjoajan vuorovaikutuksessa. Tätä näkökulmaa haastaa asiakaskeinen toimintalogiikka. Entä jos asiakas ei olekaan aktiivinen, kuten osaavan työnhakijan tapauksessa voi olla? Viestin tulisi ulottua myös niille työnhakijoille, jotka eivät aktiivisesti hae työtä. Ja mikä rooli on varsinaiseen palvelutapahtumaan kuulumattomilla tekijöillä ja palveluympäristöllä? Asiakaskeisessä toimintalogiikassa keskiöön nostetaan asiakkaan ekosysteemi, aiemmat kokemukset ja tulkinnat. Palveluntarjoaja on vain osin mukana arvontuotannossa ja asiakkaan arvonmuodostus ei ole sidottu yksittäiseen palvelutapahtumaan, vaan se on pikemminkin kokonaisuus. Palveluntarjoaja voi kontrolloida vain yhtä aluetta arvonmuodostuksesta ja yrittää ymmärtää muuta kokonaisuutta. On siis keskeistä ymmärtää palvelutapahtuman ja -prosessin

lisäksi asiakkaan elämää: sitä kontekstia, jossa palvelua käytetään ja jonka osaksi palvelu voidaan suunnitella.

Asiakaskeskeisen toimintalogiikan mukaisesti, asiakkaan ekosysteemistä kumpuaviin ongelmiin on etsitty opinnäytetyössä ymmärrystä niin muotoiluajattelua kuin palvelumuotoiluakin hyödyntäen. Muotoiluajattelu kannustaa empatiaan ja sen menetelmien avulla voidaan kehittää yhteistyötä. Asiakaskokemuksen arvioimiseksi tarvitaan myös uusia käytännön menetelmiä, joita palvelumuotoilu puolestaan tarjoaa. Muotoilunalalta tuttuja toimintatapoja käytetään tällöin palvelujen kehittämiseen ja kokemuksen jäsentämiseen aidossa tutkimusympäristössä. Palvelumuotoiluprosessi rytmittää myös opinnäytetyön tutkimuksen etenemistä. Tuplatimantin avulla huomioidaan tiedon ja ymmärryksen vaihteellinen laajeneminen ja kiteytyminen.

7.2 Tutkimusongelmat ja niihin vastaaminen

Opinnäytetyössä ydinongelmaa ja sen ratkaisua kohti kuljetaan ratkaisemalla ensin kaksi alaongelmaa. Alaongelmat liittyvät asiakaslähtöiseen näkökulmaan: niiden avulla pyritään ymmärtämään yleisellä tasolla tutkimukselle asetettua kohderyhmää – millenniaali-työnhakijoita – ja alueellista kontekstia: Kymenlaaksoa.

Alaongelma 1: Minkälainen millenniaali-työnhakija on?

Alaongelma 2: Minkälaisena millenniaali-työnhakijat näkevät ja kokevat Kymenlaakson maineen nykytilan?

Ensimmäiseen näistä kysymyksistä vastataan millenniaali-työnhakijaprofiilien avulla. Tutkimuksen perusteella muodostetut kolme profiilia (Pete – itsevarma menestyjä, Suski – realististi suorittaja ja Eppu – epävarma hapuilija) auttavat ymmärtämään kohderyhmän elämää syvemmin. Profiileilla on yhtenäisiä piirteitä erityisesti työelämän kiinnostusten ja arvostusten suhteen, mutta myös eroja. Profiilien välityksellä opinnäytetyössä on tarkasteltu erityisesti suhdetta työhön ja työnhakuun sekä asumiseen ja sijaintiin liittyen. Molemmista näkökulmista on muodostettu omat kanvaasit, joissa esitellään paitsi profiilit piirteineen, myös yleinen kohderyhmänäkemyks millennialaaleista. Profiilit kulkevat

myös mukana sarjakuvissa, jotka tiivistävät millenniaali-työnhakijoiden elämäntarinat aina ylioppilasjuhlista nykyisyyteen.

Toiseen alakysymykseen haettiin vastausta haastatteluista, tarinallistetusta kaavakkeesta, työpajasta ja edelleen Facebook-ryhmästä. Ymmärryksen kasvattamisen vaiheessa suorat asumiseen ja sijaintiin liitetyt ilmaiset tiivistettiin neljän pääotsikon alle ja teemoja rikastettiin edelleen suorilla lainauksilla. Työpajan virittäytymisvaiheessa kerättiin Kymenlaaksosta sekä negatiivisia että positiivisia ilmauksia. Positiivisista ilmaisuista muodostettiin sanapilvi, jota edelleen kehitettiin Positiivisten ihmisten Kouvola Facebook -ryhmässä. Viihtyisä, kompakti, luonto ja läheisyys olivat muun muassa tärkeiksi koettuja Kymenlaakson piirteitä.

Vastaus opinnäytetyön ydinongelmaan muodostuu osin synteesisinä aiemmin esitetystä, mutta myös osaajapolun ja maineen teorioista.

Ydinongelma: Mitkä tekijät ovat keskeisiä osaavan työvoiman varmistamiseksi Kymenlaaksossa millenniaali-työnhakijoiden näkökulmasta?

Osaajapolun visualisointi havainnollistaa, että houkuttelevuus, vastaanottaminen, eläminen ja työskenteleminen, muuttaminen sekä suosittelu voidaan asettaa palvelupolun aikajanan eri vaiheisiin. Perinteisestä osaajapolusta poiketen, voidaan kuitenkin sanoa, että ensimmäinen Kymenlaakson ongelma tiivistyy aikaan ennen houkuttelu -vaihetta. Työtä vetovoimaisuuden ja houkuttelevuuden puolesta tehdään paljon, mutta samaan aikaan voidaan todeta, että maakunnan tunnettavuus on heikko, jopa olematon kohderyhmän keskuudessa. Ilman huomiota ei houkuttelevallakaan sisällöllä ole merkitystä. Saatuttaakseen huomiota viesti täytyy kohdistaa oikein ja viestinnän tulee olla jatkuvaa ja systemaattista.

Tutkimuksen myötä on myös vahvistunut näkemys, että toinen kipupiste Kymenlaakson osalta löytyy myöhemmin osaajapolun varrelta, elämisen ja työs-

kentelemisen vaiheesta. Työpajassa Kymenlaaksoon muuttaneiden keskeisiksi teemoiksi nousivat tyytymisen, ulkopuolisuuden ja yksinäisyyden tunteet. Positiivisiksi koetut seikat puolestaan olivat pikemminkin käytännöllisiä asioita kuin tunteita: seudulla on esimerkiksi taloudellista asua. Tämän perusteella voidaan todeta, että emotionaalinen ja sosiaalinen sitoutuminen paikkaan ei ole toivotun lainen. Sen sijaan monet käytännön realiteetit koetaan toimiviksi.

Haasteeksi koettu elämisen ja työskentelemisen vaihe osaajapolulla vastaa pitkälti toimintamainetta. Timo Halosen (2019) kaupunkien maine-työhön tutkimuksen mukaan paikan maine koostuu kolmesta tekijästä: talousmaineesta, tarinamaineesta ja juurikin toimintamaineesta. Näistä jälkimmäinen on tärkein, ja sisältää elämisen kokemukset ja teot. Onnistumalla toimintamaineessa, on paikan maineella mahdollisuus kasvaa sekä levitä kertomuksissa ja kohtaamisissa.

Vaikka opinnäytetyö on pitkälti luonteeltaan ymmärrystä kasvattava, on maine-työtä Kymenlaakson osalta käsitelty lopulta toimenpiteitä esittäen. Osa ehdotuksista on luonteeltaan jo olemassa olevien palvelujen vahvistamiseen liittyviä, osa tulevaisuuteen suuntaavia, uutta luovia malleja. Keskeistä osaavan työvoiman varmistamisessa on ihmislähtöisen (työ)elämän malli, joka perustuu syvälliseen työnhakijan ymmärtämiseen, perheiden harrastusten ja yhteisöjen tukeminen sekä asukkaiden osallisuuden kasvattaminen näiden kautta. Kymenlaaksolaisen viestinnän tulisi olla yhtenäistä ja jatkuvaa sekä perustua avoimuuden ja läpinäkyvyyden periaatteisiin. Sosiaalisen median tavoitteellinen käyttö ja mittaaminen sekä positiivinen sisältö ovat merkittäviä kohderyhmän tavoittamisessa. Kaiken tämän taustalla tulisi olla avoin toimintaympäristö, jota johdetaan ammattimaisesti ja yhtenäisesti kohti kehittymistä tukevaa rakennetta. Rakennetta, joka mahdollistaa hajanaisten ja yksittäisten hankkeiden ja projektien sijaan yhteisen mainestrategian ja edelleen systemaattisen matkan kohti työvoiman varmistamisen strategiaa.

