

## Sidosryhmän sitoutuminen projektiin

Kemiläinen työllistymismalli

Kemiläinen työllistämismalli -projekti

Johanna Hepoaho

Kaupan ja kulttuuri osaamisala  
Liiketalouden opinnäytetyö  
Tradenomi

TORNIO 2014

## TIIVISTELMÄ

## LAPIN AMMATTIKORKEAKOULU, Kaupan ja kulttuurin osaamisala

Koulutusohjelma:	Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyön tekijä(t):	Johanna Hepoaho
Opinnäytetyön nimi:	Sidosryhmän sitoutuminen projektiin
Sivuja (joista liitesivuja):	39 (44)
Päiväys:	22.5.2014
Opinnäytetyön ohjaaja(t):	Eila Määttä
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia yksittäisen sidosryhmän sitoutumista projektiin ja sen tavoitteisiin. Tutkimukseni tavoitteena oli kartoittaa sitoutumisen voimakkuutta Kemin kaupungin valtuuston ja hallitusten jäsenten osalta.</p> <p>Opinnäytetyöni teoriaosassa määrittelin projektin käsitteenä. Seuraavassa osiossa käsitelin Suomen työvoimapolitiikkaa ja lopuksi käsitelin sitoutumista käsitteenä, sitoutumista sekä sitouttamista.</p> <p>Empiirinen osion kirjoitin kyselylomakkeen tulosten pohjalta. Selvitin kohderyhmän näkemystä projektin tuloksellisuudesta sekä heidän omaa näkemystään sitoutumisen voimakkuudesta. Tutkimusmenetelmänä käytin sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Suoritin tutkimuksen kyselylomakkeen avulla. Lähetin kyselyn 61 henkilölle.</p> <p>Työllisyysprojektiin sitoutuminen Kemin kaupungin valtuuston sekä hallituksen jäsenten osalta vaikutti tyydyttävältä. Vastausprosentti jäi pieneksi, mikä osaltaan kertoi ehkä sitoutumisen heikkoudesta. Olennaisena sitoutumisen vahvistajana nähtiin informaation lisääminen. Projektin tuloksellisuus arvioitiin kohtalaiseksi.</p>	
Asiasanat: Asiasanat: projekti, työllisyys, sidosryhmä, sitoutuminen	

## ABSTRACT

LAPLAND UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES, Business and Culture

Degree programme:	Bachelor of Business Administration
Author:	Johanna Hepoaho
Thesis title:	Stakeholder´s commitment to a project
Pages (of which appendixes):	39 (44)
Date:	22.5.2014
Thesis instructor:	Eila Määttä
<p>The aim of this study was to examine the individual stakeholder group´s commitment to a project and its objectives. The objective of this research was to identify the intensity of the binding of Kemi City council and board members.</p> <p>In the theoretical part of this thesis research I define the concept of a project. The section to follow provides discussions of Finnish Employment policy. The theoretical part concludes by definitions and discussions of the concepts of commitment, commitment and engagement.</p> <p>The empirical section of thesis is based on the results of a questionnaire. I researched the view of the target group of the project results, and their own views of the intensity of their commitment. The research method used included both qualitative and quantitative research methods. The research was conducted through a questionnaire. The questionnaire was sent to 61 prospective respondents.</p> <p>The Kemi City council and board members´ commitment to the project appeared to be at satisfactory level. The response rate was quite low, which in turn may be a sign of weak commitment level. The increased amount of information was seen as the main factor reinforcing commitment. The effectiveness of the project was estimated to be moderate.</p>	
Keywords: project, employment, stakeholder, commitment	

## SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ.....	2
ABSTRACT .....	3
SISÄLLYS.....	4
1 JOHDANTO .....	5
1.1 Toimeksiantajan esittely.....	6
1.2 Tutkimuksen tavoitteet, rajaus ja tutkimuskysymykset .....	8
1.3 Tutkimusmenetelmä.....	8
2 TYÖLLISYYSPOLITIikka SUOMESSA.....	10
2.1 Eurooppalainen työllisyysstrategia.....	10
2.2 Suomentyöllisyys ja työllisyyspolitiikka .....	10
2.3 Työvoimapalvelujärjestelmä .....	11
2.4 Kunnan vastuu työllistämässä .....	12
3 PROJEKTI KÄSITTEENÄ.....	14
3.1 Projektioorganisaatio .....	14
3.2 Projektin elinkaari .....	15
3.3 Projektin viestintä.....	18
4 SIDOSRYHMÄ JA SITOUTUMINEN .....	21
4.1 Sidosryhmä.....	21
4.2 Sitoutuminen .....	22
4.3 Sitouttaminen .....	26
5 TUTKIMUS JA TULOKSET.....	29
6 POHDINTA.....	34
LÄHTEET .....	37
LIITTEET.....	41

## 1 JOHDANTO

Työllisyys ja työllistäminen ovat olleet haasteita vuosikymmenten ajan. Tarve ja tarjonta eivät kohtaa, suhdanteet muuttuvat ja rakenteet uudistuvat. Tämä asettaa sekä Suomen että koko maailman suurten haasteiden eteen, mutta kuitenkin kyse on myös inhimillisesti ihmisestä: työ on tarpeellinen sekä materiaalisesti että henkisenä voimavarana. Työllisyyttä ja työllistymistä on pyritty tukemaan eri keinoin, viimeisimpänä hankkeena koko maan laajuisesti kuntakokeilun kautta. Pysyäkseen kilpailukykyisenä ja menestyäkseen on Suomen luotava uusia toimintamalleja elinkeinoelämän rakenteiden muuttuessa. Kemi on tukeutunut pitkää teollisuuteen, mutta työelämän rakenteiden muuttuessa tehtaiden työllistävä vaikutus on jo alkanut supistua. Muutos on tuntunut erityisen voimakkaana Kemissä naapurikuntiin verrattuna. Vuoden 2014 tammikuussa Kemin työttömyys nousi 19,6 prosenttiin (Pohjolan Sanomat, hakupäivä 25.4.2014).

Ennen 1990-luvun lamaa Kemissä oli yli 14 000 työpaikkaa. Laman jälkeen työpaikkoja oli noin 10 000 ja vuonna 2012 noin 9000. Elinkeinorakenne on muuttunut palveluvaltaisemmaksi, vaikkakin metsäteollisuus on edelleen suuri työllistäjä. Sekä pitkäaikaistyöttömien että alle 25-vuotiaiden työttömien määrä kasvaa koko ajan. (Hakala 2012, hakupäivä 22.3.2014.) Kemi-Tornio -alueella tammikuussa 2013 oli pitkäaikaistyöttömänä 594 henkilöä ja alle 25-vuotiaita työttömiä 698 henkilöä ja näistä Kemin kaupungin alueella pitkäaikaistyöttömiä 244 henkilöä ja alle 25-vuotiaita 282 henkilöä. (Kemin kaupunki 2014, 7; ELY-keskus 2013, 7.)

Suomessa on ollut erilaisia työllistämishankkeita. Erona aikaisempiin projekteihin taustaprojektissani on se, että sen tavoitteena on luoda pysyvyyttä työllistyvien työuriin ja saada yleisesti näkyville ns. piilotyöpaikat. Kemin kaupunki hakee Kemiläinen työllistämismalli -projektin avulla ratkaisevaa muutosta työllisyystilanteeseen. Tavoitteena on luoda kemiläinen työllistämisen malli, jossa työllisyyspalvelujen tehokkaalla ja tarkoituksenmukaisella toiminnalla, yritys yhteistyöllä ja uusilla toimintatavoilla vähennetään rakenne- ja pitkäaikaistyöttömyyttä.

Idean opinnäytetyön aiheeksi sain omasta mielenkiinnostani työllisyyttä ja työllistämistä kohtaan. Olin aiemmin jo kuullut Kemiläinen työllistämismalli -projektista ja koin sen mielenkiintoisena, sillä toivon tulevaisuudessa työllistyväni projektin kaltaiseen työhön. Tutkimuksesta olisi näin ollen hyötyä sekä itselleni että meneillään olevalle projektille. Lyhyen yhteydenpidon jälkeen pidimme hankkeen projektipäällikön sekä muiden avainasemassa toimivien kanssa palaverin, jossa tutkimukseni kohde täsmentyi. Idea opinnäytetyöni aiheesta tuli hankkeen työntekijöiltä, ja se koettiin mielenkiintoiseksi ja tarpeelliseksi sekä meneillään olevaa hanketta että tulevia projekteja ajatellen.

### 1.1 Toimeksiantajan esittely

Kemiläinen työllistämismalli -projekti on osa hallitusohjelman mukaista kuntakokeilua, jonka tavoitteena on kunnan koordinoimana vähentää pitkäaikaistyöttömyyttä. Hankkeen toiminta-aika on 1.9.2012 - 31.12.2015. Kuntakokeilussa kunta koordinoi pitkään työttömänä olleiden palvelujen järjestämistä ja vastaa siitä, että palvelut muodostavat kuntatasolla työllistymisen näkökulmasta tarkoituksenmukaisen kokonaisuuden. Mukana kuntakokeilussa ovat mm. työ- ja elinkeinoministeriö, TE-toimistot, KELA, kuntien sosiaali- ja terveystoimet, yritykset ja järjestöt. Kohderyhmänä ovat henkilöt, jotka ovat saaneet 500 päivää työttömyysetuutta työttömyyden perusteella ja henkilöt, jotka ovat olleet yhtäjaksoisesti vähintään 12 kuukautta työttömänä ja joilla on riski syrjäytyä työmarkkinoilta. (Kemiläinen työllistämismalli, hakupäivä 14.8.2013)

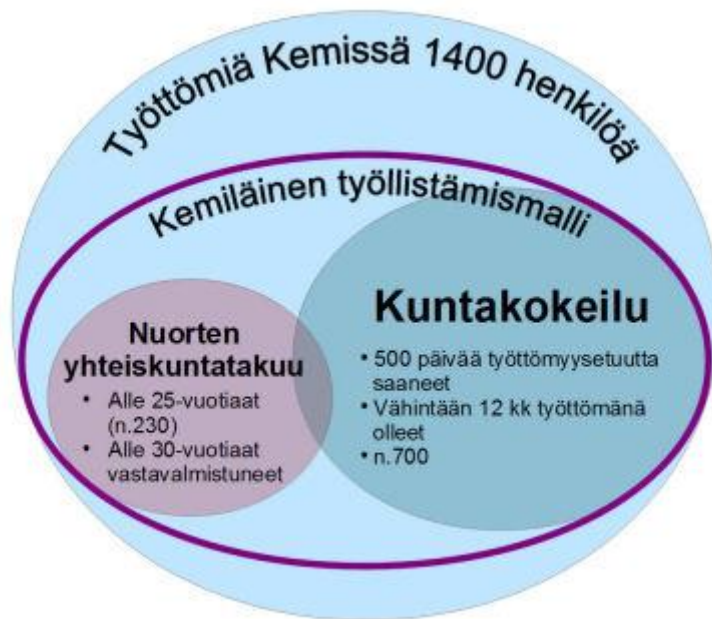
Taulukko 1. Kemiläinen työllistämismalli -projektin esittely. (Hakala 31.1.2014, sähköpostiviesti.)

#### **Kemin työttömyystilanne v. 2011 lähtökohtana**

Työvoima	9642
Työttömyysaste (%)	14,3
Työttömät työnhakijat yht.	1379
Alle 25-vuotiaat	253
Yli 50-vuotiaat	405
Pitkäaikaistyöttömät	200

*”Kemiläinen työllistämismalli -hankkeen tarkoituksena on luoda kemiläinen työllistymismalli, joka toimiessaan tuottaa monipuolisia ja koordinoituja työllisyyspalveluja ja tarjoaa työnhakijalle joustavat ja yksilölliset työllistymis-, koulutus- ja kuntoutuspolut. Hankkeen tavoitteena on kehittää uudenlaista yrittäjien, oppilaitosten ja työllisyyspalvelujen yhteistyötä pitkäaikaistyöttömien ja nuorten työllistymisen lisäämiseksi. Hankkeella pyritään lisäämään työttömänä olevien työelämäosallisuutta ja hyvinvointia ja vähentämään syrjäytymistä. Hanke edistää myös työttömyydestä aiheutuvien terveys- ja hyvinvointierojen kaventamista ja työttömänä olevien nuorten ja aikuisten osallisuutta.” (Kemiläinen työllistämismalli, hakupäivä 8.5.2013.)*

Kuviossa 1 on kuvattuna Kemiläinen työllistämismalli -projektin kokonaisuus ja kohderyhmät. Kohderyhmien työelämäosallisuutta lisätään kuntakokeilun ja nuorisotakuun avulla. (Kemiläinen työllistämismalli, hakupäivä 8.5.2013.)



