

**SPATIA**  
**Raportteja**  
**1/2002**

---

**OSAAVA POHJOIS-KARJALA II –HANKKEEN  
VÄLIARVIOINTI**

Jarno Turunen



Alue- ja kuntatutkimuskeskus  
Joensuun yliopisto

# TIIVISTELMÄ

Jarno Turunen

## OSAAVA POHJOIS-KARJALA II –HANKKEEN VÄLIARVIOINTI

Rahoittaja/tilaaja: Joensuun Tiedepuisto Oy/Itä-Suomen muovi-metallikeskus

SPATIA – Alue- ja kuntatutkimuskeskus  
Karjalan tutkimuslaitos, Joensuun yliopisto  
Helmikuu 2002  
ISBN 952-458-178-7

**Avainsanat: muovi- ja metalliala, Pohjois-Karjala, arviointi**

Osaava Pohjois-Karjala II -projektissa parannetaan 50 pohjoiskarjalaisen muovi- ja metallialan yrityksen kilpailukykyä kouluttamalla henkilökuntaa sekä kehittämällä yrityksen toimintaa räätälöidyillä koulutus- ja kehittämisohjelmilla. Vuosina 2000-2003 toteutettava projekti on osa Pohjois-Karjalan osaamiskeskusohjelmaa ja sen toteuttamisesta vastaa Joensuun Tiedepuisto Oy, Itä-Suomen muovi-metallikeskus.

Tämä raportti on Joensuun yliopiston Alue- ja kuntatutkimuskeskukselta (SPATIA) tilattu ulkopuolinen väliarviointi. Väliarvioinnissa on haastateltu asiakasyritysten avainhenkilöitä, hyödynnetty projektin itse tuottamia dokumentteja ja materiaaleja sekä pidetty projektihenkilöstön kanssa keskustelutilaisuuksia. Väliarviointi painottuu seuraaviin asioihin:

- 1) asiakasyritysten kokemukset koulutusten ja kehittämistoimenpiteiden toteutuksesta
- 2) koulutusten ja kehittämistoimenpiteiden aikaansaama muutos yritysten toiminnassa
- 3) projektin työskentelymallien ja –prosessien arviointi asiakasyritysten näkökulmasta.

Projekti on toiminut hyvin suunnitelmallisesti ja systemaattisesti. Toimintatapa on kokonaisuudessaan ollut hyvin yrityslähtöinen ja asiakasyritysten näkemykset on huomioitu hyvin toteutuksessa. Koulutusmallia toteutetaan järjestelmällisesti edeten koulutus- ja kehittämiskartoituksesta toteutukseen. Toisaalta vaihtoehtoisilla toimintatavoilla voitaisiin ehkä tavoittaa myös osa yrityksistä, jotka ovat jääneet hankkeen ulkopuolelle. Etenkin pienimpien alan yritysten koulutuksessa ja kehittämisessä tarvittaisiin uusia tapoja.

Yritysten kokemukset ovat hyvin myönteisiä. Projekti on muuttanut yritysten toimintatapoja ja sillä on ollut konkreettisia vaikutuksia yritysten toimintaan. Haastatellut yritykset näkivät projektin toimenpiteet kustannustehokkaina ja edullisina yritykselle.

Ehkä terävin kritiikki kohdistui yhteistyökuvioiden vähäisyyteen mukanaolevien yritysten välillä. Projekti voisi omalta osaltaan vahvemmin rohkaista yhteistyöhön ja etsiä yritysten luvalla yhteisiä tarpeita ja intressejä.

Toimintojen jatkuvuuden varmistaminen projektivaiheen jälkeen tulisi aloittaa varsin pian. Hankkeen keskeisimmät toimenpiteet tulisi määritellä ja miettiä, millaisella strategialla toimintoja aiotaan jatkaa. Hyvän lähtökohdan jatkolle antavat valmis toimintamalli, asiakasyritysten hyvin positiiviset kokemukset toiminnasta ja projektihenkilöstön hankkeessa saatu tieto-taito.

## SISÄLLYS

1. TAUSTA.....	1
2. ARVIOINNIN TAVOITTEET JA TOTEUTUS .....	1
3. PROJEKTISSA ASETETUT TAVOITTEET JA NIIDEN TOTEUTUMINEN .....	3
4. ASIAKASYRITYSTEN NÄKEMYKSET PROJEKTISTA .....	5
4.1. Projektin koulutus- ja kehittämistoiminta .....	5
4.2. Projektin hyöty ja vaikutukset.....	8
4.3. Kokemukset projektihenkilöstöstä.....	10
4.4. Hankkeen parannusehdotukset.....	10
5. TOIMINTOJEN JATKUVUUS.....	12
6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	14

Liite 1. Yrityshaastattelun kysymykset

## **1. TAUSTA**

Osaava Pohjois-Karjala II -projekti on Euroopan sosiaalirahaston ja TE-keskuksen tukema projekti vuosille 2000-2003. Projekti on osa Pohjois-Karjalan osaamiskeskusohjelmaa (muovi-metalliosaamisala) ja sen toteuttamisesta vastaa Joensuun Tiedepuisto Oy, Itä-Suomen muovi-metallikeskus. Hanke on jatkoa vuosina 1998-2000 toteutetulle Osaava Pohjois-Karjala – projektille.

Projektissa parannetaan 50 pohjoiskarjalaisen muovi- ja metallialan yrityksen kilpailukykyä kouluttamalla henkilökuntaa sekä kehittämällä yrityksen toimintaa kullekin yritykselle räätälöidyn koulutus- ja kehittämisohjelman mukaisesti. Projektin tavoitteena on, että sen aikana edellä mainittuihin koulutus- ja kehittämistoimenpiteisiin osallistuu noin 1 500 henkilöä 15 000 henkilökoulutuspäivän aikana. Lisäksi projektin tavoitteena on muodostaa toimintaa edistäviä yhteistyöverkkoja vientitoiminnan ja tuotantoteknologian kehittämiseen liittyen.

