

Kari Itkonen  
Marja-Leena Stenström  
Pentti Nikkanen



# Yritysten osaamisen kehittämisen verkostot ja vaikuttavuus Keski-Suomessa



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO  
KOULUTUKSEN TUTKIMUSLAITOS

Koulutuksen tutkimuslaitos  
Työpapereita 27

# Yritysten osaamisen kehittämisen verkostot ja vaikuttavuus Keski-Suomessa

Kari Itkonen  
Marja-Leena Stenström  
Pentti Nikkanen



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](mailto:ktl-asiakaspalvelu@jyu.fi)

[www.ktl-julkaisukauppa.fi](http://www.ktl-julkaisukauppa.fi)

**Vipuvoimaa**  
**EU:lta**  
2007–2013



**Euroopan unioni**  
**Euroopan sosiaalirahasto**



**JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO**  
KOULUTUKSEN TUTKIMUSLAITOS

© Kirjoittajat ja Koulutuksen tutkimuslaitos

Kansi ja ulkoasu: Martti Minkkinen

Taitto: Minna Jokinen

ISSN 1239-4742

ISBN 978-951-39-4225-0 (pdf)

Jyväskylä 2011

# Sisältö

<b>TIIVISTELMÄ</b> .....	5
<b>ESIPUHE</b> .....	7
<b>1 JOHDANTO</b> .....	9
1.1 Lähtökohdat.....	9
1.2 Tutkimuksen toteutus ja sisältö .....	10
<b>2 YRITYKSET OPPIVINA ORGANISAATIOINA</b> .....	14
<b>3 OSAAMISEN KEHITTÄMISEN YHTEISTYÖVERKOSTO</b> .....	16
<b>4 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN YRITYKSISSÄ</b> .....	22
4.1 Yrityksissä kehitetty osaaminen .....	22
4.2 Yhteistyökumppanit osaamisen kehittämisessä .....	26
<b>5 OSAAMISEN KEHITTÄMISEN YHTEISTYÖVERKOSTOSTA SAADUT KOKEMUKSET JA HYÖDYT</b> .....	29
5.1 Osaamisen kehittämisen yhteistyökumppani.....	31
5.2 Yhteistyö alueellisen kehittäjäverkoston kanssa .....	31
5.3 Osaamisen kehittämisen vaikuttavuus kokonaisuutena .....	32
<b>6 POHDINTA</b> .....	34
6.1 Tulosten luotettavuus.....	34
6.2 Osaamisen kehittäminen ja koulutuksen tila sekä kehittämistarpeet Keski-Suomessa .....	35
<b>LÄHTEET</b> .....	38
<b>LIITTEET</b> .....	39



## Tiivistelmä

- Kehittäjä- ja koulutusverkosto on organisoitunut sekä alueellisesti, toimialojen mukaan että osittain myös iän mukaan. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan näyttäisi siltä, että osaamisen kehittämis- ja koulutusverkosto voisi organisoitua myös yrityksen koon mukaisesti.
- Yrityskoon kasvaessa osaamisen tarve näyttää kasvavan. Kasvu on hyvin usein jopa eksponentiaalista – suuremmilla yrityksillä on suhteessa enemmän osaamisen kehittämistarvetta kuin pienillä.
- Osaamisen kehittämistarpeen kasvu saattaa toimia merkittävänä yritysten kasvun esteenä. Nykyisten kasvuyritysten kehittämistoimien sijaan saattaisikin olla syytä suuntautua tavoitteen saavuttamiseksi osaamisverkoston selkiyttämiseen ja uudelleenorganisointiin.
- Kasvuyrittäjyyden kehittämisessä olisi panostettava entistä voimakkaammin osaamisen kehittämisen yhteistyöverkoston toimivuuteen, helppouteen ja säännöllisiin toimintamalleihin. Verkosto tulisi organisoida pitkälle erikokoisten yritysten erilaisten tarpeiden mukaan. Tämä on se keino, jolla tehokkaasti ja pienin resurssein saataisiin myös uutta kasvuyrittäjyyttä maakuntaan.

- Oppilaitokset ovat tärkeässä roolissa erityisesti osaamisen kehittämisessä. Oppilaitokset toimivat pitkälle samoissa verkostoissa. Keskinäistä työnjakoa voidaan vielä kehittää kehittämisverkoston selkiyttämiseksi.
- Maakunnan pienimpien yritysten yhteistyötahoina ovat usein yksityissektorin toimijat. Niiden osaamisen kehittämisen volyyymi näyttää kuitenkin silloin jäävän vähäiseksi. Yksityisen ja julkisen sektorin yhteistyötä ja keskinäistä osaamisen kehittämistä on hyvä jatkaa.
- Kehittämisen kokonaisarvioinnilla saadaan erillisiä vaikuttavuuden arviointeja laajempi ja puolueettomampi kuva kuin yksittäisillä arvioinneilla, joten kokonaisarviointi täydentää hankkeiden ja toimijaverkostojen yksittäisiä arviointeja.

## Esipuhe

Tämä raportti kuuluu ”Itsearviointijärjestelmä ja yritysten osaamisen kehittämisen vaikuttavuus” (IAV) -projektin lopputuotoksiin. Tässä raportissa keskitytään kuvaamaan yritysten osaamisen kehittämisen yhteistyöverkostoja ja vaikuttavuutta. Toinen raportti (Stenström, Nikkanen & Itkonen, 2011. Osaamisen itsearviointityökalun kehittäminen yhteistyössä pk-yritysten kanssa. Jyväskylän yliopisto. Koulutuksen tutkimuslaitos. Työpapereita 26) käsittelee pk-yritysten osaamisen kehittämistä itsearviointityökalun avulla.

Projektin ensimmäisenä tavoitteena oli luoda osaksi yritysten osaamisen kehittämistä itsearviointina toteutettava työkalu, 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, 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.

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 sekä tutkimussihteeri Minna Jokiselta haastattelujen litteroinnissa ja raportin taittamisessa.



Projektille asetettiin ohjausryhmä, jonka puheenjohtajana toimivat puutarhaneuvos Juhani Tahvonen (Keski-Suomen Yrittäjät) ja varapuheenjohtajana kehitysjohtaja Terttu 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 ammattikorkeakoulu), 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 tutkimuslaitoksen 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 koulutuskuntayhtymästä, projektipäällikkö Heikki Kinnunen Jykesistä, osaamispäällikkö Nina Rautiainen Keski-Suomen kauppakamarista ja projektiassistentti Kirsti Kaakkurivaara Witas Oy:stä.

IAV-projektin vaikuttavuutta kartoittavan osuuden tulokset valottavat yritysten osaamiseen kehittämisen tilaa sekä antavat pohjan uudelleen arvioinnille. Projektin tuotteet on tarkoitettu palvelemaan yrittäjiä ja kehittäjiä osaamisen kehittämisessä ja alueellisessa yhteistyössä jatkossakin.

Lopuksi haluamme kiittää kaikkia projektiin osallistuneita koulutuksen tutkimuslaitoksen 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