Kuvio 1. Kemiläinen työllistämismalli –projektin kohderyhmä. (Hakala 2014, sähköpostiviesti.)

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet, rajaus ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyöni tavoitteena on tutkia työllisyysprojektin sidosryhmän sitoutuneisuutta projektiin ja tietämystä projektista. Tutkimuksessani perehdyn projektiin käsitteenä, työlainsäädäntöön sekä projektin toimijoiden sitoutumiseen ja sitouttamiseen, sen mittaamiseen ja tuloksiin. Sitoutumisen mittausjoukkona on Kemiläinen työllistämismalli -hankkeen sidosryhmä, joka muodostuu Kemin kaupungin hallituksen ja valtuuston jäsenistä. Tavoitteena on sekä mitata nykyisen tutkittavan sidosryhmän sitoutuneisuuden astetta että tuottaa tietoa sidosryhmän omasta näkemyksestä sitoutuneisuudesta ja sitoutumisesta. Tutkimustuloksia voidaan käyttää hyväksi tulevien samankaltaisten projektien toiminnan tehostamisessa.

Tutkimuksessani etsin vastauksia kysymyksiin:

- Millainen rooli sidosryhmällä on projektin henkilöstön näkökulmasta?
- Millaiseksi sidosryhmän jäsenet kokevat roolinsa ja miten he ovat asennoituneet hankkeeseen?
- Miten sidosryhmän jäseniä voidaan sitouttaa?

## 1.3 Tutkimusmenetelmä

Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii yleistämisen sijaan kuvaamaan ja tulkitsemaan yksittäisiä ilmiöitä sekä selittämään ja ymmärtämään perusteellisesti. Aineiston kerääminen ja analysointi tapahtuvat samanaikaisesti ja tutkimuksessa käytettävän aineiston laatu on määräävä oleellisempi. (Kananen 2008, 24, 35.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa täyttä objektiivisuutta ei voida saavuttaa. Tutkittavaa ilmiötä ja sen tulkintaa ohjaavat tutkijan omat arvomaailmat, joten täyttä objektiivisuutta ei voida saavuttaa. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan saada tulokseksi selityksiä,



jotka ovat rajoittuvat tiettyyn aikaan ja paikkaan. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 161.)

Kvantitatiiviseen tutkimukseen tarvitaan määrältään riittävän suuri ja edustava otos. Tutkimustuloksia pyritään yleistämään laajempaa joukkoa. Se vastaa muun muassa kysymyksiin kuinka paljon ja kuinka usein. (Heikkilä 2008, 16 - 17.)

Tutkimusmenetelmäkseni olen valinnut kvantitatiivisen menetelmän, jossa on piirteitä myös kvalitatiivisesta menetelmästä. Tekemäni kyselylomake sisältää sekä ns. monivalintakysymyksiä että avoimia kysymyksiä. Tarkoituksena on saada tietoa sidosryhmän näkökulmasta, mielipiteistä ja asenteista. Koska tutkimukseni rajoittuu koskemaan meillä olevaa projektia ja sen tiettyä sidosryhmää, ei sen tuloksia voida täysin yleistää. Saatuja tietoja voidaan käyttää tulevien, samankaltaisten projektien apuvälineenä, mutta kun tutkittavana kohteena ovat ihmiset, ovat tulokset riippuvaisia myös persoonatekijöistä.

## 2 TYÖLLISYYSPOLITIikka SUOMESSA

### 2.1 Eurooppalainen työllisyysstrategia

Suomen talous-, työllisyys- ja sosiaalipolitiikkaa sitovat EU:n säännökset. Suomen työllisyyspolitiikan tulee tukea unionin yhteisten talouspoliittisten tavoitteiden saavuttamista. EU:n jäsenmaita koskeva Eurooppa 2020 -strategia käynnistyi vuoden 2011 alussa. Strategia määrittää jäsenmaiden yhteiset tavoitteet ja toteutusta seurataan strategian avulla. Ohjelman tavoitteena on lujittaa taloudellista ja talousarvioon liittyvää koordinaatiota koko EU:ssa, erityisesti euroalueilla. Köyhyden vähentämiseen liittyvät tavoitteet ovat myös osana ohjelmaa. Tunnuslause on ”Älykäs, kestävä ja osallistava kasvu”. Työllisyyttä koskevien tavoitteiden suuntaviivojen tulee olla talouspolitiikan suuntaviivojen mukaiset. (Eläketurvakeskus 2013, hakupäivä 12.9.2013.)

EU:n yhteinen työllisyysstrategia otettiin käyttöön vuonna 1997. Sen tarkoituksena on muodostaa vuoropuhelu EU:n jäsenvaltioiden kesken. Tämän seurauksena jäsenvaltiot voivat löytää yhdessä ratkaisuja ja toimivia keinoja työpaikkojen lisäämiseen ja laadun parantamiseen. (Suomen Kuntaliitto 2014, hakupäivä 22.9.2013.)

### 2.2 Suomen työllisyys ja työllisyyspolitiikka

Työllisyyteen vaikuttavat yhteiskunnallisten instituutioiden, sopimusten ja lainsäädännön ohella työvoiman kysyntä ja tarjonta. Olennaisimmat kysyntään vaikuttavista tekijöistä ovat tuotanto, tuotannonalojen välinen työnjako, teknologian kehitystaso sekä se, millaista kilpailustrategiaa noudatetaan yrityksissä. Työllisyyttä tarkastellessa on merkitystä myös työn laadulla: työsopimuksen muoto (määräaikainen - pysyvä, osa-aikainen - kokopäivätyö) ja työntekijän asema (avustava perheenjäsen yrityksessä – itsenäisyrittäjä). Väestö ja sen jakautuminen työvoimaan ja työvoiman ulkopuolella olevaan väestöön on aina lähtökohtana työvoiman määrää ja työllisyyttä kuvattaessa. (Koistinen 1999, 87 - 89.)

Työvoiman kysynnän muutokset ovat seurausta mm. talouden suhdannekehityksen ja yritysten taloudellisen ympäristön muutoksista. Suomessa nämä vaihtelut ovat olleet voimakkaita, jonka vuoksi vaihtelut ovat heijastuneet voimakkaasti työllisyyteen ja ohjanneet Suomen työpolitiikan tehtäviä. Talouden vaihtelut ovat vaikuttaneet työvoiman kysyntään 1 - 2 vuoden viiveellä: aluksi asenne laskusuhdanteeseen on ollut varovainen sen syvyyden ja pituuden ollessa epäselvä. Tämän jälkeen kohdistetaan tarvittavat toimenpiteet niihin työntekijöihin, joiden korvaaminen on kustannustehokkainta tai joiden menetys ei horjuta toimintaa voimakkaasti. Noususuhdanteessa työnantajat ovat aluksi odottavalla kannalla ennen kuin siirrytään rekrytoimaan uusia tai vanhoja työntekijöitä. (Koistinen 1999, 97 - 101.)

Työvoiman tarjontaa tarkastellessa merkittävimmät ovat väestö, sen kasvu ja rakenne, työvoiman liikkuvuus sekä työkäisten hyvinvointi ja työmarkkinakäyttäytyminen (Koistinen, 115). Suomessa erityisesti työelämästä poistuvien määrän suuruus aiheuttaa paineita työvoiman tarjontaan (Koistinen 1999, 133).

### 2.3 Työvoimapalvelujärjestelmä

Suomen työpalvelujärjestelmä on julkinen ja se on yksi valtion keskeisiä tehtäviä. Järjestelmän rooli työmarkkinoilla on merkittävä: järjestelmä on jokaisen kansalaisen saatavilla ja kattaa koko maan. Julkisilla työvoimapalveluilla tarkoitetaan työvoimaviranomaisen järjestämiä tai hankkimia palveluja, esim. työnvälityspalvelut. (Heinonen, Hämmäläinen, Räisänen, Sihto & Tuomala 2004,71.)

Julkisen työvoima- ja yrityspalvelun suunnittelu, kehittäminen ja toteuttaminen ovat työ- ja elinkeinoministeriön vastuulla. Palveluihin liittyvä lainsäädännön valmistelu, elinkeinokeskusten ohjaus ja tuki sekä työ- ja elinkeinotoimistojen palvelujen toteuttaminen ovat ministeriön tehtäviä.

Julkiset työvoima- ja yrityspalvelut sisältävät työnvälityspalveluja sekä työnhakijoille että työnantajille. Tämän lisäksi työnhakijoilla että työnantajilla on mahdollisuus saada

mm. tieto- ja neuvontapalveluja sekä yritystoiminnan käynnistämis- ja kehittämispalveluja. (Työ- ja elinkeinoministeriö, hakupäivä 18.10.2013.)

#### 2.4 Kunnan vastuu työllistämisessä

Lakisääteistä työllistämisvastuuta ei kunnilla ole, mutta vapaaehtoinen toiminta on laajaa ja monipuolista. Kunnan asukkaiden työllistymistä edistävät kuntien peruspalvelut. Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta velvoittaa kuitenkin kunnat järjestämään työntekomahdollisuuksia työttömille työnhakijoille. Tämä velvoite koskee myös valtiota, jos kunta ei onnistu työllistämään työttömiä työnhakijoita. Työllistämisvelvoite koskee niin kuntia, valtiota että yrityksiä, joiden tulee yhteistyössä huolehtia alueellisesta tasapainosta niin, ettei minkään työmarkkina-alueen työttömyys ylitä merkittävästi maan keskimääräistä tasoa. (Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta, hakupäivä 11.11.2013.)

Työmarkkinatukilain uudistuksessa vuonna 2006 Suomen kunnat ja valtio sopivat työmarkkinatukikustannuksien jakamisesta. Yli 500 päivää työmarkkinatukea passiivisesti saaneiden tuen kustannukset jaettiin tasan kuntien ja valtion kesken. Aktiivisen työmarkkinatuen saajan kustannuksista vastaa valtio. Kemin kaupungin maksamat ”sakkorahat” voitaisiin pitkäaikaistyöttömien aktivoinnin myötä käyttää työllisyyden tukemiseen ja uusien työpaikkojen luomiseen. (Leinonen & Hassinen 2009, hakupäivä 18.4.2014.)

Kemin työttömyysaste on pysytellyt korkeammalla kuin Kemi-Tornion tai koko Lapin työttömyysaste. Kemin väestöstä noin 43 % kuuluu työvoimaan, ja työlliseen työvoimaan noin 35 % väestöstä. (Kemin kaupunki 2014, hakupäivä 22.3.2014.)

Taulukko 2. Työttömyysaste Kemi-Tornio-seudulla tammikuussa 2009 - 2013 (Kemin kaupunki 2013, hakupäivä 22.3.2014)

Tammikuu 2009-2013					
	2009	2010	2011	2012	2013
Kemi	14,5	17,4	15,7	15,1	17,5
Keminmaa	12,3	13,2	11,5	10,6	12,8
Simo	14,1	14,7	14,3	12,6	14,5
Tervola	14,5	14,9	14,2	13,5	14,2
Tornio	13,1	14,8	13	13,5	14,2
Yhteensä	13,6	15,5	13,9	13,6	15,2

Hallitusohjelmaan sisältyvä työllisyyttä koskeva kuntakokeilu aloitettiin 1.9.2012. Kokeilun tavoite on löytää uusia työllistämisen malleja paikallisen yhteistyön avulla. Sen myötä kunnilla on aiempaa paremmat mahdollisuudet vaikuttaa pitkäaikaistyöttömien palveluiden järjestämiseen. Tavoitteena on uusien palvelujen ja toimintamallien kehittäminen ja käyttöönotto. Kokeilussa mukana olevat kunnat tekevät tiivistä yhteistyötä työ- ja elinkeinotoimiston kanssa arvioimalla kohderyhmän asiakkaiden palvelutarpeet, osallistumalla palveluprosessin suunnitteluun ja etenemisen seurantaan yhdessä. Kokeilun julkisten työvoimapalvelujen rahoituksesta vastaa valtio ja kunta vastaa sen järjestämisvastuulle kuuluvien palvelujen rahoituksesta. Päätökset kuntien ja valtion välisestä työnjaosta työllisyyden edistämiseksi tehdään tämän kokeilun perusteella. (Kuntaliitto 2013, hakupäivä 22.10.2013.)