7.3 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Perinteisen tutkimuksen tapa mitata luotettavuutta (reabiliteetti) ja pätevyyttä (validiteetti) perustuu realistiseen ja kartesiolaiseen maailmankuvaan. Olen-
naista tällöin on, että samasta aineistosta tehdyt mittaukset ovat tuloksiltaan
samoja mittauskerrasta tai mittaajasta riippumatta. (Heikkinen 2018, 184.)
Kvalitatiivisilla tutkimusmenetelmillä tehdyssä tutkimuksessa sen sijaan arvi-
oinnin kohteena ovat pikemminkin tutkijat teot ja valinnat tutkimuksen kulu-
essa (Vilkkä 2015, 196), sillä tutkijan erottelemisen tutkittavasta todellisuu-
desta on mahdotonta. Luotettavuudelle onkin vähitellen löydetty uusia mää-
reitä. (Heikkinen 2018, 184.) Arviointia tehdään kuvaamalla ja perustelemalla
tehtyjä ratkaisuja, sekä arvioimalla ratkaisujen toimivuutta ja tarkoituksen mu-
kaisuutta (Vilkkä 2015, 197). Varsinainen tutkimusprosessi oli osin päällekkäisten ja iteratiivisten vaiheiden myötä palvelumuotoilulle ominainen. Opin-
näytetyön raportin muoto ei siis täysin vastaa itse tutkimuksen etenemistä.
Raportissa pyritään pikemminkin loogiseen esitystapaan palvelumuotoilun tup-
latimantti-mallia hyödyntäen. Mutta niin tekstistä kuin mallinnoista kuitenkin
ilmenee, mitkä tutkimusvaiheet ovat vaikuttaneet ja johtaneet saatuihin tulok-
siin. Tämän avulla on pyritty erityisesti huomioimaan sekä vaiheiden kuvauk-
sen vaatimukset, mutta myös peilaamaan vaiheiden riippuvuussuhteita toisis-
taan ja sen myötä esittämään eri vaiheiden tarkoituksenmukaisuus lopputulok-
sen kannalta.

Opinnäytetyön pätevyyttä voidaan arvioida myös tutkimusmenetelmien näkö-
kulmasta, eli ovatko valitut menetelmät sellaisia, että niiden avulla on mahdol-
lista saavuttaa tarkoituksenmukaista tietoa (Hiltunen 2009, 3). Tutkimuksen
lähtökohtana on työnhakijanäkökulma ja sen esiin tuominen. Tällöin voidaan
pitää myös perusteltuna kvalitatiivisten metodien, kerronnallisen analyysin ja
palvelumuotoilun menetelmien valintaa. Kuitenkin samalla on hyvä huomata,
että erityisesti työpajoihin osallistuneet henkilöt ovat olleet naisia. Tätä voi-
daan pitää vinoumana tutkimukseen osallistuvien valintakriteereissä. Otok-
seen valitut, tiettyjen kriteerien mukaiset tapaukset, eli mahdollinen vinouma
(Hiltunen 2009, 5), on kuitenkin ollut tietoista: se ei ole tapahtunut huomaamatta.
Yhteistyöstä Mothers in Business -verkoston kanssa on myös mainittu

opinnäytetyössä tapauskohtaisesti. Lisäksi haastatteluissa eri sukupuolien edustus toteutuu paremmin.

Pätevyyttä voidaan tarkastella myös tutkimustulosten näkökulmasta. Mittarien valinnan sijaan huomioidaan tällöin päätelmät ja niiden käyttökelpoisuus (Hiltunen 2009, 7). Tässä opinnäytetyössä on pyritty erityisesti huomioimaan tutkimustulosten ymmärrettävyys ja mahdollisimman laaja hyödyntäminen. Profiilien reflektoinnin tuloksena sisältöjä parannettiin, mutta myös tehtiin kokonaan toisenlaiset, profiileja eri näkökulmista vertailevat kanvaasit. Tältä osin kuitenkin tuotoksien levittäminen eri sidosryhmille, käyttö ja edelleen parantaminen jäävät opinnäytetyön aikaikkunan ulkopuolelle ja käyttökelpoisuuden arviointia ei aidossa kontekstissa pystytä tekemään.

7.4 Pohdinta

”Osaavan työvoiman TARVE - MÄÄRÄ - SAATAVUUS, mutta myös LAATU ovat muuttuneet.” Tämän lauseen esitin osana Tulevaisuuspaja: Osaava Kymenlaakso 2030 -tilaisuudessa pitämäni alustuspuheenvuoroa. Tämä sama lause mielestäni kiteyttää oivallisesti myös opinnäytetyöni tarkoitukset ja jopa tulokset. Opinnäytetyössä kartoitetaan sitä kenttää, jossa osaajien varmistamisen prosessi toimii, nostaan erityisesti esiin työvoiman laadussa tapahtuneet muutokset ja tarkastelussa on sekä alueen toimijoiden yhteinen arvon tuotanto, myös työnhakijakeskeinen arvonmuodostus. Lähtökohdat poikkeavat valtavirrasta ja tuovat myös toimeksiantajana toimivan Etiäinen -hankkeen pitkälti kvantitatiivisiin metodeihin pohjautuvaan tutkimukseen ihmiskeskeistä näkökulmaa. Tältä osin pidän tutkimuksen kysymysten asettelua, teoreettisen viitekehityksen fokusta ja palvelumuotoilullisten metodien käyttöä onnistuneina valintoina. Opinnäytetyö pystyy sisältönsä avulla tuomaan lisäarvoa paitsi hanketyöhön, myös eri sidosryhmille ja toimijoille Kymenlaakson alueellisessa kontekstissa.

Oleellinen osa omaa henkilökohtaista missiotani opinnäytetyön suhteen on ollut avoin ja aktiivinen vuorovaikutus alueen eri toimijoiden kanssa. Onnistuakseen tämä on vaatinut eri sidosryhmiltä avointa asennetta ja positiivista suh-

tautumista. Valittu näkökulma on haastanut aiemmin totuttua ja tekee sitä toivottavasti myös lähitulevaisuudessa. Opinnäytetyön puitteissa olen päässyt mukaan keskusteluihin, tapahtumiin ja työpajoihin, joissa eri toimijat alueella ovat kehittäneet palvelujaan ja suunnanneet katseensa tulevaisuuteen. Tässä opinnäytetyössä esitellään vain osa näistä tahoista, joihin olen aiheen parissa päässyt tutustumaan. Eri yhteyksissä olen tuntenut itseni tervetulleeksi ja osaamiseni arvostetuksi. Tästä olen syvästi kiitollinen. Mutta samaan hengenvetoon täytyy todeta, että olen kaikissa tapauksissa ollut ainoa asiantuntijaverkoston ulkopuolinen osallistuja ja edustanut yksin sitä suurta joukkoa, joita kaikki alueella tapahtuva kehittämistoiminta koskettaa. Opinnäytetyön tutkimukselliseen sisältöön vedoten olen toivottavasti saanut ilmaistuksi myös muiden milleniaalien näkökulmia ja tarpeita kehitystyölle, mutta varmasti vuorovaikutuksessa on korostunut myös omat kokemukseni ja lähtökohtani Kymenlaakson ulkopuolella asuvana henkilönä.

