

Havaintoja ja palautetta pk-yritysten osaamisen itsearviointityökalun kehittämisprosessista

Marja-Leena Stenström

Professori, YTT
Jyväskylän yliopisto,
Koulutuksen tutkimuslaitos
marja-leena.stenstrom@ju.fi

Pentti Nikkanen

Dosentti, KT
Jyväskylän yliopisto,
Koulutuksen tutkimuslaitos
pentti.nikkanen@ju.fi

Kari Itkonen

Tutkija, YTM
Jyväskylän yliopisto,
Koulutuksen tutkimuslaitos
kari.itkonen@ju.fi

Johdanto

Keski-Suomen maakunnassa on käynnissä useita projekteja, joissa toteutetaan erilaisia yritysten osaamisen kehittämiseen tähtääviä toimintamalleja oppivan alueen hengessä. Projekteissa rakennetaan yritysten toiminnan tueksi oppimisen verkostoja ja hankitaan yritysten käyttöön asiantuntemusta tai opintojen ohjausta. Yritykset tarvit-

sevat 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 niin, että ne tukevat yrityksen henkilöstön oppimista.

Kesällä 2009 käynnistetty ”Itsearviointijärjestelmä ja yritysten osaamisen

kehittämisen vaikuttavuus (IAV)” -projekti suunnattiin kehittämään yrityksille itsearviointiin pohjautuva työkalu, jonka avulla ne voivat itsenäisesti arvioida ja suunnitella oman liiketoimintaosaamisensa kehittämistä ja johtamista sekä oppimisen resurssien ja olosuhteiden kehittämistarpeita liiketoiminnassaan.

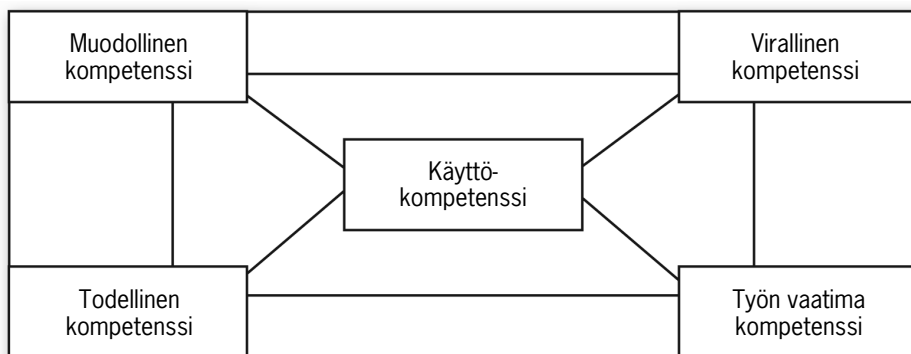
Tämä ESR-rahoitteinen projekti toteutettiin kiinteässä yhteistyössä alueelliseen osaamisen kehittämistyöhön osallistuvien toimijoiden kanssa. Projektin yhteistyökumppaneita ovat a) maakunnalliset tahot (Keski-Suomen liitto, Keski-Suomen Ely-keskus), b) yritysmaailman avainjärjestöt (Keski-Suomen kauppakamari, Keski-Suomen yrittäjät), c) alueelliset kehittämissyhtiöt (Jykes, Witas) sekä d) oppilaitokset (Jyväskylän koulutuskuntayhtymä, Jyväskylän Ammattikorkeakoulu ja Jyväskylän yliopisto). Erityisesti käytännön työssä kumppaneina olivat monet tämän alueellisen kehittämisverkoston hallinnoimat osaamisen kehittämisessä mukana olevat hankkeet, kuten Yritysten Taitava Keski-Suomi, Osaajia teollisuudelle, Osaamisesta kasvua sekä Liiketoimintaosaamisen kehittäminen.