Kemiläinen työllistämismalli -projektissa kunta vastaa siitä, että palvelut muodostavat kuntatasolla työllistymisen näkökulmasta tarkoituksenmukaiset kokonaisuuden sekä koordinoi pitkään työttömänä olleiden palveluiden järjestämistä. Lisäksi kunta ja Te-toimisto osallistuvat yhdessä työttömien palvelutarpeiden arviointiin, palveluprosessin suunnitteluun ja sen etenemisen seurantaan. (Hakala 2014, sähköpostiviesti.)

### 3 PROJEKTI KÄSITTEENÄ

Projektin rinnakkaiskäsitteitä ovat mm. ohjelma ja hanke. Ohjelmassa voi olla kyse useamman projektin muodostamasta kokonaisuudesta, kun taas hanke mielletään synonyymiksi projektille. Määrittely voi olla esimerkiksi seuraava: päämäärä projektille on se, mihin toiminnalla pyritään. Käytännössä se usein tarkoittaa esimerkiksi muutosta tai kehittämistä. Projektia määrittävät sen ainutkertaisuus, toimintojen suorittaminen tietyssä järjestyksessä sekä ajan ja kustannuksien rajallisuus. Nämä ovat kriittisimmät erot verrattaessa organisaation toistuvaan toimintaan. Lisäksi eroina ovat ennustettavuuden taso: projektien osalta se on epävarmaa ja riskialtista. Projektit ovat työkaluja organisaation strategian toteuttamisessa: perustamisen syynä on usein organisaation tarpeiden toteuttaminen, jota ei voida tehdä organisaation normaalin toiminnan kautta. (Lindholm, Mattila, Niemelä & Rantamäki 2008, hakupäivä 9.10.2013.)

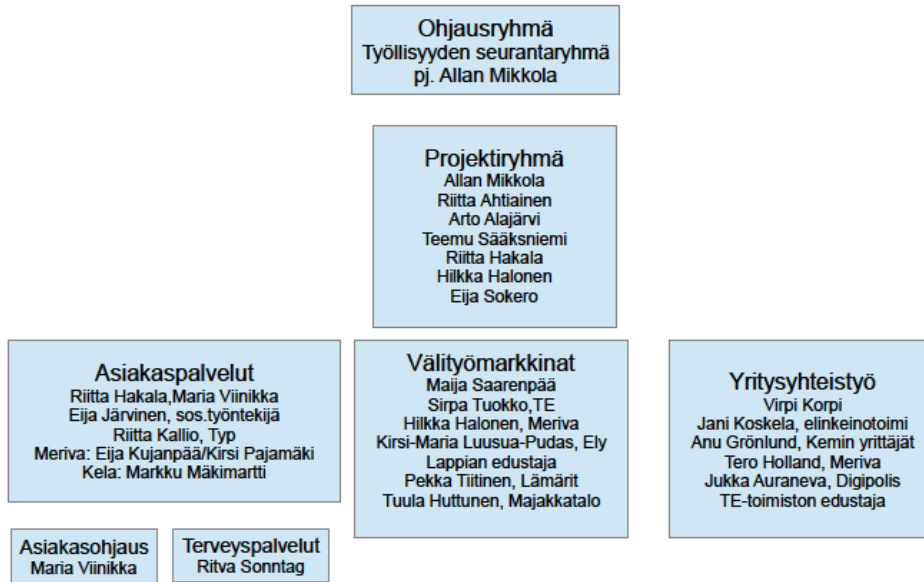
#### 3.1 Projektorganisaatio

Tyypillisesti projektorganisaatiossa on projektipäällikkö, projektiryhmä, projektin ohjausryhmä. Projektipäällikön vastuulle kuuluvat projektin sisällöllinen toteutus ja projektin talous. Lisäksi hänen vastuullaan ovat projektityöryhmän toimiminen ryhmänä: eteenpäin vieminen, ristiriitojen ratkaiseminen ja yhteydenpito eri yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien kanssa. Delegointi on olennainen taito projektipäällikön työssä.

Projektiryhmän vastuulla ovat projektin työtehtävät ja se, että organisaatio on tietoinen projektin saavutetuista tuloksista ja ideoista (Löow 2002, 31). Selkeä tavoite, yhteistyön merkityksen ymmärrys ja luottamus ovat tuloksellisen projektiryhmän merkki.

Ohjausryhmän tehtävä on sekä tukea projektipäällikköä projektin toteutuksessa että valvoa tavoitteiden ja tuloksien saavuttamista. Projektin ohjausryhmä muodostuu usein vaihtelevassa määrin eri sidosryhmistä ja toimeksiantajasta (Löow 2002, 29). Hyvä ohjausryhmä (johtoryhmä) koostuu sellaisten organisaatioiden ja sidosryhmien edustajista, joille hankkeen toteutuminen on tärkeä ja mielenkiintoinen haaste. (Silius & Tervakari 2007, hakupäivä 21.9.2013.)

## Kuntakokeilun työryhmät

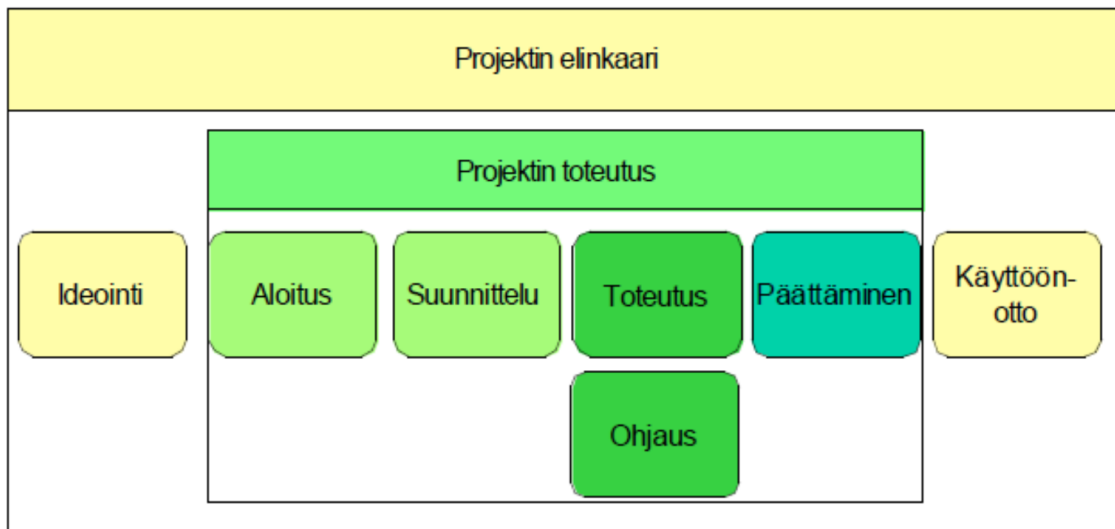


Kuvio 2. Kemiläinen työllistämismalli -projektin projektiorganisaatio (Hakala 27.2. 2014, sähköpostiviesti)

Projektipäällikkönä toimii Riitta Hakala. Projektipäällikön alaisuudessa työskentelee yrityskoordinaattori, kaksi työhönvalmentajaa ja kaksi projektikoordinaattoria. Kaupungin organisaatiossa hanke sijoittuu kehittämis- ja rahoitusosastolle. Hankkeen ohjausryhmänä toimii Kemin kaupungin työllisyyden seurantaryhmä. Lisäksi edustajia on kutsuttu työmarkkina- sekä yrittäjäjärjestöistä, koulutuksen järjestäjiltä, esimerkiksi koulutuskuntayhtymä Lappiasta sekä Lapin ammattikorkeakoulusta, Kemin kaupungin sivistyspalveluosastolta sekä Meri-Lapin työhönvalmennussäätiöltä. (Kemiläinen työllistämismalli, haettu 17.12.2013.)

### 3.2 Projektin elinkaari

Projektin elinkaari muodostuu erilaisista vaiheista, joiden välillä tarkastellaan edellisen vaiheen tuloksia ja tehdään valinnat etenemisen tavoista.



Kuvio 3. Projektin elinkaaren vaiheet (Lindholm ym. 2008)

### 1. Ideointi- ja valmisteluvaihe

Monet projekti-ideat saavat alkunsa keskusteluissa niin henkilöstön kuin yhteistyökumppaneiden välityksellä. Aivoriivet ovat myös usein tehokas menetelmä ideoiden kartoittamisessa. Sopivimman projektin valinnassa painottuu yleensä organisaation strategia, mikä helpottaa ideoiden asettamista tärkeysjärjestykseen. Ideointivaiheen tehtävä on kerätä projekti-ideat. (Lindholm ym. 2008.)

### 2. Aloitus- ja määrittelyvaihe

Projektin tarve tunnistetaan tässä vaiheessa. Projektin kokonaisuuden kannalta tämä vaihe on tärkeä, sillä siinä tehdään päätöksiä muun muassa tavoitteista ja toteutuksesta. Määriteltävänä ovat projektin kohderyhmä, kytkös strategiaan ja saavutettava hyöty. Kyseisen vaiheen aikana on suotavaa myös tehdä riskianalyysi. Tyypillisiä riskejä projekteille ovat esimerkiksi työntekijöiden kokemattomuus projektityöstä ja sidosryhmien heikko sitoutuminen projektiin. Riskitaso on hyvä tiedostaa. Tämän vaiheen aikana yleensä valitaan projektipäällikkö. (Lindholm ym. 2008.)

### 3. Suunnitteluvaihe

Projektin suunnittelu aloitetaan heti projektiesityksen hyväksymisen jälkeen. Tämän vaiheen aikana määritellään projektiryhmän jäsenet ja nimetään ohjausryhmä. Tämän vaiheen tuloksena syntyy projektisuunnitelma, joka on keskeinen työväline koko pro-



jektin ajan. Suunnitelmassa määritellään projektin tehtävät ja niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit, esimerkiksi projektihenkilöstö, vastualueet ja budjetti. (Lindholm ym. 2008.)

#### 4. Toteutusvaihe

Tämä vaihe on projektin konkreettista toteuttamista. Alkuvaiheessa tehdään toteutussuunnitelma, tarkennetaan henkilöstön ja projektiryhmän vastualueet ja tehtävät. Projektipäällikkö on vastuussa projektin kokonaisuuden seurannasta. (Lindholm ym. 2008.)

#### 5. Ohjausvaihe

Toteutusvaiheen rinnalla etenee myös ohjausvaihe. Siinä on kyse projektin johtamisesta ja ohjausryhmä osallistuu projektipäällikön ohella ohjaukseen. Tämä vaihe kulkee toteutusvaiheen kanssa rinnakkain. Ohjausvaiheessa seurataan projektin etenemistä. (Lindholm ym. 2008.)

#### 6. Päätösvaihe

Projektilla täytyy olla selkeä päätepiste toiminnan ollessa ajallisesti rajattu. Projektipäällikkö valmistelee loppuraportin. (Pelin 2009, 87.) Tässä vaiheessa annetaan palautetta onnistumisesta sekä jatkoseurannasta.

Päätösvaiheen toimintoja ovat projektin hyväksyminen sekä asiakirjojen dokumentointi ja arkistointi. (Lindholm ym. 2008.)

Kemiläinen työllistämismalli -projekti sai alkunsa jo noin kymmenen vuotta sitten, kun perustettiin yhteistyöryhmä selvittämään Kemin kaupungin työllisyysasteen heikkoa kehitystä. Naapurikuntiin verratessa Kemin työllisyys oli lähtenyt heikommin nousuun. Vasemmistoliitto teki aloitteen vuonna 2009, jolloin myös kaupungin johto oli vahvasti mukana. Vuonna 2011 tehtiin projektin esiselvitys ja hallitus päätti varata projektipäällikön palkkarahat vuodelle 2012. Rahoitusta projektille haettiin kuntakokeilun kautta. (Hakala 31.1.2014, haastattelu.)

