

KATRI SALONEN & SANNA MERISALO (TOIM.)

Projektien projekti

– mitattavaa hyötyä yhteistyöllä

Serviisi, Equal-yhteisöaloite,
loppuraportti



KATRI SALONEN & SANNA MERISALO (TOIM.)

Projektien projekti

– mitattavaa hyötyä yhteistyöllä

Serviisi, Equal-yhteisöaloite, loppuraportti



Kirjoittajat:

Osa 1: Sanna Merisalo
Mikael Alaviitala (luku 5)

Osa 2: Kirsti Haihu

Turun ammattikorkeakoulun puheenvuoroja 40

Turun ammattikorkeakoulu
Turku 2008

Kannen suunnittelu: Erkki Tuomi

ISBN 978-952-216-032-4 (elektroninen)
ISSN 1459-7756 (elektroninen)

Verkkojulkaisun jakelu: <http://julkaisumyynti.turkuamk.fi>

SISÄLTÖ

ESIPUHE	4
TEEMATYÖKOKOUSTEN RAPORTIT	6
1 HANKETYÖN HYVIÄ JA HUONOJA KÄYTÄNTÖJÄ	7
Taustaa	7
Kansalliset hankkeet	7
Kansainväliset hankkeet	9
Huonot käytännöt	10
Lopuksi	12
2 KUMPPANUUDELLA TULOSSIIN	13
Kumppanuuden lisääntyminen	13
Kumppanuus edistämässä henkilöstön ja organisaation kehittämistä	13
Organisaation kehittäminen kumppanuuden avulla	14
Kumppanuus ja henkilöstön osaamisen kehittäminen	15
Lopuksi	16
3 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	17
Esimerkki 1 / Sitefactory Oy	17
Esimerkki 2 / Lupa Rentoutua	18
Esimerkki 3 / Pohjolan Purkutyö Oy	18
Kehittämishankkeen rooli PK-yrityksen henkilöstön osaamisen kehittämisessä	19
4 TYÖHYVINVOINTI	20
Teemaryhmän näkemykset työhyvinvoinnin tekijöistä	20
Varhaisen reagoinnin malli	22
Lopuksi	23
5 SOSIAALINEN PÄÄOMA PK-YRITYSTEN VOIMAVARANA	24
6 KÄYTÄNNÖN ESIMERKKEJÄ SOSIAALISESTA PÄÄOMASTA	28
Spirit-hanke: Sosiaalista pääomaa pohjalaisyrityksille	28
Turun ammattikorkeakoulun yhteiskuntavastuuraportti – käytännön tekoja Varsinais-Suomen työelämälle	29
TEEMARYHMÄN VÄLI- JA LOPPUARVIOINNIN TULOKSET	31
EFQM	32
Yleistä	32
Mallin rakenne	32
Valinta projektin käyttöön	32
Servisiin arvioinnin yhteenveto	32
Menetelmän arviointia	33
HYVÄT KÄYTÄNNÖT	46

ESIPUHE

Integroidut palvelukokonaisuudet yrityksille ja sen henkilöstölle -hanke kuuluu Euroopan Sosiaalirahaston rahoittamaan Equal-yhteisöaloitteeseen. Hanke oli yksi ns. teematyöhankkeista, joita Suomessa toisella Equal-kaudella oli yhteensä seitsemän. Turun ammattikorkeakoulu ja hallinnoimamme ArtCraftMetal-hanke sai tiukan tarjouskilpailun jälkeen koordinoitavastuun ko. teematyöstä vuonna 2006. Teematyön ajatuksena on ollut molemmilla Equal-kausilla (2001–2004 ja 2004–2007) tukea eri puolilla Suomea toimivien yksittäisten Equal-hankkeiden yhteistyötä ja edistää hyvien käytäntöjen kehittämistä ja levittämistä.

Integroidut palvelukokonaisuudet yrityksille ja sen henkilöstölle -hanke eli selkokielisemmin **Serviisi** keräsi yhteen eri puolilta Suomea hankkeita, jotka omassa työssään olivat kaikki keskittyneet pk-sektorin, julkisten organisaatioiden ja mikroyritysten henkilöstöjen sekä yksin yrittäjien tukemiseen ja osaamisen kehittämiseen. Kaikkien Serviisin toimintaan osallistuneiden hankkeiden päämääränä oli yritysten tuottavuuden ja elinvoimaisuuden parantaminen henkilöstön työhyvinvoinnin ja osaamisen kehittämisen avulla.

Serviisiin osallistuvat hankkeet olivat:

Ammattilaisen väylä Itämerellä, Turun Aikuiskoulutuskeskus, Turku

ArtCraftMetal, Turun ammattikorkeakoulu, Turku

Jobsis, Seinäjoen ammattikorkeakoulu, Seinäjoki

Hyvinvointia nääs, Teknologiakeskus Hermia Oy, Tampere

LOIMU, Länsi-Pirkanmaan koulutuskuntayhtymän Aikuiskoulutusyksikkö, Ikaalinen

Muutos voimaksi, Tampereen yliopiston täydennyskoulutuskeskus, Tampere

OR-BITS, Lahden ammattikorkeakoulu, Lahti

SOMA, Varsinais-Suomen TE-keskus, Turku

Spirit, Vaasan yliopisto/Levón-instituutti, Vaasa

Virtaa firmaan, voimaa verkostoista, Pohjois-Karjalan TE-keskus, Joensuu

Mikrotie, Kouvolan seudun kuntayhtymä / Kasarminmäen Osaamiskeskus (hanke päättyi jo 2006 lopussa).

Serviisin ensimmäisessä työkokouksessa syyskuussa 2006 sovittiin yhteisesti teemat, joita hankkeessa käsiteltiin. Teemat olivat seuraavat:

- pk-sektorin yhteiskuntavastuu
- kumppanuus
- osaamisen kehittäminen
- työhyvinvointi
- projektikäytännöt (kokemusten jakaminen, hyvät ja huonot käytännöt)
- kansainväliset projektikäytännöt (kokemusten jakaminen, hyvät ja huonot käytännöt).

Tähän raporttiin on kerätty em. aiheista työkokouksissamme alustusten ja yhteisten ryhmätöiden tuloksena koostetut työraportit. Lisäksi raportissa on Serviisin väli- ja loppuevaluoinnin tulokset ja kooste hyvistä käytännöistä, jotka ryhmämme yhteisesti on kerännyt.

Haluan kiittää kaikkia Serviisiin osallistuneita hankkeita aktiivisesta ja myös hauskaasta yhteistyöstä reilun puolentoista vuoden aikana. Me kaikki saimme paljon uusia kontakteja ja jaoimme keskenämme mielenkiintoisia kokemuksia pienten yritysten ja organisaatioiden kehittämisen haasteista.

Turussa 1.2.2008

Katri Salonen
projektipäällikkö
Turun ammattikorkeakoulu

TEEMATYÖKOKOUSTEN RAPORTIT

Tähän osioon on koottu teematyökokousten pohjalta laaditut raportit.

HANKETYÖN HYVIÄ JA HUONOJA KÄYTÄNTÖJÄ

Taustaa

EU-projektimaailmassa käsite *hyvät käytännöt* on saanut viime vuosina paljon huomiota. Seuraavalla, vuonna 2007 alkavalla, ohjelmakaudella termi tulee olemaan vielä nykyistäkin keskeisemmässä asemassa. Hyvistä käytännöistä, niiden tunnistamisesta sekä levittämisestä on järjestetty lukuisia seminaareja ja koulutuksia sekä kirjoitettu julkaisuja ja artikkeleita. Mistä hyvissä käytännöissä sitten oikein on kyse?

Virallista määritelmää siitä, mitä termillä tarkoitetaan, ei ole olemassa. Näin ollen eri yhteyksissä hyvät käytännöt saattavat saada hyvinkin erilaisen merkityksen. Määrittelyn tekee hankalaksi myös se, että hyvän käytännön kohteena voi olla periaatteessa mikä tahansa hanketyön osio. Niinpä hyvä käytäntö voi liittyä yhtä hyvin niin yksittäisen hankkeen työkäytäntöön, substanssiin, tuotoksiin tai prosessiin kuin organisaation hanketyöhön liittyviin käytäntöihin tai jopa hankerahoitusjärjestelmään ja sen organisointiin liittyviin käytäntöihin.

Koska esim. työministeriön julkaiseman hyvien käytäntöjen käsikirjan mukaan ”*hyvän käytännön käsite on tilannesidonnainen ja joustava*”¹, myös teemaryhmämme määritteli termin omaan käyttöönsä sopivaksi. Ryhmä erotti toisistaan käsitteet *hyvä käytäntö* ja *best practice*, joita yleensä on käytetty toistensa synonyymeina. Ryhmän mukaan kaikissa hankkeissa on käytössä useita hyviä käytäntöjä, mutta näistä best practiceja tulee kuitenkin vain osasta. Best practicen vaatimuksena on, että hyvä käytäntö jää elämään myös hankkeen päättymisen jälkeen ja on siirrettävissä myös muiden hankkeiden, taustaorganisaatioiden ja toimijoiden käyttöön.

Huonon käytännön määrittelemineen lienee helpompaa kuin hyvän: kyse on yksinkertaisesti käytännöstä, joka ei ole toiminut. Kuten hyvät, myös huonot käytännöt voivat liittyä mihin tahansa hanketyön vaiheeseen tai osaan. Vaikka huonot käytännöt ovat periaatteessa toimivia, joita ei suositella kenenkään toisen käyttöön, on myös näistä hyvä keskustella avoimesti muiden projektitoimijoiden kanssa. Näin voidaan laatia korjausehdotuksia esim. rahoittajalle tai kertoa varoittavia esimerkkejä muille projekteille ja toimijoille. On kuitenkin pidettävä mielessä, että myös huonot käytännöt ovat suhteellisia: mikä on yhdelle hankkeelle huono käytäntö, voikin toimia jossain toisessa!

Kansalliset hankkeet

Teemaryhmän esiin nostamat hyvät käytännöt kansallisissa hankkeissa liittyivät ennen kaikkea selkeiden pelisääntöjen ja toimivan yhteistyön merkitykseen. Kun kaikki projektitoimijat

¹ Hyvästä paras. Jaettu kehittämisvastuu ESR-projekteissa. Hyvät käytännöt -käsikirja. Helsinki 2004. Sivun 10.
http://www.mol.fi/esr/fi/___yleiset/TM_HK_Hyvasta_paras_web_korjaus_02022005_lock.pdf

tuntevat toimintaperiaatteet ja yhteistyö heidän välillään on avointa, on projektihenkilöstön helppo viedä hanketta eteenpäin.

Koska hanketoiminnassa on mukana useita toimijoita, jotka edustavat eri taustaorganisaatioita sekä erilaisia toimintakulttuureita, saattaa näiden käytäntöjen ja intressien yhteensovittaminen olla välillä vaikeaa. Erilaisen taustan omaavat toimijat saattavat myös ymmärtää sovitut asiat eri tavoin. Tästä syystä olisikin hyvä sopia niin kumppaneitten kuin osallistujienkin kanssa asioista aina kirjallisesti etukäteen. Käytäntö helpottaa mahdollisesti syntyviä epäselvyyksiä, sillä sopimuksesta on helppo tarkastaa, mitä kustakin asiasta on alun perin yhdessä sovittu. Jotta kaikki olennaiset asiat saadaan todella kirjattua sopimuksiksi, on hankkeeseen myös varattava riittävästi aikaa niiden tekemiseen.

Selkeä ja ymmärrettävä viestintä on yksi toimivan yhteistyön tärkeimmistä edellytyksistä. EU-projektimaailma on täynnä termejä (juurruttaminen, disseminaatio, yms.), joiden sisältö on itsestään selvää projektihenkilöstölle, mutta ei välttämättä aukea ulkopuolisille. Kommunikoitaessa esimerkiksi osallistujayritysten kanssa olisikin tärkeää välttää projektislangia ja selittää asiat ymmärrettävästi. Myös luottamuksellisen suhteen rakentaminen on helpompaa, jos osapuolet puhuvat keskenään samaa kieltä.

Hyväksi käytännöksi teemaryhmä nosti myös projektin päättämisen yhteisesti kaikkien hankkeen toimijoiden kesken. Yhteisessä päätöstilaisuudessa kaikki pääsevät kertomaan mielipiteensä siitä, missä asioissa hanke heidän mielestään onnistui tai epäonnistui sekä mitä toteutettujen toimien lisäksi olisi kannattanut tehdä. Tämä antaa projektihenkilöstölle paitsi suoran palautteen hankkeen toimivuudesta, myös vinkkejä tulevaan kehittämistyöhön. Parhaiten päätöstilaisuus toimii, jos se järjestetään työpaikan ulkopuolella, jolloin osallistujat voivat ottaa tilinpäätökseen täysipainoisesti osaa.

Projekti voi saada toimintaansa lisäarvoa myös yhteistyöstä muiden hankkeiden kanssa. Usein kaksi samantapaisten haasteiden kanssa painivaa hanketta pystyy tarjoamaan toisilleen käytännön vinkkejä tai jopa toimenpide-ehdotuksia, joiden avulla kehittämistyötä voi viedä eteenpäin. Samoin hankkeet voivat esim. arvioida toistensa tuotteet, ja saada näin ulkopuolista näkökulmaa niiden kehittämiseen.

Ylipäätään hankkeen ja sen tuotteiden systemaattinen arviointi koettiin teemaryhmässä hyväksi käytännöksi. Säännöllisestä arvioinnista saatavan palautteen avulla on mahdollista kehittää projektia ja tarvittaessa muokata sen toimintaa. Ryhmä pitikin arviointia eräänlaisena laadunvarmistuksena: sen avulla voidaan valvoa, että hankkeelle asetetut tavoitteet myös toteutuvat.

Osa teemaryhmän nimeämistä hyvistä käytännöistä liittyi mahdollisten ongelmien ennakoimiseen. Kun ongelmiin on varauduttu jo ennakolta, ei niiden ilmeneminen aiheuta projektin toiminnalle katastrofia.

Hyvänä keinona mahdollisten ongelmien selvittämiseen teemaryhmä piti ennakkopäätöksen hakemista rahoittajalta epäselvissä asioissa. Jos hankkeessa on epäselvyyttä esim. siitä, ovatko

tietyt kustannukset hyväksyttäviä vai eivät, voi virhearvioinnit välttää hakemalla asiasta ennakkopäätöksen.

Toiseksi hyväksi keinoksi teemaryhmä nimesi ”konsultoivan tilintarkastajan”. Koska vain osassa hankkeita toimitetaan tilintarkastukset säännöllisesti puolivuositain, eivät jotkut hankkeet saa palautetta taloushallinnostaan raportointien välissä. Näiden projektien kannattaisikin käyttää neuvonantajanaan alueen projektit ja rahoittajat tuntevaa tilintarkastajaa, jolta saisi tietoa monista maksatuksiin ja hyväksyttäviin kustannuksiin liittyvistä kysymyksistä.

Kansainväliset hankkeet

Myös enemmistö teemaryhmän nimeämistä kansainvälisten hankkeiden hyvistä käytännöistä liittyi juuri yhteisten pelisääntöjen luomiseen yhteistyölle.

Ryhmä muistutti, että jo kansainvälistä hanketta suunniteltaessa kannattaa pitää mielessä tekijät, jotka vaikuttavat mahdollisen yhteistyön sujuvuuteen: partnerien määrä, kielitaito ja näiden kansallisten hankkeiden aihepiirit vaikuttavat myös siihen, miten helppoa ryhmän kesken on työskennellä.

Suuren partnerikoalition etuna on, että sillä on yleensä käytössään enemmän resursseja kuin pienellä ryhmällä. Toisaalta suuri ryhmä joutuu käyttämään huomattavan määrän aikaa jo pelkästään keskinäiseen viestintään, kun taas pienen koalition kesken asiat etenevät jouhevammin. Suuressa ryhmässä myös yksimielisyyteen pääseminen hankkeen päämäärästä saattaa olla hankalaa, varsinkin jos osallistujien kansalliset projektit ovat aihepiireiltään keskenään kovin erilaisia.

Teemaryhmä olikin sitä mieltä, että hyvä määrä partnereita on 4–6. Tämän kokoisesta joukosta löytyy toisaalta riittävästi erilaisia mielipiteitä, jotta työskentelyyn saadaan monipuolisuutta, mutta samalla joukko on kuitenkin tarpeeksi pieni, jotta yhteistyön toteuttaminen on vielä sujuvaa.

Ryhmä suositti myös, että aikaisemmin hyvin toiminutta yhteistyötä kannattaa jatkaa saman partnerijoukon kanssa, jos se suinkin on mahdollista. Ennestään tutun ryhmän kanssa yhteistyössä on mahdollista päästä syvemmälle, kun toisten taustojen ja toimintatapojen opettelemiseen ei tarvitse käyttää aikaa.

Partnerihakuprosessissa teemaryhmä suositti mahdollisimman monien kanavien käyttämistä. Mahdollisiin kumppaneihin voi tutustua esimerkiksi komission järjestämissä partnerihakutilaisuuksissa. Tämän lisäksi monilla kaupungeilla ja maakunnilla on Brysselissä toimisto, jolta voi pyytää apua kumppanien etsintään. Myös ystävyyskaupunkitoimintaa kannattaa hyödyntää pyytämällä tietoa ystävyysalueen mahdollisista toimijoista. Paras tapa saada partnerista oikeaa tietoa on tavata heidät. Näin saa kerralla kattavan kuvan sekä partnerin taustaorganisaatiosta että toimintatavoista. Etukäteisinformaatiota tapaamista varten kannattaa hakea esim. netistä.

Heti yhteistyön alussa on tärkeää asettaa hankkeelle selkeät ja ymmärrettävät päämäärät sekä sopia hankkeen aikataulusta ja kunkin partnerin vastuualueesta. Kannattaa huomata, että eri maissa myös projektien rahankäyttöä koskevat säännöt saattavat olla erilaiset, joten olisi hyvä selvittää yhteisesti heti alussa, kuka maksaa mitään ja miten mahdolliset rahansiirrot suoritetaan. Teemaryhmän jäsenet olivat kokeneet hyväksi myös ulkopuolisen konsultin ottamisen mukaan kv-hankkeen yhteistyösopimuksen (TCA) laatimiseen. Aikataulua laadittaessa on puolestaan syytä huomioida eri maiden yleiset loma-ajat ja juhlapäivät, jotta kumppanien mahdolliset pitkät poissaolot eivät tule yllätyksenä ja viivytä esimerkiksi tärkeiden päätösten aikaansaamista.

Jotta kansainvälinen yhteistyö voisi alkuunkaan toimia, pitää partnerien pystyä kommunikoimaan keskenään. Yleensä hankkeissa yhteiseksi kieleksi valitaan englanti. Teemaryhmässä oli hyviä kokemuksia siitä, että kansainvälisen hankkeen puheenjohtajana toimi äidinkieltään englanninkielinen henkilö. Tämä käytäntö vähensi väärinkäsitysten määrää, sillä natiivipuhuja kykenee selittämään asiat riittävän selkeällä ja yksinkertaisella kielellä sekä varmistamaan, että kaikki asianosaiset pystyvät seuraamaan kokouksen etenemistä.

Toinen ymmärtämistä helpottava tekijä, jota teemaryhmä piti hyvänä käytäntönä, oli yhteisen sanaston laatiminen projektiryhmän kesken. Sanastoon kootaan hankkeen kannalta keskeiset sanat, jotka sitten käännetään kaikille partnerikielille. Sen avulla ryhmän jäsenet voivat esim. päästä perille partnerien vieraskielisistä esitteistä. Samalla voidaan myös käydä keskustelua käsitteiden merkityksestä, sillä erilaisista yhteiskunnallisista tekijöistä johtuen käsitteiden sisältö saattaa vaihdella eri maissa.