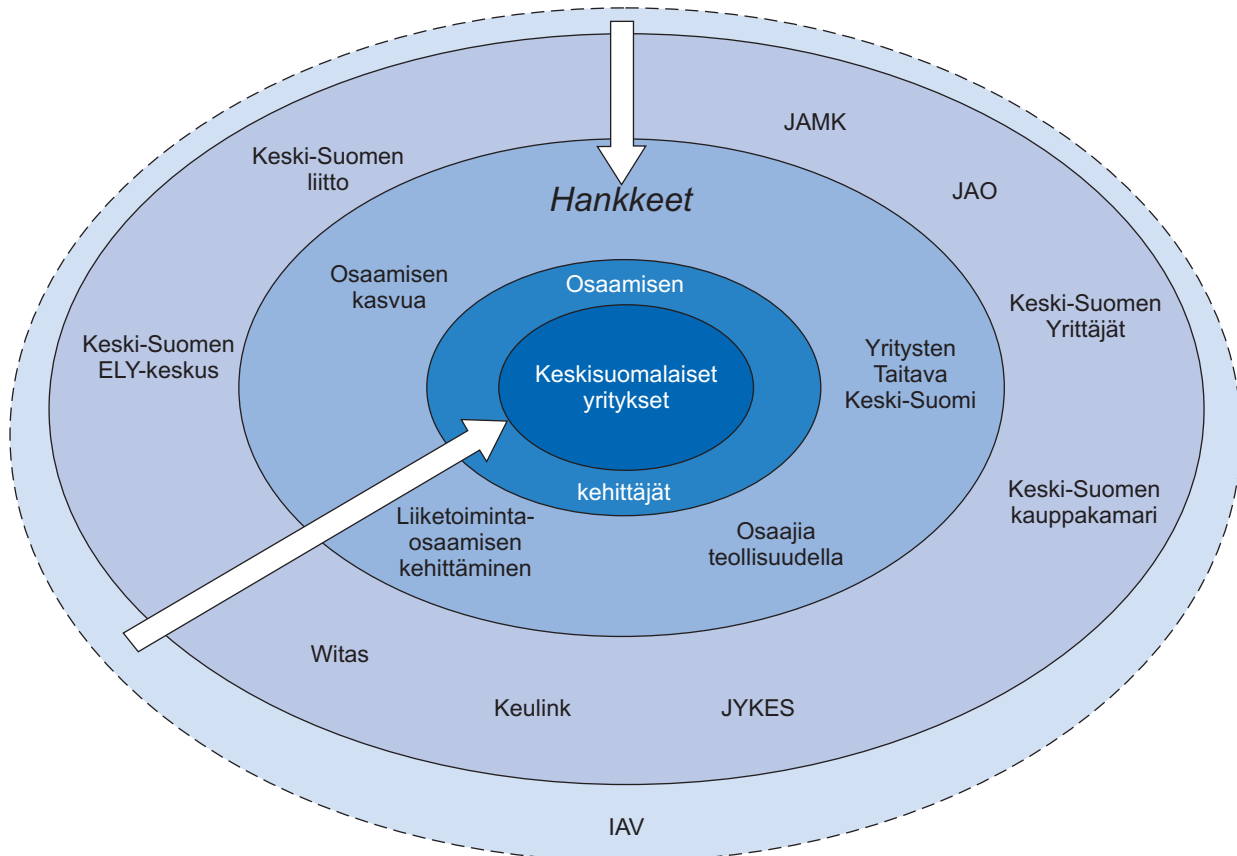
# 1

## Johdanto

### 1.1 Lähtökohdat

Suomalaiset pk-yritykset tiedostavat tutkimusten mukaan henkilöstön osaamisen merkityksen yrityksen kilpailukyvyille (esim. Ahonen 2008; Harju 2005) ja kehittämisen yhteistyövaatimuksen. Siitä huolimatta varsinkin pienimmät yritykset ovat nähneet yhteistyöverkoston sekavaksi ja kokeneet vaikeaksi löytää oikeita yhteistyökumppaneita (Keski-Suomen Yrittäjien jäsenkysely 2010). Lisäksi kansainvälisissä arvioinneissa suomalaista innovaatiojärjestelmää on pidetty tehottomana (Suomen innovaatiojärjestelmän kansainvälisen arvioinnin tulokset ja suositukset 2010).

IAV-hankkeen tavoitteena oli arvioida keskisuomalaista osaamisen kehittämisen kenttää yritysten näkökulmasta (kuvio 1).

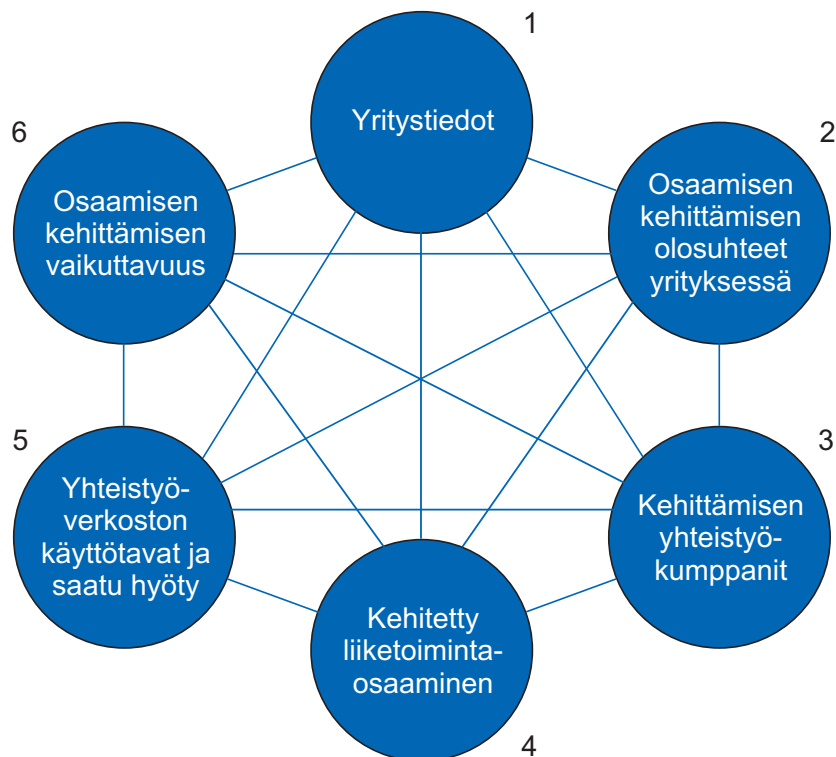


**Kuvio 1.** Keski-Suomen osaamisen kehittämisen kenttä yrityksen näkökulmasta

## 1.2 Tutkimuksen toteutus ja sisältö

Tutkimuksen tavoitteena oli arvioida alueellisen osaamisen kokonaiskehittämisen vaikuttavuutta ja kartoittaa monipuolisesti sekä organisatorisen että verkosto-oppimisen olosuhteita Keski-Suomen maakunnassa. Myös yritysten koon, toimialan, sijainnin, iän ja strategisen suuntautumisen vaikutus osaamisen kehittämiseen voitiin selvittää. Näin osaamisen kehittämisen tuloksellisuuden taustoista saatiin riittävä kuva. Tutkimus kohdistui maakunnan kaikkiin yrityksiin riippumatta siitä, olivatko ne olleet mukana koulutus- ja kehittämisverkoissa. Näin tutkimuksella saatiin erillisiä yksittäisten hankkeiden tai organisaatioiden omien vaikuttavuusselvityksiä laajempi ja tasapuolisempi kuva kehittämisen onnistumisesta ja siihen vaikuttaneista yleisistä tekijöistä.

Kyselyn suunnittelussa hyödynnettiin pitkälti hankkeen toisen osuuden itsearviointityökalun rakennetta ja sisältöä (ks. liite 1). Tätä lomakkeistoa täydennettiin ja muutettiin vaikuttavuutta ja yritystoiminnan tavoitteita koskevilla kysymyksillä (Littunen 2000; Ritsilä & Storhammar 2007; Viitala & Jylhä 2007). Myös tukiryhmän merkitys oli keskeinen erityisesti, kehittämisverkoston tunnistamisessa.



**Kuvio 2.** Kyselyn rakenne ja sisältö

Yritysten osoitetiedot saatiin hankkeen yhteistyökumppaneina toimineilta maakunnan alueellisilta kehitysyrityksiltä. Osoitetiedot kattoivat periaatteessa koko maakunnan yritysjoukon. Perusjoukosta otettiin 20 % otos ( $n = 1738$ ). Vastauksia nettikyselyyn tuli 140. Vastaajien määrä on koko yritysjoukkoon nähden pieni, mutta vastaajien rakenteen voidaan katsoa vastaavan keski-suomalaista yrityskantaa.

**Koko.** Vastanneiden joukko oli pienyritysvaltainen. Vajaa kolmannes yrityksistä oli yksityisyrityksiä. Yli kolmannes oli 2–4 hengen yrityksiä ja lopussa kolmanneksessa tätä enemmän. Mikroyrityksiä oli kaikista yrityksistä 82 % ja sitä suurempia 18 %. Keski-suuria yrityksiä oli vastaajista 5 %. Vastaavasti vuonna 2010 Yritysten Taitava Keski-Suomen -hankkeessa mukana olevista yrityksistä 70,8 % (Yritysten Taitava Keski-Suomi 2010) ja vuonna 2009 Keski-Suomen Yrittäjien jäsenkunnasta 91,3 % oli mikroyrityksiä (Keski-Suomen Yrittäjät 2009). Vastaava luku koko maan tasolla oli vuonna 2009 94,5 % (Tilastokeskus 2010).

**Ikä.** Yrityksistä vajaa kolmannes oli tällä vuosituhanella syntyneitä ja siis alle kymmenvuotiaita. Yhtä paljon vastaajajoukossa oli 1990-luvulla perustettuja. 1980-luvulla perustettuja yrityksiä oli neljännes ja sitä aiemmin, yli kolmekymmentä vuotta vanhoja yrityksiä oli 17 %. Vastaajat edustivat siis tasaisesti eri yritysten ikäryhmiä.

Teollisuudesta löytyi eniten yli 30 vuotta vanhoja yrityksiä. Henkilöpalvelu-yritykset olivat taas keskimäärin nuorimpia, puolet alle 10 vuotta toimineita. Ikä ja koko olivat selvästi toisistaan riippuvia. Yhden hengen yritysten mediaani-ikä oli alle 10 vuotta, 2–4

hengen yritysten 10–20 vuotta, 5–49 hengen yrityksillä 20–30 vuotta ja sitä isommilla keskisuurilla yrityksillä yli 30 vuotta.