Alkukevästä 2014 Kemiläinen työllistämismalli -projekti oli edennyt toimintavaiheeseen. Asiakastyö ja mallin luomisvaihe olivat aktiivisia, jokapäiväisiä toimintoja. Pro-

jektin toiminnasta oli saatu tuloksia ja tilastoja, joiden valossa toimintaa pystyttiin peilaamaan tulevia vaiheita silmällä pitäen. Kokeiluun oli ohjautunut ensimmäisen vuoden aikana reilut 200 kemiläistä työnhakijaa. Työttömyysjaksojen pituuksissa oli ollut suuria yksilöllisiä eroja yhdestä vuodesta 25 vuoteen, jopa koko elämän mittainen palkkatyön puuttuminen on ollut mahdollista. Kolmanneksella asiakkaista ensisijainen palveluntarve oli ollut hoito, kuntoutus tai työkyvyn arviointi. Palkkatyöpaikan oli saanut 30 henkilöä ja loput noin 100 henkilöä olivat kuntouttavassa työtoiminnassa, yksilöohjauksessa, työkokeilussa, ryhmäpalveluissa, koulutuksessa, työhönvalmennuksessa tai muussa työelämään tähtäävässä toiminnassa. Projektin aikatauluksi on sovittu 1.9.2012 - 31.12.2015 eli ajallisestikin projekti on saavuttanut puolen välin toiminta-ajassaan. (Hakala 31.1.2014, haastattelu.)

### 3.3 Projektin viestintä

Projektin viestintä on usein haastavaa. Eri sidosryhmät voivat odottaa siltä eri asioita. Yleisin odotus on, että viestintä on jatkuvaa, kohdennettua ja todenmukaista. Eri kohde-ryhmien tiedontarpeen määrittely viestintäsuunnitelmassa auttaa viestinnän organisoinnissa, oikea-aikaisuudessa ja kohdentamisessa.

Ruuskan (2005) mukaan projekti on toiminnassaan merkittävästi riippuvainen perusorganisaation viestintäjärjestelmästä. Työyhteisön viestintä voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen viestintään. Ulkoinen viestintä voi projektissa tarkoittaa sekä perusorganisaation ulkopuolelle suuntautuvaa viestintää että projektin ja perusorganisaation välistä viestintää. (Ruuska 2005,76.)

Viestintää tarvitaan, jotta voidaan kertoa työyhteisön tapahtumista sekä omalle henkilöstölle että ulkopuolisille. Projektille on eduksi, että sen tavoitteet ja sisältö tunnetaan perusorganisaatiossa laajalti. Tämä antaa projektille olemassaolon oikeutuksen ja vähentää projektiin kohdistuvaa kritiikkiä. Informaatiota kannattaa jakaa sopivin väliajoin aina, kun jokin projektin kannalta merkittävä välitavoite on saavutettu. Projektitoiminnalle on tyypillistä, että informaatiota jaetaan projektin ulkopuolelle sen alku- ja loppuvai-

heessa, mutta työprosessin aikana informointi jää liian vähäiseksi. (Ruuska 2005, 79 - 84.)

Kemiläinen työllistämismalli -projektissa viestinnästä vastaa projektiryhmä kokonaisuudessaan. Ohjausryhmän jäsenet tiedottavat omille alaisilleen ja projektipäällikkö on tiedottanut päättäjille henkilökohtaisesti muutaman kuukauden välein. Projektin etenemisestä annetaan puolen vuoden välein tiedote, ja tiedotusta on tehty myös radiossa haastattelujen muodossa, Kemiläinen-lehdessä olleessa tiedotteessa sekä valtuustolle lähetettyjen kirjeiden muodossa. Kemin kaupungin päättäjille on pyritty viestimään mahdollisuudesta kutsua projektin henkilöstöä kertomaan projektin etenemisestä, ja kutsu valtuuston kokoukseen tuli keväällä 2014. Erillinen tiedottaja palkattiin keväällä 2014. Muita viestintäkanavia ovat internetsivut ja Facebook-sivut. (Hakala 31.1.2014, haastattelu.)

i.fi/kuntakokeilu/

**KEMILÄINEN TYÖLLISTÄMISMALLI**

ETUSIVU TYÖNHAKIJALLE YRITYSYHTEISTYÖ KEHITTÄMISTYÖ YHTEYSTIEDOT

Hanke pähkinäkuoressa  
Hallinto  
Ohjausryhmä  
Tavoitteet ja tulokset  
Materiaali  
Linkit

**Kemi-lisä** (tulosta pdf tiedosto alta)  
Järjestöille (ehdot ja hakemus)  
Yrityksille (ehdot ja hakemus)

Tervetuloa Kemiläinen työllistämismalli-hankkeen kotisivuille!

Olemme osa hallitusohjelman mukaista kuntakokeilua, jonka tavoitteena on kunnan koordinoimana ja eri toimijoiden entistä tiiviimmän yhteistyön avulla vähentää pitkäaikaistyöttömyyttä. Panostamme asiakaslähtöisyyteen, suunnitelmallisuuteen ja tavoitteellisuuteen toiminnassamme. Vain tekemällä toisin voidaan saada aikaan uudenlaisia tuloksia ja vaikutuksia. Haastammekin siis mukaan kaikki työllisyyden parissa toimijat luomaan yhdessä kemiläistä työllistämismallia!

Nämä sivut tarjoavat kattavasti tietoa hankkeesta ja esittelevät hankehenkilöstön. Ajan kanssa sivuille päivitetään tietoa hankkeen etenemisestä ja sen tuloksista.

**Ajankohtaista**

**Koulutusta**  
Osuuskuntalakikoulutus  
tiistaina 13.05.2014  
klo 12:00-15:30. Kemissä  
**Ilmoittautuminen**  
07.05.2014 KLO 15.00  
mennessä. HUOM! 70 ensin ilmoittautunutta mahtuu mukaan. **Ohjelma**

**Kalenteri**  
May 2014

Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	Sat	Sun
28	29	30	May	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25

Kuvio 4. Kemiläinen työllistämismallin internetsivut (Kemiläinen työllistämismalli, hakupäivä 9.3.2014.)



Kuvio 5. Kemiläinen työllistämismalli -projektin Facebook-sivut (Hakupäivä 18.4.2014.)

Sosiaalisen median käyttö Facebook-sivujen ominaisuudessa saatiin toimintaan keväällä 2014. Sosiaalinen media on tehokas tapa tavoittaa juurikin projektin kohderyhmää ja tietoa niin projektin etenemisestä kuin sen toiminnasta saadaan näin nopeasti ja tehokkaasti välitettyä. Osa projektin kautta työllistyvistä ihmisistä ottaa oma-aloitteisesti yhteyttä joko projektin henkilöstöön tai työvoimaneuvontaan, joten näkyvyyttä juuri sosiaalisen median kautta on ensiarvoisen tärkeä hyödyntää. Lisäksi sivuston kautta saadaan tiedotettua erilaisista uudistuksista esimerkiksi koskien työllistämisen rahoitusta, kouluksista ja erilaisista työpajoista. (Hakala 31.1.2014, haastattelu; Kemiläinen työllistämismalli 2014.)

## 4 SIDOSRYHMÄ JA SITOUTUMINEN

### 4.1 Sidosryhmä

Freeman (1984) määrittelee sidosryhmäksi kaikki ne tahot, jotka voivat vaikuttaa yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen tai joihin yritys vaikuttaa tavoitellessaan päämääräänsä (Freeman 1984, 46).

Brysonin (2004) määritelmä on hyvin samankaltainen. Hänen mukaansa sidosryhmiä ovat kaikki ne tahot, jotka ovat vuorovaikutussuhteessa projektiin. Brysonin mukaan sidosryhmän määritelmää voi tarkentaa näin: ”yksittäiset ihmiset tai pienet ryhmät, joilla on valtaa vaikuttaa, neuvotella ja muuttaa organisaation taktista tulevaisuutta” sekä ”ne yksittäiset henkilöt tai ryhmät, jotka riippuvat organisaatiosta täyttääkseen omat tavoitteensa tai vaihtoehtoisesti ne, joista organisaatio on riippuvainen.” Sidosryhmät voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin sidosryhmiin. Sisäisiä sidosryhmiä ovat esimerkiksi henkilöstö ja omistajat. Ulkoisia sidosryhmiä ovat esimerkiksi kilpailijat, yhteistyökumppanit ja asiakkaat. (Vainio 2007, 1.)

Projektin sidosryhmiä ovat mm. päätöksentekijät esimerkiksi projektin tilaaja, toimeksiantaja, ohjaavat tahot kuten esimerkiksi viranomaiset yms. ja erilaiset asiantuntijat. Sidosryhmiä ovat myös sisäiset asiakkaat, esimerkiksi organisaatiossa olevat henkilöt. Sidosryhmiä voi kiinnittyä ja irrottautua projektista sen koko sen elinkaaren aikana, eikä näin ollen sidosryhmiin kuulumisen ole sidottu projektin alkamis- ja loppumispäivämääriin. Projektin sisältö ja tavoitteet määrittävät projektin sidosryhmät ja ne edustavat useita eri alueita kuten taloudellista ja oikeudellista näkökulmaa. (Silius & Tervakari, 2007.)

Kemiläinen työllistämismallin sidosryhmiä ovat ohjausryhmässä edustettuna olevien lisäksi Kemi-Tornio -alueen muut toimijat, kuten kaupungin eri hallintokunnat, työnantajat, palveluntuottajat ja yritykset. Hankkeen muita sidosryhmiä ovat alueen muut toimijat, palveluntuottajat ja kehittämishankkeet, kuten työelämävalmiuksia edistävä Me-

riva ja sen palvelut, nuorten työpajat sekä perusterveydenhuolto ja aikuissosiaalityö. (Kemiläinen työllistämismalli 2013, hakupäivä 8.5.2013.)

## 4.2 Sitoutuminen

Sitoutumista tarkastellaan usein joko yksilön esimerkiksi asiakkaan tai työntekijän näkökulmasta tai vaihtoehtoisesti organisaation näkökulmasta. Projektiin sitoutumista tai sidosryhmien sitoutumisesta on tuotettu tutkimustietoa huomattavasti vähemmän. Tutkimuksessani käytin lähestymistapana molempia, sillä sitoutumiseen vaikuttavat monet seikat niin yksilö- kuin organisaatiotasollakin.

Sitoutuminen käsitteenä on vaikeasti määriteltävä. Sitoutumista on tutkittu monesta eri aspektista, mutta tunnetuin määritelmä on Porterin, Steersin, Mowdayn ja Boulianin määritelmä vuodelta 1974. Sen mukaan seuraavat elementit muodostavat organisaatioon sitoutumisen:

1. usko organisaation päämääriin ja arvoihin sekä niiden hyväksyminen
2. halu huomattaviin ponnistuksiin organisaation hyväksi
3. voimakas halu pysyä organisaation jäsenenä

Sitoutumisen käsitteen kautta tarkastellaan ihmisen suhdetta työntekoon. Sitoutuminen tarkoittaa psykologista kytköstä ihmisen ja kohteen välillä.

Lämsän & Hautalan (2005) mukaan keskeiset ominaisuudet sitoutumisessa ovat:

1. Sitoutumisen kohde
2. Sitoutumisen luonne
3. Sitoutumisen voimakkuus

Sitoutumisen kohteita voi olla useita, ja esimerkiksi asianajajan sitoutuminen ammat-  
tiinsa voi aiheuttaa ristiriidan suhteessa työnantajana toimivan organisaatioon sitoutumi-  
seen nähden.

Meyerin ja Allenin mukaan sitoutumisen luonteita on kolmenlaisia:

- jatkuvuusperusteinen sitoutuminen
- normatiivinen sitoutuminen
- tunneperäinen sitoutuminen

Jatkuvuusperusteisesti sitoutunut ihminen haluaa tehdä työtä jatkuvasti. Edellytyksenä  
jatkuvuusperusteiselle sitoutumiselle on, että henkilö kokee työn tekemisen tekemättö-  
myyttä hyödyllisemmäksi. Normatiivisesti sitoutunut ihminen on sisäistänyt normit,  
säännöt ja ohjeet, ja tämän tuloksena hän tekee työnsä sopimusten mukaisesti. Tunnepe-  
räisesti sitoutunut ihminen tuntee kiintymystä työn tekemiseen. Tämä sitoutumisen  
muoto on syvin. Tunneperäisesti sitoutunut ihminen kokee työn tärkeäksi ja arvokkaak-  
si. (Lämsä & Hautala 2005, 93.)