Teemaryhmä suositti, että ylipäätään kansainvälisen yhteistyön vaatimukset pitäisi huomioida jo omaa projektisuunnitelmaa laadittaessa. Sekä partnerien haku että yhteistyön toimeenpano vaativat resursseja, joihin pitää varautua alusta alkaen. Sähköposti ja internet ovat toki helpottaneet rajojen yli tapahtuvaa yhteistyötä, mutta siitä huolimatta kaikkien asioiden hoitaminen sähköisesti ei ole järkevää. Edelleenkin suurimmat edistysaskeleet yhteistyössä tapahtuvat useimmiten, kun ihmiset pääsevät keskustelemaan asioista kasvokkain. Yhteistyötä helpottaa edelleen, jos partnerit tuntevat toisensa. Tästä syystä kokouksiin tulisivikin varata riittävästi aikaa myös vapaamuotoista yhdessäoloa varten.

Huonot käytännöt

Teemaryhmän lähtökohtana huonojen käytäntöjen pohtimiselle oli hankesuunnittelun realistisuus. Hankkeen päämäärien tulisi olla sopuoinnussa käytössä olevien resurssien kanssa, jotta toiminnassa on ylipäätään mahdollista onnistua. Liian suuret lupaukset projektisuunnitelmassa johtavat väistämättä ongelmiin, kun niiden toteuttamiseen ei ole varaa. Toisaalta myöskään liian pienten hankkeiden rahoittaminen ei ole kannattavaa. Jos projektin on mahdollista esim. osallistua kv-yhteistyön puitteissa järjestettävistä tapaamisista vain muutamaaan, jää kansainvälisestä toiminnasta ylipäätään saatava hyöty varsin pieneksi.

Useimmat teemaryhmän nimeämistä kansallisten projektien huonoista käytännöistä liittyivät kuitenkin viranomaisyhteistyöhön. Ongelmalliseksi ryhmä koki esimerkiksi sen, että rahoittaja saattaa tehdä samoista asioista eri puolilla maata aivan päinvastaisia ratkaisuja. Tämä

asettaa hankkeet luonnollisesti keskenään eriarvoiseen asemaan, kun toiset hankkeet saavat hyväksytyksi esim. kuluja, joita toiset eivät.

Teemaryhmä koki ”byrokratian pyörittämisen” vievän aikaa varsinaiselta projektityöltä. Myös tässä suhteessa teemaryhmä kaipasi lisää johdonmukaisuutta yhteistyöhön rahoittajan kanssa. Ymmärrettiin kyllä, että isojen menoerien hyväksymisessä on tiukka kontrolli. Välillä kuitenkin tuntuu, että hyvinkin pienten asioiden selvittelyyn pitää käyttää kohtuuttomasti aikaa.

Ryhmä esitti myös, että hallinnon puolelta sääntöjen tulisi olla selvät jo projektien hakuvaiheessa. Nykyisellään projektisuunnitelmat laaditaan usein yksien sääntöjen mukaan, ja kun hanke on hyväksytty, säännöt ovatkin saattaneet jo muuttua. Tällöin projektisuunnitelmaa joudutaan muokkaamaan uusien sääntöjen mukaiseksi, mikä puolestaan saattaa muuttaa hanketta alkuperäisesti suunnitellusta.

Sosiaali- ja terveysministeriön alaiset hankkeet olivat puolestaan kohdanneet maksatuskäytäntöjen kanssa huomattavia ongelmia niin edellisellä kuin nykyiselläkin kaudella. Kun ministeriön maksatukset saattavat viivästyä sovitusta kuukausia, olisi asialle voitava tehdä jotain.

Ohjausryhmästä teemaryhmä toivoi nykyistä enemmän hyötyä varsinaiseen projektitoimintaan. Koska ohjausryhmä joudutaan rahoittajan vaatimuksesta kokoamaan usein lähes täysin hallintoviranomaisista, keskittyy se usein projektin ohjaamisen sijasta sen talouden ja hallinnon seuraamiseen. Jatkossa olisikin suotavaa, että ohjausryhmän jäsenten valinnassa olisi lähtökohtana projektin aihepiiriin liittyvä sisältöosaaminen tai -kiinnostus.

Huonoksi käytännöksi teemaryhmä koki myös projektin henkilöitymisen yhteen työntekijään (yleensä projektipäällikköön) sen sijaan, että hanke nähtäisiin laajemmin osana taustaorganisaation toimintaa. Hankkeissa syntyneet hyvät käytännöt jäävät usein irralleen taustaorganisaation toiminnasta sen sijaan että ne omaksuttaisiin sen osaksi. Tilanne korostuu erityisesti, mikäli projektihenkilöstö siirtyy hankkeen päätyttyä ulkopuolisen palvelukseen, jolloin organisaatiosta ei löydy enää ketään, joka voisi muistuttaa projektista ja sen tuloksista.

Ryhmässä pidettiin ylipäätään hankalana, että valtaosa projektien tuloksista hukkuu hankkeiden päätyttyä. Mikäli tietoa aikaisemmista tuloksista olisi paremmin saatavilla, olisi tätä tietoa mahdollista huomioida ja hyödyntää esimerkiksi uuden projektin suunnittelemisessa.

Projektihenkilöstön vaihtuminen hankkeen toiminnan aikana on varsin yleistä. Henkilöstön vaihtuminen on jo itsessään hankkeen kannalta huono käytäntö, sillä kaikkea poislähtijän omaavaa tietoa ei ole mitenkään mahdollista siirtää uudelle työntekijälle, vaan osa valuu väistämättä hukkaan. Tiedonsiirto vanhalta työntekijältä uudelle voidaan kuitenkin toteuttaa monin tavoin. Vanhan ja uuden henkilön vaihto olisi esimerkiksi suunniteltava niin, että heille olisi varattu riittävästi päällekkäistä työaikaa tiedon siirtämistä varten. Mikäli taustaorganisaation ns. vakituinen henkilöstö on tietoinen ja ajan tasalla siitä, mitä projekteissa tehdään, voi uusi työntekijä kääntyä myös heidän puoleensa opetellessaan tehtäviään. On myös erittäin tärkeää, että projektin toiminta dokumentoidaan systemaattisesti aivan sen alusta lähtien, sillä dokumenttien avulla niin uuden työntekijän kuin ulkopuolisten tahojenkin on

mahdollista tutustua hankkeeseen. Teemaryhmä oli kuitenkin yksimielinen siitä, että projektihenkilöstön pysyvyyteen tulisi kiinnittää jatkossa entistä suurempaa huomiota ja myös viranomaisten olisi hyvä korostaa projektihenkilöstön pysyvyyden merkitystä.

Kansainvälisten hankkeiden suhteen ongelmalliseksi teemaryhmä oli kokenut esimerkiksi kiertävän sihteeristön käyttämisen. Kiertävän sihteeristön ideana on, että jokainen kumppanimaa toimii vuorollaan hankkeen sihteerinä ja näin taakkaa saadaan jaettua tasapuolisesti partnerien kesken. Käytännössä tämä oli kuitenkin osoittautunut sekavaksi, kun jokainen partneri hoiti sihteeriyden omalla tavallaan.

Myös taustaorganisaation henkilöstön puutteellinen kielitaito nähtiin ryhmässä huonona käytäntönä. Koska hankkeet tarvitsevat toiminnassaan taustaorganisaationsa palveluja, ei riitä, että ainoastaan projektihenkilöstö osaa kieliä, vaan myös muusta henkilöstöstä tulisi löytyä riittävästi kielitaitoisia. Samoin monet materiaalit (esim. taloushallinnon lomakkeet) löytyvät usein vain suomeksi tai ruotsiksi, kun taas projektit tarvitsisivat samoja materiaaleja englanniksi. Näin ollen projektihenkilöstö saattaa joutua toimimaan muun työnsä ohessa niin tulkkina kuin kääntäjänäkin, vaikka tämä ei varsinaisesti toimenkuvaan kuulukaan.

Huonona käytäntönä nousi esille myös se, että projektin hallinto hoitaa kansainvälisen toiminnan yksinään. Osaprojektien sitouttaminen ja innostaminen kansainväliseen toimintaan edellyttää myös, että he pääsevät osallistumaan kv-kokouksiin ja vierailuihin. Muussa tapauksessa kansainvälinen toiminta jää heille helposti vieraaksi ja siihen vaadittu työ koetaan ylimääräiseksi vaivaksi.

Lopuksi

Teemaryhmämme käsitteli asiaa alustusten jälkeen workshop-työskentelynä, joiden pohjalta oheinen raportti on kerätty. Hyviä käytäntöjä käsiteltiin ryhmän ensimmäisessä työkokouksessa yleisellä tasolla. Yksityiskohtaisempi hyvien käytäntöjen kerääminen toteutettiin vuoden 2007 keväällä ja alkusyksyllä. Kerätyt käytännöt on koottu julkaisun osaan Hyvät käytännöt.

Raportissa nousee jo esille selkeitä toimintamalleja, joita teemaryhmämme projektit käyttävät jatkossa. He vievät viestiä toimintatavoista myös omiin taustaorganisaatioihinsa ja partnereilleen. Mielestämme käytäntöjen jakaminen hyviin ja huonoihin on toimiva esitysmalli, sillä näin on mahdollista nostaa esiin myös toiminnassa vältettävät sudenkuopat.

Koska hankkeiden ja niiden taustaorganisaatioiden toimintatavat vaihtelevat suuresti, ei ole järkevää yrittää toteuttaa kaikkia esiteltyjä hyviä käytäntöjä, vaan jokainen projekti pystyy poimimaan näistä omaan tarpeeseensa sopivat mallit. Viranomaisille tehdyt ehdotukset ja suositukset ovat kuitenkin yhteisiä. Niiden eteenpäin viemisessä toivommekin projektimme viranomaistahojen tekevän keskenään yhteistyötä, jotta pelisäännöt ja ohjeistukset olisivat kaikille yhtenäiset ja tasapuoliset.

Kumppanuuden lisääntyminen

Työn organisointi on muutaman viime vuosikymmenen aikana muuttunut rajusti yritysten ulkoistaessa yhä herkemmin ydinliiketoimintansa ulkopuolelle jäävät osaamisalueet. Samanaikaisesti myös perinteiset alihankintasuhteet ovat kokeneet murroksen. Aikaisemmin tilaaja-tuottajamallin on monissa tapauksissa korvannut kumppanuus, jossa molemmat osapuolet ovat keskenään yhdenvertaisia. Kumppanuuden lisääntyessä työn tekeminen on puolestaan siirtynyt enenevässä määrin kumppanien välisiin verkostoihin. Suuntauksen taustalla ovat yrityksiin kohdistuvat odotukset joustavuudesta. Joustavuutta yritykset hakevat nimenomaan ulkoistamisilla, verkostoitumisella sekä määräaikaisilla ja vuokratyösuhteilla.

Koska verkostoissa työskentelevät rinnakkain niin ydinyrityksen kuin sen kumppanienkin työntekijät, edellyttää tilanne uudenlaista panostusta työn organisointiin. Monet yritykset käyttävät lisäksi vuokratyövoimaa tasaamaan sesonkivaihtelua, joten edellisten lisäksi yrityksen on huomioitava myös vuokratyöntekijöiden tarpeet. Käytännössä lopputuotteen tai sen osan on siis saattanut tehdä ydinyrityksen henkilöstö, kumppaniyrityksen henkilöstö tai molempien henkilökunta yhteistyössä. Lisähaasteita järjestelyille asettaa myös se, että kumppanit eivät välttämättä sijaitse samalla paikkakunnalla tai edes samassa maassa.

Tilanne asettaa luonnollisesti uudenlaisia haasteita niin toiminnan järjestämiselle kuin henkilöstöjohtamisellekin. Jotta verkosto olisi toimiva, ei riitä, että kumppanuus on omaksuttu vain työnjohdon tasolla. Tehokkaassa verkostossa kumppanuus läpäisee koko organisaation, mukaan lukien kaikki työntekijät. Lisäksi yrityksen tulee osata huomioida tasapuolisesti erilaiset työntekijäryhmät sekä hyödyntää esim. vuokratyöntekijöiden osaamista täysipainoisesti.

Kumppanuus edistämässä henkilöstön ja organisaation kehittämistä

Teemaryhmä pohti, miten kumppanuudella voidaan auttaa muutostilanteessa olevaa yritystä tai muuta organisaatiota. Aihetta tarkasteltiin erityisesti henkilöstön ja organisaation kehittämisen näkökulmista. Lisäksi ryhmä löysi kumppanuudesta myös resursseihin liittyvää hyötyä.

Koska teemaryhmän hankkeista suurin osa toimii nimenomaan yritysten sopeutumiskyky- ja työhyvinvointiteemojen parissa, keskittyvät ehdotukset ja toimintamallit pääasiassa sellaisiin kumppanuuksiin, joissa yhteistyössä toimivat yritys ja EU-hanke. Toisaalta kumppanuuksikäsitteen voi laajentaa koskemaan myös kokonaan muita kuin yrityksiä. Esimerkiksi Equal-hankkeille ominainen rakenne on kehittämiskumppanuus, jossa kumppaneina toimivat useat julkisen sektorin organisaatiot. Eri toimijoilla on tällöin eri vastuualueet, esimerkiksi projektin hallinto ja eri alojen koulutusten toteuttaminen on usein jaettu eri organisaatioiden kesken.

Organisaation kehittäminen kumppanuuden avulla

On selvää, että kumppanuuden taustana on yrityksen siitä saama – usein taloudellinen – hyöty. Hyöty voi kuitenkin olla myös muunlaista. Verkostosta yritys saa monesti käyttöönsä esimerkiksi laajemmat osaamisresurssit kuin sillä muuten olisi. Kumppaniorganisaatiolla voi nimittäin hyvinkin olla tarjota sellaista asiantuntemusta, jota omasta organisaatiosta ei löydy. Tätä ydinyritys voi hyödyntää esimerkiksi henkilöstökoulutuksessa tai tuotesuunnittelussa.

Yrityksen osallistuminen kehittäjäorganisaatioiden väliseen kumppanuuteen lähtee usein nimenomaan tietynlaisen asiantuntemuksen tarpeesta. Julkisen sektorin organisaatiot voivat tarjota yrityksille esim. ajankohtaista tutkimustietoa tai mahdollisuuksia verkostoitumiseen muiden yritysten kanssa. Yrityksen motivaationa voi olla myös oman liiketoiminnan kehittäminen kehittäjäorganisaatioiden järjestämän koulutuksen ja konsultoinnin avulla. Monet teemaryhmänkin hankkeista järjestävät koulutusta yritysten henkilöstölle tai tarjoavat niille konsultointipalveluja.

Myös Equal-kehittämiskumppanuudet hyötyvät osallistujaorganisaatioiden erilaisesta asiantuntemuksesta. Esimerkiksi hanke, jossa on kumppaneina eritasoisia oppilaitoksia kykenee tarjoamaan osaamista eri tilanteissa oleville yrityksille ja yrittäjille. Tämä koettiin eduksi esim. *ArtCraftMetal*-hankkeessa, jonka taustaorganisaationa olivat yliopisto, ammattikorkeakoulu ja aikuiskoulutuskeskus. Näiden lisäksi käsityö- ja kulttuurialan erityisasiantuntemusta tarjosi hankkeessa kumppanina toiminut käsi- ja taideteollisuusyhdistys. Näin eri alojen yritykset löysivät hankkeesta juuri itselleen tarpeellista osaamista. On myös hyvä pitää mielessä, että erilaista asiantuntemusta omaavien tahojen yhteistoiminta avaa usein uudenlaisia näkökulmia tuttuihin toimintatapoihin.

Toisenlaisen esimerkin asiantuntemuksen yhdistämisestä tarjoaa eteläpohjalainen *Jobsis*-hanke, jossa oli mukana sekä sosiaalialan, terveydenhuollon että kuntoutuksen asiantuntijoita. Jobsiksen yhtenä tavoitteena oli parantaa ikääntyvien työntekijöiden työssä jaksamista. Hankkeeseen osallistunut ikääntyvä työntekijä laati yhteistyössä asiantuntijoiden kanssa kuntoutumissuunnitelman, jossa huomioitiin työntekijän henkilökohtaiset tarpeet sekä työyhteisön kehittämistarpeet.

Resursseihin liittyvän hyödyn lisäksi organisaatiot hyötyvät kumppanuudesta myös muulla tavoin. Yritysten välisen kumppanuuden lähtökohtana on siis useimmiten keskittyminen ydintoimintaan ja sen ulkopuolelle jäävien toimintojen ulkoistaminen. Ulkoistamisen myötä yrityksen päätösvaltaan kuuluneet toimet siirtyvät kumppaniorganisaation vastuulle. Parhaassa tapauksessa sekä itse ulkoistamispäätös että kumppaniyritysten keskinäinen toiminta johtaakin yrityksen strategian täsmentymiseen. Yhteistoimintahan edellyttää jatkuvaa suunnittelua ja rajanvetoa yritysten välillä, kun kumppanit selvittävät, mikä tehtävä kuuluu kenellekin ja miten se olisi järkevintä toteuttaa. Prosessi edellyttää siis yrityksen toimintastrategian ja -tapojen asettamista tarkasteltavaksi yhä uudelleen. On myös mahdollista, että kumppaniyrityksistä muodostuu toisilleen ns. sparrauskaverit. Ovathan niiden tulokset toisistaan riippuvaisia, joten niiden on jo tästä syystä hyvä kannustaa ja kirittää toisiaan.

Teemaryhmä totesi, että kehittämiskumppanuus voi toimia muutostilanteessa olevalle yritykselle myös ns. tyynyefektinä. Kyse on siitä, että kumppani tukee esim. taloudellisesti vaikeassa tilanteessa olevaa yritystä erilaisin kehittämistoimin. Esimerkiksi vuosina 2002–2005 toiminut *Ammattilaisen väylä* -hanke oli kohdistettu tuolloin matalasuhdanteessa olleen telakkateollisuuden henkilöstön tukemiseen. Projekti järjesti lomautetulle henkilökunnalle erilaisia aktiviteetteja kuten kieli- ja tietotekniikkakursseja sekä virkistystoimintaa. Näillä toiminnoilla ylläpidettiin henkilöstön työkykyä ja -taitoja lomautustenkin aikana.

Projektin seuraaja, vuosina 2005–2007 toiminut *Ammattilaisen väylä Itämerellä*, puolestaan toimi tyynyefektinä täysin päinvastaisessa tilanteessa. Koska telakkateollisuudella oli tällöin meneillään noususuhdanne, oli alan ongelmana erityisesti ammattitaitoisen työvoiman puute. Lääkkeenä tähän yritykset olivat rekrytoineet työvoimaa ulkomailta. Ammattilaisen väylä Itämerellä avusti telakkayrityksiä esimerkiksi kouluttamalla työyhteisöjä toimimaan monikulttuurisessa ympäristössä, järjestämällä ulkomaalaisille työntekijöille suomen kielen kurssseja sekä kääntämällä erilaisia työhön liittyviä oppaita eri kielille.

Kumppanuus ja henkilöstön osaamisen kehittäminen

Paitsi itse organisaation toiminnan kehittämiseen, tarjoaa kumppanuus laajemmat resurssit myös yrityksen henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Yritysten muodostama kumppaniverkosto voi esimerkiksi järjestää yhteisiä tilaisuuksia, henkilöstökoulutusta tai virkistystoimintaa. Ilman verkostoitumista esimerkiksi juuri henkilöstökoulutuksen järjestäminen on pienissä yrityksissä usein mahdotonta, sillä siitä aiheutuvat kustannukset nousevat yksittäiselle yrittäjälle liian suuriksi. Sen sijaan jos usealla pienyrittäjällä on samansuuntaista koulutustarvetta, voivat he jakaa siitä aiheutuvat kustannukset keskenään.

Teemaryhmän hankkeista esimerkiksi *SOMA* (toiminta-alueena Varsinais-Suomi) ja *Virtaa firmaan, voimaa verkostoista* (Pohjois-Karjala) kartoittivat pienyritysten ja niiden henkilöstön koulutus- ja kehittämistarpeita. Mikäli useammalla yrittäjällä oli samanlaisia tarpeita esimerkiksi henkilöstökoulutuksen suhteen, voitiin heille järjestää sitä yhteisesti. Pohjois-Karjalassa yritysverkosto tuotti puolestaan asiantuntijoita kouluttajiksi Joensuuhun. Kun kustannukset jaettiin kaikkien verkoston jäsenten kesken, oli tämä malli yksittäiselle yrittäjälle edullisempi kuin se, että henkilökunta olisi osallistunut koulutukseen pääkaupunkiseudulla, kuten perinteisesti on tehty.

