



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

PK-yritysten osaamisen kehittäminen Tutka-projekti

Putus-Mäkelä, Merja

2012 Hyvinkää

Laurea-ammattikorkeakoulu
Hyvinkää

PK-yritysten osaamisen kehittäminen
Tutka-projekti

Merja Putus-Mäkelä
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2012

Putus-Mäkelä, Merja

PK-yritysten osaamisen kehittäminen Tutka-projekti

Vuosi 2012 Sivumäärä 67

Yrityksen kilpailukykyisyys on merkittävä tekijä yrityksen menestyksen kannalta. Kilpailuedun saavuttaminen, sen pitäminen ja edelleen kehittäminen vaatii yrityksen johdolta laaja-alaista osaamista liiketoiminnan eri osa-alueilla. Yksi merkittävimmistä osa-alueista on osaamisen kehittäminen. Yrityksen osaamisen tulee kehittyä nopeammin, kuin kilpailijan. Usein on kuitenkin niin, että osaamisen kehittäminen nähdään enemmänkin vain kustannuksena, kuin investointina yrityksen tulevaisuuteen. Kustannus osaamisen kehittämisestä vain tuleekin, jos sen suunnitteluun ja hankintaan ei käytetä riittävästi osaamista ja aikaa.

Raportissa selvitettiin osaamisen eri ulottuvuudet ja osaamisen kehittämisen menetelmät sekä yrityksen ulkopuolelta hankittavan koulutuksen eri rahoitusmuodot ja yleisimmät tavat hankkia koulutusta. Tarkemmin käytiin läpi työ- ja elinkeinohallinnon rahoitusmalleja yritysten koulutuksen tukemiseksi. Koulutuksen suunnittelun ja hankinnan uudeksi tavaksi nostettiin ulkopuolinen osaaja, joka osaa auttaa yritystä osaamisen kehittämisessä ja koulutuksen hankinnassa. Tässä tapauksessa ulkopuolinen osaaja oli paikallisen yrityspalveluyhtiön Tutka-projekti, jonka henkilöt auttoivat pääasiassa pieniä ja keskisuuria yrityksiä (pk-yritykset) osaamisen kehittämisessä. Tämän kokoluokan yrityksillä ei useinkaan ole omassa henkilökunnassa henkilöstö- tai koulutusalan osaajaa. Tutka-projekti toimi vuosina 2009 - 2011.

Raportti toteutettiin toimintatutkimuksena ja aineisto oli koottu toimimalla koulutuspäällikkönä Tutka-projektissa. Laajuudeltaan raportti käsittää alueellisen verkoston tason, jossa toimijoina olivat TE-hallinto, koulutusorganisaatiot sekä yksityiset koulutusyritykset, pk-yritykset ja yrityspalveluyhtiöt.

Toimintatutkimus valotti pk-yritysten ongelmia osaamisen kehittämisen johtamisessa ja yleensäkin osaamisen kehittämisessä. Yritykset eivät välttämättä tiedä mistä saisivat apua tai minkälaisia koulutus- ja rahoitusmuotoja osaamisen kehittämiseen on käytettävissä. Lisäksi alueelliset erot ja paperibyrokratia pelottivat yrittäjiä. Suurimmaksi oivallukseksi nousi projektihenkilöstön puolueettomuus. He eivät edustaneet mitään koulutusorganisaatiota eivätkä viranomaistahoja vaan paikallista yrityspalveluyhtiötä. Tällöin yritykset pystyivät olemaan varmoja, että asioita katsottiin yrityksen tarpeista lähtien eikä kouluttajatahon tai viranomaisen.

Asiasanat, osaamisen kehittäminen, kilpailukyky, koulutuksen rahoitus, pk-yritys

Putus-Mäkelä, Merja

Competence development of small and medium sized companies - the Tutka project

Year	2012	Pages	67
------	------	-------	----

The competitive strength of the company is a significant factor regarding the success of the company. Reaching the competitive advantage, holding it and further development require wide knowledge from the management of the company in the various areas of business. One of the most significant areas is the competence development. The company's competence shall develop faster than the competitor's. However, the case is that developing competence is considered more as a cost than as an investment on the company's future. It will become a cost when sufficient competence and time are not used for planning and acquiring education.

The report clarified the different dimensions of competence and the methods of competence development as well as the different forms of funding for education acquired outside the company and the most common methods to acquire education. The funding models of employment and economic administration for supporting company training were. The new method of planning and acquiring education was an external expert, who knows how to assist the company in competence development and arranging education. In this case, the outside expert was the Tutka project of a local business development company, whose participants were helping mainly small and medium-sized companies with the competence development. The companies of this size class do not often have a human resources and education expert in their own personnel. The Tutka project operated during 2009 - 2011.

The report was implemented as an operational survey and the material was collected by operating as the training manager in the Tutka project. The scope of the report covers the level of the regional network, where the operators were the employment and economic administration, training organisations as well as private education companies, small and medium-sized companies and business development companies.

The operational survey indicated the problems in the management of competence development of small and medium-sized companies and in the competence development in general. Companies do not necessarily know where they can get assistance or what forms of education and funding are available for developing competence. In addition, regional differences and the bureaucracy were scaring entrepreneurs. The greatest discovery was the neutrality of the project personnel. They did not represent any education organisation or authority but a local company service company. This way the companies could be sure that the matters were reviewed from the needs of the company and not from the point of view of the education party or an authority.

Keywords: competence development, competitive strength, funding for education, small and medium-sized company

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutka-projekti	1
1.1.1	Yhteishankintakoulutus	2
1.1.2	Lyhytkestoinen ESR-rahoitteinen koulutus.....	3
1.2	Tutka-projektin toiminnallinen ympäristö	3
1.2.1	Kunnat.....	3
1.2.2	Työ- ja elinkeinoministeriö	4
1.2.3	Muut sidosryhmät.....	5
1.2.4	Asiakkaat.....	5
1.3	Kehittämistyön tavoitteet	5
2	Kehittämistyön viitekehys: Pk-yritysten osaamisen kehittäminen koulutuksen avulla ..	6
2.1	Yrityksen kilpailukyky ja osaamisen kehittäminen	7
2.1.1	Ihmiset osaajina	7
2.1.2	Työnantajabrändi	8
2.1.3	Investoidaanko ihmisiin vai laitteisiin?	9
2.2	Osaamisen eri ulottuvuudet	10
2.2.1	Yksilön osaamisen eri ulottuvuudet	11
2.2.2	Yrityksen osaamisen eri ulottuvuudet	13
2.3	Henkilöstön osaamisen kehittämisen menetelmät	14
2.3.1	Yksilön osaamisen kehittämisen muodot.....	15
2.3.2	Ryhmätason osaamisen kehittämisen muodot.....	17
2.4	Henkilöstön osaamisen kehittäminen koulutuksen avulla ja rahoitusmuodot .	18
2.5	Henkilöstön koulutuksen hankinta	20
2.6	Henkilöstön koulutuksen toteutus ja seuranta	22
2.6.1	Koulutusten yleinen seuranta	22
2.6.2	Koulutusten vaikuttavuuden seuranta	23
3	Tutkimusmenetelmä	24
3.1	Minä, tutkivana kehittäjänä.....	25
3.2	Toimintatutkimuksen luotettavuus	26
4	Tutka-projekti pk-yrityksen apuna osaamisen kehittämisessä	27
4.1	Tutka-projektin tavoitteet	28
4.2	Tutka-projektin toiminta	30
4.2.1	Asiakashankinta.....	30
4.2.2	Kehitetäänkö yksilön vai yrityksen osaamista?	31
4.2.3	Yhteishankintakoulutuksen hankinta	32
4.2.4	Lyhytkestoisen ESR-koulutuksen hankinta	33
4.3	Tutka-projektissa esiin nousseet ongelmat	34

4.3.1	Alueelliset ongelmat.....	34
4.3.2	Tiedottamisongelmat.....	35
4.3.3	Hallinnolliset ongelmat.....	37
4.3.4	Projektityön ongelmat.....	39
4.3.5	Muut ongelmat.....	40
5	Tutka-projektin tulokset ja jatkotoimenpide-ehdotukset.....	41
5.1	Määrällisten tavoitteiden toteutuminen.....	41
5.1.1	Yhteishankintakoulutus.....	41
5.1.2	Yhteishankintakoulutuksen erityistapauksia.....	42
5.1.3	Yhteishankintakoulutuksen sivuosumat, joita ei laskettu tuloksiin.....	46
5.1.4	Lyhytkestoinen, ESR-rahoitteinen koulutus.....	48
5.1.5	Lyhytkestoisen ESR-koulutuksen erityistapauksia.....	48
5.2	Laadullisten tavoitteiden toteutuminen.....	49
5.2.1	Projektisuunnitelman tavoitteet.....	49
5.2.2	Muut, projektin myötä edesautetut asiat.....	52
5.3	Tutka-projektin saama palaute asiakkailta ja sidosryhmiltä.....	53
5.3.1	Asiakaspalaute.....	53
5.3.2	Sidosryhmäpalaute.....	57
5.4	Tutka-projektissa esiin nousseet havainnot, hyvät käytännöt ja innovaatiot.....	59
5.5	Johtopäätökset ja jatkotoimenpide-ehdotukset.....	61
	Lähteet.....	64
	Kuvat.....	66
	Taulukot.....	67

1 Johdanto

Työ- ja elinkeinoministeriön alaiset ELY-keskukset sekä TE-toimistot rahoittavat tietyin ehdoin yrityksille räätälöityä koulutusta. Tätä kutsutaan yhteishankintakoulutukseksi, koska TE-hallinto ja yritys rahoittavat koulutuksen yhdessä. Yhteishankintakoulutuksen rahoitusta on ollut haettavissa jo 1990-luvun lopulta lähtien, mutta se ei markkinoinnista huolimatta ole noussut yrittäjien tietoisuuteen halutulla tavalla.

Yhteishankintakoulutuksen tiedottamisen ja markkinointiin panostettiin 2007 vuoden lopulla, jolloin taloudellinen tilanne oli hyvä ja näytti jatkuvankin sellaisena. Uudenmaan ELY-keskus haki paikallisia toimijoita, jotka voisivat ottaa tehtäväkseen yhteishankintakoulutuksen markkinoinnin ja pk-yritysten auttamisen yhteishankintakoulutuksessa. Tutka-projekti aloitti toimintansa vuoden 2009 alussa. Tällöin oli jo nähtävissä talouden taantuma, joka syveni vuoden loppua kohden. Tämä ei kuitenkaan vaikuttanut negatiivisesti projektin toimintaan, vaan yritykset lähtivät koulutukseen sillä odotuksella, että nousukauden alkaessa, heillä on osaaminen kunnossa. Matkan varrella projektilaiset näkivät tyhjiä halleja, joista henkilökunta oli lomautettuna, mutta myös kiirettä, kun tilauskirjat taas täyttyivät.

Aikuiskoulutuksen toteutus- ja rahoitustavoista kertominen yrityksessä, joka ei ollut koskaan kouluttanut henkilökuntaansa, tai joka oli maksanut kaiken koulutuksen omalla rahalla, aiheutti epäuskoisia ilmeitä ja toteamuksia, että miksi meille ei ole aikaisemmin kerrottu asiasta. Yritystapaamisissa tuli selvästi esiin, että koulutustarpeet kyllä tiedostetaan, mutta prosessi juuri sopivan koulutuksen sekä kouluttajan ja siihen mahdollisen rahoituksen löytämiseksi on hankalaa. Suuret yritykset, joilla on henkilökunta koulutusasioita varten, ovat täysin eri asemassa pienyrittäjiin verrattuna. Suuret yritykset osaavat myös käyttää hyödyksi oppisopimusta ja muita koulutusorganisaatioiden rahoitusmuotoja sujuvasti.

1.1 Tutka-projekti

Tutka-projekti oli Uudenmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen (ELY-keskus) sekä Euroopan Sosiaalirahaston (ESR) yhdessä rahoittama projekti, joka oli tarkoitettu teollisuuden ja palvelualojen pienille ja keskisuurille yrityksille osaamisen kehittämisen ja kilpailukyvyyn parantamisen tueksi. Tutka-projekti kuului yhtenä projektina Uudenmaan ELY-keskuksen hallinnoimaan Protek Uusimaa -hankekokonaisuuteen, jonka tarkoituksena oli hallinnoida yhteishankintakoulutuksia, koordinoita kehittämisspalveluja yrityksille sekä ohjata ulkopuolisten hanketoteuttajien kokoamia ja ylläpitämiä Protek-verkostoja.

Tutka-projekti toimi YritysVoimala Oy:n hallinnoimana ja kattoi alueellisesti Hyvinkään, Riihimäen, Hausjärven, Lopen ja Nurmijärven alueen pienet ja keski-suuret yritykset (pk-yritykset).

Osaamisen kehittämisen ja kilpailukyvyyn parantamisen välineenä projekti käytti koulutusta, jonka suunnitteluun, hankkimiseen, rahoitukseen, toteuttamiseen ja seurantaan projektihenkilöstö oli käytettävissä. Projektin toiminta-aika oli 16.2.2009 - 31.5.2011.

1.1.1 Yhteishankintakoulutus

Yhteishankintakoulutus on yritykselle räätälöityä ammatillista työvoimakoulutusta, jonka yrittäjä, kouluttaja ja ELY-keskus tai TE-toimisto yhdessä suunnittelevat, toteuttavat ja rahoittavat yrityksen konkreettiseen tarpeeseen. Yhteishankintakoulutusta on kolmea eri lajia:

- 1) TäsmäKoulutus on vaihtoehto nykyisen henkilöstön koulutukseen silloin, kun yrityksessä tapahtuu muutoksia, jotka edellyttävät yrittäjän tai työntekijöiden osaamisen perusteellisempaa päivittämistä. Kyseessä voivat olla joko teknologiset tai toiminnalliset muutokset. TäsmäKoulutuksella pyritään myös estämään lomautuksia tai irtisanomisia. Koulutusta voidaan toteuttaa myös määräaikaisten lomautusten aikana tai niiden asemesta. TäsmäKoulutuksen vähimmäiskesto on 10 koulutuspäivää opiskelijaa kohden. Koulutuspäivät voivat jakaantua kahden vuoden ajanjaksolle. TäsmäKoulutuksen rahoittavat työnantaja sekä työ- ja elinkeinohallinto yhdessä. Työnantajan maksuosuus on 20-75 % kokonaishinnasta. Työnantajan maksuosuus riippuu yrityksen koosta, liikevaihdon/taseen suuruudesta ja siitä, onko kyseessä yleiskoulutus vai erityiskoulutus.
- 2) RekryKoulutus on tarkoitettu työnantajalle silloin, kun ammattitaitoista työvoimaa ei ole saatavilla eikä heitä ole myöskään valmistumassa lähiaikoina. RekryKoulutus räätälöidään yrityksen tarpeisiin ja rekrytoitavat työntekijät saavat pätevyyden tiettyyn ammattiin tai työtehtävään. Pääsääntöisesti koulutus kestää kolmesta yhdeksään kukaudesta. RekryKoulutuksen rahoittavat työnantaja sekä TE-hallinto yhdessä. Työnantajan maksuosuus on 30 % hankintasopimuksen mukaisesta kokonaishinnasta.
- 3) MuutosKoulutuksella autetaan työntekijöitä löytämään uusi ammatti tai työpaikka, kun työnantaja on joutunut irtisanomaan tuotannollisten- ja taloudellisten syiden vuoksi. Koulutusohjelma räätälöidään osallistujien tarpeiden mukaan. MuutosKoulutuksen vähimmäiskesto on 10 päivää. MuutosKoulutuksen rahoittavat irtisanonut työnantaja sekä työ- ja elinkeinohallinto yhdessä. Työnantajan maksuosuus on 20 % koulutuksen kokonaishinnasta.

Tutka-projektin toimintaan kuuluivat yhteishankintakoulutuksista Täsmä- ja RekryKoulutukset.

1.1.2 Lyhytkestoinen ESR-rahoitteinen koulutus

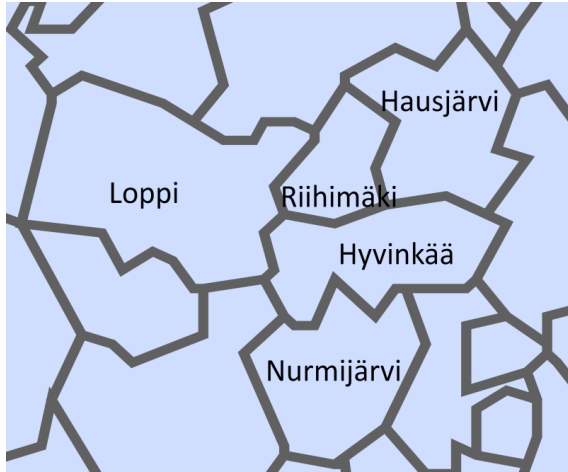
Tutka-projektin hakuvaiheessa arvioitiin, että 10 päivän koulutus henkilöä kohti saattaa olla osalle yrityksistä liian pitkäkestoinen koulutusrupeama. Tämän vuoksi projektille haettiin erikoisrahoitusta, jolla voitiin rahoittaa lyhytkestoisempaa koulutusta. Lyhytkestoisella koulutuksella tarkoitetaan yhdestä yhdeksään päivään kestäviä koulutuksia. Lyhytkestoinen koulutus on myös yritykselle räätälöityä koulutusta ja lyhytkestoisen koulutuksen tukea voidaan myöntää myös yksinyrittäjälle.

1.2 Tutka-projektin toiminnallinen ympäristö

Tutka-projektia hallinnoi YritysVoimala Oy, joka on Hyvinkään, Riihimäen, Hausjärven ja Lopen kuntien omistama yrityspalveluyhtiö. YritysVoimala Oy on perustettu vuonna 2009. Yhtiö tarjoaa maksutonta perusneuvontaa kaikille alueen yrityksille. Perusneuvonta kattaa yrityksen kehittämisessä ja liiketoiminnan suunnittelussa avustamisen, neuvonnan markkinointiin, hallintoon, henkilöstöön, sukupolven vaihdoksiin ja rahoitukseen liittyvissä asioissa. Lisäksi YritysVoimala avustaa yrityksiä verkostoitumisessa ja toimitilojen etsimisessä alueelta. YritysVoimalassa työskentelee vakinaisesti kolme työntekijää; kaksi yritysneuvojaa, joista toinen on myös YritysVoimalan toimitusjohtaja sekä puolipäiväinen assistentti.

1.2.1 Kunnat

Tutka-projektin toiminta-alueena oli YritysVoimalan omistajakuntien lisäksi Nurmijärven kunta. Nurmijärvi kuului mukaan siksi, että Hyvinkää ja Nurmijärvi muodostavat Pohjois-Uudenmaan työ- ja elinkeinoalueen.



Kuva 1 Tutka-projektin toiminta-alue

1.2.2 Työ- ja elinkeinoministeriö

”Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM) vastaa Suomen yrittäjyyden ja innovaatiotoiminnan toimintaympäristöstä, työmarkkinoiden toimivuudesta ja työntekijöiden työllistymiskyvystä sekä alueiden kehittymisestä globaalissa taloudessa. Ministeriö muodostettiin vuoden 2008 alussa kauppaja- ja teollisuusministeriöstä, työministeriöstä ja sisäasiainministeriön alueiden kehittämistehtävien yksiköstä.” (Valtioneuvosto, 2011)

Työ- ja elinkeinoministeriössä aloitettiin EU:n ohjelmakaudella 2007 - 2013 Protek kehittämisohjelma, jonka tarkoituksena oli saada kehitettyä malli pienten ja keskisuurten yritysten osaamisen parantamiseen. Hankkeesta rahoitettiin silloisia työ- ja elinkeinokeskuksia (TE-keskus), nykyisiä Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksia (ELY-keskus).

”Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset kuuluvat Työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalaan. ELY-keskuksia on 15 ja niihin on koottu entisten TE-keskusten, alueellisten ympäristökeskusten, tiepiirien, lääninhallitusten liikenne- ja sivistysosaston sekä Merenkululaitoksen tehtäviä.” (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, 2011.)

”ELY-keskusten tehtäviä ovat:

- yritysten neuvonta-, rahoitus- ja kehittämispalvelut, työllisyysperusteiset tuet ja työvoimakoulutus, maatalo- ja kalatalousasiat, maahanmuuttoasiat ja EU:n rakennerahastohankkeet
- ympäristönsuojelu, alueiden käytön ja rakentamisen ohjaus, luonnonsuojelu, ympäristön tilan seuranta, vesivarojen käyttö ja hoito

- maanteiden kunnossapito, tiehankkeet, liikenteen lupa-asiat, liikenneturvallisuus, joukkoliikenne ja saaristoliikenne
- ammatillinen koulutus, kirjasto-, liikunta-, opetus- ja nuorisotoimen tehtävät” (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, 2011.)

Tutka-projekti operoi pääasiassa Uudenmaan ELY-keskuksen kanssa ja siellä toimivan Protek Uusimaa -hankkeen edustajien kanssa.

Työ- ja elinkeinotoimistot kuuluvat työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalaan. Alueellista työvoimapolitiikkaa hoitavat elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset (ELY). Työ- ja elinkeinotoimistot (TE-toimistot) palvelevat henkilö- ja työnantaja-asiakkaita laajan palveluvalikoiman avulla. TE-toimistoilla on yhteensä noin 200 toimipistettä. Työnantajille on tarjolla rekrytointi- ja sen tukipalveluja, henkilöstön ja työyhteisön kehittämispalveluja sekä tukea henkilöstön vähentämistilanteissa. (TE-toimistot, 2011)

Tutka-projekti toimi yhteistyössä Pohjois-Uudenmaan TE-toimiston sekä Riihimäen TE-toimiston kanssa. Pohjois-Uudenmaan TE-toimistoon kuuluvat Hyvinkään ja Nurmijärven toimipisteet ja Riihimäen TE-toimistolla on yksi toimipiste, joka hoitaa Riihimäen lisäksi myös Lopen ja Hausjärven kuntien TE-palvelut.

1.2.3 Muut sidosryhmät

Tutka-projekti toimi yhteistyössä sellaisten tahojen kanssa, jotka olivat jollain tavalla tekemisissä yritysten neuvonnan tai kehittämisen kanssa. Näitä yhteistyötahoja olivat muun muassa alueelliset ja paikalliset yrittäjäjärjestöt, kuntien elinkeinotoimet, alueen muut yrityspalveluyhtiöt, Uusyrittäjäkeskus, kauppakamari, kouluttajatahot sekä muut projektit.

1.2.4 Asiakkaat

Tutka-projektin asiakkaita olivat teollisuuden ja palvelualojen pienten ja keskisuurten yritysten henkilöstö sekä yrityksiin palkattavat uuden työntekijät. Pieniin ja keskisuuriin yrityksiin kuuluvat yritykset, joiden henkilöstömäärä on 1 - 249 henkilöä, liikevaihto on alle 50 miljoonaa euroa vuodessa ja taseen loppusumma on alle 43 miljoonaa euroa.

1.3 Kehittämistyön tavoitteet

Tämän kehittämistyön tavoitteena on luoda pk-yrityksille koulutusmalli tai tapa hankkia ja toteuttaa koulutuksia, jossa otetaan huomioon yrityksen koulutustarpeet sekä mahdolliset rahoitus- tai tukivaihtoehdot puolueettomasti.

Nykyisin pk-yritysten koulutukset toteutuvat liian usein kouluttajavetoisesti eli kouluttaja markkinoi valmiita koulutuskokonaisuuksia ja hinta muodostuu sen mukaan, miten kouluttajalla on mahdollisuus käyttää valtionosuusrahoitusta, oppisopimusrahoitusta tai projektirahaa. Jos näitä ei ole tai yritys katsotaan maksukykyiseksi, niin silloin koulutukseen ei saa mitään tukea. Pk-yrittäjä, joka ei tunne koulutusjärjestelmää ja jolla ei ole koulutuksen hankinta-osaamista, ei välttämättä ymmärrä kysyä eri rahoitusvaihtoehtoja. Tällöin valtion koulutustahoille myöntämästä rahoituksesta hyötyvät eniten ne, jotka tietävät eri rahoitusvaihtoehtoisista. Usein nämä ovat suurempia yrityksiä, joissa on työntekijä hoitamassa henkilöstö- ja koulutusasioita.

Kehittämistyön viitekehyksessä tuodaan esiin osaamisen kehittämiseen liittyvät asiat, jotta koulutuksen suunnittelun ja toteutuksen tärkeys tulee näkyväksi ja yritys saa koulutuksesta ja sen mahdollisesta rahoituksesta maksimaalisen hyödyn.

2 Kehittämistyön viitekehys: Pk-yritysten osaamisen kehittäminen koulutuksen avulla

Henkilöstön osaamisen kehittäminen sekä hiljaisen tiedon ja kokemuksen hyödyntäminen ovat yrityksen strategiassa ja toiminnan kehittämisessä tärkeitä tekijöitä kilpailukyvyn kannalta (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 33). Osaamisen kehittämistä tulisi käsitellä investointia, joka tuottaa useampana vuotena. Kuitenkin todellisuus on se, että osaamisen kehittäminen nähdään monessa paikassa vielä kuluna (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 73).

Osaamisen kehittäminen on siis tärkeä osa yrityksen liiketoiminnan kehittämistä. Kuitenkaan se ei ole itsestään selvä monessakaan yrityksessä tai edes julkisella sektorilla. Oletetaan, että töihin palkattu henkilö on osaava, pätevä sekä kykenevä ja työ ja työkaverit opettavat sitten loput.

Tämä ajatusmalli toimiikin yrityksessä, jolla on vakiintunut asiakaskunta, asiakassuhde on jomelkein ystävyysuhde ja kenelläkään ei ole sen suurempia haluja kasvaa tai kilpailijoita ei ole näköpiirissä. Yritystoiminnalla on tarkoitus elättää yrittäjän oma perhe ja työntekijöiden perheet.

Kun tähän mukavuusalueeseen tulee särö; uusi kilpailija markkinoille, sukupolvenvaihdos tai yrityskauppa (asiakkaalla tai itsellä), voi tilanne muuttua radikaalisti. Äkkiä huomataan, että tekniikka ja osaaminen ovat vanhentunutta, uusasiakashankintaa olisi pitänyt tehdä koko ajan, kukaan ei tunne yritystä, joten edessä on suuret haasteet päästä nykypäivän tasolle.

Osaamisen kehittämistä täytyy viedä eteenpäin yhdessä liiketoiminnan kehittämisen kanssa. Tällöin osaamisen kehittämiselle voidaan suunnitella myös aikataulu yhdessä muun kehittämi-

sen kanssa. Näin oikeaa osaamista saadaan oikea-aikaisesti strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tätä kutsutaan osaamisen hallinnaksi.

