

Marja-Leena Stenström
Pentti Nikkanen
Kari Itkonen



Osaamisen itsearviointityökalun kehittäminen yhteistyössä pk-yritysten kanssa



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
KOULUTUKSEN TUTKIMUSLAITOS

Koulutuksen tutkimuslaitos
Työpapereita 26

Osaamisen itsearviointityökalun kehittäminen yhteistyössä pk-yritysten kanssa

Marja-Leena Stenström
Pentti Nikkanen
Kari Itkonen



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
KOULUTUKSEN TUTKIMUSLAITOS

JULKAISUMYYNTI:

Koulutuksen tutkimuslaitos

Asiakaspalvelu

PL 35

40014 Jyväskylän yliopisto

Puh. (014) 260 3220

Faksi (014) 260 3241

Sähköposti: ktl-asiakaspalvelu@jyu.fi

www.ktl-julkaisukauppa.fi

Vipuvoimaa
EU:lta
2007–2013



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
KOULUTUKSEN TUTKIMUSLAITOS

© Kirjoittajat ja Koulutuksen tutkimuslaitos

Kannen kuva: Worldskills 2005

Kansi ja ulkoasu: Martti Minkkinen

Taitto: Kaija Mannström

ISSN 1239-4742

ISBN 978-951-39-4224-3 (pdf)

Jyväskylä 2011

Sisältö

TIIVISTELMÄ	5
ESIPUHE.....	8
1 JOHDANTO	10
2 OSAAMISEN KEHITTÄMISEN TEORIAKEHYS.....	12
2.1 Oppiva alue	12
2.2 Oppiva yritys ja työyhteisöllinen oppiminen.....	13
2.3 Osaaminen.....	13
2.4 Osaamisen oppimis- ja kehittämisympäristö.....	16
2.5 Itsearviointi.....	17
3 ITSEARVIINTITYÖKALUN KEHITTÄMISPROSESSIN TEHTÄVÄT JA TOTEUTUS	18
4 TULOKSET	20
4.1 Itsearviointityökalun rakenteen ja sisällön kehittäminen yhteistyössä ja vuoropuhelussa kohdeyritysten kanssa	20
4.2 Yritysten suhtautuminen itsearviointityökalun kehittämiseen kehittämisprosessin aikana	23
4.3 Havaintoja ja kuvauksia yrittäjien saamista itsearviointityökalun käyttökokemuksista	25
5 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	29
LÄHTEET	32
LIITTEET	34
Liite 1. Teemahaastattelulomake: Yrittäjien käyttökokemuksia itsearviointi- työkalusta	34
Liite 2. Kuvitteellinen esimerkki itsearviointityökalun välilehtien tulosteista.....	36
Liite 3. Yrityksen osaamisen itsearviointityökalu: Excel-versio.....	39

Tiivistelmä

Tämä raportti kuuluu ”Itsearviointi ja yritysten osaamisen kehittämisen vaikuttavuus” (IAV) -projektin lopputuotoksiin ja käsittelee pk-yritysten osaamisen kehittämistä itsearviointityökalun avulla. Raportissa kuvataan yrityksen liiketoimintaosaamisen kehittämisen avuksi tehty itsearviointityökalu (IA-työkalu) sekä yrittäjien kokemuksia ja palautetta ko. työkalun käytöstä.

IAV-projekti toteutettiin Jyväskylän yliopiston Koulutuksen tutkimuslaitoksella (1.6.2009–31.12.2010). Projektin päärahoittajana oli Keski-Suomen liitto. Muina rahoittajina toimivat Jyväskylän koulutuskuntayhtymä, Jyväskylän seudun kehittämissyhtiö Jykes Oy (Jykes), Keski-Suomen kauppakamari, Jyväskylän ammattikorkeakoulu (JAMK) ja Jyväskylän yliopisto. Muina yhteistyökumppaneina olivat Keski-Suomen ELY-keskus, Keski-Suomen Yrittäjät ry. ja Kehittämissyhtiö Witas Oy.

Projektin tavoitteena oli yhdessä paikallisten kehittämisorganisaatioiden ja yritysten kanssa kehittää itsearviointityökalu, jota käyttäen yritykset voivat arvioida omaa osaamistaan, sen tilaa ja tarpeita. IA-työkalun teoriakehys kokosi osaamisen itsearviointiin liittyvät elementit yhteen. Keskeisiksi käsitteiksi valittiin seuraavat: oppiva alue, oppiva organisaatio, osaaminen (sisältäen mm. liiketoimintaosaamisen), yhteisöllinen oppiminen, verkostoituminen, itsearviointi ja reflektointi. Keski-Suomen maakunnassa on kasvava tahtotila kehittyä oppivaksi alueeksi, joka monin eri tavoin tukee alueen yrityksiä. Yrityksen osaamisen taustalla on sekä yksilöllinen oppiminen että yhteisöllinen oppiminen.

Keski-Suomen maakunnasta valittiin 17 eri aloja edustavaa pk-yritystä, joiden kanssa tutkijat tekivät yhteistyötä. IA-työkalu rakennettiin yrittäjälähtöiseksi ja toimintatutkimuksellisessa kehittämisprosessissa pyrittiin vastaamaan seuraaviin kysymyksiin: Miten itsearviointityökalun rakenne ja sisältö kehittyivät yhteistyössä ja vuoropuhelussa kohdeyritysten kanssa? Millainen oli yritysten suhtautuminen itsearviointityökalun kehittämiseen kehittämisprosessin aikana? Miten yritykset arvioivat itsearviointityökalun käyttökelpoisuutta ja sen käyttöä tulevaisuudessa?

Itsearviointia ei tehdä vain arvioinnin vuoksi, vaan yrityksen liiketaloudellisen toiminnan hyödyksi, siksi myös IA-työkalu keskittyy liiketoimintaosaamisen kartoittamiseen: yleinen osaaminen, strategiaosaaminen, markkinoilla toimiminen, toiminnan organisointi, johtaminen, henkilöstöasiat, talousasioiden hallinta ja tulevaisuuden tekeminen. Työkalu kuvaa yrittäjän arvioimaa yrityksen osaamista. Tulosten mukaan erikokoisten yritysten näkökulmat liiketoimintaosaamisesta erosivat toisistaan. Yksinyrittäjät näkivät liiketoimintaosaamisen yksilöllisenä ja ammatillisena osaamisena. Mikroyritykset ymmärsivät liiketoimintaosaamisen kokonaisuutena ja pienyritykset korostivat sitä koko yrityksen osaamisena.

Kehittämisprosessin aikana syntyi IA-työkalusta useita versioita. Pääversioista ensimmäinen oli paperiversio kysymyksineen. Seuraava oli Internet-versio, joka välivaiheiden kautta jalostui Excel-versioksi. Kehittämisprosessin aikana oli myös havaittavissa erilaisia vaiheita yritysten suhtautumisessa työkalun käyttöön. Alun epäröivä vaihe vaihtui vähitellen hyväksyväksi vaiheeksi ja lopulta kehittäväksi vaiheeksi, jolloin yrittäjät alkoivat proaktiivisesti pohtia työkalun käyttömahdollisuuksia ja tehdä kehittämis ehdotuksia.

Excel-version kehittämisen yhteydessä kerättiin haastattelun ja observoinnin avulla yrityksiltä lisää käyttökokemuksia työkalusta. Yrittäjien kokonaisarvio itsearviointityökalusta käyttäen kouluarvosanoja (4–10) saatiin 10 yritykseltä: kaksi yritystä antoi arvosanaksi 9, kolme yritystä 8, kolme yritystä 7 ja kaksi yritystä 6. Käyttökokemuksissa ilmeni eroja yrityksen toimialan mukaan, mutta ei selvää yhteyttä yrityksen koon tai iän suhteen. Kaikkiaan 11 yrittäjää (11/17) ilmaisi aikomuksensa käyttää itsearviointityökalua jatkossakin. Muutaman yrittäjän vastaus oli käyttöönnottamisen suhteen varauksellinen.

Itsearviointityökalulla on erilainen rooli erikokoisille ja eri vaiheessa toimiville yrittäjille. Alkuvaiheessa olevat ja muutosta hakevat yksinyrittäjät olivat sitä mieltä, että työkalu antaa apua tarvittavan uuden osaamisen ja kehittämisen arvioinnissa. Mikroyrityksille, joilla on jo toimivat osaamisen kehittämisen kanavat, työkalu näyttäytyi kehittämisen seurantavälineenä. Uutta liikeideaa tai uusia markkinoita etsivät mikroyritykset painottivat työkalun mahdollisuutta selvittää henkilöstön osaamista uudessa tilanteessa. Pienyrityksille työkalu voisi toimia henkilöstön osaamisen ja osaamisen kehittämisen olosuhteiden varmistamisena. Voimakkaasti kehittyvät pienyritykset korostivat benchmarkingia ja kehittämisen onnistumisen seurantaa.

Itsearviointityökalu on nyt Excel-versiona valmis (<http://ktl.jyu.fi/ktl/iav>). Seuraavaksi tulee pohtia, miten työkalu levitetään yrittäjien käyttöön ja miten sen kehittämistä jatketaan kehittyneemmillä ohjelma-alustoilla. Työkalun Internet-versiota tulisi jatkossa kehittää eteenpäin käyttämällä kehittyneempiä ohjelma-alustoja. Alueellisen oppimisen kannalta olisi ehkä syytä pyrkiä klusteripohjaiseen kehittämiseen, jolloin työkalu tukisi tätä toimintasuuntaa. Vuorovaikutteisempi toimintamalli edellyttäisi työkalun taustalle tietopankin eri keinojen tehokkuudesta ja vaikuttavuudesta yrittäjän määrittelemässä kehittämistilanteessa. Kokonaisuudessaan hankkeen kehittämistyö toi selvästi esiin, että yritysten osaamisen kehittämisen hanketoiminnan työn pitää olla yritysälähtöistä ja myös sen kehittämisprosessin pitää tukeutua yrityksiin. Näin voidaan saavuttaa pysyviä tuloksia, jotka tukevat maakuntaa oppivana alueena.

Esipuhe

Tämä raportti kuuluu "Itsearviointijärjestelmä ja yritysten osaamisen kehittämisen vaikuttavuus" (IAV) -projektin lopputuotoksiin. Raportti käsittelee pk-yritysten osaamisen kehittämistä itsearviointityökalun avulla. Projektin toisessa raportissa (Itkonen, Stenström & Nikkanen. 2011. Yritysten osaamisen kehittämisen verkostot ja vaikuttavuus Keski-Suomessa. Jyväskylän yliopisto. Koulutuksen tutkimuslaitos. Työpapereita 27) keskitytään kuvaamaan yritysten osaamisen kehittämisen yhteistyöverkostoja ja vaikuttavuutta.

Projektin ensimmäisenä tavoitteena oli luoda osaksi yritysten osaamisen kehittämistä itsearviointityökalu, joka arvioi erityisesti yrityksen osaamista, sen johtamista, oppimisen resursseja ja oppimisympäristöjä. Projektin toisena tavoitteena oli arvioida yritysten osaamisen kehittämistyön vaikuttavuutta yritysten ja alueen näkökulmasta.

IAV -projekti toteutettiin Koulutuksen tutkimuslaitoksella, Jyväskylän yliopistossa ajalla 1.6.2009–31.12.2010. Projektin päärahoittaja oli Keski-Suomen liitto, muina rahoittajina toimivat Jyväskylän koulutuskuntayhtymä, Jykes, Keski-Suomen kauppakamari, Jyväskylän ammattikorkeakoulu ja Jyväskylän yliopisto. Muina yhteistyökumppaneina olivat ELY-keskus, Keski-Suomen Yrittäjät ry. ja Witas Oy.

Tutkimuksen vastuullisena johtajana toimi professori Marja-Leena Stenström, projektipäällikkönä tutkija Kari Itkonen ja erikoistutkijana dosentti Pentti Nikkanen. Lisäksi projekti sai asiantuntevaa apua sovellutussuunnittelija Sakari Valkoselta nettilomakkeiden toteutuksessa, suunnittelija Mikko Niilo-Rämältä itsearviointilomakkeen Excel-version

toteutuksessa, tutkimussihteeri Minna Jokiselta haastattelujen litteroinnissa ja julkaisusih-
teeri Kaija Mannströmiltä raportin taittamisessa.

Projektille asetettiin ohjausryhmä, jonka puheenjohtajana toimivat puutarhaneuvos
Juhani Tahvonen (Keski-Suomen Yrittäjät ry.) ja varapuheenjohtajana kehitysjohtaja Tert-
tu Kiviranta (Jyväskylän koulutuskuntayhtymä) sekä muina jäseninä kehittämispäällikkö
Veli-Pekka Päivänen (Keski-Suomen liitto), johtaja Olli Patrikainen (Jykes), johtaja Jarkko
Pietikäinen (Keski-Suomen kauppakamari), johtaja Ulla Mutka (Jyväskylän ammattikor-
keakoulu), koulutuspäällikkö Sari Puumala 31.5.2010 asti ja koulutuspäällikkö Marja
Pudas 1.6.2010 lähtien (ELY-keskus), projektipäällikkö Markku Rautiainen (Witas Oy),
Jyväskylän yliopiston edustajana erikoissuunnittelija Toivo Takala sekä Koulutuksen tutki-
muslaitoksen edustajina johtaja Jouni Välijärvi sekä projektin tutkijat.