Muutos Voimaksi -hankkeessa puolestaan kehitettiin malli, joka mahdollistaa tyky-toiminnan myös pienyrityksille. Monesti virkistystoiminnan järjestäminen on näille yrityksille liian kallista tai toimintaan ei löydy riittävää määrää osanottajia, jotta se olisi mielekästä. Hanke järjestikin liikuntapäiviä, joihin osallistui usean eri PK-yrityksen henkilökuntaa. Näin saatiin kokoon sopivan kokoinen ryhmä, jossa liikkumaan pääsi yhdessä muiden kanssa ilman että osallistuvien yritysten kustannukset olisivat olleet korkeat. Tarkoituksena on, että yrittäjärhytmät voivat projektin päätyttyäkin järjestää tyky-toimintaa yhteisesti.

Myös kumppanien välinen kokemusten vaihto ja mentorointi hyödyttää työntekijöitä. Kokemusten vaihdon voi toteuttaa esimerkiksi yrityskummitoiminnan muodossa. Tarkoituk-

senä tällöin on saattaa yrityselämän konkarit keskustelemaan aloittavien yrittäjien kanssa. Yrityskummit ovat kokeneita, osa jo eläkkeelle siirtyneitä elinkeinoelämän asiantuntijoita. Kokemuksensa ansiosta he pystyvät neuvomaan uusia yrittäjiä näiden kohtaamissa haasteissa. Tätä toimintamallia hyödynnettiin esimerkiksi Virtaa firmaan -hankkeessa.

Toisinaan kokemustenvaihto voi olla hyvinkin konkreettista. Lahtelainen *OR-BITS*-projekti kehitti nimenomaan yritysten välisissä rajapinnoissa työskentelevien työntekijöiden valmiuksia. Kyse on siis yrityksistä, jotka toimivat kumppaneina tai erilaisissa verkostoissa toisten yritysten kanssa. Siitä huolimatta, että kumppanuus on näissä yrityksissä jatkunut jo jonkin aikaa, on kumppaniyrityksen toiminta saattanut jäädä henkilöstölle kuitenkin varsin vieraaksi. *OR-BITS*-hanke onkin järjestänyt yritysryppäille yhteistä koulutusta siten, että mukana on ollut sekä ydinyrityksen että kumppanina toimivan alihankintayrityksen edustajia. Vaikka yritykset ovat saattaneet tehdä yhteistyötä pitkäänkin, saattaa kumppaniyrityksen toimintakulttuuri olla työntekijöille kuitenkin vieras. Yhteisten koulutusten myötä työntekijät tutustuvat toisiinsa ja sitä kautta myös toistensa toimintakulttuuriin.

Mentorointi puolestaan on menetelmä, jonka avulla käytännön työkokemuksen myötä kertynyttä tietoa voidaan siirtää eteenpäin nuoremmille työntekijöille. Mentorointisuhteessa vanhempi työntekijä neuvoo ja tukee nuorempaa, vasta työuransa alussa olevaa työntekijää. Näin kokemuksen kautta hyviksi havaitut menetelmät jäävät elämään organisaatiossa senkin jälkeen, kun vanhempi työntekijä on jäänyt pois työelämästä. *Jobsis*-hankkeessa kehitettiin malli, jonka tarkoituksena on nopeuttaa aloittavien työntekijöiden pätevyyden lisääntymistä ja työhön liittyvän itsetunnon vahvistumista mentoroinnin avulla.

Lopuksi

Organisaatio voi siis hyötyä kumppanuudesta varsin monella tapaa. Hyödyt eivät kuitenkaan ole automaattisia, vaan vaativat yritykseltä panostusta ja suunnitelmallisuutta. Esimerkiksi mentoroinnin etuna on hiljaisen tiedon siirtyminen ja jääminen organisaatioon. Onnistuminen edellyttää kuitenkin, että toimintaan on varattu riittävästi aikaa ja resursseja.

Lähteet

PIHKALA, Timo & OIKARINEN, Tuija & PULKKA-STONE, Lea:
Henkilöstöjohtamisen haasteet verkostoituneessa organisaatiossa, 2006.
<http://www.lut.fi/tuta/lahti/julkaisut/Henkil%F6st%F6johtamisestaverkostossa.pdf>

Motivoitunut ja osaava henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara. Menestyäkseen yrityksen on oltava valmis panostamaan henkilökuntansa kouluttamiseen ja motivaation ylläpitämiseen. Asiastaan innostunut ja osaava henkilöstö kykenee myös sopeutumaan toimintaympäristön vaatimiin muutoksiin.

Pienissä yrityksissä henkilöstön osaamisen kehittäminen koetaan kuitenkin usein haasteelliseksi. Koulutuksen järjestäminen on kallista, minkä lisäksi työntekijän osallistuminen koulutukseen kuluttaa häneltä työaika. Näin ollen monessa pienessä yrityksessä henkilöstön koulutus nähdään välttämättömänä pahana, ja siihen käytetty aika pyritään pitämään mahdollisimman pienenä.

Yksi tapa, jolla pienyrittäjä voi helpottaa koulutuksesta aiheutuvia kustannuksia, on käyttää kehittämishankkeiden tarjoamia palveluja. Esim. monet Equal-kehittämishankkeet auttavat PK-yrityksiä koulutusten suunnittelemisessa ja toteuttamisessa. Koska hankkeet saavat rahoitusta koulutusten järjestämiseen, jää hankkeeseen osallisuvan yrityksen osuus koulutuksen kustannuksista pieneksi.

Seuraavassa esimerkkejä yrityksistä, jotka ovat toteuttaneet henkilöstökoulutusta yhteistyössä Pohjois-Karjalassa vuosina 2005–2007 toimineen *Virtaa firmaan, voimaa verkostoista* -hankkeen kanssa.

Esimerkki I

Sitefactory Oy / Janne Pakarinen

Joensuussa ja Helsingissä toimiva *Sitefactory Oy* on www-tuotantoihin, järjestelmiin ja ylläpitopalveluihin keskittynyt yritys. Lisäksi se toteuttaa painettavan materiaalin suunnitteluun ja toteutukseen liittyviä palveluja. Sitefactory Oy on perustettu vuonna 2000 ja yrityksessä on tällä hetkellä 6 vakituista työntekijää. Asiakkaina sillä on noin 500 yritystä.

Keväällä 2006 Sitefactory Oy:n henkilöstölle käynnistettiin koulutus teemalla *Media ja IT-alojen arvoverkkojen muutoksen ymmärtäminen*, joka käsitteli IT-alan toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia. Sen tarkoituksena oli harjaannuttaa työntekijöitä ja yritystä huomioimaan media- ja IT-alojen nousevat trendit ja suunnittelemaan oma toiminta vastaamaan vallitsevia tarpeita. Koulutus järjestettiin osittain säännöllisinä kehittämissäpäivinä ja osittain etätyönä.

Sitefactory Oy:n toimitusjohtaja Janne Pakarinen kertoo, että koulutus on vaikuttanut suoraan yrityksen toimintaan. Yritykselle räätälöity koulutus käsitteli juuri niitä asioita, jotka olivat yrityksen ja sen henkilöstön kannalta tärkeitä. Mahdollisuus uusien asioiden oppimiseen on myös motivoinut henkilöstöä omassa työssään.

Lisäksi koulutuksessa esille nousseita asioita on otettu osaksi yrityksen strategiatyötä. Sitefactory Oy:ssa yritysstrategiaa päivitetään tarpeen mukaan, ja monia koulutuksen myötä esiin nousseita asioita on kirjattu myös strategiaan. Se, että koko henkilöstö on näin päässyt osallistumaan strategian kehittämiseen, myös kannustaa työntekijöitä yhteisen päämäärän saavuttamiseen.

Esimerkki 2

Lupa Rentoutua / Pia Westman

Lupa Rentoutua on uusi, huhtikuussa 2007 toimintansa aloittanut yritys, joka järjestää hemmotteluhoitoja ja niihin liittyviä oheispalveluja. Hemmotteluhoitoihin kuuluu esimerkiksi erilaisia kauneusalan hoitoja sekä tyky-toimintaa kuten liikuntaa, retkiä ja seikkailuja. Yrityksen toiminta-ajatuksena on kokonaisvaltaisten hemmottelupakettien räätälöiminen tilaajan tarpeen mukaan, eli yritys vastaa ohjelman lisäksi myös tapahtuman muista mahdollisista järjestelyistä kuten tarjoiluista ja musiikista. Toimintatapa helpottaa tilaajaa, sillä hän saa kaikki tapahtumaan tarvittavat palvelut yhdellä puhelinsoitolla. Lupa Rentoutua toimii yhteistyössä *Kauneutta Sinulle* -kauneusalan yrityksen kanssa.

Ennen yrityksen perustamista Pia Westman osallistui kahden Pohjois-Karjalassa toimivan kehittämishankkeen järjestämiin koulutuksiin: *Virtaa Firmaan, voimaa verkostoista* ja *Potkua Pienyrittäjille*. Kehittämishankkeista aloitteleva yrittäjä sai itselleen erilaisia tukipalveluja. Yhteistyössä *Virtaa Firmaan* -projektin kanssa Westmanille etsittiin soveltuvia koulutuksia ja hän osallistuikin esim. rakennekynsi-koulutukseen. Koulutus mahdollisti suositun palvelun, rakennekynsien tekemisen, sisällyttämisen oman yrityksen palveluvalikoimaan. Koulutusprosessi on vielä kesken, ja *Virtaa Firmaan* -hankkeen avustuksella Westmanin on tarkoitus kehittää omaa osaamistaan ja lisätä yrityksen palveluja edelleen.

Potkua Pienyrittäjille -hankkeen kautta Westman sai puolestaan tukea yrityksen markkinointiin. Yhteistyössä hankkeen asiantuntijoiden kanssa yritykselle laadittiin esite ja nettisivut.

Esimerkki 3

Pohjolan Purkutyö Oy / Petri Hynninen

Pohjolan Purkutyö Oy (PPT) on purkualan yritys, jonka toimenkuvaan kuuluvat erilaiset purkutyöt teräksestä betoniin, puuhun ja asbestitöihin. Yrityksen kotipaikka on Maukkala Pohjois-Karjalassa, mutta se toteuttaa purku-urakoita eri puolilla Suomea sekä Baltian maisaa. PPT on aloittanut toimintansa vuonna 2004.

Pohjolan Purkutyö Oy osallistui *Virtaa Firmaan* -hankkeen toimintaan, kun yrityksessä tuli ajankohtaiseksi laadunhallintajärjestelmän rakentaminen. Yhteistyön aloittamiseen *Virtaa Firmaan* -hankkeen kanssa päädyttiin siitä syystä, että yrityksen sisältä ei löytynyt riittävää tietotaitoa kokonaisen laadunhallintajärjestelmän rakentamiseen. Hanke auttoi yritystä esimerkiksi järjestelmän vaatimien henkilöstökoulutusten suunnittelussa ja järjestämisessä. Mitävien koulutusten organisointi edellytti myös kontakteja, joita *Virtaa Firmaan* -hankkeella oli saatavilla yritystä itseään paremmin.

Järjestelmän käyttöönoton vaatimat henkilöstökoulutukset lisäsivät suoraan yrityksen henkilökunnan osaamista. Laadunhallintajärjestelmä myös selkeytti henkilökunnan ja tiimien vetäjien vastuita, kun vastuut kirjattiin järjestelmään ja niistä keskusteltiin yhteisesti. Järjestelmää myös kehitetään jatkuvasti edelleen, jotta siitä saatava hyöty olisi mahdollisimman suuri. Henkilökunnalta ja asiakkailta tulevat kommentit otetaan huomioon ja järjestelmää muokataan niiden perusteella. Tämä motivoi myös henkilökuntaa, kun heidän esittämänsä kehittämissuositukset todella vaikuttavat yrityksen toimintaan.

Rakennusalaalla purkutoiminta on viimeisiä aloja, joilla laadunhallintajärjestelmää ei ole vielä asetettu laissa pakolliseksi. Näin ollen järjestelmän ottaminen käyttöön on yritykselle myös kilpailuetu, sillä se viestii asiakkaille yrityksen halusta ottaa työsuojelu- ja ympäristöasiat vakavasti.

Kehittämishankkeen rooli PK-yrityksen henkilöstön osaamisen kehittämisessä

Kaikki kolme yrittäjää olivat kokeneet osallistumisen kehittämishankkeeseen hyödyttäneen omaa yritystään. Vastaavat koulutukset olisi toteutettu yrityksissä joka tapauksessa, mutta yhteistyö Virtaa Firmaan -hankkeen kanssa toi niiden järjestämiseen suunnitelmallisuutta. Vastuu esimerkiksi kouluttajien etsimisestä oli pitkälti Virtaa Firmaan -hankkeella, mikä säästi yrittäjien aikaa. Lisäksi koulutusten suunnitteleminen yhdessä yrityksen ulkopuolisten asiantuntijoiden kanssa toi mukaan sellaisia näkökulmia, joita yrityksissä ei ollut osattu ajatella.

Hankkeen kautta koulutustyöhön saatu taloudellinen tuki puolestaan helpotti päätöstä koulutuksen aloittamisesta. Tuki vaikutti myös koulutuksen kestoan. Esim. Sitefactory Oy:ssa toteutetun kaltaista koulutusta oli kaavailtu aloitettavaksi omin voimin, mutta ilman kehittämishankkeesta saatua tukea se olisi todennäköisesti toteutunut myöhemmin ja sisällöltään suppeampana.

Yrittäjät pitivät erityisen tärkeänä myös toteutettujen koulutusten yrittäjälähtöisyyttä. Aloite koulutuksiin oli lähtenyt nimenomaan yrityksistä itsestään ja koulutukset räätälöitiin vastaamaan niiden omia tarpeita. Näin päästiin reagoimaan juuri niihin kysymyksiin, jotka olivat yrityksen kannalta keskeisiä. Tarjolla olevat valmiit koulutukset jäivät heidän mielestään anniltaan usein varsin yleiselle tasolle tai sitten juuri yrityksen tarpeita vastaavaa koulutusta ei ole tarjolla.

Myös kehittämishankkeessa on havaittu yrittäjälähtöisyyden edut. Projektikoordinaattori *Teemu Purmosen* mukaan koulutus on tuloksiltaan huomattavasti hedelmällisempi, kun idea siitä on lähtenyt yrityksestä itsestään. Hankkeen roolina on tällöin avustaa yritystä halutun koulutuksen toteuttamisessa ja suunnittelutyössä. Ongelmana on hänen mukaansa kuitenkin usein hankkeen ja yrityksen kohtaaminen. Yrittäjä ei voi olla tietoinen kaikista alueellaan toimivista kehittämishankkeista, ja hänen saattaa olla vaikea löytää tietoa juuri itselleen soveltuvasta toiminnasta.

4 | TYÖHYVINVOINTI

Viime vuosina on alettu kiinnittää yhä enemmän huomiota työhyvinvoinnin vaikutukseen yrityksen toiminnalle. Hyvinvoinva työntekijä on motivoitunut ja työskentelee tehokkaammin kuin huonosti voiva kollegansa. Tämä puolestaan heijastuu yrityksen tulokseen. Kilpailun kiristyessä osaavasta työvoimasta, hyvästä työilmapiiristä ja panostuksesta henkilöstön hyvinvointiin on tullut yrityksille myös etu. Samaan aikaan väestön ikääntyminen on tuonut lisäpaineita eläkeiän nostamiseen. Erityisesti ikääntyvien työntekijöiden hyvinvointiin olisikin panostettava aikaisempaa enemmän, jotta he pysyisivät työelämässä nykyistä pidempään.

Työturvallisuuskeskus määrittelee työhyvinvoinnin seuraavasti:

Ihmisen hyvinvointi muodostuu työn ja vapaa-ajan harmonisesta tasapainosta. Terveellinen, turvallinen työ, joka vastaa yksilön edellytyksiä ja johon liittyy aikaansaamisen tunne sekä oppimiskokemuksia edistää hyvinvointia niin työssä kuin vapaa-aikanakin. Toisaalta terveelliset elintavat, yksilön kannalta mielekkäät vapaa-ajanharrastukset ja läheiset ihmissuhteet tasapainottavat työn aiheuttamaa raskautta.²

Vastuu työhyvinvoinnista jakaantuu monen toimijan kesken. Yhteiskunnan velvollisuutena on laatia yleiset työturvallisuuden ja -hyvinvoinnin takaavat lait ja säännöt. Työnantajan tehtävänä taas on järjestää sellaiset työolot, joissa työntekijöiden fyysinen ja psyykinen hyvinvointi on taattu. Fyysisen työympäristön ja -välineiden on oltava turvalliset ja toimivat. Myös psyykkisen työympäristön on oltava turvallinen: työnantajan pitää varmistaa, että työntekijät tuntevat oman työnkuvansa, tietävät, miten työssä voi onnistua, eikä heidän tarvitse tuntea työpaikalla pelkoa. Työnantajalla on myös velvollisuus puuttua mahdolliseen työpaikkakiusaamiseen.³ Kaikki vastuu ei kuitenkaan ole yhteiskunnalla ja työnantajalla, vaan myös työntekijällä itsellään ja työyhteisöllä yhdessä on velvollisuus edistää työhyvinvointia omilla toimillaan.

Teemaryhmän näkemykset työhyvinvoinnin tekijöistä

Teemaryhmää pyydettiin pohtimaan työhyvinvoinnin mahdollistavia tekijöitä eri näkökulmista: työntekijän, työnantajan, työterveyshuollon ja koko työyhteisön kannalta.

Hieman yllättäen luettelot näyttivät hyvin samanlaisilta riippumatta siitä, kenen kannalta aihetta lähestyttiin. Vastuunkantaminen ja -jakaminen, työn arvostaminen, suunnitelmallisuus, ennakointi, avoimuus ja joustavuus olivat ryhmän mielestä tärkeimpiä tekijöitä työhyvinvoinnin takaamiseksi – olipa kyse sitten työntekijästä itsestään, esimiehestä tai koko työyhteisöstä.

² <http://www.tyoturva.fi/tyoturvallisuus/vointi/>, 10.10.07.

³ OTALA&AHONEN 2003, 20.

Lähtökohtana työhyvinvointiin ryhmä piti työntekijän omaa motivaatiota työkyvyn ylläpitämiseksi. Ilman omaa motivaatiota työntantajan toimet tai kuntoutus jäävät tehottomiksi. Toisaalta hyvä työhyvinvointi lisää yksittäisen työntekijän motivaatiota, työssä onnistumista ja siten myös yrityksen tuottavuutta.

Peruslähtökohtana työhyvinvointiin ryhmä piti myös työn arvostusta, niin työntekijän omaa kuin esimiehenkin osoittamaa. Jos työntekijä itse kokee oman työnsä turhana tai vastenmielisenä, on selvää, että hän ei saa siitä tyydytystä. Myös esimieheltä tuleva arvostus on tärkeä tekijä työhyvinvoinnin kannalta. Rakentavan palautteen ja kiitosten kautta esimies voi tuoda esille, että työntekijän tekemä työ on tärkeää ja sillä on merkitystä yrityksen toiminnalle. Ryhmä piti esimiehen osuutta tärkeänä työhyvinvoinnin kannalta. Vastuunsa tunteva esimies huolehtii alaistensa hyvinvoinnista sekä hyväksyy erilaisia ihmisiä, mielipiteitä ja elämäntilanteita.

Arvostukseen liittyy myös mahdollisuus vaikuttaa omaa työtä koskeviin päätöksiin. Mikäli päätökset sanellaan valmiina, eikä työntekijä itse saa osallistua niihin, tulee hänelle helposti tunne, ettei hänen mielipiteillään ja työolosuhteillaan ole merkitystä. Työntekijän ottaminen mukaan päätöksentekoon puolestaan motivoi häntä, koska hän kokee, että häntä ja hänen kokemustaan arvostetaan. Päätöksenteon avoimuus on ylipäänsä tärkeä tekijä työhyvinvoinnin kannalta. Jos yrityksessä tehdään muutoksia, tulisi näistä tiedottaa työntekijöille nopeasti ja mahdollisimman avoimesti. Erityisen tärkeää avoin tiedottaminen on tilanteessa, jossa yritys joutuu uudelleensijoittamaan tai jopa irtisanomaan työntekijöitään. Mikäli yrityksen johto ei tiedota asioista avoimesti, ovat työntekijät huhupuheiden varassa ja kokevat olonsa epävarmoiksi.

