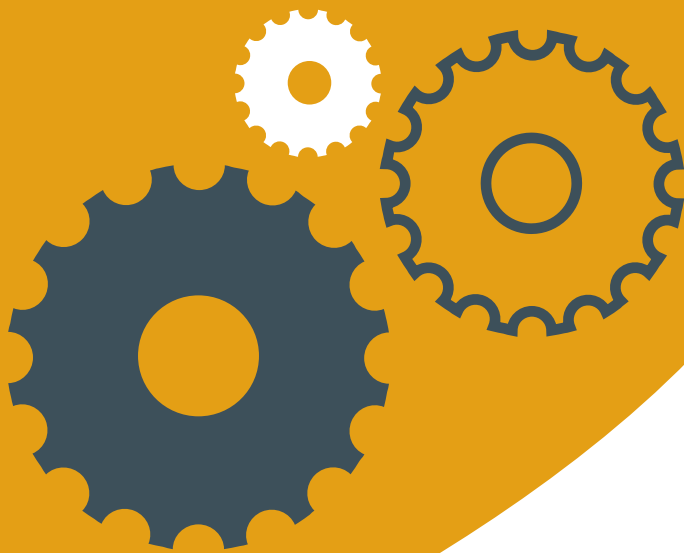


Activity Code 014-A1

# Projektin keskeiset suositukset

Laatinut Paderbornin yliopisto



SYNERGY








# Sisällysluettelo

<b>1.</b>	<b>Pk-yritysyhteisön oppimisvarojen valjastaminen SYNERGYn avulla.....</b>	<b>2</b>
<b>2.</b>	<b>Hankkeen perusta: vastaaminen Euroopan pk-yritysten koulutustarpeisiin .....</b>	<b>4</b>
<b>3.</b>	<b>SYNERGY lähestymistapa: mini-oppimista pk-yrityksille, Kouluta kouluttajaa- ohjelma ja mikrososiaaliset verkostot .....</b>	<b>6</b>
3.1	Minioppimismateriaalit .....	6
3.2	Mikrososiaaliset verkostot: SYNERGY Exchange .....	8
<b>4.</b>	<b>Laadunvarmistus: yhteistyössä kohderyhmien kanssa .....</b>	<b>8</b>
<b>5.</b>	<b>Toimintatapasuositukset ja arviointi .....</b>	<b>9</b>
5.1	SYNERGY-projektista saadut kokemukset .....	10
5.1.1.	Erasmus+ projektin hallinnointi ja toteuttaminen .....	10
5.1.2.	Yhteistyö pk-yritysten ja ammatillisen koulutuksen ammattilaisten kanssa paikallistasolla.....	11
<b>6.</b>	<b>Johtopäätökset ja lopulliset suositukset tuleville projekteille.....</b>	<b>12</b>
<b>7.</b>	<b>Lähteet .....</b>	<b>14</b>

# 1. Pk-yritysyhteisön oppimisvarojen valjastaminen SYNERGYn avulla

■ SYNERGY on innovatiivinen projekti, jonka tavoitteena on tuoda yhteen ammatillisia opettaja- ja kouluttajatuutoreita ympäri Eurooppaa, tutkia yritysten omistajien oppimistarpeita ja luoda innovatiivisten oppimiskäytäntöjen avulla verkkokirjasto, johon kootaan yritysten omistajille tarpeellisia resursseja ja koulutusmateriaaleja. SYNERGYn tavoitteena on kaventaa koulutuksen ammatillisten kouluttajien yrityksille tarjoamien koulutusmahdollisuuksien ja yritysten omistajien koulutus-, kehitys- ja taitojen päivittämisen tarpeiden välillä.

Hankkeen on rahoittanut Irlannin kansallinen hankerahoittaja Leargas Erasmus+ rahoitusohjelman kautta. Syyskuusta 2014 alkaen SYNERGY-projektia on vienyt eteenpäin seitsemän organisaation projektikonsortio Irlannista, Italiasta, Romaniasta, Kyprokselta, Kreikasta, Saksasta ja Suomesta.

	Meath Partnership (Co-ordinator)		
	CARDET		A.RE.S scarl.
	University of Paderborn		University of Peloponnese
	AOA Arges		Innoventum Oy

Taulukko 1: SYNERGY-partnerit

Projektin aikana projektitiimi työskenteli jokaisessa partnerimaassa pk-yritys- ja ammatillisen koulutussektorin edustajista koostuvien paikallisten alaryhmien kanssa varmistaakseen, että oppimismahdollisuudet ja -vaihdot toteutettiin kiireisille yritysomistajille soveltuvina ja tarkoituksenmukaisina. Sosiaalisten verkostojen kautta SYNERGY on tuonut yhteen yritysomistajat, kouluttajat, mentorit ja yritysten tukiorganisaatiot edistämään oppimisen kulttuuria mikroyrityssektorilla, tukien näin älykästä, kestävää ja osallistavaa kasvua. Kuunnellen Euroopan pienten yritysten omistajia projektitiimi on;

- kehittänyt useita minioppimiskursseja;
- tarjonnut tietoresursseja ja työkaluja vapaaseen käyttöön;
- helpottanut verkostoitumista ja mentorointia internetissä;
- osoittanut mikroyritysten ja pk-sektorin todellisia koulutustarpeita.