Lisäksi projektin tukena ja käytännön neuvonantajana toimi projektin tukiryhmä,
jonka kanssa tutkijat kävivät hyödyllisiä keskusteluja koko projektin ajan. Tukiryhmään
kuuluivat projektin tutkijoiden lisäksi projektipäällikkö Satu Väisänen Jyväskylän koulu-
tuskuntayhtymästä, projektipäällikkö Heikki Kinnunen Jykesistä, osaamispäällikkö Nina
Rautiainen Keski-Suomen kauppakamarista ja projektiassistentti Kirsti Kaakkurivaara
Witas Oy:stä.

Projektin tuloksena syntyi yritysten osaamisen itsearviointityökalu, jota voidaan hyö-
dyntää erilaisissa pk-yrityksissä. Itsearviointiin liittyviä lomakkeita, välineitä ja malleja
voidaan käyttää myös muissa kuin projektiin liittyvissä yrityksissä. Työkalun käyttäjinä
nähdään erityisesti mikroyritykset. Työkalu soveltuu alkaville tai toimintalinjaansa muut-
taville yrityksille ja myös sellaisille yrityksille, jotka eivät vielä ole olleet kehittämistyössä
mukana. Projektin tuotteet on tarkoitettu palvelemaan yrittäjiä ja kehittäjiä osaamisen
kehittämisessä ja alueellisessa yhteistyössä jatkossakin.

Lopuksi haluamme kiittää kaikkia projektiin osallistuneita koulutuksen tutkimuslai-
toksen henkilöitä sekä ohjausryhmän ja tukiryhmän jäseniä. Erityiskiitos kuuluu niille
yritysten edustajille, jotka kehittivät yhteistyössä itsearviointityökalua ja/tai vastasivat
vaikuttavuutta koskevaan kyselyyn.

Jyväskylässä joulukuussa 2010

Tekijät

1

Johdanto

Keski-Suomen maakunnassa on käynnissä useita projekteja, joissa toteutetaan erilaisia yritysten osaamisen kehittämiseen tähtäviä toimintamalleja oppivan alueen hengessä. Projekteissa rakennetaan yritysten toiminnan tueksi oppimisen verkostoja ja hankitaan yritysten käyttöön asiantuntemusta. Yritykset tarvitsevat tukea erilaisten osaamisen kehittämistapojen hallintaan. Se edellyttää osaamisen kartoituksia ja osaamisen kehittämistä yrityksen strategisten tarpeiden mukaisesti. Osaamistarpeita on myös pystyttävä ennakoimaan. Lisäksi yritykset tarvitsevat tehokasta osaamisen johtamista ja toimintaympäristöjen ja olosuhteiden kehittämistä tukeakseen henkilöstönsä oppimista.

Kesällä 2009 käynnistyneessä "Itsearviointijärjestelmä ja yritysten osaamisen kehittämisen vaikuttavuus (IAV)" -projektissa (01.06.2009–31.12.2010) oli kaksi tavoitetta:

- 1) **Itsearviointityökalun laatiminen yritysten käyttöön:** yhteistyössä pilottiyritysten kanssa tehdään yritysten osaamisen itsearviointiin pohjautuva työkalu, jonka avulla pienet ja keskisuuret (pk-) yritykset voivat itsenäisesti arvioida ja suunnitella oman liiketoimintaosaamisensa kehittämistä ja johtamista sekä oppimisen resursien ja olosuhteiden kehittämistarpeita liiketoiminnassaan;
- 2) **Alueellisen osaamisen kokonaiskehittämisen vaikuttavuuden arviointi:** a) tuotetaan alueellisille ja maakunnallisille toimijoille arvioita osaamisen kehittämisen verkoston tilasta ja kehittämistarpeista ja b) annetaan yritysten osaamisen kehittämisen hankkeille ja niiden taustaorganisaatioille palautetta omasta toiminnastaan.

Tämä ESR-rahoitteinen projekti toteutettiin kiinteässä yhteistyössä alueelliseen osaamisen kehittämistyöhön osallistuvien toimijoiden kanssa. IAV-projektin tulokset raportoidaan kahdessa erillisessä raportissa. Käsillä olevassa raportissa keskitytään kuvaamaan yrityksen liiketoimintaosaamisen kehittämisen avuksi tehty itsearviointityökalu (IA-työkalu) sekä yrittäjien kokemuksia ja palautetta itsearviointityökalun käytöstä.

Itsearviointityökalun testaamiseksi valittiin 17 eri alan yritystä. Yritysten valintakriteereinä olivat seuraavat: a) yritys on pk-yritys, jonka koko henkilöstömäärällä mitaten on 1–250, b) yritys haluaa osallistua itsearviointityökalun suunnittelu- ja kehittämistyöhön, c) yritys sitoutuu testaamaan työkalua ja d) yritys lupautuu kahteen tapaamiseen, jossa yrittäjä ja tutkijat keskustelevat työkalusta. Jälkimmäisen tapaamisen aikana kutakin yrittäjää lisäksi haastateltiin keräten heidän työkalusta saamiaan käyttökokemuksia.

Taulukko 1. Itsearviointityökalun testaukseen osallistuneet pk-yritykset

Yritys	Koko / henkilömäärä	Toimiala
A	1	Kuntoutuskoti
B	1	Puutarhasuunnittelu
C	2	Tukkukauppa
D	2	Tutkimustoiminta
E	2	Lomamökkimajoitus
F	2	Parturi-kampaamo
G	2	Virkistyspalvelu
H	4	Talonrakentaminen
I	5	Pankkitoiminta
J	5	Majoitus- ja ravitsemisala
K	5	IT-konsultointipalvelut
L	10	Puuteollisuus
M	11	Ohjelmistokehitys
N	14	Hoitokoti
O	17	Metalliteollisuus
P	38	Puuteollisuus
Q	50	Graafinen ala

Taulukosta 1 ilmenee yritysten (N = 17) koko mitaten henkilöiden määrällä sekä niiden toimialat. Seitsemässä yrityksessä oli 1–2 henkilöä, neljässä 4–5 henkilöä samoin neljässä 10–17 henkilöä. Kahden yrityksen henkilömäärä oli 38–50. Yritys Q on keskisuuri yritys, ja kaikki muut mikro- ja pienyrityksiä. Toimialoiltaan yritykset olivat varsin erilaiset.

2

Osaamisen kehittämisen teoriakehys

IA-työkalun toimintatutkimuksellisen kehittämisprosessin teoriakehys kokosi osaamisen itsearviointiin liittyvät elementit yhteen (ks. myös Stenström, Itkonen & Nikkanen 2010). Keskeisiksi käsitteiksi valittiin lähdekirjallisuutta apuna käyttäen seuraavat: oppiva alue, oppiva organisaatio, osaaminen (sisältäen mm. liiketoimintaosaamisen), yhteisöllinen oppiminen, verkostoituminen, itsearviointi ja reflektointi.

2.1 Oppiva alue

Keski-Suomen maakunnassa on kasvava tahtotila kehittyä oppivaksi alueeksi, jossa oppimista arvostetaan ja pidetään tärkeänä. Tavoitteina ovat olleet paitsi työllisyyden parantaminen, niin myös toimijoiden, seutujen ja alueen kilpailukyvyn edistäminen niin, että kaikki menestyvät. Kilpailukyvyn parantaminen -termillä viitataan sekä kansallisin varoin tehtävään alueelliseen kehittämiseen että rakennerahasto-ohjelmien tavoitteisiin (Ritsilä & Storhammar 2008, 5). Oppivalla alueella halutaan tukea yrityksiä muun muassa tarjoamalla koulutus- ja rahoituspalveluja ja koordinoita kehitystyötä niin, että mahdollisimman moni alueen yrityksistä kehittyisi oppivaksi organisaatioksi (esim. Virkkala 2004; Florida 1995). Oppivan alueen käsitelmä on toiminut sekä Suomen paikallisen ja alueellisen kehittämisen taustamallina että Euroopan unionin alueellisen innovaatiopolitiikan viitekehyksenä (Virkkala 2004).

2.2 Oppiva yritys ja työyhteisöllinen oppiminen

Yleensä kehittämiskirjallisuuden perusteella oppivalle organisaatiolle – tässä siis oppivalle yritykselle – on luonteenomaista sen jäsenten reflektiivinen työskentely, omista kokemuksistaan ja muiden parhaista käytänteistä sekä menneestä historiastaan oppiminen, kokeilu uusin lähestymistavoin, osallistuminen, yhdessä omaksi koetut visiot, tietoisuus ydinosaamisistaan, sitoutuminen työhön ja vastuullisuus, tiimityöskentely, monimuotoinen ryhmätyöskentely, yhteistyö, systemaattinen ongelmien ratkaiseminen, luovuus ja uudistusmielisyys, erilaisuuden hyväksyminen ja arvostaminen, itseohjautuvuus ja itsearviointi, tiedon siirtäminen nopeasti ja tehokkaasti koko organisaatioon, jatkuva palautteen antaminen, saaminen, kerääminen ja hyödyntäminen, kaikki-voittaa -keskustelu-kulttuuri, toistensa kuunteleminen ja auttaminen, vapaus ja kannustava ilmapiiri (Nikkanen 1994). Oppiva yritys pyrkii yhtäältä rakentamaan sillan teorian ja käytännön välillä olevan kuilun yli ja toisaalta lisäämään yrityksen suorituskykyä muuntua ja sopeutua joustavasti sekä saada aikaan uudistuksia jatkuvasti. Pyrkimys olla jatkuvasti uutta oppiva yritys merkitsee yritykselle päättämätöntä tehtävää ja työtä.

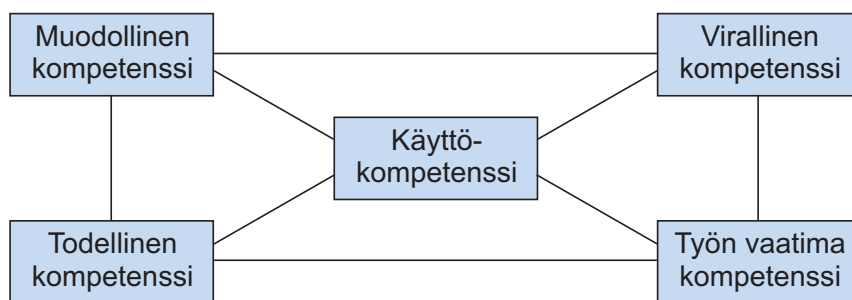
Tutkimuskirjallisuuden perusteella minkä tahansa organisaation oppiminen tapahtuu parhaiten silloin, kun sen yksilöt oppivat oppimaan yhdessä. Vaikka yksilön oppiminen on aina välttämätöntä, niin se ei ole riittävä ehto yrityksen oppimiselle. Tarvitaan yhdessä oppimista ja opitun jakamista. Työyhteisön yksittäisten jäsenten oppiminen ei vielä takaa yrityksen oppimista, mutta ilman sitä ei tapahdu mitään oppimista. Yhteisöllinen oppiminen on prosessi, mikä tapahtuu oppivassa yrityksessä. Jos työyhteisön jäsenten vuorovaikutus, kommunikointi ja yhteistyö eivät suju, niin ei suju myöskään yksilöiden, ryhmien ja koko yrityksen oppiminen. Yritysten oppimisessa on oleellista, että oppiminen tulee osaksi yrityksen kaikkea toimintaa. Sen vuoksi yrityksen työyhteisön on tärkeää kyseenalaistaa näkemyksiään ja toimintatapojaan sekä ennakoita tulevaa ajoissa. Yleisesti ottaen niin yrityksissä kuin muissakin organisaatioissa on liian paljon työhönsä motivoituneita taitotietäjiä, jotka eivät osaa kyseenalaistaa toimintaansa ja käyttämiään strategioita. (Nikkanen & Lyytinen 1996; Nikkanen 2001, 55–76).

2.3 Osaaminen

Työelämän muutos nostaa esiin uudenlaisen osaamisen ja perustaitojen tarpeen. Osaamisen merkitys on työelämässä yhä enemmän korostunut. Sitä mukaan kun osaamisesta käyty keskustelu on lisääntynyt, myös osaamisen määritelmien variaatio on kasvanut. Ei ole täysin selvää, mitä osaamisella tarkoitetaan ja miten se pitäisi määritellä. Tässä raportissa osaamista tarkastellaan sekä yksilö- että organisaatiotasolla.

Streumer ja Björkquist (1998) ovat esittäneet yhteenvedon yksilötason osaamisesta eri konteksteissa. Brittiläisessä kirjallisuudessa osaaminen viittaa yksilön kykyyn suoriutua hänelle määrätystä tehtävistä. Saksalaisessa kirjallisuudessa osaaminen ymmärretään laajemmin. Se sisältää tiedot ja taidot sekä ammatillisen identiteetin. Skandinaavisessa ja australialaisessa kirjallisuudessa osaaminen sisältää tiedot ja taidot sekä asenteet ja taipumukset. Näin määriteltynä osaaminen -käsite (kompetenssi) on lähellä asiantuntijuuskäsitettä (mm. Paloniemi 2006).