Projekti tilasi Joensuun yliopiston Alue- ja kuntatutkimusyksiköltä (SPATIA) ulkopuolisen väliarvioinnin hankkeesta suunnilleen sen puolivälissä, tammikuussa 2002. Arvioinnin on tehnyt tutkija FM Jarno Turunen.

## **2. ARVIOINNIN TAVOITTEET JA TOTEUTUS**

Arvioitsijan ja projektin henkilöstön yhteisessä arvioinnin suunnittelupalaverissa sovittiin, että arvioinnissa tärkeintä on asiakkaan näkökulma eli se, miten yritykset kokevat projektin. Projekti toivoi arvioinnin avulla saavansa asiakasyrityksiltä kehittämissuhteita jatkoa ajatellen. Toisin sanottuna arvioinnin tarkoituksena on tukea projektin kehittämistoimintaa.

Arviointiotteenä on käytetty ulkopuolista arviointia, joka tuottaa uutta tietoa hankkeesta ja tukee kehittämistyötä. Arvioitsija toimii hankkeessa ”kriittisenä ystävänä” tarkastellen hankkeen työskentelyä ulkopuolisen asiantuntijan silmin. Näin voidaan välttyä toimimasta pelkän projektin sisäisen arki tiedon varassa. Väliarviointi voidaan nähdä eräänlaisena projektin suunnan tarkastuspisteenä: onko projektin syytä jatkaa valituilla toimintatavoilla vai kenties muuttaa jotenkin kurssia hankkeen loppuajaksi. Arvioitsijan tehtävä on herättää keskustelua näistä asioista.

Väliarviointi painottuu seuraaviin asioihin:

- 1) asiakasyritysten kokemukset koulutusten ja kehittämistoimenpiteiden toteutuksesta
- 2) koulutusten ja kehittämistoimenpiteiden aikaansaama muutos yritysten toiminnassa ja
- 3) projektin työskentelymallien ja –prosessien arviointi asiakasyritysten näkökulmasta.

Arvioinnin toteutus:

- suunnittelupalaveri projektihenkilöstön kanssa
- taustamateriaalin läpikäyminen
- palaveri projektihenkilöstön kanssa
- haastattelujen suunnittelu
- haastattelujen toteutus (7 yritystä)
- raportin kirjoittaminen
- tulosten esittäminen projektihenkilöstön kanssa pidetyssä kehittämispalaverissa.

Arviointimenetelmänä on käytetty yrityshaastatteluja. Välievaluointiin haastateltiin 7 asiakasyritysten avainhenkilöä Pohjois-Karjalan alueelta. Lisäksi arvioinnissa on hyödynnetty projektin itse tuottamia dokumentteja ja materiaaleja sekä projektihenkilöstön kanssa pidettyjä keskustelutilaisuuksia.

Yrityshaastatteluihin perustuvan arviointimenetelmän vahvuutena on, että näin saadaan tietoa jo toteutetuista toimenpiteistä suoraan hankkeen kohderyhmältä. Haastattelujen avulla voidaan hankkia syvällisempää tietoa yritysten näkemyksistä ja kokemuksista kuin esimerkiksi kyselyjen avulla. Arvioinnissa käytetyn menetelmän rajoitteena on yleistettävyyt: tavoitteena ei olekaan mitata määrällisiä tuloksia ja vaikutuksia vaan pikemminkin lisätä ymmärrystä hankkeen kohderyhmän tarpeista ja kokemuksista. Koska yrityksissä on tehty projektin myötä hyvin erilaisia toimenpiteitä, ovat myös vaikutukset hyvin erityyppisiä kussakin yrityksessä.

Haastateltavat yritykset on valittu seuraavin kriteerein:

1. osallistunut projektin koulutus- tai kehittämistoimintaan
2. maantieteellinen kattavuus (Joensuu, Outokumpu ja Kiihtelysvaara)
3. yrityksen koko (sekä isoja ja pieniä yrityksiä)
4. asema tuotantoketjussa (lopputuotteen tuottajia ja alihankkijoita)
5. toimiala (sekä muovi- että metallialan yrityksiä)
6. tehty erilaisia toimenpiteitä
7. yrityksen kasvu (sekä kasvuhakuisia että ei-kasvuhakuisia).

Haastattelujen kesto oli noin yksi tunti. Haastattelut koostuivat viidestä temasta:

1. Projektilta tilattu koulutus
2. Projektin kehittämistoiminta yrityksessä
3. Projektin hyöty ja vaikutukset
4. Yhteistyö ja yhteydenpito
5. Projektin tulevaisuus.

### **3. PROJEKTISSA ASETETUT TAVOITTEET JA NIIDEN TOTEUTUMINEN**

Osaava Pohjois-Karjala II –projektin sisältö ja tavoitteet on asetettu ensimmäisen projektivaiheen kokemusten pohjalta. Kokemuksia ja palautetta on kerätty ensimmäisen välivaiheen välievaluoinnilla, maaliskuussa 2000 tehdyllä itsearvioinnilla ja toukokuussa 2000 tehdyllä asiakaskyselyllä. Näin jatkohankkeen suunnittelussa on käytetty systemaattisesti ensimmäisestä vaiheesta saatuja kokemuksia ja ennen kaikkea hankkeen kohderyhmän, asiakasyritysten palautetta. Hankkeen toisessa vaiheessa projekti on myös tehnyt itsearvioinnin. Ensimmäisen vaiheen välievaluointi on varsin kevyt ja hatara, sen sijaan itsearvioinnit on selvästi tehty huolella. Itsearvioinnista käyvät myös ilmi varsin hyvin hankkeen toiminnan vahvuudet ja heikkoudet.

Projektin kohderyhmänä ovat muovi-metalliklusteriin kuuluvat yritykset Itä-Suomessa, erityisesti Pohjois-Karjalan alueella sekä näiden yritysten työntekijät. Projektiin on ajateltu osallistuvan 50 pohjoiskarjalaista muovi- ja metallialan yritystä.