Tämän artikkelin tarkoituksena on

kuvata pk-yritysten osaamisen itsearviointityökalun kehittämistä ja siitä saatuja kokemuksia. Ensiksi esitellään teoriakehys, josta ilmenee yritysten osaamisen itsearvioinnin kannalta keskeiset käsitteet. Niitä ovat osaaminen, liiketoimintaosaaminen, itsearviointi, oppiva organisaatio, yhteisöllinen oppiminen, ja reflektointi.

Osaaminen

Työelämän muutos nostaa esiin uudenlaisen osaamisen ja perustaitojen tarpeen. Osaamisen merkitys on työelämässä yhä enemmän korostunut. Sitä mukaan kuin osaamisesta käyty keskustelu on lisääntynyt, myös osaamisen määritelmien variaatio on kasvanut. Ei ole täysin selvää, mitä osaamisella tarkoitetaan ja miten se pitäisi määritellä. Streumer ja Björkquist (1998) ovat esittäneet yhteenvedon osaamisesta eri konteksteissa. Brittiläisessä kirjallisuudessa osaaminen viittaa yksilön kykyyn suoriutua hänelle määrätystä tehtävästä. Saksalaisessa kirjallisuudessa osaaminen ymmärretään laajemmin. Se sisältää tiedot ja taidot sekä ammatillisen identiteetin. Skandinaavisissa ja australialaisissa kirjallisuudessa osaaminen sisältää tiedot ja taidot sekä asenteet ja taipumukset. Näin määriteltynä osaaminen



Kuvio 1. Osaamisen erilaiset määritelmät (Ellström1998).

(kompetenssi) -käsite on lähellä asian-tuntijuus -käsitettä (mm. Paloniemi 2006).

Osaaminen (kompetenssi) voidaan ymmärtää joko yksilön tai yhteisön (organisaation) ominaisuutena. Ellströmin (1998) mukaan osaaminen voidaan määritellä kolmesta erilaisesta näkökulmasta.

Ensimmäinen näkökulma painottaa ammatillista osaamista yksilön ominaisuutena ja pääomana, joka sisältää sekä formaalin että todellisen osaamisen. Formaalityyppisellä tarkoitetaan 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 ideaalitalanteessa 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).

Osaaminen voidaan nähdä objektiivisen ja subjektiivisen näkemyksen välissä olevana käsitteenä. Objektiivinen näkökulma korostaa tehtäviä ja kykyjä, joita tarvitaan tietyn tehtävän suorittamiseen, kun taas subjektiivinen näkökulma korostaa yksilön kyvykkyyttä pysyvänä tai enemmän ja vähemmän muutettavissa olevana kognitiivisena resursina.