Osaamisen kartoittamiseen on olemassa erilaisia kyselyjä ja kartoituksia eri formaateilla tehtävissä. Toiset keskittyvät hyvinkin pieniin yksityiskohtiin ja toiset ovat yleismaailmallisempia. Suurissa yrityksissä ovat omat järjestelmänsä, johon kyseiset tiedot kerätään ja tallennetaan. Kuitenkaan niistä ei välttämättä saada irti juuri sitä osaamistietoa, mitä tarvittaisi. Sieltä löytyy kyllä, kuka on osallistunut mihinkin koulutukseen, suorittanut tiettyjä kortteja, tasoja tai tutkintoja, osaa toimia tiettyjen koneiden kanssa tai sijaistaa tietyissä tehtävissä omiensa lisäksi. Osaamiskartoitukset ovat voimassa sillä hetkellä, kun ne on tehty. Jos osaamista ei päivitetä tietojärjestelmään, ei se pysy ajan tasalla. Pienemmissä yrityksissä tieto työntekijöiden osaamisesta on yleensä johtajan päässä. Saattaa jopa olla, että itse työntekijä ei aina ymmärrä mitä hän oikeasti osaa ja mitä ei.

2.1 Yrityksen kilpailukyky ja osaamisen kehittäminen

Yrityksen kasvu syntyy kustannustehokkaammista valmistusprosesseista, uusien markkinoiden valtaamisesta tai uusien tuotteiden ja palvelujen jatkuvasta virrasta. Suomessa kustannustehokkuuteen vaikuttaa korkea työvoimakustannus, jolloin teollisen tuotannon siirtyminen edullisempien kustannusten maihin on tosiasia. Sen sijaan kasvua haetaan palveluista ja korkeaa osaamista vaativasta tietotyöstä. Nämä kasvun tekijät vaativat toteutuakseen ihmisiä ja heidän osaamista, luovuutta, kekseliäisyyttä ja motivaatiota ratkaista erilaisia ongelmia ja haasteita. Asiakkaiden ongelmien ratkaisussa ei selvitä pelkällä asiantuntemuksella vaan palveluissa tarvitaan yhä enemmän sosiaalisia taitoja, yhteistyökykyä, verkostoja kuin myös arvojen ja asenteiden tulee olla kohdallaan. (Ojala 2008, 17 - 18.)

2.1.1 Ihmiset osaajina

Palveluissa ja tietotyössä ihmiset muodostavat yrityksen suurimman menoerän, joka saattaa olla jopa 95 % kaikista yrityksen kustannuksista. Tärkein työn väline on ihmisen aivot, joita ei pystytä ulkopuolelta ohjelmoimaan tai käskemään toimia tietyllä tavalla. Tehokkaaseen toimintaan tarvitaan ihmisen omaa sitoutumista ja motivaatiota. Tällöin yrityksen kaikki toimipiteet, jotka auttavat ihmisen aivojen toimintaa ja näin ollen parantaa tuottavuutta, vaikuttavat yrityksen kilpailukykyyn. (Ojala 2008, 23 - 24.)

Yritysten johdon tulisi ymmärtää, että yrityksen strateginen osaaminen on sen eri yksiköissä ja siellä toimivissa henkilöissä. Käyttämällä näiden henkilöiden, eli työntekijöiden, osaamista, tietoa, taitoa ja kokemusta voidaan strategiaa toteuttaa tavoitteiden mukaisesti ja saada kilpailuetua markkinoilla.

Innovatiivisuus on päivän sana. Sitä käytetään puhuttaessa kansallisesta, alueellisesta tai yrityskohtaisesta kilpailuedusta. Usein innovatiivisuus mielletään täysin uudeksi tuotteeksi tai palveluksi, jonka markkina-arvo on huikea. Näin ei kuitenkaan ole, vaan innovatiivisuus on parhaimmillaan tapa tehdä asioita paremmin kuin aikaisemmin. Innovatiivisuus voi olla sama asia kuin kekseliäisyys tai asioiden oivaltaminen uudella tavalla. Tätä edesauttaa usein asioiden tai tietojen oppiminen, yhdisteleminen, toisten kanssa keskusteleminen ja tiedon jakaminen. (Ojala 2008, 24.)

2.1.2 Työnantajabrändi

Teknologia, tekninen osaaminen, organisaation käyttäytymistä koskevat tiedot, johtajuusopit ja monet muut toimintamallit vanhenevat yhä kiihtyväämpää tahtia ja uutta osaamista täytyy pystyä hankkimaan organisaation kilpailukyyn turvaamiseksi. Kilpailukyky perustuu osaamiseen, mutta vain nopealla reagoinnilla tarvittavan osaamisen uusimiseen voidaan oikeasti pysyä kilpailussa mukana. (Ojala 2004, 28 - 29.)

Työntekijöiden, niin olemassa olevien kuin rekrytoitavienkin, osaamisen ylläpito ja kehittäminen vaatii suunnitelmallisuutta. Haasteeksi muodostuu tällöin se, että miten löydetään merkityksellinen tieto siitä kaikesta tiedosta mikä on saatavilla. Onnistunut osaamisen ja tiedon hankinta perustuu hyvään ja suunniteltuun johtamiseen ja strategiaan, joiden avulla osaamistarpeita analysoidaan. Kilpailuedun takaava ydinosaaminen on yrityksen arvokkainta pääomaa, jonka kehittäminen ja siirtäminen osaksi yhteistä toimintaa sekä yhteiseksi osaamiseksi vaatii johdolta näkemystä ja kykyä ohjata oppimista. (Ojala 2004, 28.)

Vaikka osaamisen tärkeys tiedostetaankin organisaatioissa, niin harvat silti hyödyntävät osaamisstrategiaa kilpailuedun hankkimisessa. Osalla yrityksistä on kuitenkin tiedossa organisaatioon osaaminen ja siihen liittyvät keskeiset tekijät ja näiden avulla voidaan luoda kilpailuetua. Boudreau & Ramstad (2008, 150 - 165) kirjoittavat osajoukkostrategiasta, mikä tarkoittaa, että organisaatiosta etsitään tietyn analyysin perusteella strategisesti keskeisiä tekijöitä ja näiden avulla määritellään eri osatekijöiden ja osaajajoukkojen suoritustuottokäyriä.

Organisaatioilla on vahva taipumus keskittyä osaamisen kehittämisessä niihin osaajajoukkoihin, joilla on jo korkea arvo ja jotka koetaan tärkeiksi tai keskeisiksi. Usein heidän tuottokäyränsä on hyvin tasainen, joten suurten panostusten tekeminen ei ole kannattavaa. Sen sijaan tulisi parantaa niiden osaajajoukkojen suorituksia, missä tuottokäyrä on jyrkkä ja näin ollen mahdollinen saatava hyöty suuri. Organisaation tulisi pystyä segmentoimaan sekä työtehtäviä että työntekijöitä, jolloin näistä syntyviä osaajajoukkoja voidaan kehittää parhaalla mahdollisella tavalla ja taata organisaation kilpailukyky. (Boudreau & Ramstad 2008, 155.)

Se, että yritys ymmärtää todellisten kilpailutekijöidensä olevan ne järjestelmät ja toimintatavat, joilla edesautetaan osaamista, tuetaan oppimista ja kannustetaan oivaltamaan ja löytämään uusia ratkaisuja nykyisten ja tulevien asiakkaiden ongelmiin, ei vielä riitä. Yrityksen täytyy pystyä viestimään näistä asioita niillä kanavilla, joilla tulevat työntekijät liikkuvat. (Ojala 2008, 24 - 28.) Näin luodaan ymmärrys osaamisen kehittämismyönteisestä yrityksestä, jossa innovatiivisuudella on mahdollisuus elää.

2.1.3 Investoidaanko ihmisiin vai laitteisiin?

The National Center on the Educational Quality of the Workforce -yksikkö julkaisi vuonna 1995 raportin, millaisia vaikutuksia 10 % määrärahan lisäyksellä on pääomahyödykkeisiin ja työntekijöiden koulutukseen. Se havaitsi, että investointi pääomahyödykkeisiin nosti organisaatioiden tuottavuutta keskimäärin 3,4 %, kun investointi koulutukseen paransi tuottavuutta keskimäärin 8,6 %. (Harisalo; Luovuuden teknologia 2011, 10.)

Suurella osalla pk-yrityksiä tämä saattaa johtua siitä, että nopean muutos- ja kehitysvauhdin takia yritykset hankkivat uusia koneita, laitteita ja tietojärjestelmiä, joiden sisänaajoon ja testaukseen ei kuitenkaan varata tarpeeksi aikaa, joten niiden käyttö jää tehottomaksi. Lisäksi saattaa käydä niin, että toimintaa tehostettaessa on työntekijöitä irtisanottu ja tilalle hankittu edellä mainittuja laitteita ja laitteiden käyttäjien motivaatio ei kiireisessä tai kireässä ilmapiirissä ole kovin korkealla, joten uusien laitteiden käytön opettelu voi jäädä puolitehden. Toiminnan tehostaminen, hyvien ideoiden ja luovien ratkaisujen käyttöönotto ja tätä kautta yrityksen kilpailukykyyn parantaminen jämähtää usein esimiesten asenteisiin, huonoon työilmapiiriin ja henkilöstön muutosvastarintaan.

Koulutusinvestoinnin tuottavuusparannus on merkittävä. Oppiminen on yksi muutoksen mekanismi, koska kun ihmiset oppivat, heidän ajattelussaan ja toimintamalleissaan tapahtuu muutoksia ja nämä heijastuvat työn tekemiseen. Uusintavaa oppimista tapahtuu, kun asioita toistetaan. Tällöin tietyt prosessit ja työtehtävät voidaan suorittaa nopeammin. Uudistavaa oppimista tapahtuu, kun opitaan täysin uusia asioita. (Jalava & Vikman 2003, 82.)

Jo olemassa olevat tiedot ja uudet tiedot rakentuvat oppijan osaamisen, kokemuksen ja motivaation kanssa uusiksi kokonaisuuksiksi ja innovaatioiksi. Tämä tuottaa osaamista arvostavalle ja osaamista johtavalle yritykselle kilpailukykyä.

Lankinen, Miettinen ja Sipola (2004, 34) esittävät neljä sarjaa kysymyksiä, joiden kautta osaamisen kehittäminen nivoutuu kiinteäksi osaksi yrityksen kilpailustrategiaa.

- Mikä tekee yrityksestä kiinnostavan, luovan ja toimivan? Miten yritys poikkeaa muista toimialan yrityksistä ja kilpailijoista?
- Mistä ja miten rekrytoidaan tarvittaessa hyviä, sopivia ja kehityshaluisia henkilöistä yritykseen?
- Kuinka nuoria ja kehityskykyisiä henkilöitä koulutetaan ja valmennetaan tulevaisuuden tarpeisiin? Kuinka varmistetaan, että he pysyvät yrityksessä?
- Kiinnitetäänkö riittävästi huomiota yrityksen johtamiseen, ilmapiiriin, yhteistyön laatuun ja vaikutusmahdollisuuksiin? Mikä on tällä hetkellä yrityksen osaamisen tilanne ja kuina siitä huolehditaan pitkällä tähtäyksellä?

Vastaukset kysymyksiin riippuvat siitä, keneltä niitä kysytään. Valitettavan usein johdon ja esimiesten huomio keskittyy tuloksen tekemiseen rahan käyttöä seuraamalla ja myyjien asiakasraportointeja vaatimalla. Myös aikajänne on lyhyt, joten puoli vuotta eteenpäin olevista asioista ei olla vielä kiinnostuneita, jossain eletään kvartaaleissa. Talouden taantumassa vähennetään automaattisesti kaikki ylimääräisiksi koetut kustannukset pois, kuten koulutukset ja työhyvinvointiin liittyvät kustannukset.

Tärkeimmät yritysten välisessä kilpailussa vaikuttavat tekijät ovat yrityksen strateginen kyvykyys ja sen perusteella hankittu kilpailukyky, jonka perusta on henkilöstön erinomaisiin taitoihin, osaamiseen ja monipuoliseen kokemukseen. Yritysten olisi keskityttävä siihen millaista henkilöstä yrityksessä on ja miten heitä koulutetaan ja valmennetaan sekä kuinka heidät saadaan mukaan ajattelemaan liiketoiminnan tulevaisuutta ja uudistamista. Henkilöstön kehittämistä käsitellään usein raporteissa kustannustekijänä eikä investointina tulevaisuuteen. (Lankinen ym. 2004, 36 - 37.)

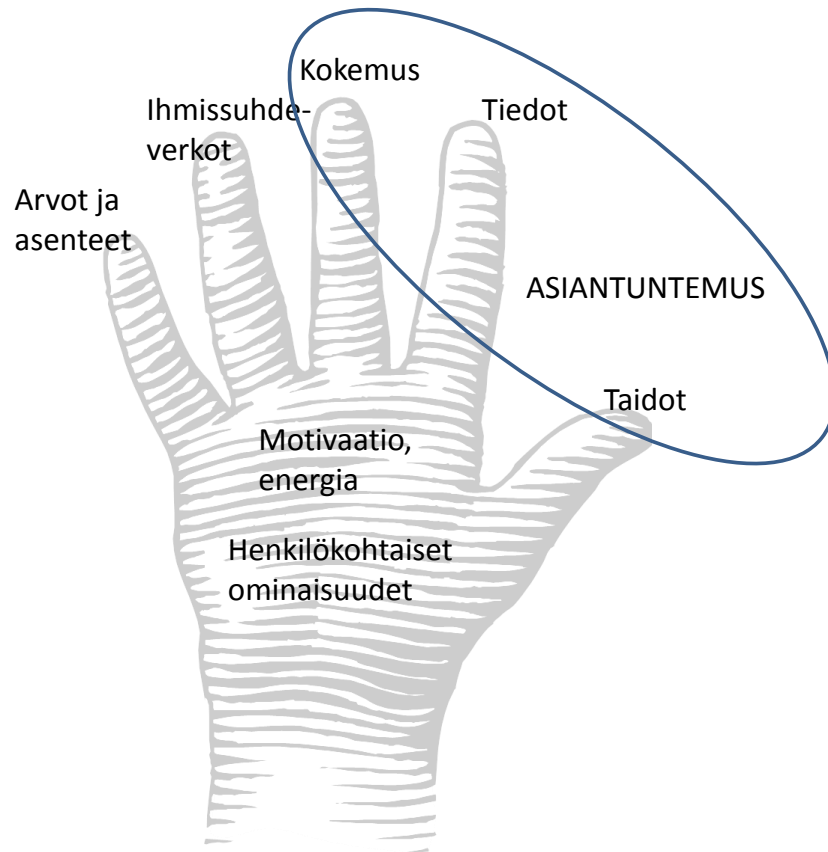
2.2 Osaamisen eri ulottuvuudet

Osaamista voidaan tarkastella yksilön, ryhmän, tiimin, osaston, toimipaikan tai yrityksen näkökulmasta. Näkökulman valinta antaa liiketoiminnan kehittämiseksi erilaisia työkaluja ja vaihtoehtoja, joita strategian työstämisessä ja eteenpäin viemisessä tarvitaan.

Henkilöstön kehittämistarpeita mietittäessä täytyy analysoida, minkälaisia kehittämistarpeita liittyy kunkin yksilön ryhmän, tiimin osaston, toimipaikan tai yrityksen työtehtäviin erityisesti tulevaisuutta ajatellessa.

2.2.1 Yksilön osaamisen eri ulottuvuudet

Juhani Kauhanen (2003) on kuvannut yksilön pätevyyttä eli kompetenssia kädellä, jossa sormet muodostavat kompetenssin eri osat ja kämmen henkisen ja fyysisien energian sekä henkilökohtaiset taidot.



Kuva 2 Yksilön pätevyys (mukaellen Kauhanen 2003, 144)

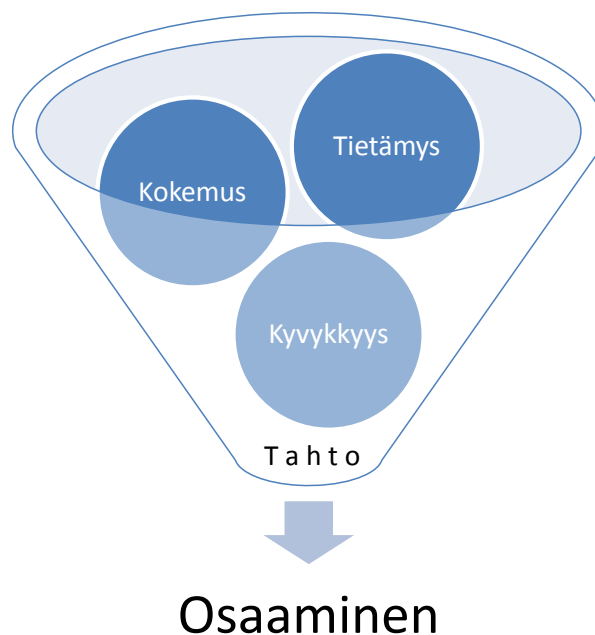
Tiedot ja taidot pitävät sisällään ammattitaidon, yleiset taidot kuten esimerkiksi kielitaito ja tietotekniikkaosaaminen sekä sosiaaliset taidot. Kokemus auttaa ymmärtämään uutta tietoa ja oppimaan nopeammin. Nämä kolme osa-aluetta muodostavat asiantuntemuksen. (Kauhanen 2003, 143 - 144.)

Kyky solmia ihmissuhteita ja olla osana ihmissuhdeverkostoa on merkittävä osaamisalue, koska työskentely tapahtuu yhä enemmän projekteissa, vaihtuvissa työryhmissä ja tarpeessa saada ja vaihtaa tietoja nopeasti. Arvot ohjaavat henkilön toimintaa ja muodostavat maailmankatsomuksen reunaehdot. Asenteet voivat olla myönteisiä tai kielteisiä ja ne kertovat tuleeko

henkilö esimerkiksi sopeutumaan jatkuvaan muutokseen ja onko hän valmis kehittämään itseään. (Kauhanen 2003, 145.)

Motivaatio lähtee henkilön arvomaailmasta ja elämäntilanteesta ja siihen vaikuttavat myös työ ja organisaatiossa käytettävät motivointikeinot. Lisäksi henkilön fyysinen ja psyykinen energia on osa motivaatiota ja motivoitumista. Henkilökohtaisilla ominaisuuksilla tarkoitetaan esimerkiksi luovuutta, esiintymistaitoa ja ulkoista olemusta. (Kauhanen 2003, 145.)

Karlöfin ja Helin Lövingssonin (2004) mukaan henkilön osaaminen koostuu tietämyksestä, kokemuksesta ja kyvykkyydestä. Tietämyksellä tarkoitetaan henkilön hankkimaa osaamista koulutuksen ja omaehtoisen opiskelun kautta, kokemuksen oletetaan karttuvan ajan myötä työtä tehdessä ja sen sisältöön perehdyttäessä ja kyvykkyys on se kyky, miten henkilö pystyy hyödyntämään tietämystään ja kokemustaan oikeiden ongelmien ratkaisemisessa. Osaamiseen voidaan liittää näiden kolmen osa-alueen lisäksi myös tahto tai motivaatio. (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 177.) Tietävä, kokenut ja kyvykäs henkilö ei välttämättä tee parastaan, jos tahto ja motivaatio puuttuvat.



Kuva 3 Osaamisen määritelmä (mukaellen Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 177)

Yksilötason osaamisista puhuttaessa voidaan käyttää myös nimitystä työelämäkvalifikaatiot tai työelämävalmiudet. Viitala (2007, 179 - 180) on jaotellut valmiudet

- normatiivisiin taitoihin
- luovuuteen ja innovatiivisuuteen
- sosiaalisiin taitoihin
- organisaatio-osaamiseen liittyviin taitoihin
- liiketoimintaosaamiseen
- substanssiosaamiseen.

Ammattitaito muodostuu näiden valmiuksien kokoelmasta sekä asenteesta ja motivaatiosta.

Kaarina Mönkkönen (2010, 212) jaottelee yksilön osaamisen ulottuvuudet substanssiosaamisen, prosessiosaamisen ja vuorovaikutusosaamisen kautta. Substanssiosaamisessa hallitaan keskeinen tietotaito, jotta voidaan toimia kyseisessä ammatissa. Substanssiosaaja pystyy laajentamaan omaa tietämystään toisten ammattilaisten tietämyksen kautta sekä kykenee jalostamaan ja soveltamaan oppimaansa tietoa. (Mönkkönen 2010, 212.)

Prosessiosaamisessa hallitaan prosessin eteenpäin vieminen oppimisen kannalta mielekkäällä tavalla. Prosessiosaaja hallitsee asiakastyön koko prosessin keskittyen yhteen vaiheeseen kerrallaan ja arvioimaan muutoksen etenemistä. Lisäksi prosessiosaaja osaa tehdä omaa työtään läpinäkyväksi asettamalla tavoitteita ja arvioimaan niitä samalla edistäen omalta osaltaan sekä oman työnsä että työyhteisön kehittämisprosessia. (Mönkkönen 2010, 212.)

Vuorovaikutusosaamisessa hallitaan yhteisen ymmärryksen rakentaminen prosessimaisesti asiakkaan, tämän läheisten ja toisten asiantuntijoiden kanssa. Vuorovaikutusosaaja kohtaa toisen ihmisen kunnioittavasti hänen elämäntilanteesta ja taustoistaan riippumatta ja pystyy soveltamaan asiakastyön eettisiä periaatteita omaan toimintaansa. Vuorovaikutusosaaja tunnistaa hyviä vuorovaikutuksen elementtejä ja arvioi toimintaa niiden mukaisesti. (Mönkkönen 2010, 212.)

2.2.2 Yrityksen osaamisen eri ulottuvuudet

Yrityksessä oleva osaaminen voidaan jakaa Karlöfin ja Helin Lövingssonin (2004) mukaan organisaatiokohtaiseen osaamiseen, liiketoimintaan liittyvään osaamiseen ja henkilökohtaiseen osaamiseen. Organisaatiokohtainen osaaminen kattaa yrityksen toimiala- ja rakenneosaamisen, liiketoimintaosaaminen liittyy organisaation toimintaan mukaan lukien myynti-, neuvottelu ja projektitaidot ja henkilökohtainen osaaminen on työssä hyödynnettävää muuta kuin ammattiosaamista eli se voi olla esimerkiksi sosiaalisia taitoja ja ryhmätöytäitoja. (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 177 - 178.)

Otala (2004, 207) viittaa Hamelin ja Prahalad (1990, 1994) ydinosaamisen käsitteeseen, mikä tarkoittaa organisaation sellaista syvällistä osaamista, mitä kilpailijan on vaikea kopioida. Nämä ydinosaamiset kehittyvät organisaation oppimisen tuloksena. Tämän lisäksi on avainosaamista, mikä on kilpailukyvyyn kannalta oleellista, mutta ei anna juurikaan kilpailuetua. (Otala 2004, 207.)

Riitta Viitala (2007) jakaa yrityksen erilaiset osaamiset

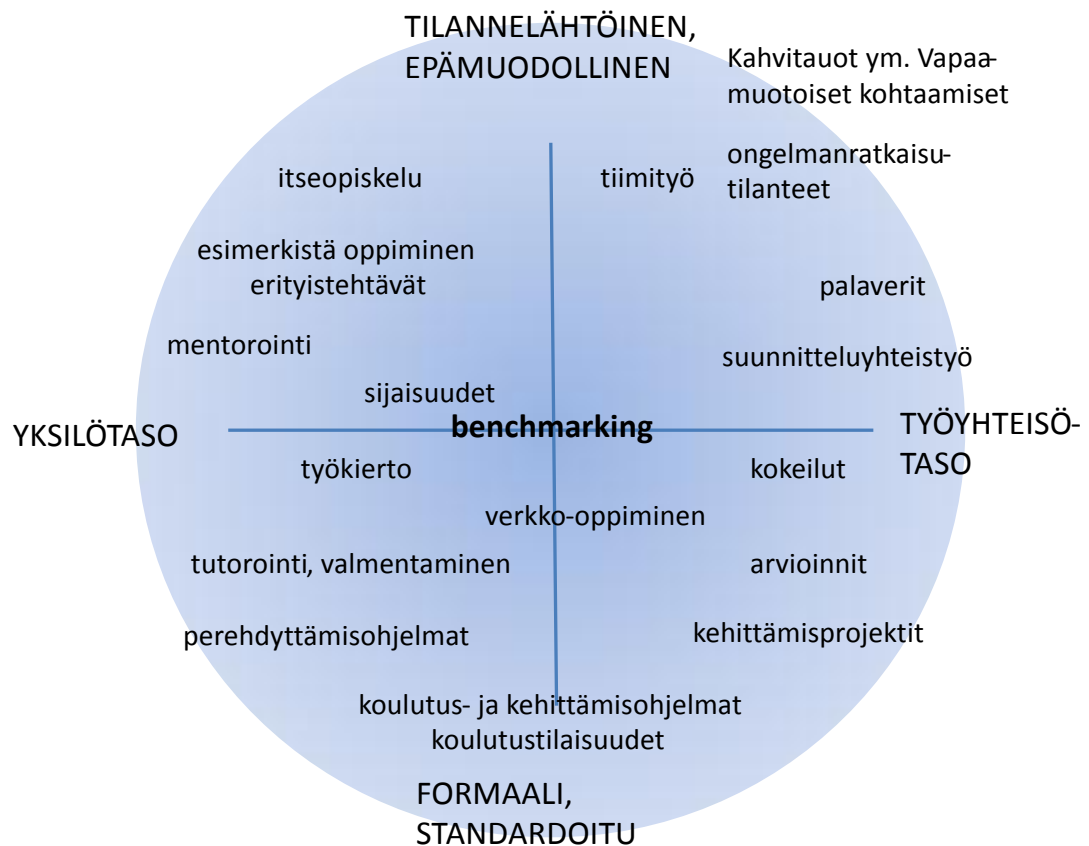
- kynnysosaamisiin, joita ovat tukevat osaamiset, eli sisäisten asiakkaiden palveleminen tarkoitetut asiat sekä perusosaamiset, eli kaikille alan yrityksille välttämättömät osaamiset
- ydinosaamisiin, joita ovat kriittiset osaamiset, eli kilpailuetua tarjoavat ja asiakkaalle ratkaisevat osaamiset
- kriittisiin kynnysosaamisiin, joita ovat kehittymässä olevat uudet osaamiset, eli tulevaisuuden kilpailuetua varten kehitettävät taidot ja toimintamallit. (Viitala 2007, 177.)