Projektin tavoitteiden toteutumisen osalta ollaan lähellä suunniteltua (Taulukko 1). Johdon ja esimiesten henkilökohtaisiin kehitysprofiilikartoituksiin osallistui 83 henkilöä. Vientirenkaiden kehittäminen on tarkoitus aloittaa vuonna 2002. Ehkä eniten asetetuista määrällisistä tavoitteista on jääty yritysten kehittämis- ja koulutusohjelman osalta. Viime vuonna kartoituksia tehtiin noin 20 yrityksessä.

**Taulukko 1.** Projektin määrällisten tavoitteiden toteutuminen hankkeen puolivälissä.

	<b>Tavoite 31.8.2003</b>	<b>Tilanne 01/2002</b>
Yrityksiä mukana	50	53
Yrityksen kehittämis- ja koulutusohjelmaa / vuosi	40	noin 20 (vuonna 2001)
Toteutettavat koulutuspäivät	15 000	7 440
Johdon ja esimiesten henkilökohtaiset kehitysprofiilikartoitukset	100	83
Vientirenkaita	1	0
Uusien teknologioiden ja tuotteiden kehittämisrenkaita	3	3
Yrityksiä alihankkijoiden kehittämisrenkaassa	15	12

Projektisuunnitelmassa on asetettu tavoitteeksi 80 uutta työpaikkaa, 2 uutta yritystä ja 250 turvattua työpaikkaa. Uusien työpaikkojen osalta asetetut tavoitteet tuntuvat varsin korkeilta, jopa hieman ylioptimistisilta. Näiden työpaikkojen saavuttaminen ja mittaaminen on erittäin hankalaa, miltei mahdotonta, varsinkin kun mahdolliset uudet työpaikat eivät synny suoraan projektin tuloksena vaan välillisesti. Projekti voi omalta osaltaan tukea yritysten koulutusta ja kehittämistä, jonka myötä voi syntyä välillisesti uusia työpaikkoja. Projektin vaikutukset ovat pikemminkin yritysten työntekijöiden osaamisen kohoamisessa, joka on erittäin tärkeä tekijä työpaikkojen turvaamisen kannalta.

Projektin koko toimintatavasta huokuu systemaattisuus. Projektin koulutus- ja kehittämistoimenpiteiden läpivientiin yrityksissä on luotu hyvin systemaattinen toimintamalli, jossa edetään kartoituksesta koulutusohjelman tekemiseen, hyväksymiseen ja koulutuksen toteuttamiseen.

## 4. ASIAKASYRITYSTEN NÄKEMYKSET PROJEKTISTA

### 4.1. Projektin koulutus- ja kehittämistoiminta

#### *Koulutus- ja kehittämiskartoitus*

Hankkeen toiminta yrityksessä alkaa perusteellisella kartoituksella, jossa selvitetään yrityksen ja sen henkilöstön koulutus- ja kehittämistarpeet. Yritykset ovat kokeneet kartoituksen hyvin positiivisena. Kartoituksesta on muodostunut eräänlainen projektikalenteri, mistä nähdään, mitä koulutusta vuoden aikana järjestetään ja milloin. Kartoitus on muodostanut pohjan kaikille koulutus- ja kehittämistoimenpiteille ja sen avulla koulutus- ja kehittämistarpeet ovat muodostuneet tarkemmiksi. Yritykset ovat kokeneet hyödylliseksi erilaisten vaihtoehtojen läpikäymisen hyvin yksityiskohtaisesti ja ulkopuolisen henkilön esittämänä. Yritysten kannalta on tärkeää, että vaihtoehdot kartoituksessa on jo mietitty valmiiksi. Yritykset näkevät koulutus- ja kehittämiskartoituksesta olevan se hyöty, että näin voidaan välttää koulutuksen rönsyily ja se, ettei koulutusta ole liikaa. Kartoituksen avulla on voitu priorisoida koulutuksia ja kiirehtiä tärkeimpiä. Kartoitus on laittanut ajattelemaan koulutusta kokonaisuutena, jolloin pystytään etenemään johdonmukaisesti ja suunnitelmallisesti pitkällä aikavälillä.

Kaikilta osin kartoituksessa esiinnousseet asiat eivät ole toteutuneet. On voinut käydä niin, että projektin ja yrityksen aikataulut eivät ole kohdanneet tai asiat ovat yrityksessä ratkenneet automaattisesti. Ongelmana kartoituksen toimivuuden kannalta onkin, että yrityksen tarpeet voivat muuttua hyvin nopeallakin aikavälillä. Tämä vaatii projektilta joustavuutta ja nopeaa reagointikykyä.

#### *Projektilta tilattu koulutus*

Koulutuksen tilaamiseen projektilta on johtanut joko yrityksen omat tarpeet tai projektihenkilöstön aktiivisuus. Koulutuksen lähteminen yrityksen omista tarpeista on koettu erittäin hyväksi projektissa. Yritysten koulutustarpeet liittyvät pääasiassa uusien koneiden, laitteiden tai ohjelmistojen käyttöönottoon. Kun yritykseen tulee jokin uusi asia, projektilta kysytään, onnistuisiko tällainen koulutus. Myös uusien työntekijöiden ottaminen on johtanut koulutuksen tilaamiseen. Yritysten asiakkaiden muuttuvat tarpeet voivat omalta osaltaan lisätä koulutustarvetta yrityksissä, esimerkiksi laatu järjestelmien kehittämistarpeet tulevat yrityksiin usein tätä kautta. Monet haastatelluista yrityksistä olivat olleet mukana jo hankkeen ykkösvaiheessa, joten osallistuminen jatkohankkeeseen on ollut luonnollista.



Yritykset ovat kokeneet järjestetyt koulutukset tarpeellisiksi, vaikka suuri osa koulutuksista olisi haastateltujen mukaan järjestetty muutenkin. Esimerkiksi uusien ohjelmistojen tai laitteiden käyttöönotto yrityksessä vaatii koulutusta joka tapauksessa. Jos vastaava koulutus olisi järjestetty itseopiskeluna, se olisi vienyt enemmän aikaa yrityksessä. Projektin vahvuus on ollut siinä, että yrityksen ei ole tarvinnut huolehtia koulutuksen järjestämisestä ja kouluttajan etsimisestä, vaan projekti on hoitanut nämä asiat. Selkeä vahvuus on ollut myös se, että koulutus on ollut yritykselle edullista. Varsinkin pienemmille yrityksille tämä on ollut tärkeä asia. Pienemmille yrityksille projektin myötä on saatu pitkäjänteistä, kokonaisvaltaista kehittämistä satunnaisten kurssien sijaan. Ilman projektin tukea koulutuksia yrityksissä olisi vähemmän ja koulutuksia tilattaisiin lähinnä jonkin ajankohtaisen tarpeen tyydyttämiseen.