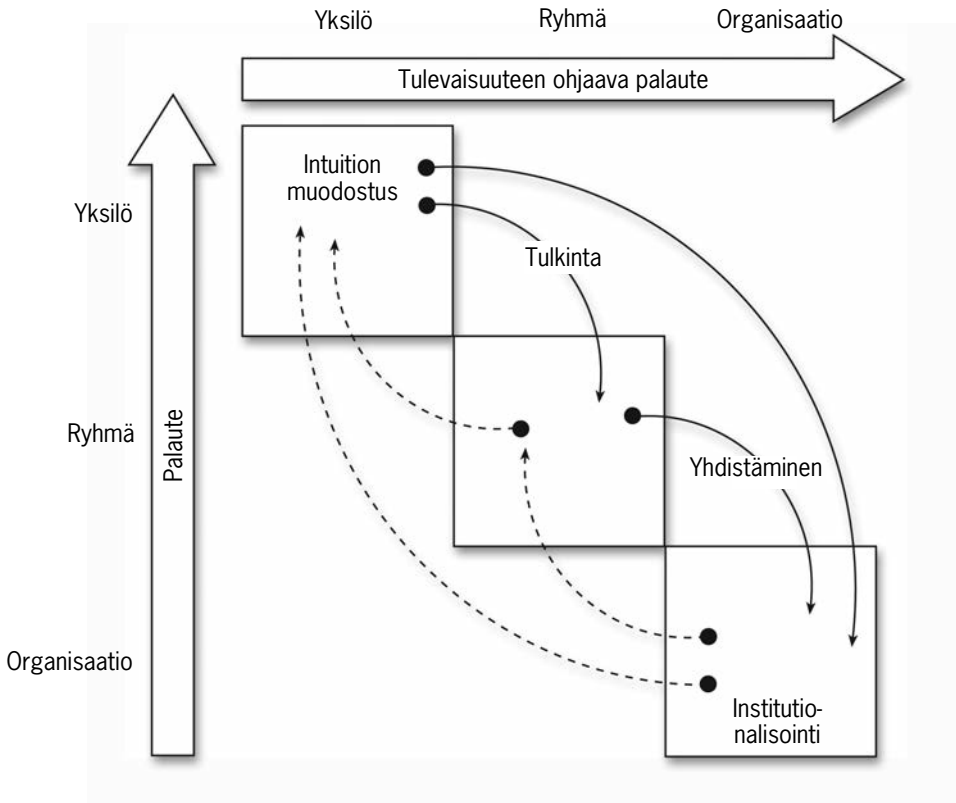
Osaamisen kehittyminen on usein kontekstisidonnaista ja vaihtelee aloittain. Organisaatiot määrittelevät osaamista oman kontekstinsa mukaisesti. Siksi osaamisen kohdalla on tärkeää erottaa yksilöiden ja organisaation osaaminen (Murray 2003), joiden tulee olla vuorovaikutuksessa. Kun organisaatio panosta yksilöiden osaamiseen, niin myös organisaation osaaminen lisääntyy. Murrayn mukaan (2003) 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: ydinosaaminen. Heidän mukaansa ydinosaaminen on pitkän ajan kuluessa kehittynyt ryhmätason osaaminen. He esittävät kolme kriteeriä ydinosaamiselle: 1) lisäarvo asiakkaalle, 2) erottuminen kilpailijoista ja 3) laajennettavissa oleva käyttöalue. Nonaka ja Takeuchi (1995) kuvaavat organisaationaalisen tiedon muodostuksen mallissaan työyhteisön oppimista, joka tapahtuu seuraavien vaiheiden kautta:

- Työyhteisön jäsenten kokemusten keskenään jakaminen
- Keskustelu tai kollektiivinen reflektointi
- Uuden tiedon käsittely tietoverkoissa
- Tekemällä oppiminen.

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

a) oppimista tulevaisuuteen ohjaava palauteprosessi (feed forward) ja b) palauteprosessi (feed back). Heidän mal-



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

linsa 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 omi-

naisuudeksi, jolloin tulkittu tieto yhdistyy osaksi kollektiivista toimintaa. Lopulta käytäntöjen vakiinnuttaminen johtaa institutionalisoitumiseen, joka johtaa uudenlaisten käytäntöjen luomiseen ja sitä kautta uudenlaiseen käyttäytymiseen organisaatioissa (Poikela & Järvinen 2007).

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

Liiketoimintaosaaminen on laaja osaamisen kokonaisuus, jonka avulla yritys tai muu taloudellinen toimija sel-

viää 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 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).

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, toi-

mintaedellytyksiinsä 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).

Oppiva yritys ja yhteisöllinen oppiminen

Keski-Suomen maakunnassa on kasvava tahtotila kehittyä oppivaksi alueeksi. Siellä halutaan koordinoita kehitystyötä niin, että mahdollisimman moni alueen yrityksistä kehittyisi oppivaksi organisaatioksi. Yleensä kehittämiskirjallisuuden perusteella oppivalle organisaatiolle – tässä siis oppivalle yritykselle – on luonteenomaista sen jäsenten reflektiivinen työskentely, omista kokemuksestaan 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 päättämättömää työtä.