Opinnäytetyö on ensimmäinen kosketukseni TKI-hankkeisiin ja kokemus on ollut hyvin positiivinen. Eteeni on suorastaan avannut kokonaan uusi maailman, jossa voisin tulevaisuudessa nähdä myös työskenteleväni. Samalla opinnäytetyö on tukenut palvelumuotoilun metodien ja ylipäätään tutkimuksellisen työskentelyn oppimista syvällisemmin. Vaikka uppoutuminen teoriaan ja yhä uusiin näkökulmiin aiheen parissa on ollut mielekästä, niin ehkä kuitenkin suurin anti on ollut kiteyttämisen ja visualisoinnin parissa työskenteleminen. Olen kysynyt yhä uudestaan ja uudestaan itseltäni, mikä on olennaista ja miten tätä tietoa pystytään hyödyntämään. Mikä on se lopputulos, joka on ymmärrettävä? Kysymys on aidosti haastava, sillä vaikka toimeksiantajani on yksittäinen hanke, ei tutkimuksellani ole hankkeelle sinänsä kuin välillistä arvoa. Asiakkaitani ovat ne kaikki muut toimijat, jotka hankkeen välityksellä voisivat hyötyä tekemästäni työstä. Toimijoiden joukko on laaja. Mallinnuksia ja visualisointeja tehdessäni olenkin joutunut pohtimaan paljon sisällön merkityksellisyttä ja käytettävyyttä eri tyyppisille toimijoille. Tämän saman asian vuoksi olen myös pyrkinyt mahdollisimman suureen vuorovaikutukseen mahdollisimman laajassa kontekstissa: on tärkeää viestiä toiminnasta matkan varrella ja luoda kontakteja, joita lopputulos voisi hyödyttää mahdollisimman monia.

7.5 Miten tästä eteenpäin?

Kuten edellisen kappaleen lopussa totesin, riippuu tämän opinnäytetyön hyödynnettävyys paljon oikeiden vastaanottajien tavoittamisesta ja toisaalta materiaalin sisällön ja tarpeen vastaavuudesta. On löydettävä oikeat väylä ja viestinnän muoto. Matkan varrella tehty vuorovaikutus on pitkälti tähdännyt huomion herättämiseen. Materiaali, joka tiivistää opinnäytetyön tulokset ja mallinukset toimitetaan Etiäinen -hankkeen sidosryhmille ja tiedotus tapahtuu myös Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehittämistoiminnan blogin kautta. Kysymyksessä on kuitenkin varsin niukasti reflektoitu ja vastaanottajajoukon laajuuden vuoksi hyvin yleisellä tasolla liikkuva tiedonanto. Tärkeää olisikin kehittää edelleen tässä vaiheessa syntyneitä materiaalia dokumentaation osalta ja löytää myös muita, kenties toimivampia tapoja informaation välittämiseksi.

Materiaalin jatkokehittäminen ja yksilöiminen eri toimialoille ja jopa yksittäisille yrityksille on myös mahdollista. Esimerkiksi Academic Work (2019) on tilaamassaan YPAI - Young Professional Attraction Index -tutkimuksessa pystynyt osoittamaan heidän asiakkaittensa toimialojen (IT, kauppatieteet ja tekniikka) vaikuttavan myös työnhakijaymmärrykseen ja sen myötä muodostettuihin osaajaprofiileihin. Käytännössä siis esimerkiksi opinnäytetyössä syntyneet kolme osaajaprofiilia voitaisiin edelleen kehittää vastaamaan tietyn toimialan tarpeita ja vastaavasti profiileissa voitaisiin korostaa toimialalla työskentelevien piirteitä. Paitsi taidolliset, myös motivaation liittyvät asiat näyttäisivät poikkeavan hieman toimialoittain. Tässä olisi siis mielenkiintoinen jatkotutkimuksen kohde, joka tarkentaisi työnhakijaymmärrystä edelleen. Samanlaista, pidemmälle vietyä yksilöimisen periaatetta voisi noudattaa myös muissa opinnäytetyön tuloksissa. Yhtä lailla esimerkiksi osaajapolkua voidaan tarkentaa toimiala- tai yritystasolla.

Opinnäytetyössä kohderyhmä on rajattu millenniaalien sukupolveen, mutta osaajia toki löytyy myös muiden sukupolvien edustajista. Erityisesti nuorempi, pikkuhiljaa työmarkkinoille siirtyvä z-sukupolvi olisi mielenkiintoinen lisätutkimuskohde. Tällä hetkellä näyttäisi, että kansainvälinen millenniaaleista tehty

tutkimus ei täysin tue opinnäytetyössä saatuja tuloksia. Epävarmuus, pessimismi ja stressaantuneisuus loistivat poissaolollaan. Voisiko olla niin, että Suomi tulee tässä hieman takajunassa ja muualla maailmassa jo näkyvät trendit tulevat näkymään meillä myöhemmin? Tätä puoltaisivat kenties Tulevaisuuspuja: Osaava Kymenlaakso 2030 alustuspuheenvuoroissa kuvaillut nuorten työntekijöiden ongelmat. Toisaalta myös millenniaalit ikääntyvät ja ympäröivä maailma muuttuu. Säännöllistä tutkimusta olisi tehtävä myös tämän kohderyhmän osalta, jotta materiaali pysyy ajan tasaisena.

Ymmärryksen kohdentaminen ja syventäminen on ilmeinen askel jatkoa ajatellen, mutta vielä keskeisempää on hyödyntää ymmärrystä käytännön toiminnan tasolla, eli siirtyä palvelumuotoilussa pidemmälle ideoinnin, konseptoinnin ja prototypoinnin vaiheisiin. Aihepiirin rajaaminen kapeammin olisi mahdollistanut varmasti etenemisen pidemmälle palvelumuotoiluprosessissa myös tässä opinnäytetyössä jopa olemassa olevan aikataulun puitteissa. Käytännön sovellukset olisivat olleet tällöin paremmin fokuksessa myös tässä tutkimuksessa.

Toisaalta, koska oma ja myöskin hankkeen sisäinen osaaminen ja ymmärrys osaavan työvoiman varmistamiseen ja erityisesti työnhakijoiden laatuun liittyen oli lähtökohtaisesti vähäistä, olisi mielestäni riski väärin asioiden tutkimiselle ja väärin ongelmien esittämiselle kasvanut, jos ongelma olisi rajattu liian aikaisessa tutkimuksen vaiheessa. Joten tältä osin olen tyytyväinen tehtyyn valintaan. Mutta seuraavan askeleen tulisi nyt ehdottomasti sisältää löydettyjen suunnitteluvetureiden pohjalta tehtävää yhteissuunnittelua tuplatimanttimallin toisen timantin sisältöjen - kehittämisen ja toimittamisen - puitteissa. Yhteissuunnittelussa on nyt myös korkea aika tuoda eri sidosryhmät, työnhakijoita unohtamatta, saman pöydän ääreen.

Jo melko varhaisessa vaiheessa palvelumuotoiluprosessia ilmeni, että Kymenlaakson osalta osaajien varmistamisen prosessin kipupisteet ovat osaajien houkuttelemisessa ja toisaalta alueelle sitoutumisessa. Tämä ohjasi myös opinnäytetyön sisällöllistä kokonaisuutta ja painopisteiden valintoja. Vähemmälle huomiolle ovat jääneet muut osaajien varmistamisen prosessin vaiheet.

Esimerkiksi paljon viime aikoina tutkittu työnhakuprosessi on käsitelty vain pintapuolisesti, eikä esimerkiksi työnhakijakokemusta haastattelujen tai työhön perehdyttämisen osalta ole käsitelty lainkaan. Pääosin tämä johtuu siitä, että haastateltavat tai yhteissuunnittelupajaan osallistujat eivät nostaneet asiaa kertomuksissaan esille. Voisi myös ajatella, että tämä prosessin vaihe ei pääsyt esille, koska muut vaiheet koettiin merkityksellisempinä. Opinnäytetyötä tehdessäni kuitenkin tiedostin, että kysymyksen asettelulla ja annettujen aihepiirien sekä tehtävien sisällön avulla vastuksia olisi voitu saada myös laajemmin. Osaltaan rajaus liittyi myös periaatteeseen, jonka mukaan tutkimus tuottaa yleistä tietoa työnhakijanäkökulmasta alueellisista lähtökohdista. Hakuprosessi voisi vaatia tarkemman kohdentamisen eri toimijoiden toisistaan poikkeavien rekrytointikäytäntöjen vuoksi. Kaikkiaan aihe on kuitenkin tärkeä ja osaavan työvoiman prosessia kokonaisuudessaan olisi mielenkiintoista tutkia, vaikka Kymenlaaksolaisten yritysten parissa tehtävän tapaustutkimuksen avulla.