Työelämän joustoista työntekijän elämäntilanteen mukaan on keskusteltu viime aikoina yhä enemmän. Myös teemaryhmä piti asiaa tärkeänä työyhteisön hyvinvoinnin suhteen. Esimerkiksi lapsiperheen vanhempien pitäisi voida joustaa työajoissa tai voida tehdä osa töistä etätöinä kotoa. Samoin erilaiset työaikajärjestelyt kuten osa-aikainen eläke lisäävät esim. ikääntyvän työntekijän työhyvinvointia. Uuden työntekijän kannalta taas toimiva perehdytys työhön lisää hyvinvointia. Selket ohjeet ja tieto työtehtävistä vähentävät uuden työntekijän epävarmuutta. Työpaikoilla olisikin hyvä olla perehdytysuunnitelma, jossa olisi määritelty, kuka perehdyksestä miltäkin osin vastaa.

Työterveyshuollolta ryhmä toivoi nykyistä ennakoivampaa otetta terveydenhuoltoon. Oireisiin olisi hyvä puuttua jo ennen kuin ne muuttuvat vakaviksi. Ennakoiva ote säästäisi myös työnantajan resursseja, sillä puuttuminen ajoissa voi ehkäistä sairauden kehittymisen vakavaksi ja tätä kautta pitkät sairauslomat tai jopa eläkkeelle jäämisen. Teemaryhmä esitti, että jokaiselle työntekijälle – työsuhteen laadusta riippumatta – tehtäisiin perusteellinen terveystarkastus säännöllisin väliajoin. Näin työterveyshuollossa voitaisiin havaita mahdollisia terveysongelmia jo hyvissä ajoin ennen kuin ne ovat kehittyneet pidemmälle. Säännöllisiä terveystarkastuksia teemaryhmä suositti tehtäväksi 40 ikävuodesta lähtien. Ryhmä koki tärkeäksi myös, että työterveyshuollolla olisi riittävästi resursseja puuttua sairauden syihin pelkän oireiden hoitamisen sijasta.

Varhaisen reagoinnin malli

Seinäjoella vuosina 2005–2007 toimineessa *Jobsis Equal* -projektissa kehitetty **varhaisen reagoinnin malli** on yksi tapa edistää erityisesti ikääntyvien työntekijöiden hyvinvointia. Mallin ajatuksena on, että työntekijän mahdollisiin työssä jaksamista uhkaaviin tekijöihin havahdutaan riittävän aikaisessa vaiheessa ennen ongelmien varsinaista syntymistä. Näin voidaan vaikuttaa mahdollisten pitkien sairauslomien tai jopa varhaisen eläköitymisen vähenemiseen ja estämiseen. Lisäksi yksittäisen työntekijän työssäjaksamisen tukemisella on vaikutusta myös koko työyhteisön työhyvinvointiin.

Jobsis-hankkeen aikana 15 terveydenhuollon ja 7 sosiaalitoimen työntekijää osallistui hankkeen puitteissa toteutettuun noin neljän kuukauden pituiseen kuntoutusosioon. Kuntoutuksen aluksi jokaiselle osallistujalle laadittiin yksilöllinen kuntoutussuunnitelma, jonka laatimiseen osallistui projektin kuntoutusasiantuntijan lisäksi työterveyshuollon edustaja, kuntoutujan esimies sekä kuntoutuja itse. Toimintatapa mahdollisti jaetun asiantuntijuuden hyödyntämisen tavoitteiden asettelussa.

Erityisesti esimiehen mukana olo prosessissa sai osallistujilta kiitosta. Paitsi että se takasi työpaikan sitoutumisen kuntoutusprosessiin, se oli monelle työntekijälle harvinaislaatuinen mahdollisuus keskustella esimiehen kanssa kiireettömästi omasta työstä ja elämäntilanteesta. Kuntoutussuunnitelman toteutumista seurattiin säännöllisissä tapaamisissa koko jakson ajan.

Varhaisen reagoinnin malli eroaa perinteisestä kuntoutuksesta myös kuntoutuspaikan suhteen. Perinteisestihän kuntoutukselta on toteutettu muutaman viikon jaksoina kuntoutuslaitoksessa poissa kotoa. Varhaisen reagoinnin mallin yhtenä päämääränä oli kuitenkin työhyvinvoinnin sitominen osaksi kuntoutujan arkea ja siten pysyvemmän muutoksen luominen. Esimerkiksi kuntoutuslaitoksessa aloitettu liikuntaharrastus helposti unohtuu kuntoutujan palatessa kotiin. Jobsis-projektin kuntoutustoimenpiteet taas räätälöitiin yksilöllisesti kunkin kuntoutujan tavoitteiden pohjalta omaan elämäntilanteeseen sopivaksi. Kuntoutustoimet eivät kuitenkaan keskittyneet pelkästään fyysisen terveyden tukemiseen. Kuntoutussuunnitelman runko olikin perinteistä suunnitelmaa laajempi, seillä siihen kuului myös kuntoutujan elämäntilanne, terveys, ammatillinen osaaminen, motivaatio sekä työ ja työyhteisö.

Kuntoutusjakson ajan osallistujat tekivät lyhennettyä työviikkoa, joka oli kestoltaan 80 % normaalista työajasta. Loppuosan, eli käytännössä päivän viikossa, he käyttivät kuntoutuksen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Työajan ja kuntoutusosioon käytetyn ajan yhteensovittaminen räätälöitiin yksilöllisesti esimiehen kanssa. Kuntoutujien palkka pysyi tästä huolimatta ennallaan.

Järjestelyn mahdollisti se, että Jobsis-hankkeen täydennyskoulutusosioon osallistuneet terveys- ja sosiaalialan ammattilaiset tekivät kuntoutujien töitä heidän osallistuessaan kuntoutustoimenpiteisiin. Kuntoutujalle järjestely puolestaan takasi mahdollisuuden keskittyä omaan kuntoutukseen vapaan aikana. Tieto, että oma lyhennetty työviikko ei kuormittanut työtovereita lisätöillä, vaan täydennyskoulutuksessa oleva henkilö huolehti niistä, takasi mie-

lenrauhan poissalon aikana. Osa osallistujista totesikin, että vaikka aluksi tuntui vaikealta jättää omat työt toisen käsiin, oli lopulta helpottavaa huomata töiden hoituvan, vaikka oli itse pois.

Lopuksi

Työhyvinvointiin on keskitytty viime vuosina yhä enemmän. Myös monet Equal-projektit ovat tarjonneet mahdollisuuksia pk-yritysten henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämiseen. Monen pienyrittäjän onkin omin voimin vaikea panostaa henkilöstön työhyvinvointiin, koska se vaatii paljon resursseja. Tästä syystä on jatkossakin tärkeää luoda pienille yrityksille mahdollisuuksia työhyvinvoinnin kehittämiseen esimerkiksi juuri hanketoiminnan avulla. Työhyvinvointiin panostetut resurssit maksavat itsensä pitkällä aikavälillä takaisin.

Yksi tärkeistä kysymyksistä, joihin tulevaisuudessa olisi hyvä puuttua entistä enemmän, on yrittäjien itsensä hyvinvointi. Erityisesti pk-yritysten ja yksinyrittäjien hyvinvointi on pitkälti heidän oman aktiivisuutensa varassa. Olisikin tärkeää luoda yhä enemmän vaihtoehtoja myös heille työhyvinvoinnin ylläpitämiseen.

Vuosina 2005–2007 toimineen Equal-rahoitteen *Spirit*-hankkeen ajatuksena oli, että kehittämällä sosiaalista pääomaa ja sisäistä yrittäjyyttä pk-yritykset voisivat parantaa kilpailukykyään. Hankkeen toiminta-alueena oli Pohjanmaa. Hankeidea ja sen innovatiivisuus osui ajallisesti oikein, sillä samoihin aikoihin hankkeen käynnistymisen kanssa oli heräämässä keskustelu niin sanottujen pehmeiden arvojen merkityksestä yhteiskunnassa. Esimerkiksi Nyyssölä (2005) väittää amerikkalaistutkija Jeremy Rifkiin viitaten, että ”amerikkalainen unelma yksilöllisyydestä, itsenäisyydestä ja vauraudesta on jo aikansa elänyt. Sen sijaan tilausta on Euroopan unionin ajamalle hyvinvointimallille, joka pohjautuu solidaarisuuteen, yhteisöllisyyteen ja osallistuvaan kansalaisuuteen”. Samoilla linjoilla on myös johtava tulevaisuuden tutkija Patricia Aburdene, joka ennustaa, että tietoteollisuuden ja informaatioyhteiskunnan jälkeen maapalloa pyyhkäisee vastuullisuuden ja henkisyiden megatrendi (FiBSin kotisivu 2007). Työmarkkinat ovat muuttumassa, sillä taustalla ovat globalisaation tuomat uhat ja mahdollisuudet sekä tietyillä aloilla vallitseva osaavan työvoiman rekrytointiongelma.

Käsitteenä sosiaalinen pääoma on osa yritysten yhteiskunnallista vastuuta, joka usein määritellään koostuvaksi kolmesta elementistä: taloudellinen vastuu, ympäristövastuu ja humanistinen vastuu. *Spirit*-hankkeessa sosiaalisesta pääomasta puhuttaessa on ollut kyse taloudellisesta ja humanistisesta vastuusta. Yhteiskuntavastuun käsite on yhä kasvavan kiinnostuksen kohteena ja siitä keskustellaan mediassa miltei joka päivä. Yhteiskuntavastuusta kiinnostuneilla yrityksillä on Suomessa oma järjestö *Finnish Business and Society (FiBS)*. Sen eurooppalainen kattojärjestö on nimeltään *European Academy of Business in Society (EABIS)*.

Robert Putnamin (1993) mukaan sosiaalista pääomaa kuvaa se, että ongelmiin puututaan omasta halusta kantaa kortensa kekoon – ei siksi, että auktoriteetti niin käskää. Omassa tutkimuksessaan Putnam näki sosiaalisen pääoman tärkeäksi tekijäksi selitettäessä Pohjois- ja Etelä-Italian kehityseroja. Keskinäinen luottamus ja vastavuoroisuuden verkostot ovat sosiaalisen pääoman käsitteessä tärkeitä elementtejä. Colemanin (1990) määritelmässä sosiaalista pääomaa esiintyy neljässä muodossa:

- a) *Informaatiopotentialissa*, jonka mukaan luotettavat verkostot antavat kätevästi hyödyllistä informaatiota asioista ja jonka hankkiminen muuta kautta olisi vaivalloista. Työyhteisössä tämä voi esimerkiksi tarkoittaa, että neuvoja kehtaa ja voi vapaasti kysyä työkavereilta, jolloin niin sanottu hiljainen tieto leviää ja samalla työaika säästyy.
- b) *Normeissa*, jotka lisäävät turvallisuudentunnetta. Työyhteisöön sovellettuna normit saavat esimerkiksi työntekijät pitämään työtilat kunnossa oma-aloitteisesti tai estävät polttamasta tupakkaa niin, että se häiritsee muita.
- c) *Autoritäärisissä suhteissa*, eli tunne siitä että johtajat ajavat ensisijaisesti työyhteisön etuja eivätkä omia henkilökohtaisia etujaan. Vastaavasti johtajat delegoivat valtaa ja

vastuuta niille, jotka toimivat innovatiivisesti ja inspiroivasti, eikä niille, jotka parhaiten suojelevat hierarkkisia rakenteita.

- d) *Sosiaalisissa organisaatioissa*, joilla Coleman tarkoittaa organisaation perustarkoituksen laajentumista. Yrityksen työntekijöiden perustarkoitus on tuottaa tuotteita tai palveluja, mutta työn ohessa heille saattaa syntyä myös yhteisiä harrastuksia, perhetuttavuutta tai spin-offin kautta jopa uusia yrityksiä. Colemanin mukaan sosiaalisen pääoman edellytyksenä on osallistujien välinen luottamus ja se taantuu, mikäli sosiaalinen pääoma ei ole suhteellisen aktiivisessa käytössä.

Sosiaalisen pääoman kehittämisen ohella Spirit-hankkeen päämääränä oli myös pk-yritysten henkilökunnan sisäisen yrittäjyyden kehittäminen. Sisäinen yrittäjyys määritellään yrittäjyydeksi olemassa olevassa organisaatiossa (Antoncic ja Hisrich 2001, 2003 ja 2004). *”Organisaation tasolla turvallisuus ja luottamus tulevaisuuteen luovat sisäiselle yrittäjyydelle suotuisan kasvualustan. Johdon haasteellinen tehtävä on luoda kannustava ilmapiiri”*, kirjoittaa KTT Jarna Heinonen Hallinto-lehteen (6/1999: s. 17–18).

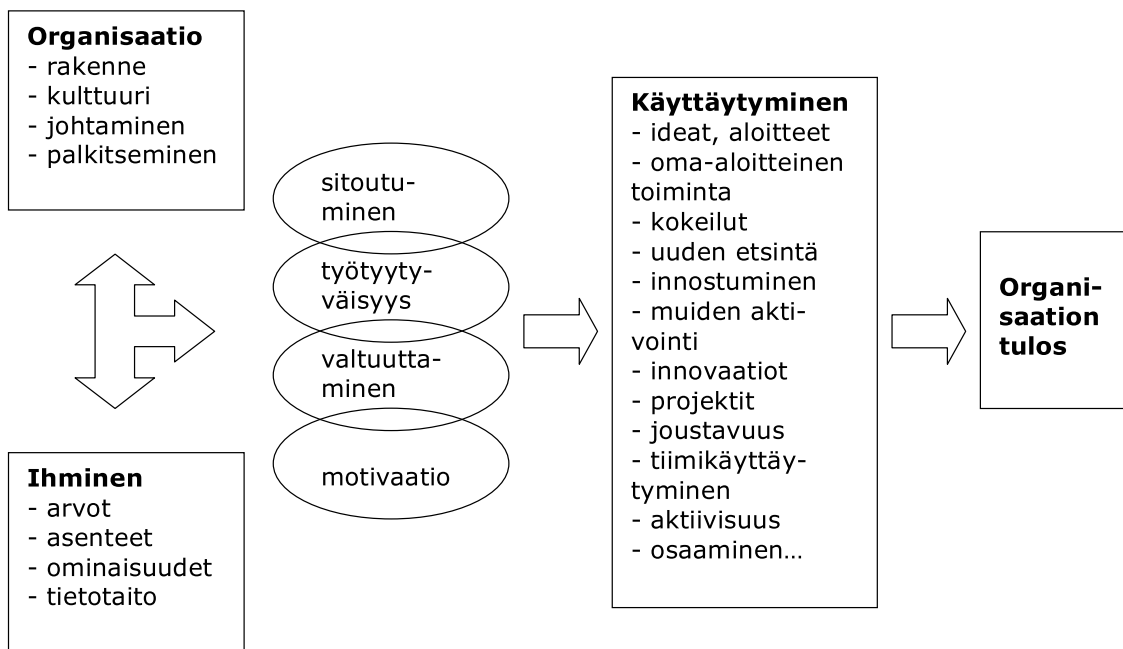
Molemmat, sekä sosiaalisen pääoman että sisäisen yrittäjyyden käsitteet, rakentuvat ajatukselle, että vastuun ja luottamuksen kautta työteho, innovatiivisuus ja työn ilo lisääntyvät. Käsitteiden suurin eroavaisuus on siinä, että sisäinen yrittäjyys on luonteeltaan individualistinen ja tarkastelee asioita yksittäisen työntekijän näkökulmasta, kun taas sosiaalisessa pääomassa on kyse vertikaalisten ja horisontaalisten suhteiden kehittämisestä. Sisäisessä yrittäjyydessä yrityksen johto antaa vastuuta yksittäisille työntekijöille ja luottaa siihen, että työt tulevat hoidetuksi mahdollisimman hyvin. Vastaavasti vastuuta saanut työntekijä pystyy vaikuttamaan suhteellisen vapaasti siihen, miten hän työnsä hoitaa ja tuntee samalla velvollisuuden suoriutua tehtävästään mahdollisimman hyvin. Sekä sosiaalista pääomaa että sisäistä yrittäjyyttä tukee organisaatioiden matala hierarkia. Yrittäjämäisyyttä tukee yksinkertainen organisaatorakenne, jossa ei ole henkilöstö- eikä keskijohtoa (Heinonen ja Vento-Vierikko 2002: s. 53).

Sisäisen yrittäjyyden heikkoutena – tai näkökulmasta riippuen vahvuutena – voi olla se, että työsuorituksen vaatiessa pitempää työpäivää tämä ikään kuin kuluu yrittäjyyden luonteeseen, eikä työntekijä näin ollen välttämättä kehtaa pyytää ylityötunteja korvattavaksi. Sekä työntekijän että työnantajan intressissä luonnollisesti on, että yritys pärjää markkinoilla. Tämä taas voi edellyttää työntekijältä joskus työtilanteen mukaista joustoa työajossa. Tämän voi myös kokea mahdollisuutena, eli kun töitä on paljon, työntekijällä on mahdollisuus tehdä pitempää päivää. Tärkeää on juuri se, että jousto koetaan mahdollisuutena eikä velvollisuutena. Palkitsemisjärjestelmä on hyvä tapa lisätä työntekijän kiinnostusta työajan joustoa kohtaan.

Toisekseen yrittäminen on kilpailemista. Kilpailemisen vaarana on kuitenkin, että työntekijä kokee työkaverit vastustajina, jotka kilpailevat esimerkiksi samoista ylenemismahdollisuuksista. Jos näin käy, niin ideoita ja informaatiota pantataan ja pahimmillaan jopa vaikeutetaan ”kilpailijan” työntekomahdollisuuksia. Kuten professori Kari Uusikylä toteaa Pohjalaisessa (25/10/2005), sisäinen kilpailu saattaa tuoda työpaikalle työilmapiiriä vahingoittavaa kateutta. Sisäisessä yrittäjyydessä olisikin tärkeää, että kilpailua käydään kilpailevia yrityksiä vastaan eikä oman yrityksen sisällä.

Siinä missä sisäisen yrittäjyyden metafora löytyy yksilölajeista, korostuu sosiaalisessa pääomassa puolestaan yhteisöllisyys eli joukkuepelaamisen henki. Työntekijöillä on erilaiset roolit, mutta yhteisinä tavoitteina on menestyminen ja viihtyminen. Joukkuepelaamisen luonteeseen kuuluu kuitenkin se, että jos yksi lenkki jatkuvasti pettää ja tästä kärsii koko joukkue, vaaditaan heikon lenkin vaihtamista vahvempaan. Yrityksessä vaihdon tekeminen ei kuitenkaan ole juridisista ja emotionaalisisista syistä helppoa. Siksi johdon tavoitteena ja haasteena on ensisijaisesti saada organisaation kaikki työntekijät haluamaan kehittyä omissa ammattirooleissaan ja ymmärtämään tämän henkisen pääoman kasvattamisen tärkeyden. Henkinen pääoma ja sosiaalinen pääoma ovat toisiaan vahvistavia (Coleman 1994).

Vaasan yliopiston johtamisen laitoksella toimiva professori Jukka Vesalainen on kehittänyt mallin, joka kuvaa sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavia tekijöitä (kuva 1.). Mallin mukaan organisaation tulisi luoda myönteisen ja kannustavan ilmapiirin puitteet. Tämän lisäksi organisaatiossa työskentelevillä ihmisillä tulisi olla myönteinen ja innostunut asenne omaa työtään, työyhteisöään, asiakkaita, työnantajaa ja muita sidosryhmiä kohtaan. Kun nämä edellytykset täyttyvät, syntyy organisaatio, jossa on sitoutuneita, motivoituneita ja tyytyväisiä työntekijöitä. Työn ei koeta olevan välttämätön paha, vaan viihtyisä ja stimuloiva paikka. Siellä saa toteuttaa ideoitaan osaavassa ja innostavassa työyhteisössä, mikä heijastuu myös organisaation tulokseen.