Tutkimuskirjallisuuden perusteella minkä tahansa organisaation oppiminen tapahtuu parhaiten silloin, kun sen yksilöt oppivat oppimaan yhdessä. Vaikka yksilön oppiminen on aina välttämättömää, 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. Työyhteisön olisi tärkeää kyseenalaistaa näkemyksiään ja toimintatapojaan sekä ennakoida ajoissa tulevaa. Yleisesti ottaen niin yrityksissä kuin muissakin organisaatioissa on liian paljon työhönsä motivoituneita taitotietäjiä, jotka eivät osaa kyseenalaistaa toimintaansa ja käyttämiään strategioita (Nikkanen & Lyytinen 1996).

Osaamisen oppimis- ja kehittämisympäristö

Työpaikalla oppimista koskeva tutkimus on painottanut sekä verkostoitumisen että monenlaisen muunkin sosiaalisen vaihdon tärkeyttä niin yksilölliselle oppimiselle kuin myös organisaation kehittymiselle. Ihmiset ympäri maailmaa ovat oivaltaneet, miten oppimisen mahdollisuuksia ja sitä kautta tarpeiden tyydytystä voidaan lisätä tietoverkkojen ja verkostojen avul-

la. 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 työviihtyvyyttä. Tämän projektin yhteistyöyritysten valinnan yhtenä perusteena painotettiin yrityksen innovatiivisuutta ja halua olla mukana kehittelemässä itsearviointityökalua.

Tutkimusprojektin yleisinä tavoitteina ovat olleet paitsi 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. Tässä artikkelissa tutkitaan osaamisen itsearviointityökalun kehittämisprosessista saatuja havaintoja ja kokemuksia. Tällöin tutkimuskysymyksiksi täsmentyvät seuraavat kysymykset:

1) Millaisia havaintoja ja palautetta saatiin itsearviointityökalun kehittämisympäristön aikana?

1.1) Miten itsearviointityökalun rakenne ja sisältö kehittyivät yhteistyössä ja vuoro-

puhelussa kohdeyritysten kanssa?

1.2) Millainen oli yritysten suhtautuminen itsearviointityökalun kehittämiseen kehittämisprosessin aikana?

Tutkimuksen toteutus

Tutkimusaineisto. Projektin kohderyhmänä itsearviointitehtävän osalta olivat keskisuomalaiset pienet ja keskisuuret (PK-) yritykset. IAV-hankkeessa oli kyse yritystason oppimisesta ja osaamisen lisääntymisestä. Case-yritykset, joissa haluttiin testata kehitettävää itsearviointityökalua, valittiin osin yhteistyöhankkeiden asiakasjoukosta, mutta myös niiden ulkopuolelta sellaisia yrityksiä, joissa oli havaittavissa aktiivista, innovatiivista toimintaa ja joiden kehittämistöissä osaaminen ja oppiminen olivat tärkeällä sijalla. Tutkimussuunnitelman mukaisesti valittiin Keski-Suomen maakunnasta kaiken kaikkiaan 16 erilaista PK-yritystä kolmessa eri vaiheessa:

1. Kuusi yritystä, joiden henkilöstön lukumäärä oli 1 - 2. Niiden toiminnot olivat psykiatrinen kuntoutus, puutarhasuunnittelu, tutkimustoiminta, lomamökkimajoitus, parturikampaamo ala sekä ralliautosimulointi ja -kyyditys.

2. Neljä yritystä, joiden henkilöstön lukumäärä oli 4 - 6. Niiden toiminnot olivat talonrakentaminen, pankkitoiminta, majoitus- ja ravitsemisala sekä ICT-ala.

3. Kuusi yritystä, joiden henkilöstön lukumäärä oli 10 - 50. Niiden toiminnot olivat puuteollisuus, ohjelmistokehitys, palvelutalotoiminta, metalliteollisuus, puun sahaus, höyläys ja kyllästys sekä kirjapainoala.