Yritykset ovat kokeneet tärkeänä asiana projektin joustavuuden tarvittaessa. Monesti koulutustarpeet tulevat hyvin nopealla aikataululla, jolloin projektilta vaaditaan nopeaa reagointia. Tästä yritykset antoivat myös positiivista palautetta projektille. Haastatellut pitivät yhtenä etuna sitä, että projektin myötä koulutukset ovat toteutuneet nopeammalla aikataululla kuin ilman vastaavantyyppistä projektia.

Oikean kouluttajan löytäminen on yrityksille ratkaisevan tärkeä asia. Monet yritysten koulutuksista ovat sellaisia, että asiantuntevaa koulutusta tietyllä erityisalalla voi olla vaikea saada. Haastatellut olivat tyytyväisiä konsultteihin, jotka olivat joustavia, asiantuntevia ja aikataulun mukaan eteneviä. Kouluttajien tärkeinä ominaisuuksina pidettiin sitä, että he tuntevat yrityksen hyvin ja heillä on vankka kokemus yritys-elämästä. Selvästi on nähtävissä, että parhaimmillaan konsultin ja yrityksen välillä on muodostunut pitkäaikainen, luottamuksellinen suhde, jolloin samaa konsulttia käytetään myös jatkossa. Erikoisesti projektin yritys-kohtaisia ja yrityksen tarpeisiin räätälöityjä koulutuksia kehitettiin.

Joissakin koulutuksissa on ollut käynnistymisvaikeuksia. Koulutuksissa suurin ongelma on ollut yrityksen työntekijöiden irrottaminen työtehtävistä koulutukseen. Varsinkin sellaiset koulutukset, joissa koulutetaan suuria työntekijämääriä kerrallaan, ovat olleet vaikeasti järjestettävissä. Suunnitelluissa aikatauluissa pysyminen on tuottanut vaikeuksia joillekin yrityksille. Esimerkiksi tuotantotilanteen takia aikatauluja on jouduttu sovittamaan myöhäisemmäksi.

Konsulttien järjestämässä koulutuksessa ongelmana on joskus koettu se, että koulutus etenee konsulttikeskeisesti, jolloin ilman konsulttia ei ole saatu aikaan tarpeeksi. Tärkeää onkin, että kouluttajat loisivat alusta lähtien osaamista yritys-kohtaisesti hoitaa asioita itsenäisesti. Konsulttien teettämät kotitehtävät ovat yritysten kiireiden vuoksi jääneet usein tekemättä.

Joidenkin kurssien antia yritykset kritisoivat. Kritiikki kohdistui esimerkiksi kouluttajan vähäiseen kokemukseen. Osa yrityksistä kritisoi yleiskoulutuksia, jotka on koettu yrityksen kannalta turhiksi ja liian yleisillä tasoilla liikkuviksi.

### ***Muu yrityksessä järjestetty koulutus***

Osassa haastatelluista yrityksistä on järjestetty koulutusta myös muuten kuin projektin kautta. Tällaisia koulutuksia ovat olleet ammattikoulutukset, oppisopimuskoulutukset, lyhyet koulutuspäivät ja sisäinen koulutus. Omistajilla voi olla omia tarpeita kouluttaa yrityksiä esimerkiksi erilaisten uusien työkalujen käyttöön.

Henkilökohtaisia kursseja on järjestetty esimerkiksi tuotekehityksestä ja markkinoinnista. Henkilöstölle on koulutettu atk-taitoja, paloasioita, ensiapua, työsuojelua ja työterveydenhuoltoa. Johdolle on järjestetty toimitusjohtajakoulutusta. Satunnaisia kursseja on ollut esimerkiksi tili- ja veropäivien muodossa. Esimerkkinä mainittakoon myös paloturvallisuudesta huolehtiminen, jossa sekä palolaitoksella että yrityksellä on yhteinen intressi ja koulutuksen järjestäminen yhdessä on ollut luonnollista. Suuri osa muualta tilatuista koulutuksista on järjestetty muuta kautta sen takia, että niistä on sovittu jo ennen projektin alkamista. Yrityksillä on ollut voimassaolevia sopimuksia, jotka velvoittavat koulutuksen tilaamiseen muualta.

Tietokoneiden ajokortteja on suoritettu Aikuiskoulutuskeskuksella ja Vapaaopistolla. Englannin kielen koulutusta on järjestetty muuta kautta sen vuoksi, ettei kielikoulutusta ole voitu sisällyttää projektiin. Kielikoulutus nähdään tärkeäksi osaksi yritysten kansainvälistymistä ja sitä toivottiin tuettavan myös projektin puitteissa.

Ammattitutkintoihin valmistavat koulutukset eroavat luonnollisesti projektin järjestämästä koulutuksesta pidemmällä kestollaan. Oppisopimuskoulutuksia oli käynnissä useammassakin yrityksessä.

### ***Projektin kehittämistoiminta yrityksessä***

Kehittämistoimintaan osallistumisen osalta yritysten intressit vaihtelivat suuresti. Osa koki, että he ovat viennin ja alihankinnan osalta edellä muita yrityksiä, eivätkä näin ollen kokeneet osallistumista tarpeelliseksi. Asiakkaat ovat usein maakunnan ulkopuolella, jolloin intressejä maakunnalliseen kehittämisrenkaaseen ei välttämättä ole.