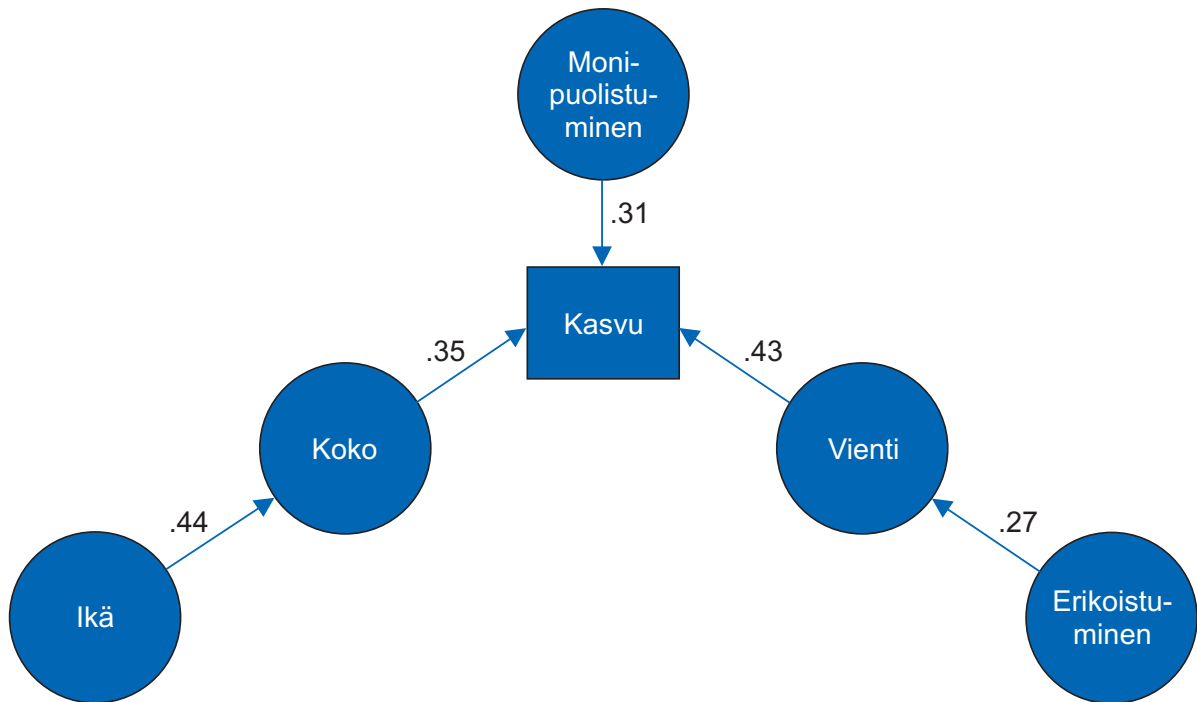
**Sijainti.** Noin puolet oli Jyväskylästä ja viidesosa Jyväskylän ympäristökunnista. Jämsän ja Keuruun seutukunnista ja Pohjoisesta Keski-Suomesta oli kustakin noin kymmenen prosenttia. Eri seuduilta vastanneet eivät olennaisesti poikenneet toisistaan iän tai koon suhteen.

**Toimiala.** Vastaajat edustivat tasaisesti eri toimialoja. Teollisuuden ja liike-elämän palvelujen yrityksiä oli molempia noin neljännes kaikista yrityksistä. Henkilöpalvelujen, kaupan ja majoitus- ja ravitsemistoiminnan yrityksiä oli yhteensä hieman enemmän. Rakentamisen alan yrityksiä oli kuusi prosenttia.

Palvelualan yritysten suhteellinen osuus oli suurin Jyväskylässä, sen ympäristössä ja Jämsän seudulla taas teollisuuden osuus oli keskimääräistä suurempaa. Mielenkiintoinen oli palvelualan yritysten keskimääräistä suurempi osuus Pohjoisen Keski-Suomen vastauksissa.

**Strateginen suuntautuminen.** Strategista suuntautumista selvitettiin viidellä eri kysymyksellä, joissa selvitettiin yrityksen lähiajan tavoitetta (nykyisen asiakaskunnan ja tilauskunnan säilyttäminen ja/tai kasvu) sekä keinoja tämän tavoitteen saavuttamiseksi (vientä, erikoistuminen tai toiminnan monipuolistaminen). Yleispiirteinä vastauksista voi sanoa, että vientiä lukuun ottamatta kaikki muut tavoitteet ja keinot olivat enemmistön valitsemia.

Kasvuyritysten tukeminen on yksi maakunnallisen kehittämisselityksen pääkeinoista. Siksi kasvuyritysten profilia pyrittiin tarkemmin määrittämään faktoroinnin avulla. Kasvun taustalta löytyi kolme osin vaihtoehtoista tekijää: 1) erikoistuminen ja sitä kautta vientiin suuntautuminen, 2) toiminnan monipuolistaminen (lähi- tai kotimarkkinoilla) tai 3) aiemman kasvun jatkaminen (suuremmat yritykset) (kuvio 3).



**Kuvio 3.** Kasvuhakuisuuden taustat

## 2

### Yritykset oppivina organisaatioina

Yritysten osaamisen kehittäminen perustuu henkilöstön keskinäiseen ja yrityksen yhteistyösuhteisiin pohjautuvaan työssä oppimiseen. Kehittäminen näyttää olevan osin syklistä niin, että siinä uuden oppimisen ja oppimisen sisäistämisen vaiheet vuorottelevat. Uuden tiedon tarve luo jatkuvaa oppimispainetta joillain erityisaloilla ja toimintastrategioissa.

- Pienyritykset (10–49 henkeä) näyttivät tämän aineiston perusteella olevan parhaita oppimisympäristöjä. Mikroyritysten (alle 10 hengen yritykset) oppimisympäristönä saattaa olla ennemminkin yhteistyökumppaneiden verkosto.
- Teollisuudessa erityisesti osaamisen johtaminen näytti olevan muita toimialoja jäljessä. Liike-elämän palvelujen yritykset tarvitsevat uutta tietoa ja myös hankkivat sitä systemaattisesti. Henkilöpalveluissa uuden tiedon tarve on pienintä.
- Majoitus- ja ravitsemistoiminnassa osaamisen kehittämisen toimintaympäristö näytti kyselyn tulosten mukaan olevan alemmalla tasolla kuin muissa palveluissa keskimäärin.
- Ne alat, jotka tuovat rahaa "vientituloina" Keski-Suomeen, näyttäytyvät tässä aineistossa sellaisilta, joilla on eniten kehitettävää oppimisympäristöissään.
- Jyväskylän seudulla toimivat yritykset näyttivät tämän aineiston perusteella olevan muun maakunnan yrityksiä pidemmällä kehittämisessä kohti oppivaa organisaatiota. Selityksenä saattaa olla toimialajakauma, mutta asia kaipaa lisäselvitystä.

- Mitä nuorempi yritys, sitä paremmassa tilassa olivat kyselyn mukaan osaamisen johtaminen ja osaamisen kehittämisen olosuhteet.

Yritysten osaamisen kehittämisen toimintaympäristön arviointia haittasi jossain määrin kyselyn pieni vastaajien määrä. Yksinyrittäjillä ei ollut tukena omaa organisaatiota osaamisensa kehittämisessä.



## 3

# Osaamisen kehittämisen yhteistyöverkosto

Keski-Suomessa toimivista koulutus- ja kehittäjäorganisaatioista syntyy erilaisia kehittäjäverkostoja. Näiden verkostojen takana ovat erilliset yritykset ja erilaiset kehittämistarpeet. Tässä raportissa kehittäjäorganisaatioita luonnehditaan yritysten antamien vastausten perusteella eikä organisaatioiden omien vastausten perusteella.

Alueelliset kehittäjäverkot ovat tärkeimmät mikroyrityksille ja toisaalta keskisuurille yrityksille. Sen välissä olevat 5–19 henkeä työllistävät yritykset käyttävät eniten maakunnan ulkopuolisia yhteistyökumppaneita osaamisen kehittämistyössä. Erityisesti osaamisen kehittämisessä kansainväliset suhteet nousevat tärkeiksi vasta yli 100 hengen yrityksissä.

Teollisuudelle ovat tärkeitä sekä kansainväliset suhteet että maakunnan suuryritykset, liike-elämän palveluille maakunnan ulkopuoliset yhteistyökumppanit ja henkilöpalveluille maakunnalliset yhteistyökumppanit. Vähintään joka viides yritys (20 %) oli käyttänyt osaamisensa kehittämisen tukena teollisuuden alalla kahdeksaa, liike-elämän palvelujen alalla neljää ja henkilökohtaisten palvelujen alalla kolmea koulutus- ja kehittämisorganisaatiota. Yrityskoon erot selittävät osittain näitä eroja.

Mielenkiintoista on, että teollisuuden alalla yritykset eivät koe olevansa organisaatioina ”oppivia”, mutta ne käyttävät kuitenkin päätoimialoista eniten hyväkseen sekä kansainvälisiä, kansallisia ja maakunnallisia partnereita osaamisensa kehittämiseen. Tässä voidaan nähdä vastavuoroisuutta oman sisäisen kehittämisen ja verkottuneen kehittämisen välillä. Kyse voi olla siitä, että toimialoilla organisaatiot kokevat eri tavoin oman henkilöstönsä roolin, missä määrin uusi tieto tuodaan ulkoa ja missä määrin sen koetaan tulevan ”sisältä”

– arjen oppimisen kautta. Verkosto-oppiminen ja organisatorinen oppiminen ovat ainakin osittain vaihtoehtoisia oppimisen tapoja. Tämä liittyy osittain organisaation osaamisen kehittämisen aiemmin todettuun syklisyyteen.