Pääosa maakunnan yrityksistä toimii palvelualoilla, mikä näkyy myös yhteistyöyritysten toimialoista. Toiminnan aikana yrittäjien kanssa sekä keskusteltiin itsearviointityökalusta että tehtiin empiirisiä kokeiluja. Itsearviointi kohdistettiin paitsi kompetensseihin ja niiden kehittämiseen, niin myös yritykseen oppivana organisaationa.

Metodi. Itsearviointia koskeva tutkimus on tutkimusotteeltaan kvalitatiivinen toimintatutkimus, jossa prosessiarvioinnin avulla on tarkasteltu toimintaa, jossa itsearviointityökalua on kehitetty. Prosessiarviointi vastaa kehittämisarviointia, koska sen antama tieto mahdollistaa toiminnan korjaamisen välittömästi. Prosessiarvioinnin avulla ohjattiin ja tuettiin toimintaa jo toimintojen aikana (ks. esim. Seppänen-Järvelä 2004, 21). Toiminnasta saatu tieto lisäsi toimijaosapuolten ymmärrystä siitä, miten tulokset ja vaikutukset syntyvät. Tutkijoiden pyrkimyksenä oli toiminnassa päästä teorialähtöisestä näkökulmasta käytännön yritysälähtöiseen näkökulmaan.

Prosessiarvioinnista kertynyt kuvaileva tieto perustui tutkimuskirjallisuuden avulla laadittuihin lomakekyselyihin ja teemahaastatteluihin, toimintaa kuvaaviin muistioihin, toimintaraportteihin sekä projektin pohjalta pidettyihin esitelmiin ja keskusteluihin yrittäjien sekä projektin ohjausryhmän ja tukiryhmän asiantuntijajäsenten kanssa toiminnan aikana. Se oli perusteltua, koska kehitettävä työkalu oli uusi ja sitä kehitettiin kohdeyritysten, ohjausryhmän ja tukiryhmän kanssa vähitellen eri vaiheiden kautta. Prosessiarvioinnin vaiheistaminen mahdollisti seurannan informaation keräämisen jatkuvasti sekä

sen, että oppimispolku tuli paremmin näkyviin.

Tulokset

Itsearviointityökalun rakenteen ja sisällön kehittyminen yhteistyössä ja vuoropuhelussa kohdeyritysten kanssa

Itsearviointityökalua kehitettiin yrityspalautteen pohjalta. Seuraavassa käydään läpi lomakkeiston sisällöllistä, rakenteellista ja teknistä kehittymistä tehtyjen havaintojen ja saadun palautteen perusteella:

Rakenne. Aloittavilla yrityksillä työkalun tarve painottui uuden osaamisen hankkimistarpeiden kartoitukseen, kun taas pidempään toimivilla enemmän ny-

kyisen 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 kehittämisisidean 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 ennakoitiin liian haastavaa. Lomakkeessa säilytettiin sekä kartoituksen että kehittämisen

Taulukko 1. Itsearviointityökalun sisältö ja yrittäjien asenteet sitä ja sen kehittämistä koskien.

Itsearviointityökalun sisältö	Yrittäjien asennoituminen itsearviointityökalua ja sen kehittämistä kohtaan		
	Epäröivä vaihe	Hyvaksyvä vaihe	Kehittävä vaihe
Aiempi osaamisen kehittämisen yritysissä	Ei tarpeellinen lisättäväksi työkaluun	Voidaan poistaa työkalusta	Hyödyllinen, jos kysytään erikseen
Yrityksen kehittämiskohde	Yksittäisestä tarpeesta aloittaminen	Asiakastarpeiden painottaminen	Liiketoimintaidea ohjaa prosessia
Osaaminen	Tärkeä	Tärkeä	Tärkeä. Henkilöstön näkökulman esiintuominen
Osaamisen kehittämisen erilaiset keinot	Eri vaihtoehtoja voidaan harkita	Eri vaihtoehdot kiinnostavat	Työssä oppimisen rooli on korostunut
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 työk.
Kartoituksen yhteenveto-osio	Nähdään tärkeäksi yrittäjälle	Nähdään tärkeäksi myös henkilöstölle	Nähdään tärkeäksi myös yrityksen partnerille

komponentit. Ne jäivät testausversiossa erillisiksi, mitä erityisesti suuremmat ja kehittämässä pidemmällä olevat yritykset kritisoivat.