2.3 Henkilöstön osaamisen kehittämisen menetelmät

Henkilöstön osaamisen kehittämistä voidaan tarkastella oppimisen näkökulmasta eri tavoin. Dohmen (1996) jakaa työelämässä tapahtuva oppimisen neljään eri tyyppiin:

- 1) Formaali oppiminen, joka tapahtuu koulutusorganisaatioiden piirissä ja johtaa tutkinnon tai opintokokonaisuuden suorittamiseen.
- 2) Nonformaali oppiminen on yrityksen itsensä järjestämää tai ulkopuolelta hankittua koulutusta, opetusta tai valmennusta, jotka eivät johda muodollisiin tutkintoihin.
- 3) Informaali oppiminen tapahtuu työssä ja työympäristössä eikä ole suunniteltua tai organisoitua.
- 4) Satunnainen oppiminen tapahtuu vahingossa, jolloin eteen tuleva ongelma tai yllättävä haaste pakottaa oppimaan. Tällainen on usein tiedostamatonta oppimista. (Viitala 2007, 187 - 188)

Osaamisen kehittämisen tapoja voidaan ryhmitellä sen mukaan, kuinka formaaleja tai epäformaaleja ne ovat, kehitetäänkö niillä yksilön, ryhmän vai koko yhteisön osaamista. Viitala (2006) on jaotellut eri kehittämistavat seuraavan kaavion mukaisesti.



Kuva 4 Henkilöstön kehittämisen muotoja (Viitala 2006, 261)

Helsilä & Salojärvi (2009, 154) ovat jaotelleet osaamisen kehittämisen menetelmät koulutukseen, konsultointiin, ohjaukseen, työssä oppimiseen ja itseopiskeluun. Seuraavassa menetelmistä tarkemmin.

2.3.1 Yksilön osaamisen kehittämisen muodot

Uuden työntekijän perehdyttäminen sisältää tiedottamisen ennen työhön tuloa, vastaanoton ja yritykseen perehdyttämisen, työsuohdeperehdyttämisen sekä työnopastuksen. Yleensä jo rekrytointitilanteessa työtä hakevat saavat jo perehdytystä yrityskuvamarkkinointina. Valinnan ja työn aloittamisen välillä sopimusneuvotteluissa käydään läpi työsuhdetta määrittäviä tekijöitä ja työn alkaessa alkaa varsinainen työhön perehdytys. Perehdyttämisen tavoitteena on saada uusi henkilö mahdollisimman nopeasti tehokkaaseen työntekoon sekä osaksi organisaatiota ja työyhteisöä. (Viitala 2007, 189 - 190.)

Työkierrossa työntekijä siirretään toiselle osastolle tai täysin erilaisiin toimintoihin oppimaan uutta. Työkierto on usein sovittu tietyn ajan mittaiseksi. Tavoitteena on saada työntekijä ar-

vostamaan yrityksen eri toimintoja ja työtehtäviä sekä näkemään eri toimintojen välisen yhteistyön tärkeys. Työkierto voi olla urasuunnittelua johtotasolle, mutta se voi myös olla yrityksen suunnitelmallista toimintaa saada moniosaajia, joiden työpanosta voidaan käyttää monipuolisemmin tuotantoprosessin eri vaiheissa ja varsinkin ongelmatilanteissa. Myös sijaisuuksien hoitaminen, työparit ja ristiinkoulutus toistensa työtehtävin ovat tehokkaita tapoja kehittää ja uudistaa osaamista. Tätäkin kautta moniosaaminen yrityksessä lisääntyy ja osaamisriskit yrityksessä vähenevät. (Viitala 2007, 191 - 192; Helsilä & Salojärvi 2009, 162.)

Erytistehtävät kehittävät työntekijää tehokkaasti ottamaan vastuuta. Erytistehtävä voi olla esimerkiksi jonkin tuotekehitysprojektin koordinointi, uuden yksikön perustaminen tai jokin pienempi tehtävä. Erytistehtävä voi liittyä mihin toimenkuvaan tahansa. Erytistehtävä voi myös olla työkomennus ulkomaille tai eri paikkakunnalle. (Viitala 2007, 191 - 192.)

Mentorointi on vaikutusprosessi, jossa kokeneempi henkilö, eli mentori, tukee vähemmän kokenutta henkilöä, eli aktoria. Tarkoituksena ei ole antaa valmiita vastauksia vaan saada keskustelujen kautta aktori löytämään itselleen parhaat ratkaisut. Mentorisuhde voi syntyä jonkin strukturoidun koulutusohjelman puitteissa, mutta yhtä hyvin se voi olla spontaanisti syntynyt suhde kahden henkilön välillä. Spontaanisti syntynyt mentorisuhde saattaa kestää vuosia. Mentorisuhde edellyttää luottamuksen syntyä, jotta voidaan edistyä asetettujen tavoitteiden suhteen. (Viitala 2007, 192 - 193.)

Työnohjauksen tavoitteena on kehittää tapoja tehdä työtä ja vahvistaa ammattitaidon kehittymistä. Myös henkisen kuorman huojentaminen on yksi työnohjauksen käyttötapa. Usein työnohjausta käytetäänkin, kun työssä on jokin ongelma. Työnohjausta voivat antaa siihen koulutetut työnohjaajat. (Viitala 2007, 193.)

Coaching on yhdistetty psykoterapiasta, työnohjauksesta ja urheiluvalmennuksesta ja se on lähellä mentorointia ja prosessikonsultaatiota. Coachingissa ohjattavan tietoisuus sekä itsestä että ympäristöstä kasvaa (Helsilä & Salojärvi 2009, 164 - 165.) Suomen Coaching -yhdistyksen mukaan ” Coaching auttaa asiakasta fokuosoimaan ajatteluaan ja toimintaansa, saavuttamaan tavoitteitaan sekä suunnittelemaan toimintastrategioita. Sen avulla saadaan aikaan punnittuja päätöksiä, reflektointia oppimista ja syvällistä kehitystä.” (Suomen Coaching -yhdistys, 2012.)

Varsinkin aikuiskoulutuksessa ja yleensä henkilöstökoulutuksessa pitkäkestoiset koulutukset ovat rakennettu toimintaoppimisen (action learning) ympärille, jolloin lyhyet koulutusjaksot ja käytännön soveltamisjaksot vuorottelevat. Tällöin lähiopetusjaksoilla käydään asiaa teorian kannalta läpi ja opittua asiaa sovelletaan käytännön työtehtävissä. Nämä vuorottelevat asian

ympärillä ja näin voidaan kokeilla ja reflektoida kokemuksia suhteessa koulutuksen asioihin. (Viitala 2007, 193 - 194.)

Työn ulkopuolella tapahtuvaa koulutusta voi olla kestoaltaan lyhyestä luennosta aina vuosien tutkintoon johtavaan koulutukseen. Lyhytkestoiset koulutukset luennosta muutama päivään ovat yleensä ajankohtaista, tietojen päivittämiskoulutusta. Pidempikestoiset ovat ammattitaidon syventämiseen tähtäviä koulutuksia (Viitala 2007, 195). Henkilöiden koulutustarpeen tulee aina pohjautua yrityksen strategiaan.

Työntekijän omaehtoista oppimista tai itseopiskelua voi tapahtua työssä, jossa vaaditaan esimerkiksi nopean tuotevalikoiman muuttumisen myötä ajan tasalla pysymistä. Oppiminen voi tapahtua verkon, esitteiden tai videoiden kautta (Viitala 2007, 195). Ammattilehtien ja -kirjallisuuden lukeminen sekä ammatillisiin verkostoihin osallistuminen on myös hyvin tavallista itseopiskelua (Helsilä & Salojärvi 2009, 163.) Omaehtoista oppimista voi olla myös työntekijän omalla ajalla toteuttama opiskelu, mikä ei liity mitenkään työnantajaan.

2.3.2 Ryhmätason osaamisen kehittämisen muodot

Kehittämiprojekteissa tavoitellaan toimintamallien, prosessien ja rakenteiden kehittymistä. Lisäksi projektissa mukana olleet oppivat uutta sekä kehittämiprojektin aihealueesta että projektinhallinnasta ja yhteisötaidoista. Kehittymistä näissä asioissa voidaan varmistaa sillä, että kaikkia projektin vaiheita arvioidaan oppimisen ja onnistumisen kannalta. (Viitala 2007, 197.)

Kokeilutoiminta erottuu kehittämiprojekteista sillä, että jonkin asian toimivuus tutkitaan käytännössä niin, ettei ennakoon ole valmiita parametreja ja tarkkoja suunnitelmia tuloksista. Kokeilutoiminnan aikana saadaan tietoja, havaintoja ja kokemuksia, joita analysoidaan. Näin saadaan tietoa valintojen pohjaksi ja mahdollisesti voidaan madaltaa kynnystä muutokseen. (Viitala 2007, 197.)

Ongelmanratkaisutilanteiden tutkiva ja oppiva ote tekee niistä hyviä oppimistilanteita työpaikoilla. Kun ongelman analysointia tehdään järjestelmällisesti yhteistyössä eri työntekijöiden tai osastojen kanssa, voidaan eri henkilöitä vuorollaan vastuuttaa analysointiprosessin johtamiseen ja tulosten esittelyyn. Tämä kehittää myös neuvottelu- ja yhteistyötaitoja. (Viitala 2007, 198.)

Tiimityöskentelyssä tiimit ovat itsenäisiä, kiinteitä ja voimakkaasti sitoutuneita yhteisiin tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen. Tiimissä voi tapahtua ammatillista kasvua, mallioppimista sekä reflektion kautta voidaan päästä yhä kehittyneemmälle tasolle toimintatavoissa osa

osaamisessa. (Viitala 2007, 198.) Työryhmän nimittäminen tiimiksi, ei kuitenkaan aina merkitse, että edellä mainitut asiat toteutuvat. Usein voidaan tietyn osaston tai asian ympärillä työskenteleviä henkilöitä nimittää tiimiksi, vaikka he eivät varsinaisesti tiimityötä tekisikään.

Kun palaverikäytännöt ovat tehokkaita ja kaikki palaveriin osallistuvat ymmärtävät palaverikäytännön samalla tavalla, saatetaan olla oppimistilanteessa, jossa voidaan saada tietoa, muokata ja täydentää ajatusmalleja sekä kehittää asioita (Viitala 2007, 198 - 199). Onnistunut palaverikäytäntö vaatii osallistujilta valmistautumista, asian perehtymistä sekä avointa mieltä ilmaista mielipiteensä, mutta ottaa myös vastaan toisten mielipiteitä kulloinkin käsiteltävissä olevista asioista.

Parhaista käytännöistä oppiminen (benchmarking) tarkoittaa menetelmää, jolla systemaattisesti opitaan hyviltä esikuvilta. Tarkoitus on, että etsitään toimintatapa tai prosessi, joka on jo jossain yrityksessä tai toiminnassa osoittautunut hyväksi. Tätä tapa lähdetään sitten soveltamaan omaan toimintaan. Harvoin käy niin, että se olisi suoraan siirrettävissä, vaan usein joudutaan muokkaamaan tapaa omaan toimintaan sopivaksi. (Viitala 2007, 199.)

Vierailut ja opintokäynnit ovat myös parhaista käytännöistä oppimista. Tällöin voidaan paikan päällä nähdä ja samalla tehdä kysymyksiä ja käydä dialogia asiasta. Käynneillä saadaan ideoita ja virikkeitä oman suunnittelun pohjaksi ja voidaan pohtia niiden soveltuvuutta omaan toimintaan. (Viitala 2007, 199 - 200.)

Prosessikonsultaatiossa tavoitteena on liiketoiminnallisten etujen ja tavoitteiden saavuttaminen. Prosessikonsultaatio on työnohjauksen kaltaista, mutta konsultti on usein myös sisältöasiantuntija, joka ohjaa dialogin kautta esimerkiksi johtoryhmää reflektoimaan omaa toimintaansa, havaitsemaan omia puutteitaan tai vahvuuksiaan sekä ratkaisemaan itse ongelmiaan. Tällöin prosessin kulku, suunta ja tulos eivät ole ennalta tiedossa. (Helsilä & Salojärvi 2009, 166.)

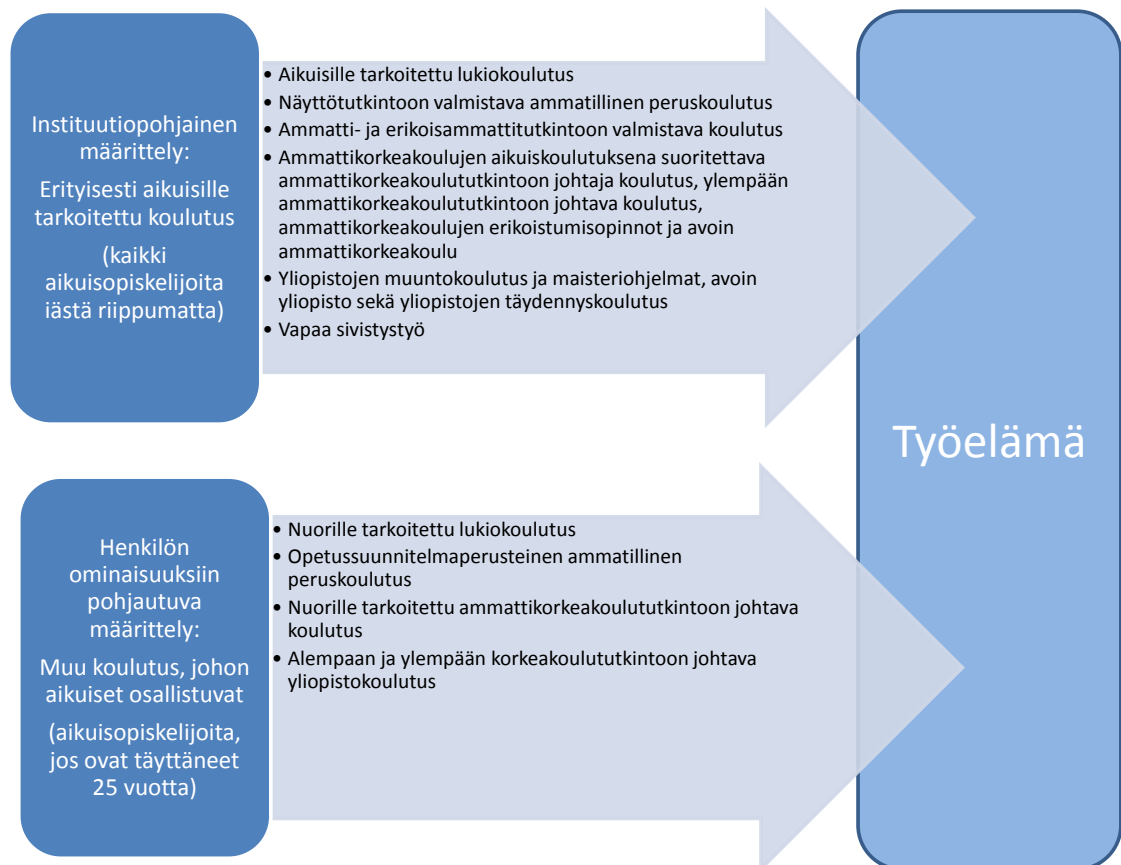
2.4 Henkilöstön osaamisen kehittäminen koulutuksen avulla ja rahoitusmuodot

Suomessa yhteiskunta panostaa voimakkaasti sekä koulutuksen tarjontaan että koulutuksen rahoitukseen. Suurin osa oppilaitosten tarjoamasta valmiista koulutuksesta on maksutonta tai siinä on vain pieni nimellinen maksu (tutkintomaksu, materiaalmaksu tms.).

Kansalais- ja työväenopistot ovat tarjonneet perinteisesti lähes maksutonta ja laaja-alaista opetusta jo vuosikymmenten ajan. 1970-luvulla syntyneet ammatilliset aikuiskoulutuskeskukset ovat 1990-luvusta lähtien monipuolistaneet tarjontaansa ja nostaneet tasoaan varsinkin

työssä olevien kouluttajina. 1990-luvun alkupuolella Suomeen tuli uusi korkea-asteen koulu-
muoto eli ammattikorkeakoulu perinteisten yliopistojen lisäksi. (Kauhanen 2003, 148.)

1990-luvulla korkeakoulut ja yliopistot avasivat kaikille, peruskoulutustasosta riippumatta,
mahdollisuuden opiskella avoimissa korkeakouluissa, joissa pystyy suorittamaan yksittäisiä
opintopisteitä tai tutkintojen osia.



Kuva 5 Aikuisten koulutusmuodot (mukaellen Opetusministeriö 2012)

Näitä edellä mainittuja opintoja voi suorittaa joko omalla ajalla, työn ohessa tai työnantajan kanssa sopimalla niin, että osan työajasta voi käyttää opintoihin. Omaehtoista aikuiskoulutusta rahoitetaan pääasiassa valtionosuusjärjestelmän kautta. Tällöin oppilaitokset saavat vuosittain käyttöönsä tietyn määrän valtionosuusrahoitteisia opiskelijapaikkoja. Tämän lisäksi ammatillisessa lisäkoulutuksessa (ammatti- ja erikoisammattitutkinnot) oppilaitos voi periä kohtuullisia opiskelijamaksuja. (Opetusministeriö 2012.)

Oppisopimuskoulutuksena järjestettävän koulutus tehdään yhteistyössä työnantajan kanssa. Tässäkin tapauksessa oppisopimustoimistot ja tietyt oppilaitokset saavat käyttöönsä tietyn määrän ammatillisia lisäkoulutuspaikkoja. Perustutkintoihin otettavia opiskelijamääriä ei ole toistaiseksi rajoitettu. Myös ammattikorkeakoulut voivat järjestää oppisopimustyyppistä täydennyskoulutusta.

Työ- ja elinkeinoministeriön alaiset ELY-keskukset hankkivat työvoimapolitiittista koulutusta sekä työttömille työnhakijoille että työssä oleville. Työssä oleville henkilöille hankitaan koulutusta yhteistyössä työnantajan kanssa. Tällöin puhutaan yhteishankintakoulutuksesta, josta ELY-keskus tai paikallinen TE-toimisto maksaa osan ja työnantaja osan. Kouluttajana tässä tapauksessa voi toimia jokin koulutusorganisaatio, yksittäinen koulutusyrittäjä tai näiden yhdistelmä.

Julkisen rahoituksen ja säätelyn ulkopuolelle jää sellainen henkilöstökoulutus, jonka kustannuksista vastaa pelkästään työnantaja. Tässä tapauksessa henkilöstökoulutuksella tarkoitetaan tällöin muun muassa perehdytystä sekä yleistä ammattitaidon ylläpitämistä, kuten erilaisia lupakoulutuksia, alakohtaisia toistuvasti uudistuvan tietotaidon ylläpitämiseen liittyviä koulutuksia tai yleisten atk-ohjelmien peruskäyttöön liittyviä koulutuksia.

Henkilöstön koulutus on muuttunut yhä enemmän prosessimaiseksi ja suoraan henkilön omaan työhön liittyväksi. Koulutusmenetelmissä suositaan toiminnallisuutta, soveltamista ja vuorovaikutusta, kuten esimerkiksi toimintaoppimisessa. Koulutusta voidaan toteuttaa eri koulutustahojen avoimissa koulutusohjelmissä tai juuri yritykselle räätälöidyissä koulutuksissa. Avoimissa koulutuksissa on mahdollisuus oppia muilta osallistujilta ja benchmarkata eri organisaatioiden osaamista sekä saada kouluttajaksi oman alansa huippuja. Räätälöidyissä koulutuksissa voidaan huomioida organisaation tilanne, tavoite ja toivomukset sekä keskustella vapaammin juuri kyseisen organisaation asioista. (Helsilä & Salojärvi 2009, 163.)

2.5 Henkilöstön koulutuksen hankinta

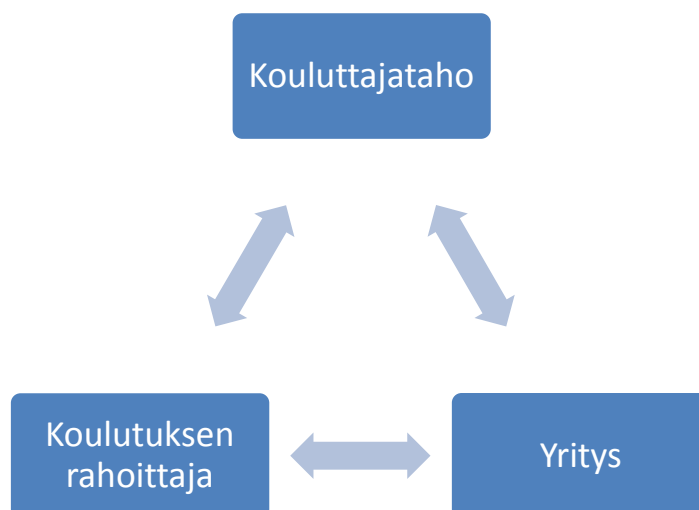
Henkilöstön koulutuksen hankintaa voi tehdä monella eri tavalla. Työntekijä itse pitää huolta omasta osaamisestaan ja etsii tarvittavia koulutuksia osaamisensa ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Tällöin hän hyväksyttää esimiehellään tarvittavat koulutukset. Esimies voi esimerkiksi kehityskeskustelujen yhteydessä tehdyn osaamisen kehittämisen suunnitelman kautta etsiä sopivia koulutuksia ja ohjata niihin työntekijöitä tarpeen mukaan. Henkilöstöosasto voi keskitetysti pitää huolta osaamisen hallinnasta tai ainakin muistuttaa osaamismatriisin avulla mahdollisista osaamistarpeiden päivityksistä. Yrityksen johto voi toimintaa suunnatessaan haluta tiettyjen henkilöstöryhmien tai koko henkilöstön osallistuvan koulutukseen.

Edellä mainituissa tapauksissa on yleensä tilanne se, että yrityksessä on tarkkaan mietitty osaamisen kehittämisen lähtökohdat, tarpeet ja toteuttaminen. Tällöin osaamisvajeet tiedostetaan ennakolta ja niihin on helppo puuttua ajoissa ja järjestelmällisesti.

Hyvin usein käy kuitenkin niin, että varsinkin pienissä pk-yrityksissä vasta kouluttajatahon yhteydenoton jälkeen havahdutaan osaamisen kehittämisen ja koulutustarpeeseen. Monissa tapauksissa riippuu kouluttajatahon aktiivisuudesta ja myyntiosaamisesta, ostaako yritys tarjottua koulutusta. Koulutus ei välttämättä kokonaisuudessaan sovi yrityksen tarpeeseen, mutta se hankintaan silti, koska ei ole aikaa ja tietoa lähteä etsimään muuta. Tällöin on kouluttajatahon vastuulla, miten he esimerkiksi kertovat mahdollisista koulutuksen rahoitusvaihtoehdoista, vai kertovatko lainkaan. Pienissä pk-yrityksissä ei ole erikseen henkilöstö tai koulutusihmistä vaan usein nämä asiat ovat suoraan toimitusjohtajan työnkuvassa. Hänellä ei välttämättä ole osaamista koulutuksen rahoitusasioista tai ylipäätään alan kouluttajatahoista.

Asiallinen kouluttaja kertoo valtionosuus-, oppisopimus- ja yhteishankintarahoituksesta ja auttaa yrittäjää niiden hankinnassa. Toki osa kouluttajistakaan ei tunne kaikkia rahoitusmuotoja, mutta suurissa koulutusorganisaatioissa nämä ovat yleensä tiedossa. Henkilöstön perehdytys tai ammatillinen ajantasauskoulutus ovat yleensä sellaisia, ettei niihin saa rahoitusta, joten yrityksen on hankittava ne ilman mitään tukea, niin sanotulla kovalla rahalla.

Koulutuksen hankinnassa yhteyttä voi ottaa yritys suoraan kouluttajaan tai rahoitustahoon ja osaamisen kehittäminen lähtee sitä kautta liikkeelle. Kouluttajataho voi olla myös yhteydessä yritykseen ja sen jälkeen rahoittajatahoon ja saada näin tukea koulutuksen rahoitukseen. Koulutuksen rahoittaja on harvemmin suoraan yhteydessä yritykseen, mutta kouluttajatahoihin säännöllisesti.



Kuva 6 Koulutuksen yhteistyötahot

Koulutuksen yhteistyötahoista puhuttaessa saatetaan puhua samalla myös oppimisverkostoista. Alasoini (2004) kirjoittaa työelämän oppimisverkostoista Tykes-ohjelmassa, että ne ovat t&t-yksiköiden ja työpaikkojen yhteisiä oppimisen foorumeita, joissa voi olla mukana myös konsultti- ja kehittämissyhtiöitä sekä erilaisia alueellisia toimijoita. Jotta tällainen oppimisverkosto syntyisi, on osallistujilla jokin yhdistävä kiinnostuksen kohde. Työelämän oppimisverkostoilla tulee myös olla kehityssuunnitelma jota päivitetään (Alasoini 2004, 8 - 11).

Tässä työssä ei ole kyse oppimisverkostoista vaan yhteistyötahoista. Verkostomainen toimintatapa pitää sisällään enemmän kuin vain yhdessä toteutettavan asian. Tutka-projektissa oli yhtenä tavoitteena verkostojen luominen, mutta jos verkostoon osallistuvilla ei ole muuta yhteistä kuin tiettyyn koulutuskokonaisuuteen osallistuminen, niin se ei ole aito verkosto.

2.6 Henkilöstön koulutuksen toteutus ja seuranta

Koulutuksen toteutus riippuu usein sen pituudesta sekä kuinka monta osallistujaa yrityksestä koulutukseen osallistuu. Koulutus voidaan toteuttaa päivä-, ilta- tai viikonloppukoulutuksena, koulutuspaikkana voivat olla koulutusorganisaation tilat, vuokratut tilat tai yrityksen tilat. Koulutus voidaan toteuttaa myös kokonaan tai osittain verkossa. Pitkät, yli 10 päivää kestävät koulutukset voidaan jaksoittaa pidemmälle ajalle ja päivien välille tulee osallistujalle tehtäväksi soveltavia tehtäviä, joissa käsitellään opittuja asioita oman työn kautta. Lyhyemmät koulutukset saatetaan toteuttaa nopealla aikataululla. Yleensä aikataulutus kuitenkin riippuu osallistuvan yrityksen tarpeesta tai kouluttajatahon aikataulutuksesta, jos kyseessä on esimerkiksi koulutus, johon osallistuu henkilöitä useammasta organisaatiosta.

Koulutusten seuranta voidaan jakaa kahteen osaan. Yksinkertaisimmillaan seuranta tarkoittaa koulutuksesta kerättyä yleistä palautetta ja koulutukseen käytettyjen päivien lukumäärää. Lisäksi voidaan seurata tutkintojen määrää ja koulutuksiin käytettyjen eurojen määrää. Seuranta voi olla myös vaikuttavuuden arviointia, jota voidaan arvioida neljällä tasolla.

2.6.1 Koulutusten yleinen seuranta

Kovan rahan koulutuksissa kouluttajataho kerää osallistujilta palautteen ja raportoi sen yritykselle ja hyödyntää sitä toivottavasti myös oman toimintansa kehittämisessä. Saadun palautteen perusteella kouluttaja saattaa ehdottaa lisäkoulutusta tai yritys saattaa sitä kysyä. Jos kouluttajan saama palaute ei ole hyvä, kouluttajasta ei luultavasti kuulu jatkossa mitään eikä yrityskään palaa aiheeseen.