Saavuttaakseen hankkeen kunnianhimoiset tavoitteet, hankekumppaneilla ja kahderyhmien edustajilla oli aktiivinen rooli tutkimus- ja tarkastusprosessissa sekä projektin tuotosten kehittämisessä, testaamisessa, levittämisessä ja hyödyntämisessä. Tämä toimi projektin keskeisenä laadunvarmistustapana, sillä se vahvisti tuotokset kussakin kehitysvaiheessa ja muotoili seuraavien keskeisten tuotosten tarkistus- ja arviointivaiheita:

1. Pk-yritysten oppimisen kulttuurin tukeminen.
2. Ammatillisen koulutuksen kouluttajien jatkuvan ammatillisen kehittymisen tukeminen rakentamalla tietoa ja ymmärrystä yritysmaailmasta.
3. Yhteisöllisyyden tunteen luominen mikroyritysten omistajien ja ammatillisen koulutuksen tarjoajien välille.
4. Useiden kustannustehokkaiden, joustavien vertaisoppimisen mikrososiaalisten verkostojen suunnittelu ja toteuttaminen lisäämään erilaisia koulutuspalveluja ja -tukia.

5. Medioita hyödyntävien oppimisresurssien tuottaminen, jotka käsittelevät pk-sektorilla tarvittavia taitoja.

## 1.1 Keskeisten suositusten tarkoitus

Näiden keskeisten suositusten ensisijaisena tarkoituksena on osoittaa, miten nämä tulokset ovat merkityksellisiä hankkeen kohderyhmälle ja laajemmin koko Euroopan yhteisölle ja antaa suosituksia tuleville toimille tällä alalla.

Tämä raportti esittää väitteitä, jotka perustuvat viimeaikaisten tieteellisten näyttöjen ja kirjallisuuden läpikäyntiin, sekä SYNERGY-projektitiimin, paikallisten alaryhmien jäsenten ja sidosryhmien kokemuksiin. Kokemusten pohjalta SYNERGY-projektitiimi halusi saada aikaan muutoksia kahdessa keskeisessä asiassa liittyen ammatillisen koulutuksen menettelytapoihin ja käytäntöihin pk-yrityksille tarjotussa koulutuksessa. SYNERGY-projektin toteuttamisessa hankittujen kokemusten pohjalta partnerit sopivat kaksi ensisijaista tuomintasuositusta:

1. Vertaisoppimisen, verkko-oppimisen ja mikro-oppimisen tekniikoita tulisi edistää, jotta ammatillisen koulutuksen tarjonta olisi paremmin saavutettavissa ja, että se olisi merkityksellistä ja sopivaa pk-yritysyhteisöjen tarpeisiin.
2. Ammatillisen koulutuksen ammattilaisten perus- ja jatkuvan koulutuksen tulisi sisältää e-didaktiikan valmennusta, jotta he osaisivat kehittää kattavia, tiiviitä ja toimialalle sopivia koulutuksia ja resursseja osana palvelutarjontaansa. Tämä raportti on suunnattu niin kansallisille kuin eurooppalaisille päättäjille sekä pk-yritys- ja ammatilliselle koulutussektoreille ja se heijastaa projektin kokemuksia näiden innovatiivisten tavoitteiden toteutuksesta.

## 2. Hankkeen perusta: vastaaminen Euroopan pk-yritysten koulutustarpeisiin

■ SPienet ja keski-suuret yritykset (pk-yritykset) ovat Euroopan unionin talouden ja yhteiskunnan selkäranka. Ne edustavat 99,8% eli 22,3 miljoonaa EU28 yrityksistä ja tuottavat 57,5% bruttoarvonlisäyksestä, vaihdellen 50,1% (Puola) 74,9% (Viro) välillä. Keskimäärin jokainen neliökilometri maata Euroopan unionissa sisältää viisi pk-yritystä. Toisin kuin suuret yritykset, pk-yritykset ovat keskittyneet pääsääntöisesti palvelualueille.

Vuonna 2012 nämä yritykset työllistivät noin 67% kokopäiväisestä työvoimasta vaihdellen Iso-Britannian 53% Kreikan 86,5% välillä. Samana vuonna EU:ssa perustettiin 2,3 miljoonaa uutta yritystä, joista 70,8% oli yksin yrittäjiä (Muller, P. et al. 2015, s. 3-5; Eurostat 2015 [1] [2]). Nämä luvut korostavat pk-yritysten merkitystä Euroopan taloudelle sekä kansalaisten vauraudelle ja hyvinvoinnille. Johtuen pk-yrityksen vaikutuksesta Euroopan tulevaan taloudelliseen kestävyYTEEN, niiden hyvinvoinnin, innovatiivisuuden ja kilpailukyvyn turvaaminen on äärimmäisen tärkeää. Osaamiseen perustuvassa, älykkäässä eurooppalaisessa taloudessa on ensiarvoisen tärkeää varmistaa merkityksellisen ja laadukkaan ammattitaidon kehitysmahdollisuudet pk-yrityssektorille. Tästä syystä EU:n ja Euroopan komission kehittämässä ja toteuttamassa linjauksissa on annettu tehtäväksi yrittäjyyteen edistäminen ja yrittäjyystaitojen, -tietouden ja osaamisen kehittäminen Euroopan kansalaisten keskuudessa (katso Eurostat 2015 [2]).

Jatkuva kouluttautuminen ja kehittämistoiminta vaikuttavat myönteisesti sekä yrityksiin että työntekijöihin. Merkitykselliset ja ajantasaiset ammattitaidon kehittämismahdolliset ovat välttämättömiä suorituskyvyn parantamiseksi, kilpailuetujen saavuttamiseksi, työllisyyden edistämiseksi ja tuottavuuden

---

1 EU:n suosituksen mukaan 2003/361 pk-yritykset ovat yrityksiä, joissa henkilöstömäärä <250, ja liikevaihto ≤ €50m. Siten termillä "pk" tarkoitamme mikroyrityksiä (henkilöstömäärä <10; liikevaihto ≤ €2m), pienyrityksiä (<50, ≤ €10m), ja keski-suuria yrityksiä (<250, ≤ €50m). Lisäksi on tärkeä huomata, että tilastot sulkevat pois rahoitussektorin.

lisäämiseksi. Sen sijaan alhainen osallistuminen jatkokoulutuksiin ja kehittämistoimintaan haittaavat kehitystä, innovaatioita ja kilpailuetujen luomista. Lisäksi koulutuksen ja kehittymismahdollisuuksien tarjoamatta jättäminen työntekijöille voi vaikuttaa kielteisesti heidän tyytyväisyyteensä työhön ja organisaatioon sitoutumiseen.