Opinnäytetyössä näkyy toimeksiantajan mukainen painotus Kymenlaaksoon, mutta suuri osa tuotetusta materiaalista on kuitenkin alueellisesta kontekstista riippumatonta. Osaajaprofiilit ovat sellaiset, että niiden avulla voidaan tarkastella ja kehittää toimintaa myös muualla Suomessa. Tältä osin tieto on skaalattavissa ja mahdolliset jatkotutkimusaiheet asian parissa voisivat keskittyä eri maantieteellisten alueiden ominaispiirteiden kartoittamiseen. Osaavan työvoiman ongelma tunnustetaan laajasti eri puolilla Suomea. Toivon, että työnhakijalähtöinen ajatusmalli saisi jalansijaa kaikkialla!

LÄHTEET

- Aaltonen, M. 2019. Ahdistuksestaan jauhavat milleniaalit ovat uusi normaali – ja tämän vuoksi se on hyvä asia. Verkkolehti. 12.6.2019. Saatavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/ahdistuksestaan-jauhavat-milleniaalit-ovat-uusi-normaali-ja-taman-vuoksi-se-on-hyva-asia/ab6eb312-c8b3-4dcf-bd71-9074ceb208b4> [viitattu 1.7.2019].
- Academic Work. 2018. YPAI - Young Professional Attraction Index. PDF-dokumentti. 22.10.2018. Saatavissa: <https://www.academicwork.fi/yriyksille/ypai> [viitattu 11.9.2019].
- Ahola, J. 2016. Milleniaalit vai milleniaalit? – Oikeinkirjoituksen pikavinkki. 28.1.2016. Blogi. Saatavissa: <https://jukkaahola.fi/milleniaalit-vai-milleniaalit/> [viitattu 4.7.2019].
- Arola, T., Huisko, H. & Mustapää, O. 2019. Tulevaisuuspaaja: Osaava Kymenlaakso 2030. Alustuspuheenvuoro. 28.8.2019. Kotka.
- Aula, P. & Heinonen, J. 2011. M2: maineen uusi aalto. Helsinki: Talentum.
- Baran, C. 2019. Millaista on työelämä vuonna 2024? Blogi. 25.3.2019. Saatavissa: <https://www.mothersinbusiness.fi/blog/2019/3/25/millaista-on-tyoelm-vuonna-2024> [viitattu 29.6.2019].
- Bialik, K. & Fry, R. 2019. Millennial Life: How Young Adulthood Today Compares with Prior Generations. 14.2.2019. Saatavissa: <https://www.pewsocialtrends.org/essay/millennial-life-how-young-adulthood-today-compares-with-prior-generations/> [viitattu 1.7.2019].
- Castillo, M. 2013. Millennials are the most stressed generation, survey finds. Verkkoartikkeli. 11.2.2013. Saatavissa: <https://www.cbsnews.com/news/millennials-are-the-most-stressed-generation-survey-finds/> [viitattu 1.7.2019].
- Dam, R. & Siang, T. 2019. What is Design Thinking and Why Is It So Popular? WWW-artikkeli. Saatavissa: <https://www.interaction-design.org/literature/article/what-is-design-thinking-and-why-is-it-so-popular> [viitattu 26.7.2019].
- Deloitte. 2018. 2018 Deloitte millennial survey. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-2018-millennial-survey-report.pdf> [viitattu 9.6.2019].
- Deloitte. 2019. The Deloitte global millennial survey. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html> [viitattu 9.6.2019].
- Design Council. 2015. The design process: What is the double diamond? WWW-artikkeli. 18.3.2015. Saatavissa: <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-process-what-double-diamond> [viitattu 7.8.2019].

Dimock, M. 2019. Defining generations: Where Millennials end and Generation Z Begins. 17.1.2019. Verkkoartikkeli. Saatavissa: <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/> [viitattu 1.7.2019].

D.school. 2018. Bootcamp bootleg. Institute of Design at Stanford. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://static1.squarespace.com/static/57c6b79629687fde090a0fdd/t/58890239db29d6cc6c3338f7/1485374014340/METHODCARDS-v3-slim.pdf> [viitattu 8.7.2019].

Foglieni, F., Villari, B. & Maffei, S. 2018. Designing better services. A strategic approach from design to evaluation. Switzerland: Springer Nature.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOYpro.

Halonen, T. 2019. ”Kaupunki, joka ei synnytä mielikuvia, ei ole olemassakaan” – Kaupunkien maine työ mielikuvien maailmassa. Luento. Symbioosi – Tarinallisuuden ja tiedon voimat iltatilaisuus. 16.4.2019. Kouvola.

Heikkinen, H. 2018. Kerronnallinen tutkimus. Teoksessa: Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 170 - 187.

Hiltunen, E. Esityksen tiivistelmä Elina Hiltunen. Dia-sarja. Saatavissa: <https://docplayer.fi/7850448-Esityksen-tiivistelma-elina-hiltunen.html> [viitattu 13.9.2019].

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hyvärinen, M. 2015. Kertomuksen tutkimus. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://www.uta.fi/yky/yhteystiedot/henkilokunta/mattikhyvarinen/index/Kerronnallinen%20tutkimus.pdf> [viitattu 4.7.2019].

Hämäläinen, K., Vilkkä, H. & Miettinen, S. 2011. Asiakasymmärryksen ja käyttäjätiedon hankkiminen. Teoksessa: Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2. painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy, 60 - 75.

Hänninen, V. 2018. Narratiivisen tutkimuksen käytäntöjä. Teoksessa: Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 188 - 208.

IBM. 2019. Enterprise Design Thinking by IBM. As - is scenario map. Toolkit. Saatavissa: <https://www.ibm.com/design/thinking/page/toolkit/activity/as-is-scenario-map> [viitattu 13.5.2019].

Ideo. 2019. Design thinking defined. WWW-sivu. Saatavissa: <https://designthinking.ideo.com/> [viitattu 26.7.2019].

Inkinen, S. 2011a. (S)aatteeksi. Systemisen muutoksen, ketterän aluekehityksen ja innovaatiodynamiikan ajankohtaisia haasteita. Teoksessa: Heikkinen-Moilanen, R. & Inkinen, S. (toim.) Sanoja ja tekoja. Dynaamisen aluekehityksen haasteita ja tulevaisuuskuvia. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus, 16 - 32.

Inkinen, S. 2011b. Ajan ja paikan henki. Keskeisiä lähtökohtia ja tulevaisuusnäkökulmia luovan ja innovatiivisen aluekehityksen tueksi. Teoksessa: Heikkinen-Moilanen, R. & Inkinen, S. (toim.) Sanoja ja tekoja. Dynaamisen aluekehityksen haasteita ja tulevaisuuskuvia. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus, 37 - 59.

IS. 2014. Kouvola on Suomen huonoin kaupunki asua - IS:n lukijat puolustavat: "Mainettaan parempi!". Iltasanomat. Verkkoartikkeli. Saatavissa: <https://www.is.fi/asuminen/art-2000000831650.html> [viitattu 3.7.2019].

Juti, B. 2016. Game changer. Kuinka tehdä läpimurto muuttuvassa maailmassa. Helsinki: WSOY.

Järvenpää, E. 2006. Laadullinen tutkimus. SoberIT jatko-opintoseminaari. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://www.cs.tut.fi/~ihtesem/k2007/materiaali/luento4.pdf> [viitattu 3.7.2019].

Karjalainen, H. 2019. Vaikuttavaa osallistamista fasilitoimalla. Grape People. Demo-työpaja. 22.5.2019. Kaapelitehdas, Helsinki.

Keskuskauppakamari. 2016. Alueiden kilpailukyky 2016: yritysten näkökulma. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2016/09/alueiden-kilpailukyky-2016-1.pdf> [viitattu 9.7.2019].