Lyhyiden ajankohtaiskoulutusten osalta toisissa yrityksissä pidetään osastopalaverin tai vastaavan yhteydessä kertaus, missä koulutukseen osallistuneet selvittävät pääasialliset tiedot tai

muutokset niille, jotka eivät ole koulutukseen osallistuneet. Sama asia voidaan tehdä myös kirjallisesti, verkon kautta tai käyttäen muita sisäisen koulutuksen menetelmiä.

Suurimmassa osassa yrityksiä, henkilön käymään koulutukseen ei reagoida mitenkään, vaan oletetaan koulutuksessa saadun opin menneen perille ja näkyvän toiminnassa. Mitään mittauksia asiasta ei kuitenkaan tehdä.

Koulutuksista, joihin on saatu julkista tukea, on pidettävä seuranta myös rahoittajaa varten. Rahoittaja haluaa tietoa osallistujista, toteutuneista koulutuspäivistä, mahdollisesti raportit soveltavista tehtävistä, joita on tehty lähiopetuspäivien välillä, työpaikkaohjaajien toiminnasta ja heidän koulutuksestaan sekä koulutuksen jälkeisistä jatkotoimenpiteistä. Tarvittavien seurantatietojen määrä vaihtelee riippuen rahoittajatahosta, sen maantieteellisestä sijainnista ja joskus jopa henkilöstä. Syynä tähän vaihteluun on valtakunnallisesti poikkeavat säännöt ja ohjeet, jotka on kuitenkin tehty tulkiten samaa lakia.

Yritykset ja kouluttajatahotkin kokevat usein että erilaiset rahoittajan vaatimat raportit ja selvitykset lisäävät jo ennestään suurta hallinnollista taakkaa, jota pitäisi päinvastoin vähentää.

2.6.2 Koulutusten vaikuttavuuden seuranta

Yleisimmin vaikuttavuuden mittaamiseksi sanotaan tyytyväisyyskyselyä, jota voidaan kutsua myös palautekyselyksi. Se on periaatteessa sama asia kuin yleisessä seurannassa tehty, mutta lisänä voi olla kyselyn tekeminen myös työnantajalle tietyn ajan kuluttua koulutuksen päättymisestä. Tällöin odotetaan, että koulutuksen kautta tullut oppiminen näkyisi jo henkilön työskentelyssä. Oppiminen on toinen vaikuttavuuden arvioinnissa käytetty asia. Perinteisemmin oppimista todennetaan tenteillä, tutkintotilaisuuksilla tai kirjallisilla tehtävillä. Oppimista voidaan myös todentaa keskustelemalla tai kysymällä suoraan asiasta. Käyttäytymisen ja toiminnan muuttuminen on kolmas vaikuttavuuden taso. Tämä todentuu parhaiten havainnoimalla henkilöä ennen ja jälkeen koulutuksen. (Hyppänen 2007, 119 - 120.)

Koulutuksen vaikuttavuus liiketoiminnassa on neljäs ja tärkein taso. Tämän mittaamiseen ei ole olemassa selkeitä ja kattavia mittareita. Perinteisesti koulutuskustannukset näkyvät yrityksen tilinpäätöksessä kokonaan kuluina. Kouluttamisella aikaansaatu lisäosaaminen ei näy tuloslaskelmassa tai taseessa. Kirjanpitolautakunnan suositushjeessa on merkintä, jossa suositellaan liitettäväksi tilinpäätöksen liitetietoihin tiedot sellaisista osaamisen kehittämiseen ja henkilöstöön liittyvistä seikoista, joilla on merkitystä yrityksen menestymiselle. (Helsilä & Salojärvi 2009, 391.)

Koulutuksen vaikuttavuutta liiketoiminnassa voidaan Jukka Suvitien (Helsilä & Salojärvi 2009, 393 - 395) mukaan tuoda paremmin esiin

- johtamalla kehittymistavoitteet strategiasta ja tämän on sisällettävä sekä tulo- että menoerot. Tämä edellyttää myös, että on pystyttävä määrittelemään, mitä osaamista strategian toteutuminen edellyttää.
- nostamalla henkilöstöjohtamisen raportointi talousraportoinnin rinnalle, jolloin osaamisen ja muut aineettomat menestystekijät saivat arvoisensa paikan.
- henkilöstöjohtamisen raportoinnin esittäminen kirjanpitomaisesti, selkeästi, jossa näkyy suunnittelu ja seuranta ymmärrettävästi ja strategisesti olennaiset asiat esiin tuoden.
- jokaisen työntekijän arvon kehittymisen seuraaminen, nythän työntekijä tekee sen usein itse avoimilla työmarkkinoilla.
- palkitseminen toimii osaamisen arvon mittarina.

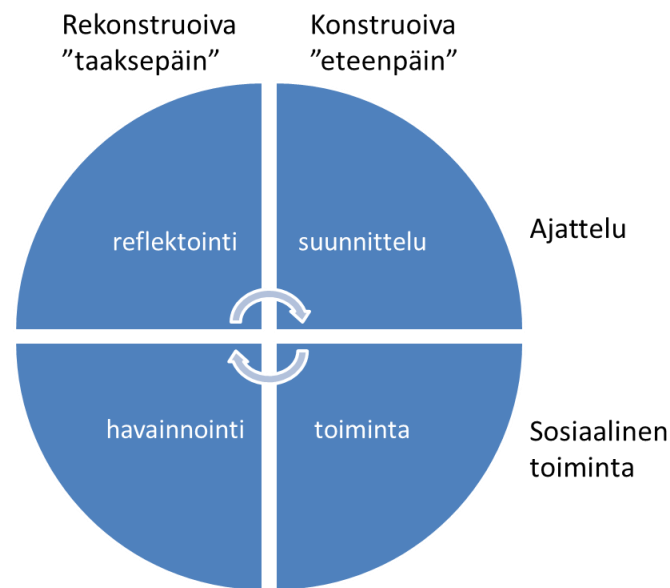
Näiden lisäksi henkilöstöasioiden mittaamisessa tulisi huomioida yhä enemmän ulkoisille sidosryhmille lisäarvoa tuottaneet asiat, eikä niinkään varsinaista tekemistä mittaavat asiat (Helsilä & Salojärvi 2009, 420).

3 Tutkimusmenetelmä

Tämä kehittämistyö on toimintatutkimus, jonka avulla kehitetään yrityskoulutuksen käytäntöjä entistä paremmiksi. Toimintatutkimus poikkeaa perinteisestä tutkimuksesta siinä, että se tavoittelee käytännön hyötyä eikä niinkään luo olemassa olevan pohjalta teoreettista tietoa (Heikkinen, Rovio & Syrjälä, 2008, 19). Toiminnallinen opinnäytetyö tavoittelee käytännön toiminnan järjestämistä tai järjeistämistä sekä selvityksen tekemistä (Vilkka & Airaksinen 2003, 9).

Koska toimintatutkija, perinteistä poiketen, tarkastelee tutkimuskohdetta sisältä päin, muodostuu toimintatutkijalle aineistoa myös omasta kokemuksestaan. Omat havainnot ovat osa tutkimusmateriaalia ja ymmärrys asiasta syntyy vähitellen. Tätä prosessia nimitetään hermeneuttiseksi kehäksi ja toimintatutkimusta on pidetty hermeneuttisena prosessina. (Heikkinen ym. 2008, 20.)

Kun toimintatutkija on sen yhteisön jäsen ja mukana siinä työssä, jossa toimintatutkimusta tehdään, on vaikea erottaa varsinaista kehittämistyötä toimintatutkimuksesta. Tavoitteena on kuitenkin tuottaa uutta tietoa julkisesti arvioitavaksi ja se erottaa toimintatutkimuksen muusta kehittämisestä. (Heikkinen ym. 2008, 30.)



Kuva 7 Toimintatutkimuksen sykli (Heikkinen ym. 2008, 79)

Toimintatutkimus alkaa yleensä tarpeesta saada jokin asia muuttumaan tai kehittymään. Tällöin tätä ongelma-kohtaa aletaan pohtia ja reflektoida sekä miettiä mahdollisesti suurempaa kokonaisuutta, mihin asia liittyy. Pohtiminen ja uuden suunnittelu vaatii ajattelua ja keskustelua samoin kokeilun arviointi jälkikäteen. Toiminta- ja havainnointivaiheissa tarvitaan sosiaalista kanssakäymistä. Toimintatutkimuksen syklissä on rekonstruoivia vaiheita, joissa havainnoidaan toteutunutta toimintaa ja konstruoivia vaiheita, joissa toiminta on uutta rakentavaa ja tulevaisuuteen suuntaavaa. (Heikkinen ym. 2008, 78 - 79.)

Toimintatutkimuksen peräkkäisistä sykleistä muodostuu spiraali, kun asiaa edelleen kehitetään. Todellisuudessa syklisyys tai spiraali ei toteudu vaihe vaiheelta vaan suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi lomittuvat ja niiden järjestyksin saattaa prosessissa muuttua. Sykliä määrä tai järjestys ei ole se olennaisin asia vaan se, että omaksutaan tutkiva ote. (Heikkinen ym. 2008, 80 - 82.)

3.1 Minä, tutkivana kehittäjänä

Toimintatutkimuksen aineisto on kerätty 2.8.2009 - 31.5.2011 toimimalla koulutuspäällikkönä Tutka-projektissa. Projekti oli alkanut jo 16.2.2009, mutta itse tulini projektiin mukaan elokuussa 2009. Laajuudeltaan toimintatutkimus kattaa alueellisen verkoston tason, jossa toimijoina olivat TE-hallinto, koulutusorganisaatiot sekä yksityiset koulutusyritykset, pk-yritykset sekä elinkeino- ja kehittäjäorganisaatiot.

Kyseisenä ajanjaksona Tutka-projektissa toteutettiin 190 yritykselle koulutusta yhteishankintakoulutuksena tai lyhytkestoisena koulutuksena sekä 35 yritykselle oppisopimuskoulutuksena. Lisäksi yritysten tarpeesta riippuen heitä palveluohjattiin eri toimijoiden palvelujen piiriin.

Tutka-projekti toteutti intervention - muutokseen tähtäävän väliintulon, eli rikkoi perinteisen kouluttajavetoisen yrityskoulutusten toteutuksen (Heikkinen, Huttunen & Moilanen 1999, 4). Nyt kouluttajan kanssa keskusteli yrittäjän lisäksi taho, jolla oli selkeä näkemys koulutuksen toteuttamis- ja rahoitusvaihtoehdoista.

Tullessani työyhteisöön sain perehdytyksen työtehtäviini sekä tutustuin tarkemmin projekti-suunnitelmaan. Perehdytys piti sisällään hiljaisen tiedon jakamisen lisäksi erilaisia työkaluja, kuten lomakkeita, ohjeistuksia, analyyseja ja raportteja. Tehtävänkuvaani kuului ottaa yhteyttä yrityksiin ja käydä keskusteluja osaamisen kehittämistä sekä tarvittaessa suunnitella yhdessä yrityksen ja kouluttajan kanssa koulutuskokonaisuuksia, auttaa yrityksiä käytännön järjestelyissä ja rahoituksen hankinnassa.

Tapasin projektin aikana yli 300 yrittäjää, joiden kanssa keskustelin osaamisen kehittämistä. Näistä yrittäjistä 160:lle suunnittelin ja hankin koulutusta joko yhteishankintakoulutuksena tai lyhytkestoisena koulutuksena yhdessä eri kouluttajien ja TE-hallinnon kanssa. Projekti oli erittäin opettavainen ja herätti runsaasti ajatuksia ja kehittämissideoita liittyen yrityksen osaamisen kehittämiseen ja varsinkin koulutusasioiden järjestämiseen.

3.2 Toimintatutkimuksen luotettavuus

Validiteettia ja reliabiliteettia pidetään käyttökelpoisina usein vain määrällisessä tutkimuksessa, joten toimintatutkimukselle on Heikkisen ym. (2008) mukaan omat validointiperiaatteet. Nämä ovat historiallinen jatkuvuus, reflektiivisyys, dialektisuus, toimivuus ja havahduttavuus. (Heikkinen ym. 2008, 149 - 160.)

Historiallisen jatkuvuuden näkökulmasta yritysten osaamisen kehittämistä on rahoitettu yhteishankintakoulutuksella sekä muilla rahoitusinstrumenteilla jo vuosikymmeniä ja tullaan rahoittamaan edelleenkin. Tutka-projekti toimi tietyn ajanjakson verran tiedon ja kokemusten kerääjänä, kun mietitään yritysten tarvitsemia palveluja tulevaisuudessa.

Reflektiivisyys näkyy mielestäni siinä, että ymmärrän osaamisen kehittämisen ja sen rahoittamisen näyttävän erilaiselta riippuen mistä roolista asiaa katsoo. Virkamies katsoo asiaa eri tavalla kuin kouluttaja tai yrittäjä. Näiden kolmen eri näkökulman kautta täytyisi löytyä uusia tapoja toteuttaa osaamisen kehittämistä yrityksissä.

Dialektisuutta olen yrittänyt tuoda työhöni kuvaamalla erilaisia case-esimerkkejä sekä ongelmia. Ne ovat oikeasti tapahtuneita asioita projektin aikana ja olen yrittänyt kuvata ne mahdollisimman aidosti.

Toimivuus tulee esiin tulosten kautta. Projekti on onnistunut työssään tuomalla aidosti hyötyä siinä mukana olleille yrityksille. Myös projektihenkilöstö on tehnyt työtään intensiivisesti ja kokenut hyödyttävänsä asiakkaitaan. Koska mukana olevat yritykset ovat saaneet osaamisen kehittämiseensä julkista rahoitusta, niin nimet eivät ole silloin salassa pidettäviä.

Havahduttavuutta on mielestäni osittain samat asiat kuin dialektisyyttäkin tuovat, eli case-esimerkit ja todelliset työn aikana eteen tulleet ongelmat.

4 Tutka-projekti pk-yrityksen apuna osaamisen kehittämisessä

Tutka-projekti kuului Uudenmaan TE-keskuksen Protek Uusimaa -hankkeiden kokonaisuuteen. Protek Uusimaa -hanke hallinnoi yhteishankintakoulutuksia, koordinoi kehittämispalveluja yrityksille sekä ohjasi ulkopuolisten hanketoteuttajien kokoamia ja ylläpitämiä Protek-verkostoja. Protek Uusimaa -hankkeen kautta Tutka-projektilla oli mahdollisuus osallistua yhteishankintakoulutusten suunnitteluun liittyvien käytäntöjen ja erilaisiin aiheeseen liittyviin työkokouksiin.

Tutka-projektin varsinainen kohderyhmä oli Hyvinkään, Nurmijärven, Riihimäen, Hausjärven ja Lopen teollisuuden ja palvelualan yritysten nykyinen henkilöstö ja rekrytoitava henkilöstö. Näistä oli vielä erikseen nostettu esiin ne yritykset, joiden suhdannenäkymät olivat heikkenemässä ja jotka tarvitsivat erilaisia henkilöstön kehittämisen tukitoimenpiteitä kilpailukykyä parantamiseksi. Välillisiä kohderyhmiä olivat toiminta-alueen oppilaitokset, koulutusta tarjoavat yritykset, kehittäjätahot, yrittäjäjärjestöt sekä kunnat.

Projektin henkilöstömäärä oli 2,5. Projektipäällikkö ja koulutuspäällikkö olivat täysipäiväisiä ja vain Tutka-projektissa työskenteleviä työntekijöitä. Assistentti puolitti työaikansa kahden eri projektin välillä. Projektipäällikkö ja assistentti aloittivat projektissa 16.2.2009 ja koulutuspäällikkö 2.8.2009. Projektipäällikön ja koulutuspäällikön toimenkuvat olivat muuten samanlaiset, mutta projektipäällikölle kuului myös projektin hallinnolliset toimet. Assistentin tehtävänä oli vastata projektin laskutuksesta, maksatuksesta ja tilastoinneista.

Projektin ohjausryhmän kokoonpano varmistui kevään 2009 aikana ja ensimmäinen kokous oli 9.6.2009. Ohjausryhmään kuuluivat puheenjohtajana toimitusjohtaja Anne Wikström Riihimäen - Hyvinkään kauppakamarista, työ- ja elinkeinotoimiston johtaja Viljo Venäläinen Pohjois-Uudenmaan TE-toimistosta, työ- ja elinkeinotoimiston johtaja Pekka Voutilainen Riihimäen

TE-toimistosta, elinkeinopäällikkö Hilka Gehör Nurmijärven kunnasta (2 ohjausryhmän kokousta), vs. elinkeinopäällikkö Pirjo Leino Nurmijärven kunnasta (4 ohjausryhmän kokousta), puheenjohtaja Markku Aalto Klaukkalan Yrittäjistä, puheenjohtaja Juha Tikander Riihimäen Yrittäjistä, toimitusjohtaja Jorma Hämäläinen Aamupostimediat Oy:stä, toimitusjohtaja Kimmo Martikainen YritysVoimalasta, EU-koordinaattori Jukka Anttila ja projektipäällikkö Anna-Mari Jaanu Uudenmaan ELY-keskuksesta sekä projektipäällikkö Anja Puustinen Tutka-projektista.

Ohjausryhmän keskeisenä tehtävänä oli hankesuunnitelman toteutumisen seuranta sekä toiminnan ohjaus hankepäätöksen mukaisesti mukaan lukien mahdollisten hankesuunnitelman muutosesitysten käsitteleminen. Ohjausryhmä tuki hankkeen toteutusta sekä seurasi ja ohjasi hankkeen sisällöllisten tavoitteiden ja vaikuttavuuden saavuttamista. Tuloksia seurattiin suhteessa suunnitelmassa esitettyihin laadullisiin ja määrällisiin indikaattoreihin. Ohjausryhmällä ei ollut valtaa tehdä rahoittajaviranomaiselle kuuluvia päätöksiä. Ohjausryhmän oli ajateltu kokoontuvan kahdesta kolmeen kertaan vuodessa.

Tutka-projektin toiminnan avuksi oli koottu myös Talkoorengas- nimellä toimiva työryhmä, johon kuului Tutkan toiminta-alueella olevien koulutusorganisaatioiden edustajat Hämeen ammattikorkeakoulusta, Laurea ammattikorkeakoulusta, Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmeniasta, Hyvinkään-Riihimäen seudun ammatillisesta aikuiskoulutuskeskuksesta sekä Pohjois-Uudenmaan ja Riihimäen TE-toimistosta, Riihimäen-Hyvinkään kauppakamarista ja Teknologikeskus Techvilla Oy:stä.

Talkoorengaan tarkoituksena oli tukea projektipäällikköä ja antaa asiantuntemustaan projektin toteutukseen liittyvissä asioissa. Kokoontumiset oli suunniteltu toteutettavan kuukauden välein ja tapaamisten välille jäsenet saivat tehtäviä, jotka liittyivät yritysten tarvitsemiin koulutuksiin ja koulutuksen rahoitukseen. Tapahtui kuitenkin niin, että talkoorengaalaiset eivät tehneet heille annettuja tehtäviä ja osassa tapaamisia käytiin melko kovaakin keskustelua siitä, että miksei Tutka-projekti ole hankkinut koulutusorganisaatioille asiakkaita. Tästä asiasta olivat huolissaan lähinnä koulutusorganisaatioiden edustajat.

Koska talkoorengaan alkuperäinen tarkoitus ei toteutunut, päätettiin tapaamiset lopettaa Tutka-projektin hallinnoijan päätöksellä syksyllä 2009. Talkoorengas ehti kokoontua kuusi kertaa.

4.1 Tutka-projektin tavoitteet

Tutka-projektin tavoitteena oli keskittyä parantamaan yritysten henkilöstön osaamista ja nopeuttamaan uuden työvoiman koulutusta ja rekrytointia sekä samalla vastaamaan talouden

nopeasti edenneen laskusuhdanteen yrityksille aiheuttamiin ongelmiin. Näiden kautta tuli löytää malli yritysten koulutusten suunnitteluun ja käytännön toteutukseen hyödyntämällä yhteishankintakoulutuksen ja lyhytkestoisen koulutuksen rahoitusta. Muiden mahdollisten rahoitusinstrumenttien käyttö sekä palveluohjaus katsottiin lisäarvoksi sekä projektille että tietysti asiakasyritykselle.

Yksilöidyt tavoitteet oli jaettu määrällisiin ja laadullisiin. Määrällisinä tavoitteina oli hankkia yhteensä 11 044 opiskelijatyöpäivää koulutusta, 963 henkilölle, jotka ovat 116 yrityksestä.

	Tavoite 16.2.2009 - 31.5.2011		
	opiskelija-työpäivät	koulutettavat	yritykset
Yhteishankintakoulutus	10 140	735	116
Lyhytkestoinen koulutus	904	228	
YHTEENSÄ	11 044	963	116

Taulukko 1 Tutka-projektin määrälliset tavoitteet

Yhteishankintakoulutuksen toteuttamiseen oli varattu TE-hallinnon kansallista rahoitusta 1.085.000 euroa ja lyhytkestoiseen koulutukseen ESR-rahaa 110.000 euroa.

Tutka-projektin projektisuunnitelmassa oli määritelty laadullisia tavoitteita runsaasti. Tavoitteet olivat:

- luoda työväline pienille ja keskisuurille yrityksille henkilöstön koulutukseen ja vähentää samalla merkittävästi yrityksiltä vaadittavaa lomakkeiden ja asiakirjojen täyttöö
- kehittää uudenlainen ja joustava koulutusmalli yritysten, viranomaisten ja koulutettavien käyttöön
- luoda yrityksille ja työ- ja elinkeinotoimistoille yksinkertainen malli, miten yritysten työntekijäkohtainen koulutussuunnitelma laaditaan sekä miten sen pohjalta toimitaan yhdessä oppilaitosten ja kouluttajien kanssa
- ohjata ja valvoa koulutusten toteutumista
- luoda helposti toteutettava menetelmä koulutustarvekartoituksen tekemiseen,
- kysyä yritysten koulutustarpeita
- kartoittaa niiden yritysten kohderyhmä, jotka tarvitsevat uutta työvoimaa tai koulutukseen liittyvää apua

- koordinoita alueellisia koulutuspalveluja sekä määrällisesti että laadullisesti
- kehittää verkko-oppimista
- tehdä asiakastyytyväisyyskyselyjä järjestetyistä koulutuksista
- järjestää Tutka-seminaaareja
- kehittää mittareita, joilla koulutuksen tuloksellisuutta arvioidaan
- projektin hyvien käytänteiden levittäminen
- Tutka-projektin henkilöstön asiantuntemuksen hyödyntäminen talousalueen neuvonta- ja kehitysverkostoissa
- seurantatietojen kokoaminen kuukausittain.

Jo alkuvaiheessa projektin ohjausryhmässä todettiin, että laadullisia tavoitteita on liikaa ja osa on jopa mahdotontakin toteuttaa projektin aikataululla.

4.2 Tutka-projektin toiminta

Projektin toiminta alkoi 16.2.2009, jolloin yritysten kontaktointi aloitettiin. Käytännössä projektipäällikkö ja koulutuspäällikkö (2.8.2009 alkaen) olivat henkilökohtaisesti yhteydessä yrityksiin ja kertoivat projektin toiminnasta ja sopivat tarkempia tapaamisaikoja. Kontaktoitavat yritykset valittiin aluetuntemuksen perusteella sekä hyödyntämällä hallinnoijaorganisaation toimialarekisteriä. Syksyllä tehtiin päätös aluejaosta niin, että projektipäällikkö vastaa Hämeen alueen yrityksistä ja koulutuspäällikkö Pohjois-Uudenmaan alueen yrityksistä.

4.2.1 Asiakashankinta

Yhteydenotot yrityksiin tehtiin alkuvaiheessa puhelimitse. Puhelimesta kerrottiin pääpiirteittäin projektin tarjoamasta avusta ja tiedusteltiin yrityksen tarvetta osaamisen kehittämiseksi. Tavoitteena oli saada yritys kiinnostumaan asiasta ja sovittua tapaaminen. Tapaamisessa yrityksen edustajien kanssa keskusteltiin ensin yrityksen toiminnasta, tulevaisuuden näkymistä, taloudellisesta tilanteesta sekä mahdollisista rekrytointi- ja koulutustarpeista. Keskustelussa korostettiin koulutuksen tarvelähtöisyyttä, räätälöintimahdollisuutta ja Tutka-projektin tarjoamaa apua koulutussuunnittelussa, paperitöissä, viranomaisyhteydenpidossa ja rahoitusmahdollisuuksien kartoituksessa ja hakemisessa.

Asiakashankintatoimenpiteitä lisättiin syksystä 2009 alkaen. Projekti- ja koulutuspäällikkö vierailivat alueidensa yrittäjäjärjestöjen ja kauppakamarien tilaisuuksissa kertomassa projektista. Samalla kartoitettiin yritysten koulutushalukkuutta lähinnä henkilökohtaisin keskusteluin yrittäjien kanssa. Tällä tavoin saatiin henkilökohtaiset kontaktit yrityksiin ja sovittua tapaaminen yrityksessä.

Lisäksi asiakashankintaa tehtiin vierailemalla eri alojen messuilla projektin toiminta-alueen yritysten osastoilla kertomassa Tutka-projektin toiminnasta. Projektillaiset tutkivat ennakkoon näytteilleasettajaluettelosta sopivat asiakasyritykset ja vierailivat osastolla sellaisena hetkenä, kun yrityksellä ei ollut asiakkaita. Yrityksen edustajille jätettiin myös lyhyt esite asiasta.

Tutka-projekti sai koulutuksesta kiinnostuneiden yritysten yhteystietoja sekä asiakasohjauksia TE-toimistojen työnantaja- ja koulutuspalveluista, ELY-keskuksista, Riihimäen Tilat ja Kehitys Oy:ltä, kouluttajilta, kuntien edustajilta ja hallinnoijaorganisaation yritysneuvonnan kautta.

4.2.2 Kehitetäänkö yksilön vai yrityksen osaamista?

Yrityksen kanssa keskusteltaessa on tärkeitä olla aidosti kiinnostunut yrityksen tilanteesta sekä ymmärtää liiketoimintaa ja siihen liittyviä asioita. Tällöin luodaan luottamuksellinen ilmapiiri keskustelulle. Ilman tätä ei pystytä keskustelemaan yrityksen osaamisen kehittämisen tarpeista tai muistakaan yrityksen toimintaan liittyvistä asioista.