Vaikka koulutuksen ja kehityksen tärkeys on laajalti tunnustettu, “useat tutkimukset ovat osoittaneet, että esteet investoida koulutukseen ja kehitykseen ovat merkittävämpiä pk-yrityksille verrattuna suurempiin organisaatioihin.” (de Vos, A./ Willemse, I. 2011, s. 15). Muodollisen koulutuksen osalta, viimeaikainen kirjallisuus ja tutkimukset osoittavat seuraavia kouluttautumisesteitä, jotka vaihtelevat vain hieman eri Euroopan maissa (kts. de Vos, A/ Willemse, I. 2011 s.15, 17, 35; Susomrith, P./ Coetzer, A. J. 2013, s. 226f.):

1. Koulutukseen osallistuminen on liian aikaa vievää ja/tai kallista – investoiminen muodolliseen koulutukseen on suhteettomasti kalliimpaa pk-yrityksille kuin suuremmille organisaatioille.
2. Koulutukseen osallistuminen voidaan nähdä tuotannon laskuna – yritykselle voi olla vaikeaa tasapainoilla tuotannon laskun kanssa työntekijän ollessa koulutusjaksolla.
3. Sopivat koulutus- ja kehittymismahdollisuudet puuttuvat ja ovat riittämättömästi mukautettuja työntekijöiden ja omistajien koulutustarpeisiin – epäsuhta yritysten työntekijöiden ja omistajien todellisten tarpeiden ja nykyisen koulutustarjonnan sisällön ja menetelmien välillä.
4. Aiheen huomiointi – nykyisten tarpeiden tiedostamisessa sekä omistajajohtajien koulutusta ja kehitystä kohtaan tuntemien negatiivisten asenteiden huomioimisessa on puutteita.
5. Riskinä keski- ja korkeasti koulutettujen työntekijöiden “varastaminen”, jos nykyinen työnantaja kouluttaa heitä – tämä tarjoaa myös pk-yrityksille mahdollisuuden rekrytoida koulutettuja työntekijöitä nykyisten työntekijöiden kouluttamisen sijasta.

Vaikka tämä pätee erityisesti muodolliseen koulutukseen ja kehitysmahdollisuuksiin, tutkimukset osoittavat, että tulisi kiinnittää myös enemmän huomioita epämuodollisiin koulutusmahdollisuuksiin yllä mainittujen oppimisen esteiden voittamiseksi (vrt. de Vos, A/ Willemse, I. 2011, s. 17). "Epämuodollinen oppiminen on yhtä tärkeää kuin muodollinen oppiminen" (ibid. s.14), ja se voi auttaa poistamaan edellä mainittuja esteitä, koska epämuodolliset toimet ovat usein enemmän aika- ja kustannustehokkaita. Siksi erityisesti mikroyritysten omistajat voisivat hyötyä epämuodollisista oppimismahdollisuuksista kehitettäessä heidän työvoimansa tarvitsemia taitoja.

Työtoverit voivat olla ensisijainen epämuodollisen oppimisen lähde; kuitenkin katsaus viimeaikaisiin julkaisuihin osoittaa, että epämuodolliset verkostot ovat myös erittäin tärkeitä (ibid. s. 37). Tämän vuoksi SYNERGY-projektitiimi sitoutui kehittämään ja toteuttamaan Synergyexchange.eu:ta, räätälöityä verkko-oppimisen ja sosiaalisen verkostoitumisen alustaa; jonka tarkoituksena on edistää verkostoitumista ja tiedonsiirron mahdollistamista työtovereiden, vertaisten ja asiantuntijoiden välillä niin sisäisesti kuin ulkoisesti eurooppalaisissa pk-yrityksissä. Tämä alusta mahdollistaa mentorointisuhteiden muodostamisen osallistujaryhmien kesken, tarjoamalla interaktiivisia oppimismahdollisuuksia ja tiedon vaihtoa ammatillisen koulutuksen ammattilaisten ja pk-yritysyhteisön välillä; työkaluja räätälöityjen verkkokurssien luontityökaluja innovatiivisia sisältöjen luomiseen sekä mahdollistaa SYNERGY kohderyhmän jäsenille pääsyn merkityksellisiin koulutussisältöihin (kts Auditointiraporttien tiivistelmä, s. 17).



### 3. SYNERGY lähestymistapa: mini-oppimista pk-yrityksille, Kouluta kouluttajaa- ohjelma ja mikrososiaaliset verkostot

■ Mikroyritysten oppimiskulttuurin kehittäminen on ollut todellinen haaste, joka edellyttää vieläkin yhdenmukaistettuja väliintuloja käytännön ja toimintaperiaatteiden tasolla. Nopeasti kehittyvillä ja muuttuvilla globaaleilla markkinoilla on kriittinen tarve asianmukaiselle, jatkuvalla vuorovaikutukselle yritysten ja ammatillisen koulutuksen tarjoajien välillä. Mikroyritysten omistajien mukaan kurssin/oppitunnin pituus on yksi tärkeimmistä esteistä koulutukseen sitoutumiselle. Siksi hankekumppanit pyrkivät parantamaan koulutustarjonnan laatua ja merkitystä tälle kohderyhmälle tuottamalla sarjan tutkimustietoon perustuvia minioppimismateriaaleja. Niissä hyödynnetään audiovisuaalisuuden pohjautuvaa koulutusta täyttämään tunnistettuja puutteita olemassa olevasta koulutussisällöstä.