Alihankkijan ja tilaajan kannalta on hyvä asia, että projektin puitteissa on mahdollista järjestää koulutus- ja kehittämistoimenpiteitä alihankintaan liittyen. Yrityksillä, niin alihankkijoilla kuin tilaajallakaan, ei välttämättä ole resursseja tällaiseen kehittämiseen. Alihankinta-asioiden kehittäminen projektin kautta on varsinkin pienemmille yrityksille tärkeää, sillä näin voidaan hankkia uusia kontakteja. Alihankkijoiden verkostoitumisessa on koettu ongelmana vähäinen kokemusten vaihtaminen yritysten kesken. Alihankkijoiden osaamistason kohottaminen ja kokemusten vaihdon lisääminen nähtiin tärkeäksi tulevaisuudessa.

Kehittämisen osalta on havaittavissa myös halua rajata yrityksen kehittämistoimenpiteiden määrää. Jos monia kehittämishankkeita on yrityksessä käynnissä rinnakkain, koetaan kaikkien kärsivän. Tämän takia on tärkeää, että kehittämishankkeita suunnitellaan myös pidemmällä aikavälillä, jolloin voidaan priorisoida heti toteutettavat hankkeet ja jättää vähemmän ajankohtaisia hankkeita myöhemmäksi. Yritysten kehittämisessä onkin jatkuva pula käytettävissä olevista resursseista.

Kehittämistoimenpiteissä suurimpana ongelmana on koettu yritysten sisäinen muutosvastarinta. Entisiä toimintatapoja ei haluta muuttaa, vaan halutaan tehdä asioita samalla tavalla kuin aina tähänkin asti. Toinen haastatteluista epäsuorasti ilmi tullut ongelma on yritysten kehittämishalukkuuden puute. Yleisesti koulutus nähdään liian usein ”välttämättömänä pahana”, johon käytetty aika on pois jokapäiväisten toimintojen suorittamiselta. Useissa yrityksissä kehittäminen on vahvasti sidoksissa senhetkiseen ajankohtaan, jolloin pidemmän aikavälin strateginen näkemys voi olla puutteellista. Projekti on omalta osaltaan murtanut näitä käsityksiä.

## **4.2. Projektin hyöty ja vaikutukset**

### ***Yritysten toimintatapojen muuttuminen***

Yritykset ovat kokeneet projektin toimenpiteet tärkeiksi omien toimintatapojen muuttumisessa. Projektin myötä yritysten toimintatavat ovat haastateltujen mukaan selkeytyneet ja muuttuneet johdonmukaisemmiksi. Osaltaan projekti on helpottanut yrityksissä asioiden priorisointia: mitä tehdään ja missä järjestyksessä. Koulutus- ja kehittämistoimet ovat vieneet kehitystä eteenpäin ja muuttaneet toimintatapoja ammattimaisempaan suuntaan niillä alueilla, joilla koulutusta on ollut. Projekti on myös sysännyt yrityksissä joitakin toimenpiteitä eteenpäin nopeammassa tahdissa kuin mitä ilman projektia olisi edetty. Yrityskohtaisesti toimintatapojen muutokset ovat olleet hyvin eri alueilla: yksi näki myynnin ja sen seurantajärjestelmien kehittyneen, toinen tuotannon muuttuneen, kolmas projektin nopeuttaneen uuden koneen käyttöönottoa, neljäs helpottaneen laatuja järjestelmän käyttöönottoa ja tiivistäneen yhteyksiä päämieheen.

Henkilökunnan koulutuksen on nähty olevan tärkeä työntekijöiden motivoinnin kannalta. Uusien asioiden oppiminen ja oman ammattitaidon kehittäminen parantavat työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista yritykseen. Mielikuva kehittyvästä yrityksestä voi olla myös tärkeä tekijä osaavan työvoiman rekrytoinnissa yritykseen. Koulutusten myötä työntekijät selviytyvät myös itsenäisemmin työtehtävistään.

Yksi haastatelluista kuvasi toimintatapojen muutoksia yrityksessä seuraavasti: projektin myötä organisaatiotasot ovat muuttuneet, nyt uuden väen sisääntuloprosessi on määritelty ja se on nyt selkeä, ympäristölaatuja järjestelmän kehittäminen tulee vaikuttamaan kauppaan, yrityksessä on siirrytty tiimityöskentelyyn, koulutus on lisännyt osaamista ja nyt useampi tuntee tuotantoa. Vaikutukset yrityksessä ovat siis näkyneet hyvin monella tasolla.

Projekti on voinut olla tärkeä osa yrityksen koko kehittämistä. Projektin kautta yritykset ovat saaneet ulkopuolista asiantuntemusta ja osaamista.

Yritysten toimintaympäristö osaltaan pakottaa muuttamaan vanhoja toimintatapoja. Kilpailutilanteessa se pärjää, jolla on tarvittava tieto ja osaaminen. Koulutuksen avulla voidaan lisätä yrityksen osaamista ja parantaa yrityksen kilpailukykyä. Yhdessä haastatellussa yrityksessä tärkeimmäksi muutokseksi onkin koettu se, että projektin myötä on lähdetty jatkuvan opiskelun ja kouluttamisen tielle.

### ***Konkreettisia vaikutuksia***

Konkreettisia projektin vaikutuksina yrityksissä mainittiin laatuja järjestelmään siirtyminen ja yhteyksien tiivistyminen päämieheen. Tuotanto- ja myyntipalaverit ovat tulleet säännöllisiksi, joiden myötä työntekijöiden sitoutuminen yritykseen on vahvistunut. Yksi yritys totesi myynnin seurannan ja budjetoinnin kehittymisen kautta myynnin kasvaneen yrityksessä. Seurannan parantumisen kautta voidaan reagoida nopeammin ongelmakohtiin ja keskittyä niihin. Eräs toinen haastateltava kuvasi konkreettisia vaikutuksia näin: ”Nyt kaikilla hitsareilla on luokkapaperit taskussaan, kaverit selviytyvät omatoimisemmin koneilla ja laitteilla.”

### ***Kouluarvosana yrityksen saamasta hyödystä***

Haastateltuja pyydettiin arvioimaan kouluarvosanalla (4-10) yrityksen saamaa hyötyä projektista. Arviot olivat hyvin positiivisia ja arvosanat vaihtelivat kahdeksan ja yhdeksän välillä. Perusteluna kiitettäville arvosanoille mainittiin myynnin ja kannattavuuden kasvu, erinomainen koulutuksen

suunnittelu, selkeä koulutussuunnitelma ja tyydyttävälle esimerkiksi viivytykset hitsauksen laatujärjestelmän osalta.