Tarkoituksena oli oikeasti auttaa yrityksiä osaamisen kehittämisessä ja melko alkuvaiheessa huomasimme, että yrittäjät eivät niinkään erottele osaamisen tarpeita yksilön tai yrityksen näkökulmasta, koska kaikki osaamisen kehittäminen, jota työnantaja tukee, hyödyttää yritystä. Suurimmassa osassa pk-yrityksiä ensimmäisenä koulutustarpeena oli työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittäminen tai osaamisen laajentaminen. Tällöin kyseessä saattoi olla esimerkiksi metallialalla koneistamiseen, hitsaukseen tai työympäristön turvallisuuteen liittyvä koulutus. Vastaavasti palvelualalla yleisiä koulutuksen osa-alueita olivat asiakaspalvelu, myynti tai tuotetuntemus. Yrittäjä ei kovinkaan usein oivaltanut, että koulutusta voisi mieltää laajemminkin ja että hän voisi kouluttautua myös itse joko ammatillisesti tai liiketoimintaosaamisen näkökulmasta.

Tämän vuoksi projektillaisten tehtävänä olikin ottaa keskustelussa esiin osaamisen eri osa-alueita. Järjestelmällisesti keskustelimme aina myös johtamiseen liittyvistä asioista, kuten esimiestyöstä, liiketoimintasuunnitelmasta, strategiasta, kansainvälistymisestä ja työhyvinvoinnista, yleisiin työelämävalmiuksiin liittyvistä asioista, kuten tietotekniikkataidoista ja kielistä, tuotantoon liittyvistä asioista, kuten toiminnanohjauksesta, tuotekehityksestä ja laadusta, myyntiin ja markkinointiin liittyvistä asioista, kuten markkinointikanavista, myyntiosaamisesta ja uusasiakashankinnasta sekä talouteen liittyvistä asioista, kuten kannattavuudesta, tunnuslukuosaamisesta, investoinneista ja raporteista.

Näiden keskustelujen pohjalta päästiin usein eteenpäin yrityksen osaamisen kehittämisessä niin, että alun perin yrittäjän mielessä olleesta pienestä koulutusaiheesta syntyi suurempi, useaa työntekijää sekä johtoa koskeva koulutuskokonaisuus, joka sekä kehittää yksilön että

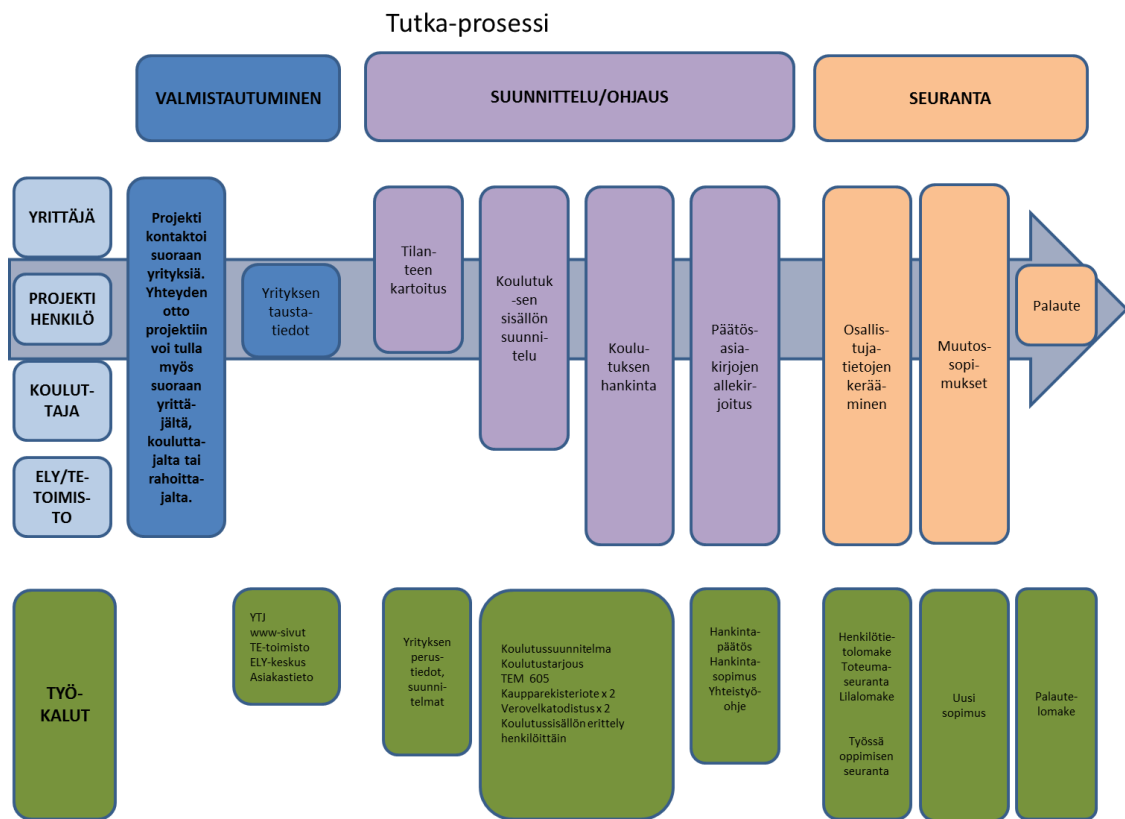
yrittäjien osaamista. Koulutuskokonaisuuteen kuului tällöin liiketoimintaosaamista ja esimiestyötä kehittäviä osioita ammatillisen ja sosiaalisen osaamisen kehittämisen lisäksi.

4.2.3 Yhteishankintakoulutuksen hankinta

Kun yrityskäynnillä löytyi tarve osaamisen kehittämiseksi koulutuksen avulla ja mahdollisesti jo eri koulutusaiheita, niin yritykseltä kysyttiin, onko heillä mahdollisesti aikaisemmin käytettyä tai toivottavaa koulutustahoa olemassa vai etsitäänkö koulutuksen tarjoajaa vapailta markkinoilta. Peruseriaatteena toiminnassa oli se, että asiakas saa valita kouluttajatahon, jos haluaa. Tutka-projektin tarkoituksena oli toimia puolueettomasti kouluttaja-asiassa. Eli jos yrityksellä oli jo toimiva suhde johonkin kouluttajatahoon, niin koulutusta lähdettiin rakentamaan heidän kanssaan. Jos taas tällaista tahoa ei ollut, niin projekti etsi sopivia vaihtoehtoja ja yhdessä yrittäjän kanssa valittiin sopivin.

Itse koulutussuunnittelua tehtäessä otettiin suunnitteluun tarvittaessa mukaan alan asiantuntija siitä koulutusorganisaatiosta, jonka toivottiin toteuttavan koulutus. Tällä tavoin päästiin keskustelemaan ammattitermein ja pystyttiin suunnittelemaan koulutus heti alkuvaiheesta lähtien juuri yritykselle sopivaksi. Koulutussuunnitelmaa tarkennettiin ja tarvittaessa eri osia alueita priorisointiin. Jos oli tarvetta, tehtiin osaamiskartoituksia, joilla etsittiin osaamiskauppeja. Samaan aikaan koulutussuunnitelmaa tehtäessä valmisteltiin myös rahoitukseen liittyviä papereita. Projekti oli yhteydessä rahoituksen myöntävään viranomaisesta jo koulutussuunnittelun alkuvaiheessa, jotta kaikki rahoitukseen liittyvät ehdot täyttyisivät. Kun koulutussuunnitelma oli valmis, huolehti Tutka-projekti kaikkien asiapapereiden toimittamisesta viranomaiselle, eli joko Uudenmaan ELY-keskukseen tai Riihimäen TE-toimistoon. Päätös rahoituksesta ja lupa koulutuksen aloittamiselle tuli yleensä kahdessa viikossa. Riihimäen TE-toimistosta päätöksen saattoi saada samana päivänä. Nopean päätöksenteon takana oli projektin tekemä ennakkovalmistelu sekä projektin toimiminen prosessinomistajana koko koulutustahon eteenpäin viemisessä.

Vaikka Tutka-projekti ei ollut yhteishankintakoulutuksessa sopimusosapuolena, oli yksi tärkeä tehtävä huolehtia sopimusten tilanteesta ja allekirjoituksista. Näin projektilla oli tiedossa koko ajan, missä vaiheessa ollaan menossa ja samalla pystyttiin neuvomaan ja ”tulkkamaan” yrittäjälle sopimuksen ja liitteiden sisältöä.



Kuva 8 Tutka-projektin toimintatapa

Koulutuksen aikana Tutka-projekti huolehti mahdollisista muutosasioista liittyen esimerkiksi koulutuksen päättymisaikataulun venymiseen. Jos koulutusaikataulu oli sovittu liian kireäksi, saattoi käydä niin, että yritys joutui siirtämään koulutuspäiviä eteenpäin, koska työkiireet olivat kovat. Tällöin kouluttaja joutui joustamaan ja koulutuksesta täytyi tehdä muutos-sopimus rahoittajan kanssa.

Yhteishankintakoulutuksessa kouluttaja laskutti suoraan ELY-keskusta tai TE-toimistoa heidän prosenttiosuudella ja suoraan yritystä yrityksen prosenttiosuudella. Laskutusaikataulu ja hinnat olivat koulutuksesta tehdyn sopimuksen mukaisia.

4.2.4 Lyhytkestoisen ESR-koulutuksen hankinta

Lyhytkestoisia koulutuksia suunniteltiin ja hankittiin pääasiassa kahdella tavalla. Yhdestä viiteen henkilöä työllistävän yrityksen on melko mahdotonta saada räätälöityä koulutusta henkilöstölleen sellaiseen hintaan, että sen voisi kustannustehokkaasti hankkia. Näissä tapauksissa henkilöstön koulutusta etsittiin jo olemassa olevasta koulutustarjoomasta, jolloin koulutuksen kustannukset pysyivät maltillisina. Kirjallista sopimusta koulutuksesta ei näissä tapauksissa

yleensä tehty, vaan henkilön ilmoittautumista koulutukseen Tutka-projektin avustuksella pidettiin sopimuksena asiasta.

Toista tapaa käytettiin silloin, kun osallistujia oli yhdestä yrityksestä useita tai sitten yksittäisiä yrityksiä oli useampia. Tällöin pyydettiin kouluttajilta hankintalainsäädännön puitteissa koulutustarjoukset, jotka käsiteltiin yhdessä yrityksen edustajien kanssa. Kouluttajan valinta tehtiin noudattaen Uudenmaan ELY-keskuksen ESR-ohjeistusta sekä Lakia julkisista hankinnoista 30.3.2007/348. Sopimus koulutuksesta tehtiin valitun kouluttajan kanssa, jossa kouluttaja oli myyjä ja ostajina toimivat YritysVoimala Oy/Tutka-projekti sekä yritys, jota koulutettiin.

Molemmissa tapauksissa lasku koulutuksesta tuli suoraan YritysVoimala Oy:lle Tutka-projektin viitteellä ja YritysVoimala Oy maksoi laskun ja laskutti koulutuksessa olevaa yritystä 50 %:lla laskun loppusummasta. Näin yritys sai tukihyödyn heti käyttöönsä, eikä sen tarvinnut odottaa Uudenmaan ELY-keskuksen maksuspäätöstä, joka saattoi kestää useita kuukausia.

4.3 Tutka-projektissa esiin nousseet ongelmat

Tutka-projektin näkökulmasta esiin nousseet ongelmat on jaettavissa viiteen kategoriaan. Alueelliset ongelmat nousivat esiin, koska projektin toiminta-alue oli kahden eri ELY-keskuksen alueella. Tiedottamisongelmat ovat ehkä jopa ikuisuusksymyksiä, mutta hyvä nostaa tässäkin esiin. Hallinnolliset ongelmat on hyvä kaikkien tahojen tiedostaa, vaikka niitä ei voisikaan ratkaista nopealla aikataululla. Projektityöhön liittyvät ongelmat ovat ehkä myös jomonen tahon tiedossa, mutta kuten tiedotusongelmat, on nekin hyvä jälleen kerran listata. Muihin ongelmiin on kirjattu ne, mitkä eivät kuulu edellä mainittuihin kategorioihin.

4.3.1 Alueelliset ongelmat

ELY-keskusten perustaminen liittyy laajaan valtion aluehallinnon uudistamishankkeeseen, joka käynnistyi vuonna 2007. Uusituksen tavoitteena on kansalais- ja asiakaslähtöisesti, tuloksellisesti ja tehokkaasti toimiva aluehallinto. (www.ely-keskus.fi, 2011)

Yhteishankintakoulutuksen osalta päätöksenteko oli Uudellamaalla keskitetty ELY-keskukseen silloin, jos yhteishankintaan osallistuu useampi kuin yksi henkilö, muuten päätös tehdään paikallisessa TE-toimistossa. Hämeessä päätös tehdään aina paikallisessa TE-toimistossa. Tämä on luonut erilaiset käytännöt lomakkeisiin, sopimuksiin ja seurantaan. Lisäksi suhtautuminen työssä oppimiseen ja yrityksen omiin kouluttajiin vaihtelee riippuen siitä kuka päätöksen tekee tai missä päätös tehdään.

Kun yritykset toimivat monella eri paikkakunnalla ja osa globaalisti, on paikallisen TE-toimiston hankalaa myöntää rahoitusta omasta budjetistaan yrityksen yhteishankintakoulutukseen, kun osa rahoista menee ikään kuin toisen TE-toimiston hyödyksi. Sama asia koskee ELY-keskuksia silloin, jos kansallisesti toimiva yritys hakee rahoitusta yhteishankintakoulutukseen, niin mikä ELY-keskus toimii rahoittajana, kun toimipaikat sijaitsevat ympäri Suomea.

Suhtautuminen ulkomaalaisiin koulutustahoihin vaihtelee myös sen mukaan tehdäänkö päätös ELY-keskus- vai toimistotasolla. Joissain tapauksissa ei Suomesta yksinkertaisesti löydy kouluttajaa, koska teknologian kehitys on edistyneempää ulkomailla. Tällöin on perusteltua hankkia koulutus sieltä. Tämä vie ehkä vähän pidemmän aikaa ja aiheuttaa jonkin verran lisätyötä, mutta on sitä tarvitsevalle yritykselle äärimmäisen tärkeätä. Näissä tapauksissa pitäisi TE-toimistolla olla mahdollisuus käyttää paikallisen ELY-keskuksen resursseja, kun TE-toimiston työkiireet eivät jousa.

Erilaiset toimintatavat eri ELY-keskuksissa tai ELY-keskusalueiden sisällä herättää asiakkaisissa ihmetystä, sillä Työ- ja elinkeinoministeriön yrityksille tarkoitettujen palvelutuotteiden ja palvelun pitäisi toimia samalla tavalla alueesta riippumatta. Eri asia ovat aluetuet, joita ei Tutka-projektissa ollut mukana.

4.3.2 Tiedottamisongelmat

Tutka-projektin tiedottamista on tehty erilaisissa tilaisuuksissa, Riihimäen-Hyvinkään kauppakamarin lehdessä, paikallisessa sanomalehdessä Aamupostissa, toiminta-alueen yrittäjien lehdissä ja niin edelleen. Kuitenkin yrittäjiltä saattaa tulla kommentteja siitä, että miksi projekti ei tiedota itsestään. Parhaan tuloksen on tuottanut projektihenkilöstön henkilökohtainen yhteydenotto yrityksiin.

Ongelma on osittain tarvelähtöinen eli silloin, jos yrityksellä on osaamisen kehittäminen ajankohtaista, kiinnitetään huomiota eri medioissa niihin asioihin, jotka liittyvät kouluttamiseen ja kouluttautumiseen. Jos asia ei ole ajankohtainen, niin huomion vie jokin tärkeämpi asia. Kun osaamisen kehittämisestä tulisi yksi yrityspalveluyhtiöiden toiminnan osa-alue, niin silloin yrittäjä tietäisi, että hän voi olla sinne yhteydessä milloin vain ja saada ajankohtaisen sekä osaaavan tiedon koulutukseen ja osaamisen kehittämiseen liittyen.

Yhteishankintapäätöksistä ja -sopimuksista tiedottaminen jäi välillä puutteelliseksi. Koska Tutka-projekti ei ollut virallinen organisaatio eikä sopimusosapuoli, unohti viranomaisen lähettää asian tiedoksi projektille. Projektin alussa Tutka ei saanut minkäänlaista tietoa yhteishankintakoulutuksen sopimuksen synnystä vaan tieto meni sopimusosapuolten lisäksi

ainoastaan paikallisen TE-toimiston koulutusvirkeilijalle. Neuvottelujen jälkeen sopimuksen sähköiselle jakelulistalle saatiin myös Tutka-projekti. Välillä kävi kuitenkin niin, että sopimusta ei kuulunut ja projekti olikin unohtunut postituslistalta.

Sopimuksia solmitaan varsinkin Uudenmaan ELY-keskuksessa runsaasti ja yhden henkilön on mahdotonta muistaa kaikkea. Jos projektihenkilöstö hakisi sopimukseen allekirjoitukset kouluttajalta sekä yritykseltä, projekti voisi siinä samalla ottaa kopion sopimuksesta projektin omaan kirjanpitoon. Samalla allekirjoitusten yhteydessä yrittäjän ja kouluttajan kanssa sopimus käytäisi vielä läpi, ettei jäisi epäselvyyksiä. Välttämättä yritys ei aina osaa lukea saamaansa sopimusta, koska siinä on käytetty viranomaiskieltä. Tämä toimintatapa on jo käytössä Riihimäen TE-toimistossa.

Koska Tutka-projekti oli velvoitettu seuraamaan koulutuksen toteutuksia, oli ensiarvoisen tärkeää saada tieto syntyneistä sopimuksista. Lisäksi yritykset ovat usein sopimusta odotellessaan mieluummin yhteydessä projektiin, kuin viranomaistahoon. Edellä mainitulla tavalla projektilla olisi aina varmasti tieto sopimusten tilanteesta.

Viranomaiskieleen liittyy sana yhteishankintakoulutus, joka tulee siitä, että yritys osallistuu koulutuksen rahoittamiseen yhdessä työvoimaviranomaisen kanssa. Sanana se ei kerro mitään tai lukija saa siitä täysin väärän käsityksen. Eräs yrittäjä kuvitteli yhteishankinnan tarkoittavan sitä, että TE-viranomainen laittaa hänen yritykseensä työttömiä koulutettavaksi. Erästä yhteishankintaesitteestä on lause: ”Työnantaja yhdessä työ- ja elinkeinohallinnon kanssa osallistuu koulutusprosessiin ja kustannuksiin (= yhteishankintakoulutus).” Tästä saa sen käsityksen, että yrityksen henkilökunta käy koulutuksessa yhdessä TE-hallinnon viranomaisten kanssa.

Nämä kaikki esimerkit viittaavat siihen, että yhteishankintakoulutuksen tunnettuus on heikkoa tai ylipäätään se tieto, että TE-hallinnosta voidaan rahoittaa toimivien yritysten koulutusta tai yritystoiminnan muita osa-alueita. Voisiko olla mahdollista, että TE-hallinnosta painotettaisi E:tä eli elinkeinoelämä-sanaa ja koottaisi sen alle aihealueita, mitkä ovat tuttuja yrittäjille. Ei yritettäisi keksiä sanoja tai nimiä normaaleille, päivittäisille aiheille vaan mieluumminkin laitettaisi aihealueen perään puhelinnumero, josta saisi lisätietoja ja johon oikeasti joku vastaisi sellaisella kielellä, että yrittäjä ymmärtäisi. Yrittäjä puhuu mielellään henkilöstökoulutuksesta, joka on myös normaalissa suomenkielessä esiintyvä sana. Tätä sanaa ei saa kuitenkaan mainita yhteishankintakoulutuksen yhteydessä sekaannusvaaran vuoksi, koska yrityksen normaali henkilöstökoulutus on poissuljettu yhteishankintakoulutuksesta.

Varsinkin mikroyrityksissä suurin ongelma on se, että yritys, jossa ei ole henkilöitä hoitamassa koulutukseen liittyviä asioita ei tiedä, osaa tai uskalla olla yhteydessä viranomaisiin. Yritysten

ja viranomaisten sanasto ei ole yhtenevä, joten väärinkäsityksiä saattaa tulla jo heti alkumetreillä ja silloin asiassa ei päästä eteenpäin.

4.3.3 Hallinnolliset ongelmat

Koko Tutka-projektin ajan käytiin keskustelua siitä, että yhteishankintakoulutuksen lähtökohdat ovat peräisin työttömien työvoimapolitiittisesta koulutuksesta. Tämä asia tuli esiin suuressa määrässä täytettäviä lomakkeita ennen ja jälkeen koulutuksen sekä tietynlaisena epäluulona siitä, että yrityksen eli työnantajan koulutukseen laittamia henkilöitä epäillään siitä, että he eivät suorita koulutusta tai tee heille annettuja koulutukseen liittyviä tehtäviä.

Katsotaanpa asiaa tarkemmin. Yritys, siis työnantaja ostaa kymmenelle työntekijälleen yhteishankintakoulutusta. Hän on yhdessä Tutka-projektin ja koulutustahon kanssa käyttänyt koulutuksen suunnitteluun aikaa useamman päivän, hän on tilannut maksullisen kaupparekisteriotteen ja verovelkatodistuksen, hän on hankkinut tarvittaessa sijaiset tai järjestänyt henkilöiden työtehtävät niin, että kaikilla on sovittuna aikana mahdollisuus osallistua koulutukseen, hän maksaa kaikille työntekijöille sekä sijaisille että koulutukseen osallistuville palkan koulutuksen ajalta, hän maksaa koulutukseen osallistuvien matkakulut, koska koulutuksesta kaksi päivää on kouluttajan tiloissa, hän maksaa koulutuksen hinnasta 30 %, mikä tässä tapauksessa on tuhansia euroja. Koulutuksen jälkeen hän vastaa vielä viranomaiselta tulevaan kyselyyn koulutuksen vaikuttavuudesta. Kuinka joku voi olettaa, että yritys eli työnantaja voisi hyväksyä näiden kustannusten jälkeen sen, että työntekijä eli koulutukseen osallistuja ei osallistuisi koulutukseen tai että kouluttaja kouluttaisi ”tyhjää” ja saisi rahaa siitä.

Yhteishankintakoulutuksesta tehtävää sopimusta tulisi muuttaa niin, että sopimuksen eritellessä eri tahojen vastuut, mitä on kouluttajan vastuulla, mitä koulutettavan yrityksen vastuulla ja mitä toisen ostajatahon vastuulla. Tällöin jokaisella olisi tahollaan velvollisuus dokumentoida koulutusta eikä erillisiä lomakkeita ja lappuja tarvitsisi täyttää ja hakea allekirjoituksia eri puolilta ja sen jälkeen lähetellä edestakaisin. Tiettyjä lomakkeita perustellaan tietojärjestelmän tarpeella, mutta nykyaikana tietojärjestelmän pitäisi palvella työntekoa eikä toisinpäin.

Henkilö- ja tavaraliikennealan verkostomaisen koulutuksen yhteishankintakoulutussopimusta tehtäessä tuli ilmi, että sopimus tehdään koulutuspäivän hinnan perusteella, joka on laskettu niin, että kaikki verkostolle tulevat koulutusten hinnat lasketaan yhteen ja jaetaan syntyvillä koulutuspäivillä. Tällöin yhden koulutuspäivän hinta on kaikilla sama riippumatta siitä mihin koulutukseen osallistuu ja kuinka kalliita tai edullisia mikäkin kokonaisuus on. Osa verkostomaiseen koulutukseen osallistuvista yrityksistä oli mikroyrityksiä ja osa lähes 30 työntekijän yrityksiä. Heidän kustannuksensa koulutuksesta vaihteli 20 - 30 %:in. Tutka-projektissa las-

kimme yrityskohtaisesti koulutuksen hinnan sen perusteella, kuka mihinkin kokonaisuuteen osallistui ja siitä ilmeni, että ELY-keskuksen laskentamallilla mikroyritykset olisivat joutuneet maksamaan suurempien yritysten koulutuskustannuksia. Koska näin ei varmastikaan ollut tarkoitus, kävimme neuvottelun ELY-keskuksen kanssa ja he ratkaisivat asian tekemällä pääsopimuksen koko yhteishankintakoulutuksesta sekä pääsopimuksen päälle alasopimukset yrityksittäin niin, että koulutuksesta tuleva kustannus kohdistuu vain oman yrityksen käymiin koulutuksiin.

Toinen verkostomainen koulutus koski metsäteollisuuden alihankintapalveluja tuottavaa yritysverkostoa. Yritysverkosto koostui ympäri Suomea olevista yrityksistä. Ongelmana oli se, että mikä ELY-keskus tai TE-toimisto rahoittaisi koulutuksen ja toisaalta taas miten ratkaistaan se ongelma, että osa yritysten henkilöstöstä tarvitsee koulutusta alle 10 päivää ja osa yli 10 päivää. Yritykset olivat myös erittäin kiireisiä tahoillaan, joten koulutussuunnittelulle otettiin aikalisä ja samalla Tutka-projekti yritti selvittää käytännön toteutukseen liittyviä asioita.

Yhteishankintakoulutuksen voivat ajoittua yrityksessä jopa kahdelle vuodelle. Tämä tarkoittaa koulutussuunnittelussa sitä, että pahimmillaan tai parhaimmillaan koulutus ajoittuu kolmelle eri kalenterivuodelle. Koulutukseen suunnitellut päivät voidaan lyödä lukkoon koko ajalle, mutta käytännössä melkein aina päiviin tulee muutoksia. Jos yhteishankintakoulutuksen koulutuspäiviä halutaan siirtää kalenterivuodelta toiselle, tulee asiasta tehdä muutossopimus sen viranomaisen kanssa, jonka kanssa varsinainen yhteishankintasopimuskin on tehty. Tämän vuoksi projektin aikana on sattunut niin, että yhteishankintakoulutukseen varattua rahaa on jäänyt käyttämättä, koska koulutuspäiviä on siirtynyt seuraavalle vuodelle ja siihen otetaan silloin rahat seuraavan vuoden budjetista. Yhteishankintasopimusten tekijät ovat myös kritisoineet muutossopimusten runsasta määrää ennen vuoden vaihdetta.

Tutka-projekti on ehdottanut tähän mallia, jossa jokaisessa yrityksen kanssa tehdyssä yhteishankintakoulutussopimuksessa varataan raha yrityksen käyttöön seuraavaksi kahdeksi vuodeksi, toteutui koulutus minkä vuoden puolella tahansa. Tällöin raha siirtyy seuraavalle vuodelle ikään kuin yrityksen mukana, jos koulutus ei ole vielä kokonaisuudessaan toteutunut. Näin säästytään ylimääräisten sopimusten teolta muutamien päivien osalta.

Yhteishankintakoulutuksen ohjeen mukaan koulutuspäivät (7 x 45 min) voivat koostua useista lyhyemmistä kokonaisuuksista (Ohje työvoimapolitiisesta aikuiskoulutuksesta ja siihen hakeutuville ja osallistuville maksettavista etuuksista, 2010). Kuitenkin lomakkeet joilla tietoa kerätään, eivät mahdollista lyhyempiä kokonaisuuksia. Kun kouluttaja ilmoittaa tarkalleen koulutukseen osallistuvien koulutusajankohdat ja tuntimäärät, niin ne joudutaan pyöristämään ylös- tai alaspäin, jotta seurantatiedot saadaan sopimaan URA- tai EURA-järjestelmään. Lomakkeet, joilla tietoja kerätään, ovat aikayksiköiltään erilaisia. Toisissa kysytään tunteja ja

toisissa päiviä. Olisi erittäin hyvä asia, että aikayksiköt olisivat samat kaikissa lomakkeissa ja ne olisivat myös samat kuin tietojärjestelmissä käytetyt.