Ellströmin (1998) mukaan osaaminen voidaan määritellä kolmesta erilaisesta näkökulmasta: yksilö- ja organisaatiotasolla sekä näiden vuorovaikutuksena.



Kuvio 1. Osaamisen erilaiset määritelmät (Ellström 1998)

Ensimmäinen näkökulma painottaa ammatillista osaamista yksilön ominaisuutena ja pääomana, joka sisältää sekä formaalin että todellisen osaamisen. Formaalityyppinen osaaminen tarkoittaa koulutuksellista tai tutkinnon tuomaa osaamista. Todellinen osaaminen puolestaan sisältää yksilön potentiaalisen kapasiteetin suoriutua tehtävistä ja toimia erilaisissa tilanteissa. Toisen näkökulman mukaan ammatillinen osaaminen määritellään työn vaatimuksina, jotka voivat olla virallisia tai perustua todelliseen työssä vaadittavaan osaamiseen. Virallinen ja todellinen kompetenssi voivat poiketa toisistaan, sen sijaan ideaalitulanteessa ne kohtaavat toisensa. Kolmas näkökulma korostaa yksilön ja työn vuorovaikutusta ja työssä käytössä olevaa osaamista, jossa osaaminen ei ole yksilöön tai työhön liittyvä ominaisuus, vaan se liittyy molempiin sekä yksilöön että työhön. (Ellström 1998).

Osaamisen kehittyminen on usein kontekstisidonnaista ja vaihtelee aloittain. Organisaatiot määrittelevät osaamista oman kontekstinsa mukaisesti. Kun organisaatio panostaa yksilöiden osaamiseen, niin myös organisaation osaaminen lisääntyy. Murrayn (2003) mukaan organisaation osaaminen muodostuu prosesseista, järjestelmistä ja käytännöistä, jotka mahdollistavat yksilöiden osaamisen muuttamisen organisaation osaamiseksi.

Hamel ja Prahalad (1994) ovat tuoneet yrityksen kannalta tärkeän osaamiseen liittyvän käsitteen: ydiosaaminen. Heidän mukaansa ydiosaaminen on pitkän ajan kuluessa ke-

hittynyt ryhmätason osaaminen. He esittävät kolme kriteeriä ydinosamiselle: 1) lisäarvo asiakkaalle, 2) erottuminen kilpailijoista ja 3) laajennettavissa oleva käyttöalue. Nonaka ja Takeuchi (1995) kuvaavat organisationaalisen tiedon muodostuksen mallissaan työyhteisön oppimista, joka tapahtuu seuraavien vaiheiden kautta:

- työyhteisön jäsenten kokemusten keskenään jakaminen
- keskustelu tai kollektiivinen reflektointi
- uuden tiedon käsittely tietoverkostoissa
- tekemällä oppiminen.

Nonakan ja Takeuchin mallille lähes analoginen on Crossanin, Lanen ja Whiten organisationaalisen oppimisen malli (1999), jossa on seuraavat painotukset (kuvio 2):

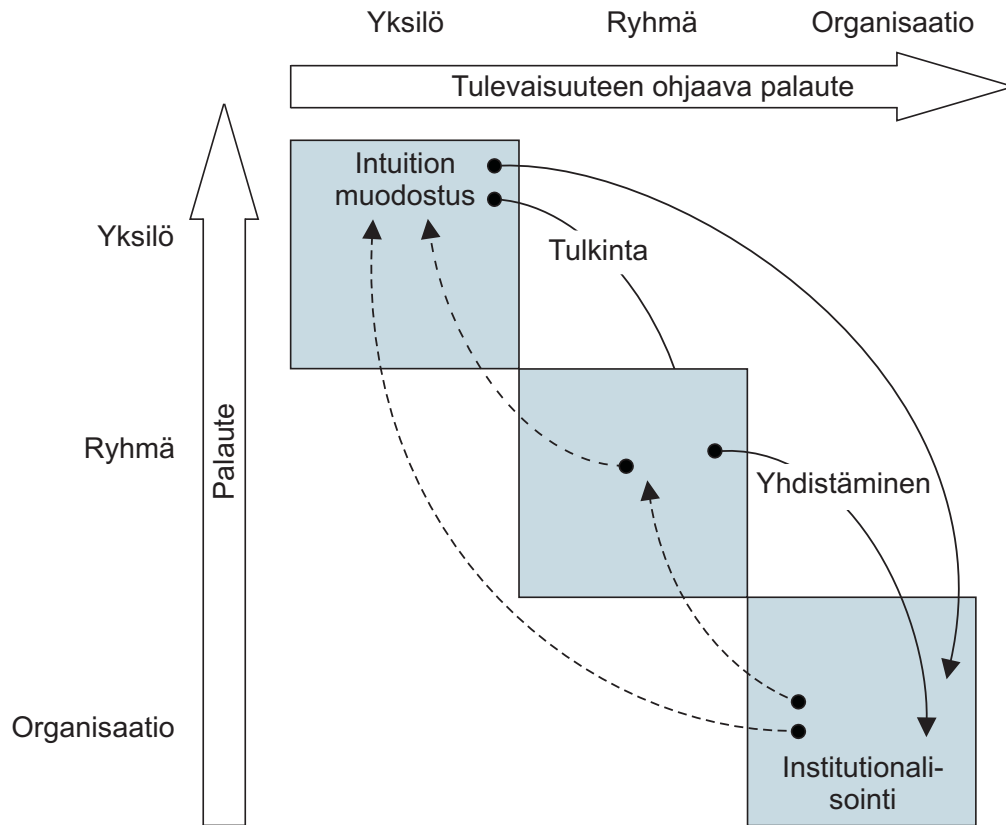
a) oppimista tulevaisuuteen ohjaava palauteprosessi (feed forward) ja b) palauteprosessi (feed back). Heidän mallinsa kuvaa sitä, miten yksilöllinen osaaminen muuntuu ryhmän ja organisaation osaamiseksi erilaisten oppimisen vaiheiden kautta. Nämä vaiheet ovat:

- intuition muodostus (yksilötaso)
- intuition tulkitseminen (ryhmätaso)
- yhdistäminen yhteisiin toimintoihin (organisaatiotaso)
- institutionalisointi vakiintuneiksi käytännöiksi.

Vaikka intuitio muodostuu yksilötasolla, se on sidoksissa organisaation kontekstiin. Intuitio vaatii yhteistä tulkintaa, ryhmässä se pyritään saattamaan kaikkien ymmärtämään ja yhteisesti hyväksymään muotoon. Yhteinen kieli ja yhteinen tulkinta muuttavat intuitiosta johdetun tiedon organisaation ominaisuudeksi, jolloin tulkittu tieto yhdistyy osaksi kollektiivista toimintaa. Lopulta käytäntöjen vakiinnuttaminen johtaa institutionalisointumiseen, joka johtaa uudenlaisten käytäntöjen luomiseen ja sitä kautta uudenlaiseen käyttäytymiseen organisaatioissa. (Poikela & Järvinen 2007.)

Osaamisesta on tullut merkittävä tekijä organisaatioiden kilpailukyvyn takaamiseksi. Osaamisen määrittely auttaa tekemään osaamisen näkyväksi ja konkreettiseksi organisaatiossa, mikä edesauttaa yhteisen ymmärryksen syntymistä (Ojala 2008, 5).

Itsearviointityökalun kehittämisessä liiketoimintaosaaminen nähtiin keskeisenä osaamisalueen arvioinnin kohteena. Liiketoimintaosaaminen on laaja osaamisen kokonaisuus, jonka avulla yritys selviää toimintaympäristönsä haasteista. Erityisesti asiakkaiden odotusten ja tarpeiden täyttäminen on olennaista. Toimintaympäristön muutoksista johtuen liiketoimintaosaamisen sisältö muuttuu koko ajan. Olennaista on ymmärtää liiketoimintaosaaminen kokonaisuutena, erilaisten osaamisten yhdistelmänä, minkä avulla yritys selviää nykyisyyden ja tulevaisuuden haasteista (Näsi & Neilimo 2006; Viitala & Jylhä



Kuvio 2. Crossanin, Lanen ja Whiten organisaation oppimisen malli (1999)

2007). Eri yritystoiminnan tasoilla (strateginen, operatiivinen, työntekijä) tarvitaan erilaista liiketoimintaosaamista (Näsi & Neilimo 2006), mutta muuten se muun osaamisen tavoin voidaan jaotella tietoon, taitoon ja asenteeseen (Viitala & Jylhä 2007).

2.4 Osaamisen oppimis- ja kehittämisympäristö

Työpaikalla oppimista koskeva tutkimus on painottanut sekä verkostoitumisen että monenlaisen muunkin sosiaalisen vaihdon tärkeyttä niin yksilölliselle kuin myös organisaation oppimiselle (työyhteisöllinen oppiminen). Organisaatioissa on nykyään laajalti oivallettu, että oppimisen mahdollisuuksia ja sitä kautta tarpeiden tyydytystä voidaan lisätä tietoverkkojen ja -verkostojen avulla. Verkostoissa yritysten mahdollisuudet kehittyä ja markkinoida tuotteita yksin ja yhdessä toisten organisaatioiden kanssa lisääntyvät.

Useiden tutkimusten mukaan innovaatioita ilmenee vuorovaikutteisissa verkostoissa. Oppiminen nähdään uuden tiedon luomisen prosessina, mikä tapahtuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, missä organisaation avoin eli yksitulkintainen tieto (explicit knowledge) ja hiljainen tieto (tacit knowledge) kohtaavat toisensa (Salojärvi, Tynjälä, Myyry, Ikonen-

Varila & Nikkanen 2010). Tärkeä osaamisen oppimis- ja kehittämisympäristön piirre on, että se tukee henkilöstön jäsenten oppimista. Motivoiva ympäristö lisää työtyytyväisyyttä, työn tuloksellisuutta ja työiihtyvyyttä. Tämän projektin yhteistyöyritysten valinnan yhtenä perusteena painotettiin yrityksen innovatiivisuutta ja halua olla mukana kehittelemässä itsearviointityökalua.

2.5 Itsearviointi

Itsearviointi-käsitteellä tarkoitetaan erilaisia oman toiminnan kehittämiseksi tai seuraamiseksi toteutettuja arviointitoimia tai -prosesseja (Huusko 2009, 39). Itsearvioinnissa otetaan etäisyyttä omaan toimintaan ja ajatteluun – kuitenkin samalla niitä tarkkaillen (ks. Jokinen 1995, 18). Oppimista tukeva itsearviointi on nähtävä enemmän ajattelun strategiana kuin perinteisessä mielessä arviointina. Itsearviointia on oman kokemuksen jäsentäminen, havaintotiedon kokoaminen ja sen jakaminen, toiminnan suhteuttaminen asetettuihin tavoitteisiin, havaintotiedon tulkitseminen ja johtopäätösten tekeminen. Jatkuvana tai säännöllisesti toistuvana prosessina itsearviointi mahdollistaa muutosten ajantasaisen seurannan ja hallinnan sekä antaa tilaa paremmalle ohjaukselle. Nikkanen ja Lyytinen (1996) määrittelevät itsearvioinnin olevan ”koko yrityksen, sen koko työyhteisön tai sen yksittäisen ryhmän / jäsenen omaan toimintaansa, tavoitteisiinsa, toimintaedellytyksiinsä ja toimintansa tuloksellisuuteen kohdentamaa arviointia”. Itsearviointi käynnistää uutta ajattelua, lisää oppimista ja parantaa yrityksen kokonaisvaltaista kehittämistä. Kehittynyt itsearviointi on reflektiivinen toimintatutkimuksellinen prosessi, joka tähtää kollektiivisen tietoisuuden vahvistamiseen koko työyhteisössä (Elliot 1992; Jokinen 1995).

- Itsearviointi on organisaation (tässä pk-yrityksen) sisäinen yhteisöllinen oppimisprosessi.
- Itsearviointijärjestelmä liittyy koko pk-yrityksen kokonaistoimintaan. Itsearviointia ei tehdä arvioinnin vuoksi, vaan pk-yrityksen liiketaloudellisen toiminnan hyödyksi.
- Itsearviointi koskee koko pk-yrityksen henkilöstöä johtoa myöten.
- Tärkeää on keskittyä oleelliseen.