Kuva 1. Spirit-hankkeen ideaa kuvaava malli.

Vesalaisen malli on toiminut punaisena lankana Spirit-hankkeen suunnittelussa ja toteutuksessa. Mallia on käytetty myös sosiaalisen pääoman ja sisäisen yrittäjyyden mittarin laatimisessa. Mittarin laadinnassa huomioitiin myös yrittäjyyden asiantuntija Vin Morarin⁴ ajatuksia ja kokemuksia sisäisen yrittäjyyden mittaamisesta.

⁴ Vin Morar työskentelee TSM Business School University of Twentessä.

Lähteet

Antoncic, Bostjan ja Hisrich Robert (2004). Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation, *Journal of Management Development*. Vol. 23, No. 6, 518–550.

Antoncic, Bostjan ja Hisrich Robert (2003). Clarifying the intrapreneurship concept, *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 10, No.1, 7–24.

Antoncic, Bostjan ja Hisrich Robert (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*. Vol. 16, No.5, 495–527.

Coleman, James S. (1990, 1994). *Foundations of Social Theory*. Belknap Press, Harvard University, USA.
Heinonen, Jarna 1999. *Hallinto* 6/1999: s. 17–18.

Heinonen ja Vento-Vierikko Irma (2002): *Sisäinen yrittäjyys – uskalla, muutu, menesty*. Talentum Oy, Jyväskylä.

Nyysölä, Kari (2005). Kadonnutta sosiaalista pääomaa etsimässä. *Tieteessä tapahtuu* 5, Yliopistopaino Helsinki.

Pihkala, Timo & Tuija Oikarinen, Lea Pulkka-Stone (2006). *Henkilöstöjohtamisen haasteet verkostoituneessa organisaatiossa*. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Lahden yksikkö. LIITU-Liiketoiminnan tutkimusyksikkö Tutkimusraportti 12.

Putnam, Robert (1993). *Making Democracy Work*. Civic tradition in modern Italy. Princeton NJ, Princeton University Press.

Uusikylä, Kari 2005. *Sanomalehti Pohjalainen* 25.10.2005.

http://www.businessandsociety.net/02102006_megatrendit_vastuullisuus_jl.doc

Spirit-hanke: Sosiaalista pääomaa pohjalaisyrityksille

Spirit-hankkeen päämääränä oli siis pohjalaisyritysten sosiaalisen pääoman lisääminen koulutuksen avulla. Hankkeen tausta-ajatuksena oli, että yrityksen menestyksessä sosiaalisella pääomalla on tärkeä osa ja sen vahvistuminen johtaa yrityksen kilpailukyvyyn ja työllistämismahdollisuuksien paranemiseen.

Spirit-hankkeen projektipäällikkö *Reetta Kungsbacka* toteaa hankkeeseen osallistuneiden yritysten olleen saamiinsa koulutuksiin tyytyväisiä. Koulutukset toteutettiin esimerkiksi konsultointeina, mentorointeina tai yritysten tarpeisiin muulla tavoin räätälöitynä. Yhtenä keinona sosiaalisen pääoman tarkasteluun hanke käytti *Putket suorina* -näytelmää. Tämä *Peter Snickarsin* kirjoittama teos käsittelee sukupolvien välisiä asenne-eroja, globalisaatiota ja ongelmien ratkaisemista pohjalaisissa pk-yrityksissä. Yritysten oli mahdollista tilata näytelmä esitettäväksi esimerkiksi omissa tiloissaan. Esityksen jälkeen katsojat keskustelivat näytelmän nostamista ajatuksista sekä siitä, miten omassa yrityksessä käsitellään vastaavanlaisia ongelmia.

Spirit-hankkeessa kehitettiin myös erityinen mittaristo yritysten sosiaalisen pääoman mittaamiseen. Koulutusten jälkeen saatujen mittaustulosten vertailu niitä edeltäviin tuloksiin vahvisti sosiaalisen pääoman lisääntyneen yrityksissä. *Kungsbacka* kuitenkin muistuttaa, että positiivisen kehityksen syitä ei voi lukea suoraan hankkeen ansioksi. ”*Aina ei voi tietää, onko tilanne kohentunut nimenomaan koulutusten ansiosta vai onko takana jokin muu tekijä*”, hän toteaa.

Kungsbackan mukaan alueen pk-yrityksiä ei kuitenkaan saatu kiinnostumaan sosiaalisen pääoman kehittämisestä toivotussa laajuudessa, ja tästä syystä hankkeessa järjestettiin myös muihin aihepiireihin liittyviä koulutuksia. Itse sosiaalisen pääoman käsite osoittautui myös hankalaksi. Koska termi oli monille ennestään vieras, jouduttiin sen sisältöä usein selittämään yrityksissä. Tämä puolestaan hidasti yritysten rekrytoimista hankkeeseen. Hankkeessa otettiin sosiaalisen pääoman rinnalla käyttöön *sisäinen yrittäjyys*, koska se on käsitteenä tutumpi. Näiden kahden termin sisältö ei kuitenkaan tarkkaan ottaen ole aivan sama.

Projektitiimi havaitsi hankkeen kuluessa myös, että alueen sosiaalinen pääoma kiinnosti enemmän alueen ruotsinkielisiä kuin suomenkielisiä yrityksiä. Mitään erityisiä syitä eroon ei kuitenkaan ilmennyt. ”*Yhtenä tekijänä on toki myös se, että ruotsinkielisille pk-yrityksille on tarjolla sangen vähän EU-rahoitteista koulutusta nimenomaan ruotsiksi. Ehkä ne ovat tästä syystä olleet innokkaita lähtemään mukaan Spirit-hankkeeseen, jossa koulutuksia on järjestetty sekä suomeksi että ruotsiksi*”, *Kungsbacka* toteaa.

Turun ammattikorkeakoulun yhteiskuntavastuuraportti – käytännön tekoja Varsinais-Suomen työelämälle

Turun ammattikorkeakoulu on laatinut toiminnastaan yhteiskuntavastuuraportin jo neljästi, vuodesta 2003 lähtien. Raportointi on näiden vuosien aikana osoittautunut luontevaksi tavaksi kuvata AMK:n ja sen toimintaympäristön välistä vuorovaikutusta ja samalla se viestii toiminnan tuloksista. Raportti esittelee Turun AMK:n perustiedot sekä kertoo, minkälaisena Turun AMK näkee yhteiskuntavastuunsa tulevaisuuden, keskeiset vaikuttamisalueensa sekä niihin liittyvät tavoitteet.

Raportin tarkoituksena on tehdä ammattikorkeakoulun tila näkyväksi erilaisten tunnusluku- ja aikasarjojen kautta. Kun esimerkiksi henkilöstömääriä tai sähkönkulutusta voi verrata aikaisempien vuosien lukuihin, on tapahtuneet muutokset helppo havaita ja kohdistaa näihin toimenpiteitä. Raportin toisena tavoitteena on tehdä ammattikorkeakoulua tunnetuksi toiminta-alueellaan Varsinais-Suomessa. Painosmäärästä (800 kpl) runsas puolet toimitetaan Turun AMK:n sidosryhmille.

Yhteiskuntavastuuraportti laaditaan Global Reporting Initiativen (GRI) ohjeistuksen mukaan. GRI on riippumaton organisaatio, jonka raportointiohjeistus kattaa taloudelliset, sosiaali- ja ympäristöasiat. Turun AMK:n raportti sisältää myös tavoitteenasettelua, hallintotapaa ja sidosryhmäsuhteita kuvaavan osion. GRI:n ohjeistus on kuitenkin tarkoitettu ensisijaisesti yritysten yhteiskuntavastuun raportointiin, eikä julkisen organisaation ole tarkoituksenmukaista tai edes mahdollista määrittää kaikkia ohjeistuksessa määriteltyjä tunnuslukuja.

Koska Turun AMK on toistaiseksi ainoa suomalainen korkeakoulu, jossa laaditaan yhteiskuntavastuuraportti, ei sen tuloksia voi verrata muiden vastaavien organisaatioiden tuloksiin. Sen sijaan toteumaa verrataan omiin tuloksiin aikaisemmilta vuosilta sekä toiminnalle asetettuihin tavoitteisiin. Talousvastuun osalta tavoitteita on esimerkiksi, että mahdollisimman suuri osa opiskelijoista valmistuu normiajassa, valmistuneet työllistyvät pääosin Varsinais-Suomeen ja että ulkopuolisen rahoituksen osuus kokonaisrahoituksesta kasvaa. Ympäristöön liittyviin tavoitteisiin kuuluu kestävän kehityksen edistäminen lisäämällä opiskelijoiden, henkilökunnan ja työelämän tietoisuutta ympäristöasioista sekä negatiivisten ympäristövaikutusten kuten energian kulutuksen vähentäminen.

Sosiaalisessa vastuussa on yritysten raportoinnista poiketen huomioitu henkilöstön lisäksi myös opiskelijat. Opiskelijoiden osalta tavoitteena on esimerkiksi, että Turun AMK olisi haluttu ja laadukas opiskelupaikka. Henkilöstön toivotaan puolestaan kokevan ammattikorkeakoulu turvallisen ja mielekkäänä työpaikkana, jossa henkilöstön osaamista arvostetaan ja kehitetään. Sosiaaliin tavoitteisiin kuuluu myös, että Turun AMK toimii luotettavana kumppanina koko alueen työelämän kehittämisessä.

Yhteiskuntavastuuraportin kokoaja aluekehityskoordinaattori *Satu Helmi* toteaa, että raportti on herättänyt kiinnostusta sekä Turun AMK:n oman henkilöstön että sidosryhmien keskuudessa. ”*Omaa henkiökuntaa kiinnostaa erityisesti henkilöstön määrää, rakennetta ja työhyvinvointia käsittelevä osio. Ulkopuoliset sidosryhmät pitävät puolestaan tärkeimpänä ammat-*

tikorkeakoulun työelämäyhteistyötä kuvaavaa osaa”, Helmi kertoo. Muista korkeakouluista on puolestaan kysely raportin kautta saaduista hyödyistä sekä sen tekemiseen vaadittavasta työmäärästä. ”On selvästi nähtävissä, että yhteiskuntavastuu koetaan yhä tärkeämpänä tekijänä myös julkisella sektorilla”, Helmi toteaa.

Turun AMK:n yhteiskuntaraportin voi lukea internetissä osoitteessa:

<http://www.turkuamk.fi/public/download.aspx?ID=44114&GUID={A69A244A-678C-4524-93E0-52B27E09C589}>

TEEMARYHMÄN VÄLI- JA LOPPUARVIOINNIN TULOKSET

**Osiassa on tietoa EFQM-menetelmän käytöstä
teematyöhanke arvioinnissa sekä yhteenveto hankkeessa
toteutettujen arviointien tuloksista.**

Yleistä

EFQM-malli on yhteiseurooppalainen arviointimalli, jonka on kehittänyt EFQM-järjestö, European Foundation for Quality Management <http://www.efqm.org>.

Mallia käytetään oman toiminnan arviointi- ja kehittämistyökaluna tuhansissa organisaatioissa sekä yksityisellä että julkisella sektorilla eri puolilla maailmaa. EFQM-mallin mukaan on monia tapoja saavuttaa kaikki eri osa-alueet huomioon ottava jatkuvasti erinomainen suorituskyky. Malli ohjaa organisaatioita saavuttamaan erinomaisia tuloksia suorituskyvyssä, asiakkuuksissa, henkilöstöasioissa ja yhteiskunta-asioissa. Se ohjaa myös hyvään johtajuuteen, jolla saadaan aikaan organisaation toimintaperiaatteet ja strategia. Johtajuudella ohjataan henkilöstöä ja saadaan hyvä kumppanuuksien ja resurssien hallinta.

Mallin rakenne

EFQM-malli jakautuu yhdeksään arviointialueeseen. Arviointialueista viisi liittyy organisaation toimintaan ja neljä tuloksiin. "Toiminta"-arviointialueilla tarkastellaan, miten organisaatio toimii. "Tulokset"-arviointialueilla puolestaan arvioidaan, mitä organisaatio on saavuttanut. Mallista on olemassa kysymyssarja pika-arviointiin, ja teematyöhankkeen (Serviisi) arvioinnissa käytettiin juuri tätä pika-arviointia.

Valinta projektin käyttöön

Serviisin arviointimenetelmäksi EFQM-pika-arviointi valikoitui, koska sama menetelmä oli valittu jo aiemmin teematyön emohankkeen ArtCraftMetalin arviointimenetelmäksi. Tässä pika-arvioinnissa on yhteensä 50 kysymystä seuraavilta aihealueilta: johtajuus, toiminta ja strategia, henkilöstö, kumppanuudet ja resurssit, prosessit, asiakastulokset, henkilöstötulokset, yhteiskunnalliset tulokset ja keskeiset suorituskykytulokset.

Serviisin arvioinnin yhteenveto

Menetelmänä EFQM koettiin vaikeasti sovitettavaksi lyhytaikaisen verkostoprojektin arviointiin, koska se painottaa tulosten mittaamista ja hakee siten näyttöä vaikuttavuudelle. Vaikuttavuuden mittaaminen on lähes mahdotonta näin lyhyessä projektissa. Itsearvioinnin käytännön toteuttaminen oli vaikeaa, koska yksittäisissä tuloskohtien kysymyksissä näytti siltä, että projektissa ei olisi saatu hyviä tuloksia. Arvioinnin kokonaiskuva näkyy vasta yhteenvedossa, jossa lasketaan kaikkien kysymysten tulokset yhteen ja kirjataan olemassa olevat näytöt.

Verrattaessa väliarviointia ja päätösarviointia nähdään selvä kehityssuunta. Kaikki toimintatavat ovat selkiytyneet ja parantuneet. Yksittäisissä arviointialueissa on nähtävissä paranusta jopa 30 prosenttiyksikköä. Ainoastaan henkilöstöasioissa toimintatapojen arviointi on

pysynyt vakiona. Tämä ei suinkaan tarkoita, että tulokset olisivat olleet huonompia kuin muissa osioissa, koska henkilöstötulokset kertovat projektiryhmän olleen tyytyväinen näihin toimintatapoihin.

Arviointeja tehtäessä keskustelua projektiryhmässä herätti erityisesti tuloksen ja tuotoksen ero. Tuotoksia on helppo arvioida, koska niitä voidaan laskea ja käsin kosketella. Tulos onkin jo vaikeampi asia, sillä se voi ilmetä paljon monimuotoisemmin. Arvioinnin tulososiossa päädyttiinkin käsittelemään näitä molempia, niin tuotoksia kuin tuloksiakin. Vaikuttavuusasia puolestaan mietitytti jokaisessa tuloskohdassa, sillä ryhmä oli sitä mieltä, että hankkeen mahdolliset vaikutukset näkyvät vasta pidemmällä aikavälillä. Näin ollen päätösarvioinnin ajankohta oli aivan liian aikainen vaikutusten arvioimiseen. Asiakasosiossa arviointia taas vaikeutti asiakasmäärittely. Serviisi oli verkostoprojekti, jonka asiakkaita ja henkilökuntaa olivat osallistuvat Equal-projektit sekä rahoittajat. Yksittäisten projektien asiakkaat puolestaan olivat Serviisin asiakkaita välillisesti.

Teematyön kokonaisarvio parani väliarvioinnista 28 prosenttiyksikköä ja saavutti kokonaisuusasteeseen 48 prosenttia. Tämä on merkki hyvin toimivasta yhteisöstä, joka saa myös aikaan tuloksia. Ihan projektien voittajaluokkaan Serviisi ei yltänyt, mutta saavutettiin erittäin hyvä, tuloksellinen ja hyvämaineinen organisaatioluokka.

Menetelmän arviointia

EFQM-mallin käyttö projektin arvioinnissa koettiin raskaaksi. Itse arviointitilaisuudessa osallistujien oli ajoittain vaikea nähdä menetelmän tarkoituksenmukaisuutta, sillä tilauksessa keskityttiin jokaiseen yksittäiseen kysymykseen vuorollaan, eivätkä osallistujat voineet hahmottaa arvioinnin kokonaisuutta. Ryhmä piti myös EFQM-kysymyspatteriston suomenkielistä käännöstä vaikeasti ymmärrettävänä, ja joitakin kysymyksiä tarkennettiin englanninkielisestä versiosta.

Koska projektit tuottavat tuloksia ja tuotoksia vasta projektin loppuvaiheessa ja osittain vielä projektin päätyttyä, voitiin EFQM-mallin yhdeksästä arviointialueesta neljää arvioida luotettavasti vasta projektin loppuarvioinnissa. Väliarvioinnissa nämä osat jätettiin väliin.

EFQM-malli on kehitetty ennen kaikkea yritysten arviointiin, ja sen käyttö EU-projektin arvioinnissa edellyttää huolellista kysymysten tulkintaa ja soveltamista projektinhallinnan ajatusmaailmaan. Suurin osa kysymyksistä soveltuu kuitenkin projektityöhön, ja ne tuovat esiin monia tärkeitä projektien toteuttamiseen liittyviä asioita. Malli toimii parhaiten projektitoiminnan kehittämisen tukena.



Väliarviointi

Ikaalinen 12.3.2007

Menetelmänä itsearviointi

EFQM Erinomaisuuden määrittäminen,
kysymyssarja pika-arviointiin



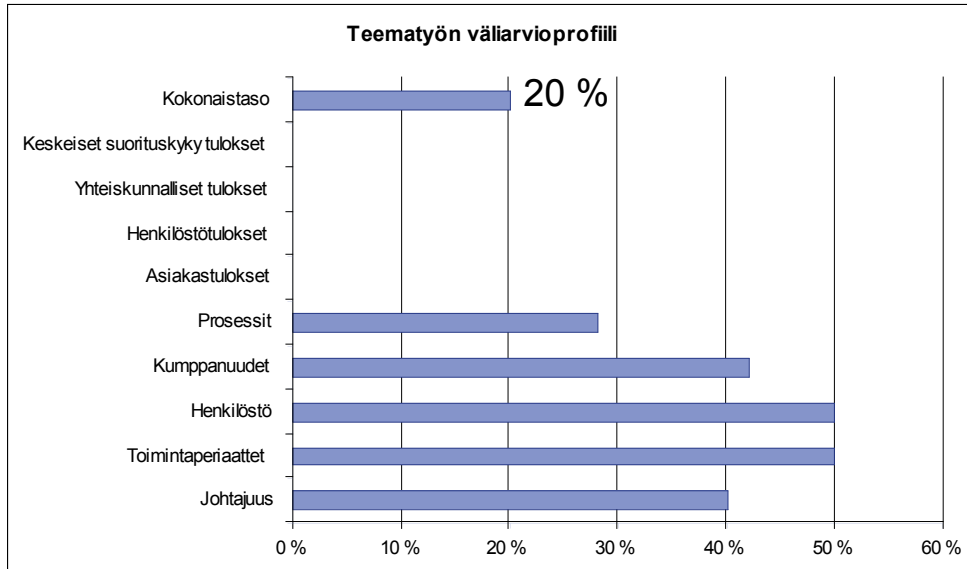
Taustaa EFQM- arvioinnille



- Organisaatiot, jotka ovat äskettäin saaneet laadunhallintajärjestelmistään sertifiointin saattavat kuulua saavutustasoltaan luokkaan 5–25 %
- Erittäin hyvän organisaation maineen omaavat organisaatiot saattavat arvioida itsensä luokkaan 25–55 %
- Maailmanluokan organisaation arviointi saattaa tuottaa arviointituloksen luokkaan 55–85 %
 - yksittäisissä osioissa saattaa saavutustaso nousta 85–100 %



Organisaation profiili



Johtajuus (Teemaveturi)



- Saavutustaso 40 %
- On luotu selkeät ohjeistukset toiminnoille ja tiedonkululle. Ryhmän osallistujien mielipiteitä kuunnellaan ja huomioidaan
- Yhdessä sovitut toiminnan aihealueet ja puitteet
- Hyviä käytänteiden kerääminen yhtenäiseen muotoon lomakkeella on aloitettu
- Teemaveturi on hyvin tavoitettavissa
- Teemaveturien kesken yhteistoimintaa (mm hyvien käytäntöjen kerääminen)
- Teematyön omat arvot jäävät epäselviksi, arvokeskustelua ei ole käyty, mutta arvot ovat toiminnallisesti käytössä, vaikkei niitä olekaan nimetty (toimintasuunnitelma)
- Tavoitteiden saavuttaminen näillä resursseilla vaikeaa (lyhyet kokoukset ja monta projektia mukana)
- Teemaveturi ei ole yhteydessä kaikkiin asiakkaisiin. Ei ole tarkoituksenmukaistakaan?