Sitoutumisen voimakkuutta voi pohtia kysymyksen ”Mitä on sopiva ja tarkoituksenmu-  
kainen sitoutuminen?” kautta. Aristoteleen hyveteorian mukaan hyve on niin sanotusti  
keskiväli. Liiallinen tai toisaalta puutteellinen sitoutuminen ei ole sitoutumiselle tarkoi-  
tuksenmukaista, vaan kohtuullinen sitoutuminen. (Lämsä & Hautala 2005, 93.)

Jokivuoren (2002, 19) mukaan huolimatta eri tieteenalojen määritelmien eroavaisuuksista  
voidaan sitoutuminen nähdä sosiaalipsykologisenä ilmiönä, josta nousee voimak-  
kaasti esiin ihmisen ja organisaation välinen side. Siteen perusta ja luonne vaihtelevat ja  
sen voi olla vahva tai heikko. Siteen syntyminen voi perustua

1. mukautumiseen, eli henkilön side organisaatioon perustuu etujen  
saavuttamiseen
2. samaistumiseen, jolloin henkilö tuntee ylpeyttä tiettyyn ryhmään  
kuulumisesta toteuttaen sen arvoja ja

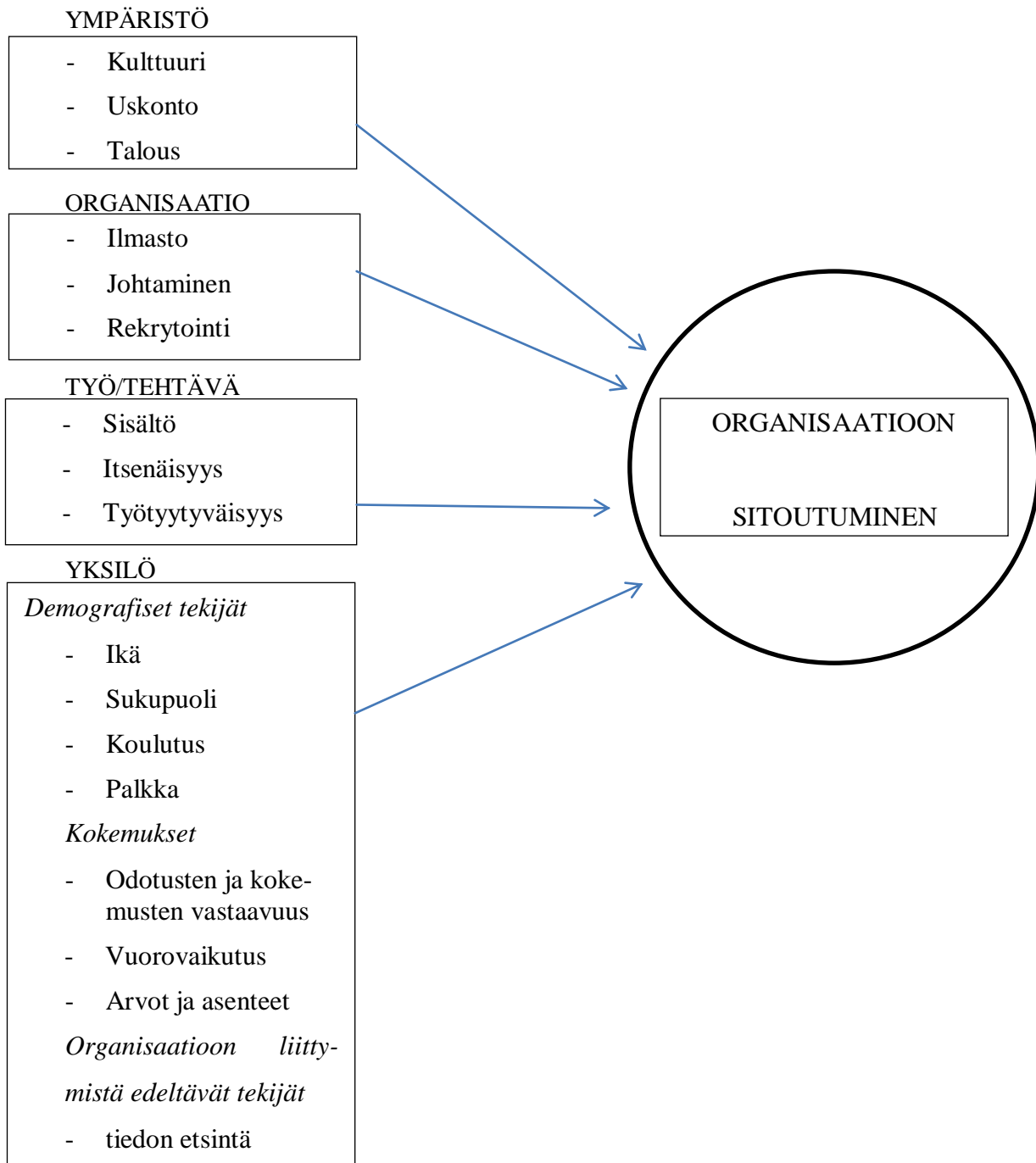
3. sisäistämiseen, eli henkilö on sisäistänyt organisaation arvot ja toteuttaa niitä työssään

Kanterin (1968) näkemyksen mukaan sitoutuminen muodostuu kolmesta eri tekijästä: ryhmän lujudesta (group cohesiveness), jäsenten jäämisestä yhteisöön (retention of member) ja sosiaalisesta kontrollista (social control). Ensimmäinen tarkoittaa ryhmän jäsenten keskinäistä kiintymystä sekä ryhmän voimaa, toinen viittaa jäsenen haluun jäädä osaksi yhteisöä ja sosiaalisella kontrollilla tarkoitetaan jäsenen mukautumista ryhmän arvoihin ja uskomuksiin sekä valmiutta totella systeemin vaatimuksia. (Wijkberg 1992, 5; Viljakainen 2006, 21.)

Brownin (1996) mukaan sitoutumiseen vaikuttaa myös sitoutumisen prosessin historia. Sitoutumisen aste johonkin objektiin on jatkuva prosessi: se muodostuu sitoutujan henkilökohtaisen arvioinnin pohjalta ja muuttuu koko ajan. Sitoutuminen on siis yksilöllinen prosessi, jonka vaikuttavat tekijät ja voimakkuudet vaihtelevat yksilöstä riippuen. (Hamari 2007, 43.)

Useissa tutkimuksissa on todettu voimakkaiksi sitoutumisen vaikuttaviksi tekijöiksi henkilön ikä, organisaatiossa työskennelty aika sekä koulutus. Kynnys lähteä tutusta toimintaympäristöstä sekä työstä heikentää halua vaihtaa organisaatiota. Työvuosien kertyessä myös organisaatio vahvistaa sitoutumista erilaisin menetelmin, kuten erilaisien palkkioiden ja ikälisien muodossa. Sitoutumisen voimakkuuteen vaikuttavat monet tekijät: niin yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet kuin organisaation toimintatavat henkilöstön palkitsemisessa eri tavoin. (Wijkberg 1992, 34 - 35; Viljakainen 2006, 21.)





Kuvio 5. Organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä (Wijkberg 1992, 29)

Projektiin sitoutuminen eroaa organisaatioon sitoutumisesta aikamääreensä vuoksi. Projekti on usein osa organisaation toimintaa, minkä puolesta sitoutumista voidaan tarkastella organisaatioon sitoutumisen kautta. Pelkästään projektiin sitoutumista on haasteellista tutkia projektin ollessa ajallisesti rajattu kokonaisuus (Tolvanen 2012, 9 - 10). Tolvanen tutkimuksessa todetaan, että projektiin sitoutuminen sisältää organisaatioon sitou-

tumisen piirteitä, mutta suuremmalta osin projektiin sitoutumiseen voidaan työtavoitteisiin sitoutumisen määritelmää. Kirjallisuudessa on useita määritelmiä organisaatioon ja uraan sitoutumiselle, mutta projektiin sitoutumisen käsite on jäänyt epäselväksi. Sitoutumisen käsite on kirjallisuudessa varsin muuttuva käsite. (Tolvanen 2012, 7.)

Määritelmien variaatioista huolimatta yhteistä niille on se, että sitoutuminen koetaan positiiviseksi ja tavoiteltavaksi asiaksi, ja sen uskotaan edistävän sekä yksilön että yrityksen tavoitteiden saavuttamista. (Viljakainen 2006, 17.)

Tutkimukseni kohteena olleen sidosryhmän sitoutuminen muodostuu sekä ryhmän jäsenten yksilöllisten arvomaailmojen että sosiaalisen kontrollin varaan. Kaupunginhallituksen ja -valtuuston jäsenten mielletään kuuluvan kaupungin elinvoimaisuuden voimistamisen ja kehittämisen etujoukkoihin, joten sosiaalinen paine yhdessä ryhmän lujouden kanssa vahvistavat sitoutumista myös ns. etäämpänä oleviin asioihin. Vaikka kaupunginhallitus ja -valtuusto ovat ns. päätöksentekijöitä, eivätkä asemassaan ole konkreettisesti mukana Kemiläinen työllistämismalli -projektin arjessa, on heidän sitoutumisensa merkittävä voimavara projektipäällikölle sekä koko henkilöstölle. Kiinnostuksen osoittaminen projektin tavoitetta, etenemistä ja tulosten saavuttamista kohtaan osoittaa sitoutumista ja tuen antamista. Kaupunginhallituksen ja -valtuuston merkitys tukijana on suuri. (Hakala 31.1.2014, haastattelu.)

#### 4.3 Sitouttaminen

Silius & Tervakarinen (2007) mukaan sidosryhmien sitouttamiseen vaikuttavat missä roolissa sidosryhmän jäsenet toimivat projektiin nähden. Merkittävää on, toimivatko sidosryhmän jäsenet yhteistyössä projektin kanssa virkansa puolesta, vai onko kyseessä osaamisen jakaminen. Näiden lisäksi vaikuttavia tekijöitä ovat projektin viestintäympäristö sekä projektin henkilöstön ja sidosryhmän jäsenten ammattitaito ja asenne. Projektin henkilöstö voi edesauttaa sitoutumisen syntymistä ja vahvistumista ottamalla huomioon sidosryhmien erot ja tarpeet, panostamalla sidosryhmille suunnattuun informaatioon sekä arvostamalla sidosryhmien osaamista ja panostusta projektiin.

Sidosryhmien tuoman osaamisen arvostaminen on erittäin tärkeää. Huomioimalla eri sidosryhmien osaamisalueet saa projekti huomattavan voimavaran käyttöönsä. Yhteistyön kehittäminen mahdollisimman pitkälle luo projektille uusia voimavaroja ja edesauttaa projektin tuloksellisuutta. Saavuttaakseen mahdollisimman hedelmällisen yhteistyön, on suotavaa, että sidosryhmien edustajat yhdessä projektisuunnittelijan kanssa selvittävät ja määrittävät kunkin sidosryhmän tarpeet. Tällä tavoin projektin henkilöstöllä on selkeä käsitys, mihin tarpeeseen kunkin sidosryhmän kohdalla tulee vastata. Jatkuva kaksisuuntainen vuorovaikutus antaa projektiorganisaatiolle parhaat mahdollisuudet sekä saada maksimaalinen hyöty sidosryhmästä että oppia tuntemaan oma toimintakenttä entistä paremmin. (Silius & Tervakari 2007.)

Kemiläinen työllisyysmalli -projektin yhteistyö sidosryhmien kanssa alkoi jo useita vuosia sitten. Sitoutuminen perustuu suurelta osin yhteisen päämäärän ja muutostarpeen tiedostamiseen sekä yhteisen tulevaisuudenkuvan jakamiseen koko projektin henkilöstön ja sidosryhmien osalta. Toimintojen suunnittelussa oli mukana useita eri sidosryhmien jäseniä, joten sitoutuminen tapahtui niin omien arvojen kuin yhteisen päämäärän ja toimintatapojen kautta. Osa voimakkaimmin projektia eteenpäin ajaneista henkilöistä on jäänyt pois projektin vaikutuspiiristä, joten heidän tilalleen tulleiden sitoutumiseen vaikuttavat tekijät ovat erilaiset kuin ns. alkuperäisjäsenillä. (Hakala 31.1.2014, haastattelu.)