Koivisto, M. 2016. Palvelumuotoilun peruskäsitteet. Teoksessa: Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 3. painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy, 43 - 59.

Kymenlaakson Liitto. 2017. Uutta elinvoimaa uudistuvaan maakuntaan. Kymenlaakso-ohjelma 2018-2021. Kymenlaakson Liiton julkaisu A:55. Kotka: Kymenlaakson Liitto.

Kälviäinen, M. 2014. Muotoiluajattelua vai muotoilutoimintaa? Teoksessa: Miettinen (toim.) Muotoiluajattelu. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy, 30 - 49.

Lahtela, N. 2018. Miehikkälän kunnan imago tutkimus. Opinnäytetyö. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/141946/Lahtela_Niina.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 9.7.2019].

Lilja, N. 2018. Keskusteluanalyysi vuorovaikutuksen tutkimuksen menetelmänä. Teoksesta: Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 149 - 169.

- Lehtimäki, J. 2015. Kymenlaakson vetovoimaa lisäävien hankkeidenkartoitus. Opinnäytetyö. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/86422/lehtimaki_jenna.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 9.7.2019].
- Leinonen, T. 2010. Designing learning tools. Methodological insights. Aalto university School of Art and Design publication series, A 111. Saatavissa: <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/11661> [viitattu 9.8.2019].
- Lehtonen, K. & Lehto, P. 2014. Muotoilu innovaatiotoiminnassa. Teoksessa: Miettinen (toim.) Muotoiluajattelu. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy, 20 - 29.
- Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas: mikä, miksi, miten? Helsinki: Alma Talent.
- Mattelmäki, T. & Vaajakallio, K. 2016. Yhteissuunnittelu ja palvelujen ideointi. Teoksessa: Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 3. painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova, 76 - 97.
- Miettinen, S. 2014. Johdanto. Nyt on muotoiluajattelun aika. Teoksessa: Miettinen (toim.) Muotoiluajattelu. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy, 10 - 17.
- Miettinen, S. 2016. Palvelumuotoilu – yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistamista. Teoksessa: Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 3. painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova, 18-41.
- Miettinen, S., Raulo, M. & Ruuska, J. 2016. Johdanto. Teoksessa: Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 3.painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy, 12 - 17.
- Mothers in Business. 2019. Mothers in Business perhe kasvaa. Tapahtumakalenteri. Saatavissa: <https://www.mothersinbusiness.fi/tapahtumakalenteri/2019/1/1/ti-11-tervetuloa-mib-kymenlaakso> [viitattu 27.6.2019].
- Moritz, S. 2005. Service design: Practical access to an evolving field. PDF-dokumentti. Saatavissa: http://stefan-moritz.com/Stefan%20Moritz/Services%20Design_files/Practical%20Access%20to%20Service%20Design.pdf [viitattu 19.6.2019].
- Mäki, H. 2006. ”Arvon mekin ansaitsemme”. Teoksessa: Kuusamo, A., Inkinen, S. & Tomperi, S. (toim.) Kiide. Kulttuurisen aluekehityksen haasteita Pohjois-Kymenlaaksossa. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu, 10 - 18.
- Nummi, P. 2007. Fasilitaattorin käsikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Pelli, R. 2006. Saatesanat. Teoksessa: Kuusamo, A., Inkinen, S. & Tomperi, S. (toim.) Kiide. Kulttuurisen aluekehityksen haasteita Pohjois-Kymenlaaksossa. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu, 7 - 8.

Pinzaru, F., Mihalcea, A. & Zbucea, A. 2017. Recruiting and motivation Millennials: Empirical Insights for Managers. Conference paper. Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/323446763_Recruiting_and_Motivating_Millennials_Empirical_Insights_for_Managers [viitattu 19.6.2019].

Rantanen, S. 2019. 6 syytä, miksi työnantajakuva ei riitä kasvuyrityksille. Vaikuttava työnantajabrändi, jakso 88. 8.4.2019. Podcast. Saatavissa: <https://emine.fi/podcast88/> [viitattu 5.9.2019].

Rytilahti, P. 2014. Muotoilun asiantuntijuus ja sen kehittäminen pienissä yrityksissä, case Lappi. Teoksessa: Miettinen, S. (toim.) Muotoiluajattelu. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy, 146 - 163.

Salminen, J. & Vilkki S. 2014. Vetovoimaisuuden kasvattaminen ja brändin rakentaminen: case Vironlahti. Opinnäytetyö. Saatavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/81096/oppari%20salminen%20vilkki.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 9.7.2019].

Salokannel, R. 2014. Elinkeinoelämää hyödyttävä design Lahti. Teoksessa: Teoksessa: Miettinen (toim.) Muotoiluajattelu. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy, 117 - 121.

Salonen, M. 2019. Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät asiantuntijaorganisaatioissa: Tarkastelussa milleniaalit ja X-sukupolvi. Vaasan yliopisto. Pro Gradu. Saatavissa: <https://www.tritonia.fi/en/e-theses/abstract/8522/Sitoutumiseen+vaikuttavat+tekij%C3%A4t+asiantuntijaorganisaatioissa%3A+Tarkastelussa+milleniaalit+ja+X-sukupolvi> [viitattu 19.6.2019].

Sivistystoimen työkalupakki palvelumuotoiluun. 2013. Espoo. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://designresearch.aalto.fi/groups/encore/wp-content/uploads/2013/11/Sivistystoimen_tyokalupakki_palvelumuotoiluun2.pdf [viitattu 13.8.2019].

Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M. & Schneider, J. 2018. This is service design doing. Canada: O'Reilly Media.

Storbacka, K., Korkman, O., Mattinen, H. & Westerlund, M. 2001. Red. Tee asiakkuudesta kokemus. Helsinki: WSOY.

Suutarinen, M. 2011. Suomalaisten pörssiyritysten johdon näkemyksiä nuorten johtamisesta ja henkilöstönsä sosiaalisen median käytöstä. Teoksessa: Vesterinen, P. & Suutarinen, M. (toim.) Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. Helsinki: Johtamistaidon opisto, 17 - 41.

Syrjänen, E., Eronen, A. & Värri, V. 2008. Johdanto. Teoksessa: Syrjänen, E., Eronen, A. & Värri, V. (toim.) Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin. 3. painos. Tampere: Tampere University Press, 7 - 12.

- Takala, J. 2018. Toimivan tutkimusmenetelmän löytäminen. Teoksessa: Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 14 - 26.
- Tapscott, D. 2010. Syntynyt digiaikaan. Jyväskylä: WSOY.
- Tolvanen, J. 2012. Kohtaaminen. Ymmärrä kohderyhmääsi. Helsinki: Talentum.
- Tynys, K. 2019. Te-Palvelut. Skype-haastattelu. 3.6.2019.
- Vaajakallio, K. 2012. Design games as a tool, a mindset and a structure. https://shop.aalto.fi/media/filer_public/c0/e6/c0e674d2-a836-45ee-b266-fc2dc01eb227/vaajakallio_netsti.pdf [viitattu 19.6.2019].
- Vaarala, N. 2018. Päivän kielenhuoltohuomio: millenniaali, ei ”milleniaali”. 28.2.2018. Twiitti. Saatavissa: <https://twitter.com/nooravaarala/status/968815219345682432?lang=fi> [viitattu 8.7.2019].
- VanPatter, GK. 2017. Double Diamond Method. Understanding what was missed. LinkedIn-päivitys. 31.7.2017. Saatavissa: <https://www.linkedin.com/pulse/understanding-what-missed-gk-vanpatter/> [viitattu 8.7.2019].
- Viljakainen, P. 2011. No fear. Johtaja kohtaa digicowboyt. Helsinki: WSOY pro.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Virtanen, P. 2018. Palvelujen yhteiskunta: yhteistyölähtöinen arvonluominen ja palveluperusteinen toimintalogiikka. Helsinki: Tietosanoma.
- Voima, P., Heinonen, K. & Strandvik, T. 2010. Exploring Customer Value Formation: A Customer Dominant Logic Perspective. Hanken School of Economics Working Papers. 552. Helsinki: Hanken School of Economics. Saatavissa: <https://helda.helsinki.fi/handle/10227/630> [viitattu 27.8.2019].
- Väätäinen, M. 2015. Miksi jokaisen johtajan tulisi ymmärtää asiakkaiden palvelupolku? Blogi. Saatavissa: <https://www.solita.fi/blogit/miksi-jokaisen-johtajan-tulisi-ymmartaa-palvelupolku/> [viitattu 13.8.2019].
- Wong, B. 2018. What Millennials Say About Their Parents During Therapy. Verkkoartikkeli. 16.4.2018. Saatavissa: https://www.huffpost.com/entry/what-millennials-say-about-their-parents-during-therapy_n_5ad0f6d1e4b0edca2cb99211?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xILmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAAG0i35by1Yd0EcKaks8nVqyiCrj3MMKAVipVKytXH6zxEB-nNsmLfqsOiV_iupiO4zMCFUJhb6YtFdJHLLgN1F8zIXzFVK-7AAvA3SgEV9MCjurCeTCKY-12EPcMalEKuekLaEhMQdV0A-psMF7b_Z0D6AqlzW1-rUU4XTi07kVDv [viitattu 1.7.2019].