### ***Projektin toimenpiteiden kustannustehokkuus***

Projektin toimenpiteet nähtiin yrityksen kannalta kustannustehokkaina. Projektin kautta järjestettynä koulutus on koettu yritykselle edulliseksi, onhan yritykset joutuneet kustantamaan vain kolmasosan aiheutuneista kustannuksista. Muualta hankittuna koulutus olisi kalliimpaa. Panostetuilla rahoilla on myös saatu hintaan nähden hyviä kouluttajia. Yksi haastatelluista totesi kustannustehokkuuden mittaamisen olevan hyvin vaikeaa, sillä tuloksia on vaikea konkreettisesti mitata.

### **4.3. Kokemukset projektihenkilöstöstä**

Projektin henkilökunta on koettu yrityksissä aktiivisina ja asiansa osaavina. Henkilökunta on myös ”potkinut” yritystä tarvittaessa eteenpäin, yrityksessä kun helposti saattaa unohtua koulutus ellei toinen osapuoli ole aktiivinen. Yrityksiä on lähestytty kohteliaasti ja korrektisti, jolloin yritysten kiireet on otettu huomioon. Tapaamiset on sovittu reilusti etukäteen. Myös se on nähty hyvänä asiana, että projektin henkilökunta on saatu kiinni silloin, kun on tarvittu. Yrityksissä eteen tulleisiin ongelmiin on löydetty projektin avulla vastauksia. Kun projektissa on noussut esiin uusia asioita, niistä on tiedotettu.

### **4.4. Hankkeen parannusehdotukset**

Haastatteluissa tuli esille seuraavia parannusehdotuksia projektille: Vuorovaikutusta yritysten kanssa toivottiin enemmän jo hankkeen alkuvaiheessa. Näin yritykset voisivat paremmin nähdä jo hankkeen alussa, mitä yhteistyötä voidaan tehdä. Suunnittelujakso yrityksessä olisi voinut yhden haastatellun mukaan olla pitempi.

Jos projekti tuntisi nykyistä paremmin yritystä ja yrityksen visioita, voisi projektista löytyä vieläkin yrityslähtöisempi toimintatapa. Tämä voisi osaltaan tehdä suunnittelua entistä tehokkaammaksi ja pitkäjänteisemmäksi. Parhaimmillaan projekti voisi olla osa yrityksen henkilöstösuunnittelua, jolloin yhteydenpito tiivistyisi entisestään. Tämä vaatii hyvin luottamuksellista suhdetta yrityksen ja projektin välille.

Haastatellut toivoivat yritysten ja oppilaitosten keskinäistä lähentymistä. Muovi- ja metallialan mutta myös kaupallisen alan oppilaitosten kanssa voitaisiin miettiä esimerkiksi harjoittelijakysymyksiä ja tehdä yrityksiä tutuksi. Nämä voisivat tukea yritysten tulevia rekryointitarpeita. Yritysten ja oppilaitosten yhteistyössä nähtiin tärkeänä, että mukaan saataisiin myös pienempiä yrityksiä ja heidän tarpeitaan.

Eräs haastatelluista toivoi referenssilistaa, josta näkisi tarkemmin, minkä tyyppisiä koulutuksia on ollut ja mitä maailmalta voidaan soveltaa tällaiseen projektiin.

Yhteiskoulutuksiin kaivattiin konkreettisia yrityscaseja, joissa esimerkiksi Abloyn edustaja kertoisi omista markkinointikokemuksistaan. Tällaisilta yrityskokemuksilta kaivattiin esimerkkejä myös epäonnistumisista ja kompastumisista, ei vain menestystarinoita.

Yritysten raportointi projektille koettiin rasitteeksi. Raskaiden seurantatietojen täyttämisen koettiin vievän aikaa, joka on pois yrityksen muusta toiminnasta. Olisikin syytä miettiä, voisiko näitä yrityksiltä kerättäviä seurantatietoja yksinkertaistaa.

Yhteistyökuvioiden vähäisyyden mukanaolevien yritysten välillä koki puutteeksi yksi haastatelluista. Kriitikki kohdistuu siihen, että projektissa on pidetty yritykset tarkoituksella ehkä liiankin erillään toisistaan. Yrityksillä on samanlaisia kehittämiskohteita ja ongelmia, jolloin tarpeita ja kokemuksia voitaisiin yhdistää. Projektin voisi omalta osaltaan tukea vahvemmin yritysten verkottumista ja yhteistyötä kokoamalla yhteisiä tarpeita ja intressejä omaavia yrityksiä yhteen. Yritysten välistä yhteistyötä toivottiin syvennettävän esimerkiksi jakamalla parhaita kokemuksia ja lähtemällä yhdessä tutustumismatkalle alan kansainvälisiä kokemuksia katsomaan ja uusia ideoita hankkimaan.

Alihankkijoiden keskinäisiä ydinalueita toivottiin selvitettävän. Samalla toivottiin projektilta tukea alihankkijoiden kokemusten vaihdolle, ydinosaamisen kehittämiseksi ja näiden yritysten kasvun edistämiseksi. Vastaavasti voitaisiin kartoittaa yrityksissä esimerkiksi energian tehokas käyttö sekä ympäristöriskit.

Yrityksissä olisi tarvetta kehittää osaamista kansainvälisiin toimintaympäristöihin. Tämä voisi sisältää kielitaidon ja kulttuurien ymmärtämistä.

Yksi haastatelluista esitti tehtäväksi selvitystä alan logistiikkayhteistyöstä. Esimerkiksi yhteisten kilpailutusten avulla voitaisiin saada kuljetussäästöjä. Kuljetuksia voitaisiin ehkä koordinoita ja

järkeistää. Tämän ympärille voisi olla mahdollista koota kuljetusrengas projektissa mukana olevista yrityksistä.