Sisältö. Yrittäjiä pyydettiin nimeämään ensin pääasialliset, tärkeimmät osaamisalueet. Vastauksissa korostuivat osaamisen asiakasta hyödyttävät osa-alueet. Yrittäjät kokivat osaamisen käsitteellisen määrittelyn vaikeaksi ja turhaksi. Osaaminen sinänsä koettiin tärkeäksi, mutta sen taloudellisen arvon määrittäminen oli vierasta eikä sitä haluttu ilmaista sellaisessa testilomakkeessa, joka ei jäänyt vain yrityksen omaan käyttöön.

Oman liikeidean kirjaamisen lisäksi kokeiltiin pääasiallisten asiakkaiden tarpeiden ja myös yrityksen kilpailijoiden kirjaamista. Näin haluttiin saada laajempi näkökulma, joka auttaisi vastaajaa tarvitsemansa osaamisen pohdinnoissa. 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, joten tämä osuus jäi niiltä pois. Lopullisessa versiossa myös pienyrityksille laaditaan esimerkiksi sidosryhmiä ja erityisesti asiakkaita koskevia kysymyksiä. Ratkaisuksi tuli, että tämä toimintaympäristöön ja osaamisen johta-

miseen 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. Työkaluun kaivattiin selvästi asenne- ja motivaatiovalmiuksia kuvaavia kysymyksiä. Sosiaaliin taitoihin, verkottumiseen ja viestintään liittyviä osaamisia on myös syytä tarkentaa. Nyt ne jäivät testauksen kuluessa yleiselle tasolle.

Toimintaympäristön kehittämisen keinoiksi esitettiin erilaisia työympäristön ”pehmeän” kehittämisen keinoja, mutta ne sulautettiin osaksi kehittämisen olosuhteiden kartoitusta. Keinovalikoima toimi muistutuksena erilaisista osaamisen kehittämisen tavoista. Vuorovaikutteisempi toimintamalli edellyttää työkalun taustalle tietopankin eri keinojen tehokkuudesta ja vaikuttavuudesta yrittäjän määrittelemässä kehittämistilanteessa.

Koko projektin tavoitteena on ollut edistää alueellisen oppimisen verkostoa ja toimintakokonaisuutta. Siksi kehittäjäverkosto liitettiin mukaan osaksi työkalua. Ilman vuorovaikutteista toimintatapaa kehittäjien mukanaolo toimii lähinnä muistutuksena erilaisista yhteistyömahdollisuuksista. Lisäksi yritysten hyödyntämä kehittäjien verkosto on niin laaja, että sitä ei voida maakunnan tasolla kokonaisuutena hallita.

Yritysten suhtautuminen itsearviointityökalun kehittämiseen kehittämis-prosessin aikana

Yritysten suhtautumisessa itsearviointityökalun kehittämiseen havaittiin kolme vaihetta: Ensimmäisessä vaiheessa suhtautumista voi kuvata sanalla ”epäröivä” (Taulukko 1). 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 kehittämiselle, ei ainoastaan omalle yritykselle.