Toimintaperiaatteet ja strategia



- Saavutustaso 50 %
- Rahoittaja ja teemaryhmä ovat hyväksyneet toimintasuunnitelman, teemaryhmällä ei ole kilpailijoita ja benchmarkkausta tapahtuu teemavetureiden kesken
- Yksi tavoite saavutetaan toimintamallien vertailulla eri puolilla Suomea
- Toiminta on hyvin dokumentoitua ja mukana iso ryhmä toimijoita. Kokousten teemat ja niiden vastuuprojektit päätetty jo valmiiksi
- Tavoitteiden saavuttaminen näillä aikaresursseilla lähes mahdotonta. Hankkeet päättymässä ja työkokoukset lyhyitä. Kehitystyö vaatisi paljon enemmän.
- Teematyön tavoitteita ei välttämättä tunnisteta, mutta tiedetään mistä ne löytyvät.
- Liian monta verkostoa ja organisaatiota päällekkäin



Henkilöstö



- Saavutustaso 50 %
- Projektit hakeutuivat teemaryhmiin teematyöprojektien esittelyjen perusteella, kaikilla oli vapaus valita
- Joka kokouksessa kysytään mielipiteitä ja kommentteja, kaikilla mahdollisuus osallistua
- Veturin ja teemaryhmän välinen viestintä toimii, tiedotteet ja materiaalipankki
- Teematyö vastaa osittain henkilöstön kouluttamisesta
- Ministeriö rakentanut strategian, onko tarkoituksenmukainen?
- Vapaa valinta ei takaa päämäärien saavuttamista
- Teemaveturilla budjetti määritellään ennen kuin tiedetään henkilöstön/projektien määrää
- Teematyöhön ei erikseen rekrytoida, työ on ohjelman tuoma lisäpalikka
- Teemaveturi toivoo saavansa enemmän palautetta



Kumppanuudet ja resurssit



- Saavutustaso 42 %
- Työkokouksissa hankkeet verkostoituvat keskenään, mahdollistaa uusien projekti-ideoiden verkostojen ja kumppaneiden saamisen. **Näyttö vielä puuttuu.**
- Tiedonsiirtoa hankkeiden kesken varmistetaan tiedotteilla ja materiaalipankilla. **Käytännön näytöt ja hyödyt vielä odotettavissa.**
- Ministeriö varmistaa ohjeilla, säännöillä ja rahoituspäätöksellä resurssien kohdentamisen tarkoituksenmukaisesti. Lisäksi on olemassa hankkeille työkokousten järjestämiseen ohjeistus
- Työkokousten järjestäminen on sovittu aina teeman asiantuntijaprojektille ja työmenetelmät vaihtelevat aihepiirin mukaan. **Jonkin verran näyttöä.**



Prosessit



- Saavutustaso 28 %
- Yhdessä on sovittu teematyö toimintatavat
- Rahoittajien, ministeriöiden ja ohjausryhmän jäseniä kuunnellaan
- Hyvien käytäntöjen lomake jaettu, teematyössä hankkeet toistensa asiakkaita ja tätä kautta hyvät käytännöt päätyvät myös loppukäyttäjille
- Kokouksissa käydään keskustelua paremmista toimintatavoista ja hyödyistä, mitä loppukäyttäjät voivat saada projektista
- Toimintaa arvioidaan kevennetyllä EFQM-itsearviointilla
- Dokumentointi on hyvällä tolalla, rahoittaja ja ohjausryhmä valvovat. Lisäksi koko teemaryhmä valvoo ja vaikuttaa palautteillaan
- **Ei ole olemassa kriteerejä, miten voisimme kehittää tai mitata toimintatapojamme**
- **Teematyö on kaukana projektien loppukäyttäjistä ja hyödynsaajista ja heidän äänensä puuttuu, näillä resursseilla mahdoton toteuttaa**
- **Hyvien käytäntöjen kerääminen ei välttämättä tuota mitään oikea-aikaista palvelua**
- **Parempien toimintatapojen siirtymisestä käytäntöön ei ole näyttöä**
- **EFQM-arvioinnin kysymykset vaikeaselkoisia, aukikirjoittaminen helpottaisi ymmärtämistä, ei ole näyttöä tehokkuudesta ja tulosten hyödyntämisestä ei voi vielä tietää.**
- **Riittääkö dokumentointi muiden asiakasryhmien suhteen kuin rahoittajan näkökulmasta?**



Tulokset



- Asiakastulokset 0 %
 - ei vielä voitu arvioida
- Henkilöstötulokset 0 %
 - ei vielä voitu arvioida
- Yhteiskunnalliset tulokset 0 %
 - ei vielä voitu arvioida
- Keskeiset suorituskykytulokset 0 %
 - ei vielä voitu arvioida



Jatkotoimenpiteet



- Mitä tehdään kehittämiskohteille?
- Miten toimitaan jatkossa?





Päätösarviointi

Turku 1.11.2007

Menetelmänä itsearviointi
EFQM Erinomaisuuden määrittäminen,
kysymyssarja pika-arviointiin



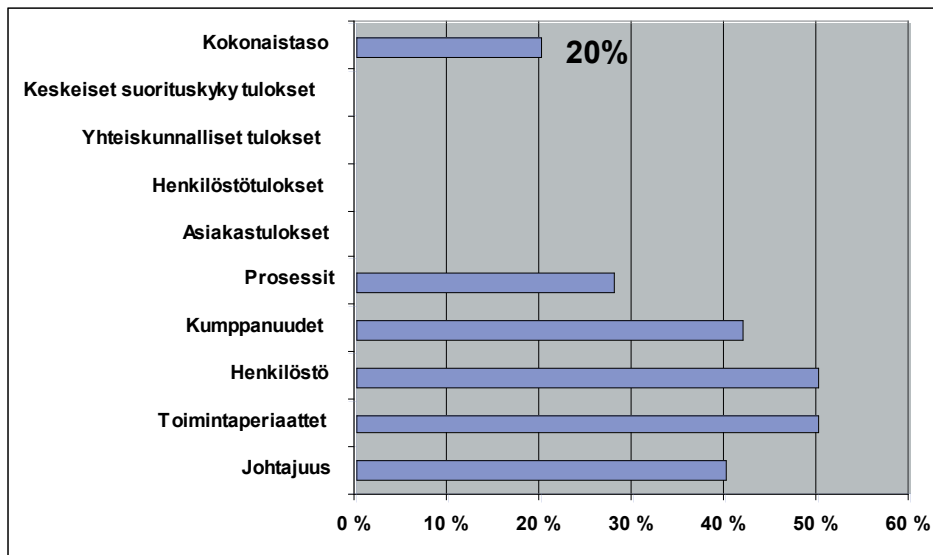
Taustaa EFQM- arviointille



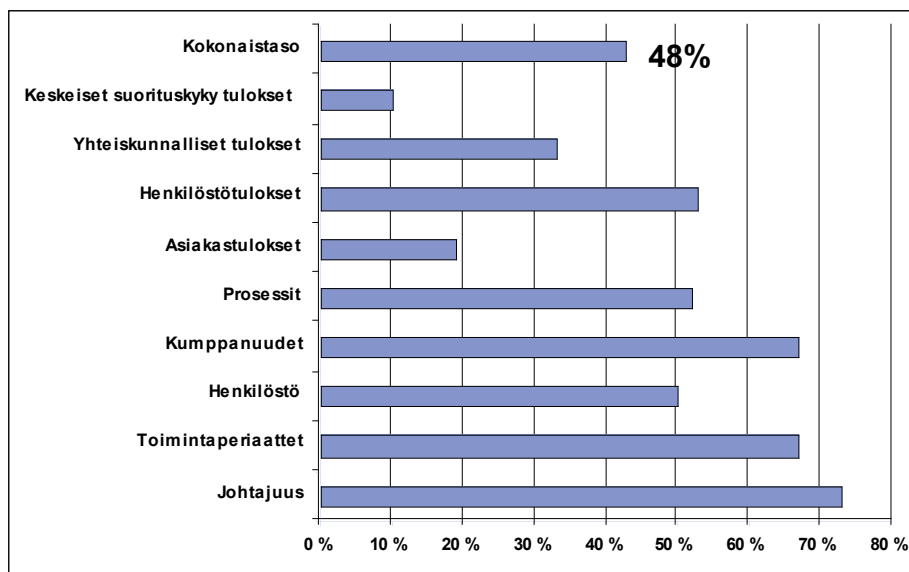
- Organisaatiot, jotka ovat äskettäin saaneet laadunhallintajärjestelmistään sertifikaatin saattavat kuulua saavutustasoltaan luokkaan 5–25 %
- Erittäin hyvän organisaation maineen omaavat organisaatiot saattavat arvioida itsensä luokkaan 25–55 %
- Maailmanluokan organisaation arviointi saattaa tuottaa arviointituloksen luokkaan 55–85 %
 - yksittäisissä osioissa saattaa saavutustaso nousta 85–100 %



Teematyön väliarvion profiili



Teematyön pääsarvion profiili



Johtajuus (Teemaveturi ja ohjausryhmä)



- Saavutustaso väliarviossa 40 %
- Päätösarviossa 73 %
- Arvokeskustelua ei ole käyty, mutta arvot ovat toiminnallisesti käytössä, vaikkei niitä olekaan nimetty (toimintasuunnitelma). Arvot löytyvät Equal-ohjelmasta
- Teematyössä on joka kokouksessa eri teema. Toiminta ei ole jatkuva prosessi, vaan joka kerta aloitetaan puhtaalta pöydältä. Hankkeen aikana kaikki suunnitellut teemat on käyty läpi.
- Veturi on osallistunut aktiivisesti työkokouksiin, ministeriön järjestämiin seminaareihin sekä teemaveturiyhteistyöhön.
- Ohjausryhmä kokoontuu liian harvoin eikä käytännössä pääse ohjaamaan hanketta.
- Ohjausryhmä koettiin liian passiivisena.



Toimintaperiaatteet ja strategia



- Saavutustaso väliarviossa 50 %
- Päätösarviossa 67 %
- Teematyön toimintasuunnitelma perustuu ohjelma-asiakirjaan, ministeriöiden ohjeisiin ja käsiteltävät teemat on valittu osallistujien ehdotusten ja kiinnostusten mukaan.
- Teematyöllä ei ole kilpailijoita ja teemaveturiyhteistyön kautta veturi saa tietoa muiden ryhmien toiminnasta
- Teematyön arvot ja toimintaperiaatteet tulevat suoraan ministeriöstä ja Equal-ohjelmasta
- Koko teematyöryhmä tuntee serviisin keskeiset tavoitteet, koska ovat itse niitä olleet luomassa.
- Tavoitteiden saavuttaminen näillä aikaresursseilla lähes mahdotonta. Hankkeet päättymässä ja työkokoukset lyhyitä. Kehitystyö vaatisi paljon enemmän.
- Liian monta verkostoa ja organisaatiota päällekkäin



Henkilöstö



- Saavutustaso väliarviossa 50 %
- Päätösarviossa 50 %
- Jokainen hanke sai itse päättää mihin teemaryhmään osallistuu.
- Kaikilla on ollut mahdollisuus vaikuttaa toimintaan. On ollut itsestä kiinni osallistuuko ja antaako palautetta.
- Teemaveturin ja -ryhmän välinen viestintä on toiminut hyvin, kommentit ja palautteet on saatu. (tässä muutos parempaan väliarvioon verrattuna)
- Viestintä on toiminut avoimesti ja kaikkien mielipidettä on arvostettu
- Vapaavalintainen teemaryhmään osallistuminen ei kuitenkaan varmista suunnitelmien ja päämäärien saavuttamista.
- Teematyön ja hankkeiden budjetit oli jo lyöty lukkoon ennen kuin teematyö käynnistyi, vaikka ei ollut tiedossa osallistujamäärää



Kumppanuudet ja resurssit



- Saavutustaso väliarviossa 42 %
- Päätösarviossa 67 %
- Teematyön tärkein tehtävä on ollut kehittää kumppanuussuhteita.
- Kaikille on saatavilla tarvittava tieto sähköpostin, kokousten ja materiaalipankin välityksellä. Veturi on saanut yksittäisiltä hankkeilta kaiken tarvittavan tiedon.
- Talouden seurannan varmistaa rahoittaja ja ohjausryhmä.
- Teematyön tärkeänä osana on ollut muihin hankkeisiin ja hankkeiden toimintatapoihin tutustuminen. Tämä käy parhaiten hankkeen kotipaikalla.
- Kokoontumiseen olisi voitu käyttää vaihtoehtoisia kokoontumiskeinoja esim Skype-neuvotteluja ja osa tehdyistä asioista olisi voinut tehdä verkko-oppimistalustalla. Mutta nämä menetelmät eivät ole olleet käytössä, koska ryhmä ei ole niitä kokenut tarvinneensa.



Prosessit



- Saavutustaso väliarviossa 28 %
- Päätösarviossa 52 %
- Serviisillä on käytössään toimintasuunnitelma ja yhdessä sovitut toimintatavat. Lisäksi on olemassa ministeriön ja Equal-ohjelma-asiakirjan vaatimukset
- Ohjelmaston vaatimuksia on mitattu, kun ministeriö on hyväksynyt hankkeen.
- Odotusten ja tarpeiden selvittämiseen käytetään itsearvioiteja, s-postikyselyjä ja kokouskeskusteluja, kun kohderyhmänä ovat osallistuvat projektit.
- Osallistujahankkeet ovat tuoneet teematyön tuotteisiin ja toimintaan kohderyhmän näkökulmia
- Muiden kohderyhmien näkemysten seuranta ei ole ollut menetelmää. Muut kohderyhmät? Onko tarkoituksenmukaista toiminnan kannalta?
- Kaikesta toiminnasta löytyy hyvät dokumentit, kokousmuistiot, tuotteet, tiedonkulu ja yhteistoiminta. Vaikka ei olisi ollut paikalla kokouksessa, tiedot saa sähköpostilla ja materiaalipankista.
- Teematyön prosessin parantamiseen ei ole luotu systemaattista toimintatapaa. Projektin toiminta-aika on liian lyhyt.
- Kokousevaluoinnit ovat puuttuneet, mutta aktiivisessa ryhmässä jokainen on voinut antaa välittömästi suoraa palautetta.
- Välievaluoinnin jälkeen ei ole ollut aikaa tulosten syvempään keskusteluun eikä erityisiä toimia ole tehty. Menetelmän sisäistäminen on jäänyt puolitiehen.



Asiakastulokset



- Saavutustaso väliarviointissa 0 %
- Päätösarviointissa 19 %
- Serviisissä palautteita pyydetään, kokoonnutaan säännöllisesti ja päätökset tehdään yhteisesti
- Vuorovaikutteisuus on ollut ryhmän toimintatapa
- Ryhmää on kuunneltu mm. Equal-loppuseminaari toteutetaan juuri tämän teemaryhmän aloitteesta.
- Asiakassuhteiden hallintaan ei ole kehitetty systemaattista menetelmää.
- Asiakastuloksia ei ole verrattu muiden teemaryhmien asiakastuloksiin.



Henkilöstötulokset



- Saavutustaso väliarvioinnissa 0 %
- Päätösarvioinnissa 53 %
- Osallistujilta on kysytty palautetta ja tieto on kulkenut.
- Kokousten osallistumisaktiivisuus on ollut hyvä.
- Ministeriö on toimittanut tyytyväisyystutkimuksen, mutta toiveena olisi ollut tiivistelmä raportista, josta olisi oleellinen selvinnyt.
- Mittaamista ei hankkeen alussa mietitty ja siksi ei ole systemaattisesti asiaa mitattukaan.
- Henkilöstötyytyväisyys vertailuja ei ole tehty muihin teematyöorganisaatioihin. Ei välttämättä ole tarkoituksenmukaistakaan.



Yhteiskunnalliset tulokset



- Saavutustaso väliarvioinnissa 0 %
- Päätösarvioinnissa 33 %
- Tapaamiset ovat tuoneet aina uutta omaan työyhteisöön.
- Kokouksista saatua tietoa levitetään omien organisaatioiden kautta ympäröivään yhteiskuntaan.
- Teemaryhmässä on saatu kansallisesti uusia kontakteja.
- Hyviä käytäntöjä on levitetty projektiryhmän sisällä.
- Yhteiskunnallinen tuloksellisuus näkyy konkreettisesti vasta vuosien kuluttua projektin päättymisestä.



Keskeiset suorituskykytulokset



- Saavutustaso väliarvioinnissa 0 %
- Päätösarvioinnissa 10 %
- Suomessa kaikki projektit osallistuvat teematyöhön. Serviisissä osallistumisaktiivisuus on ollut hyvä. Kaikki hankkeet ovat osallistuneet kokouksiin.
- Hankkeet ja organisaatiot ovat verkostoituneet keskenään ja kaikki sovitut teema-alueet on käsitelty työkokouksissa.
- Serviisin päätuotteet ovat kalenteri, julkaisu, hyvät käytännöt ja politiikkatason ehdotukset.
- **Vielä ei voida verrata Serviisin tuloksia muiden teemaryhmien tuloksiin. Loppuseminaari on vielä pitämättä ja tietoa ei ole saatavilla.**
- **Muut teemaryhmät ovat olleet homogeenisempiä ja niin heillä on ollut mahdollisuus mennä toiminnassa syvemmälle**
- **Teematyöryhmän konsultointituki hupeni toisille teematyöryhmille**



Yhteenveto



- Menetelmänä EFQM koettiin vaikeasti sovitettavaksi lyhytaikaisen verkostoprojektin arviointiin. Menetelmä painottaa tulosten mittaamista ja siten hakee näyttöä vaikuttavuudelle. Kuitenkin vaikuttavuuden mittaaminen on lähes mahdotonta näin lyhyessä projektissa. Itsearviointin aikana tämä tuotti tuskaa, koska yksittäisissä tuloskohtien kysymyksissä näytti siltä, että projektissa ei olisi saatu hyviä tuloksia. Arvioinnin kokonaiskuva näkyy vasta yhteenvedossa, jossa lasketaan kaikkien kysymysten tulokset yhteen ja kirjataan olemassa olevat näytöt.
- Verrattaessa väliarviointia ja päätösarviointia nähdään selvä kehityssuunta. Kaikki toimintatavat ovat selkiytyneet ja parantuneet. Yksittäisissä arviointialueissa parannusta on jopa 30%-yksikköä. Ainoastaan henkilöstöasioissa toimintatapojen arviointi on pysynyt vakiona. Tämä ei suinkaan tarkoita, että asia olisi ollut huonommalla tolalla kuin muissa osioissa, koska henkilöstötulokset kertovat projektiryhmän olleen tyytyväinen näihin toimintatapoihin.
- Keskustelua herätti, mikä on projektin tulos ja tuotos. Tuotoksia on helppo arvioida, koska niitä voi laskea ja käsin kosketella. Tulos on jo vaikeampi asia, koska se voi näkyä paljon monimuotoisemmin. Tulososiossa arvioinnissa käsiteltiin molempia asioita, niin tuotoksia kuin tuloksiakin. Vaikuttavuusasia mietitytti jokaisessa tuloskohdassa. Asiakas osiossa arviointia vaikeutti asiakasmääritys. Serviisi on verkostoprojekti, jonka asiakkaita ja henkilökuntaa ovat osallistuvat Equal-projektit sekä rahoittajat. Yksittäisten projektien asiakkaat ovat Serviisille välillisiä asiakkaita.
- Teematyön kokonaisarvio parani väliarvioinnista 28 %-yksikköä ja saavutti kokonaistasokseen 48 %. Tämä on merkki hyvin toimivasta yhteisöstä, joka saa myös aikaan tuloksia. Ihan projektien voittajaluokkaan Serviisi ei yltänyt, mutta saavutettiin erittäin hyvä, tuloksellinen ja hyvämaineinen organisaatioluokka.