Yrityksissä koettiin ongelmaksi uusien työntekijöiden perehdyttäminen yrityksen toimintaan. Uusien ihmisten rekrytoinnin yhteydessä voitaisiin järjestää yhdestä kahteen viikkoon kestäviä perehdyttämiskoulutuksia. Koulutukset voisivat olla koko alan yrityksille yhteisiä. Niissä voitaisiin käydä läpi esimerkiksi työsuojelua, työturvallisuuden liittyviä asioita, työterveyshuoltoa, Kelan toimintaa, työlainsäädäntöä, ammattiyhdistystoimintaa, palkkausta, yritystaloutta ja yritysten lakisääteisiä velvoitteita.

## 5. TOIMINTOJEN JATKUVUUS

Osaava Pohjois-Karjala II –projekti päättyy 31.8.2003. Yritykset ovat kokeneet hankkeen toiminnot tarpeelliseksi myös jatkossa. Projektin loppuaikana tulisikin kiinnittää huomiota toimintojen jatkuvuuden turvaamiseen. Projektisuunnitelmassa mainitaan projektin toimintojen ankkuroitumisesta projektin jälkeen mukana olevien yritysten toimintaan ja alueen kehittämiseen seuraavaa:

”Mukana oleviin yrityksiin vakiinnutetaan projektin aikana käytäntö vuosittaisen koulutusohjelman tekemiseksi budjetoinnin yhteydessä seuraavaa vuotta varten. Lisäksi projektin aikana syntyvä tietopankki, joka sisältää projektin aikana kerättyä tieto-taitoa mm. käytetyistä kouluttajista ja konsulteista, on alan yrittäjien käytettävissä projektin päättyttyä.” Toisaalla suunnitelmassa todetaan, että projektissa muodostetut yhteistyörenkaat jatkavat toimintaansa projektin päättyttyä.

Tietopankin käytettävissä oloa olennaisempaa on se, miten projektihenkilöstölle keräytynyt ”hiljainen tieto” jää edelleen yritysten käytettäväksi. Kaksivaiheisen projektin myötä henkilöstölle on kerääntynyt runsaasti tietoa esimerkiksi siitä, ketkä ovat oikeita konsultteja hoitamaan koulutuksia, miten kutakin yritystä tulee lähestyä ja millaisia kehittämistarpeita ja ongelmia kussakin yrityksessä on. Nämä yrityksistä saadut tiedot ja kokemukset ovat karttuneet pikkuhiljaa keskinäisen luottamuksen kasvaessa ja niitä on hankala siirtää jollekin ulkopuoliselle tai tietopankin osaksi. Tämän takia jatkuvuuden kannalta ratkaiseva kysymys on, miten projektin henkilökunta jatkaa toimintaansa projektin päättyttyä.

Jatkon mahdollisia strategioita voidaan hahmottaa seuraavasti:

1. Jatkoprojektit, joiden yhtenä osana toimisi keskeisimmät projektin toiminnot. Joitakin ideoita jatkoprojektien aiheista voisi löytää yrityksistä tulleista parannusehdotuksista (ks. luku 4.4.).
2. Osana vakiintuneita toimintoja. Projektin toiminnot liitettäisiin esimerkiksi osaksi Itä-Suomen muovi-metallikeskuksen toimintoja.
3. Yritystoimintana. Toimintamalli tuotteistettaisiin yritystoiminnaksi.
4. Minimistrategia. Luotetaan siihen, että projektin toiminnot jatkuvat yritysten vastuulla. Seurauksena olisi, että koulutus- ja kehittämistoimenpiteiden määrä vähenisi yrityksissä.

Oleennaista kaikissa strategioissa on, että projektissa mietittäisiin ja määriteltäisiin ne keskeisimmät toimenpiteet, joita on syytä jatkaa myös projektin jälkeen.

Ilman mahdollista jatkohanketta ulkopuolelta tulevien taloudellisten resurssien voi olettaa pienenevän. Tämä vaatisi yrityksiltä entistä suurempaa maksuosuutta. Toimintojen jatkuvuuden kannalta olisi hyvä, jos projekti onnistuisi sitouttamaan avainyritykset mukaan toimintojen rahoittamiseen jatkossa esimerkiksi kahdeksi vuodeksi eteenpäin. Joka tapauksessa yritysten halukkuus olla mukana jatkossa tulisi kartoittaa hyvissä ajoin projektissa, sillä jatkon strategioiden miettiminen ja neuvottelujen läpivienti vievät yllättävän paljon työaika. Monien hyvienkin projektien jatkuvuuden ongelmakohtana on se, että toimintojen jatkuvuutta ryhdytään miettimään liian myöhään.

Seuraavassa on hahmotettu joitakin jatkoprojektien ideoita, joista osa on noussut esiin yrityshaastatteluista ja osa projektin tuottaman materiaalin perusteella:

1. Muovi- ja metallialan konsulttitoiminnan kehittäminen Pohjois-Karjalassa. Tällä hetkellä suuri osa alan konsulteista tilataan maakunnan ulkopuolelta.
2. Muualla toimivien alan yritysten toiminnan laajentaminen Pohjois-Karjalaan eli niihin ”aukkoihin”, joita on olemassa alalla.
3. Muovi- ja metallialan mikroyritysten kehittäminen. Projektin toimintamalli ei välttämättä ole sopinut pienimmille alan yrityksille, joilla koulutuksen hankkiminen ja kehittäminen on muutenkin hankalaa.
4. Yritysten ja oppilaitosten yhteistyön kehittäminen. Toiminta tukisi erityisesti yritysten rekrytointia ja voisi kasvattaa opiskelijoiden motivaatiota opiskeluun.
5. Uusien työntekijöiden perehdyttämiskoulutus. Koulutus tukisi uusien työntekijöiden sopeutumista uuteen työpaikkaan sekä hiljaisen tiedon siirtymistä vanhoilta työntekijöiltä uusille.



6. Yritysten kansainvälistymisen edistäminen. Tämä voisi sisältää kielikoulutusta, vientiasioiden ymmärtämistä ja opintoretkeä alan kansainvälisesti kiinnostaviin kohteisiin.

Osa näistä jatkoprojektien aiheista on sellaisia, joita voitaisiin miettiä jo hankkeen loppuajankana.