Kemiläinen työllistämismalli -projektin sitouttaminen on tapahtunut tiiviin yhteistyön ja osallisuuden kautta. Varsinaisia sitouttamistoimenpiteitä ei ole nähty tarpeellisina, sillä projektityöryhmä on sidosryhmien ja erityisesti tutkimani sidosryhmän sitoutumisen alkaneen ja olleet voimakas jo alusta lähtien. Aloite tarpeellisten toimenpiteiden ja uudistusten tekemiseen tuli Kemin kaupungin johdolta käsin, joten tällaisessa tilanteessa voitaneen olettaa aloitteen tekijän olevan vahvasti sitoutunut työhön ja tavoitteisiin. Kaupungin hallitukseen ja valtuustoon oli pyritty aktiivisesti pitämään yhteyttä, mutta kyseisen sidosryhmän aktiivinen yhteydenpito ja tiedotustilaisuuksiin osallistuminen oli jäänyt valitettavan vähäiseksi. Johtoryhmä oli mukana enemmänkin strategian tasolla sekä yritysyhteistyön kautta. (Hakala 31.1.2014, haastattelu.)

Keväällä 2014 järjestettiin valtuuston iltakoulu, jossa Kemiläinen työllistämismalli – projektin henkilöstö esitteli projektin kokonaisuudessaan sekä saavutettuja tuloksia. Kuulijoiden kiinnostus projektia kohtaan oli kasvanut huomattavasti ja esittely sekä tulokset herättivät runsastakin keskustelua. Myös ELY-keskuksen osoittama kiitos ja kannustus tuki projektin tulosten osoittamaa tuloksellisuutta ja merkityksellisyyttä. (Hakala 9.5.2014, keskustelu.)

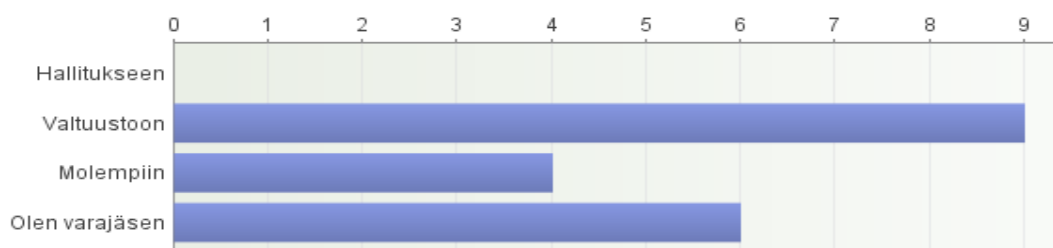
Yleisesti katsottuna Kemiläinen työllistämismalli-projektin sitouttaminen on tapahtunut ilman varsinaisia sitouttamistoimenpiteitä tai sidosryhmäanalyysejä. Sitoutuminen on tapahtunut yhteisten päämäärien, aktiivisen vuorovaikutuksen ja aktiivisen osallistumisen kautta. Projektin toimijat ovat mukana konkreettisesti jokapäiväisessä toiminnassa, näkevät yhteisen päämäärän ja oman merkityksensä kokonaisuudessa ja tulosten saavuttamisessa. Tutkimani ryhmä ei roolissaan ole välttämättä sidosryhmä ollenkaan, vaan hallituksen ja valtuuston asema on enemmänkin tukea ja kannustaa projektin henkilöstöä saavuttamaan tavoitteensa. Kyseisen sidosryhmän etäisyys projektin konkreettisesta toiminnasta ja vähäiset mahdollisuuden vaikuttaa etenemiseen tekevät sitoutumisesta haasteellista. Sitoutumista yksilötasolla on voitu vahvistaa aktiivisen vuorovaikutuksen ja eri yhteistyömuotojen kautta. Valtuuston ja hallituksen jäsenten muodostama sidosryhmä on merkittävän etäällä projektin toimintakentästä, joten aktiivisen vuorovaikutuksen sekä tiiviin yhteistyön kautta sitoutuneisuuden vahvistaminen on ollut vaikeaa. (Hakala 31.1.2014, haastattelu.)

Sidosryhmille tiedottaminen voimistuu kevään 2014 aikana tiedottajan palkkaamisen myötä. Tietoa on pyritty jakamaan aina kun sitä on tarjolla, ja nyt projektin ollessa puolivälissä toiminta-aikaansa, on tietoa tuloksista jo saatavilla. Viestintä on tapahtunut tiedotteiden ja kirjeiden kautta sekä puolivuositain julkaistavalla tiedotteella. Projekti-päällikön mukaan eri sidosryhmille on viestitetty aktiivisesti halukkuudesta tulla kertomaan projektista ja sen etenemisestä. (Hakala 31.1.2014, haastattelu.)

## 5 TUTKIMUS JA TULOKSET

Tutkimukseeni liittyvät teemat raamitin syksyn 2013 aikana. Keskustelimme projektityöryhmän kanssa tutkimuksen kohderyhmästä sekä millaiset kysymykset olisivat sopivimpia saadaksemme haluamamme tiedon. Lopulliset kysymykset viimeistelin tiiviissä yhteistyössä Kemiläinen työllistämismalli -projektin työhönvalmentaja Kati Tervon kanssa. Jo ensimmäisen työryhmän kanssa pidetyn palaverin jälkeen oli selvää, että kysely olisi järkevintä suorittaa Webropol -kyselynä. Se tavoittaisi tiukan aikataulun mukaan elävät hallitus- ja valtuustoryhmät. Kyselyn tein Webropol -sivustolla, jonka linkin lähetin hallintosihteeri Anutiina Tervonen-Aholle, joka puolestaan lähetti kyselyn linkin sidosryhmän jäsenille. Tutkimuksen kohteena oli sidosryhmä, joka koostui Kemin kaupungin hallituksen jäsenistä, valtuutetuista sekä varavaltuutetuista. Kokonaisuudessaan kyseiseen ryhmään kuuluu 61 henkilöä.

Kyselyyn vastasi kaikkiaan 19 henkilöä. Suurin osa heistä (yhdeksän henkilöä) kuului valtuustoon. Vastanneista kuusi oli varajäsenenä ja neljä ilmoitti kuuluvansa sekä hallitukseen että valtuustoon.



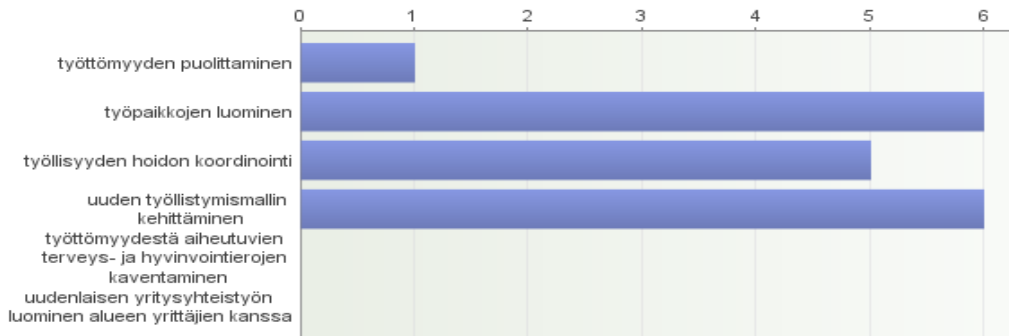
Kuvio 6. Vastanneiden henkilöiden asema Kemin kaupungin valtuustossa ja hallituksessa.

Projektin ja sen tavoitteiden tunteminen: kuusi vastaajista koki tuntevansa projektin ja sen tavoitteet hyvin, kolme huonosti ja loput siltä väliltä. Lisätietoa kaivattiin työllisyyden hoidosta/toimenpiteistä (yhdeksän vastaajaa) sekä projektin yhteistyökumppaneista ja sidosryhmistä (yhdeksän vastaajaa). Myös kaupungin vaikutusmahdollisuuksista työnantajan roolissa kaivattiin enemmän informaatiota. Ainoastaan kolme koki saaneen-

sa riittävästi tietoa. Tietoa kaivattiin myös julkisesta rahoituksesta sekä kolmannen sektorin mahdollisuuksista työnantajana.

### 3. Mikä on mielestäsi projektin tärkein tehtävä?

Vastaajien määrä: 18

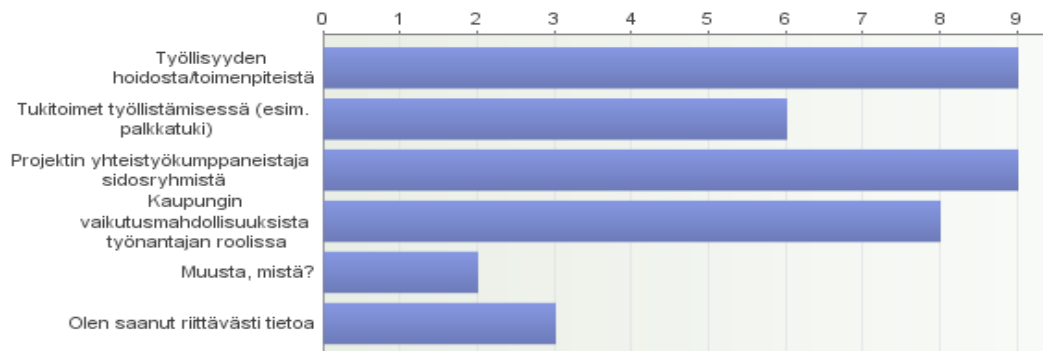


Kuvio 7. Projektin tärkein tehtävä vastaajien mielestä.

Vastaajien mielestä projektin tärkein tehtävä on työpaikkojen luominen (kuusi vastanneista) sekä uuden työllistymismallin kehittäminen (kuusi vastanneista). Myös työllisyyden hoidon koordinointi koettiin tärkeänä tehtävänä (viisi vastanneista). Työttömyydestä aiheutuvien terveys- ja hyvinvointierojen kaventaminen sekä uudenlaisen yritysyhteistyön luominen alueen yrittäjien kanssa ei kuulunut tärkeysjärjestyksen kärkipäähän (ei yhtään vastaajaa).

### 8. Mistä projektiin liittyvästä asiasta kaipaisit lisää tietoa?

Vastaajien määrä: 19



Kuvio 8. Lisäinformaation tarve kyselyn mukaan.

Projektiin ja sen tavoitteisiin sitoutuminen oli kohtalaista. Vastaajista viisi antoi arvion kolme asteikolla 1-5, jossa 1=heikko ja 5=vahva. Vastanneista neljä henkilöä koki sitoutumisensa heikoksi ja neljä henkilöä vahvaksi. Tähän heijastuu myös omien vaikutusmahdollisuuksien arvio, jossa vastaajista kuusi ei kokenut voivansa lainkaan vaikuttaa projektin onnistumiseen ja vain kaksi koki pystyvänsä vaikuttamaan vahvasti. Viisi vastaajaa koki voivansa vaikuttaa jonkin verran. Sitoutumista vahvistaviksi tekijöiksi nähtiin valtion taloudellisten voimavarojen lisääminen sekä tuloksista annettavan informaation kasvattaminen. Sitoutumista heikentävinä tekijöinä vastaajat näkivät rahoituksen vähäisyyden, tietämättömyyden sekä kontaktin ja tiedon puutteen.