4.3.4 Projektityön ongelmat

Tutka-projektin projektisuunnitelman oli tehnyt muut kuin projektin toteuttajat ja siihen oli laitettu tavoitteita huomattavasti enemmän kuin mitä projektille oli määritelty henkilöresurssseja ja toteutusaikaa. Tämän vuoksi määrälliset tavoitteet saatiin toteutettua, mutta laadulliset jäivät vajaiksi.

Projektin suunnitteluvaiheessa oli laskettu yrityskäyntien ja koulutuksen suunnittelun toteutuvan yhden, maksimissaan kahden tapaamisen tai yhteydenoton perusteella. Näin ei kuitenkaan ollut, vaan toteuttamiskelpoinen, räätälöity yrityskoulutuksen suunnittelu vie yrityksen, projektin ja kouluttajan aikaa huomattavasti enemmän. Parhaimmillaan tai pahimmillaan, riippuu kuka asiaa katsoo, yrityksen koulutuksen suunnittelu voi viedä aikaa yli puoli vuotta.

Protek Uusimaa -hanke oli hyvä areena käydä keskusteluja ja saada neuvoja ja apua toimintaan, mutta sen vaatima prosessien kuvaaminen, itsearviointi ja asioiden esittely vei aikaa vaikka olikin mielenkiintoista. Tälle olisi alun perin pitänyt olla resurssoitu oma aikansa.

Henkilöstön sitoutuminen työhönsä on haaste kaikille työnantajille, mutta projekteissa, jossa aikataulu on raamitettu ja tavoitteet olemassa, täytyisi henkilöstön palkkaamisen kiinnittää erityistä huomiota. Kun projektiin nimitetään henkilöitä, jotka tulevat määräaikaiseen työsuhteeseen, on ensiarvoisen tärkeää että he osaavat työn, jota tulevat tekemään. Kesken määräaikaisuuden on hankalaa irtisanoa henkilö sillä perusteella, ettei hän osaa työtään, jos hän itse ja hänet kyseiseen tehtävään valinneet henkilöt ovat sitä mieltä, että osaamista on riittävästi.

Tutka-projektin maksatus kangerteli projektin alkuvaiheessa ja aiheutti projektin hallinnoijalle kassavirtahaasteita. Maksatuksen ongelmat johtuivat sekä Tutka-projektista itsestään, koska maksatushakemuksia ei osattu tehdä kunnolla kuin myös maksajaorganisaatiosta eli Uudenmaan ELY-keskuksesta, jossa henkilöstömäärää ei ollut mitoitettu oikein. Syksystä 2010 asia korjaantui ja toimi moitteettomasti. Kassavirtaongelma on varmasti monella pienellä organisaatiolla, jos projektin vuosibudjetti on samaa luokkaa kuin hallinnoijan vuosibudjetti.

Tutka-projekti päättyi 31.5.2011 ja sille jatkoprojektihakemus jätettiin vajaa vuosi aikaisemmin eli 17.6.2010 Uudenmaan ELY-keskukseen. Jatkoprojektin Tutka - Yrityslähtöistä koulutusta neuvottelut alkoivat 19.4.2011 ja uuden projektin oli määrä alkaa 1.6.2011. Tämä johti siihen tilanteeseen, että vanhaa projektia oltiin ajamassa alas ja samalla neuvoteltiin uudesta

projektista ja tehtiin uudelle projektille asiakastyötä. Kuitenkaan ei oltu varmoja uuden projektin rahoituksen suuruudesta, uusia henkilöitä ei voitu hakea eikä mitään sopimuksia ja asioita sopia, koska päätöstä uudesta projektista ei ollut. Vanhojen projektilaisten, joiden oli ajateltu jatkavan uudessa projektissa, työsopimukset päättyivät ja uusia ei voitu tehdä, koska uutta projektipäätöstä ei ollut. Eli kun ei ole sopimusta, ei työnantajalla ole myöskään työnantajavelvoitteita. Tutka-projektin edellytettiin kuitenkin tekevän vanhan projektin päättämistoimenpiteitä kuten maksatushakemuksen laadintaa, Eura-seurantaa, loppuraportin kirjoittamista, tilintarkastuksen järjestämistä sekä materiaalin arkistoinnista. Vanhan projektin alasajo ja uuden hankkeen prosessointi tulisi saada toimimaan jouhevammin ja kaikkien osapuolien toimintaan tulisi soveltaa samanlaisia aikatauluvaateita.

4.3.5 Muut ongelmat

Tutka-projekti törmäsi yritysten kanssa muutamiin ehkä ennalta odottamattomiin ongelmiin.

Eräs ympäristötekniikan alalla toimiva yritys halusi kouluttaa omia jälleenmyyjänsä jätevedenpuhdistustuotteisiin, asennuksiin ja myyntiin. Tällöin oli vielä lainsäädännössä tiukka jätevesien puhdistusasetus, jossa siirtymäaika umpeutuisi 1.1.2014. Koulutus suunniteltiin ja sitä oli toteutettu jo osa, kun Suomen eduskunta lievensi jätevesiasetusta ja näin ollen osa jälleenmyyjistä halusi lopettaa koulutuksen. Kouluttaja ja yritys totesivat yhdessä käydyssä neuvottelussa, että koulutusta ei ole kannattavaa enää jatkaa ja se keskeytettiin.

Uusi optisen alan yritys oli perustamassa liikeketjua useammalle paikkakunnalle ja halusi koulutuksen kautta rekrytoida niihin väkeä töihin. Mittava RekryKoulutus suunniteltiin, hankittiin ja koulutettavat rekrytoitiin. Koulutuksen toteutus jäi kuitenkin vajaaksi, koska työnantaja ei tukenut työntekijöiden oppimista vaan käytti heitä ilmaisena työvoimana. Koulutus lopetettiin kesken.

Metallialan yritys ei halunnut lähteä kouluttamaan henkilökuntaansa, koska työntekijät kokemuksen mukaan vaihtavat työpaikkaa koulutuksen jälkeen. Tässä tapauksessa työnantajan olisi hyvä miettiä työntekijänsä tarkemmin.

Eräissä yrityksissä olisi ollut selkeitä koulutustarpeita, mutta ongelmaksi muodostui se, että henkilöstöllä ei ollut aikaa kouluttautumiseen ja heidän työnsä oli niin liikkuvaa, ettei aamupäivällä välttämättä tiennyt, mihin iltapäivällä joutuu matkustamaan. Koulutuksen suunnittelu näistä lähtökohdista ei onnistunut.

5 Tutka-projektin tulokset ja jatkotoimenpide-ehdotukset

Tutka-projektin tuloksia tarkastellaan määrällisten ja laadullisten tavoitteiden toteutumisen pohjalta sekä asiakkaille ja sidosryhmille tehdyn kyselyn pohjalta. Lisäksi tarkastellaan esiin nousseita havaintoja, hyviä käytäntöjä ja innovaatioita. Tulevaisuuteen katsotaan jatkotoimenpide-ehdotuksissa.

5.1 Määrällisten tavoitteiden toteutuminen

Määrällisissä tavoitteissa todetaan projektille lasketut opiskelijatyöpäivät, koulutettavat sekä yritykset. Koska koulutusten määrät eivät anna kuvaa siitä, mitä määrien takana on toteutunut, on osa tapauksista purettu auki. Yhteishankintakoulutuksia tehtäessä, tuli eteen myös sellaisia tilanteita, joita projekti ei voinut kirjata omiin tuloksiinsa. Nämä on selvitetty sivuosumissa.

5.1.1 Yhteishankintakoulutus

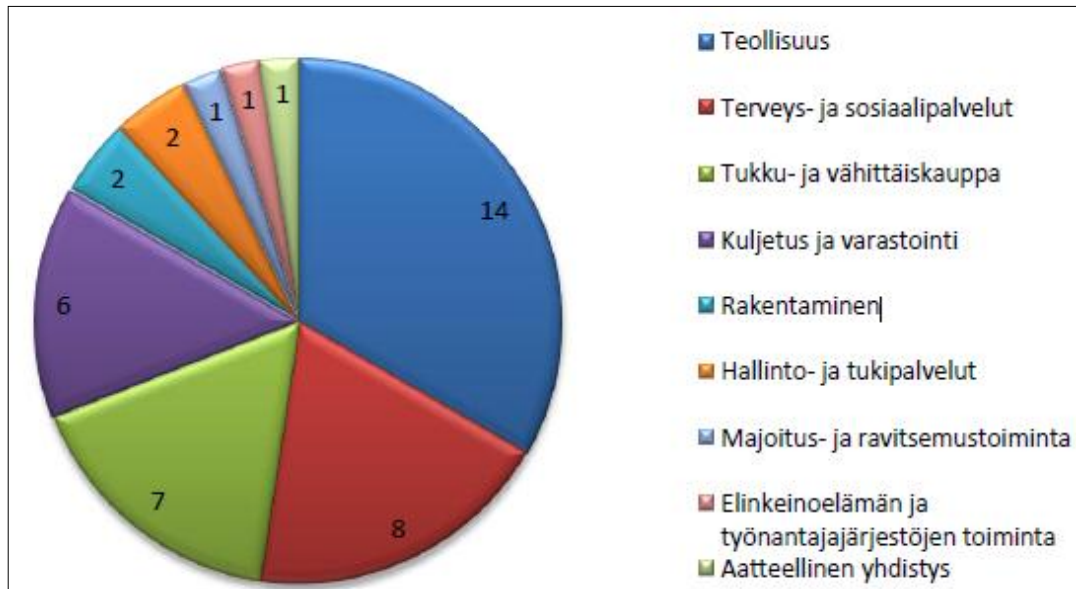
Sopimuksia yhteishankintakoulutuksista tehtiin projektin aikana 42 yrityksen tai yritysmäistä toimintaa toteuttavan yhdistyksen kanssa. Näistä osallistui koulutukseen 691 henkilöä yhteensä 15 185 opiskelijatyöpäivän verran.

	Tavoite 16.2.2009 - 31.5.2011		
	opiskelijatyöpäivät	koulutettavat	yritykset (yhteishankinta + ESR)
Yhteishankintakoulutus			
Tavoite	10 140	735	116
Toteuma	15 185	691	42
Toteumaprosentti	150	94	

Taulukko 2 Yhteishankintakoulutuksen toteuma

Yhteishankintakoulutukseen osallistuvat yritykset olivat pääasiassa teollisuuden, terveys- ja sosiaalipalvelujen, tukku- ja vähittäiskaupan sekä kuljetuksen ja varastoinnin toimialoilta. Yksittäisiä yrityksiä oli myös rakentamisen, majoitus- ja ravitsemustoiminnan sekä hallinto- ja tukipalvelujen toimialoilta. Lisäksi mukana oli yksi suomalaista käsityötä ja kädentaitoja ja

niihin liittyvää yrittäjyyttä edistävä yhdistys sekä maatalouden ja yritystoiminnan kilpailukyvyn kehittämistä edistävä yhdistys.



Kuva 9 Yhteishankintakoulutukset toimialoittain

Yhteishankintakoulutusten koulutus sopimukset teki Uudenmaan ELY-keskus Uudenmaan puolella ja Riihimäen TE-toimisto Hämeen puolella. Poikkeuksena tästä on yksi Hämeenlinnassa tehty sopimus. Yhteishankintakoulutuksiin käytettiin kansallista rahaa, joten myös laskutuksesta vastasi sopimuksen tehnyt taho. Kouluttaja laskutti sopimuksessa määrätyn osan suoraan Uudenmaan ELY-keskukselta ja yrityksen osan suoraan yritykseltä. Tutka-projekti merkittiin sopimukseen tiedon saajaksi.

Yhteishankintakoulutuksia ostettiin 948.659 eurolla, josta yrityksen osuus oli 268.574 euroa ja TE-hallinnon 680.128 euroa. Tutka-projekti pystyi hankkimaan koulutusta edullisemmin, kuin projektisuunnitelmassa oli arvioitu. Opiskelijatyöpäivän keskihinnaksi tuli 65 euroa, kun se projektisuunnitelmassa oli 150 euroa. Edullisin opiskelijatyöpäivähinta oli 33,50 euroa ja kaltein 252,48 euroa.

5.1.2 Yhteishankintakoulutuksen erityistapauksia

Teknologiakeskus Techvilla Oy:ssä toimi Tutka-projektin kanssa samanaikaisesti Veto-projekti, jonka kohderyhmänä oli nosto- ja siirtoteknologian toimialalla toimivat pk-yritykset. Veto-projektin palvelut yrityksille olivat samat kuin Tutka-projektilla ja se kuului myös Protek-

Uusimaa hankekokonaisuuteen. Projektien alkuvaiheessa pidettiin yhteisiä palavereita, joissa jaettiin alueen yrityksiä niin, ettei päällekkäisiä yhteydenottoja yrityksiin tule projektien toimesta.

Projektien edetessä tuli kuitenkin eteen tilanteita, joissa Veto-projektille nimetyt asiakkaat olivat yhteydessä Tutka-projektiin, koska eivät syystä tai toisesta olleet saaneet apua Veto-projektilta. Tällaisissa tapauksissa Tutka-projekti lähti mukaan koulutuksen suunnitteluun, koska tärkeintä oli luoda yritykselle mahdollisuus osaamisen kehittämiseen eikä se, mikä projekti on asiassa auttamassa. Eräässä tällaisessa tapauksessa oli kyseessä suuryritys, joka halusi kouluttautua yhdessä alihankkijoidensa kanssa. Alihankkijat olivat pk-yrityksiä. Tällaisessa tilanteessa projekti oli yhteydessä Uudenmaan ELY-keskuksen EU-koordinaattoriin, jolta kysyttiin lupa saada operoida kyseisessä tilanteessa. Tutka-projekti sai luvan ja hyvinkääläinen suurtyönantaja sai yhteishankintakoulutuksen kautta lisää osaamista yhdessä alihankkijoidensa kanssa.

Hyvinkääläinen montessoripedagogiikkaa toteuttava päiväkoti otti keväällä 2010 yhteyttä Tutka-projektiin. He toimivat yhdistyspohjalla ja työntekijöitä on viisi. Yksi työntekijöistä oli juuri valmistunut lähihoitajaksi, mutta häneltä puuttui montessoriohjaajan koulutus. Päiväkoti halusi palkata henkilön pysyvästi, jos hän vain suorittaisi kyseisen koulutuksen. Montessoriohjaajakoulutusta ei ole kovin usein tarjolla tai se on toisen koulukunnan koulutusta sekä kallista. Nyt kuitenkin Kajaanissa oli alkamassa juuri oikea koulutus ja päiväkodin johtaja oli kysynyt siihen oppisopimusrahoitusta. Sitä ei kuitenkaan myönnetty, koska kyseessä oli yliopiston järjestämä koulutus. Johtaja oli kuullut Tutka-projektista päiväkodin hallituksen puheenjohtajalta ja osasi sen vuoksi olla yhteydessä projektiin. Tutka-projekti lähti selvittämään koulutuksen sisältöä, ajankohtaa ja hintaa. Selvisi, että koulutuksen toteutuminen oli epävarmaa, koska osallistujia ei ollut vielä tarpeeksi. Koulutuksen oli määrä alkaa syyskuussa 2010.

Tutka-projekti selvitti saatujen tietojen perusteella mahdollisuutta yhteishankintaan. Uudenmaan ELY-keskus oli myönteisellä kannalla asiasta, mutta jos henkilöitä alueelta oli lähdössä vain yksi, tulisi paikallisen TE-toimiston tehdä päätös yhteishankinnasta. Tämä sovellettava käytäntö oli sovittu Uudenmaan ELY-keskuksen ja TE-toimiston kesken.

Näiden tietojen perusteella suunniteltiin päiväkodin johtajan kanssa viesti, joka kertoi montessoriohjaajakoulutuksen hankkimisesta yhteishankintana ja viesti laitettiin kaikkiin Suomen montessoripedagogiikkapäiväkoteihin. Tutka-projekti sai neljä yhteydenottoa eri puolilta Suomea olevista päiväkodeista, joissa tiedusteltiin mitä yhteishankintakoulutus tarkoittaa. Kerroimme perusasiat ja otimme heille selvää, mikä viranomaistaho milläkin alueella hoitaa yhteishankintakoulutuksia ja pyysimme ottamaan suoraan omana alueen ELY-keskukseen yh-

teyttä. Lisäksi muutamasta ELY-keskuksesta oltiin yhteydessä Tutka-projektiin ja kysyttiin miten yhteishankinta montessoriohjaajakoulutuksessa on tehty.

Syksyllä 2010 Tutka-projekti tiedusteli montessoriohjaajakoulutuksen järjestäjältä, onko Uudenmaan alueelta koulutukseen tulijoita muualta kuin Hyvinkäältä. Järjestäjä kertoi, että Mäntsälän alueelta oli yksi epävarma ilmoittautuminen. He eivät kertoneet henkilön nimeä eivätkä päiväkotia, mutta projekti selvitti Mäntsälän alueen montessoripedagogiikkaan erikoistuneet päiväkodit. Niitä löytyi yksi ja projekti oli sinne yhteydessä. Tämän yhteydenoton seurauksena kyseisestä päiväkodista lähti kaksi työntekijää koulutukseen ja yhteishankinta-koulutuksesta levisi tietoa sekä Mäntsälän alueelle että Järvenpään alueelle, jossa Mäntsälän päiväkodin hallituksen puheenjohtajalla on yritys. Mäntsälän alueella oli toiminnassa myös Protek-Uusimaa hankkeeseen liittyvä Tako-projekti, joka teki samoja asioita kuin Tutka- ja Veto-projekti. Mäntsälän montessoripäiväkotit ei ollut kuitenkaan kuullut kyseisestä projektistä.

Montessoriohjaajakoulutuksen yhteishankinnan kautta tieto yhteishankintakoulutuksesta levisi sekä tietyn alan toimijoille jatkossakin koulutuksen hankintamahdollisuudeksi että muutamien ELY-keskuksiin, jotka eivät ehkä olleet aikaisemmin tehneet vastaavia hankintaprosesseja. Riihimäellä toimiva kiinteistöjen huoltoa ja kunnossapitoa tekevä yritys oli joutunut lomauttamaan henkilöstöään. Periaatteessa töitä olisi ollut, mutta henkilöstön osaaminen oli heikkoa. Yrityksen kassatilanne oli myös huono, joten koulutuksen hankinta kovalla rahalla ei ollut mahdollista. Yrityksen edustaja sai Tutka-projektin yhteystiedot Riihimäen TE-toimistosta ja otti yhteyttä projektiin ja asiaa lähdettiin selvittämään. Tavoitteena oli, että henkilöiden osaamista pystyttäisi lomautuksen aikana laajentamaan niin, että he saisivat yrityksestä vakituiset työpaikat. Henkilöitä oli kuusi.

Tässä tapauksessa päädyttiin ratkaisuun, jossa osa koulutuksesta käytiin normaalina työvoimapolitiittisena koulutuksena, joka pyöri Riihimäen TE-toimiston kautta. Näin siksi, että kyseisessä koulutuksessa oli vapaita paikkoja ja tämä oli yritykselle edullisin vaihtoehto. Normaalin työvoimapolitiittisen koulutuksen lisäksi yritykselle hankittiin yhteishankintakoulutuksella puuttumaan jäänyt osa, joka sisälsi muun muassa koulutusta puiden leikkaukseen, ilmastointiasioihin ja kylmälaitteisiin.

Yrityksessä pystyttiin hyödyntämään jo olemassa olevaa koulutusta, joka muuten olisi pyörinyt vajaalla opiskelijamäärällä sekä räätälöimään loput osaamistarpeet yhteishankintakoulutuksella. Työntekijöiden työsuhteet muuttuivat vakituisiksi työsuhteiksi koulutuksen ansiosta.

Kaksi hyvinvointialan yritystä toimi samoissa tiloissa Riihimäellä. He hakeutuivat YritysVoimalla Oy:n tarjoamaan yritysneuvontaan. Neuvonnan yhtenä ehdotuksena oli osaamisen kehittä-

minen kummassakin yrityksessä. Tutka-projekti sai yritysten yhteystiedot yritysneuvojalta ja oli yhteydessä yrityksiin. Tästä alkoi toista vuotta kestävä koulutuskokonaisuuden mietintä ja suunnittelu. Yrittäjille suunniteltiin ja etsittiin erilaisia koulutusvaihtoehtoja ja laskettiin koulutuksille kertyvää hintaa. Tultiin siihen tulokseen, että kaikkea koulutusta ei voida hankkia vain ja ainoastaan heille räätälöitynä, koska hinta nousee silloin erittäin korkeaksi.

Lopulta tavoitteeksi kiteytyi kehittää asiakasprosessia, jossa asiakas voi siirtyä palvelusta toiseen huomaamatta yrityksen vaihtuvan välillä. Tästä syntyy yrityksille synergiaetua, sillä kumpikin yritys erikoistuu ja koulutetaan omiin kokonaisuuksiin, joita voidaan tarvittaessa markkinoida toisen yrityksen puolesta.

Protek Uusimaa -hanke toivoi toteutettavaksi yritysten verkostomaisia koulutuksia. Tutka-projekti toteutti yhden yritysverkostolle järjestetyn koulutuksen. Koulutettavina oli viisi henkilö- ja tavaraliikennealan yritystä Uudeltamaalta ja Hämeestä. Koulutustarve yrityksissä poikkesi jonkun verran toisistaan, mutta koulutuksen sisältö saatiin rakennettua muutamien yrityskohtaisten tapaamisten myötä. Kuljetusalan koulutukset ovat osittain säädeltyjä ja niihin ei pelkästään myönnetä koulutustukea. Tässä tapauksessa yhteishankintakoulutus oli perusteltua, koska taksiliikenne on melko kausisidonnaista ja pienemmillä paikkakunnilla riippuvaisia esimerkiksi kunnan tarvitsemista kuljetuspalveluista. Kausilomautusten välttämiseksi (koulujen loma-ajat) oli tarpeen laajentaa kuljettajien osaamista tilausliikenteeseen, jossa työllisyystilanne oli hyvä. Tavaraliikenteen puolella kysyntää taas oli enemmän isolle kapasiteetille, mikä oli myös ekologisesti järkevämpää kuljettamista. Erilaisten asiakasryhmien erityistarpeiden huomioiminen palvelussa todettiin erittäin tärkeäksi, kuin myös taloudellisen ja ekologisen ajotavan merkitys. Kuljetusala on fyysisesti ja psyykkisesti rasittava ala, joten työssä jaksaminen ja työuran pidentämiseen liittyvät toimenpiteet ovat tärkeitä.

Tutka-hanke koki myös vastoinkäymisiä, koulutuksen toteutumattomuuden muodossa. Hyvin-kääläinen nosto-, kuljetus- ja siirtopalveluja tarjoavan yritys oli kiinnostunut koko henkilöstönsä kouluttamiseen, jokaisen henkilöstöryhmän ammattialueella sekä liiketoiminnan kehittämisen muodossa. Tutka-projekti suunnitteli koulutusta yhdessä valitun kouluttajan ja yrityksen johdon kanssa syyskuusta joulukuulle vuonna 2009. Yrityksen johto oli hyväksynyt koulutuksen ja kaikki tarvittavat paperit saatiin ELY-keskukseen ja yhteishankintakoulutuksesta tehtiin hankintapäätös 7.1.2010. Yrityksen johto ei kuitenkaan allekirjoittanut hankintasopimusta vaan kertoi kouluttajan välityksellä, että jos 30 %:n omavastuuosuudellekin löytyisi jostain rahoitus, niin sitten he aloittaisivat koulutuksen. Uudenmaan ELY-keskukselle he ilmoittivat peruuntumisen syyksi fokuoivansa kehittämistoimintansa uudelleen.

5.1.3 Yhteishankintakoulutuksen sivuosumat, joita ei laskettu tuloksiin

Tutka-projektin tekemä työ yhteishankintakoulutuksen hyväksi näkyi myös erikseen sellaisissa koulutustapauksissa, joissa projektihenkilöstö oli mukana suunnittelussa, mutta tulokset eivät tulleet projektille yrityksen koon, alueen tai jonkin muun syyn takia. Tällaisia tapauksia olivat muun muassa Riihimäellä toimiva puolustusvoimien osakeyhtiö, Vantaalla toimiva suuri kone-, maatalous- ja rautakaupan keskusyhtiö, Suomen suurin isännöintialan yritys sekä kansainvälinen liike- ja evankelinen yhteisö.

Riihimäellä toimiva puolustusvoimien strateginen kumppani tuottaa maavoimien puolustusmateriaalin elinjakson tukipalveluja. Yrityksen koulutustarve tuli projektille tiedoksi Riihimäen Tilat ja Kehitys Oy:n kautta. Koska kyseessä oli valtion omistama suuryritys, joka ei kuulunut Tutka-projektin kohderyhmään, projekti otti yhteyden Uudenmaan ELY-keskuksen ESR-koordinaattori Jukka Anttilaan ja Protek-hankkeen Anna-Mari Jaanuun saadakseen luvan toimia yrityksen kanssa. Millogin kanssa tehtävän yhteistyön peruste oli työvoimapoliittinen, eli taata Riihimäellä sijaitsevan kone- ja mittalaitehuollon henkilöstön ammatillisen osaamisen taso tilanteessa, jossa puolustushallinto oli yhtiöittänyt palvelut. Kyseessä oli siis osakeyhtiömuotoinen toiminta ja yritys oli Riihimäen suurimpia työnantajia, joka tarjoaa alueella työmahdollisuuksia, työharjoittelu- ja työelämävalmennuspaikkoja ja tukityömahdollisuuksia. Riihimäen TE-toimiston tahtotila oli, että Tutka-projekti olisi auttamassa yritystä. Koska työvoimapoliittinen peruste oli niin vahva, antoi Uudenmaan ELY-keskus luvan toimia yrityksen kanssa.