Nykyisen pk-yrityssektorin koulutuksen painopiste on taitojen kehittämisessä, mutta SYNERGY-projektitiimi uskoo, että on myös tärkeää kehittää asenteita myönteisemmäksi ammatillisen koulutuksen hyödyntämiselle. Edistääkseen tätä asennemuutosta SYNERGY-projektitiimi tunnisti ja kehitti innovatiivisen ja monipuolisen mallin, joka tarjoaa uudenlaisen ja houkuttelevan lähestymistavan mikroyrityksille suunnattuun koulutukseen Synergyexchange.eu-sivuston välityksellä. Samalla projektitiimi havaitsi haasteita, joita ammatillisen koulutuksen tarjoajat kohtasivat siirtymisessään perinteisistä oppimisympäristöistä joustavimpiin ja avoimimpiin oppimisympäristöihin. Tukeakseen heidän uutta rooliaan eTuutoreina, SYNERGY-tiimi kehitti ja tuotti räätälöidyn täydennyskoulutusohjelman ammatillisen koulutuksen henkilöstölle, mikä auttaa heitä ymmärtämään yritysmaailmaa mikroyritysten näkökulmasta ja tukee heitä työskentelemään uusissa verkko-oppimisympäristöissä.

Ratkaistakseen haasteet riittämättömästä ammatillisesta koulutustarjonnasta

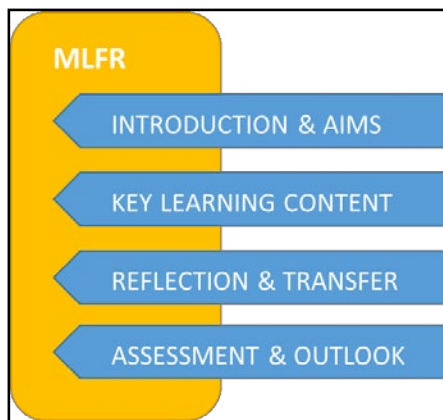
Euroopan pk-yrityssektorille, projektitiimi suoritti tutkimuksen, loi ohjeet minioppimismateriaalien tuottamiseen ja kehitti Synergyexchange.eu-sivuston pk-yritysten ja kouluttajien tuomiseksi yhteen.

### 3.1 Minioppimismateriaalit

Tutkimuksemme ja havaintomme (luettavissa kokonaisuudessaan projektin verkkosivustolla [www.projectsynergy.eu](http://www.projectsynergy.eu)) osoittavat selvästi, että pk-yritysten omistajilla ja heidän työntekijöillään on rajallinen määrä aikaa kouluttautua. Siksi heidän koulutuksensa tulisi olla oikea-aikaista ja tehokasta. Vastatakseen tähän tarpeeseen projektiryhmä päätti luottaa "purtavan kokoiisiin" oppimateriaaleihin, jotka ovat lyhyitä, ytimekkäitä ja sisällöltään tiiviitä.

"Purtavan kokoiset" oppimateriaalit ovat yleensä suunniteltu videopohjaisiksi kurseiksi, jotka ovat verkkoalustojen tai oppimisen hallintajärjestelmien kautta jaettavia ja tyypillisesti enintään 15 minuutin pituisia. Helmikuussa 2016 Meath Partnership järjesti ensimmäisen SYNERGY Kouluta kouluttajaa – kurssin, johon osallistui 21 ammatillisen koulutuksen tuutoria hankemaista. Kurssin aikana kävi ilmi, että oppimissisällöille suunniteltu 15 minuutin pituus saattoi olla liian pitkä ja, että kuudesta kahdeksaan minuuttia kestävät audiovisuaaliset oppimismateriaalit sopisivat parhaiten yritysten tarpeisiin. Oli välttämätöntä luoda vankka didaktinen rakenne kaikkien tuotettujen, ajallisesti hyvin rajattujen minioppimismateriaalien laatutason varmistamiseksi ja johon oppimissisältöjen tekijät voisivat luottaa luodessaan omia minioppimismateriaalejaan. Siksi partnerit jäsensivät konstruktivistiseen oppimiskäsitykseen pohjautuvan rakenteen (katso kuva 1); hyödyntäen myös oppimismielitymysten ja aikuisoppimisen teorioita. Tämän mallin avulla voitiin varmistua, että kehitetyt oppimismateriaalit olisivat käytännöllisiä, ne sisältäisivät reflektointivaiheita sekä arviointitehtäviä tukemaan itsearviointia.

Koska tekijät eivät tyypillisesti ole koulutuksen tai tekniikan asiantuntijoita, projektiryhmä loi myös Johdatus pedagogiikkaan-ohjelman. Tämä ohjelma pätevöittää yritysten omistajat oppimismateriaalien tuottamiseen hyödyntämällä käyttäjäystävällistä teknisen hankekumppanin Innoventum Oy:n kehittämää ja Synergyexchange.eu-sivustolle integroitua kurssi työkalua. Työkalulla voidaan luoda multimediaesityksiä yhdistämällä PowerPoint-esitys oppimissisällön tuottajan nauhoittamaan äänitiedostoon. SYNERGY Exchange alusta tarjoaa käyttäjille mahdollisuuden luoda itsenäisiä, teemallisesti tiiviistä kursseja tai laajempia kurssisarjoja.