Epäröivä vaihe: Testaaminen aloitettiin pienissä ja/tai toimintaansa aloittavissa yrityksissä, joilla ei ollut suurempaa 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 aiemman osaamisen kehittämisen taustojen että osaamisen yleinen määrittäminen osoittautuivat ensikertalaiselle vaikeiksi. Osaaminen mielletään

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 selvästi 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 alkoversiossa pyrittiin sekä analysoimaan menneisyyttä, arvioimaan nykytilaa että ennakoimaan tulevaisuutta osaamisen kehittämisen osalta. Varsinkin pienen yrityksen mielenkiinto kohdistui pääosin lähitulevaisuuteen. Osin yritysten pidettyvän 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. Siihen palataan projektin toisessa, alueellisen osaamisen kehittämisen vaikuttavuuden raportoinnissa.

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 tässä vaiheessa esiin henkilöstön näkemysten selvittämisen rooli ja tärkeys.

Työkalu alkoi jakautua kahtia. Yhtäältä oli liikeidean ja asiakastarpeiden, osaamisen kehittämisen toteutusympäristön ja nykyisen osaamisen kartoitukset, toisaalta päätetyn tai kartoituksen perusteella syntyneen kehittämisidean käytännön keinojen ja toimintaedellytysten pohdinta. Työkalulla pyrittiin antamaan edellytyksiä tämän kehittämissuunnitelmien toteutumisen arvioinnille.

Yrityslähtöisyys näkyi tässä vaiheessa ajatuksena liikeidean ja yksittäisen kehittämisidean välisen yhteyden korostamisena. Lomakkeen painopiste määräytyi niin, että nykytilan kartoituksen merkitys korostui. Kartoitus pyrki täsmentämään yrityksessä mahdollisesti jo harkittua kehittämistarvetta. Näin yrittäjälle itselleen tuli suurempi vastuu päätöksestä. Yrityksessä vallitsevan kehittämissuunnitelmien analyysi oli työkalussa aiempaa pienemmässä roolissa, vaikka henkilöstön osallistuminen kartoitukseen nähtiin entistä tärkeämmäksi.

Kehittävä vaihe: Testausprosessin loppuvaiheessa itsearviointityökalun kokonaisuus ja sisältö selkiytyivät. Yritysten kommentit koskivat enää pienempiä yksityiskohtia. Sen lisäksi yritykset alkoivat tuoda esille ajatuksia työkalun soveltamistarpeista erilaisille yrityksille ja li-

säksi 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 kehittämissuunnitelmaan 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 menttiin 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 osaamisen tarve tällaiseen arviointiprosessiin. Nämä asiat jäivät työkalussa vielä osin ratkaisematta.

Pohdiskelua ja johtopäätöksiä

Artikkelissa on esitelty työkalun kehitys- ja vastaanottoa arvioivaa 16 yritystä. Yritysten kommentit muovasivat työkalua ja tämän palautteen perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä yrityksissä tapahtuvasta osaamisen kehittämisestä ja sen tilasta

sekä itsearviointivalmiuksista ja hyödyllisen itsearviointityökalun hyvistä ominaisuuksista.

Itsearviointityökalusta haluttiin tehdä sellainen väline, jonka avulla yrittäjät voivat selkiyttää omia tarpeitaan tai jota esimerkiksi hankkeiden kehittäjät voivat käyttää työssään. Työkalun tuli innostaa ja ohjata yrittäjää osaamisen kehittämisessä. Työkalusta haluttiin saada niin hyvä, että se jäisi käyttöön vielä hankkeen jälkeenkin. Eräs työkalun keskeinen idea oli yksinkertaisuus ja suppeus. Muina ominaisuuksina tuotiin yrittäjien taholta esiin mm. hyödyllinen (”jotain jää viivan alle”), loogisesti etenevä, selkokielineen, kertoo yrittäjälle hänen yrityksensä seuraavat kehittämisaskeleet, tuottaa kiteytetyn kuvan yrityksen osaamisen tilasta, mahdollistaa graafisen havainnollistamisen, yritys lähtöisyyden ja sen, että yrittäjä voi hallita tiedon käyttöä. Jo kehittämisen alkuvaiheessa tutkijoiden esittämä idea lomakkeen loppuun tulevasta lyhyestä yhteenvedosta sai heti kannatusta sekä yrittäjien että kehittäjien keskuudessa. Sille löydettiin monenlaisia käyttötarkoituksia, keskeisimpänä ehkä sen toimiminen keskustelujen pohjana erilaisissa osaamisen kehittämisen tilanteissa.