Yle. 2012. Suuret ikäluokat, pullamössöt sekä x, y ja z. Verkkouutiset 23.4.2012. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-6006879> [viitattu 5.7.2019].

Ylä-Kotola, M. 2006. Kymenlaakson identiteetin nelikenttä – mielikuvien jäljillä. Teoksessa: Kuusamo, A., Inkinen, S. & Tomperi, S. (toim.) Kiide. Kulttuurisen aluekehityksen haasteita Pohjois-Kymenlaaksossa. Kymenlaakson ammatti-korkeakoulu, 53 - 55.

Zafar, S. 2018. Parenting The Millennial Generation. Blogi. 13.1.2018. Saatavissa: https://www.huffingtonpost.co.uk/sarah-zafar/parenting-the-millennial-b-14057572.html?guccounter=1&guce_referer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLnNvbS8&guce_referrer_sig=AQAA-ANZW1F_eRlxsXt3e_ZqINEeiZbp1Lo3wKlbztLbOcl6VNLBpoYRqR7XiPO-n6eCw3gmFGZu_enB10_ee4cfsP9kj_4x04Ovbv_p2q9vue2H5BAZRI-Pjys0cYLHbFUMTKcNfkMX6fuBXI6cB4NuBUhjuMI-QSerDRQNWQph2O7eh_G [viitattu 1.7.2019].

Zimmerbauer, K. 2008. Alueellinen imago ja identiteetti liikkeessä. Ruralia-instituutin julkaisusarjat. Tiivistelmä. Saatavissa: <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/17929> [viitattu 9.7.2019].

KUVALUETTELO

Kuva 1. Opinnäytetyössä keskitytään osaavan työvoiman varmistamisen ongelmaan työvoiman laadun lähtökohdista (Viljakainen 2019)	7
Kuva 2. Opinnäytetyön konteksti (Viljakainen 2019).....	9
Kuva 3. Opinnäytetyön raportin eteneminen (Viljakainen 2019)	13
Kuva 4. Tuottajalähtöisen ja asiakaslähtöisen näkökulman haasteiden vertailu (Viljakainen 2019, Voima ym. 2010, 12 mukaan).....	26
Kuva 5. Tuplatimantti muodostuu neljästä palvelumuotoiluprosessin vaiheesta (Viljakainen 2019, Design Council 2015 mukaan)	32
Kuva 6. Ihmiskeskeinen muotoiluprosessi d.schoolin mukaan (Viljakainen 2019, d.school 2018 mukaan).....	33
Kuva 7. Tutkimuslähtöinen muotoiluprosessi (kuvakaappaus, Leinonen 2010, 150)	35
Kuva 8. Teoreettinen viitekehys (Viljakainen 2019)	37
Kuva 9. Millenniaalien ymmärtäminen on osa palvelumuotoiluprosessin ensimmäistä vaihetta (Viljakainen 2019).....	38
Kuva 10. Sukupolvet aikajanalla (Viljakainen 2019, Domock 2019 mukaan) .	42
Kuva 11. Millenniaalien toimintaan vaikuttavat muutostekijät (Viljakainen 2019)	48
Kuva 12. Tehtäväkorttien avulla muokattava suunnittelupeli (Viljakainen 2019)	53
Kuva 13. Tiivistelmä suunnittelupelin tuloksista (Viljakainen 2019, kuva Unplash.com)	55
Kuva 14. Ymmärryksen kasvattaminen Kymenlaaksosta kuuluu palvelumuotoiluprosessin ensimmäiseen vaiheeseen (Viljakainen 2019)	66
Kuva 15. Kymenlaaksoon, asumiseen ja sijaintiin liittyviä teemoja (Viljakainen 2019).....	71
Kuva 16. Asumiseen ja sijaintiin liittyvät teemat täydennettyinä suorilla lainauksilla (Viljakainen 2019).....	72
Kuva 17. Malli työpajassa käytetystä kanvaasista, johon osallistujat liimasivat omaa henkilökohtaista muuttoprosessiaan kuvaavat Post it -laput (Viljakainen 2019).....	77

Kuva 18. Innokkaat työpajalaiset täyttivät Post it -lappuja ensin itsenäisesti (Viljakainen 2019)	78
Kuva 19. As-is scenario map tiivistelmä (Viljakainen 2019).....	80
Kuva 20. Opinnäytetyön määrittä: milleniaalit -vaiheen keskeiset tehtävät ja tuotokset (Viljakainen 2019).....	85
Kuva 21. Kolme profiilia haastattelujen analyysin tuloksena: tarkasteltujen piirteiden esiintyminen viivakaaviomuodossa (Viljakainen 2019).....	87
Kuva 22. Pete – itsevarma menestynjä -profiili (Viljakainen 2019, kuvat unplash.com).....	90
Kuva 23. Suski – realististi suorittaja -profiili (Viljakainen 2019, kuvat unplash.com).....	91
Kuva 24. Eppu – epävarma hapuilija -profiili (Viljakainen 2019, kuvat unplash.com).....	93
Kuva 25. Pete – itsevarma menestynjä: tarina sarjakuvana (Viljakainen 2019)	95
Kuva 26. Suski – realististi suorittaja: tarina sarjakuvana (Viljakainen 2019)	96
Kuva 27. Eppu – epävarma hapuilija: tarina sarjakuvana (Viljakainen 2019) .	97
Kuva 28. Profiilien suhde työhön ja työnhakuun sekä kohderyhmänäkemys (Viljakainen 2019)	98
Kuva 29. Profiilien suhde asumiseen ja elämiseen sekä kohderyhmänäkemys (Viljakainen 2019)	99
Kuva 30. Toinen määrittämisen vaihe mallintaa ymmärrystä Kymenlaaksosta ja osaamisen varmistamista alueella (Viljakainen 2019).....	100
Kuva 31. Osaajapolku palvelupolun kolmivaiheisella aikajanalla (Viljakainen 2019, Future place leadership 2018 ja Tuulaniemi 2011 mukaan)	102
Kuva 32. Mielikuvatekijät muodostavat maineen, joka edelleen synnyttää vetovoimaa, huomiota ja luottamusta (Viljakainen 2019, Halonen 2019 mukaan)	105
Kuva 33. Kymenlaaksoon liittyvät parannusehdotukset kolmen mainetyypin mukaan esiteltyinä (Viljakainen 2019).....	107
Kuva 34. Työpajan perusteella muodostettu sanapilvi (Viljakainen 2019)	109
Kuva 35. Facebook-ryhmän muokkaama sanapilvi (Viljakainen 2019).....	110

Tarinallistettu kaavake

Oli aurinkoinen _____ päivä, kun huomasin juuri minua kiinnostavan työpaikkailmoituksen _____ ssa. Yleensä katselen avoimia työpaikkoja _____. Tämän hetkinen tilanteeni on sellainen, että olen ajatellut uutta työpaikkaa _____.

Ilmoitus näytti _____ ja yritys oli _____ . Arvostin erityisesti, että työssä kerrottiin olevan mahdollisuus _____ ja _____ . Upeaa! Sillä minua kiinnostaa yleensä _____ ja pidän tärkeänä, että työssä _____ .