Kuva 1: Minioppimismateriaalien rakenne

## 3.2 Mikrososiaaliset verkostot: SYNERGY Exchange

SYNERGY Exchange-alusta on suunniteltu vertaisverkkoympäristöksi, jonka tarkoituksena on edistää tiedon ja kokemusten vaihtoa yritysten ja organisaatioiden sisällä sekä yritysten ja koulutuksen ammattilaisten välillä.

Mikrososiaaliset verkostot ovat organisaatorakenteita, jotka mahdollistavat yrityksen omistajien ja ammatillisen koulutuksen ammattilaisten verkostoitumisen verkossa esim. teollisuus- ja koulutusalan tai maantieteellisen sijainnin perusteella. Näiden ryhmien jäsenet, "vertaiset", voivat vaihtaa tietoa ja kokemuksia käyttämällä yksityisiä keskustelufoorumeita; he voivat ladata, muokata, jakaa ja levittää toisilleen oppimateriaaleja ilman, että ulkopuolisilla on niihin pääsyä. On tietysti myös mahdollista kuulua useampaan eri ryhmään tai verkostoihin samanaikaisesti.

Näiden verkostojen etuna on se, että vertaiset voivat vapaasti ilmaista oppimistarpeitaan, jotta toinen vertainen voi tarjota vastaavia resursseja ja tukea oppimiseen. Lisäksi vertaiset voivat keskustella esimerkiksi tapaustutkimuksista sekä antaa ja vastaanottaa palautetta vertaispalautteen muodossa. Ammatillisen koulutuksen ammattilaiset puolestaan oppivat tuntemaan pk-yritysten tarpeita ja he voivat käyttää yhteistä tietoa ja resursseja muovatakseen omaa koulutustarjontaansa tälle oppijaryhmälle.

## 4. Laadunvarmistus: yhteistyössä kohderyhmien kanssa

■ SYNERGY-hankesuunnitelma perustuu vahvaan uskoon siitä, että teoria ja käytäntö on tuotava yhteen laadun, tarkoituksenmukaisuuden ja käytettävyyden turvaamiseksi luoduissa tuotoksissa. Palaute kohderyhmiltä on äärimmäisen tärkeää samasta syystä. Siksi perustettiin pk-yritysten omistajista, johtajista, työntekijöistä ja ammatillisen koulutuksen ammattilaisista koostuvat paikalliset alaryhmät jokaiseen kuuteen partnerimaahan eli Irlantiin, Saksaan, Italiaan, Romaniaan, Kreikkaan ja Kyprokselle.

Projektin alkuvaiheessa kaikki partnerit vakiinnuttivat paikalliset alaryhmänsä. Nämä ryhmät koostuivat pk-yritysten omistajista ja ammatillisen koulutuksen ammattilaisista ja he auttoivat projektin tuloksien muovaamisessa ja laadun turvaamisessa. Ottamalla jo projektin alkuvaiheessa kohderyhmän jäseniä mukaan työskentelyyn, projektipartnerit välttyivät kalliilta tuotosten muutoksilta hankkeen myöhemmissä vaiheissa, sillä he saivat jatkuvaa ja johdonmukaista palautetta paikallisten alaryhmien jäseniltä jokaisessa projektin vaiheessa.

Pk-yritysten omistajien ja johtajien osallistuminen SYNERGY Exchange alustan suunnitteluun ja kehitykseen sekä minioppimismateriaalien toteutukseen oli välttämätöntä, jotta laadukkaat tuotokset kohderyhmän tarpeisiin oli mahdollista saada aikaiseksi.

Tuotosten laadun turvaamisen lisäksi yhteistyö kohderyhmien edustajien kanssa ja koulutustilaisuuksien pitäminen heidän kanssaan auttoi rekrytoimaan uusia jäseniä paikallisiin mikrososiaalisiin verkostoihin. Mikrososiaaliset verkostot on suunniteltu vertaisverkostoiksi, mikä tarkoittaa, että henkilöt jotka jakavat samat intressit voidaan tuoda yhteen ilman muodollista hierarkiaa, mutta sivuston ylläpitäjät voivat seurata ja ohjata heidän vuorovaikutustaan. SYNERGY Exchangien vertaisoppimisen ja -arvioinnin keskustelut ja mahdollisuudet ovat arvokas oppimisen lähde niin pk-yrityksille kuin ammatillisen koulutuksen yhteisöillekin.

## 5. Toimintatapasuosituks<sup>et</sup> ja arviointi

■ SYNERGY – Harnessing the Learning Assets with the SME Business Community oli kunnianhimo<sup>inen</sup> hanke, joka sitoutui kokeilemaan uutta menetelmää pk-yritysten ja ammatillisen koulutussektorin vuorovaikutuksen tukemiseen. Hankkeen tavoitteena oli myös muuttaa tapaa, jolla yrityksille suunnatut ammatilliset koulutusmahdollisuudet suunnitellaan ja toteutetaan Euroopassa, jotta ammattilaisten ammattitaito kehittyisi vastaamaan paremmin yritysten tarpeita ja toisaalta liiketoiminnan epäonnistumisriskit vähentyisivät. Vaikka hanke on suurelta osin ollut menestys, projektitiimi ymmärtää, että aina on mahdollista kehittyä. Tämän raportin alussa teimme seuraavat toimintatapasuosituks<sup>et</sup>:

1. Vertaisoppimisen, verkko-oppimisen ja mikro-oppimisen tekniikoita tulisi edistää, jotta ammatillisen koulutuksen tarjonta olisi paremmin saatavissa ja, että se olisi merkityksellistä ja sopivaa pk-yritysyhteisöjen tarpeisiin.
2. Ammatillisen koulutuksen ammattilaisten perus- ja jatkuvan koulutuksen tulisi sisältää e-didaktiikka, jotta he osaisivat kehittää kattavia, tiiviitä ja teollisuusalaan sopivia koulutuksia ja resursseja osana palvelutarjontaansa

Arvioitaessa kohdattuja ja haasteita toteutettaessa näitä toimintasuosit<sup>uksia</sup>, projektitiimi on yhteisesti tarkastellut SYNERGYn kehittämisestä ja toteuttamisesta viimeisen 24 kuukauden aikana kerättyjä kokemuksia. Alla on yhteenveto siitä, mitä olemme oppineet SYNERGY-projektin aikana ja mitä tekisimme toisin, jos toteuttaisimme projektin uudelleen.