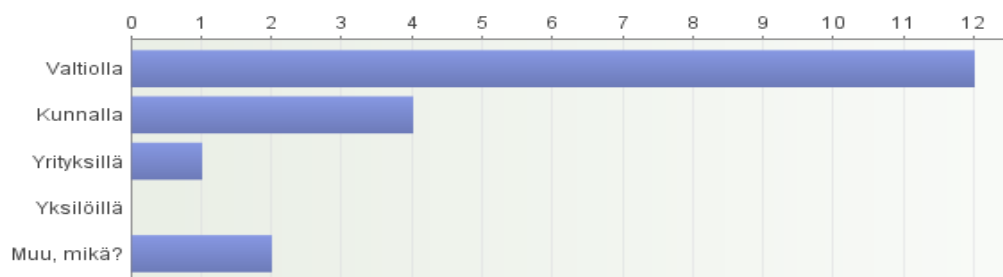
*”Millä tavoin sitoutumistasi projektiin voitaisiin vahvistaa?”*

- *”Enemmän rehellistä infoa tuloksista”*
- *”En osaa sanoa, tuntuu että asian kimpussa puuhaavat virkamiehet yms. Mutta ei valtuutetulla ole mahdollisuuksia vaikuttaa mitenkään”*
- *”Lisää tietoa!”*
- *”Tiedottamalla asiasta enemmän ja pitämällä ajan tasalla.”*

Työllisyyden hoito kyselyn aikaan Kemin kaupungissa koettiin kyselyn mukaan kohtalaiseksi. Asteikolla 1 - 5 antoi kymmenen vastaajaa arvon kolme. Vastaajista viisi arvioi työllisyyden hoidon arvoksi kaksi. Kukaan vastaajista ei antanut arvoa viisi ja vain yksi arvon neljä. Kyselyyn vastanneiden mielestä vastuu työllisyyden hoidosta kuuluu ensisijaisesti valtiolle (12 vastanneista). Kunnan vastuulle vastuun laski neljä vastaajaa.

#### 10. Kenellä on mielestäsi ensisijainen vastuu työllisyyden hoidosta?

Vastaajien määrä: 19



Kuvio 9. Vastuu työllisyyden hoidosta.

Vastaajien mielestä työttömyyden merkittävimmit vaikutuksiksi Kemissä nousivat työttömyyden vaikutus kaupungin elinvoimaisuuteen ja kilpailukykyyn sekä nuorten ja hyvin koulutettujen poismuutto. Syrjäytyminen nähtiin myös merkittävänä. Vähemmän merkittävänä nähtiin vaikutukset kaupungin talouteen, työttömyydestä aiheutuvat terveydenhuollon ja sosiaalihuollon kustannukset sekä työttömyyden periytyminen sukupolvelta toiselle.

#### 11. Mitkä ovat mielestäsi työttömyyden merkittävimmät vaikutukset Kemissä? Merkitse tärkeysjärjestyksessä 1-6.

Vastaajien määrä: 19

	1	2	3	4	5	6	Yhteensä	Keskiarvo
Vaikutukset kaupungin talouteen	4	4	4	0	2	1	15	2,67
Työttömyydetä aiheutuvat terveydenhuollon ja sosiaalihuollon kustannukset	5	5	3	3	1	0	17	2,41
Syrjäytyminen	3	3	2	7	0	2	17	3,24
Työttömyyden ns. periytyminen sukupolvelta toiselle	3	4	2	3	3	2	17	3,29
Vaikutukset kaupungin elinvoimaisuuteen ja kilpailukykyyn	1	0	4	2	10	2	19	4,37
Nuorten ja hyvinkoulutettujen poismuutto	2	2	1	2	2	9	18	4,5
Muu, mikä?	0	0	1	0	0	0	1	3
<b>Yhteensä</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>16</b>	<b>104</b>	<b>3,35</b>

Kuvio 10. Työttömyyden merkittävimmät vaikutuksen Kemissä.

Arvioitaessa Kemin kaupungin mahdollisuuksia vaikuttaa työnantajan roolissa työllistämiseen vastaajien ehdotuksia olivat esimerkiksi työttömien palkkaus sesonkiluonteisiin töihin, työttömien palkkaaminen avustaviin tehtäviin esimerkiksi hoito- ja hoivatyöhön sekä välityömarkkinoiden lisääminen kunnan sisällä ja yhdistyksien tukeminen työllistämiseen kuuluvissa paperitöissä. Vastaajia pyydettiin myös pohtimaan keinoja, joilla alueen yrityksiä ja järjestöjä voitaisiin auttaa työllistämään alueen työttömiä. Vastaajia tähän kysymykseen oli 11 henkilöä. Vastaajien esittämiä keinoja olivat esimerkiksi aktiivinen yhteistyö järjestöjen ja yritysten kanssa, tiedon ja yhteydenpidon lisääminen, byrokratian helpottaminen sekä erilaisten tukimuotojen ja tiedottamisen lisääminen yrityksille ja järjestöille.

Työllisyystilanteen arvioitiin kehittyvän maltillisesti ollen kolmen vuoden kuluttua kohtuullinen. Viisi vastaajista arvioi työllisyystilanteen heikentyvän. Kysyttäessä Kemin kaupungin julkisen sektorin mahdolliseen työvoimapulaan varautumista, vastaajien keinot olivat esimerkiksi toimintojen ja palvelujen rahoituksen turvaaminen, rekrytoinnin



oikea-aikaisuus, koulutuksen suuntaaminen niille aloille, joihin työvoimapula kohdistuu sekä työntekijä/osaamispankin perustaminen. Kysymystä pohdittiin myös kysymyksen asettelun kannalta. Onko todellisuudessa työvoimapulaa tulossa vai onko kysyttävä varautumisesta työttömyyteen?

- *”Miten julkisen sektorin mahdolliseen työvoimapulaan voidaan varautua Kemissä?*
- *”Koulutusta pitäisi suunnata niille aloille, joihin työvoimapulaa on tulossa. Työhyvinvoinnista on huolehdittava niin, että työntekijät jaksavat olla töissä. Julkisella sektorilla on tarkasteltava työtehtäviä uudella tavalla ja esim. toimisto- ja tietohallintoon liittyviä töitä ei tarvitse tehdä niin monessa työpisteessä kuin on ennen tehty. Hallintokuntien välistä yhteistyötä on lisättävä.”*
- *”Työvoima pulan hehketusta 1990 alkaen eikä vielä oikeasti ole tulossa koskaan. Nykyiset hyvin toimeentulevat haluavat pitää elintasonsa ja ovat kaikei vielä 90-vuotiaina työssä vaipat pöksyissään.”*

Arvioitaessa Kemiläinen työllistämismalli -projektin vaikutusta työllisyyteen vastaajien mielestä projektin vaikutus työllisyyteen on kohtalainen. Ainoastaan yksi vastaaja arvioi vaikutuksen huomattavaksi, ja vain kaksi heikoksi.

## 6 POHDINTA

Sitoutumisen mittaaminen on vaikeaa: on ensin ymmärrettävä sitoutumisen syntyperä ja sen eri ilmenemismuodot. Ei riitä, että tuntee teorian, sitoutumiseen vaikuttaa myös ihmisen inhimillisuus: jokainen meistä kokee jokaisen asian omalla tavallaan. Oman sitoutumisen arvio perustuu täysin henkilön omaan arvomaailmaan, siihen miten syväksi kukin oman tunteensa kokee. Tutkimani ryhmän sitoutumiseen projektin osalta vaikuttavat myös olemassa olevaan työpaikkaan sitoutuminen sekä kaupungin valtuustoon/hallitukseen sitoutuminen. Nämä seikat huomioon ottaen voidaan olettaa, ettei voimakasta osallistumista voitane vaatia ajanpuutteeseen vedoten. Sitoutuminen sen sijaan voi olla voimakastakin, riippuen projektin painoarvosta kullakin kyselyyn vastanneella.

Tutkimani sidosryhmän sitoutuminen perustuu suurimmilta osin velvollisuuteen. Asema kaupungin johtoryhmässä velvoittaa osallistumaan myös kaupungin tulevaisuuteen vaikuttaviin toimiin ympärillä olevissa toimintaympäristöissä. Työllisyys on ollut pitkään Kemlin kaupungin imagoa ja taloutta rasittava tekijä, joten kaupungin hallituksen ja valtuuston jäsenten osallistuminen on vaatimus. Kyselyn kohderyhmän sitoutumista rajoittava tekijä oli varmasti myös osallistumiseen käytössä olevan ajan rajallisuus: päivätyö vaatii oman osansa, jonka rinnalla kulkee myös jäsenyys hallituksessa ja/tai valtuustossa.

Kyselyni vastausprosentti jäi huomattavasti toivotusta. Se on valitettavaa, sillä kyselyllä hallituksen jäsenet, valtuutetut sekä varajäsenet olisivat voineet tuoda oman näkemyksensä projektipäällikön ja koko projektihenkilöstön tietoisuuteen. Kyselyn kautta uusien keinojen, välineiden ja työkalujen löytyminen olisi edistänyt projektin päämäärien saavuttamista. Vastausten vähäisyys kertoo ehkä myös omaa karua kieltään sidosryhmän sitoutumisesta Kemiläinen työllistämismalli -projektiin. Kyseinen sidosryhmä edustaa Kemlin päättäjiä ja heidän mielipiteitään ja voidaankin todeta, että jos sitoutuminen ja kiinnostus Kemlin kaupungin tulevaisuudelle elintärkeää projektia kohtaan on tätä tasoa kuin kysely antaa ymmärtää, voidaan todeta alkuperäisen, projektin idean alulle pan-

neen hallituksen ja valtuuston jäsenten vaihduttua sitoutumisen kadonneen paikkansa hallituksessa tai valtuustossa jättävän henkilön mukana.

Pieni vastausprosentti antaa aiheita pohtia kyseisen sidosryhmän sitouttamisen keinoja ja sitouttamiseen panostamisen määrää. Sitouttaminen aloitetaan jo projektin alkuvaiheessa ja siihen panostettu aika on usein suoraan verrannollinen sitoutumisen vahvuuteen. Kyselystä kävi ilmi, että varsin monelle hallituksen ja valtuuston jäsenelle Kemiläinen työllistämismalli on jäänyt osin tuntemattomaksi ja tämän vuoksi sitoutuminen on myös heikolla pohjalla. Informaation lisääminen, vuorovaikutuksen vahvistaminen sekä projektin toimintatapojen tuominen sidosryhmien pintaan vahvistaisi mahdollisuuksia voimakkaampaan sitoutumiseen ja haluun vaikuttaa. Sidosryhmien aktivoitumisen kautta projektin toiminta tehostuisi toimintakentällä ja keinot työllistämiseen tulisivat laajemmin työllistäjien tietoisuuteen ja käyttöön.

Riitta Hakalan haastattelun perusteella projektityöryhmän ja päättäjien osittain puuttellinen yhteinen historia on ollut merkittävä tekijä tutkimani sidosryhmän sitoutumisen heikkouteen. Herää kysymys, olisiko aloitetta näin suureen työllisyyttä koskevaan projektiin tehty päättäjien taholta nykyisessä kokoonpanossa. Työllistäminen on ollut haaste monelle kunnalle jo pitkään ja osasta kyselyn vastauksista paistaa luovuttamisen mieliala. Työllistämisen uusien ratkaisumallien löytämiseen on vaikea uskoa useiden kokeilujen ja epäonnistumisien jälkeen. Kun negatiiviseen mielialaan lisätään nykyiset massiiviset irtisanomiset, on ymmärrettävää, että usko uusien kokeilujen ja työllisyyden vahvistamiskeinojen löytymiseen horjuu. Sitouttamiseen ei ollut käytetty resursseja, sillä vahva yhteistyö ja aloitteen tulo päättäjien suunnalta antoi ymmärtää, ettei sitouttamista ole välttämätöntä nimenomaisesti tehdä. Tilanne kuitenkin muuttui uusien ihmisten tultua päättäjiksi, joten sitouttamiseen olisi tullut kiinnittää huomiota muutosten jälkeen.

Tuki on kuitenkin se, mitä tässä vaiheessa Kemiläinen työllisyysmalli –projekti tarvitsee. Sen sijaan, että keskitytään odottamaan epäonnistumista tai sivuutetaan projekti kova yritys ”turhana höörsämisenä”, olisi hedelmällisempää kuunnella, ottaa vastaan informaatiota ja miettiä omaa panosta ja mahdollisuuksia edesauttaa projektin vaikeasti

saavutettavan tuloksen saavuttamista. Projektipäällikkö ja -henkilöstö tietävät projektin tavoitteiden olevan kovia ja niiden saavuttamiseen tulee tehdä todella kovasti työtä, mutta tukemalla voimavarat, niin henkiset kuin fyysisetkin, kantavat huomattavasti pitemmälle.