Yhteishankintakoulutuksen puitteissa tavattiin puolustusvoimien yhtiön edustaja ensimmäisen kerran 4.9.2009, jolloin käytiin läpi yhteishankinnan reunaehdot ja rahoitusmuodot. Tämän jälkeen tapaamisia eri kokoonpanoissa oli kahdeksan kappaletta ajalla 30.9.2009 - 29.4.2011. Kyseisellä ajanjaksolla lähetettiin yrityksen edustajan ja Tutka-projektin välillä 38 sähköpostiviestiä ja soitettiin lukematon määrä puheluita. Tilanne Tutka-projektin päättymisen aikaan oli se, että vaikka koulutuksesta ei ollut vielä toteutunut mitään, oli projektin ansiosta saatu yhteys Ilmasotakouluun toimimaan ja yrityksen henkilöstölle on nyt korvamerkitty koulutuspaikkoja Ilmasotakoulussa. Aikaisemmin yrityksen henkilökunnalla ei ollut mahdollisuutta osallistua Ilmasotakoulun koulutuksiin, koska he eivät enää olleet palvelussuhteessa puolustushallintoon. HR-henkilöstön koulutus odottaa vielä tiettyjen järjestelmäasioiden valmistumista, jonka jälkeen voidaan miettiä koulutustahoa tarkemmin. Kunnossapidon koulutus on kiinni Ilmavoimien kelpoisuusvaatimuskäsikirjan valmistumisesta.

Kone-, maatalous- ja rautakaupan keskusyhtiö maahantuo ja markkinoi maatalous-, maanrakennus- ja ympäristökoneita sekä nostolaitteita. Yritys tarvitsi yhteishankintakoulutusta sopimushuoltajilleen, jotka toimivat ympäri Suomea. He olivat kuulleet yhteishankintakoulutuk-

sen mahdollisuuksista ja olivat yhteydessä Uudenmaan ELY-keskukseen asiasta. ELY-keskuksesta oli pyydetty soittamaan Tutka-projektille ja kerrottu että projekti auttaa asiassa. Tilanteen teki mielenkiintoiseksi se, että projekti ei tiennyt kuka Uudenmaan ELY-keskuksesta oli kehottanut olemaan yhteydessä ja se, että yhteyttä ottava yritys oli suuryritys ja sijaitsi Vantaalla, joka ei alueellisesti kuulunut Tutka-projektille. Vaikeutena oli ympäri Suomea olevat sopimushuoltajat, joiden yhteishankintakoulutuksen kustannuksiin olisi pitänyt osallistua jokaisen alueen oman ELY-keskuksen.

Tutka-projekti auttoi kyseistä yritystä yhdessä AEL Oy:n kanssa rakentamaan koulutuksen, täyttämään tarvittavat paperit ja onnistui vielä saamaan Uudenmaan ELY-keskuksen rahoittamaan myös muualta maasta koulutuksen osallistuvien sopimushuoltajien koulutuksen. Näin ollen koulutusta sai yhdeksästä eri yrityksestä, 33 henkilöä yhteensä 440 opiskelijatyöpäivää.

Suomen suurin isännöintialan yritys toimii 80 paikkakunnalla. Kluuvin TE-toimiston virkailija oli soittanut Hyvinkään TE-toimistoon, josta oli pyydetty olemaan yhteydessä Tutka-projektiin. Isännöintiyrityksen Hyvinkään toimipisteellä oli tarve yhden henkilön kouluttamiseen. Isännöintiyritys oli suuryritys, joten se ei ollut projektin kohderyhmää. Koska kuitenkin paikallisesta TE-toimistosta oli pyydetty olemaan yhteydessä projektiin, auttoi projekti selvittämään tarvittavan koulutuksen sekä tekemään paperit asiassa.

Riihimäen Tilat ja Kehitys Oy oli yhteydessä Tutka-projektiin ja kertoi, että kansainvälinen liike- ja evankelinen yhteisö maailmanlaajuisessa kirkossa oli perustamassa Riihimäelle kirpputoritavaroiden ja vaatteiden lajittelukeskusta. Sinne rekrytoitaisi ja koulutettaisi henkilökunta Riihimäeltä ja myös vajaakuntoiset voisivat työllistyä siellä. Tällä olisi merkittävä vaikutus Riihimäen alueen työllisyyslukuihin, sillä työpaikkoja saattaisi tulla useita kymmeniä. Samaan aikaan tilojen etsinnän kanssa Tutka käynnisti koulutushankinnan. Sopivat tilat yhteisölle löytyi Riihimäen Tilat ja Kehityksen avulla, mutta vuokrasopimuksen tekemisessä tuli jokin ongelma, jolloin neuvotteluyhteys poikkesi. Tutka-projekti oli yhteydessä asiakasorganisaation edustajaan ja sai kuulla sopimusongelmista, jolloin projekti oli yhteydessä Riihimäen Tilat ja Kehitykseen ja kehotti osapuolia istumaan saman pöydän ääreen keskustelemaan ja avaamaan sopimuksessa olevat termit niin, että molemmat osapuolet ymmärtävät ne samalla tavalla. Tutka-projektin päättymisen aikaan koulutussuunnitelma rekrytoitavalle henkilöstölle on valmis, mutta vuokrausasia on edelleen työn alla Tilat ja Kehitys Oy:llä.

Tässäkään tapauksesta projekti ei olisi saanut koulutuspäiviä kirjattavaksi itselleen, koska kyseessä ei ollut yritysmäisesti toimiva yhteisö. Kuitenkin projektin apu asiassa oli ollut merkittävä.

5.1.4 Lyhytkestoinen, ESR-rahoitteinen koulutus

Lyhytkestoista, ESR-rahoitteisesta koulutuksesta järjestettiin projektin aikana 148 eri yrityksen kanssa. Näistä osallistui koulutukseen 291 eri henkilöä yhteensä 937 opiskelijatyöpäivän verran. Lyhytkestoiseen koulutukseen osallistuvat yritykset olivat kaikilta eri toimialoilta, pääasiassa mikroyrityksiä, joista usea oli yksinyrittäjä.

Lyhytkestoinen ESR-koulutus	Tavoite 16.2.2009 - 31.5.2011		
	opiskelija-työpäivät	koulutettavat	yritykset (yhteishankinta + ESR)
Tavoite	904	228	116
Toteuma	937	291	148
Toteumaprosentti	104	128	

Taulukko 3 Lyhytkestoisen ESR-koulutuksen toteuma

Tutka-projektin alkuvaiheessa yritysten koulutustarpeet olivat selvästi pitkäkestoisempia, joten lyhytkestoista rahoitusta ei juurikaan tarvittu. Vaikka alustavasti yritykseen mennessä oli ajatus lyhytkestoisesta koulutuksesta, niin keskustelujen ja pohdinnan jälkeen löytyi henkilöiden kohdalla laaja-alaisempaa osaamisen kehittämistä, jolloin yhteishankintakoulutus oli paras vaihtoehto.

Lyhytkestoisiin ESR-rahoitteisiin koulutuksiin käytettiin rahaa 109.907 euroa, joista yritykset maksoivat 55.023 euroa. Opiskelijatyöpäivän keskihinnaksi tuli 117 euroa, kun se suunnitelmassa oli 250 euroa. Keskihintaa laskee muutama suuri laajalle yritys kentälle järjestetty koulutus, jossa toisessa kouluttaja ei lopulta laskuttanut koulutuksesta lainkaan ja toinen oli erittäin edullinen.

5.1.5 Lyhytkestoisen ESR-koulutuksen erityistapauksia

Lyhytkestoisen ESR-koulutuksen puitteissa tuli esiin muutamia erikoistapauksia, joita jouduttiin suunnittelemaan tai pohtimaan pidempään. Jo projektin alkuvaiheessa tuli esiin eri alojen yritysten tarpeita tietotekniikkaan, taloushallintoon, markkinointiin, verkkoliiketoimintaan ja työhyvinvointiin liittyviin lyhytkestoisiin koulutuksiin. Koska millään koulutusorganisaatiolla ei ollut vastaavaa koulutuspakettia tarjolla, suunnitteli Tutka-projekti 14 koulutusmoduulia sisältävän koulutuspaketin. Koulutuksen mahdolliseksi toteuttajaksi valikoitui Hyria Koulutus Oy, jonka koulutuspäivähinta oli edullisin. Koulutuksen toteutuspaikkakunnaksi tuli Hyvinkään

lisäksi Mäntsälä, koska siellä toimiva Tako-projekti tarvitsi taloushallintoon liittyvää koulutusta asiakasyrityksilleen. Näin pystyttiin palvelemaan myös toista Protek Uusimaa -hankkeeseen liittyvää projektia ja sen asiakkaita.

Erityistapauksiin lukeutui myös muutama sellainen koulutus, jossa koulutukseen lähtevä yrittäjä oli yksinyrittäjä. Yksinyrittäjä ei ole oikeutettu yhteishankintakoulutukseen, joten hän ei voinut saada tukea sieltä. Koulutusten toteuttamista oppisopimuskoulutuksella kysyttiin myös, mutta oppisopimustoimisto ei myöntänyt oppisopimusta joko sen vuoksi, että koulutus oli liian lyhytkestoinen tai koulutuksen järjestäjä ei lukeutunut toisen asteen ammatillisen koulutuksen toteuttajaksi. Kuitenkin kaikissa tapauksissa oli olemassa vahva työvoimapolitiittinen peruste tuen saamiseksi. Olimme yhteydessä Uudenmaan ELY-keskukseen, koska näissä tapauksissa koulutuspäiviä tuli yli yhdeksän ja lyhytkestoisessa ESR-koulutuksessa koulutuspäiviä voi olla yhdestä yhdeksään. Koska nämä yrittäjät olivat ikään kuin väliin putoajia, saimme luvan operoida heidän kanssaan lyhytkestoisen ESR-koulutuksen tuella.

5.2 Laadullisten tavoitteiden toteutuminen

5.2.1 Projektisuunnitelman tavoitteet

Tutka-projektin projektisuunnitelmasta oli löydettävissä laadullisia tavoitteita 31 kappaletta. Niistä oli löydettävissä yhdistäviä tekijöitä ja ne tiivistettiin 15 kokonaisuudeksi, jotka luettiin kohdassa 4.1. Projektin määrälliset tavoitteet olivat niin mittavat, että laadullisten tavoitteiden toteuttamiseen ei jäänyt riittävästi aikaa tai tavoitteet olivat luonteeltaan sellaisia, ettei projekti voinut niihin vaikuttaa.

Tavoitteena oli luoda työväline pk-yrityksille henkilöstön koulutukseen ja vähentää samalla merkittävästi yrityksiltä vaadittavaa lomakkeiden ja asiakirjojen täyttööä sekä kehittää uudenlainen ja joustava koulutusmalli yritysten, viranomaisten ja koulutettavien käyttöön.

Yhteishankintakoulutus välineenä on ollut olemassa jo pitkään, mutta sen tunnettuus on heikkoa sekä yritys- että kouluttajakentässä tai siitä oli hyvin byrokraattinen mielikuva. Tutka-projekti onnistui yhdistämään yhteishankintakoulutuksen, koulutuksen suunnittelun ja tarvittavien paperitöiden tekemisen toimimalla prosessinomistajana asiassa. Tällöin projektin taustalla tekemä työ antoi yrityksille mahdollisuuden toteuttaa omaa liiketoimintaansa, mutta saada samalla apua osaamisen kehittämiseen projektilta. Suurimalla osalla asiakkaista ei ollut henkilökuntaa hoitamassa henkilöstö- tai koulutusasioita, joten apu oli erittäin tärkeitä.

Yhteishankintakoulutus mallina on erittäin joustava, se pitää vain tuntea ja sitä pitää osata käyttää. Tutka-projekti rakensi yhdessä yritysten ja kouluttajien kanssa koulutusohjelmia,

joita käytiin läpi TE-hallinnon henkilöiden kanssa. Näin opittiin puolin ja toisin ne raamit, jossa yhteishankintakoulutus voi toteutua.

Prosessinomistajuus oli merkittävin oivallus asiassa, eli täytyy olla joku, joka pitää langat kässissään ja huolehtii asioiden eteenpäin viemisestä. Tavoitteena ollut lomakkeiden väheneminen ei ainakaan vielä ole onnistunut vaan lomakkeet ovat lisääntyneet projektin aikana, ei kuitenkaan projektin ansiosta.

Luoda yrityksille ja työ- ja elinkeinotoimistoille yksinkertainen malli, miten yritysten työntekijäkohtainen koulutussuunnitelma laaditaan sekä miten sen pohjalta toimitaan yhdessä oppilaitosten ja kouluttajien kanssa.

Työntekijäkohtainen koulutussuunnitelman tekeminen on helppoa silloin, jos tiedetään työntekijän sen hetkinen osaaminen sekä mitä häneltä tulevaisuudessa edellytetään. Usein yrityksessä ei kuitenkaan ole näitä asioita kovinkaan tarkasti tiedossa ja kehityskeskusteluissa, jos niitä pidetään, suunnitellaan koulutuksia muulta pohjalta. Suuremmissa yrityksissä henkilöstön koulutuksen ja osaaminen on kirjattu tarkastikin ylös järjestelmiin ja sieltä saadaan ajantasaista tietoa koulutustarpeista. Koska Tutka-projektissa ei ollut kaikkien alojen osajia ja aikaresurssit olivat rajalliset, ei tätä kohtaa ollut mahdollista toteuttaa.

Luoda helposti toteutettava menetelmä koulutustarvekartoituksen tekemiseen.

Erilaisia koulutustarvekartoituksia löytyi Internetistä ja kouluttajilta. Suurimmassa osassa Tutka-projektin koulutuksista erillistä koulutustarvekartoitusta ei tarvittu, vaan koulutuksen sisältö pystyttiin rakentamaan keskustelujen perusteella. Tietyissä ammatillisista osaamista kehittämissä koulutuksissa oli kuitenkin tarpeen tehdä osaamiskartoitus ja tällöin siitä huolehti kouluttaja. Tutka-projekti ei pitänyt tarpeellisena rakentaa itse varsinaista koulutustarvekartoitusta vaan yleiset työn tekemiseen liittyvien osaamisalueiden hallintatiedot olivat riittävät. Tähän oli luotu oma lomake Protek Uusimaa -hankkeen osaamiskartoitustyöryhmässä, johon Tutka-projektin henkilöstökin kuului. Tutka-projekti ehdotti yhdelle koulutusorganisaatiolle, että he hakisivat oppilaitoksille tarkoitettua Työelämän kehittämisrahaa yritysten osaamiskartoitusten tekemistä varten.

Ohjata ja valvoa koulutusten toteutumista.

Tutka-projekti piti säännöllisesti palaverin Hyria Koulutus Oy:n kanssa, koska heidän kanssaan oli menossa tai suunnitteilla useita yhteishankintakoulutuksia. Hyrian asiantuntijapalvelujen kanssa käytiin läpi koulutusten tilanteita ja kyseltiin puuttuvia lomakkeita. Muiden kouluttajien kanssa yhteydenpito ei ollut yhtä säännöllistä. Tutka-projekti sai konkreettisesti tiedon

koulutusten alkamisesta silloin, kun osallistujien taustatietolomakkeet saapuivat. Koulutusten aloituksiin tai ylipäätään koulutuksissa käynteihin ei ajallisesti ollut mahdollisuutta. Suora yhteydenpito yksittäisiin kouluttajiin tapahtui puolivuositaisen koulutusten toteumaseuranta-raportin yhteydessä, ellei koulutuksen aikana tullut esiin yrityksen tai kouluttajan puolelta muutoksia suunnitelmaan. Jos jokin asia ei toiminut, miten koulutussuunnitelmassa oli sovittu, oli yritys yhteydessä projektiin ja silloin käytiin kouluttajan kanssa keskustelua asiasta. Tämä tavoitekohta jäi kuitenkin selvästi puutteelliseksi.

Kysyä yritysten koulutustarpeita. Kartoittaa niiden yritystenkohderyhmä, jotka tarvitsevat uutta työvoimaa tai koulutukseen liittyvää apua.

Koulutuksia rakennettaessa on normaalia toimintaa kysyä yritysten koulutustarpeita, mutta Tutka-projektilla ei olisi ollut mahdollisuuksia laajemmin kartoittaa niitä yrityksiä, jotka tarvitsevat uutta työvoimaa tai koulutukseen liittyvää apua. Projektin aikana ehdittiin vastata akuuteimpiin koulutustarveasioihin sekä keskusteluissa esiin tulleisiin työvoimantarpeisiin. Näistä tieto vietiin paikalliseen TE-toimistoon.

Koordinoida alueellisia koulutuspalveluja sekä määrällisesti että laadullisesti. Kehittää verkko-oppimista. Kehittää mittareita, joilla koulutuksen tuloksellisuutta arvioidaan.

Nämä tavoitteet olivat mahdottomia toteuttaa Tutka-projektin puitteissa.

Tehdä asiakastyytyväisyyskyselyjä järjestetyistä koulutuksista.

Uudenmaan ELY-keskus ja Riihimäen TE-toimisto tekivät koulutuksen päätyttyä asiakastyytyväisyyskyselyn koulutukseen osallistuneilta OPAL-palautejärjestelmän kautta. Lyhytkestoisten koulutusten osalta kouluttajataho teki kyselyn koulutuksen päätyttyä ja toimitti tiedot projektille. Yrittäjiltä, joiden henkilökunta oli osallistunut koulutukseen, ei alussa kerätty palautetta vaan Tutka-projekti keskusteli heidän kanssaan koulutuksen päätyttyä. 2011 vuoden alusta myös heille menee palautekysely.

Järjestää Tutka-seminaareja.

Tutka-seminaareihin oli projektisuunnitelmassa varattu rahaa 20 000 euroa. Melko varhaisessa vaiheessa projektissa tehtiin päätös, ettei seminaareja järjestetä siinä mittakaavassa, kun alun perin oli ajateltu, koska yrityksillä ei ole aikaa eikä mahdollisuutta osallistua niihin. Yritysten tarvitsema tieto koulutusasioista viedään heille suoraan yrityskäynneillä.

Projektin hyvien käytänteiden levittäminen.

Tutka-projektin toimintatavasta on käyty kertomassa erilaisissa tilaisuuksissa muun muassa Työ- ja elinkeinoministeriössä, Uudenmaan ja Hämeen ELY-keskuksissa, Pohjois-Uudenmaan ja Riihimäen TE-toimistossa, Hämeen ammatti-korkeakoulussa, Hyria Koulutus Oy:ssä, AEL Oy:ssä, Suomen Yrittäjäopistossa, TTS Koulutus Oy:ssä, Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymässä, Posintra Oy:ssä, Keski-Uudenmaan Kehittämiskeskus Oy Forumissa, Fintrassa, Koulutuskeskus Salpauksessa, pääkaupunkiseudun tieto-, neuvonta - ja ohjaustyön ammattilaisten verkostotapaamisissa liittyen Opin ovi -hankkeeseen, KoneCranes Oyj:ssä, Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys ry:n kuukausikokouksessa sekä useissa pienissä koulutusyrityksissä. Tutka-projekti on ollut esillä Brysselissä Employment Weekillä syksyllä 2010. Tutka-projektin henkilökunta osallistui Hämeen ELY-keskuksen järjestämään Yritysneuvokoulutukseen vuonna 2010. Koulutuksen puitteissa Tutka-projekti tuli tutuksi Hämeen puolen yritystoimijoille.

Tutka-projektin henkilöstön asiantuntemuksen hyödyntäminen talousalueen neuvonta ja kehitysverkostossa.

Samalla kun projektihenkilöstö on käynyt kertomassa Tutka-projektista ja sen hyvistä käytänteistä on keskusteltu myös projektin aikana esiin tulleista laajemmista talousalueella vaikuttavista tekijöistä yritysten näkökulmasta. Tällaisia asioita ovat olleet muun muassa toimitilat, sukupolvenvaihdokset, yritysten taloudellinen tilanne, yritystuet ja työ-elämän kehittämisrahoitus. Tutka-projekti kutsuttiin tekemään myös Nurmijärven kunnan elinkeinopoliittista strategiaa vuosille 2011 - 2015.

Seurantatietojen kokoaminen kuukausittain.

Tutka-projektin seurantatietoja kerättiin kolmen kuukauden välein maksatushakemusten yhteydessä sekä laajempaa seurantaa tehtiin puolen vuoden välein väliraportoinnin yhteydessä Uudenmaan ELY-keskukselle.

5.2.2 Muut, projektin myötä edesautetut asiat

Tutka-projekti on tarjonnut ELY-keskuksen tuotteistettuja asiantuntijapalveluja asiakkailleen kahdeksan kertaa. Projektilla ei ole tietoa siitä, ovatko asiakkaat lähteneet hakemaan palveluja, koska heitä ei ole sen jälkeen aktiivisesti tavoiteltu. Osa koki asiantuntijapalvelujen hakemisen vaikeaksi, koska yhteys piti ottaa Internetin kautta, eikä ketään saanut kiinni puhelimitse.

Yrittäjiä ja heidän henkilökuntaa on ohjattu oppisopimuskoulutukseen, aina silloin, jos oppisopimus on ollut optimaalinen vaihtoehto osaamisen kehittämisessä. Tälöin on oltu yhteydessä sekä oppisopimuskeskukseen että koulutuksen tarjoajaan ja keskusteltu oppisopimusmahdollisuudesta. Koska oppisopimuksen solmiminen ja siihen liittyvät käytännön asiat menevät oppisopimuskeskuksen tai oppilaitoksen kautta, ei projektilla ole tarkkaa tietoa siitä, montako oppisopimusta Tutka-projektin avustamana on solmittu. Varmana tietona on Tutkan ohjauksen kautta yrittäjän ammattitutkintoon lähteneiden 25 lisäksi 10 muuta oppisopimukseen ohjattua.

Kolme yritystä on suoritettuaan yhteishankintakoulutuksen lähteneet tekemään Työelämän kehittämisprojektia yhdessä yhteishankintakoulutuksen järjestäneen koulutusorganisaation kanssa. Nämä yritykset ovat sellaisia, jotka eivät koskaan aikaisemmin ole järjestäneet juuri minkäänlaista koulutusta henkilöstölleen ja jotka yhteishankintakoulutuksen kautta pääsivät kehittämään osaamistaan ja huomasivat sen erittäin tehokkaaksi keinoksi kasvattaa kilpailukykyään. Näin heille syntyi koulutuksen aikana uusia kehittämisnäkyviä ja he halusivat panostaa henkilöstön osaamiseen ja yrityksen edelleen kehittämiseen.

5.3 Tutka-projektin saama palaute asiakkailta ja sidosryhmiltä

Tutka-projekti keräsi syksyllä 2010 asiakkailtaan ja sidosryhmiltään palautetta toiminnastaan. Palautetta ei kerätty vain keräämisen vuoksi vaan haluttiin oikeasti löytää toiminnasta kehittämiskohtia. Projektihenkilöstö teki kysymykset ja pyysi niistä palautetta Protek Uusimaa -hankkeen projektipäällikkö Anna-Mari Jaanulta. Hän tutustui kysymyksiin ja hänen ehdotuksestaan niihin tehtiin muutamia korjauksia. Kysymykset lähtivät ELY-keskuksen kautta Digium-kyselynä asiakkaille ja sidosryhmille. Ajatus oli, että eri tahot vastaavat kyselyyn totuudenmukaisemmin, kun kysely ei tule suoraan projektilta.

Palautekyselyjä lähti asiakkaille 44 kappaletta ja vastauksia tuli 28 kappaletta, palauteprosentti oli 64. Sidosryhmille kyselyjä lähti 35 kappaletta ja vastauksia tuli 27, joten palauteprosentti oli 77.

5.3.1 Asiakaspalaute

Koska Tutka-projekti pyrki toiminnassaan auttamaan asiakasta kokonaisvaltaisesti ja pitämään prosessin langat tiukasti käsissään asioiden eteenpäin menon varmistamiseksi oli asiakaspalautteessa odotettavissa, että yritys ei välttämättä osannut erottaa mikä on projektin toimintaa, mikä kouluttajan toimintaa ja mikä taas viranomaiseen liittyvää toimintaa. Kysymyksissä yritettiin kuitenkin selvittää vain Tutka-projektin ja sen henkilöstön toimintaa.

Asiakaspalautteen ensimmäinen kysymys oli yrityksen kokoluokka. Suurin osa vastaajista kuului mikroyrityksiin eli yhdestä yhdeksään henkilöä työllistäviin yrityksiin. Tästä jakaumasta tulee selvästi ilmi se, että osaamisen kehittämisessä selvästi eniten apua tarvitsevat ne yritykset, joilla itsellään ei ole henkilöstöä koulutusasioita hoitamassa.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	1-9 henkilöä	9	32,14%					
2.	10-19 henkilöä	7	25,00%					
3.	20-49 henkilöä	6	21,43%					
4.	50-99 henkilöä	4	14,29%					
5.	100-249 henkilöä	2	7,14%					
	Yhteensä	28	100%					

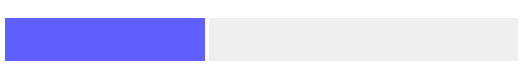
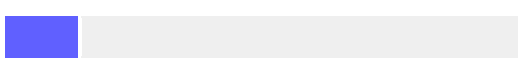


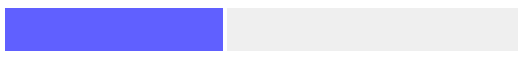

Taulukko 4 Kysymys 1. Yrityksen kokoluokka

Toisessa kysymyksessä tiedusteltiin, mistä yritys oli saanut tiedon Tutka-projektista. Suurin osa vastaajista oli saanut tiedon suoraan projektihenkilöstöltä (12). Jos tähän lisätään YritysVoimalla Oy:n eli projektin hallinnoijan kautta saatu tieto (5), niin suurin osa tiedoista on tullut projektin henkilökohtaisten yhteydenottojen kautta. Vastauskohdassa 8 on mainittu Nurmijärven kunnan järjestämä koulutus tilaisuus ja sielläkin tilaisuudessa oli Tutka-projektin henkilö kertomassa koulutusmahdollisuuksista. Tässä kohdassa saattoi valita useamman vaihtoehdon.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	projektihenkilöstön yhteydenotosta	12	42,86%					
2.	TE-toimistosta	3	10,71%					
3.	YritysVoimalla Oy:n kautta	5	17,86%					
4.	Riihimäen Tilat ja Kehitys Oy	0	0,00%					
5.	Koulutusorganisaatiolta	8	28,57%					
6.	www-sivuilta	0	0,00%					
7.	lehdessä/mainoksesta, mistä?	0	0,00%					
8.	Muualta, mistä?	2	7,14%					
	Yhteensä							

Taulukko 5 Kysymys 2. Mistä saitte tiedon Tutka-projektista?

Kolmas kysymys koski yrityksen projektista saamaa hyötyä. Selvästi suurimpana nousi esiin yrityksen saama taloudellinen hyöty sekä ajansäästö koulutushankinnassa. Lisäksi arvostettiin projektin käytännön asioiden hoitoa, kuten lomakkeiden täyttämistä ja toimittamista eteenpäin. Vastauskohdassa 6 oli mainittu henkilöstön osaamisen parantaminen sekä yritykselle äärimmäisen tarpeellisen täsmäkoulutusten löytyminen ja organisointi. Nyt ei tiedetä tarkoittaanko täsmäkoulutuksella tässä kohdassa yhteishankintakoulutuksen TäsmäKoulutusta rahoitusmuotona vai juuri yrityksen tarpeisiin räätälöityä koulutusta. Molemmat varmasti toteutuivat. Tässäkin kohdassa saattoi valita useita vaihtoehtoja.

Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1. tietojen saanti eri koulutusvaihtoehdoista	11	39,29%					
2. tietojen saanti eri kouluttajista	4	14,29%					
3. taloudellinen hyöty koulutushankinnassa	22	78,57%					
4. ajansäästö koulutushankinnassa	15	53,57%					
5. apu hakupapereiden täyttämässä/hoitamisessa	12	42,86%					
6. muuta, mitä?	2	7,14%					
Yhteensä							

Taulukko 6 Kysymys 3. Mitä hyötyä yrityksellenne on ollut Tutka-projektista?

Neljännessä kysymyksessä vastaajan tuli arvioida Tutka-projektihenkilöstön toimintaa annettujen väittämien avulla ja viidennessä kysymyksessä kysyttiin yleisarviota Tutka-projektin toiminnasta (taulukon viimeinen kohta). Henkilöstön toiminta oli koettu ystävälliseksi, palveluallttiiksi ja asiantuntevaksi sekä henkilöstö oli helposti tavoitettavissa ja asia sujuivat sovitus- aikataulussa. Lisäksi henkilöstöllä oli kyky kertoa asiat ymmärrettävästi. Tutka-projektin sai kokonaisarvosanaksi 4,54.

Kaikki vastaajat, N=28

	KA	MIN	MAX
Palvelu on asiantuntevaa	4,79	4,00	5,00
Palvelu on ystävällistä	4,93	4,00	5,00
Palvelu on sujunut sovitussa aikataulussa	4,79	2,00	5,00
Projektihenkilöstöllä on kyky kertoa asiat ymmärrettävästi	4,71	4,00	5,00
Projektihenkilöstö on helposti tavoitettavissa	4,61	3,00	5,00
Projektihenkilöstö on palveluultista	4,89	4,00	5,00
Millaisen arvion antaisit TUTKA-projektin toiminnasta?	4,54	4,00	5,00
Yhteenveto	4,75	2,00	5,00

Taulukko 7 Kysymys 4. Arvioi seuraavassa projektihenkilöstön toimintaa seuraavien väittämien avulla sekä kysymys 5. Millaisen arvion antaisit Tutka-projektin toiminnasta?

Kuudennessa kysymyksessä tiedusteltiin olisiko yritys lähtenyt toteuttamaan koulutusta ilman Tutka-projektia. Kyllä ja ei -vastauksia tuli yhtä paljon ja kysymykseen ei osannut vastata kuusi vastaajaa.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Kyllä	11	39,29%					
2.	Ei	11	39,29%					
3.	En osaa sanoa	6	21,43%					
	Yhteensä	28	100%					

Taulukko 8 Kysymys 6. Olisiko yrityksenne lähtenyt toteuttamaan koulutusta ilman Tutka-projektin myötävaikutusta?

Seitsemännessä kysymyksessä kysyttiin, että miten yritys kehittäisi Tutka-projektin ja yritysten välistä yhteistyötä. Kysymys oli avoin kysymys ja siihen saatiin 11 vastausta.

Viidessä vastauksessa toivottiin enemmän projektin mahdollisuuksista tiedottamista yrityksille. Kolmessa vastauksessa oltiin tyytyväisiä nykyiseen tapaan toimia. Yksittäisissä vastauksissa toivottiin enemmän yhteispalavereita sekä oltiin huolissaan jatkosta, kun projekti päättyy.

Kahdeksannessa kysymyksessä, joka oli myös avoin kysymys, pyydettiin muuta palautetta Tutkalle. Vastauksia tuli 10 kappaletta. Suurin osa vastauksista oli positiivisia ja toimintaa kehuvia. Kahdessa vastauksessa tuotiin esiin sellaisia toivomuksia, joihin projekti ei voi vaikuttaa muuta kuin viemällä asioita eteenpäin. Ensimmäinen tällainen toivomus oli saada laajempaa tukea koulutusta varten ja tällä tarkoitettiin koulutusaikaisten palkkakustannusten korvausta. Kyseinen yritys oli joutunut rajaamaan osallistujamäärää palkkakuluista johtuen. Toinen toivomus koski yhteishankintakoulutuksen 10 päivän rajaa, jota toivottiin laskettavan.

5.3.2 Sidosryhmäpalautte

Sidosryhmäpalautteen ensimmäisessä kysymyksessä tiedusteltiin vastaajan taustaorganisaatiota. Vaihtoehtoista oli jäänyt pois vaihtoehto muu ja sen vuoksi tähän kysymykseen oli vastannut vain 26 henkilöä 27:tä.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	TE-toimiston edustaja	6	23,08%					
2.	ELY-keskuksen edustaja	2	7,69%					
3.	Kouluttajan edustaja	18	69,23%					
	Yhteensä	26	100%					

Taulukko 9 Kysymys 1. Vastaajan taustaorganisaatio

Toinen kysymys oli avoin kysymys ja siinä tiedusteltiin mitä hyötyä Tutka-projektista on ollut organisaatiolle. Vastauksia tuli kaikkiaan 25 kappaletta.

Koulutusorganisaatioille selkeä hyötynäkökohta on ollut uudet asiakkaat, osaamisen lisääntyminen yrityskoulutusten suunnittelussa sekä kouluttajilla kouluttamisessa, yhteishankintakoulutuksen tunnettuuden lisääntyminen sekä yhteistyö muiden kouluttajien ja sidosryhmien kanssa.

TE-hallinnon tahoille hyötyä on ollut yhteishankintakoulutuksen markkinoinnissa, prosessien kuvaamisessa sekä yhteisessä työskentelyssä pk-yritysten palveluohjauksen edistämiseksi. Toimistotasolla projekti on helpottanut yritysten koulutuspalvelujen saatavuutta ja vastannut TE-toimiston E-palveusta (elinkeino) osaltaan.

Kolmannessa kysymyksessä sidosryhmävastaajan tuli arvioida Tutka-projektihenkilöstön toimintaa annettujen väittämien avulla ja neljännessä kohdassa kysyttiin yleisarviota Tutka-projektin toiminnasta. Henkilöstön toiminta oli koettu ystävälliseksi, palveluulttiiksi ja asiantuntevaksi sekä henkilöstö oli helposti tavoitettavissa ja asia sujuivat sovitus- ja aikataulussa. Lisäksi henkilöstöllä oli kyky kertoa asiat ymmärrettävästi. Tutka-projektin sai kokonaisarvosanaksi sidosryhmiltä 4,78.

	Kaikki vastaajat N=27			
	KA	KH	MIN	MAX
Arvioi seuraavassa TUTKA-projektihenkilöstön toimintaa seuraavien väittämien avulla:	4,81	0,40	3,00	5,00
Palvelu on asiantuntevaa	4,81	0,40	4,00	5,00
Palvelu on ystävällistä	4,93	0,27	4,00	5,00
Palvelu on sujunut sovitus- ja aikataulussa	4,69	0,55	3,00	5,00
Projektihenkilöstöllä on kyky kertoa asiat ymmärrettävästi	4,78	0,51	3,00	5,00
Projektihenkilöstö on helposti tavoitettavissa	4,70	0,47	4,00	5,00
Projektihenkilöstö on palveluultista	4,96	0,19	4,00	5,00
Millaisen arvion antaisit Tutka-projektin toiminnasta?	4,78	0,42	4,00	5,00
Yhteenveto	4,81	0,40	3,00	5,00

Taulukko 10 Kysymys 3. Arvioin projektihenkilöstön toimintaa seuraavien väittämien avulla.
Kysymys 4. Millaisen arvion antaisit Tutka-projektin toiminnasta?

Viides kysymys oli jälleen avoin kysymys ja siinä kysyttiin kehittämisideoita Tutkan ja organisaation väliseen yhteistyöhön. Vastauksia kysymykseen tuli 18 kappaletta. Kuudessa vastauksessa toivottiin yhteisiä palavereja enemmän. Näissä tapaamisissa tulisi käydä läpi ajankohtaisia asioita ja meneillään olevia koulutuksia sekä jakaa tietoa puolin ja toisin eri rahoituksesta ja koulutuksista.

Muutamassa vastauksessa toivottiin projektilta enemmän yhteydenottoja koulutusorganisaatioihin sekä projektihenkilöstön asiantuntemusta täysin uusien koulutustuotteiden innovointiin. TE-hallinnon puolelta oltiin huolissaan siitä, että heidän näkyvyys toiminnassa ei ole tarpeeksi esillä vaikka ovat projektin todellinen isäntä.

Kuudennessa kysymyksessä toivottiin muuta palautetta Tutka-projektille. Vastauksia saatiin kaikkiaan 18 kappaletta ja ne olivat kannustavia, positiivisia palautteita, joissa muistutettiin projektin olleen yksi konkreettisimmista, opettavaisimmista ja vaikuttavimmista hankkeista talousalueella.

5.4 Tutka-projektissa esiin nousseet havainnot, hyvät käytännöt ja innovaatiot

Projektin aikana tehtiin paljon erilaisia huomioita yrityksiin ja palveluihin liittyen. Tärkein huomio yrittäjien kanssa toimiessa on muistaa, että yrittäjä on oman alansa ammattilainen. On turha mennä ”paukuttelemaan henkseleitä” yritykseen omalla osaamisellaan. Tämä ei johda mihinkään eikä ole kenenkään etu. Aidolla kiinnostuksella yrityksen toimintaa kohtaan ja yrittäjän kuuntelemisella saadaan aikaan tavoitteellinen keskustelu ja mahdollisesti voidaan auttaa yritystä eteenpäin. Kuuntelemisen lisäksi tarvitaan ymmärrystä. Osaamisen kehittämisessä ei tarvita läheskään aina tutkintoja vaan yritykselle räätälöityä koulutusta, toteutettuna eri tavoin yksilön tai ryhmätason osaamisen kehittämisen muotoja apuna käyttäen.

Tutka-projektin hallinnoijaorganisaatio YritysVoimala on puolueeton toimija, joten projektilaiset otettiin vastaan yrityksen kumppanina ja auttavana tahona. Aktiivinen, henkilökohtainen kontaktointi tuotti tulosta, kun taas printtimarkkinoinnilla ei ollut mitään vaikutusta. Projektissa tehtiin myös päätös, että liikutaan siellä missä yrittäjäkin liikkuu ja jätetään kaikki muut ”kissanristiäiset” pois. Näihin laskettiin lukematon määrä seminaareja, joissa liikkuvat aina samat tahot, mutta yrittäjä tuskin koskaan. Todettiin myös, että parasta verkostoitumista eri toimijoiden kanssa on normaali yhteydenotto ja perustyön tekeminen. Silloin, kun on kysymyksessä aito, yhteisesti eteenpäin vietävä asiakastapaus, keskustelu sen ympärillä tuottaa parempaa toimintaa ja luontaista verkostoitumista.

Tutka-projektin tärkein ominaisuus oli puolueettomuus. YritysVoimala Oy, joka toimi projektin hallinnoijana ei itse toiminut kouluttajana eikä myöskään ollut viranomaistaho vaan yritysten neuvontaan ja palvelemiseen keskittynyt yritys. Tällöin yritysten oli helpompi lähestyä projektin henkilökuntaa, koska he eivät kaupanneet mitään vaan keskustelua käytiin yrityksen näkökulmasta ja yrityksen tarpeistaan lähtien.

YritysVoimala Oy:n yritysneuvojat ovat yrityskäynneillään ja muissa tilaisuuksissa kertoneet Tutka-projektista ja Tutka-projektin henkilöt taas omilla yrityskäynneillään ja tapahtumissa

kertoneet yritysneuvonnan palveluista. Jos yrityksessä on ilmennyt kiinnostusta koulutukseen, on projektin henkilöstö ollut yhteydessä yritykseen ja jos taas yritysneuvontapalveluille on ollut tarvetta, niin yritysneuvojat ovat olleet yhteydessä yritykseen. Sääntönä on myös pidetty sitä, että aina ollaan yhteydessä asiakkaaseen päin, eikä jätetä asiakkaalle puhelinnumeroa tai sähköpostiosoitetta yhteydenottoa varten, sillä se yhteys saattaa jäädä ottamatta ja apu ongelmaan saamatta. Tämä synergiaetu on ollut poikkeuksellisen laajaa ja hyvää ja asiakkaan kannalta juuri oikeaa palvelua.

Yrityksiä lähestyttiin puhelimitse ja sovittiin henkilökohtaisia tapaamisia. Yritysten kanssa päästiin luottamukselliseen keskusteluun, koska oltiin aidosti kiinnostuneita yrityksen toiminnasta, tiloista, tulevaisuuden näkymistä ja haasteista. Yrityksen tilanteen tarkastelu ulkopuolisen silmin osoittautui useasti koulutussuunnittelussa avainasemaan, koska silloin oli hyvä tuoda esiin ennakkoluulottomasti erilaisia vaihtoehtoja keskusteluun.

Tutka-projektilla oli systemaattinen tapa viedä eteenpäin koulutussuunnittelua. Kouluttajille tehtiin erillinen koulutussuunnitelmapohja, johon koulutuskokonaisuus hahmoteltiin tarvittaessa. Projekti toimi prosessinomistajana yhteishankintakoulutuksen suunnittelussa eli asiaa vietiin johdonmukaisesti eteenpäin patistaen milloin kouluttajaa, milloin yritystä. Näin asiat saatiin etenemään hyvässä aikataulussa ja oltiin koko ajan tietoisia siitä missä mennään.

Tutka-projekti on ottanut paikkansa yrittäjien mutta myös osaksi kouluttajien tulkkina. Projekti on tulkannut yhteishankintakoulutuksen viranomaisohjeistusta selkokielelle sekä yritysten edustajille että koulutusorganisaatioiden edustajille. Ohjeistuksessa saatetaan ensin kieltää esimerkiksi kielikoulutus, mutta seuraavassa kohdassa se sopiikin yhteishankinnassa toteutettavaksi. Projekti on selvittänyt näitä tilanteita ja käytäntöjä ja kysynyt asioita suoraan ELY-keskuksesta ja TE-toimistoista. Henkilöt näissä paikoissa ovat selvittäneet asiat nopeasti ja heitä on ollut erittäin helppo lähestyä kysymysten kanssa, joita on ollut runsaasti.

Hyväksi tavaksi tavata alueen yrittäjiä muodostui vierailta eri alojen messuilla. Messuluettelosta valittiin etukäteen projektin toiminta-alueella toimivat yritykset ja messuilla käytiin vierailmassa heidän osastoilla ja kertomassa Tutka-projektin toiminnasta. Näin projekti teki itseään tunnetuksi ja pystyi samalla tutustumaan yrityksen toimintaan.

Projekti keskitti määrällisten tavoitteiden hankinnalta jääneen aikansa pk-yritysten kontaktointiin ja koulutussuunnitelman tekemisen etenemisen prosessin kuvaamiseen ja kehittämiseen sekä yritysten pk-yritysten palveluohjauksen edistämiseen. Protek Uusimaa -hankkeen vetämänä toteutettiin myös Tutka-projektin itsearviointi ja sen tulokset olivat yhteneväiset projektin ajatukseen siitä, mikä projektin työssä on tärkeintä. Tämä työ tulee jatkumaan Tutka - Yrityslähtöistä koulutusta -projektissa.

5.5 Johtopäätökset ja jatkotoimenpide-ehdotukset

Resursseihin ja projektin aikatauluun nähden Tutka-projekti on onnistunut saavuttamaan merkittävän osan sille asetetuista tavoitteista. Tutka-projektin määrällisiä tavoitteita piti moni taho mahdottomina toteuttaa, koska ne olivat erittäin suuret verrattuna muihin vastaaviin projekteihin. Tutka-projekti teki poikkeuksellisen aktiivista työtä ottamalla suoraan yhteyttä alueen yrityksiin ja sopimalla tapaamisia, jolloin pystyttiin konkreettisesti toteuttamaan yhteishankintakoulutuksia.

Projekti on myös mielellään auttanut niitä tahoja, jotka eivät ole kuuluneet projektin kohde-ryhmään. Tärkeämpänä on pidetty tiedon levittämistä yhteishankintakoulutuksesta, kuin omien rajojen tiukkaa vartiointia. Tämän ansiosta on tietoisuus myös Tutka-projektista levinnyt.

Tutka-projektia on käytetty esimerkkinä sekä projektista on kerrottu TE-hallinnon eri tilaisuuksissa. Projektihenkilöstö on kiertänyt kertomassa erilaisissa tilaisuuksissa toimintatavoitaan. Näin ei olisi ollut, jos projektin tuloksia ja aikaansaannoksia ei arvostettaisi.

Joustavan koulutusmallin rakentaminen vaatii vielä lisää yhteistyötä, koska Tutka-projekti ei voi yksin muuttaa toimintatapaa, jossa on mukana sekä viranomaistaho että koulutusorganisaatioita. Tarvitaan sellainen foorumi, jossa Tutka-projektin ja muiden vastaavien projektien kokemuksia käytännön kenttätyöstä käytettäisi hyödyksi laadittaessa uusia ohjeita, toimintatapoja, selvityksiä ja lomakkeita.

Tutka-projektiin on otettu yhteyttä monesta muusta projektista ja organisaatiosta ja ihmetelty, miten olemme onnistuneet saamaan asiakkaita. Tilanne on kaikeksi se, että vain ja ainoastaan henkilökohtaisilla yhteydenotoilla on merkitystä. Yrityksille voi lähettää kirjeitä sekä sähköposteja vaikka kuinka paljon, mutta ne hautautuvat monen muun lähettäjän postin kanssa samaan pinnoon. Tekemistään voi mainostaa monessa lehdessä, mutta jos yrityksellä ei juuri silloin ole tarvetta osaamisen kehittämiseen, menee mainos ohi tai unohtuu sen jälkeen kun on lehden sulkenut. Ottamalla henkilökohtaisesti yhteyttä ja olemalla aidosti kiinnostunut yrityksen toiminnasta saa varmasti puoli tuntia aikaa tapaamiselle. Jos kaikki edellä mainitut tahot, jotka ihmettelivät Tutka-projektin asiakasmäärää, ottaisivat konkreettisesti yhteyttä oman alueensa asiakkaisiin, saisivat yritykset varmasti apua omiin haasteisiinsa. Eräs yrittäjä totesi, että hänen sähköpostinsa on täynnä laajoja ja kalliita koulutustarjouksia, jotka ei sovi hänen yritykseensä mitenkään. Hän ihmetteli, miksei kukaan vaivaudu kysymään häneltä, mitä he oikeasti tarvitsevat. Onneksi hän tapasi meidät.

Mikroyritysten vetäjiltä sai usein kuulla sen lauseen, ettei kukaan koskaan aikaisemmin ole ollut kiinnostunut mitä heillä tehdään tai miten heillä menee. Tämä pitää varmastikin paikkansa, koska koulutusorganisaatiot ja kouluttajat ovat kiinnostuneita huomattavasti suuremmista yrityksistä, sillä heille on helpompi rakentaa koulutuksia, koska koulutettavia on enemmän. Mikroyrityksissä yhden ja kahden henkilön kouluttaminen on yrittäjälle kallista ja koulutusorganisaatio ei pysty kohtuulliseen hintaan kouluttamaan alle 10 henkilön koulutusryhmiä. Kuitenkin Suomessa on suurin osa yrityksistä mikroyrityksiä. Koulutusorganisaatioiden tulisi kehittää koulutustarjontaansa niin, että pienyrittäjillä olisi mahdollisuus osallistua lyhyisiin yritystoimintaa tukeviin koulutuksiin kohtuulliseen hintaan ja sellaisena ajankohtana, joka sopii pienyrittäjälle.

Jatkossa tarvitaan puolueetonta tahoja neuvomaan ja auttamaan yrityksiä osaamisen kehittämisasioissa. Tällöin yritykset voivat olla varmoja, että heille ei väkisin yritetä myydä koulutuksia tai että he saavat parhaan mahdollisen tiedon aikuiskoulutusjärjestelmästä ja siihen kuuluvista rahoitusmahdollisuuksista. Nämä asiat toteutuvat parhaiten yrityksille jo nyt olevassa yritysneuvonnassa, jota toteutetaan eri kuntien alueella olevissa yrityspalveluyhtiöissä. Kaikissa yrityspalveluyhtiöissä ei ole koulutusalan osajia, joten sen osa-alueen kehittäminen on tulevaisuudessa tehtävä.

Ennen Tutka-projektia yhteishankintakoulutusta tarjosivat alueellamme TE-toimistot ja ELY-keskus. TE-toimistojen työtilanne on melko hektinen, joten sieltä ei välttämättä ehditä käymään yrityksissä kertomassa yrityksille erilaisista tukimahdollisuuksista ja ELY-keskus taas saattaa tuntua pk-yrittäjistä niin kaukaiselta taholta, ettei juolahda mieleen edes olla sinne yhteydessä tai osallistua heidän mahdollisiin tilaisuuksiin. Useasti ne tahot, jotka olivat tietoisia TE-hallinnon palveluista, saattoivat tietää myös yhteishankintakoulutusmahdollisuudesta. Projektin päättyessä edellä mainitut tahot jatkavat omaa toimintaansa, joten yhteishankintakoulutukseen ei katoa mihinkään. Sen aktiivinen markkinointi sen sijaan ehkä hiipuu.

Tutka-projektin aikana kävi selväksi Uudenmaan ELY:n taholta, että YritysVoimala Oy:n kannattaa tehdä jatkohakemus projektille, koska projekti on toiminut erittäin hyvin alueella. Näin ollen projektin toiminnan jatkuvuus on taattu vuoden 2013 loppuun saakka.

Projekti on kuitenkin vienyt yhteishankintakoulutusasiaa eteenpäin niissä organisaatioissa, jotka ovat tekemisissä yritysten kanssa. Päämääränä projektilla on se, että yrityspalveluyhtiöt ottaisivat yhdeksi toiminnan osakseen yritysten osaamisen kehittämisen koulutuksen avulla.

Yleisesti on se olettaus, että osaamisen kehittäminen ja koulutusasiat ovat koulutusorganisaatioiden alaisia asioita ja yrittäjä saattaa kokea, että hän ei voi olla yhteydessä niihin kysyä johonkin tiettyä asiaa, koska sieltä myydään hänelle heti jotain. Tutka-projekti toimi

alueellisen yrityspalveluyhtiön hallinnoimana ja se teki projektista puolueettoman tahon, jota yritys uskalsi lähestyä ja joka otettiin myös yrityksissä helposti vastaan.

Lähteet

- Alasoini, T. 2004. Työelämän oppimisverkostot - keino luoda ja levittää generatiivisia ideoita Tykes-ohjelmassa. KONSEPTI - toimintakonseptin uudistajien verkkolehti 1 (1). Toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikkö, Helsingin yliopisto.
- Boudreau, J. W. & Ramstad, P. M. 2008. Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. Helsinki: Gummerus Kirjapaino.
- Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2011. ELY-keskukset. Tulostettu 7.5.2011.
<http://www.ely-keskus.fi/fi/ELYkeskukset/Sivut/default.aspx>
- Harisalo, R. 2011. Luovuuden teknologia. Ideointimenetelmät organisaation luovuuden vahvistajina. Tampere: Tampereen yliopistopaino - Juvenes Print.
- Heikkinen, H. L. T. Huttunen, R & Moilanen, P. 1999. Siinä tutkija missä tekijä. Juva: WSOY.
- Heikkinen, H. L. T. Rovio, E. & Syrjälä, L. 2008. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Hansaprint Direct.
- Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Prima.
- Jalava, U. & Vikman, A. Työ ja oppiminen yrityksissä - Ongelmista ratkaisuihin. Vantaa: Dark.
- Karlöf, B. & Helin Lövingsson, F. 2004. Johtamisen näkökulmat - peruskäsitteitä ja -malleja. Helsinki: Edita Prima.
- Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 5. uudistettu painos. Vantaa: Dark.
- Lankinen, P. Miettinen, A & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista - hyödynnä kokemusta. Hämeenlinna: Karisto.
- Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. Painettu EU:ssa.
- Opetusministeriö 2012. Aikuiskoulutuksen hallinto, ohjaus ja rahoitus. Tulostettu 16.3.2012

http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/aikuiskoulutus_ja_vapaa_sivistystyoe/hallinto_ohjaus_ja_rahoytus/?lang=fi

Opetusministeriö 2012. Aikuisten koulutusmuodot. Tulostettu 16.3.2012.

http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/aikuiskoulutus_ja_vapaa_sivistystyoe/aikuiskoulutusjaerjestelmae/liitteet/aikuisten_koulutusmuodot.pdf

Otala, L. 2004. Oppimisen etu - kilpailukykyä muutoksessa. Vantaa: Dark.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WS Bookwell.

Valtioneuvosto 2011. Työ- ja elinkeinoministeriö. Tulostettu 7.5.2011.

<http://valtioneuvosto.fi/ministeriot/tem/fi.jsp>

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Kuvat

Kuva 1 Tutka-projektin toiminta-alue.....	4
Kuva 2 Yksilön pätevyys (mukaellen Kauhanen 2003, 144)	11
Kuva 3 Osaamisen määritelmä (mukaellen Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 177).....	12
Kuva 4 Henkilöstön kehittämisen muotoja (Viitala 2006, 261)	15
Kuva 5 Aikuisten koulutusmuodot (mukaellen Opetusministeriö 2012)	19
Kuva 6 Koulutuksen yhteistyötahot	21
Kuva 7 Toimintatutkimuksen sykli (Heikkinen ym. 2008, 79)	25
Kuva 8 Tutka-projektin toimintatapa	33
Kuva 9 Yhteishankintakoulutukset toimialoittain	42

Taulukot

Taulukko 1 Tutka-projektin määrälliset tavoitteet	29
Taulukko 2 Yhteishankintakoulutuksen toteuma	41
Taulukko 3 Lyhytkestoisien ESR-koulutuksen toteuma	48
Taulukko 4 Kysymys 1. Yrityksen kokoluokka	54
Taulukko 5 Kysymys 2. Mistä saitte tiedon Tutka-projektista?	54
Taulukko 6 Kysymys 3. Mitä hyötyä yrityksellenne on ollut Tutka-projektista?	55
Taulukko 7 Kysymys 4. Arvioi seuraavassa projektihenkilöstön toimintaa seuraavien väittämien avulla sekä kysymys 5. Millaisen arvion antaisit Tutka-projektin toiminnasta?	56
Taulukko 8 Kysymys 6. Olisiko yrityksenne lähtenyt toteuttamaan koulutusta ilman Tutka-projektin myötävaikutusta?	56
Taulukko 9 Kysymys 1. Vastaajan taustaorganisaatio	57
Taulukko 10 Kysymys 3. Arvioin projektihenkilöstön toimintaa seuraavien väittämien avulla. Kysymys 4. Millaisen arvion antaisit Tutka-projektin toiminnasta?	58