Paikka kuulosti niin erinomaiselta, että arvelin myös _____ kiinnostuvan tästä, koska _____ .

Ilmoituksesta ilmeni myös, että työpaikka sijaitsi Kymenlaaksossa. _____ , ajattelin. Kymenlaakso on mielestäni _____ ja _____. Jotta päätyisin työskentelemään Kymenlaaksolaisessa yrityksessä, minun täytyisi huomioida _____ .

Onneksi Kymenlaakso on huomionut työn vuoksi alueelle muuttavat hienosti! Tietoa Kymenlaaksosta löytyi _____ kautta ja pystyin helposti lukemaan lisää. Kävi ilmi, että Kymenlaakso tarjoaa upeita palveluja, jotka helpottavat muuttamista ja työnvastaanottamista. Esimerkiksi _____

_____ on mahdollista. Toivoin vielä, että _____ .

Ylipäättään arvostan, että paikkakunta, jossa asun on _____ ja siellä on _____ , koska _____ .

Pete



Pete uskoo itseensä ja omiin mahdollisuuksiinsa menestyä elämässä. Uusien mahdollisuuksien kartoittaminen ei aina tarkoita, että Pete olisi erityisen tyytyväinen nykytilanteeseen, mutta aina voi löytää jotain kiinnostavampaa. Pete saa suureikin muutokset elämässä näyttämään helpoilta ja nopeilta, vaikka todellisuudessa niiden takana on henkistä valmistautumista ja vaadittua taloudellista turvaa on rakennettu ajan kuluessa. Muutoksen tullessa Pete on valmis toimimaan.

Pete onkin erinomainen itsensä johtaja ja tuntee omat vahvuutensa ja toiminnan resurssit hyvin.

itsevarma menestyjä

MERKITYS TYÖNANTAJALLE

Hyödyt: osaa työskennellä itsenäisesti, mutta nauttii myös tiimityöstä. Pitää osaamisensa ajan tasalla.

Haasteet: Vaatii hyvää johtajuutta ja erinomaista vuorovaikutusta työpaikalla. Rutiinomainiset työt eivät jaksa kiinnostaa.

TYÖNHAKU JA REKRYTOINTI

Katselee työnhakuilmoituksia väliillä huvin vuoksi ja cv on ajan tasalla. Mielenkiintoisimmat työpaikat löytyvät kuitenkin verkostojen avulla ja työnantajabrändejä tutkimalla.

Rekrytointiväyliä toimivimmat ovat LinkedIn, headhunting ja sosiaalinen media.

Pete on myös itse aktiivinen työnhakija: halutessaan ottaa suoraan yhteyttä kiinnostavaan yritykseen ja esittelee osaamistaan.

- TOP 3** →
1. kiinnostava ja merkityksellinen työ
 2. kehittymismahdollisuudet
 3. joustavuus

ASUMINEN

Asuu usein vuokralla, jotta saa hyvän asunnon haluamaltaan paikalta ja on valmis siirtymään nopeasti tilanteen vaatiessa toiseen osoitteeseen.

Toisaalta suurikaan asuntolaina ei saa hikipalatoita otsalle, kun asunto on oikein valittu. Arvostaa asumisen helppoutta.

persoonallisuus

itsevarma



aktiivinen



lojaali

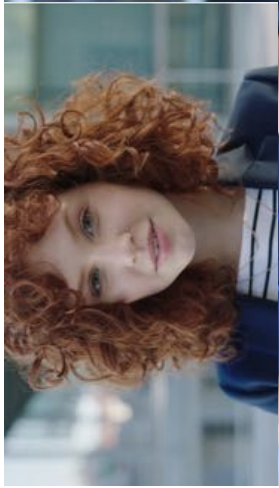


ura – haasteet – kehittyminen – intohimo - harrastukset

"Muutan, kun jotain mielenkiintoista tulee vastaan. Menen ja kokeilen!"

"Sellaan työpaikka, jossa ei vaan rajoiteta, vaan on mahdollisuus kehittää itseään ja toimintaa!"

Suski



Suski tietää osaavansa ja pystyvänsä, mutta ennen muutosta on kartoitettava tilanne tarkkaan ja pohdittava sen vaikutuksia muuhun elämään.

Suski onkin perhekeskeinen realisti, joka arvostaa työn lisäksi myös hyvää elämisen laatua. Taloudellinen turvallisuus on merkityksellistä, mutta myös muilla tekijöillä on vaikutusta valintoja tehtäessä.

Esimerkiksi arjen sujuvuus, paikan tunnelma ja sosiaalinen ympäristö ovat tärkeitä.

Arjen keskellä Suskin omat intressit, kuten harrastukset, saattavat jäädä vähemmälle huomiolle ja tällöin työllä on merkittävä rooli perheen ulkopuolisen kanssakäynnin osalta.

realisti suorittaja

MERKITYS TYÖNANTAJALLE
Hyödyt: pitkäaikainen, luotettava työntekijä. Kehittää mielellään osaamistaan, jos se on mahdollista työn ohessa.

Haasteet: Odottaa tunnustusta hyvin tehdystä työstä ja olettaa, että se huomataan automaattisesti. Huomiotta jääminen voi aiheuttaa tyytymättömyyttä ja laskee työtehoa. Saattaa myös tyytyä elämäntilanteensa vuoksi työhön, joka ei oikeasti miellytä.

TYÖNHAKU JA REKRYTOINTI
Merkityksellisiä työnhakureittejä ovat oppilaitosten tarjoamat väylät, mol.fi, työnhakukoneet verkossa ja paikallismedia.
Mielinkiintoisimmat työpaikat ovat oman verkoston suosittelemia tai tunnettuja kuluttajabrändejä.

TOP 3



1. ilmapiiri ja kulttuuri
2. joustavuus
3. työkaverit

ASUMINEN

Jää usein opiskelupaikkakunnalle tai muuttaa puolison perässä.

Oma koti hankitaan mieleiseltä asuinalueelta pitkäaikaista asumista ajatellen.

persoonallisuus

itsevarma



aktiivinen



lojaali



LIVE,
WORK,
CREATE.

perhe – hyvinvointi – ennakoiminen – tunnelma – onni

”Kyllä koko pakein pitää olla kunnossa, että me muutettais.”

”En mä oo mikään uraohjus, mutta homman pitää pysyä mielekkäänä ja toki kehitys sais sitten näkyä palkassakin!”

Eppu



Eppu ei kiirehdi työpaikkapäätöksissään ja usein muutoksen takana ovat pikemminkin muut ulkoiset tekijät, kuten yt-neuvottelut, kuin Eppun oma tarve vaihtaa uuteen tai parempaan.
Tuttu ja turvallinen houkuttaa, eikä Eppu osaa oikein edes ajatella, mitä kaikkea olisikaan tarjolla. Eppu ottaa sen, mitä tarjotaan.

Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteikö Eppulla olisi osaamista tai taitoja: hän ei vain osaa tuoda niitä ilmi, eikä välittämättä hyödynnä omaa potentiaaliaan. Eppu näkee koulutuksen väylänä parempaan elintilaan, Toisaalta koulutus merkitsee hänelle, jotain joka loppuu aikanaan, eikä elinikäisiä oppimista tai itsensä johtamista.

epävarma hapuilija

MERKITYS TYÖNANTAJALLE

Hyödyt: Pitkäaikainen ja lojaali työntekijä. Vanhka ammattitaito opittu koulussa ja työssä.

Haasteet: Uuden omaksuminen hidasta. Ei ilmaise huomioitaan, kehittä työtään tai itseään oma-aloitteisesti. Vaatii selkeää työnkuva ja työnohjausta. "Me ja Ne" -ajatusmalli esimies-alainen suhteessa.

TYÖNHAKU JA REKRYTOINTI

Ei seuraa aktiivisesti työpaikkailmoittelua. Tarvittaessa turvautuu tuttuihin väyliin, kuten mol.fi. Työpaikka on usein löytnyt jo opintojen aikana oppilaitoksen välityksellä. Kokee työnhauun ylipäätään vaivalloisena ja hakemusten tekemisen työläänä. Arvostaa työnhauussa valmiiden kaavakkeiden täyttämistä.