HYVÄT KÄYTÄNNÖT

Tähän osioon on koottu teemaryhmän hankkeiden kehittämää hyväksi havaittuja toimintamalleja.



HYVIEN KÄYTÄNTÖJEN DOKUMENTOINTI

Hyvän käytännön nimi
Projektalakana

Teema, johon hyvä käytäntö liittyy

- kansalliset projektikäytännöt
- kansainväliset projektikäytännöt
- kumppanuus
- työhyvinvointi
- osaamisen kehittäminen
- PK-sektorin yhteiskuntavastuu
- muu, mikä? _____

Kohderyhmä
Projektihenkilöstö

Mihin alla olevista luokista hyvä käytäntö mielestäsi sijoittuu

- kansainvälinen/EU
- kansallinen
- projektitaso
- projektin kohderyhmä



Miksi hyvä käytäntö on kehitetty? Mihin tarpeeseen se vastaa?

Projektikalana on kehitetty koko projektiajan prosessikaavioksi ja samalla raportointi- ja suunnittelutyökaluksi. Projektikalana auttaa näkemään mahdolliset päällekkäisyydet. Sen avulla projektista saadaan helposti kokonaiskuva. Projektikalana toimii myös perehdytystyökaluna erityisesti silloin, jos/kun projektihenkilöstö vaihtuu tai lisääntyy.

Prosessin kuvaus

Excel taulukko. Taulukko on jaettu prosesseittain kaikille projektiajan kuukausille, esim. 1. yleinen hallinnointi, 2. Tutkimus, 3. Yritysyhteistyö, 4. Kv-yhteistyö 5. Viestintä, markkinointi, verkostoyhteistyö, kansallinen teematyö. Tapahtumat lisätään laatikoissa kyseisen kuukauden ja prosessin kohdalle. Päivitysvastuu. Mitä tarkemmin projektikalanaa päivitetään, sitä enemmän siitä on hyötyä mm. raportoinnissa.

Avainsanat/hakusanat, jotka kuvaavat hyvää käytäntöä (5–10kpl)

prosessikaavio, projektityökalu, raportointityökalu, perehdytystyökalu, suunnittelutyökalu

Millaisia resursseja käyttöönotto vaatii?

Työaikaa + tietokone



**Miten hyvä käytäntö on tuotteistettu tai aiotaan tuotteistaa?
(kuvaukset, julkaisut, internet-sivut yms.)**

Lakanapohja annettu muiden projektien käyttöön pyydettyäessä.

Projektin nimi, yhteyshenkilöt ja yhteystiedot

Kumppanuudella tuloksiin pk-yrityksissä – OR-BITS
Marjut Villanen, Sari Horn ja Minna Liski
Lahden ammattikorkeakoulu Innovaatiokeskus
orbits@lamk.fi
puh. 03 828 2144



HYVIEN KÄYTÄNTÖJEN DOKUMENTOINTI

Hyvän käytännön nimi
Projektiutiset

Teema, johon hyvä käytäntö liittyy

- kansalliset projektikäytännöt
- kansainväliset projektikäytännöt
- kumppanuus
- työhyvinvointi
- osaamisen kehittäminen
- PK-sektorin yhteiskuntavastuu
- muu, mikä? _____

Kohderyhmä
Projektin sidosryhmät, yhteistyökumppanit

Mihin alla olevista luokista hyvä käytäntö mielestäsi sijoittuu

- kansainvälinen/EU
- kansallinen
- projektitaso
- projektin kohderyhmä



Miksi hyvä käytäntö on kehitetty? Mihin tarpeeseen se vastaa?

Projektiutiset on nopea ja helppo tapa keskitetysti ja lyhyesti kertoa projektin etenemisestä.

Prosessin kuvaus

Neljä kertaa vuodessa projektihenkilöstö kerää yhteen kaikki projektissa tapahtuneet toiminnot ja lähiaikoina tulevat tapahtumat mm. kokoukset, tapahtumat, koulutukset, vierailut, matkat, seminaarit, henkilöstö vaihdokset ...

Yhteenveto kirjoitetaan maksimissaan yhden A4 kokoiseksi lyhyeksi tiedonannoksi. Projektiutiset lähetetään sähköpostilla projektin sidosryhmille (taustaorganisaatio, ohjausryhmä, kumppanit, projektissa mukana olevat yritykset...).

Avainsanat/hakusanat, jotka kuvaavat hyvää käytäntöä (5-10kpl)

levittäminen, tiedonkulku, tiedotus, sitouttaminen, viestintä

Millaisia resursseja käyttöönotto vaatii?

työaikaa, tietokoneen, sähköpostin



**Miten hyvä käytäntö on tuotteistettu tai aiotaan tuotteistaa?
(kuvaukset, julkaisut, internet-sivut yms.)**
Kerrottu muille emo-organisaation projektihenkilöstölle.

Projektin nimi, yhteyshenkilöt ja yhteystiedot
Kumppanuudella tuloksiin pk-yrityksissä – OR-BITS
Marjut Villanen, Sari Horn ja Minna Liski
Lahden ammattikorkeakoulu Innovaatiokeskus
orbits@lamk.fi
puh. 03 828 2144



HYVIEN KÄYTÄNTÖJEN DOKUMENTOINTI

Hyvän käytännön nimi
Sparrausryhmä

Teema, johon hyvä käytäntö liittyy

- kansalliset projektikäytännöt
- kansainväliset projektikäytännöt
- kumppanuus
- työhyvinvointi
- osaamisen kehittäminen
- PK-sektorin yhteiskuntavastuu
- muu, mikä? _____

Kohderyhmä
Projektihenkilöstö, sidosryhmät, yhteistyökumppanit

Mihin alla olevista luokista hyvä käytäntö mielestäsi sijoittuu

- kansainvälinen/EU
- kansallinen
- projektitaso
- projektin kohderyhmä



Miksi hyvä käytäntö on kehitetty? Mihin tarpeeseen se vastaa?

Sitouttamaan yhteistyökumppanit ja sidosryhmäläiset projektin toimintaan.
Avuksi projektin kehittämistyöhön.

Prosessin kuvaus

Muutaman kerran vuodessa kokoonnutaan pienryhmässä pohtimaan syvemmin hankkeen teemoja. Ryhmä koostuu vaihtelevasti hankkeen kumppaneiden, yhteistyöyritysten ja sidosryhmien edustajista. Kokous järjestetään eri yhteistyökumppaneiden luona ja siten tutustutaan paremmin myös yhteistyökumppaneiden toimintaan. Kokouksen teema vaihtelee järjestäjän mukaan.

Avainsanat/hakusanat, jotka kuvaavat hyvää käytäntöä (5-10kpl)

yhteistyökäytännöt, sitouttaminen, kehittämistyö, pienryhmä, sparraus

Millaisia resursseja käyttöönotto vaatii?

työaikaa, jonkin verran matkakuluja sekä kokouskuluja



Miten hyvä käytäntö on tuotteistettu tai aiotaan tuotteistaa?
(kuvaukset, julkaisut, internet-sivut yms.)
Projektiraportit

Projektin nimi, yhteyshenkilöt ja yhteystiedot
Kumppanuudella tuloksiin pk-yrityksissä – OR-BITS
Marjut Villanen, Sari Horn ja Minna Liski
Lahden ammattikorkeakoulu Innovaatiokeskus
orbits@lamk.fi
puh. 03 828 2144



HYVIEN KÄYTÄNTÖJEN DOKUMENTOINTI

Hyvän käytännön nimi
YRITYS-OPO

Teema, johon hyvä käytäntö liittyy

- (X) kansalliset projektikäytännöt
- (X) kansainväliset projektikäytännöt
- (X) kumppanuus
- () työhyvinvointi
- (X) osaamisen kehittäminen
- () PK-sektorin yhteiskuntavastuu
- () muu, mikä? _____

Kohderyhmä
Pk-yritysten henkilöstö

Mihin alla olevista luokista hyvä käytäntö mielestäsi sijoittuu

- (x) kansainvälinen/EU
- (x) kansallinen
- (x) projektitaso
- (x) projektin kohderyhmä



Miksi hyvä käytäntö on kehitetty? Mihin tarpeeseen se vastaa?

Yritys-opon käyttö on palvelu, jolla autetaan työnantajaa suunnittelemaan henkilöstön kouluttautumista ja samalla aktivoidaan työntekijöitä omaehtoiseen kouluttautumiseen.

Prosessin kuvaus

Toiminta sisältää infotilaisuuden, kaksi tapaamista/hlö, henkilökohtaisen kouluttautumissuunnitelman sekä yhteenvedon tuloksista työnantajalle

Avainsanat/hakusanat, jotka kuvaavat hyvää käytäntöä (5-10kpl)

henkilökohtainen kouluttautumissuunnitelma
yritysopon kartoitus
henkilökohtainen keskustelu
henkilökohtainen palautekeskustelu
työnanatjan kanssa käytävä keskustelu kouluttautumissuunnitelmasta

Millaisia resursseja käyttöönotto vaatii?

työaikaa
taloudellisia resursseja hankkia yritys-opo-palvelu



**Miten hyvä käytäntö on tuotteistettu tai aiotaan tuotteistaa?
(kuvaukset, julkaisut, internet-sivut yms.)**
Pilotoitu ja tuotteistettu Loimu-projektin aikana

Projektin nimi, yhteyshenkilöt ja yhteystiedot

LOIMU

Turun AKK

Aija Huhtamäki

Kärsämäentie 11

20360 Turku

puh. 0207 129 371, 040-517 8006

email aija.huhtamaki@tuakk.fi



HYVIEN KÄYTÄNTÖJEN DOKUMENTOINTI

Hyvän käytännön nimi

Yhteinen päätöstilaisuus

Teema, johon hyvä käytäntö liittyy

- kansalliset projektikäytännöt
- kansainväliset projektikäytännöt
- kumppanuus
- työhyvinvointi
- osaamisen kehittäminen
- PK-sektorin yhteiskuntavastuu
- muu, mikä? _____

Kohderyhmä

Kaikki projektitoimijat, erityisesti projektissa työskennelleiden on hyvä koota kokemuksensa yhteen yhteisesti keskustelemalla, mutta myös sidosryhmät voisivat olla mukana keskusteluissa.

Mihin alla olevista luokista hyvä käytäntö mielestäsi sijoittuu

- kansainvälinen/EU
- kansallinen
- projektitaso
- projektin kohderyhmä



Miksi hyvä käytäntö on kehitetty? Mihin tarpeeseen se vastaa?

Kaikki pääsevät kertomaan mielipiteensä siitä, missä asioissa hanke onnistui/epäonnistui, sekä mitä toteutettujen lisäksi olisi kannattanut tehdä. Tämä antaa projektihenkilöstölle paitsi suoran palautteen hankkeen toimivuudesta, myös vinkkejä tulevaan kehittämistyöhön. Usein kun hanke päättyy, on kiire siirtyä uuteen tehtävään, on siis tärkeää päättää hanke kunnolla.

Vastaa tarpeeseen oppia projektin kokemuksista ja hyödyntää projektin kokemusta ja osaamista uusista projekteissa ja yhteyksissä.

Prosessin kuvaus

Prosessi voidaan työstää esimerkiksi hyödyntäen loppuraporttimallia. Jokainen tutustuu etukäteen loppuraportin/ja tai sen lisäksi muihin annettuihin kysymyksiin omalta näkökannaltaan. Yhdessä ryhmissä keskustellen löydetään konsensus raporttiin ja samalla jaetaan arvokasta tietoa.

Prosessi antaa mahdollisuuden tarkastella kriittisesti omaa ja toisten työtä ja on myös tärkeää nostaa esiin positiivisia tuloksia hankkeesta.

Prosessi järjestetään mielellään kaksipäiväisenä ja työpaikan ulkopuolella.

Avainsanat/hakusanat, jotka kuvaavat hyvää käytäntöä (5-10kpl)



Millaisia resursseja käyttöönotto vaatii?

Projektin budjetissa tulisi varata resursseja myös hankkeen päättämiseen. Kulut riippuvat hankkeen koosta ja osallistujamäärästä. Hankkeen alussa tulee tiedottaa hankkeen toimijoille päätöstilaisuudesta.

Miten hyvä käytäntö on tuotteistettu tai aiotaan tuotteistaa? (kuvaukset, julkaisut, internet-sivut yms.)

Tätä toimivaa käytäntöä olemme korostaneet loppuraportissa ja koska käytäntö on suunnattu projektitoimijoille, sen tuominen teematyön ja muun projektitoiminnan yhteydessä on tärkeää.

Olemme testanneet tätä jo 1.kierroksen Equal-hankkeessa ja tulemme käyttämään samaa menetelmää tämän hankkeen päättyessä.

Projektin nimi, yhteyshenkilöt ja yhteystiedot

Muutos voimaksi
Tampereen yliopiston täydennyskoulutuskeskus
Minna Miettinen
Puhelin (03) 3551 7223 tai 050 372 1925
Email: minna.k.miettinen@uta.fi



HYVIEN KÄYTÄNTÖJEN DOKUMENTOINTI

Hyvän käytännön nimi

Jobsis Mentorointimalli

Teema, johon hyvä käytäntö liittyy

- kansalliset projektikäytännöt
- kansainväliset projektikäytännöt
- kumppanuus
- työhyvinvointi
- osaamisen kehittäminen
- PK-sektorin yhteiskuntavastuu
- muu, mikä? _____

Kohderyhmä

Uudet työntekijät

Soster-alan sijaiset ja työkierrossa olevat henkilöt

Mihin alla olevista luokista hyvä käytäntö mielestäsi sijoittuu

- kansainvälinen/EU
- kansallinen
- projektitaso
- projektin kohderyhmä



Miksi hyvä käytäntö on kehitetty? Mihin tarpeeseen se vastaa?

Hyvä käytäntö on kehitetty pitkään työssä olleiden soster-alan ammattilaisten tietotaitojen päivittämiseen. Mentorointimallin avulla pitkään työstä + alalta poissa ollut henkilö saa mahdollisuuden systemaattiseen perehdytykseen, jossa on määriteltynä henkilökohtaiset tavoitteet, henkilökohtainen mentori = ohjaaja, oppimisympäristö ja aikataulu. Malliin rakennetaan parhaillaan ATK-pohjaista arviointilomaketta, jotta mentoroinnin tehokkuutta tavoitteiden saavuttamiseen voitaisiin arvioida ja mitata.

Prosessin kuvaus

Mentorointikoulutus
Mentorointimalli (oma raportti)
Mentorointisopimus
Mentorointiin vaikuttavien tekijöiden huomioiminen oppimisessa
Mentoroinnin arviointi

Avainsanat/hakusanat, jotka kuvaavat hyvää käytäntöä (5-10kpl)

Mentorointi, itseohjautuvuus, reflektoiva oppiminen, kollegiaalisuus

Millaisia resursseja käyttöönotto vaatii?

- Koulutus mentorointiin ½ - 1 pvä
- Mentorin työaikaa, eli sovitaan resursseja ohjaavalle mentorille ko. tehtävään (yksikkö/työpaikkakohtainen)



**Miten hyvä käytäntö on tuotteistettu tai aiotaan tuotteistaa?
(kuvaukset, julkaisut, internet-sivut yms.)**

Aiotaan tuotteistaa Seinäjoen ammattikorkeakoulussa, mm. julkaisu, kongressit, posterit

Projektin nimi, yhteyshenkilöt ja yhteystiedot

Jobsis Equal
Proj.koordinaattori Satu Mäkinen
SOTE-yksikkö
Koskenalantie 16
60220 Seinäjoki
p. 040-830 42 87, 020-124 50 86
satu.makinen@seamk.fi



HYVIEN KÄYTÄNTÖJEN DOKUMENTOINTI

Hyvän käytännön nimi

Tyynyefekti

Teema, johon hyvä käytäntö liittyy

- kansalliset projektikäytännöt
- kansainväliset projektikäytännöt
- kumppanuus
- työhyvinvointi
- osaamisen kehittäminen
- PK-sektorin yhteiskuntavastuu
- muu, mikä? _____

Kohderyhmä

Telakkateollisuus

Mihin alla olevista luokista hyvä käytäntö mielestäsi sijoittuu

- kansainvälinen/EU
- kansallinen
- projektitaso
- projektin kohderyhmä



Miksi hyvä käytäntö on kehitetty? Mihin tarpeeseen se vastaa?

- 1) Telakkateollisuuden lamavaihe 2002–2005
- 2) Telakkateollisuuden nousukausi 2005–

Prosessin kuvaus

Lamavaiheessa: vuosina 2002–2005 toiminut Ammattilaisen väylä -hanke oli kohdistettu tuolloin matalasuhdanteessa olleen telakkateollisuuden henkilöstön tukemiseen. Projekti järjesti lomautetulle henkilökunnalle erilaisia aktiviteetteja kuten kieli- ja tietotekniikkakursseja, autonkorjausklubin sekä muuta virkistystoimintaa. Järjestettiin mm. paikkoja (juttutupia) joissa ihmiset voivat tavata työkavereitaan. Juttutuvissa oli myös kerran viikossa joku kertomassa ajankohtaisista, heitä koskevista asioista ja ihmiset säilyttivät yhteyden työyhteisönsö eivätkä vieraantuneet siitä. Näillä toimilla ylläpidettiin henkilöstön työkykyä ja -taitoja lomautustenkin aikana.

Tällä hetkellä telakkateollisuus elää noususuhdanteessa ja alan ongelmana on erityisesti ammattitaitoisen työvoiman puute. Lääkkeenä tähän yritykset ovat rekrytoineet työvoimaa ulkomailta. Ammattilaisen väylä Itämerellä onkin avustanut telakkayrityksiä muun koulutuksen ohella esimerkiksi kouluttamalla työyhteisöjä toimimaan monikulttuurisessa ympäristössä, järjestämällä ulkomaalaisille työntekijöille suomen kielen kursseja sekä kirjoittamalla ja kääntämällä erilaisia työhön ja suomalaiseen työkultturiin liittyviä oppaita eri kielille.

Avainsanat/hakusanat, jotka kuvaavat hyvää käytäntöä (5-10kpl)

Yhteisöllisyys, sosiaalisen syrjäytymisen esto, työhyvinvointi, monikulttuurinen työyhteisö, elinikäinen oppiminen.

Millaisia resursseja käyttöönotto vaatii?

Koulutusten suunnittelu vastaamaan vallitsevaa tilannetta. Todellisen tarpeen selvittäminen ja sen perusteella voidaan vasta päättää toimenpiteistä ja niiden laajuudesta.

Meillä varsinaista toimintaa pyöritti vain kaksi omaa ihmistä. Tilojen mukana tuli muuta henkilökuntaa.



**Miten hyvä käytäntö on tuotteistettu tai aiotaan tuotteistaa?
(kuvaukset, julkaisut, internet-sivut yms.)**

Työn alla on opas asiasta.

Projektin nimi, yhteyshenkilöt ja yhteystiedot

Ammattilaisen väylä Itämerellä

Juha Valtanen, juha.valtanen@tse.fi



HYVIEN KÄYTÄNTÖJEN DOKUMENTOINTI

Hyvän käytännön nimi

Yrityskummitoiminta

Teema, johon hyvä käytäntö liittyy

- kansalliset projektikäytännöt
- kansainväliset projektikäytännöt
- kumppanuus
- työhyvinvointi
- osaamisen kehittäminen
- PK-sektorin yhteiskuntavastuu
- muu, mikä? _____

Kohderyhmä

Kaikki pohjoiskarjalaiset Yrityskummitoiminnasta kiinnostuneet yritykset.

Mihin alla olevista luokista hyvä käytäntö mielestäsi sijoittuu

- kansainvälinen/EU
- kansallinen
- projektitaso
- projektin kohderyhmä



Miksi hyvä käytäntö on kehitetty? Mihin tarpeeseen se vastaa?

Vastikkeettomasti toimivien kummien hiljainen tieto ja vuosien kokemus saadaan yritysten käyttöön yrityskummitoiminnan avulla. Lisäksi yrityskummit tuovat ammattitaitonsa paikallisten kuntien käyttöön.