**Alueellisten kehitysyhtiöiden** keskinäinen yhteistyö on suhteellisen vähäistä, ja se keskittyy niiden omille maantieteellisille alueille. Pohjoisessa Keski-Suomessa yhteyksiä näyttää kuitenkin olevan enemmän. Keski-Suomen liitto ja ELY-keskus ovat kaikkien alueellisten kehitysyhtiöiden kumppaneita. Jyväskylän seudulla toimiva Jykes ja muut alueelliset kehitysyhtiöt eroavat toimintatavoiltaan ja -ympäristöiltään toisistaan. Eroja on ainakin seuraavilta osin:

- Jykesin asiakasyritysten yhteistyökumppaneita ovat maakunnan suuret oppilaitokset, myös Jyväskylän yliopisto. Muilla alueellisten kehitysyhtiöiden asiakasyritysten oppilaitosyhteistyö on vähäisempää ja keskittyy oman seudun pienempiin oppilaitoksiin.
- Jykesin yhteistyöyritysten kanssa yhteistyössä ovat enemmän yksityiset konsultit, muilla taas yksityiset kouluttajat.
- Kaikkien alueellisten kehitysyhtiöiden asiakasyritykset tekevät yhteistyötä joko alueellisen tai paikallisen yrittäjäjärjestön kanssa, mutta Keski-Suomen kauppakamari on tärkeämpi yhteistyökumppani vain Jykesillä. Myös Tekes on keskeinen toimija lähinnä Jykesin asiakkaiden kanssa.
- Maakunnan muut alueelliset kehittäjäyhtiöiden asiakkaat tekevät yhteistyötä myös tilitoimistojen ja pankkien kanssa, Jykesin asiakkaiden osalta se on harvinaista.

**Maakunnalliset kehittäjät.** ELY-keskus tekee työtä laajalla sektorilla ja koko maakunnassa. Jossain määrin sen painotus kohdentuu kuitenkin enemmän verkostoon, jossa toimijoina ovat myös Jykes, Tekes, Jyväskylän yliopisto ja yksityiset konsultit.

Finnvera Oy:n asiakasyritysten muita kumppaneita ovat kaikki yrittäjäjärjestöt sekä tilitoimistot ja pankit. Myös toimialayhteistyö on esillä. Koulutuksen puolelta mukana yhteistyössä on erityisesti JAMK. Niiden asiakasyritysten yhteistyö tutkimuksessa mukana olleiden hankkeiden kanssa on sen sijaan asiakasyrityksillä vähäistä.

**Oppilaitosten** asiakasyritysten yhteistyöverkostojen rakenteet ovat samantyyppiset. Yksityiset tahot ja maakunnalliset kehittäjät ja rahoittajat ovat paljon mukana. Yksittäisissä kehittäjäkumppaneissa on kuitenkin paljon eroja.

Jyväskylän yliopisto kuuluu siihen yhteistyöryhmään, jossa muita kumppaneita ovat Jykes, Tekes, kauppakamari, yksityiset konsultit ja ELY-keskus. Muiden suurten koulutusorganisaatioiden (JAMK, JAO) kanssa tehdään yhteistyötä, mutta ei pienempien eikä yksityisten kouluttajien kanssa.

Jyväskylän ammattikorkeakoulu (JAMK) on oppilaitoksista yritysten yleisin yhteistyökumppani. Sillä on kumppaneita kaikista kehittäjäryhmistä yliopistoa monipuolisemmin. Erityisesti JAMKin hankeyhteistyö on yliopistosta poiketen vilkasta.

Jyväskylän ammattioppilaitoksen asiakasyritysten kumppaneista on esillä oppilaitos- ja järjestöyhteistyö. Jyväskylän aikuisopiston asiakasyrityksillä on taas kattavat kontaktit erityisesti yksityisiin tahoihin, maakunnallisiin kehittäjiin ja rahoittajiin.

Pohjoisessa Keski-Suomessa toimiva POKE eroaa Jyväskylässä toimivista oppilaitoksista eniten siinä, että sen asiakasyritykset ovat paljon yhteistyössä myös paikallisten alueellisten kehittäjäorganisaatioiden kanssa.

Kokonaisuutena oppilaitosten toiminta tapahtuu pääosin rinnan yksityisten toimijoiden sekä toissijaisesti maakunnallisten ja valtakunnallisten rahoittajien kanssa.

**Yksityiset toimijat** voidaan jakaa kolmeen ryhmään 1) yksityisin konsultteihin ja kouluttajiin, 2) yrittäjien järjestöihin (paikalliset sekä alueellinen ja naisyrittäjäjärjestöt sekä Keski-Suomen kauppakamari) sekä 3) paikallisiin liiketoimintapalvelujen tarjoajiin (asianajotoimistot, tilitoimistot ja pankit). Näistä tilitoimistot ovat selvästi yritysten eniten käyttämiä yhteistyökumppaneita (31 % kaikista) ja toiseksi yleisimpiä ovat yksityiset konsultit.

Tilitoimistojen asiakasyritysten kanssa useimmin ovat mukana rahoittajista Finnvera, muista liike-elämän palveluista pankit, järjestöistä naisyrittäjät ovat keskimääräistä useammin mukana. Tilitoimistoja käyttävien yritysten yhteistyö oppilaitosten kanssa on vähäistä, sen sijaan yksityisiä konsultteja käytetään keskimääräistä enemmän. Pankkien kanssa yhteistyössä olevien yritysten muu yhteistyöverkosto on samantyyppinen kuin tilitoimistojen asiakkaiden. Yhteistyö niin hankkeiden, oppilaitosten ja alueellisten kehittämissyhtiöiden kanssa on näillä yrityksillä vähäistä.

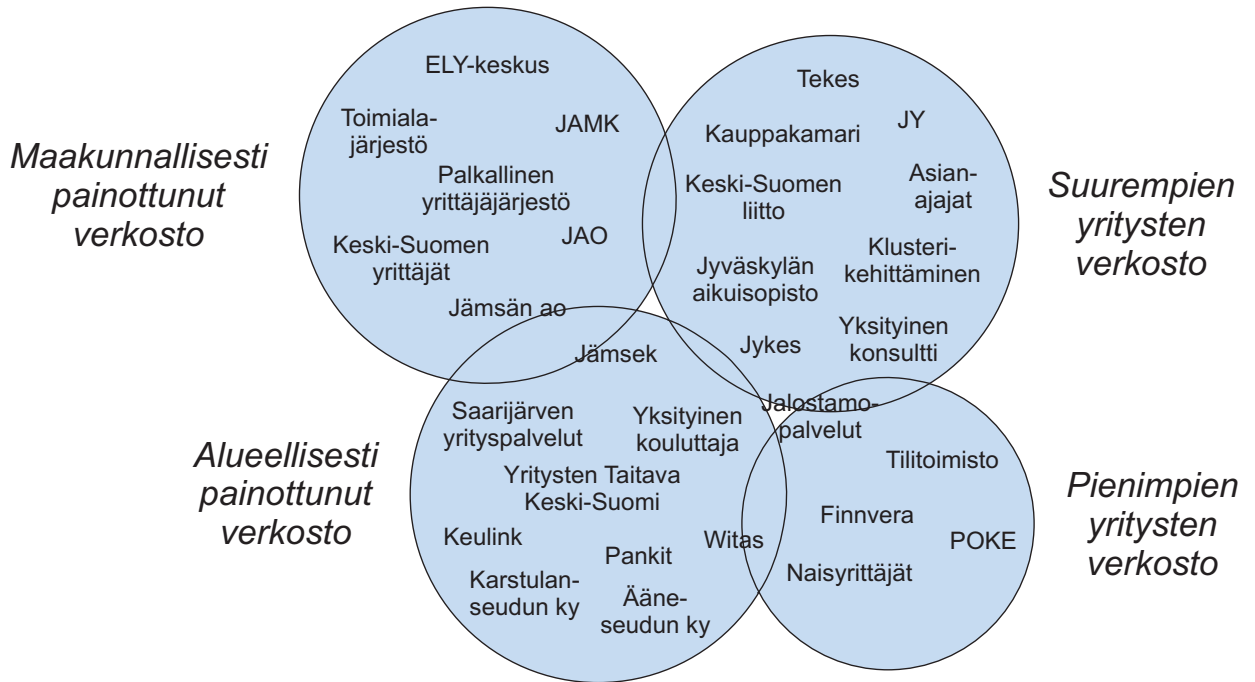
Yksityiset konsultit ja kouluttajat näyttävät toimivan kentällä toisiaan täydentävästi. Yritykset käyttävät konsulttien kanssa yhtäaikaan eniten muiden yleisten yhteistyökumppaneiden, kuten ELY-keskuksen, Tekesin, tilitoimistojen, JAMKin ja Jykesin palveluja. Yksityisten kouluttajien kanssa toimivat sekä alueelliset kehitysyhtiöt, oppilaitokset että niiden organisoimat hankkeetkin.