### 5.1 SYNERGY-projektista saadut kokemukset

SYNERGY-projektista saadut kokemukset voidaan jakaa kahteen eri ryhmään; 1) mitä olemme oppineet hallinnoimalla ja toteuttamalla kunnianhimoista projektia sekä 2) mitä olemme oppineet työskentelystä kahden kohderyhmän (mikroyritysten omistajat/johtajat ja ammatillisen koulutuksen ammattilaiset) kanssa.

Seuraavissa kappaleissa käy ilmi, että hanke tarjosi useita arvokkaita kokemuksia, jotka voisivat olla avuksi seuraaville hankkeille; joko tälle projektiryhmälle kehitettäväksi osana "SYNERGY 2.0"-hanketta tai toisille projektitiimeille, jotka ovat kiinnostuneita pk-yritysten ammatillisesta koulutuksesta.

### 5.1.1. Erasmus+ projektin hallinnointi ja toteuttaminen

SYNERGY-projektiryhmä koostui erilaisia taitoja, osaamista, kokemuksia ja asiantuntemusta omaavista partnereista. Tämän lisäksi hankekumppaneiden toimiala vaihteli suuresti yliopistoista ja tutkimuskeskuksista teoreettisine asiantuntemuksineen paikallisiin koulutus- ja palveluntarjoajiin, joilla oli käytännön osaamista ja suora kontakti kohderyhmiin. Kaikkien näiden tukena oli tekninen hankekumppani, jolla on merkittävä kokemusta verkko-oppimis- ja verkostoitumisominaisuuksia sisältävien verkkopalvelujen kehittämisestä. Tämä koettiin ryhmän eduksi sillä eri näkökulmat johtivat keskusteluihin laadusta ja tuottavuudesta. Pelkästään teoreettisesti suuntautuneiden partnerien muodostamissa hankkeissa puuttuu käytännön osaaminen ja kontaktit projektin kohderyhmiin ja hankkeissa, joissa on pelkästään käytännönläheisiä tai teknisiä partnereita saattaa puuttua tuotosten teoreettinen perusta. SYNERGY-projektiryhmä saavutti oikean tasapainon projektipartnereiden kokoonpanossa ja projektin tavoitteiden toteuttamisessa, jonka vuoksi suosittelemme samanlaista kokoonpanoa, mikäli tätä hanketta on tarkoitus kehittää edelleen.

Aloitimme työskentelyn SYNERGY-projektin parissa projektihakemuksessa suunniteltujen työvaiheiden mukaisesti kenttä- ja työpöytä tutkimus- ja auditointiprosesseilla. Ne vietiin läpi yhtäaikaaisesti ja ne hyödynsivät tehokkaasti teoreettista ja käytännön osaamista, jota projektitiimillä oli. Nämä prosessit olivat merkittäviä projektin onnistuneelle toteuttamiselle, sillä niiden avulla saatiin yleiskuva sen hetkisestä tilanteesta ammatillisen koulutuksen tarjonnasta pk-yrityksille jokaisessa partnerimaassa, ammatillisen koulutuksen koulutustarpeista ja tämän alan parhaista käytännöistä. Havainnot näistä prosesseista toimi tietopohjana tulevalle projektin kehitystyölle ja se muovasi lähestymistapaamme pk-yritysten ja ammatillisen koulutussektorin kanssa työskentelemiseen.

Katsoessamme taaksepäin, voimme todeta, että tämä oli hyvä lähestymistapa yksinkertaisesti siksi, että se auttoi meitä ymmärtämään paremmin mikroyritysten omistajien kohtaamia ongelmia koulutuksen saatavuuteen ja ammattitaidon kehittämismahdollisuuksiin liittyen ja oli erittäin tärkeää, että ymmärsimme ongelmat heidän näkökulmastaan halutessamme löytää ratkaisun niihin.

### **5.1.2. Yhteistyö pk-yritysten ja ammatillisen koulutuksen ammattilaisten kanssa paikallistasolla**

SYNERGY-projektille keskeistä oli ottaa paikalliset mikroyritysten omistajat ja ammatillisen koulutuksen ammattilaiset mukaan projektiin suunnittelemaan ja tutkimustehtäviin, materiaalien kehittämiseen ja testaamiseen sekä loppuvaiheessa projektin levittämiseen ja tuotosten hyödyntämiseen. Jälkeenpäin katsoen ja ottaen huomioon tavoitteemme perustaa aktiivisen oppimiskulttuurin oppimisyhteisö, kohderyhmien jäsenten mukaan ottaminen ja alaryhmien perustaminen oli oikea lähestymistapa ja suosittelemme tulevien projektiryhmien omaksuvan tämän saman tavan.

Sen lisäksi, että nämä alaryhmät toimivat ideoidemme ja suunnitelmienme kaikupohjana hankkeen tuotosten kehittämistyössä, näillä ryhmillä oli myös käytännön tehtäviä projektin toteutusvaiheessa; he toimivat partnereiden testiryhminä ja heillä oli suora yhteys laajempaan kohdeyleisöön, jonka avulla koulutusmateriaaleja tuotettiin. He levittivät omille verkostoilleen koulutusohjelmia ja pyrkivät saamaan ihmiset verkostoitumaan myös SYNERGY Exchange-alustan välityksellä.