Viimeisessä keskustelussamme Riitta Hakala kertoi, että merkkejä kiinnostumisesta ja halukkuudesta tukea ja osallistua ilmeni kevään aikana, jolloin projektin henkilöstö kutsuttiin valtuuston kokoukseen kertomaan Kemiläinen työllistämismalli –projektista. Kutsua jouduttiin odottamaan pitkään, mutta nyt se saatiin. Tapahtuma oli erityisen merkittävä juuri kyseiseltä sidosryhmältä odotetun tuen osoituksena: aiemmin kiinnostus ja kontaktit olivat vain harvojen valtuutettujen tekemiä, joten sekä kutsu että kokouksessa osoitettu kiinnostus ja aktiivinen osallistuminen keskusteluun olivat odotettuja positiivisia asioita. Projektin edettyä keskivaiheeseen oli projektin henkilöstöllä esittää kaivattuja tuloksia, jotka nekin olivat rohkaisevia.

Kemin kaupungin tulevaisuus vaikuttaa haasteelliselta. Kuntaliitoksen aiheuttamat keskustelut ja lähikuntien haluttomuus liittyä Kemin kaupungin kanssa synkentävät tulevaisuudenkuvia ja kertovat Kemin imagosta ulkopuolelta katsottuna. Yksi imagoa voimakkaasti laskeva tekijä on juurikin Kemin suuri työttömyysaste. Kemin houkuttelevuuden ja nousujohtaisen tulevaisuuden kannalta työllistämiseen ja uusien työllistämisen keinojen luomiseen olisi kiinnitettävä huomiota ja osallistuttava koko kaupungin voimalla. Päätäjien vaikutusvalta on voimakas, ja heidän sitoutumisensa heijastuu myös kaupungin asukkaisiin. Haluttaessa saavuttaa tuloksia ja suuria muutoksia laajassa mittakaavassa, kuten kaupungin menestystä ja tulevaisuutta kehitettäessä tehdään, on yhteistyön ja yhteisten näkemysten merkitys erittäin tärkeä. Kemiläinen työllistämismalli -projektin tehtävä, uuden työllistämismallin luominen, on erittäin haasteellinen. Onnistuessaan Kemin kaupungin imago ja tulevaisuudenkuva muuttuu negatiivisävyteisestä hyvinkin positiiviseksi. Samalla koko Perämeren alue saa uutta synergiaa toimintoihinsa ja Kemissä todellakin voidaan sanoa: ”Easy living”.

## LÄHTEET

- Eläketurvakeskus 2013. EU:n talous- työllisyys- ja sosiaalipolitiikka. Hakupäivä 22.3.2014.  
<[http://www.etk.fi/fi/service/talous-,\\_ty%C3%B6llisyys-\\_ja\\_sosiaalipolitiikka/1613/talous-,\\_ty%C3%B6llisyys-\\_ja\\_sosiaalipolitiikka](http://www.etk.fi/fi/service/talous-,_ty%C3%B6llisyys-_ja_sosiaalipolitiikka/1613/talous-,_ty%C3%B6llisyys-_ja_sosiaalipolitiikka)>
- Freeman R. Edward & McVea John. A Stakeholder Approach to Strategic Management. Working Paper No. 01-02. Darden Graduate School of Business Administration. University of Virginia.  
<<http://faculty.wvu.edu/dunnc3/rprnts.stakeholderapproach.pdf>>
- Finlex. Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta. Hakupäivä 5.11.2013.  
<<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120916?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=kunnan%20ty%C3%B6llisyys%20A4misvelvoite>>
- Hakala, Riitta, projektipäällikkö, Kemiläinen työllistämismalli -projekti. Kemiläinen työllistämismalli -projektin esittely. Sähköpostiviesti uutihanna@hotmail.com 31.1.2014
- Hakala, Riitta, projektipäällikkö, Kemiläinen työllistämismalli -projekti. Haastattelu 31.1.2014.
- Hakala, Riitta, projektipäällikkö, Kemiläinen työllistämismalli -projekti. Keskustelu 9.5.2014.
- Hamari, Elina 2007. Sitouttaminen johtamisessa. Pro Gradu –tutkielma. Tampereen yliopisto, Johtamistieteiden laitos, Hallintotiede.  
<<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/78237/gradu02003.pdf?sequence=1>>
- Heikkilä, Tarja 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Heininen, Ulla . Se työporukka – et kun siinä on aikamoinen imu. Opinnäytetyö. Haaga-Helian ammattikorkeakoulu, Helsinki.  
<[https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/53850/Ulla\\_Heininen.pdf?sequence=1](https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/53850/Ulla_Heininen.pdf?sequence=1)>
- Heinonen Elisabet, Hämäläinen Kari, Räisänen Heikki, Sihto Matti, Tuomala Juha 2004. Mitä on työvoimapolitiikka? Valtion taloudellinen tutkimuskeskus, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Jokivuori, Pertti 2002. Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön  
<<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13345/9513913503.pdf?sequence=1>>
- Kananen, Jorma 2008. Kvantti - kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopistopaino Oy.
- Kananen, Jorma 2008. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.
- Kemin kaupunki 2012. Kemiläinen työllistämismalli. Hakupäivä 8.5.2013.  
<[http://www.kemi.fi/kuntakokeilu/tavoitteet\\_tulokset.html](http://www.kemi.fi/kuntakokeilu/tavoitteet_tulokset.html)>
- Kemin kaupunki 2014. Katsaus Kemin ja Kemi-Tornio –seudun kehitykseen 1/2013. Keskusviraston julkaisuja 1/2013. Hakupäivä 17.3.2014.  
<[http://www.kemi.fi/keskusvirasto/julkaisut/Katsaus/tammikuu\\_2013.pdf](http://www.kemi.fi/keskusvirasto/julkaisut/Katsaus/tammikuu_2013.pdf)>
- Koistinen, Pertti 1999. Työpolitiikan perusteet. Juva: WSOY.
- Kuntaliitto 2013. Eurooppalainen työllisyysstrategia. Hakupäivä 3.10.2013.

- <<http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/aek/tyollisyys/euroopan-ty%C3%B6llisyysstrategia/Sivut/default.aspx>>  
Kuntaliitto 2013. Kuntakokeilu. Hakupäivä 22.10.2013.  
<<http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/aek/tyollisyys/kuntakokeilu/Sivut/default.aspx>>
- Lapin elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2013. Lapin työllisyyskatsaus 2013.  
<<http://www.ely-keskus.fi/documents/10191/141630/Tammikuu+2013/bda526e4-ca48-4ee9-960f-d1b2caedfc9f>>
- Leinonen, Tuomas & Hassinen Markku 2009. Työttömyyden hoitamattomuus tulee yhteiskunnalle kalliiksi. Pääkirjoitus. Helsingin Sanomat. Hakupäivä 18.4.2014.  
<<http://www.hs.fi/paakirjoitus/artikkeli/Ty%C3%B6tt%C3%B6myyden+hoitamattomuus+tulee+yhteiskunnalle+kalliiksi/1135244034075>>
- Lindholm, Minna & Mattila, Tuula-Maria & Niemelä, Maija & Rantamäki Arja 2008. Projektikäsikirja 2008. Valkeakosken Seudun Kehitys Oy. Hakupäivä 9.10.2013.  
<<http://epipro.vihivaunu.fi/ohjeet/projektikasikirja.pdf>>
- Lämsä, Anna-Maija & Hautala, Taru 2005. Organisaatiokäyttötymisen perusteet. Helsinki: Edita
- Lööw, Monica 2002. Onnistunut projekti. Suom. Maarit Tillman. WS Bookwell Oy.
- Martin, Vivien 2006. Managing Projects in Human Resources, Training and Development. London: Kogan Page Ltd.
- Pohjolan Sanomat 2014. Työllisyys parani hieman helmikuussa Kemi-Tornion alueella. Hakupäivä 25.4.2014
- Ruuska, Kai 2005. Pidä projekti hallinnassa. Helsinki: Talentum.
- Silius, Kirsi & Tervakari, Anne-Maritta 2007. Luento 3: MATHM-57350 Hypermedian tuotantoprojektin hallinnan erityispiirteet.  
<<http://matriisi.ee.tut.fi/hmopetus/tprj-hall/syksy2007/HmProjhal-2007-3.pdf>>
- Suomen kuntaliitto 2000. Onnistunut projekti – opas kunta-alan projektityöskentelyyn. Helsinki: Suomen kuntaliitto.  
<[http://cna.mikkeli.amk.fi/Oppilas/Projektitehtava/Kunta\\_alan\\_proj\\_opas.pdf](http://cna.mikkeli.amk.fi/Oppilas/Projektitehtava/Kunta_alan_proj_opas.pdf)>
- Tolvanen, Senja 2012. ”Pohjimmiltaan projektiin sitoutuminen tarkoittaa sitä, että...” – Tarkastelussa projektiin sitoutumisen ilmiö. Maisterin tutkinnon tutkielma. Aalto-yliopisto.  
<[http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/13033/hse\\_ethesis\\_13033.pdf](http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/13033/hse_ethesis_13033.pdf)>
- Työ- ja elinkeinoministeriö. Työvoima- ja yrityspalvelut 2013. Hakupäivä 18.10.2013.  
<[http://www.tem.fi/tyo/tyovoima-\\_ja\\_yrityspalvelut](http://www.tem.fi/tyo/tyovoima-_ja_yrityspalvelut)>
- Vainio, Samuli 2007. Sidosryhmien sitouttaminen. Essee.  
<<http://hlab.ee.tut.fi/hmopetus/sidosryhmien-sitouttaminen>>
- Viljakainen, Piia 2006. Rahasta vai rakkaudesta – vapaaehtoistyötä Tampereen Pyrinössä. Pro gradu –tutkielma. Tampereen yliopisto, Tampere.  
<<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/93087/gradu00803.pdf?sequence=1>>
- Virtanen, Petri 2000. Projektityö. Porvoo: WSOY.

**LIITTEET**

Liite 1. Webropolkysely sidosryhmälle





### 3. Mikä on mielestäsi projektin tärkein tehtävä?

- työttömyyden puolittaminen
- työpaikkojen luominen
- työllisyyden hoidon koordinointi
- uuden työllistymismallin kehittäminen
- työttömyydestä aiheutuvien terveys- ja hyvinvointierojen kaventaminen
- uudenlaisen yritysysteistyön luominen alueen yrittäjien kanssa

### 4. Kuinka sitoutunut koet olevasi projektiin ja sen tavoitteisiin?

	1	2	3	4	5	
Heikosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vahvasti

### 5. Koetko voivasti vaikuttaa projektin onnistumiseen?

	1	2	3	4	5	
En ollenkaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Voin vaikuttaa erittäin paljon

### 6. Millä tavoin sitoutumistasi projektiin voitaisiin vahvistaa?

### 7. Mitkä tekijät heikentävät sitoutumistasi projektiin?

### 8. Mistä projektiin liittyvästä asiasta kaipaisit lisää tietoa?

- Työllisyyden hoidosta/toimenpiteistä
- Tukitoimet työllistämisessä (esim. palkkatuki)
- Projektin yhteistyökumppaneistaja sidosryhmistä
- Kaupungin vaikutusmahdollisuuksista työnantajan roolissa
- Muusta, mistä?
- Olen saanut riittävästi tietoa

### 9. Mikä on arviosi tämänhetkisestä työllisyyden hoidosta Kemissä?

	1	2	3	4	5	
Hoidetaan hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Hoidetaan hyvin						

### 10. Kenellä on mielestäsi ensisijainen vastuu työllisyyden hoidosta?

- Valtiolla
- Kunnalla
- Yrityksillä
- Yksilöillä
- Muu, mikä?

**11. Mitkä ovat mielestäsi työttömyyden merkittävimmät vaikutukset Kemissä? Merkitse tärkeysjärjestyksessä 1-6.**

	1	2	3	4	5	6
Vaikutukset kaupungin talouteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työttömyydetä aiheutuvat terveydenhuollon ja sosiaalihuollon kustannukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Syrjäytyminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työttömyyden ns. periytyminen sukupolvelta toiselle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaikutukset kaupungin elinvoimaisuuteen ja kilpailukykyyn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuorten ja hyvinkoulutettujen poismuutto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu, mikä? <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**12. Pystyisikö Kemin kaupunki työnantajan roolissa tukemaan työllistymistä ja millä tavoin?**

**13. Millä keinoin voitaisiin auttaa alueen yrityksiä ja järjestöjä työllistämään alueen työttömiä?**