Yrityselämän järjestöjen profiileissa alueellisilla ja paikallisilla yrittäjäjärjestöillä on laaja yhteistyöverkosto. Sen sijaan alueellisten kehittämissyhtiöiden kanssa yhteistyö on vähäisempää. Keski-Suomen kauppakamarin yhteistyöverkosto on lähes yhtä laaja, mutta erityisen tärkeitä heidän asiakasyrityksilleen ovat valtakunnalliset rahoittajat ja toimijat sekä koko oppilaitosten kirjo. Naisyrittäjien yhteistyökumppaneiden rakenne poikkeaa edellisistä huomattavasti. Heidän yhteistyöyrityksensä toimivat lähinnä vain muiden yksityisten tahojen sekä Finnveran kanssa. Tilitoimistot ovat heidän asiakkaidensa tärkeä yhteistyökumppani. Oppilaitosten ja alueellisten kehittämissyhtiöiden kanssa yhteistyö on vähäistä.

**Hankkeet.** Kyselyssä saatiin kommentteja kahdesta isommasta hankkeesta, Yritysten Taitavasta Keski-Suomesta ja Klusterihankkeesta. Molempien hankkeiden asiakasyrityksillä on laaja yhteistyöverkosto. Klusterihankkeen yhteistyökumppaneita ovat mm. Jyväskylän yliopisto, Tekes ja Jykes, joten hanke kuuluu niiden kanssa samaan kehittäjäryhmään.

## Osaamisen kehittämisverkostojen rakentuminen asiakkaiden erilaisten ominaisuuksien perusteella

Yritykset hyödyntävät usein kahta verkostoa, mutta yleensä yrityksillä oli kahden vuoden aikana ollut 4–5 yhteistyökumppania osaamisensa kehittämisessä. Kumppaniyrityksien koon perusteella löytyy seuraavia ryhmiä (kuvio 4):



**Kuvio 4.** Yritysten osaamisen kehittämisen yhteistyökumppaneiden ryhmittely

Mikroyrityksiä **suurempien yritysten kumppaniverkostoon** kuuluvat Tekes, Jyväskylän yliopisto, Kauppakamari ja Klusterikehittäminen sekä asianajotoimistot, Keski-Suomen liitto, Jyväskylän aikuisopisto, Jykes sekä yksityiset konsultit.

Yrityksiä luonnehtivat seuraavat piirteet:

- kooltaan keskimääräistä suurempia yrityksiä (Keski-Suomen yritysraenteessa)
- keskimääräistä kauemmin toimineita (pl. Jykes), erityisesti Tekesin ja asianajajien asiakkaat vanhoja yrityksiä
- vienti tärkeä tai erittäin tärkeä (Tekes, Kauppakamari) tavoite
- kasvun hakeminen tärkeämpää kuin nykyisen asiakaskunnan ja tilauskunnan säilyttäminen, erityisesti suurimpien kumppaneiden ryhmässä
- kasvua haetaan erikoistumalla, ei monipuolistamalla (erityisesti K-S liitto, pl. asianajajat)

- asianajajien asiakkaat ovat hieman erityyppisiä kuin muilla mutta ne voidaan lukea tähän ryhmään

**Maakunnallisten toimijoiden ja koulutusorganisaatioiden** (JAMK, JAO, toimialajärjestöt, paikallinen yrittäjäjärjestö, alueellinen yrittäjäjärjestö, ELY-keskus, Jämsän ammattioppilaitos) ympärille näyttää muodostuvan ryhmä. Yritykset työllistävät keskimäärin n. 7–10 henkilöä. Ne ovat:

- hieman keskimääräistä vanhempia (ka. 1980-luvun loppupuolella perustettu)
- nykyisen asiakas- ja tilauskannan säilyttäminen on niiden tavoitteena yleensä hieman kasvua tärkeämpi
- kiinnostusta vientiin on harvoin
- toiminnassa haetaan erikoistumista hieman enemmän kuin sen monipuolistamista (poikkeus toimialajärjestöt, joiden asiakkaan hakevat voimakkaasti erikoistumista).

Lähinnä koko maakunnassa toimivien **alueellisten kehittäjien ja kehittäjäyhtiöiden** leimaama ryhmä: Jämsek Oy, yksityiset kouluttajat, Saarijärven yrityspalvelu Oy, Keulink Oy, pankit, Witas Oy ja hankkeista Yritysten Taitava Keski-Suomi. Niiden kumppaniyrityksiä luonnehtivat seuraavat piirteet

- keskimääräistä nuorempia yrityksiä asiakkaina (pl. Jämsekin, yksityisten kouluttajien asiakkaat)
- asiakasyrityksen koko hieman pienempi kuin edellisellä (ka. 6–7 henkeä)
- nykyisen asiakas- ja tilauskannan säilyttäminen ja kasvu ovat yrityksen tavoitteina samanarvoisia. Yksityisten konsulttien ja pankkien asiakkailla nykyisten asemien säilyttäminen on keskeistä.
- erittäin harvoin kiinnostusta vientiin.

Kaikkein **pienimpien yritysten** yhteistyökumppanien ryhmään kuuluvat tilitoimistot, Finnvera Oy, POKE, Naisyrittäjät, hankkeista Jalostamopalvelut. Kumppaniyritykset ovat

- keskimäärin 4–5 hengen yrityksiä (paitsi jalostamopalvelussa pääosin 1 hengen yrityksiä)
- nuoria, erityisesti jalostamopalveluissa
- nykyisen asiakas- ja tilauskannan säilyttäminen tärkeämpää kuin kasvu (pl. jalostamopalvelut)
- vientiin vain satunnaista kiinnostusta
- erikoistuminen aavistuksen verran kiinnostavampaa kuin monipuolistaminen (pl. jalostamopalvelut, jossa se on selvästi kiinnostavampi toimintamalli)
- jalostamopalvelut on selvästi tarkoitettu aloittaville kasvuhakuisille yrityksille eivätkä ne kuulu tähän joukkoon.

Keskisuomalaisten yritysten kehittäjä- ja yhteistyökumppanit jakautuvat neljään osaverkkoon lähinnä yrityksen kasvusuuntautumisen, sijainnin ja henkilöstömäärän perusteella. Ryhmittymät voidaan nimetä pienten yritysten ryhmäksi, pienten mikroyritysten ryhmäksi sekä niiden välissä oleviksi maakunnallisten ja alueellisten kehittäjien yhteistyöryhmiksi.

# 4

## Osaamisen kehittäminen yrityksissä

### 4.1 Yrityksissä kehitetty osaaminen

Tulosten perusteella näyttää seuraavalta:

1. Yritykset kehittävät eniten sellaista osaamista, joka ei ole niiden kilpailukyvyyn ydintä. Kilpailukyky perustuu pitkälle omien erityisominaisuuksien ja asiakkaiden tarpeiden perusteella luotuihin toiminta-ajatuksiin. Sekä sisäisessä että kumppanien kanssa toteutetussa kehittämisessä liiketoimintaosaamisen henkilöstö- ja talousosaamisen kehittämisellä on suuri rooli.
2. Yleisimmin kehitetty osaamisen alue liittyy ammattiosaamiseen ja markkinointiin. Myös laatukoulutusta on tehty joka toisessa yrityksessä.
3. Viennin ja kansainvälistymisen pieni rooli koko yrityskenttää ajatellen näkyy myös kehitetyssä osaamisalueessa. Vain joka neljännellä yrityksellä on ollut tarvetta kansainvälisiin asioihin liittyvään koulutukseen.
4. Vastanneiden yritysten pieni keskimääräinen koko selittää monen henkilöstön osaamisalueen vähäisen kehittämisen yrityksissä.
5. Yrityskentän stabilisuudesta taas kertoo se, että muutosjohtamisen ja tuotannon kehittäminen on puuttunut kokonaan joka kolmannessa yrityksessä.
6. Kehitettävään osaamiseen vaikuttaa järjestyksessä 1. yrityskoko, 2. sen toimiala, ja vähäisemmässä määrin 3. seutukunta ja 4. ikä.