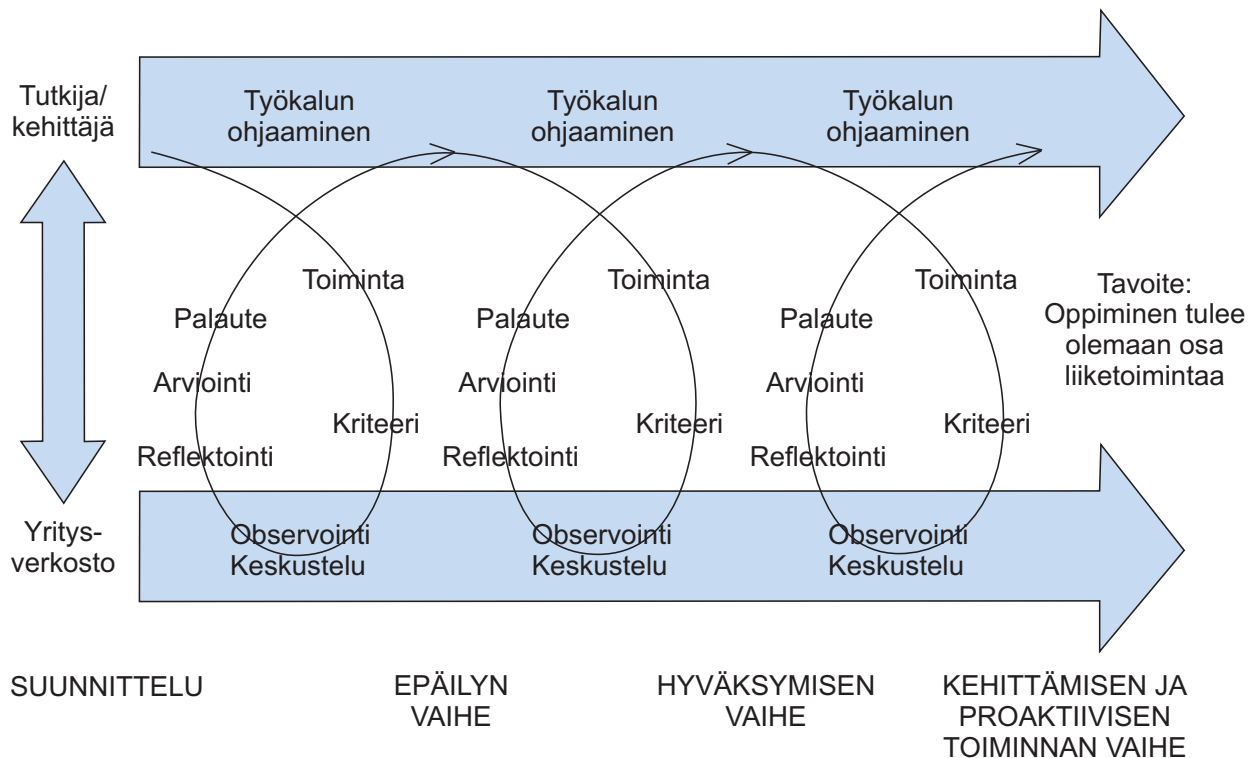
3

Itsearviointityökalun kehittämisprosessin tehtävät ja toteutus

Tässä raportissa tutkitaan ja kuvataan osaamisen itsearviointityökalun kehittämisprosessista saatuja havaintoja ja kokemuksia. Tutkimuskysymyksiksi täsmentyivät seuraavat kysymykset:

- 1) *Millaisia havaintoja ja palautetta saatiin itsearviointityökalun kehittämisprosessin aikana?*
 - 1.1) *Miten itsearviointityökalun rakenne ja sisältö kehittyivät yhteistyössä ja vuoropuhelussa kohdeyritysten kanssa?*
 - 1.2) *Millainen oli yritysten suhtautuminen itsearviointityökalun kehittämiseen kehittämisprosessin aikana?*
 - 1.3) *Miten yritykset arvioivat käyttävänsä itsearviointityökalua tulevaisuudessa?*

Projektin yleisinä tavoitteina ovat olleet paitsi olla oppiva prosessi, niin myös yhdessä Keski-Suomen alueen koulutus- ja kehittämisorganisaatioiden sekä yritysten kanssa kehittää työkalu yritysten oman osaamisen itsearviointia varten. Samalla yritys saa tietoa kehittämistarpeistaan sekä kehittämistoimiensa vaikuttavuudesta. Kehittämisprosessi eteni syklisesti ja pääosin tutkijoiden ja yrittäjien välillä (kuvio 3).



Kuvio 3. Kehittämisprosessin vaiheita

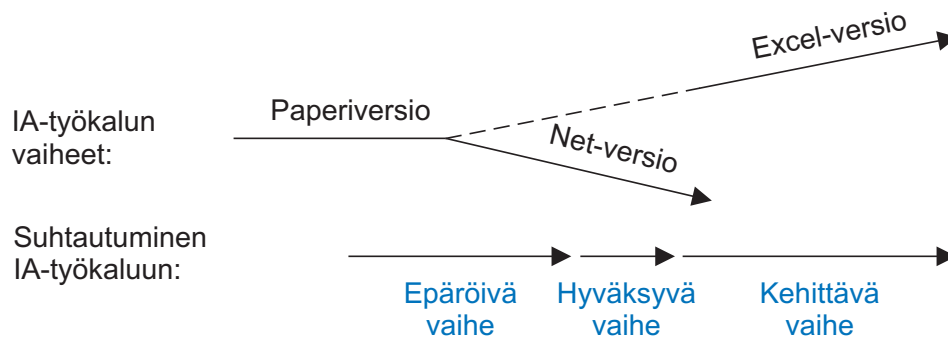
Sykleissä pääpiirteittäin samanlaiset vaiheet toistuivat: Tutkijat muotoilivat itsearviointityökalua osaamisen itsearviointiin liittyvien elementtien ja kriteerien mukaisesti ja sen jälkeen sopivat tapaamisia yrittäjien kanssa. Yhteisissä keskusteluissa ja teemahaastatteluisa osapuolet pohtivat tehtyjä ja vielä tarvittavia kehittämistoimenpiteitä. Yrittäjät kokeilivat työkalua ja antoivat palautetta käyttökokemuksistaan. Tutkijoiden tiimi arvioi saamiaan ehdotuksia ja päätti tarvittavista korjauksista ja lisäyksistä ko. työkaluun.

4

Tulokset

4.1 Itsearviointityökalun rakenteen ja sisällön kehittäminen yhteistyössä ja vuoropuhelussa kohdeyritysten kanssa

Itsearviointityökalua kehitettiin 17 yrityksestä saadun palautteen pohjalta. Ensimmäinen versio työkalusta oli *paperiversio*, joka käytännössä oli kyselylomake (kuvio 4). Seuraavaksi työkalun alustana käytettiin Internetissä Mr. Interview -ohjelmaa, joka on alun perin suunniteltu tietojen keräämiseen tutkijan tarpeisiin. Ongelmaksi kuitenkin muodostui se, että yrittäjä ei voinut *Net-versiosta* tulostaa antamiaan tietoja omaan käyttöönsä. Tarvittiin sellainen työkalu, joka on yrittäjän omassa käytössä niin, että kaikki tulosteet tulevat vain yrittäjälle itselleen. Koska alun perin projektiin ei ollut varattu resursseja ohjelmointityötä eikä jo valmiin ohjelman hankkimista varten, päädyttiin tekemään *Excel-versio*, joka vähitellen monien vaiheiden jälkeen muotoutui nykyiseen asuunsa (ks. liite 3). Seuraavassa käydään läpi lomakkeen sisällöllistä ja rakenteellista kehittymistä tehtyjen havaintojen ja saadun palautteen perusteella.



Kuvio 4. Itsearviointityökalun eri versiot kehittämisprosessin aikana

Aloittavilla yrityksillä työkalun tarve painottui uuden osaamisen hankkimiseen liittyvien tarpeiden kartoittamiseen, kun taas pidempään toimivilla enemmän nykyisen osaamisen tilan kartoittamiseen. Työkalua koskevan lomakkeen kehittäminen lähti ajatuksesta, että yritys hahmottaa yleisemmällä tasolla yrityksen liiketaloudellisen kehittämistarpeen. Ideana oli täsmentää, mitä tämä tavoite tarkoittaa osaamisen kehittämisen kannalta. Yrityksillä oli kuitenkin hyvin monia kehittämistarpeita, joten yhden ainoan kehittämisidean analysointi ei kiinnostanut kaikkia yrityksiä. Pikemminkin yrityksiä kiinnosti tulevaisuutta koskevan toimintaidean edellyttämän osaamisen ja nykyisen jo yrityksessä olevan osaamisen suhde. Toinen kiinnostuksen kohde oli pelkästään nykytilan kartoitus, jos tulevaisuuden kehityssuunnat ovat epäselvät tai niiden ennakointi liian haastavaa. Lomakkeessa säilytettiin sekä kartoituksen että kehittämisen komponentit. Kyseiset komponentit jäivät Excel-versiossa lopulta erillisiksi, mitä erityisesti mikroyritystä suuremmat ja kehittämisessä pidemmällä olevat yritykset kritisoivat.

Itsearviointityökalun sisällöksi ja rakenteeksi muodostui teoriakehyksen sekä yrittäjien, kehittäjien ja tutkijoiden vuoropuhelun perusteella seuraavaa (ks. yksityiskohdat liitteestä 3):

- 1) yritystiedot (vastaaja, henkilökunnan määrä, liikevaihto, kehitysvaihe, toimiala)
- 2) strategia (liikeidea, asiakkaat, kilpailijat, toimintaa ohjaavat arvot)
- 3) 3a) yksinyrittäjä vai 3b) työnantajayrittäjä (osaamisen johtamista ja työyhteisöä koskevat väittämät)
- 4) osaamisen kehittämisen ensisijaiset kohteet, yrityksen osaamisen eri alueiden kehittämistarpeet (yleinen osaaminen, strategiaosaaminen, markkinoilla toimiminen, toiminnan organisoiminen, johtaminen, henkilöstöasiat, talousasioiden hallinta, tulevaisuuden tekeminen) + edellisiin omat perustelut
- 5) osaamisalueiden vahvuus ja kilpailukyvyyn perusta
- 6) yhden osaamisalueen valitseminen kehittämiskohteeksi + perustelut

- 7) kehittämiskeinoluettelo
- 8) yhteistyötahojen luettelo
- 9) seuraava toimenpide valitulle kehittämiskohteelle
- 10) itsearviointityökalun seuraava arvioitu täyttökerta.

Prosessin alkuvaiheissa yrittäjät kokivat osaamisen käsitteellisen määrittelyn vaikeaksi ja turhaksikin. Osaaminen sinänsä koettiin tärkeäksi, mutta sen taloudellisen arvon määrittäminen oli vierasta. Työkalulla koottiin yrittäjän tietoja omasta liikeideastaan, pääasiallisista asiakastarpeista ja yrityksen kilpailijoista. Näin haluttiin saada laajempi näkökulma, joka auttaisi vastaajaa tarvitsemansa osaamisen pohdintoissa. Vastaan tuli kuitenkin yrittäjien varovaisuus ja haluttomuus kertoa ulkopuoliselle yrityksen keskeisistä asioista. Kyseiset osiot ovat kuitenkin mukana työkalun Excel-versiossa, jonka käyttö tapahtuu kokonaan yrityksen sisällä. Tämä osio korvasi myös lomakkeen alkuvaiheessa mukana olleen, osaamisen kehittämisen taustoja ja liiketaloudellisia tavoitteita koskeneen osion.

Osaamisen kehittämisen toimintaympäristön kuvauksen avulla pyrittiin selvittämään työyhteisön tukea yksilölliselle oppimiselle. Pienten mikroyritysten osalta kyseinen asia ei ollut relevantti. Ratkaisuksi tuli lopulta, että tämä toimintaympäristöön ja osaamisen johtamiseen liittyvä osa oli omana kokonaisuutenaan työkalun alkuosassa ennen varsinaista osaamisen kartoitusta ja kehittämisen suuntaviivojen arvioita.

Osaamisalueista keskeisintä on liiketoimintaosaamisen alue, jota voidaan pitää yritystason osaamisena. Yritykset itse hahmottivat osaamista selvästi enemmän yksilö- ja ryhmätason taitojen, tietojen ja asenteiden tasolla. Alkuperäinen liiketoimintaosaamisen lista täydentyi lähinnä henkilöstö- ja ympäristöosaamisen lohkoissa. Tulosten mukaan erikokoisten yritysten näkökulmat liiketoimintaosaamisesta erosivat toisistaan. Yksinyrittäjät näkivät liiketoimintaosaamisen yksilöllisenä ja ammatillisena osaamisena. Mikroyritykset ymmärsivät liiketoimintaosaamisen kokonaisuutena ja pienyritykset korostivat sitä koko yrityksen osaamisena. Nämä tulokset tukevat Crossanin ym. (1999) esittämää organisaationaalisen oppimisen mallia.

Työkaluun haluttiin lisätä asenne- ja motivaatiovalmiuksia kuvaavia kysymyksiä. Sosiaalisiin taitoihin, verkottumiseen ja viestintään liittyviä osaamisia haluttiin tarkentaa. Ne kuitenkin jäivät testauksen kuluessa suhteellisen yleiselle tasolle. Toimintaympäristön kehittämisen keinoiksi esitettiin erilaisia työympäristön ”pehmeän” kehittämisen keinoja, mutta ne sulautettiin osaksi kehittämisen olosuhteiden kartoitusta. Keinovalikoima toimi muistitukena erilaisista osaamisen kehittämisen tavoista. Koko projektin tavoitteena on ollut edistää alueellisen oppimisen verkostoa ja toimintakokonaisuutta. Siksi kehittäjäverkosto liitettiin mukaan osaksi työkalua.