Kummi tuo yrityksen käyttöön paitsi omaa osaamistaan myös koko kummiverkoston asiantuntemusta. Yrittäjältä vaaditaan sitoutuneisuutta ja aktiivisuutta, kummilta halua toimia alueensa yritysten hyväksi.

Yrityskummitoiminnalla on suora vaikutus yrittäjien osaamiseen ja työssä jaksamiseen. Yrityskummi on luottohenkilö, joka toimii yrittäjien keskustelukumppanina, valmentajana ja neuvonantajana.

Prosessin kuvaus

Virtaa firmaan -hankkeen kumppanina toimivalla Joensuun Kehittämisyhtiöllä (JOSEK Oy) oli yrityskummitoimintaa jo aiemminkin, mutta käytännössä toimintaa ei ollut. Toimintaa ryhdyttiin aktivoimaan Virtaa firmaa -hankkeen rahoituksella. Toiminnan aktivointi käynnistettiin verkostoitumalla muualla Suomessa yrityskummitoimintaa ylläpitävien organisaatioiden kanssa (mm. Pirkanmaan Yrityskummit ry, JYKES, Elinkeinokeskus Concordia Oy). Näiltä benchmarkattiin uusia toimintatapoja ja jalostettiin ne omaan käyttöön.

JOSEK Oy palkkasi projektin rahoituksella henkilön, joka rekrytoi uusia kummeja sekä kummitettavia yrityksiä. JOSEK järjesti kummeille erilaisia tilaisuuksia, joissa heidän oli mahdollisuus tutustua lähemmin paikallisiin toimijoihin (Finnvera Oyj, Pohjois-Karjalan Aikuisopisto yms.)

Projektin aikana kummitoimintaa kehitettiin järjestäytyneempään muotoon. Kummiraati perustettiin edustamaan kummeja ulospäin. Sovittiin pelisäännöt mm. se, että eläkkeellä oleva kummi antaa kummikunnalle ja yrityksille osaamistaan 8–12 päivää vuodessa ja työelämässä oleva kummi 4–5 päivää vuodessa.

Avainsanat/hakusanat, jotka kuvaavat hyvää käytäntöä (5-10kpl)

yrityskummi
yrityskummitoiminta
hiljainen tieto
keskustelukumppani
neuvonantaja
Joensuun seudun yrityskummit
JOSEK



Millaisia resursseja käyttöönotto vaatii?

Yhden henkilön palkkauksen (riittää osa-aikainenkin). Henkilö toimii yhteyshenkilönä kummien ja yritysten välillä. Markkinointi ja tiedottaminen vaativat myös resursseja (kummeista tehtyä esitettä pitää päivittää yms.).

Virtaa firmaan hankkeessa JOSEK Oy:lle budjetoitiin n 51 000 euroa yrityskummitoiminnan kehittämiseen.

Miten hyvä käytäntö on tuotteistettu tai aiotaan tuotteistaa?

(kuvaukset, julkaisut, internet-sivut yms.)

Yrityskummitoiminta jatkuu Pohjois-Karjalassa yhdistyksen muodossa.

www.josek.fi sivuilta löytyy Yrityskummitoiminnan esittely ja yhteyshenkilöiden yhteystiedot.

Projektin nimi, yhteyshenkilöt ja yhteystiedot

Virtaa firmaan

Päivi Vaarala

paivi.vaarala@te-keskus.fi

050 395 2519

Pohjois-Karjalan TE-keskus/Virtaa firmaan – voimaa verkostoista

PL 8

80101 Joensuu



HYVIEN KÄYTÄNTÖJEN DOKUMENTOINTI

Hyvän käytännön nimi

Koulutus verkostoituneiden yritysten esimiehille

Teema, johon hyvä käytäntö liittyy

- kansalliset projektikäytännöt
- kansainväliset projektikäytännöt
- kumppanuus
- työhyvinvointi
- osaamisen kehittäminen
- PK-sektorin yhteiskuntavastuu
- muu, mikä? _____

Kohderyhmä

Verkostoituneiden yritysten esimiehet

Mihin alla olevista luokista hyvä käytäntö mielestäsi sijoittuu

- kansainvälinen/EU
- kansallinen
- projektitaso
- projektin kohderyhmä



Miksi hyvä käytäntö on kehitetty? Mihin tarpeeseen se vastaa?

Verkostoituneissa työtilanteissa toimivien työntekijöiden eriarvoisuusriski on merkittävä. Henkilöstöjohtamisen käytännöt kohdistuvat tyypillisesti vain ydinyrityksen omaan vakituisen työvoimaan. Hajautuneen työorganisaation mukanaan tuomiin ongelmiin voidaan vastata kouluttamalla johtoa, edesauttamalla taitoja, jotka tukevat esimiehiä hallitsemaan paremmin sekä omia resursseja että luomaan ja ylläpitämään toimivia yhteistyösuhteita. Samalla edistetään myös työhyvinvointia työpaikoilla, mikä näkyy parempana jaksamisena, alentuneina poissaoloina ja työn tehokkuutena.

Prosessin kuvaus

Ydinyrityksen johto määrittelee keiden yhteistyökumppaneiden kanssa yhteistyötä halutaan kehittää ja täsmentää ketkä henkilöt osallistuvat koulutukseen ydinyrityksestä ja kumppaniyrityksistä. Laaditaan kouluttajan/kouluttajien kanssa koulutuspäivien sisältö ja aikataulu. Lähiopetuspäiviä on 3–5, mahdollisesti yrityksen eri toimipisteissä vierailen (jotta koulutettavat pääsevät käytännössä näkemään miten ja minkälaisissa tiloissa eri toimipisteissä toimitaan). Lähiopetuspäivät järjestetään 2–4 viikon välein. Osallistujat työstävät myös oman kehitysprojektin = harjoitustyön koulutuspäivien välissä. Esimerkki koulutuspäivien sisällöstä:

1. jakso – oman työn haasteet/kehittämistarpeet, työlainsäädännön ja työturvallisuuden peruspaketti
2. jakso – vuorovaikutustaidot, perehdyttäminen, työnopastus
3. jakso – keinoja oman työn kehittämiseen sekä oman toiminnan hyvät käytännöt

Avainsanat/hakusanat, jotka kuvaavat hyvää käytäntöä (5-10kpl)

verkostoissa toimivat yritykset, esimiesten koulutus, kehittämiskumppanuus, työntekijöiden tasa-arvo, yhdenvertaisuus, yhteistyötaidot, rajapinnat

Millaisia resursseja käyttöönotto vaatii?

Työaika, koulutuskustannukset



**Miten hyvä käytäntö on tuotteistettu tai aiotaan tuotteistaa?
(kuvaukset, julkaisut, internet-sivut yms.)**

Projektin raportit, julkaisut

Projektin nimi, yhteyshenkilöt ja yhteystiedot

Kumppanuudella tuloksiin pk-yrityksissä – OR-BITS

Marjut Villanen, Sari Horn ja Minna Liski

Lahden ammattikorkeakoulu Innovaatiokeskus

orbits@lamk.fi

puh. 03 828 2144



HYVIEN KÄYTÄNTÖJEN DOKUMENTOINTI

Hyvän käytännön nimi
Yhteyshenkilökoulutus

Teema, johon hyvä käytäntö liittyy

- kansalliset projektikäytännöt
- kansainväliset projektikäytännöt
- kumppanuus
- työhyvinvointi
- osaamisen kehittäminen
- PK-sektorin yhteiskuntavastuu
- muu, mikä? _____

Kohderyhmä

Vuokratyövoimaa käyttävissä yrityksissä henkilöstövuokrausyrityksen ja ydinyrityksen rajapinnassa toimivat henkilöt eli henkilöstövuokrausyrityksen työntekijät, jotka toimivat yhteyshenkilöinä ydinyritykseen.

Mihin alla olevista luokista hyvä käytäntö mielestäsi sijoittuu

- kansainvälinen/EU
- kansallinen
- projektitaso
- projektin kohderyhmä



Miksi hyvä käytäntö on kehitetty? Mihin tarpeeseen se vastaa?

Yhteyshenkilön rooli on aivan uusi ja syntynyt henkilöstövuokrauksen käytön yleistyessä. Yhteyshenkilö mm. ottaa uudet vuokratut työntekijät ydinyrityksessä vastaan, kertoo työpaikan pelisäännöistä, tiedottaa, etsii ongelmatilanteissa ratkaisuja jne. Uuden tehtävän tueksi on suunniteltu koulutuskokonaisuus yhteyshenkilöinä toimiville.

Prosessin kuvaus

Seitsemän opiskelupäivän (plus välitehtävät) koulutuskokonaisuus on suunniteltu tukemaan ja kehittämään yhteyshenkilön erilaisia tehtäviä. Koska koko yhteyshenkilön työ on aivan uudenlainen, on oman työroolin selkeytyminen tärkeä tavoite. Koulutuksessa pohditaan paljon omaa roolia yhteyshenkilönä ja työn haasteita. Koulutuskokonaisuus sisältää osiot vuorovaikutustaidoista, työlainsäädännöstä, työsuhdeasioista, työturvallisuudesta, ergonomiasta ja perehdytyksestä.

Avainsanat/hakusanat, jotka kuvaavat hyvää käytäntöä (5-10kpl)

yhteyshenkilö, henkilöstövuokraus, koulutuskokonaisuus, vuokratyövoima, rajapinnassa toimiminen

Millaisia resursseja käyttöönotto vaatii?

Työaika, koulutuskustannukset



Miten hyvä käytäntö on tuotteistettu tai aiotaan tuotteistaa?

(kuvaukset, julkaisut, internet-sivut yms.)

Koulutuksen kuvaus Työministeriön julkaisussa Matkalla tasa-arvon ja kumppanuuden Eurooppaan EQUAL-yhteisöaloite 2000–2006

Projektin nimi, yhteyshenkilöt ja yhteystiedot

Kumppanuudella tuloksiin pk-yrityksissä – OR-BITS

Marjut Villanen, Sari Horn ja Minna Liski

Lahden ammattikorkeakoulu Innovaatiokeskus

orbits@lamk.fi

puh. 03 828 2144



HYVIEN KÄYTÄNTÖJEN DOKUMENTOINTI

Hyvän käytännön nimi

Pienyrittäjien työssäjaksamisen edistäminen

Teema, johon hyvä käytäntö liittyy

- kansalliset projektikäytännöt
- kansainväliset projektikäytännöt
- kumppanuus
- työhyvinvointi
- osaamisen kehittäminen
- PK-sektorin yhteiskuntavastuu
- muu, mikä? _____

Kohderyhmä

Pienyrittäjät, yritysten henkilökunta ja maatalousyrittäjät

Mihin alla olevista luokista hyvä käytäntö mielestäsi sijoittuu

- kansainvälinen/EU
- kansallinen
- projektitaso
- projektin kohderyhmä



Miksi hyvä käytäntö on kehitetty? Mihin tarpeeseen se vastaa?

Pienyrittäjille ei ole kehitetty tukirakenteita, jotka tukevat työssäjaksamisen edistämistä.

Prosessin kuvaus

Henkilökohtainen kunnan kartoitus, personal trainerin palvelut sisältäen ravitsemus-, painonhallinta- ja fyysisen kunnan kehittämisen. Säännölliset ryhmätapaamiset, yksilöohjaus, erilaisiin liikuntamuotoihin perehdyttäminen. Omaehtoinen liikuntajakso, josta pidetään sähköistä liikuntapäiväkirjaa ja samalla mahdollisuus keskusteluun ja vertaistukeen oppimisolusta käyttäen.

Avainsanat/hakusanat, jotka kuvaavat hyvää käytäntöä (5-10kpl)

personal trainer
kokonaisvaltainen työhyvinvointi
sähköinen oppimisolusta
vertaistuki
yksilöohjaus

Millaisia resursseja käyttöönotto vaatii?

Yrityksen johdon sitoutuminen pitkäkestoiseen työssäjaksamisprosessiin.
Avoin yhteistyö palvelun tuottajan ja yrityksen välillä.
Ajan hallinta
Taloudelliset resurssit



**Miten hyvä käytäntö on tuotteistettu tai aiotaan tuotteistaa?
(kuvaukset, julkaisut, internet-sivut yms.)**

Vuosittain ilmestyvä Aikkarilehti, Loimu-tiedote, internet-sivut

Projektin jälkeen toiminta muuttuu yrityksessä pysyväksi käytännöksi.

Tuotetta levitetään kansallisissa ja kansainvälisissä seminaareissa ja konferensseissa.

Projektin nimi, yhteyshenkilöt ja yhteystiedot

LOIMU

LPKKY / Aikkari

PI 36, 39501 Ikaalinen

Tarja Liljeroos, puh. 050-562 2165, tarja.liljeroos@lpkky.fi

Mimma Kuukka, puh. 050-536 7533, mirjami.kuukka@lpkky.fi



HYVIEN KÄYTÄNTÖJEN DOKUMENTOINTI

Hyvän käytännön nimi

Pilottiryhmä

Teema, johon hyvä käytäntö liittyy

- kansalliset projektikäytännöt
- kansainväliset projektikäytännöt
- kumppanuus
- työhyvinvointi
- osaamisen kehittäminen
- PK-sektorin yhteiskuntavastuu
- muu, mikä? _____

Kohderyhmä

Koulutuksen järjestäjät, koulutukseen osallistuvan yrityksen henkilöstö

Mihin alla olevista luokista hyvä käytäntö mielestäsi sijoittuu

- kansainvälinen/EU
- kansallinen
- projektitaso
- projektin kohderyhmä



Miksi hyvä käytäntö on kehitetty? Mihin tarpeeseen se vastaa?

Koulutuksen kehittäminen; auttaa räätälöimään koulutuksen tietyn yrityksen tarpeeseen. Pilottiryhmällä testataan koulutus ennen lopullisen koulutuksen alkua. Näin saadaan mahdollisimman hyvä ja parhaiten yrityksen tarpeisiin soveltuva koulutuskokonaisuus.

Prosessin kuvaus

Koulutuksen tilanteen yrityksen kanssa sovitaan koulutuksen sisällöstä, laajuudesta ja kouluttajista. Osallistujat jaetaan useampaan ryhmään. Ensimmäiseltä eli pilottiryhmältä kerätään laaja palaute koulutuspäivän jälkeen. Palaute käydään läpi ja se lähetetään myös kouluttajille sekä tilanneelle yritykselle.

Jos tarvetta ilmenee, koulutusta muutetaan ennen seuraavan ryhmän koulutuspäivää.

Avainsanat/hakusanat, jotka kuvaavat hyvää käytäntöä (5-10kpl)

yrittäjäkohtainen koulutus, osaamisen kehittäminen, palautteen hyödyntäminen, räätälöity koulutus,

Millaisia resursseja käyttöönotto vaatii?

Vaatii vain vähäisiä resursseja = palautteen keräämiseen, analysointiin sekä mahdollisesti koulutuspäivän sisällön muokkaamiseen kuluva aika



Miten hyvä käytäntö on tuotteistettu tai aiotaan tuotteistaa?
(kuvaukset, julkaisut, internet-sivut yms.)
Raportit ja julkaisut

Projektin nimi, yhteyshenkilöt ja yhteystiedot
Kumppanuudella tuloksiin pk-yrityksissä – OR-BITS
Marjut Villanen, Sari Horn ja Minna Liski
Lahden ammattikorkeakoulu Innovaatiokeskus
orbits@lamk.fi
puh. 03 828 2144



HYVIEN KÄYTÄNTÖJEN DOKUMENTOINTI

Hyvän käytännön nimi
Varhaiskuntoutusmalli

Teema, johon hyvä käytäntö liittyy

- kansalliset projektikäytännöt
- kansainväliset projektikäytännöt
- kumppanuus
- työhyvinvointi
- osaamisen kehittäminen
- PK-sektorin yhteiskuntavastuu
- muu, mikä? _____

Kohderyhmä

Ikääntyvät työntekijät (+40v) sosiaali- ja terveysalalla.

Mihin alla olevista luokista hyvä käytäntö mielestäsi sijoittuu

- kansainvälinen/EU
- kansallinen
- projektitaso
- projektin kohderyhmä



Miksi hyvä käytäntö on kehitetty? Mihin tarpeeseen se vastaa?

Riittävän varhainen reagoiminen työssä jaksamista uhkaaviin tekijöihin mahdollistaa sairauspäivien vähenemisen.

Yleensä työssä jaksamisen uhkiin ja ongelmiin reagoidaan liian myöhäisessä vaiheessa. Tällöin ongelmaa on vaikea enää korjata kuin ehkä joiltain osin.

Mallin ajatus on seuraava:

1. Varhainen reagoiminen, työssä jaksamisen tukeminen.
2. Varhainen reagoiminen työntekijöiden työssä jaksamiseen yhdessä kolmikantaneuvottelun avulla. Työntekijät, esimies, TH-edustaja → sitouttaa kaikki paremmin mukaan.

Prosessin kuvaus

Ks. liite, jossa malli on kuvattu.

Avainsanat/hakusanat, jotka kuvaavat hyvää käytäntöä (5-10kpl)

- varhainen reagoiminen
- + 40v
- kolmikantakeskustelut
- työssä jaksamisen edistäminen

Millaisia resursseja käyttöönotto vaatii?

- Aikaresurssia kolmikantapalaveriiniin
- Henkilöstösuunnitelmaan strategiaksi → menetelmäksi → käyttöönotto



**Miten hyvä käytäntö on tuotteistettu tai aiotaan tuotteistaa?
(kuvaukset, julkaisut, internet-sivut yms.)**

Tuotteistetaan:

- loppuraportti
- CD-rom

Projektin nimi, yhteyshenkilöt ja yhteystiedot

Jobsis Equal (ESR)

Satu Mäkinen, projektikoordinaattori/Mediwest/SOTE-yksikkö

Koskenalantie 16

60220 Seinäjoki

satu.makinen@seamk.fi



HYVIEN KÄYTÄNTÖJEN DOKUMENTOINTI

Hyvän käytännön nimi

Yhteistyö hankkeiden kesken

Teema, johon hyvä käytäntö liittyy

- kansalliset projektikäytännöt
- kansainväliset projektikäytännöt
- kumppanuus
- työhyvinvointi
- osaamisen kehittäminen
- PK-sektorin yhteiskuntavastuu
- muu, mikä? _____

Kohderyhmä

Projektitoimijat

Mihin alla olevista luokista hyvä käytäntö mielestäsi sijoittuu

- kansainvälinen/EU
- kansallinen
- projektitaso
- projektin kohderyhmä



Miksi hyvä käytäntö on kehitetty? Mihin tarpeeseen se vastaa?

Samanlaista toimintaa toteuttavat projektit voivat toteuttaa toimintaa yhteisesti => vältetään päällekkäisyyttä ja saadaan aikaan enemmän ja tehokkaammin.

Benchmarkkausta saman aihepiirin hankkeiden kesken.

Mahdollistaa myös alueellisen vertailun.

Prosessin kuvaus

HyNä-MuVo-yhteistyö juontaa juurensa 4T-projektiin. 4T:ssä pääkumppaneita olivat Tampereen yliopiston täydennyskoulutuskeskus (TYT), Teknologiakeskus Hermia Oy ja Finn-Medi Tutkimus Oy.

Avainsanat/hakusanat, jotka kuvaavat hyvää käytäntöä (5-10kpl)

Yhteistyö, benchmarkkaus, yhteisseminaarit, HyNä-MuVo-lehti

Millaisia resursseja käyttöönotto vaatii?

Yhteinen suunnittelu vie aikaa (+matkakulut), mutta toisaalta myös vapauttaa resursseja, kun voidaan tarjota esim. enemmän koulutusta osallistujille sekä menetelmiä, joita ei muuten olisi otettu käyttöön.

Kahden hankkeen projektihenkilöstön aikataulujen yhteensovittaminen on haasteellisesta.



**Miten hyvä käytäntö on tuotteistettu tai aiotaan tuotteistaa?
(kuvaukset, julkaisut, internet-sivut yms.)**

Teematyön loppujulkaisu

Projektin nimi, yhteyshenkilöt ja yhteystiedot

Hyvinvointia Nääs
Jouni Myllymäki
jouni.myllymaki@hermia.fi
gsm 050 434 5820

Muutos Voimaksi
Minna Miettinen
minna.miettinen@uta.fi