**Taulukko 1.** Liiketoimintaosaamisen kehittäminen

Osaamisen laji	Kehittämisen määrä (n = 138)			
	Ei lainkaan %	Kehitetty jonkin verran %	Kehitetty paljon %	Yhteensä %
<b>Yleinen osaaminen</b>				
Toimialan ammattiosaaminen	2	30	68	100
Toimialalla tarvittavat tiedot	1	49	50	100
Motivoituminen	9	62	29	100
Viestintätaidot	18	61	21	100
Sosiaaliset taidot	18	63	19	100
<b>Strategiaosaaminen</b>				
Liikeidean jalostaminen	7	54	39	100
Kumppanuuksien hallinta	12	67	21	100
Strategian määrittäminen	17	65	18	100
Kasvun hallinta	28	58	14	100
<b>Markkinoilla toimiminen</b>				
Asiakaspalvelu	5	50	45	100
Asiakassuhteen hoitaminen	8	49	43	100
Asiakasmarkkinoiden tunteminen	10	63	27	100
Markkinoinnin kilpailukeinot	25	56	19	100
Asiakassegmentointi	27	55	18	100
Kansainväliset asiakkaat	74	16	10	100
<b>Toiminnan organisointi</b>				
Laatu	4	44	52	100
Tuotekehitys	13	61	26	100
Turvallisuuden hallinta	21	56	23	100
Työn organisointi	9	67	24	100
Yritystoiminnan fyysisten puitteiden hallinta	15	65	20	100
Verkostoituminen	15	65	20	100
Tuotanto	35	46	19	100
Logistiikan hallinta (ostot, kuljetukset, varastointi, myynti)	36	55	9	100
<b>Henkilöstöasiat</b>				
Moniosaaminen	13	54	33	100
Vakuutukset	25	56	19	100
Työterveys ja -turvallisuus	26	57	17	100
Työsuhdeasiat	25	64	11	100
Rekrytointi	49	43	8	100



<b>Johtaminen</b>				
Yrityksen johtaminen	15	70	15	100
Osaamisen ja tiedon johtaminen	21	67	12	100
Henkilöstöjohtaminen	29	61	10	100
Muutosjohtaminen	34	58	8	100
<b>Talousasioiden hallinta</b>				
Kirjanpito ja tilit	11	60	29	100
Yleinen taloushallinto ja -seuranta	9	64	27	100
Rahoitus	30	55	15	100
<b>Tulevaisuuden tekeminen</b>				
Tulevaisuuden ennakointi	10	72	18	100
Benchmarking (oppiminen parhaista käytänteistä)	21	63	16	100
Liiketoiminnan ympäristövastuut (yhteiskunta ja luonto)	27	61	12	100
Riskien hallinta	24	65	11	100
Lakiasioden ja sopimusten hallinta	33	57	10	100

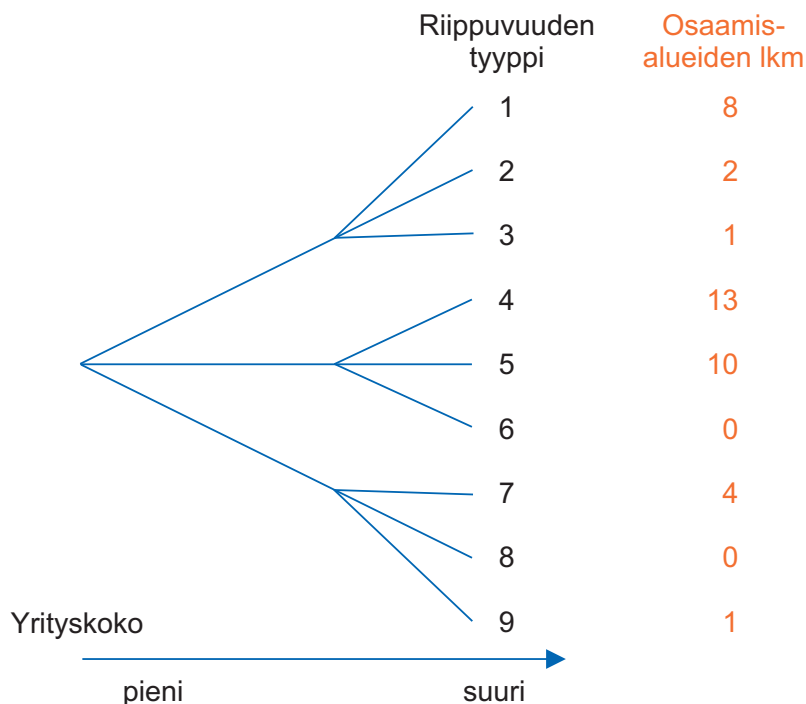
**Koko.** Yrityskoolla on selvä merkitys tarvittavaan osaamisen kehittämiseen. Yleensä ottaen eniten kehittämistä oli tapahtunut kokoluokassa 20–49 henkeä. Pienten ja suurten yritysten osaamisen kehittämistarpeissa on eroja.

Kuviossa 5 on kuvattu yrityskoon ja tarvittavan osaamisen kehittämisen välistä riippuvuutta. Merkinnät luonnehtivat yritysjoukkoa seuraavasti:

- 1.a. Kehittämistarve kasvaa eksponentiaalisesti yrityksen koon kasvaessa. Tällaisia osaamislohkoja ovat tuotanto, logistiikka ja työterveys ja -turvallisuus.
- 1.b. Kehittämistarve näyttää kasvavan eksponentiaalisesti, mutta ainakin tämän aineiston mukaan tarve alkaa vähetä yli sadan hengen työpaikoissa. Tällaisia osaamislohkoja ovat kaikki johtamisen osa-alueet ja yrityksen turvallisuuden hallinta.
2. Kehittämistarve kasvaa lineaarisesti (tasaisesti) yrityskoon kasvaessa. Näitä osaamisalueita ovat henkilöstön rekrytointi ja kirjanpito-osaaminen.
3. Kehittämistarve kasvaa ensin yrityskoon kasvaessa, mutta kääntyy laskuun jo yli 20 työntekijän yrityksissä. Tästä on esimerkkinä rahoitusosaamisen kehittäminen.
4. Kehittämistarve on pienemmällä yrityksillä samantasoista, mutta kasvaa tietyn yrityksen kokokynnyksen jälkeen (esimerkiksi 20 työntekijän määrän ylityttyä). Tähän ryhmään kuuluvat monet osaamisen osa-alueet: strategiaosaaminen, markkinoilla toimiminen, toiminnan organisoiminen, henkilöstöasiat ja tulevaisuuden tekeminen.

5. Kehittämistarve ei riipu yrityskoosta, vaan kehittämistä tarvitaan suhteessa yhtä paljon kaikissa eri kokoluokan yrityksissä. Osaamistarve on usein tulevaisuusorientoitunutta (liikeidean jalostaminen, tulevaisuuden ennakointi) tai jokaisen yrityksen arjessa tarvittavaa osaamista (asiakaspalvelu, laatu).
6. Kehittämistarve on suhteessa sama pienemmillä yrityksillä, mutta vähenee yrityskoon kasvaessa. Tähän luokkaan ei tullut yhtään osaamisaluetta.
- 7.a. Kehittämistarve vähenee koon kasvaessa, mutta pysyy suuremmissa kokoluokissa samana.
- 7.b. Kehittämistarve vähenee koon kasvaessa, mutta alkaa kasvaa suuremmissa kokoluokissa. Näihin luokkiin kuuluu lähinnä yleisen osaamisen osaamisalueita.
8. Osaamisen kehittämistarve vähenee tasaisesti koon kasvaessa. Tähän luokkaan ei tässä aineistossa kuulunut yksikään osaamisalue.
9. Osaamisen kehittämistarve vähenee eksponentiaalisesti (kiihtyvästi) yrityskoon kasvaessa. Tähän luokkaan kuului aineiston eniten kehitetty osaamislohko, toimialan ammattiosaaminen.

Tarvittavan osaamisen määrä kasvaa siis yrityskoon kasvaessa, usein eksponentiaalisesti (2/3 liiketoimintaosaamisen osa-alueista). Tämä on yksi tekijä, joka tekee kasvusta yritykselle vähemmän houkuttelevaa. Kasvuyrityksiä tulisikin pyrkiä tukemaan laaja-alaisesti uuden



**Kuvio 5.** Yrityskoon ja osaamisen kehittämistarpeen välinen yhteys

osaamisen hankkimisessa ja käyttöönoton helpottamisessa. Pelkästään investointien tai markkinointiponnistusten tukeminen saattaa johtaa ongelmiin.

**Yrityksen toimiala ja sijainti.** Liiketoimintaosaamisen kehittämisen sisältö ei juuri riipu toimialasta, vaan pikemminkin lähiajan strategisista tavoitteista. Myöskään sijainnilla ei ole merkitystä yrityksen tarpeisiin. Kyse on enemmän tarjonnan eroista eri alueilla.

**Ikä.** Yleensä ottaen pätee sääntö: mitä vanhempi (ja isompi) yritys on, sitä enemmän se on kehittänyt osaamistaan. Tästä poiketen aloittavat ja toimintansa alkuvaiheessa olevat yritykset ovat kehittäneet vanhempia yrityksiä enemmän seuraavia asioita: sosiaalisia taitoja, asiakassegmentointia, moniosaamista, työsuhdeasioita, rekrytointia, osaamisen ja tiedon johtamista ja muutosjohtamista.

## 4.2 Yhteistyökumppanit osaamisen kehittämisessä

Yrityskoko on selvästi yhteydessä yhteistyössä kehitettyyn osaamiseen. Suurten yritysten verkostoissa kehittäminen on monipuolisempaa ja laajempaa ja pienempien yritysten verkostoissa vähäisempää.

### Alueelliset kehitysyhtiöt

- Jykes-verkostossa korostuivat markkinoinnin ja toiminnan organisaatioiden osaamisen kehittäminen.
- Muiden alueellisten kehittämissyhtiöiden verkostoissa näyttää olevan keskimääräistä vähemmän markkinoinnin, yritysten toiminnan organisoinnin ja henkilöstöosaamisen kehittämistä.