4.2 Yritysten suhtautuminen itsearviointityökalun kehittämiseen kehittämisprosessin aikana

Yritysten suhtautumisessa itsearviointityökalun kehittämiseen havaittiin kolme vaihetta: Ensimmäisessä vaiheessa suhtautumista voi kuvata sanalla ”epäröivä” (Taulukko 2). Yritykset eivät täysin löytäneet työkalun ideaa ja sen käytöstä niille tulevaa hyötyä. Työkaluun liittyvän lomakkeen täyttäminen oli osin puutteellista ja informaatioarvo jäi pieneksi. Kehittämisen toisessa vaiheessa (”hyväksyvä”) työkalusta saatava hyöty selveni, ja yritysten asenne muuttui myönteisemmäksi. Yritykset osasivat paremmin kommentoida työkalun eri osien yksityiskohtia sekä kommentoida esimerkiksi sen loogista etenemistä. Kolmannessa vaiheessa (”kehittävä”) yritykset näkivät jo työkalun uusia käyttömahdollisuuksia. Lisäksi yrittäjät näkivät työkalun merkityksen myös koko alueelle ja sen osaamisen kehittämiseksi, ei ainoastaan omalle yritykselle.

Taulukko 2. Itsearviointityökalun sisältö ja yrittäjien asenteet sitä ja sen kehittämistä koskien

Itsearviointityökalun sisältö	Yrittäjien asennoituminen itsearviointityökalua ja sen kehittämistä kohtaan		
	Epäröivä vaihe	Hyväksyvä vaihe	Kehittävä vaihe
Aiempi osaamisen kehittäminen yrityksessä	Ei tarpeellinen lisättäväksi työkaluun	Poistettiin työkalusta	Koettiin hyödylliseksi, jos kysytään erikseen
Yrityksen kehittämiskohde	Yksittäisestä tarpeesta aloittaminen	Asiakastarpeiden painottaminen	Liiketoimintaidea ohjaa prosessia
Osaaminen	Tärkeä	Tärkeä	Tärkeä. Henkilöstön näkökulman tuominen esiin painottui
Osaamisen kehittämisen erilaiset keinot	Eri vaihtoehdot harkinnan alle	Eri vaihtoehdot kiinnostivat	Työssä oppimisen rooli korostui
Oppimisympäristö	Laaja analyysi	Tarve eriyttää tätä yritysten kesken	Tarve painottaa yrityksen henkilöstön näkökulmaa
Yhteistyökumppanit	Relevanttia toiminnan kannalta, mutta ei tässä työkalussa	Relevanttia toiminnan kannalta, mutta ei tässä työkalussa	Relevanttia toiminnan kannalta, mutta ei tässä työkalussa
Kartoituksen yhteenveto-osio	Nähtiin tärkeäksi yrittäjälle	Nähtiin tärkeäksi myös henkilöstölle	Nähtiin tärkeäksi myös yrityksen partnerille

Epäröivä vaihe: Testaaminen aloitettiin pienissä ja/tai toimintaansa aloittavissa yrityksissä, joilla ei ollut kovin paljon kokemusta alueellisesta osaamisen kehittämistyöstä. Työkalun sisältöä koskeva paperilomake oli laaja. Ensimmäinen selvä testauksen tulos oli havainto

työkalulle asetettavien tarpeiden eriytyneisyydestä yhtäältä aloittavilla ja kauemmin toimineilla, toisaalta mikroyrityksillä ja suuremmilla yrityksillä. Muuten ensimmäiset havainnot kuvasivat erityisesti mikroyritysten tarpeita.

Sekä aiempi osaamisen kehittämisen taustojen että osaamisen yleinen määrittäminen osoittautuivat ensikertalaiselle vaikeiksi. Osaaminen miellettiin hyvin pitkälle ammattitaidon osa-alueiden kautta. Osaamisen yhteisöllistä luonnetta ei ole helppo tunnistaa tai ilmaista. Myös osaamisen kehittämisen toimintaympäristön hahmottaminen oli tällaiselle yritykselle hankalaa.

Itse osaamisen kartoitus oli jo alkuvaiheessa yritykselle selvästi mielenkiintoisin osuus. Osaamisesta pyrittiin etsimään yhtäältä vahvuuksia ja toisaalta heikkouksia. Myös haluttiin etsiä kehittämistä enemmän tai vähemmän vaativia osaamisen osalohkoja. Jälkimmäinen lähestymistapa tuntui lopulta yritysten kannalta paremmalta.

Itsearviointityökalun alkuversiossa pyrittiin analysoimaan yrityksen menneisyyttä ja nykytilaa sekä ennakoimaan tulevaisuutta osaamisen kehittämisen osalta. Varsinkin pienen yrityksen mielenkiinto kohdistui pääosin lähitulevaisuuteen. Osin yritysten pidättävän suhtautumisen ja annetun palautteen vuoksi työkalusta poistettiin muut aikaulottuvuudet. Yrittäjillä oli, osin lomakkeen monitahoisuudenkin takia, asenteellisia vaikeuksia löytää lomakkeesta ydin ja siten nähdä työkalun käytöstä itselleen tulevia hyötyjä. Yrityslähtöisyyden parantuminen näkyi lomakkeessa erityisesti tarkastelukulman selkiytymisenä.

Hyväksyvä vaihe: Työkaluun liittyvään lomakkeeseen tehtiin edellä kuvattuja selkiyttäviä muutoksia ja työkalun testausta jatkettiin. Osaamisen kehittämisen historian kerääminen siirrettiin sivuun toistaiseksi. Yritykset toivat esille liikeidean ja asiakkaiden erityisen merkityksen osaamisen tulevassa kehittämisessä. Näitä ajatuksia liitettiin mukaan. Osaamisen kehittämisen ja yrityksen yleisten kehittämissuuntien ja tarpeiden sitominen yhteen ilman asiassa mukana olevien vuorovaikutusta ja näkemysten jakamista on vaikeaa. Työkalun arvioinneissa nousi esiin henkilöstön näkemysten selvittämisen rooli ja tärkeys.

Työkalu alkoi jakautua kahteen suuntaan: yhtäältä oli liikeidean ja asiakastarpeiden, osaamisen kehittämisen toteutusympäristön ja nykyisen osaamisen kartoitukset, toisaalta päätetyn tai kartoituksen perusteella syntyneen kehittämissidean käytännön keinojen ja toimintaedellytysten pohdinta. Työkalulla pyrittiin antamaan edellytyksiä tämän kehittämisponnistuksen toteutumisen arvioinnille.

Yrityslähtöisyys näkyi tässä vaiheessa ajatuksena korostaa liike-idean ja yksittäisen kehittämissidean välistä yhteyttä. Nykytilan kartoitus painottui lomakkeessa. Kartoitus pyrki täsmentämään yrityksessä mahdollisesti jo harkittua kehittämistarvetta.

Kehittävä vaihe: Testausprosessin loppuvaiheessa itsearviointityökalun kokonaisuus ja sisältö selkiytyivät. Yritysten kommentit koskivat enää pieniä yksityiskohtia. Yritykset alkoivat tuoda esille ajatuksia työkalun sovittamistarpeista erilaisille yrityksille, muita kehittämistarpeita sekä alueelliselle osaamisen kehittämiselle mahdollisesti tulevia hyötyjä.

Testauksen perusteella oli selvää, että sekä osaamisen kartoitus-osiolla että seuraavan kehittämistoimen toteutustapa-osiolla oli omat tarvitsijansa. Kartoitus on tärkeämpi suuremmille yrityksille, joilla on koko ajan menossa monenlaista kehittämistä, ja kokonaisuuden hallinta on usein hankalaa. Seuraavan kehittämiskohteen täsmentäminen on taas hyödyllistä pienemmille yrityksille, joilla on voimavaroja vain yhteen kehittämisprosessiin kerrallaan.

Yrityslähtöisyys näkyi tässä vaiheessa esimerkiksi siinä, että työkalun käyttömahdollisuuksia ja sitä kautta työkalun eri versioita alettiin pohtia proaktiivisesti. Myös uutena asiana nousi esiin tietojen omistajuus – kuka pääsee käsiksi tietoihin ja kuka saa päättää niiden käytöstä. Tällöin mentiin jo käytännön toiminnan yksityiskohtiin.

Osaamisen merkitys yrityksille nousi uudesta näkökulmasta esille. Yritykset kaipaisivat apua oman osaamisen arvon määrittämiseen ja yritykselle kriittisen osaamisen täsmentämiseen. Samalla korostui entisestään henkilöstön osallistumisen tarve tällaiseen arviointiprosessiin. Nämä asiat jäivät työkalussa vielä osin ratkaisematta.

4.3 Havaintoja ja kuvauksia yrittäjien saamista itsearviointityökalun käyttökokemuksista

Kehittävän vaiheen loppupuolella tutkijat tekivät toisen käynnin pilottiyrityksiin tehdäkseen havaintoja itsearviointityökalun käytöstä ja haastatellakseen yrittäjiä. Teemahaastattelulomakkeen sisältö käy ilmi liitteestä 1. Taulukon 3 taulukkopään isot kirjaimet osoittavat osallistuneet pilottiyritykset ja rivien päässä olevat pienet kirjaimet viittaavat taulukon alla oleviin adjektiivipareihin. Väritulosteessa sininen alue ilmaisee kielteistä kokemusta ja keltainen myönteistä kokemusta. Vihreä alue kertoo, että yrittäjä ei ole osannut muodostaa kantaansa kyseessä olevaan asiaan.

Taulukko 3. Yrittäjien kuvauksia työkalun käyttökokemuksistaan

	Y r i t y k s e t / y r i t t ä j ä t																
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q
a	--	+2	+1	+2	-1	+2	+2	+1	+2	+1	--	--	--	+2	+2	--	0
b	--	0	+1	+1	0	+1	0	+1	+2	+1	-2	--	--	+2	+1	--	0
c	--	+2	+2	+1	-2	+2	+1	+1	+2	+1	-2	--	--	+2	+1	--	0
d	--	+1	+2	+2	+1	+2	+1	+1	-2	+1	-2	--	--	+2	+1	--	+1
e	--	+1	+2	+1	-1	+2	+2	+1	-2	+1	--	--	--	+2	+1	--	0
f	--	-1	+2	+1	0	+2	+2	+1	+2	+1	-2	--	--	+2	+2	--	-1
g	--	0	+1	+1	0	+2	+2	+1	+2	+1	-2	--	--	+2	+2	--	+1
h	--	-2	+1	0	0	+1	-1	-1	+1	+1	--	--	--	+1	+1	--	+1

a	On vaikeakäyttöinen	-2	-1	0	+1	+2	Helppokäyttöinen
b	On aikaa vievä	-2	-1	0	+1	+2	Suhteellisen nopeasti täytettävä
c	On kömpelö	-2	-1	0	+1	+2	On kätevä
d	Etenee epäloogisesti	-2	-1	0	+1	+2	Etenee loogisesti
e	On epäselvä	-2	-1	0	+1	+2	On selvä
f	Ei ole tarpeellinen	-2	-1	0	+1	+2	On tarpeellinen
g	En ota käyttöni	-2	-1	0	+1	+2	Otan käyttöni
h	Tarvitsen lisää kokemuksia	-2	-1	0	+1	+2	Olen saanut kokemuksia riittävästi

- Tukkukaupan yrittäjän (Yritys C), parturialan yrittäjän (F), majoitus- ja ravitsemisalanyrittäjän (J), hoitokodin johtajan (N), tutkimustoimistoyrittäjän (D), talonrakennusalan yrittäjän (H) sekä metallialan yrittäjän (O), käyttökokemukset työkalusta olivat varsin myönteisiä.
- Virkistyspalveluyrittäjän (G) käyttökokemukset olivat myönteisiä. Hän ei osannut muodostaa kantaansa työkalun käyttöön tarvittavasta ajasta. Lisäksi hän koki tarvitsevansa lisää käyttökokemuksia.
- Puutarhasuunnitteluyrittäjällä (B) oli myönteinen asenne työkalun toimivuuteen, loogisuuteen jne., mutta hän ei ollut varma, ottaisiko hän sen käyttöönsä. Hänellä oli konkreettinen "tarve saada enemmän apua markkinointiin."

- Pankkialan johtajan (I) käyttökokemukset olivat varsin myönteisiä. Hänen mielestään työkalu oli helppokäyttöinen, suhteellisen nopeasti täytettävä, kätevä ja tarpeellinen. Hän sanoi ottavansa sen käyttöön ja tarvitsevansa enemmän käyttökokemuksia. Kuitenkin hän koki työkalun etenevän epäloogisesti ja sen vuoksi olevan yrittäjälle epäselvä. Syyksi ilmeni se, että Excel-ohjelman välilehdille siirtyviä vastauksia ei jälkikäteen helposti ymmärtänyt, koska kysymykset eivät siirtyneet vastausten mukana.
- Lomamökkimajoitusyrittäjä (E) ei osannut muodostaa kantaansa puoleen kysymyksistä. Hän piti työkalua jokseenkin vaikeakäyttöisenä, kömpelönä ja epäselvänä, mutta kuitenkin melko loogisesti etenevänä.
- Graafisen alan yrityksen (Q) vastauksiin liittyi ristiriitaisuutta vähäisen käyttökokemuksen vuoksi: yhtäältä vastaaja ei osannut muodostaa kantaansa, onko työkalu helppokäyttöinen, nopeasti täytettävä tai kätevä, toisaalta vastaaja ilmaisi ottavansa työkalun käyttöönsä.
- IT-alan yrittäjä (K) oli kriittisin. Hän piti työkalua aikaa vievänä, kömpelönä, epäloogisesti etenevänä ja tarpeettomana eikä myöskään luvannut ottaa sitä käyttöönsä.
- Kuntoutuskodin yrittäjä (A) oli alkuvaiheessa innokkaasti mukana, mutta monista seikoista johtuen hänen yritystoimintansa aloitus viivästyi ja hiipui. Projektin loppuvaiheissa hän ei enää osallistunut työkalun testaamiseen.
- Puuteollisuuden (L ja P) sekä ohjelmistokehittämisen (M) yrittäjät eivät loppuvaiheissa löytäneet eri syistä aikaa haastatteluun.