## 6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Projekti on toiminut hyvin suunnitelmallisesti ja systemaattisesti. Toimintatapa on kokonaisuudessaan ollut hyvin yrityslähtöinen ja asiakasyritysten näkemykset on huomioitu hyvin toteutuksessa. Koulutusmallia toteutetaan järjestelmällisesti edeten koulutus- ja kehittämiskartoituksesta toteutukseen. Toisaalta toimintatapaa voisi kritisoida tietynlaisesta ”urautumisesta”. Vaihtoehtoisilla toimintatavoilla voitaisiin ehkä tavoittaa myös osa niistä Pohjois-Karjalan muovi- ja metallialan yrityksistä, jotka ovat jääneet tämän hankkeen ulkopuolelle. Pohdittavan arvoinen asia olisi, miten ja millaista tukea koulutus- ja kehittämistoiminnassa voitaisiin tarjota pienimmille alan yrityksille heidän tarpeistaan lähtöisin.

Projektin seurantajärjestelmät ovat hyvin kehitetty. Seurantajärjestelmät painottuvat kvantitatiiviseen mittaamiseen, myös laadullisia kriteereitä voitaisiin hyödyntää seurannassa.

Hankkeen kokoluokkaan nähden toimintaa pyöritetään varsin pienillä henkilöresursseilla. Jatkuvuuden kannalta tämä on hyvä asia siinä mielessä, että ”ylläpitävien” toimintojen osuus on varsin pieni.

Yritysten kokemukset hankkeesta ovat hyvin myönteisiä. Projekti on muuttanut yritysten toimintatapoja ja sillä on ollut konkreettisia vaikutuksia yritysten toimintaan. Haastatellut yritykset näkivät projektin toimenpiteet kustannustehokkaina ja edullisina yritykselle.

Haastatteluissa esiin tulleet asiat ja projektihenkilöstön kuvaamat ongelmakohdat ja onnistumisen kokemukset olivat hyvin yhteneväisiä. Tämä osaltaan kertoo siitä, että projekti on hyvin perillä yritysten toimintatavoista ja ottaa ne myös huomioon käytännön työssään. Yrityslähtöisyys hankkeessa on toteutunut hyvin.

Yritysten esittämiä parannusehdotuksia hankkeelle on syytä pohtia vakavasti projektin puitteissa. Ehkä terävin haastatteluissa esiin tullut kritiikki kohdistui yhteistyökuvioiden vähäisyyteen mukanaolevien yritysten välillä. Projekti on onnistunut luomaan luottamukselliset suhteet yrityksiin varjelemalla yksittäisten yritysten tietoja. Tämä on ollut luottamuksen rakentamisen ja

yrittäjien välisen kilpailun takia oikea tie. Voidaan kuitenkin miettiä, olisiko aika kypsä jakaa keskenään tietoja entistä enemmän yritysten välillä. Projekti voisi omalta osaltaan vahvemmin rohkaista yhteistyöhön ja etsiä yritysten luvalla yhteisiä tarpeita ja intressejä. Tästä yhteistyöstä voisivat kaikki mukanaolevat yritykset hyötyä.

Toimintojen jatkuvuuden varmistaminen projektivaiheen jälkeen tulisi aloittaa varsin pian. Hankkeen keskeisimmät toimenpiteet tulisi määrittellä ja miettiä, millaisella strategialla toimintoja aiotaan jatkaa. Hyvän lähtökohdan jatkolle antavat valmis toimintamalli, asiakasyritysten hyvin positiiviset kokemukset toiminnasta ja projektihenkilöstön hankkeessa saatu tieto-taito.

## LIITE 1.

### Yrityshaastattelu

Osaava Pohjois-Karjala II - väliarviointi

Jarno Turunen, Joensuun yliopisto

**Yritys** \_\_\_\_\_  
**Nimi** \_\_\_\_\_  
**Asema** \_\_\_\_\_  
**Pvm** \_\_\_\_\_

### **Osaava Pohjois-Karjala II –projektilta tilattu koulutus**

(käydään läpi yrityksessä tehty koulutus)

1. Mikä johti koulutuksen tilaamiseen projektilta? Olisiko vastaava koulutus järjestetty muutenkin?
2. Onko koulutus- ja kehittämiskartoituksesta ollut hyötyä yritykselle? Mitä?
3. Mikä koulutuksessa on sujunut erityisen hyvin? Miksi?
4. Mitä ongelmia koulutuksessa on ollut? Mistä johtuneet?
5. Mitä muuta koulutusta kuin projektin kautta yrityksessä on järjestetty? Miksi? Vertaile näiden kokemuksia

### **Projektin kehittämistoiminta yrityksessä**

6. Mitä muuta kehittämistä Osaava Pohjois-Karjala II –projektin kautta yrityksessä on tehty?
7. Ovatko nämä toimenpiteet olleet yrityksen kannalta tarpeellisia? Miksi?
8. Mitä ongelmia on ollut? Mistä johtuneet?

### **Projektin hyöty ja vaikutukset**

9. Onko projekti muuttanut yrityksen toimintatapoja? Miten?
10. Mitä konkreettisia vaikutuksia projektin toimenpiteillä on ollut yrityksessä?
11. Kouluarvosanalla 4 –10, mikä on ollut yrityksen saama hyöty projektista? Miksi?
12. Ovatko projektin toimenpiteet olleet yritykselle kustannustehokkaita?
13. Mitä yrityksesi kannalta tärkeitä asioita projektista on puuttunut?

(yrityksen kehittäminen / koulutus)

### **Yhteistyö ja yhteydenpito**

14. Kokemukset projektihenkilöstön

- a. työskentelytavoista
- b. osaamisesta

15. Onko projektihenkilökunta pitänyt yritykseen riittävästi yhteyttä? Mitä hyvää / huonoa yhteydenpidossa on ollut?

### **Projektin tulevaisuus**

16. Mitä kehittämistä hankkeella on tulevaisuudessa? Parannusehdotukset

17. Mitä asioita toivoisit yrityksessäsi kehitettävän jatkossa?