### Oppilaitokset

- Kaikki oppilaitokset ovat olleet hyvin aktiivisesti ja laajalla rintamalla mukana osaamisen kehittämistyössä. Tutkimuksen aineiston mukaan kaikkein aktiivisin on ollut Jyväskylän aikuisopisto.

### Yksityiset toimijat

- Yksityiset konsultit ovat laajalla rintamalla mukana kaikessa liiketoimintaosaamisen kehittämisessä, vain yleisosaamisen kehittäminen on jäänyt sivuun.
- Yksityiset kouluttajat ovat usein mukana erikoistaitojen koulutuksessa.
- Paikallisten yrittäjäjärjestöjen osallistuminen on hieman aktiivisempaa kuin alueellisen yrittäjäjärjestön. Molempien yhteistyöyritykset ovat kehittäneet erityisesti yleistä osaamista, markkinointitaitoja ja toiminnan organisoinnin eri lohkoja. Keski-Suomen Yrittäjät ovat mukana ihmissuhdetaitojen parantamisessa ja talouden eri-

tyislohkoissa. Paikallisten yrittäjäjärjestöjen yhteistyöyrityksissä on kehitetty paljon arkipäivän yrittäjäelämään liittyviä taitoja.

- Naisyrittäjien yhteistyöverkostossa esillä ovat monet yritystoiminnan perustaidot, kuten kirjanpito ja asiakaspalvelu ja toiminnan organisointi. Sen sijaan strategisen osaamisen osa-alueiden koulutusta on ollut.
- Keski-Suomen kauppakamarin yhteistyöverkosto näyttää hyvin samanlaiselta kuin yksityisten konsulttien kehittämä osaaminen eli siinä on mukana suurempien ja kansainvälistymistä hakevien yritysten tarpeita. Asianajotoimistot toimivat selvästi samassa verkostossa.
- Tilitoimistoilla on paljon yhteistyökumppaneita, mutta niitä luonnehtii keskimääräistä vähäisempi osaamisen kehittäminen – liittyen pitkälle yhteistyöyritysten kokoon. Perusasioita kehitetään jonkin verran, mutta pitkän aikavälin vaikuttavuutta (strateginen osaaminen, tulevaisuuden tekeminen) harvemmin.
- Pankkien yhteistyöyritysten osaamisen kehittämisen rakenne muistuttaa tilitoimistojen yhteistyöyritysten vastaavaa. Erona on vain selvästi suurempi kehittämisaktiivisuuden aste.

#### Maakunnalliset toimijat

- Keski-Suomen liiton osaamisen kehittämisverkosto muistuttaa eniten Jykesin yhteistyöyritysten verkostoa. Liiton rooli näkyy enemmän muualla kuin osaamisen suorassa kehittämisessä.
- ELY-keskuksen laaja asiakasjoukko ei juuri poikkea keskimääräisestä osaamisen kehittämisen rakenteesta.
- Sen sijaan Finnveran roolina on omassa verkostossaan löytää osaamisen kehittämistä kiinnostuneita yrityksiä ja tukea ”kasvun” pieniä elementtejä.
- Tekes toimii suurempien yritysten kanssa. Osaamisen kehittäminen liittyy yrityksissä sekä strategiaan, markkinointiin, tuotekehitykseen ja tuotantoon että talouden hallintaan.
- Toimialajärjestöjen erityistä osaamista näyttävät olevan tulevaisuuden tekemiseen liittyvät asiat.

#### Hankkeet

Hankkeet muodostavat pysyviin toimijoihin verrattuna erilaisen toimijajoukon. Hankkeisiin osallistujat ovat arvioineet lähinnä aiempaa, muiden organisaatioiden kanssa tehtyä yhteistyötä.

- Klusterikehittämiseen osallistuvat yritykset ovat suurempia kasvuyrityksiä ja niiden osaamisen kehittäminen on ollut samantyyppistä kuin esimerkiksi Kauppakamarin asiakkailta.

- Sekä Yritysten Taitavan Keski-Suomen että Jalostamopalvelut-hankkeen aiempi osaamisen kehittäminen on ollut melko vähäistä ja niiden kehittämisprofiili muistuttaa esimerkiksi alueellisten kehittäjäyhtiöiden yhteistyöyritysten kehittämishistoriaa.

# 5

## Osaamisen kehittämisen yhteistyöverkostosta saadut kokemukset ja hyödyt

Kehittämisen kokemuksia ja vaikuttavuutta tarkastellaan kolmessa osassa: 1) osaamisen kehittämisen yhteistyökumppani, 2) yhteistyö alueellisen kehittäjäverkoston kanssa ja 3) osaamisen kehittäminen kokonaisuutena. Kokemuksia arvioidaan kehitetyn osaamisen ja käytetyn yhteistyöverkoston näkökulmasta.

**Taulukko 2.** Osaamisen kehittämisen yhteistyökumppanit, kokemukset ja vaikutukset

Aihealue	Yrittäjän näkemys				Yhteensä (n = 78) %
	Ei pidä lainkaan paikkaansa %	Ei pidä kovin hyvin paikkaansa %	Pitää melko hyvin paikkansa %	Pitää (täysin) paikkansa %	
<b>Osaamisen kehittämisen yhteistyökumppani</b>					
Yhteistyökumppaneita on helppo löytää	18	41	40	1	100
<i>Yhteistyökumppanit</i>					
Enemmän maakunnan ulkopuolisten kuin paikallisten kanssa	28	28	34	10	100
Erityisesti maakunnan suurten yritysten kanssa	62	28	10	0	100
Kansainväliset suhteet kehittämisessä keskeisiä	65	21	5	9	100
<b>Yhteistyö alueellisen kehittäjäverkoston kanssa</b>					
Alueellinen yhteistyöverkosto on sekava	9	29	46	16	100
<i>Yhteistyön helppous</i>					
Yhteistyössä ollaan puolin ja toisin avoimia	12	17	58	13	100
Kehittäjä puhuu "samaa kieltä" kuin yrittäjät	18	27	46	9	100
Kehittäjä ymmärtää yrityksen tarpeita ja toimintatapoja	17	37	39	7	100
Yhteydenpitoimme on säännöllistä	29	37	31	3	100
<b>Mitä kehitetään yhteistyössä</b>					
Toiminnan jatkuvaan kehittämiseen	13	38	44	5	100
Erityisesti tulevaisuuden tarpeiden ennakoinnissa	21	41	34	4	100
Tuotekehityksen tukena	20	51	26	3	100
<b>Yhteistyön vaikuttavuus</b>					
Nopeutti toteutumista	21	20	47	12	100
Ratkaiseva aloittamisen kannalta	29	21	39	11	100
Toteutui laadukkaampana	27	32	33	8	100
Toteutui suurempana	30	39	22	9	100
Osaaminen on selvästi kehittynyt	16	37	41	6	100
Yksin toimiessa ei olisi päästy samoihin tuloksiin	23	28	39	10	100
Yritys on saanut selvää taloudellista hyötyä	28	32	32	8	100
Yhteistyötä ollaan valmiita lisäämään	8	19	56	17	100
<b>Osaamisen kehittämisen vaikutus kokonaisuutena</b>					
Asiakkaat ovat saaneet välitöntä hyötyä	24	33	36	7	100
Saadut hyödyt vastaavat tehtyjä panostuksia	17	29	46	8	100

## 5.1 Osaamisen kehittämisen yhteistyökumppani

Noin 60 prosentilla yrityksistä on vaikeuksia löytää itselleen yhteistyökumppania osaamisen kehittämistarpeeseensa. Yhtä moni yritys piti alueellista yhteistyöverkostoa sekavana. Maakunnan yrityksillä on selviä vaikeuksia saada osaamisen kehittämislleen kumppaneita.

Hieman vajaat puolet (44 %) yrityksistä teki kehitystyötä maakunnan ulkopuolisten toimijoiden kanssa. Toisaalta kolme neljästä (73 %) yrityksestä olisi valmis lisäämään yhteistyötä. Näistä luvuista voi päätellä, että maakunnan nykyinen osaamisen kehittämisen kumppanuustarjonta ei kohtaa yritysten toiveita.

Kolmasosalla yrityksistä on yhteistyötä joko maakunnassa toimivan suuren yrityksen tai kansainvälisen kumppanin kanssa. Tämä yhteistyö lähtee liiketoiminnan erityistarpeista tai strategioista eikä alueellinen kehittäjäverkosto ole tässä vaihtoehdona.

Maakunnan ulkopuolisten kehittäjien kanssa yhteistyössä olleet arvioivat melko kriittisesti Keski-Suomen maakunnallista kehittämisverkkoa. Nähtävästi tämä yhteistyö on ollut ainakin osittain vaihtoehtoista ja ehdollista. Jos alueelta olisi löytynyt sopiva (laadukas) yhteistyökumppani, olisi myös sen kanssa voitu tehdä yhteistyötä.