Kussakin partnerimaassa kohderyhmien kanssa työskentelyn pohjalta, olemme yhtä mieltä siitä, että ne maat joissa projektin etenemisestä tiedotettiin useasti ja joissa partnerit aktiivisesti pyysivät kohderyhmää osallistumaan, olivat tyytyväisimpiä yhteistyöhön heidän kanssaan. Kohderyhmän jatkuvan kiinnostuksen varmistamiseksi on välttämätöntä kasvattaa kiinnostusta projektista ylläpitämällä avointa ja säännöllistä yhteydenpitoa heihin. Olisi myös hyvä löytää tasapaino vaatimustason osalta, ettei yksilö tunne ylikuormittuvansa ja vetäydy projektista tai toisaalta saa häntä menettämään mielenkiintoaan.



Kokemuksestamme olemme oppineet, että niin kauan kuin yritysten omistajat ja ammatillisen koulutuksen ammattilaiset kokevat hyötyvänsä osallistumisestaan projektiin, niin kauan he ovat halukkaita tukemaan hankkeen toimintaa. Tämä koski erityisesti niitä yrittäjiä, jotka loivat omia minioppimismateriaaleja Johdatus Pedagogiikkaan-ohjelman suoritettuaan ja niitä ammatillisen koulutuksen ammattilaisia, jotka osallistuivat monikansalliseen koulutustilaisuuteen Irlannissa sekä seuraaviin kansallisiin koulutuksiin kumppanimaisissa.

Paikallisten ammatillisen koulutuksen ammattilaisista koostuvien alaryhmien palautteen perusteella SYNERGYn luoma Kouluta kouluttajaa-ohjelma osoitti, että ammatillisen koulutuksen ammattilaisilla on todellisia puutteita taidoissa. Erityisesti mikro-oppiminen ja "purtavan kokoiset" oppimissisällöt sekä pedagogiset ja tekniset taidot verkko-oppimissisältöjen teettämisessä ja luomisessa olivat kysytyjä aiheita ja näihin kaikkiin tarpeisiin pystyttiin vastaamaan Kouluta kouluttajaa-ohjelman avulla. Vaikka ohjaajilla oli alussa jonkin verran ennakoluuloja ja haluttomuutta sitoutua verkko-oppimisen ja mikro-oppimisen tekniikoihin, projektin käytännöllinen lähestymistapa aiheeseen auttoi luottamuksen luomisessa siinä määrin, että koulutuksen suorittaneet pystyivät luomaan omia yrittäjyysspainotteisia minioppimismateriaaleja sekä kouluttamaan vertaisia uusien tekniikoiden pariin.

Kaikki todisteet osoittavat, että johtaminen ja liiketoiminnan osaaminen on usein puutteellista mikroyrityssektorilla. Kuitenkin kokemuksemme mukaan yritysomistajat ovat ensisijaisesti kiinnostuneita koulutuksista, jotka tarjoavat kilpailuetua omalla toimialalla, liiketoimintaosaamisen kehittämisen ollessa toissijaista ja lisäarvoa. Hankkeen alusta lähtien päätimme kohdistaa toimintamme pk-yritysten omistajiin monialaisesti. Kokemuksiemme pohjalta mikro-oppimista ja minioppimismateriaalien kehittämistä käsiteltäessä kohderyhmän kanssa saattaisi alakohtainen lähestymistapa (eli palvelu-, käsityö-, ravitsemisala jne.) olla käytännöllisempi ja toimivampi. Koko toteutusvaiheen ajan työskentelimme eri toimialoja edustavien toimialaklusterien kanssa ja saimme selville, että tietyillä toimialoilla yritysomistajat jakoivat yhteisiä ja samanlaisia koulutusvaatimuksia.

Jos olisimme alusta lähtien toteuttaneet projektia alakohtaisesti, olisivat minioppimismateriaalimme kohdistuneet tarkemmin yritysten intresseihin. Vaikka tämä lähestyminen ei ehkä olisi käsitellyt laajempia yritysten tarpeita huomioiden projektin pilotti- ja prototyyppiluonne, se olisi voinut toimia parempana esimerkkinä SYNERGYn potentiaalista tulevaisuuden käyttökohteita varten. Tästä syystä kannattaisimme alakohtaista lähestymistapaa seuraaville samankaltaisille hankkeille.

## 6. Johtopäätökset ja lopulliset suositukset tuleville projekteille

■ SYNERGY-projektin toteutuksen päättyessä hankekumppanit pitivät kestävien suhteiden edistämistä kohderyhmän jäseniin yksittäisenä tehokkaimpana keinona varmistaa kohdeyleisön mukaan saaminen ja hankkeen tavoitteiden saavuttaminen. Kohderyhmien jäsenten onnistuneesta tavoittamisestamme huolimatta hankekumppanit olivat yhtä mieltä siitä, ettei projektin kahden vuoden elinkaari yksinkertaisesti ollut tarpeeksi, jotta pitkäaikaisia suhteita olisi voinut rakentaa. Partnerit olivat sitä mieltä, että jos kohderyhmää lähestyttäisiin uudelleen vastaavanlaisen projektin yhteydessä, tulisi ensin suunnitella runko, jossa määritellään vuorovaikutus mikroyritysten omistajien ja ammatillisen koulutuksen ammattilaisten kanssa ja jossa olisi selvästi hahmoteltu molempien osapuolten osallistumisen hyödyt ja edut.