Osaamisen kartoitus on tämän työkalun ydin. Yrityksessä käytettävä osaaminen määrittyy arkipäivän käytäntöjen ja painotusten mukaan. Työkalu keskittyy liiketoimintaosaamiseen. Sen kehittäminen on näiden tulosten perusteella keskeinen osio ulkopuolisten kanssa yhteistyönä toteutettavassa koulutuksessa. Alueellisen kehittämisverkoston kehitystyön kannalta olisi mielenkiintoista arvioida yrityksessä tehtyjen itsearviointien tulosten perusteella ”maakunnallis-

ta liiketoimintaosaamisen profiilia”.

Työkalun kehittämistyön alussa sen roolia yrityksen osaamisen kehittämisessä ei selvästi tunnustettu. Kehittämisprosessin kuluessa keskeiseksi nousi työkalun viestinnällinen rooli. Mikroyritystä se auttaa keskusteluissa kehittäjien kanssa. Muutaman työntekijän yrityksille siitä on apua johdon ja henkilöstön yhteisessä kehittämistyössä. Pitempään toiminnassa mukana olleille taas mahdollisuus vertailuun muiden vastaavien yritysten kanssa tuntuu kiinnostavammalta ja uudelta mahdollisuudelta. Tämä toiminta onnistuisi parhaiten Internet-pohjaisen työkalun avulla. Alueellisen oppimisen kannalta olisi syytä pyrkiä klusteripohjaiseen kehittämiseen, jolloin työkalu tukisi tätä toimintasuuntaa.

Yritysten kehittämisen kokonaisuus on paljon kirjavampi kuin kehittämisen alkuvaiheessa oletettiin. Yksittäinen kehittämiskohde ohjaa ajattelua lähinnä aivan pienissä yrityksissä, mikäli on lähdeyksi mukaan alueelliseen kehittämistyöhön. Osaamisen kehittämisen ohjaava elementti on sen strategia tai liikeidea, mikä merkitsee organisatorisen oppimisen tarpeen korostumista. Itsearviointityökalun tulee olla vuorovaikutteinen ja sen käytön avulla tunnistaa strategian osaamisen kehittämistä ohjaava vaikutus.

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

Itsearviointijärjestelmän pitkäaikaisempina tuloksina voidaan nähdä, että itsearviointijärjestelmän käyttöön ottavat 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.
- Dixon, N. 1992. Organizational learning: A review of the literature with implications for HRD professionals. *Human Resource Development Quarterly* 3 (1), 29 - 49.
- Elliot, J. 1992. What have we learned from action-research in school-based evaluation? In: *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. In W. Nijhof & J. Streumer (Eds.) *Key qualifications in work and education*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 39 - 50.
- 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. Kasvatustieteen tutkimuksia 46. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopistopaino.
- Katwalo, A.M. 2006. An overview of competence development in SMEs. *International Journal of Strategic Change Management* 1 (1/2), 89-95.
- Mulder, M. 2001. Competence development: some background thoughts. *The Journal of Agricultural Education and Extension* 7 (4), 147-158.
- 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. In E. Kimonen (Ed.) *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. [Learning school and self-assessment]. 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 Oy.
- 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.
- 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*. (in press).
- Seppänen-Järvelä, R. 2004. *Prosessiarviointi kehittämissuunnitelmassa*. Opas käytäntöihin. Stakes, FinSoc arviointiraportteja 4. Helsinki.
- Streumer, J.N. & Bjorkquist, D.C. 1998. Moving beyond traditional vocational education and training: emerging issues. In: 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.