Liitteessä 2 on esitetty kuvitteellinen esimerkki siitä, minkälaisen yhteenvedon yrityksen on mahdollista saada omasta itsearviointistaan teemoittain.

Yrittäjien kokonaisarvio itsearviointityökalusta: Haastattelun loppupuolella yrittäjiä pyydettiin myös antamaan kokonaisarvio itsearviointityökalusta käyttäen kouluarvosanoja 4–10. Se saatiin 10 yritykseltä: Käyttökokemuksissa ilmeni eroja yrityksen toimialan mukaan. Metallialan yritys ja hoitokoti antoivat arvosanan 9. Tukkukaupan, talonrakennusalan sekä majoitus- ja ravitsemisen alan yrittäjistä kukin antoi arvosanaksi 8. Arvosanan 7 antoivat kolme yrittäjää (tutkimustoimisto, virkistyspalvelu, graafinen ala) ja arvosanan 6 antoivat kaksi yrittäjää (puutarhasuunnittelu ja lomamökkimajoitus). Kaikkiaan 11 yrittäjää (11/17) ilmaisi aikomuksensa käyttää itsearviointityökalua jatkossakin. Useimmat heistä aikoivat palata asiaan vuoden 2011 keväällä. Muutaman yrittäjän vastaus oli käyttöönottamisen suhteen varauksellinen:

"Kyllä aion käyttää, jos se toimii sujuvasti".

"Keskusteluissa haastattelun aikana sain ideoita".

"Tästä työkalusta en vielä osaa sanoa kovin paljon".

Itsearviointityökalulla voitiin havaita olevan erilainen rooli erikokoisille ja eri vaiheessa toimiville yrittäjille. Alkuvaiheessa olevat ja muutosta hakevat yksinyrittäjät olivat sitä mieltä, että työkalu antaa apua tarvittavan uuden osaamisen ja kehittämisen arvioinnissa. Mikroyrityksille, joilla on jo toimivat osaamisen kehittämisen kanavat, työkalu näyttäytyi kehittämisen seurantavälineenä. Uutta liikeideaa tai uusia markkinoita etsivät mikroyritykset painottivat työkalun mahdollisuutta selvittää henkilöstön osaamista uudessa tilanteessa. Pienyrityksille työkalu voisi toimia henkilöstön osaamisen ja osaamisen kehittämisen olosuhteiden varmistamisena. Voimakkaasti kehittyvät pienyritykset korostivat benchmarkingia ja kehittämisen onnistumisen seuranta.

Ongelmia työkalun käytössä: Itsearviointityökalun kehittäminen oli suhteellisen pienin askelin etenevä prosessi. Net-versioon tehty kehittämistyö jatkui excel-alustalle tehdyssä versiossa. Eri vaiheissa havaittuja työkalun puutteita korjattiin kehittämisprosessin aikana joustavasti. Yrittäjät mainitsivat puutteina ja kehittämisajatuksina eri vaiheissa mm. seuraavaa:

- Excel-ohjelman eri versiot aiheuttivat ongelmia käytössä: excel-versio oli tehty uusimmalla versiolla, mutta kaikilla yrittäjillä ei ollut uusinta versiota käytettävissään. *"Tiedosto ei auennut kotitietokoneessa. Paljon energiaa mennyt hukkaan, kun vanha versio (Excel 2003) on tökkinyt."*
- Työkalun ohjeistukseen liittyviä ongelmia: työkalun yhteenvedot oli tehty makroilla, joiden käyttöön otossa saattoi olla ongelmia. *"Ovatko makrot välttämättömiä? Kaikki eivät osaa käyttää niitä."*
- Itsearviointityökalun arviointiasteikkoon liittyviä ongelmia: *"Liiketoimintaosaamisen osalta asteikko voisi olla tiheämpi."*
- Itsearviointityökaluun kaivattiin myös konkreettisimpia ohjeita: *"Voisiko jatkoon saada vielä enemmän konkretiaa, esim. että se ohjaisi markkinoinnin suunnitelman tekemistä?"*

Osa näistä mainituista puutteista poistuu, jos IA-työkalu toteutetaan edistyneemmällä ohjelma-alustalla. Konkreettisuuden saaminen edellyttää jatkokehittelyä yhteistyössä yritysten kanssa.

5

Pohdinta ja johtopäätökset

Edellä on esitelty työkalun kehittämis- ja vastaanottoprosessia 17 yrityksessä. Yrityksistä saadun palautteen perusteella oli ja edelleen on mahdollista tehdä johtopäätöksiä yrityksissä tapahtuvasta osaamisen kehittämisestä ja sen tilasta sekä itsearviointivalmiuksista ja itsearviointityökalun ominaisuuksista.

Yritysten kommentit omalta osaltaan muoivasivat työkalua. Itsearviointityökalusta haluttiin tehdä sellainen väline, jonka avulla yrittäjät voivat selkiyttää omia tarpeitaan ja jota esimerkiksi hankkeiden kehittäjät voivat käyttää työssään. Työkalun tuli innostaa ja ohjata yrittäjiä osaamisen kehittämisessä. Työkalusta haluttiin saada niin hyvä, että se jäisi käyttöön vielä hankkeen jälkeenkin. Työkalun kehittämistä ohjasi keskeisesti ajatus, että se olisi yksinkertainen ja suppea. Muina ominaisuuksina tuotiin yrittäjien taholta esiin mm. hyödyllisyys ("jotain jää viivan alle"), loogisesti etenevä, selkokielineen, kertoo yrittäjälle hänen yrityksensä seuraavat kehittämisaskeleet, tuottaa kiteytetyn kuvan yrityksen osaamisen tilasta, mahdollistaa graafisen havainnollistamisen, yrityslähtöisyyden ja sen, että yrittäjä voi hallita tiedon käyttöä. Jo kehittämisen alkuvaiheessa tutkijoiden esittämä idea lomakkeen loppuun tulevasta yhteenvedosta sai kannatusta sekä yrittäjien että kehittäjien keskuudessa. Lyhyelle yhteenvedolle löydettiin monenlaisia käyttötarkoituksia, keskeisimpänä ehkä sen toimiminen keskustelujen pohjana erilaisissa osaamisen kehittämisen tilanteissa.

Osaamisen kartoitus on tämän työkalun ydin. Yrityksessä tarvittava osaaminen määrittäytyy arkipäivän käytäntöjen ja painotusten mukaan. Työkalu keskittyy liiketoiminta-

osaamiseen, joka nähtiin keskeiseksi kehittämiskohteeksi. Tulosten mukaan erikokoisten yritysten liiketoimintaosaamisen painotukset erosivat toisistaan. Yksinyrittäjät näkivät liiketoimintaosaamisen yksilöllisenä ja ammatillisena osaamisena. Mikroyritykset ymmärsivät liiketoimintaosaamisen kokonaisuutena ja pienyritykset korostivat sitä koko yrityksen kannalta. Liiketoimintaosaamisen kehittäminen on saatujen tulosten perusteella keskeinen osio ulkopuolisten kanssa yhteistyönä toteutettavassa koulutuksessa. Alueellisen kehittämisverkoston kehittämistyön kannalta olisi mielenkiintoista arvioida yrityksessä tehtyjen itsearviointien tulosten perusteella ”maakunnallista liiketoimintaosaamisen profilia”.

Kehittämisprosessin alkuvaiheissa itsearviointityökalun käytön mahdollisuuksia ei yrityksen osaamisen kehittämistyössä selvästi tunnustettu. Kehittämisprosessin kuluessa keskeiseksi nousi työkalun käytön viestinnällinen puoli: mikroyritystä työkalun nähtiin auttavan keskusteluissa kehittäjien kanssa. Muutaman työntekijän yrityksille sen arveltiin olevan avuksi johdon ja henkilöstön yhteisessä kehittämistyössä. Henkilömäärältään isommalle yritykselle työkalun käyttö toisi henkilöstön palautetta. Silloin myös yrityksen henkilöstön jäsenten vastaukset saataisiin mukaan niin, että vastaajan henkilöllisyys ei paljastuisi yrityksen johdolle. Tärkeää olisi yritykselle saada kriittistäkin palautetta. Pitempään toiminnassa mukana olleille taas mahdollisuus vertailuun muiden vastaavien yritysten kanssa tuntui kiinnostavammalta ja uudelta mahdollisuudelta.

Itsearviointityökalu on nyt Excel-versiona valmis. Seuraavaksi tulee pohtia, miten työkalu levitetään yrittäjien käyttöön ja miten sen kehittämistä jatketaan kehittyneemillä ohjelma-alustoilla. Työkalun internet-versiota tulisi jatkossa kehittää eteenpäin käyttämällä kehittyneempiä ohjelma-alustoja. Alueellisen oppimisen kannalta olisi ehkä syytä pyrkiä klusteripohjaiseen kehittämiseen, jolloin työkalu tukisi tätä toimintasuuntaa. Vuorovaikutteisempi toimintamalli edellyttäisi työkalun taustalle tietopankin eri keinojen tehokkuudesta ja vaikuttavuudesta yrittäjän määrittelemässä kehittämistilanteessa. Lisäksi henkilöstön mukaan saaminen kartoituksiin avaisi tietä oppimisen olosuhteiden kehittämiseksi.

Itsearviointityökalulla on nähtävissä erilainen rooli erikokoisille ja eri vaiheessa toimiville yrittäjille. Alkuvaiheessa olevat ja muutosta hakevat yksinyrittäjät olivat sitä mieltä, että työkalu antaa apua tarvittavan uuden osaamisen ja kehittämisen arvioinnissa. Mikroyrityksille, joilla on jo toimivat osaamisen kehittämisen kanavat, työkalu näyttäytyi kehittämisen seurantavälineenä. Uutta liikeideaa tai uusia markkinoita etsivät mikroyritykset painottivat työkalun mahdollisuutta selvittää henkilöstön osaamista uudessa tilanteessa. Pienyrityksille työkalu voisi toimia henkilöstön osaamisen ja osaamisen kehittämisen olosuhteiden varmistamisena. Voimakkaasti kehittyvät pienyritykset korostivat benchmarkingia ja kehittämisen onnistumisen seurantaa.

Kokonaisuudessaan hankkeen kehittämistyö toi selvästi esiin sen, että yritysten osaamisen kehittämisen hanketoiminnan työn pitää olla yrityslähtöistä ja myös sen kehittämisprosessin pitää tukeutua yrityksiin. Näin voidaan saavuttaa pysyviä tuloksia, jotka tukevat maakuntaa oppivana alueena.

Itsearviointityökalun käytön pitkäaikaisempina tuloksina voidaan nähdä, että yritykset saavat pohjaa omaa strategiaansa tukevalle osaamisen suunnittelulle ja että yritykset voivat arvioida omia heikkouksiaan ja vahvuuksiaan oppivana organisaationa. Lisäksi yritysten osaamisen itsearviointijärjestelmän myötä yritysten osaamisen taso ja johtaminen parantuvat. Verkostoitumisen myötä toisilta oppiminen edesauttaa uusien innovaatioiden leviämistä ja osaamisen kehittämistä.

Lähteet

- Crossan, M.H., Lane, H.W. & White, R.E. 1999. Organisational learning framework: from intuition to institution. *The Academy of Management Review* 24 (3), 522–537.
- Elliot, J. 1992. What have we learned from action-research in school-based evaluation? Teoksessa *Theory and practice of school-based evaluation: a research perspective*. Report from conference 25th–27th of June 1992 at Oppland College. Lillehammer, Norway, 25–32.
- Ellström, P.-E. 1998. The many meanings of occupational competence and qualification. Teoksessa W. Nijhof & J. Streumer (toim.) *Key qualifications in work and education*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 39–50.
- Florida, R. 1995. Toward the learning region. *Futures* 27(5), 527–536.
- Hamel, G. & Prahalad, C. 1994. *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Huusko, M. 2009. Itsearviointi suomalaisissa yliopistoissa: arvoja, kehittämistä ja imagon rakentamista. Suomen Kasvatustieteellinen seura. *Kasvatusalan tutkimuksia* 46. Jyväskylä.
- Itkonen, K., Nikkanen, P. & Stenström, M.-L. 2011. Osaamisen kehittämisen verkostot ja vaikuttavuus Keski-Suomessa. Jyväskylän yliopisto. *Koulutuksen tutkimuslaitos. Työpapereita* 27.
- Jokinen, H. 1995. Itsearviointi koulun kehittämisen välineenä. Teoksessa H. Jokinen & M.-L. Stenström (toim.) *Oppilaitokset puntarissa. Kokemuksia ja pohdintoja oppilaitosten itsearvioinnista*. Jyväskylän yliopisto: Kasvatustieteiden tutkimuslaitos, 15–23.
- Murray, P. 2003. Organisational learning competencies and firm performance: empirical observations. *The Learning Organisation* 10 (5), 305–316.
- Nikkanen, P. 1994. Oppiva organisaatio. Yhdessä oppien yhteiseen toimintavisioon. *Odin Tiimi* 2 (1), 16–20.
- Nikkanen, P. 2001. Effective and improving learning organization. Teoksessa E. Kimonen (toim.) *Curriculum approaches. Readings and activities for educational studies*. University of Jyväskylä. Institute for Educational Research and Department of Teacher Education, 55–76.
- Nikkanen, P. & Lyytinen, H. K. 1996. Oppiva koulu ja itsearviointi. Jyväskylän yliopisto: Kasvatustieteiden tutkimuslaitos.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The knowledge-creating company How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Näsi, J. & Neilimo, K. 2006. *Mitä on liiketoimintaosaaminen*. Helsinki: WSOYpro.
- Otala, L. 2008. *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu*. Porvoo: WS Bookwell.