Niin mikroyritysten omistajat kuin ammatillisen koulutuksen ammattilaisetkin tarvitsevat tukea päivittäisessä työssään ja projektipartnerit ovat vastuussa tämän tuen antamisessa. Tällaista tukea annettiin projektin toteutusvaiheessa ja se sisälsi laajan valikoiman koulutusmateriaaleja, ammattitaidon kehittämismahdollisuuksia tukemaan kohderyhmien sopeutumista toistensa tarpeisiin ja teknistä tukea SYNERGY Exchange-alustan käytössä. Jos toistaisimme prosessin uudelleen, partnerit suosittelevat, että koulutusohjelmien oppimistavoitteet tulisi suunnitella yhteistyössä hankekumppaneiden ja kohderyhmien jäsenten kanssa. Näin voitaisiin turvata koulutusohjelmien merkitys ja edistää kohderyhmien halukkuutta osallistua koulutukseen, sillä se vastaisi suoraan heidän tarpeisiinsa.

Lisäksi partnerit myönsivät, että koulutuksen hahmotelmat, mallit ja käsikirjat olisivat pitäneet esittää ammatillisen koulutuksen ammattilaisille jo aiemmassa projektin vaiheessa, jotta ne olisivat tukeneet paremmin omien minioppimismateriaalien luomista. Olisi suositeltavaa järjestää myös enemmän työpajoja ammatillisen koulutuksen ammattilaisille verkko-oppimis- ja mikro-oppimistekniikoista ja tarjota

heille teknistä tukea minioppimismateriaalien luomisessa.

Ammatillisen koulutuksen ammattilaisten ja pk-yritysten kanssa tekemämme resurssien kehittämistyön myötä suosittelemme, että resurssit tulisi luoda jatkuvassa yhteydessä mikroyrityssektorin edustajiin, jotta tuotokset olisivat hyödyllisiä kohderyhmälle. Lisäksi resurssit tulisi mahdollisimman paljon paikallistaa ja muokata kansallisten kohderyhmien tarpeisiin, koska paikallisten alaryhmien jäsenet korostivat toistuvasti samoja prioriteetteja omien yritystensä osalta. Huolimatta pk-yrityssektorin koulutustarpeiden yhteisistä piirteistä täytyy pitää mielessä, että taitotaso ja koulutusta koskevat vaatimukset saattavat vaihdella eri maiden välillä, joten toistuvat koulutustarveanalyysit ovat välttämättömiä koulutusmateriaalin merkityksen turvaamiseksi jokaiselle kansalliselle kohdeyleisölle. Tällainen lähestymistapa johtaisi suurempaan valikoimaan oppimisresursseja, jotka puolestaan voisivat vedota yhä suurempaan ryhmään yritysomistajia kansallisella tasolla.

Kuulemalla paikallisia alaryhmiä ja vastaamalla näiden ryhmien palautteeseen, kehitimme ratkaisun, joka mahdollistaa suljettujen miniverkostojen luomisen mikroverkostojen sisällä. Hankkeen loppupuolella tämä mahdollisti, että SYNERGY pystyi tarjoamaan eri alojen yrityksille pääsyn mikro-oppimissisältöihin ja rakentamaan paikallisia oppimisverkostoja sekä vuorovaikutusta ja tietojen vaihtoa omalla sektorillaan. Edistääkseen verkostojen välistä vaihtoa ja lisätäkseen yhteisön käyttäjiä SYNERGY Exchange-alustalla, partnerit nimesivät verkostoille moderaattoreita, yhden kuhunkin maahan, jotka auttaisivat verkostoitumisen aloittamisessa ja toimisivat yhteyshenkilönä käyttäjien tarvitsemissa tilanteissa. Mielestämme moderaattorit ovat laadun takaamisen keskeisiä resursseja SYNERGY Exchange-alustan tulevassa käytössä, joten suosittelemme että tätä lähestymistapaa noudatetaan myös tulevaisuissa hankkeissa.

## 7. Lähteet

Eurostat 2015 [1]: Statistics on small and medium-sized enterprises. Dependent and independent SMEs and large enterprises. Accessible via [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Statistics\\_on\\_small\\_and\\_medium-sized\\_enterprises](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Statistics_on_small_and_medium-sized_enterprises).

Eurostat 2015 [2]: European SME Week 2015. Eurostat news release 201/2015. Accessible via <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/7076793/4-17112015-AP-EN.pdf/1db58867-0264-45c0-94bf-ab079e62d63f>

Muller, P. et al. 2015: Annual Report on European SMEs 2014/2015. SMEs start hiring again.

Susomrith, P./ Coetzer, A. J. (2013): Access to training and development in small and medium-sized enterprises: Employee's perspectives. In: Work, employment and employment relations in an uneven patchwork world: Proceedings of the 27th AIRAANZ Conference (pp. 226-234).

De Vos, A./ Willemse, I. (2011): Leveraging Training Skills Development in SMEs. An Analysis of East Flanders, Belgium. OEC Local Economic and Employment Development (LEED) working Paper Series.



# Erasmus+

With the support of the  
Erasmus+ programme  
of the European Union



## SYNERGY

Project Number 2014-1-IE01-KA202\_000355



**meath  
partnership**

engage · enable · participate · progress



**CARDET**  
CENTRE FOR THE ADVANCEMENT OF RESEARCH  
& DEVELOPMENT IN EDUCATIONAL TECHNOLOGY



**innoventum**



**UNIVERSITÄT  
PADERBORN**



Hanke on rahoitettu  
Euroopan komission  
tuella.  
Tästä julkaisusta vastaa  
ainoastaan sen laatija, eikä  
komissio ole vastuussa siihen  
sisältyvien tietojen mahdollisesta  
käytöstä.