TOP 3

1. työkaverit
2. iimapiiri ja kulttuuri
3. sopiva palkkaus

ASUMINEN

Pysyy usein lähellä kotiseutua tai jää opiskelupaikkakunnalle.
Arvostaa edullista asumista. Usein asuu vuokralla, kunnes taloudellinen vakavaraisuus on saavutettu ja sitten ostaa oman kodin rauhalliselta alueelta.

persoonallisuus

itsevarma



aktiivinen



lojaali






pysyvyys – mukava meininki – selkeys – tuttuus – ohjaus


"Voisinhan mä muuttaakin, jos olisi hyvä työpaikka ja jotain tuttuja."

"Mä oon ainut, joka on ollut samassa työpaikassa koulusta lähtien. Mun kaverit on vaihtanut kahden vuoden välein."

TYÖ JA TYÖNHAKU



<p>itsevarma menestyjä PETE</p>		<p>Rekrytointikanavat</p> <p>Linkedin Suorarekrytointi/ headhunting Sosiaalinen media Ammatilliset verkostot</p>	<p>TOP 3 arvostukset</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kinnostava ja merkityksellinen työ 2. Kehittyminen ja mahdollisuudet 3. Joustavuus 	<p>Onnistunut viestintä vastaa mm. näihin:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Miksi yritys on olemassa? - Mitä se tarjoaa työntekijälleen tai asiakkaalleen? - Minkälaisia urapolkuja yrityksessä on? - Miten haastavana ja monipuolisena nykyiset työntekijät kokevat työnsä? - Minkälaiset ovat vaikuttamisen mahdollisuudet työn sisältöön, palkkaan ja aikatauluihin?
<p>realisti suorittaja SUSKI</p>		<p>Oppilaitokset</p> <p>Sosiaalinen media Työnhakukoneet Mol.fi Paikallismedia Suositteilu</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ilmapiiri ja kulttuuri 2. Joustavuus 3. Työkaverit 	<ul style="list-style-type: none"> - Ketä yrityksessä työskentelee ja kuinka he viihtyvät? - Minkälainen työympäristö on? - Miten paljon työntekijä voi itse vaikuttaa työaikoihin ja työtehtäviin? - Mitä yritys tekee ja minkälainen työtehtävä on kyseessä? - Mitkä ovat yrityksen tuotemerkit?
<p>epävarma hapuilija EPPU</p>		<p>Oppilaitokset</p> <p>Mol.fi Työnhakukoneet Paikallismedia Suositteilu</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Työkaverit 2. Ilmapiiri ja kulttuuri 3. Sopiva palkkaus 	<ul style="list-style-type: none"> - Ketä yrityksessä työskentelee ja kuinka he viihtyvät? - Kenen kanssa työskentelet? - Minkälainen johtamisen- ja työnteonkulttuuri yrityksessä vallitsee? Miten sitä ylläpidetään? - Mitä yritys tekee ja minkälainen työtehtävä on kyseessä? Missä työ sijaitsee? Mikä on palkkaus?

<p>Yleinen kohderyhmänäkemys</p>  <p>MILLENNIAALI</p>	<p>Rekrytointi ja brändi</p> <p>HUOMI! Rekrytointikanavat tavoittavat vain työtä eisivät, eivät houkuttele muuta osaajajoukkoa. Houkuttelevan työnantaja-brändin muodostaminen on tässä vaiheessa jo myöhäistä.</p>	<p>Työn arvoa lisäävät tekijät</p> <ul style="list-style-type: none"> -> Työtehtävien sisältö ja merkitys -> Työkaverit ja ilmapiiri -> Tehtävässä kehittyminen ja haasteet -> Vaikuttamisen mahdollisuudet -> Palkkaus ja edut -> Sijainti -> Yrityksen tehtävä, tavoitteet ja menestys 	<p>Huomioitava viestinnässä</p> <p>On enistä merkityksellisempää viestiä aidosti ja läpinäkyvästi. Harvoin luetaan vain rekrytointi-ilmoitukseen, vaan yritykseen tutustutaan monipuolisesti sekä yrityksen itse tuottamaan sisältöön, mutta myös muiden lähteiden avulla. Epätodennukaiset lupaukset on helppo tarkistaa mediasta. Kokonaaiskuva ratkaisee!</p>
--	---	---	---

ASUMINEN JA ELÄMINEN



itsevarma menestyjä
PETE



Arvostaa

Elintasaan sopivaa asumista hyvällä sijainnilla. Harrastusmahdollisuudet korostuvat sijaintia valittaessa. Luo helposti kontakteja ja verkostoja.

palvelut – joustavuus – virikkeet

Kipupisteet

Stioutuminen. Suurien investointien tekeminen, esim. oma asunto, voi olla riski alueilla, joilla jälleennynti on epävarmaa. Voi estää koko investoinnin tekemisen.

levottomuus – vauhti – kaipuu

Mahdollisuudet

Houkuttelevuus syntyy tunnettuuden kautta: harrastukset, festivaalit, kilpailut ja muut elämykselliset kontaktit luovat pikku hiljaa mielikuvaa kiinnostavasta alueesta. Myös yritysten ja oppilaitosten imagolla ja maineella on merkitystä.

realisti suorittaja
SUSKI



Viihtyisää, siistiä ja toimivaa asuinympäristöä, sosiaalisia kontakteja ja koko perheelle suunnattuja palveluita ja tapahtumia.

puistot – järjestöt – palvelut – rauha

Sosiaalisen ja emotionaalisen stioutumattomuuden ongelmat korostuvat tässä profilissa. Omaa paikkaa on vaikea löytää varsinkin perhevapaiden aikana.

yksinäisyys – byytyminen – kaipuu

Erityinen huomio alueelle muuttaneisiin: valmiit rakenteet sosiaalisen turvallisuuden luomiseksi. Miten alueella toivotaan tervetulleeksi? Mitkä ovat tarjottavat palvelut? Ja miten tuetaan esimerkiksi järjestö- ja yhdistystoimintaa?

epävarma hapuiliija
EPPU



Tuttua ympäristöä, joka antaa mahdollisuuden elää rauhassa omalla tavalla. Arvostaa asumisen ja elämisen perusasioita, taloudellisuutta ja tuttuja ihmisiä.

helppous – selkeys – tila – rauha

Valinnan vaikeus ja muutosvastarinta korostuvat. Vaihtoehtojen löytäminen voi tuntua ylittämättömältä ja päätös voi jäädä tapahtumatta, kun mieleistä vaihtoehtoa ei löydy.

paikalleen jääminen – yksinäisyys

Paivelujen kokonaispaketti helposti saatavilla ja tukea valintoihin. Yksinkertaiset ohjeet, "toimi näin", ja valmiiksi rajatut vaihtoehdot auttavat alkuun. Viestinnässä korostetaan samankaltaisuutta aiempaan.

Yleinen kohderyhmänäkemys



MILLENNIAALI

Arvostukset ja kipupisteet

Kaikki millenniaalit eivät arvosta samoja asioita: entistä enemmän päätökset tehdään individualististen tunteiden ja tunteiden perusteella, kuin perinteistä tapaa noudattaen. Mahdollisuuksia on enemmän ja alueen vahvuuksia tuleekin tarkastella laajemmassa mittakaavassa, jotta kansainvälisesti tulkiten.

Megatrendit vaikuttavat

Asumiseen ja elämiseen vaikuttavat esim. kaupungistuminen, taloudellisen eriarvoisuuden kasvaminen ja muutos kulluttajikäytymisessä. Omistaminen vähenee ja palveluiden merkitys kasvaa. Mahdollisuudet toteuttaa arvojen mukaisia elämästä tulisi huomioida alueita kehitettäessä ja niistä viestittäessä.

Paikan identiteetti

Inhimillinen tarve kuulua joukkoon ei ole vähentynyt sukupolvien vaihtuessa. Miuuttamisen myötä tarve aina uuden ryhmän löytämiselle on vain kasvanut – kaikille tämä ei ole helppoa, mutta suurelle osalle se on kuitenkin välttämätöntä. On helpompi kuulua joukkoon, jonka identiteetti on tunnistettava: koskee myös paikan identiteettiä.