- Paloniemi, S. 2006. Experience, competence and workplace learning. *Journal of Workplace Learning* 18 (7/8), 439–450.
- Poikela, E. & Järvinen, A. 2007. Työssä oppimisen prosessimalli oppimisen johtamisessa ja osaamisen arvioinnissa. Teoksessa A. Eteläpelto, K. Collin & J. Saarinen (toim.) *Työ, identiteetti ja oppiminen*. Helsinki: WSOY, 178–197.
- Ritsilä, J. & Storhammar, E. 2008. Kehittämisen kulmakivet. Alueosaajahankkeen lopuraportti. Opetusministeriön julkaisuja 2008:28. Helsinki.
- Salojärvi, S., Tynjälä, P., Ikonen-Varila, M., Myyry, L. & Nikkanen, P. 2010. How can a learning network support organizational development? *International Journal of Strategic Change Management* 2 (4), 375–395.
- Stenström, M.-L., Itkonen, K. & Nikkanen, P. 2010. Havaintoja ja palautetta pk-yritysten osaamisen itsearviointityökalun kehittämisprosessista. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja* 12 (3), 7–19.
- Streumer, J.N. & Bjorkquist, D.C. 1998. Moving beyond traditional vocational education and training: emerging issues. Teoksessa W.J. Nijhof & J.N. Streumer (toim.) *Key qualifications in work and education*. Kluwer: Dordrecht, 249–264.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2007. Liiketoimintaosaaminen. *Menestyvän liiketoiminnan perusta*. Helsinki: Edita.
- Virkkala, S. 2004. ”Oppiva alue” – käsitteen tausta ja sovelluksia alue- ja maaseudun kehittämisessä. *ChyNetti: Chydenius-instituutin verkkojulkaisuja* 31.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelulomake: Yrittäjien käyttökokemuksia itsearviointityökalusta

- A Nykyinen osaamisen kehittämisen tilanne
- 1 Miten yrityksellä menee tällä hetkellä?
 - 2 Mitä on tapahtunut osaamisen kehittäminen rintamalla sitten viime tapaamisen? (lisäresursseja, omaa kehittelytyötä, koulutusta, ulkopuolista apua, ym.)
 - 3 Millaista tukea yritys on saanut osaamisen kehittämistyöhön kuluneen vuoden aikana?
- B IA-työkalun käyttöhistoria
- 4 Katsaus prosessiin:
 - a) Alussa Net-versio: Käyttö tietokoneen () / paperiversion () kanssa.
 - b) Kuinka monta kertaa suunnilleen kävit läpi netissä olleen aiemman IA-työkalun: _____ kpl.
 - c) Sait ns. B-lomakkeen joitakin viikkoja sitten. Vastasitko? () Jos et, niin miksi et?
 - d) Nyt excel-versio on valmiina. Oletko ennen tätä haastattelua käynyt läpi tämän excel-pohjaisen työkalun?
 - 5 Miten kuvailisit työkalun käyttökokemuksiasi? (Ympyröi vastausvaihtoehdot.)

On vaikeakäyttöinen	-2	-1	0	+1	+2	Helppokäyttöinen
On aikaa vievä	-2	-1	0	+1	+2	Suhteellisen nopeasti täytettävä
On kömpelö	-2	-1	0	+1	+2	On kätevä
Etenee epäloogisesti	-2	-1	0	+1	+2	Etenee loogisesti
On epäselvä	-2	-1	0	+1	+2	On selvä
Ei ole tarpeellinen	-2	-1	0	+1	+2	On tarpeellinen
En ota käyttööni	-2	-1	0	+1	+2	Otan käyttööni
Tarvitsen lisää kokemuksia	-2	-1	0	+1	+2	Olen saanut kokemuksia riittävästi

- 6 Miten hyödyllisiä ovat IA-työkalun eri osa-alueet oman yrityksesi tilanteen arvioinnissa? (4 – 10)
- a Yrityksen strategian () Perusteluja:
- b Osaamisen kehittämisen olosuhteet yrityksessä () Perusteluja:
- c Osaamisen kartoitus () Perusteluja:
- d Kehittämishaasteen määrittäminen () Perusteluja:
- e Kehittämisen keinot () Perusteluja:
- f Kehittämisen yhteistyökumppanit () Perusteluja:
- 7 Mitä asioita mahdollisesti puuttuu tästä IA-välineestä?
- 8 Miten työkalu tukee yrityksen osaamisen kehittämistä?
- 9 Mikä on kokonaisarviosi tästä työkalusta kouluarvosanalla (4 – 10)?
- C Tulevaisuus
- 10 Aiotko jatkossa käyttää tätä työkalua yrityksessäsi?
- 11 Mitä yrityksesi osaamisen kehittämisessä tapahtuu jatkossa?
- 12 Onko näköpiirissä olemassa tai ennakoitavissa jotakin sellaista, johon mahdollisesti tarvitsisit tukea yrityksellesi?

Liite 2. Kuvitteellinen esimerkki itsearviointityökalun välilehtien tulosteista

Vastaaja on
Yrittäjä

Henkilökunnan määrä
2 – 4 henkilöä

Yrityksen liikevaihto
200 000 – 499 000 €

Yrityksen kehitysvaihe
Toimintaansa jatkuvasti kehittävä yritys

Toimiala
x

Liikeidea

Liikeideamme on yhdistää x-tuotteiden valmistajat (asiakas 1) ja loppukäyttäjät (asiakas 2). Asiakkaamme tarvitsevat useita tuotteita monilta eri valmistajilta. Tuotteiden tilaaminen ja tilausten hallinnointi sekä hintojen kilpailuttaminen on ollut asiakkaillemme ongelmallista. Olemme vastanneet tähän ongelmaan kokoamalla kaikki asiakkaidemme tarvitsemat tuotteet yhden toimittajan alle. Näin asiakkaamme saavat kaikki tuotteet yhdestä paikasta yhdistettynä palveluun, jota he eivät kilpailijoiltamme saa. Merkittävät säästöt syntyvät kilpailukykyisistä hinnoistamme ja siitä, ettei asiakkaamme tarvitse enää käyttää omaa henkilökuntaansa toimitusten purkamisessa ja hyllyttämisessä, vaan me teemme sen veloitusetta asiakkaamme puolesta. Kyseinen palvelu on sidottu maantieteellisiin alueisiin, ja toimintamme laajentuessa liitämme uusia alueita palvelun piiriin.

Asiakkaat

Asiakkaitamme ovat kaikki x-palveluja tuottavat yritykset, jotka tarvitsevat tuotteitamme.

Kilpailijat

Toimialallamme on paljon kilpailijoita.

Arvot

Rehellisyys, luotettavuus

Yleinen osaaminen

Olemme toimineet alalla 2 vuotta ja hyvin tiiviissä yhteistyössä alan ammattilaisten kanssa. Alan tietoja olemme saaneet monelta alalla jo pitkään toimineelta asiantuntijalta. Kuitenkin jokaisessa yrityksessä on aina jotakin kehitettävää osaamisessa (tiedot, taidot, asenteet).

Strategiaosaaminen

Kumppanit; kenen kanssa, miten, milloin.

Markkinoilla toimiminen

Asiakassegmentointi: Kaikki asiakkaamme toimivat samalla alalla ja näin ollen asiakassegmentointia ei juurikaan tarvita. Kansainvälistä liiketoimintaa ei vielä ole.

Toiminnan organisointi

Henkilöstömme määrä ja yrityksen vaikutusalue on kasvamassa. Henkilöt tulevat toimimaan itsenäisesti eri puolilla Suomea.

Johtaminen

Toiminta-alueen laajuus aiheuttaa uudenlaisia paineita henkilöstöjohtamiselle.

Henkilöstöasiat

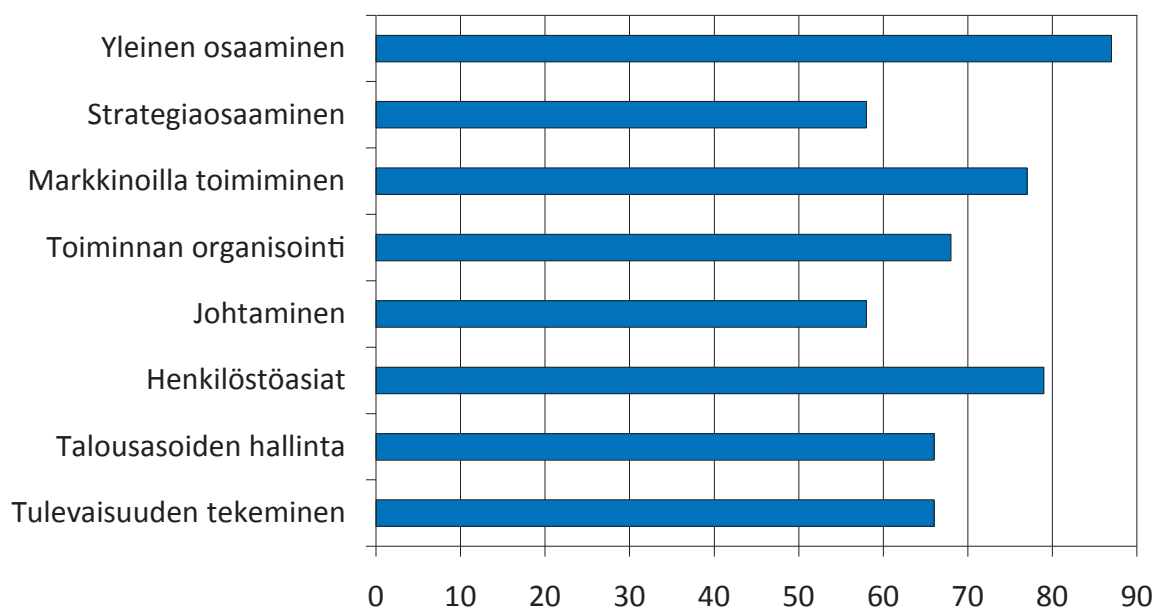
Rekrytointi: Tulemme rekrytoimaan henkilöitä lähitulevaisuudessa. Monta kysymystä on vielä ratkaistava.

Talousasioiden hallinta

Tarvitsemme rahoitusta yritykseemme, jotta voimme tehokkaammin kehittää yrityksemme toimintaa.

Tulevaisuuden tekeminen

Sopimusten laatiminen ja lakiasioiden hallinta on yrityksessämme vielä "harmaalla alueella". Tätä aluetta meidän tulee aktiivisesti kehittää.



Kuvio 5. Yrityksen liiketoimintaosaamisen alueet: nykytilan oma arvio

Seuraava kehittämiskohde

Yleinen koulutus

Mistä em. kehittämistarve johtuu?

Koulutus on puutteellista, ja siihen on vastattava.

Keinot

Itseopiskelu

Lyhytkestoinen opiskelu

Muu pitkäkestoinen koulutus

Mentorointi

Kehityskeskustelut

Yhteistyöverkon hyödyntäminen toiminnassa

Asiakkaat

Päähankkijat

Tavaroiden toimittajat

Yhteistyökumppanit

Jykes

Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Yksityinen konsultti

Yksityinen kouluttaja

Asianajotoimisto

Tilitoimisto

Pankki

ELY-keskus

Finnvera Oy

Ensimmäinen toimenpide

Aion hankkia koulutusta pitkäkestoisen kouluttautumisen kautta

Seuraava täyttöajankohta

Maaliskuussa 2011

Vipuvoimaa
EU:lta
2007–2013



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
KOULUTUKSEN TUTKIMUSLAITOS

© Marja-Leena Stenström, Pentti Nikkanen & Kari Itkonen ja Koulutuksen tutkimuslaitos

Liite 3. Yrityksen osaamisen itsearviointityökalu: Excel-versio

<http://ktl.jyu.fi/ktl/iav>

Yrityksen osaamisen itsearviointityökalu

Ota makrot käyttöön.
Aloita itsearviointityökalun täyttö.
Yhteenvedot vastauksistasi tulostuvat tämän Excel-version välilehdille.

Aloita.

0 YRITYSTIEDOT

Vastaaja on

- Johtaja
- Yrittäjä
- Muu henkilökuntaan kuuluva

Henkilökunnan määrä

- 1 henkilö
- 2–4 henkilöä
- 5–10 henkilöä
- 11–19 henkilöä
- 20–49 henkilöä
- 50–99 henkilöä
- 100 henkilöä tai enemmän

Yrityksen liikevaihto

- Alle 200 000 €
- 200 000 – 499 000 €
- 500 000 – 999 000 €
- 1 000 000 – 19 999 000 €
- 20 000 000 – 49 999 000 €
- 50 000 000 € tai enemmän

Yrityksen kehitysvaihe

- Aloittava yritys
- Toimintaansa jatkuvasti kehittävä yritys
- Toimintaansa voimakkaasti uudistava, vakiintunut yritys

Toimiala

- (Valinta Tilastokeskuksen toimialaluokituksesta)

1. IDEAT JA ASIAKKAAT

Mihin liikeideaan tai toiminta-ajatukseen yrityksen lähitulevaisuus perustuu?

Ketkä / mitkä ovat yrityksen asiakkaita ja minkä erityispiirteen takia juuri he ovat yrityksen asiakkaita?

Ketkä / mitkä ovat yrityksen tärkeimmät kilpailijat?

Mitkä arvot ohjaavat yrityksen toimintaa?

2. YRITYS OSAAMISEN KEHITTÄMISEN NÄKÖKULMASTA

Toimitko yksinyrittäjänä

- Kyllä
- En

Jos vastasit olevasi yksinyrittäjä (yrityksessä ei muuta henkilökuntaa), siirry vastaamaan kohtaan 2.3.

2.1 Osaamisen johtaminen

Missä määrin seuraavat väittämät pitävät paikkansa yrityksessä?

Vastausvaihtoehdot ovat:

Ei pidä lainkaan paikkaansa (=1)
 Ei pidä kovin hyvin paikkaansa (=2)
 Pitää melko hyvin paikkansa (=3)
 Pitää täysin paikkansa (=4)

Tiedot ja työtavat vaihtuvat alalla niin tiuhaan, että on vaikea pysyä muutosten tasalla.	1	2	3	4
Henkilön on jatkuvasti etsittävä uutta tietoa.	1	2	3	4
Osaamisen kehittymistä seurataan yrityksessä säännöllisesti.	1	2	3	4
Henkilöstön toinen toisiltaan oppimista hyödynnetään toiminnan kehittämisessä.	1	2	3	4
Henkilöstön erilaista osaamista hyödynnetään toiminnan kehittämisessä.	1	2	3	4
Henkilöstöä rohkaistaan tarkastelemaan kriittisesti omaa työtään.	1	2	3	4
Uusien työntekijöiden tuoretta näkökulmaa pyritään hyödyntämään yrityksessä.	1	2	3	4
Uutta osaamista hankitaan yritykseen lähettämällä ihmisiä koulutukseen.	1	2	3	4
Työyhteisön kokemuksia ja kuvauksia parhaista käytänteistä kirjoitetaan muistiin.	1	2	3	4
Yrityksessä kannustetaan ammattitaidon kehittämiseen.	1	2	3	4
Yrityksessä palkitaan työntekijää rahallisesti oman osaamisensa kehittämisestä.	1	2	3	4
Henkilöstön oppimiselle on luotu suotuisat olosuhteet yrityksessä.	1	2	3	4
Yhteistyöverkostolle on annettu tärkeä rooli yritykseni osaamisen kehittämisessä.	1	2	3	4

2.2 Työyhteisö ja osaamisen kehittäminen

Arvioi, kuinka suuressa osuudessa henkilöstöä seuraavat väittämät pitävät paikkansa yrityksessä. Merkitse prosenttiosuus (1 – 100 %).

Henkilöstön jäsenet ovat halukkaita jakamaan omaa tietoansa muille. _____ %

Henkilöstön jäsenet käyttävät osan työajastaan uusien asioiden oppimiseen. _____ %

Henkilöstö on valmis kohtaamaan työssään uusia haasteita. _____ %

Henkilöstön jäsenet kehittelevät uusia ratkaisuja työssään kohtaamiinsa ongelmiin. _____ %

Henkilöstö pyrkii hakemaan uutta tietoa myös työyksikön ulkopuolelta. _____ %

Henkilöstön sitoutumisaste yritykseen _____ %

Yrityksessä henkilöstö yleensä ottaen luottaa kykyynsä selviytyä erilaisissa tilanteissa. _____ %

Keskinäiset keskustelut auttavat henkilöstöä usein ratkaisemaan monimutkaisempia ongelmia kuin mihin yksin pystyisi. _____ %

Keskinäinen luottamus yrityksessä on yleisesti ottaen hyvä. _____ %

Yrityksessäni vallitsee avoin ilmapiiri. _____ %

Henkilöstö oppii paljon yhteistyökumppaneiltaan. _____ %

2.3 Mitä asioita yrityksen osaamisen kehittämisessä pitäisi ensimmäisenä parantaa?

3. YRITYKSEN OSAAMISEN KEHITTÄMISTARPEET

Missä määrin seuraavilla yrityksen osaamisen alueilla on kehittämistarpeita? (Vastaa koko yritystä koskien)

3.1 Yleinen osaaminen

	Tarvitaan paljon kehittämistä	Tarvitaan jonkin verran kehittämistä	Ei tällä hetkellä tarvetta kehittämiseen
Toimialalla tarvittavat tiedot	1	2	3
Toimialan ammattiosaaminen	1	2	3
Sosiaaliset taidot			
Viestintätaidot	1	2	3
Motivoituminen	1	2	3

Lyhyet perustelut edellisten väittämien vastauksiin

3.2 Strategiaosaaminen

	Tarvitaan paljon kehittämistä	Tarvitaan jonkin verran kehittämistä	Ei tällä hetkellä tarvetta kehittämiseen
Strategian määrittäminen	1	2	3
Liikeidean jalostaminen	1	2	3
Kasvun hallinta	1	2	3
Kumppanuuksien hallinta	1	2	3

Lyhyet perustelut edellisten väittämien vastauksiin

3.3 Markkinoilla toimiminen

	Tarvitaan paljon kehittämistä	Tarvitaan jonkin verran kehittämistä	Ei tällä hetkellä tarvetta kehittämiseen
Asiakasmarkkinoinnin tunteminen	1	2	3
Asiakassegmentointi	1	2	3
Markkinoinnin kilpailukeinot	1	2	3
Myyntiosaaminen	1	2	3
Asiakassuhteen hoitaminen	1	2	3
Asiakaspalvelu	1	2	3
Kansainväliset asiakkaat	1	2	3

Lyhyet perustelut edellisten väittämien vastauksiin

3.4 Toiminnan organisointi

	Tarvitaan paljon kehittämistä	Tarvitaan jonkin verran kehittämistä	Ei tällä hetkellä tarvetta kehittämiseen
Tuotekehitys	1	2	3
Henkilöstöjohtaminen	1	2	3
Tuotanto	1	2	3
Verkostoituminen	1	2	3
Työn organisointi	1	2	3
Yritystoiminnan fyysisten puitteiden hallinta	1	2	3
Turvallisuuden hallinta	1	2	3
Laatu	1	2	3

Lyhyet perustelut edellisten väittämien vastauksiin

3.5 Johtaminen

	Tarvitaan paljon kehittämistä	Tarvitaan jonkin verran kehittämistä	Ei tällä hetkellä tarvetta kehittämiseen
Yrityksen johtaminen	1	2	3
Henkilöstöjohtaminen	1	2	3
Osaamisen ja tiedon johtaminen	1	2	3
Muutosjohtaminen	1	2	3

Lyhyet perustelut edellisten väittämien vastauksiin

3.6 Henkilöstöasiat

	Tarvitaan paljon kehittämistä	Tarvitaan jonkin verran kehittämistä	Ei tällä hetkellä tarvetta kehittämiseen
Moniosaaminen	1	2	3
Työsuhdeasiat	1	2	3
Rekrytointi	1	2	3
Työterveys ja -turvallisuus	1	2	3
Vakuutusasiat	1	2	3

Lyhyet perustelut edellisten väittämien vastauksiin

3.7 Talousasioiden hallinta

	Tarvitaan paljon kehittämistä	Tarvitaan jonkin verran kehittämistä	Ei tällä hetkellä tarvetta kehittämiseen
Yleinen taloushallinto ja -seuranta	1	2	3
Rahoitus	1	2	3
Kirjanpito ja tilit	1	2	3

Lyhyet perustelut edellisten väittämien vastauksiin

3.8 Tulevaisuuden tekeminen

	Tarvitaan paljon kehittämistä	Tarvitaan jonkin verran kehittämistä	Ei tällä hetkellä tarvetta kehittämiseen
Benchmarking (oppiminen parhaista käytänteistä)	1	2	3
Riskien hallinta	1	2	3
Liiketoiminnan ympäristövastuut (Yhteiskunta ja luonto)	1	2	3
Lakiasioiden ja sopimusten hallinta	1	2	3
Tulevaisuuden ennakointi	1	2	3

Lyhyet perustelut edellisten väittämien vastauksiin

3.9 Vahvuudet

Mikä edellä olevista osaamisalueista on selvästi vahvuus ja samalla kilpailukyvyyn perusta?

4. YRITYKSEN OSAAMISEN SEURAAVA KEHITYSKOHDE

Minkä osaamisalueen valitset yrityksen seuraavaksi kehittämiskohteeksi?

Mistä ko. kehittämistarve johtuu?

5. VALITUN OSAAMISEN KEHITTÄMISEN KEINOT

Mitkä seuraavista keinoista sopivat parhaiten edellä valitun osaamisen kehittämiseen?
Rastita sopivat keinot.

Koulutus

- Itseopiskelu
- Lyhykestoinen koulutus
- Oppisopimuskoulutus
- Muu pitkäkestoinen koulutus

Järjestetty oppiminen työpaikalla

- Mentorointi
- Kehityskeskustelut
- Pehdyttäminen

Työjärjestelyjen avulla oppiminen

- Sijaisuus
- Varamiesjärjestelmä
- Tehtäväkierto

Työn ohessa oppiminen

- Projektityöskentely
- Toimenkuvan rikastaminen ja laajentaminen

Ulkopuolisen osaamisen hyödyntäminen

- Ulkopuolisen henkilön rekrytointi avuksi
- Yhteistyöverkon hyödyntäminen toiminnassa

Sidosryhmäverkoston hyödyntäminen osaamisen kehittämisessä

- Asiakkaat
- Päähankkijat
- Tavaroiden toimittaja

Onko yrityksellä muita kehittämiskeinoja?

6. VALITUN OSAAMISEN KEHITTÄMISEN YHTEISTYÖKUMPPANIT

Alueellinen kehittäjä

- Jykes
- Witas Oy
- Jämsek Oy
- Keulink Oy
- Ääneseudun kehitys Oy
- Saarijärven seudun yrityspalvelut Oy
- Kehittämissyhtiö Karstulanseutu Oy
- Joku muu alueellinen kehittäjä, mikä? _____

Oppilaitos

- Jyväskylän ammattiopisto
- Jyväskylän aikuisopisto
- Jämsän ammattiopisto
- Pohjoisen Keski-Suomen Oppimiskeskus (POKE)
- Jyväskylän ammattikorkeakoulu
- Humanistinen ammattikorkeakoulu (HUMAK)
- Jyväskylän yliopisto
- Joku muu, mikä _____

Yksityiset tahot

- Yksityinen konsultti
- Yksityinen kouluttaja
- Paikallinen yrittäjäjärjestö
- Naisyrittäjät ry
- Keski-Suomen kauppakamari
- Asianajajatoimisto
- Tilitoimisto
- Pankki
- Muu yksityinen taho, mikä _____

Maakunnallinen kehittäjä tai rahoittaja

- Keski-Suomen liitto
- ELY-keskus
- Finnvera Oyj
- Jokin muu, mikä _____

7. VALITUN OSAAMISEN KEHITTÄMISEN ENSIMMÄINEN TOIMENPIDE

Mihin toimenpiteisiin aiot tulevaisuudessa ryhtyä valitsemasi osaamisen kehittämisessä?

Milloin seuraavan kerran täytät tämän itsearviointilomakkeen?

Kiitos vastaamisesta! Yhteenvedot vastauksistasi näkyvät Excel-taulukon eri välilehdillä.



TÄMÄ JULKAISU KUULUU "Itsearviointijärjestelmä ja yritysten osaamisen kehittämisen vaikuttavuus" (IAV)-projektin lopputuotoksiin, jotka on tarkoitettu palvelemaan pk-yrittäjiä ja osaamisen kehittäjiä alueellisessa yhteistyössä. Tämä julkaisu käsittelee pk-yritysten osaamisen kehittämistä itsearviointityökalun avulla, joka arvioi yrityksen osaamista, sen johtamista, oppimisen resursseja ja oppimisympäristöjä. Työkalu soveltuu erityisesti alkaville tai toimintalinjaansa muuttaville yrityksille ja myös sellaisille yrityksille, jotka eivät vielä ole olleet kehittämistyössä mukana.