Kansainväliselle yhteistyölle alueellinen kehittämisverkko ei sen sijaan ole vaihtoehtoinen. Kansainvälisen yhteistyön tuloksellisuuteen ollaan tyytyväisiä, mutta yhteistyön toimivuus ei ole kovin hyvä. Erityisesti hankkeen aloittaminen on aikaistunut ja laajuus ja laatu parantuneet kansainvälisen yhteistyön myötä.

Yhteistyöhön maakunnan suurten yritysten kanssa oltiin kaikkein tyytyväisimpiä. Yhteistyö on toiminut ja pienemmät yritykset ovat saaneet siitä konkreettisia hyötyjä.

## 5.2 Yhteistyö alueellisen kehittäjäverkoston kanssa

Yrittäjät ovat tyytyväisiä siihen, kun yhteistyö alueellisen kehittäjä- ja koulutusverkoston kanssa on käynnistynyt. Erityisesti yhteistyötä pidettiin avoimena (71 %). Myös ”yhteinen kieli” löytyi usein (55 %). Sen sijaan yrittäjien enemmistön mielestä kehittäjät eivät ymmärrä riittävästi yritysten tarpeita ja toimintatapoja (54 %).

Kaksi yrittäjää kolmesta toivoi lisää säännöllisyyttä yhteydenpitoon. Tämä vastaa aiempia tuloksia (Keski-Suomen Yrittäjien jäsenkysely 2010), jossa myös toivottiin lisää ”jalkautumista” ja säännöllistä yhteydenpitoa yrityksiin.

### Mitä kehitetään yhteistyössä?

Noin puolet yrityksistä käytti yhteistyötä toiminnan jatkuvaan kehittämiseen. Yhtä moni käytti siis yhteistyökumppaneita satunnaisesti, vain tiettyyn erityistarpeeseen. Esitetystä



kahdesta alueellisen kehittämistyön kannalta kiinnostavasta vaihtoehdosta tuotekehityksen tuki oli harvinaista (29 %). Sitä kehitetään joko kokonaan omin voimin tai muiden kumppaneiden kanssa. Tulevaisuuden ennakoinnissa alueellista kehittäjäverkostoa käytti runsas kolmannes.

### Yhteistyön vaikuttavuus

Alueellisten kehittäjien yhteistyöllä ei juuri ollut vaikutusta kehittämishankkeen aloittamiseen. Yhteistyö nopeutti hiukan hanketta, muuta laatu parani selvästi vain alle puolessa hankkeista (41 %). Selvästi vähiten vaikutusta yhteistyöllä oli hankkeen suuruuteen (31 %), jolla on selvä vaikutus hankkeen vaikuttavuuteen.

Yhteistyön vaikuttavuuskaan ei ollut selvää. Vastanneista yrittäjistä noin puolet arveli yhteistyöstä olleen jotain hyötyä ("yksin toimiessa ei olisi päästy samoihin tuloksiin"), mutta alle puolet oli kokenut erityisesti osaamisen lisääntyvän ja vielä pienempi joukko (40 %) näki yhteistyöstä olleen selvää taloudellista hyötyä. Kuitenkin, kuten todettiin, tarvetta ja halua olisi, koska kolme neljästä yrityksestä haluaisi lisätä yhteistyötä.

Yhteistyön onnistumista kokonaisuutena pyydettiin arvioimaan kouluarvosanoin. Vaikka enemmistö (55 %) arvioikin yhteistyön vähintään tyydyttäväksi (arvosana 7 tai 8), oli välttävien ja huonojen arvosanojen (arvosanat 6, 5 ja 4) osuus huolestuttavan suuri, 34 prosenttia. Joka kolmas kyselyyn vastannut yrittäjä näki huomattavaa parantamisen tarvetta alueellisessa osaamisen kehittämisen kumppanuuksjärjestelmässä.

## 5.3 Osaamisen kehittämisen vaikuttavuus kokonaisuutena

Arvio osaamisen kehittämisen kokonaisvaikuttavuudesta oli hieman parempi, mutta kuitenkin arvosana jäi seitsemän ja kahdeksan välille. Joka neljäs yritys oli tyytymätön (arvosana 4–6).

**Taulukko 3.** Osaamisen kehittämisen ja yhteistyön arviointi

Arvosana koskee	Arvosana (n=88)							Yht. %
	4 %	5 %	6 %	7 %	8 %	9 %	10 %	
Koko osaamisen kehittämistä	2	5	17	33	34	9	0	100
Osaamisen kehittämisessä tehtyä yhteistyötä	7	8	19	27	28	11	0	100

Vaikka hyötyjen nähtiin vastanneen tehtyjä panostuksia (54 %) toiminnan tasolla, vain 43 %:n osalta hyöty oli tavoittanut myös asiakkaat ja niin muodoin vaikutus liikevaihdon kehitykseen oli useimmiten vähäinen (61 %) tai suorastaan olematon (25 %).

Alueellisen yhteistyöverkoston saama keskimääräinen arvosana liikkui keskimääräisen kahden puolen eli kouluarvosanalla noin seitsemän paikkeilla. Yhteistyön toimivuuteen oltiin yleisemmin tyytyväisiä. Sen sijaan taloudellisessa vaikuttavuudessa oli vielä parannettavaa.

Kasvuyritykset näyttivät olevan yhteistyöhön tyytyväisempiä kuin toimintansa nykyisellään pitävät yritykset. Jyväskylän seudulla näytti olevan enemmän tyytymättömyyttä kuin sen ympäristöalueilla.

**Taulukko 4.** Osaamisen kehittämisen vaikutus liikevaihtoon

Vaikutus	Vaikutuksen suuruus			
	Ei lainkaan %	Vähän %	Paljon %	Yhteensä %
Suora positiivinen vaikutus liikevaihtoon	25	61	14	100

# 6

## Pohdinta

### 6.1 Tulosten luotettavuus

Tulosten luotettavuutta voidaan arvioida 1) vastaajien määrän, 2) vastaajien ja otoksen (perusjoukon) jakaumien ja tässä tapauksessa myös 3) vertaamalla kyselyn kahden erillisen toteutusosion tuloksia ja sitä, näyttävätkö ne edustavan samaa perusjoukkoa.

Vastaajien määrä jäi pieneksi suhteessa otettuun otokseen. Vastausprosentti ei yrityksille suunnatuissa kyselyissä ole nykyään kovin suuri, siinä suhteessa tulos ei ole epänormaali. Vastausprosenttiin lienee vaikutusta sillä, että samaan aikaan oli käynnissä myös muita keskisuomalaisille suunnattuja kehittämistä koskevia kyselyjä. Vastaajien perusjoukko vastasi perusjoukkoa ainakin sijainnin ja toimialan osalta. Yrityskoko on yhteydessä vastausaktiivisuuteen yleensä siten, että suuremmat yritykset vastaavat kyselyihin aktiivisemmin kuin pienet yritykset. Kokoluokittainen analyysi vähentää virhepäätelmien mahdollisuuksia.

Kahden eri toteutusosion vastaukset olivat tilastollisen testin (Khi-testisuureen) perusteella samasta perusjoukosta. Toiseen otokseen oli valikoitunut enemmän yrityksiä, jotka eivät olleet tehneet yhteistyötä keskisuomalaisen osaamisen kehittämisverkoston kanssa. Tältä osin toinen kierros laajensi osaamisen kehittämisen kenttästä kokonaisuutena saatua kuvaa.

Kaiken kaikkiaan vastaukset näyttävät edustavan kohtalaisen hyvin keskisuomalaista yrityskenttää. Vastausten vähyyys vaikeutti kuitenkin jossain määrin tarkempien analyysien tekemistä. Kyselyn rakenne olisi antanut siihen hyvät mahdollisuudet.

## 6.2 Osaamisen kehittäminen ja koulutuksen tila sekä kehittämistarpeet Keski-Suomessa

Kyselyn monipuolisen kysymyksenasettelun ansiosta saatiin laaja kuva osaamisen kehittämisen eri osa-alueiden vahvuuksista ja heikkouksista.

**Taulukko 5.** Keski-Suomen yritysten osaamisen kehittämisen vahvuudet ja heikkoudet

	Vahvuudet	Heikkoudet
Osaamisen kehittämisympäristö	Työssä oppimisen olosuhteet	Osaamisen johtamiskulttuuri Syklisyyden huomioiminen Vientialojen oppimisen olosuhteet
Osaamisen kehittäminen	Ammattiosaaminen Asiakaspalvelu	Kansainvälistyminen Kasvuosaaminen Muutososaaminen Työnantajaosaaminen Tulevaisuusosaaminen
Osaamisen kehittämisen verkostot	Jo kasvaneiden yritysten tukiverkostot	Kasvumahdollisuuksia omaavien yritysten tukiverkostot Toiminnan laadullisessa kehittämisvaiheessa olevien verkostot
Yhteistyö	Yhteistyön toimivuus Valmius lisätä yhteistyötä	Yhteistyökumppanin löytäminen Yhteistyön säännöllisyys
Kehittämisen vaikuttavuus	Toimintaan kohdentuva vaikutus	Asiakkaalle kohdentuva vaikutus Taloudellinen vaikuttavuus

Vaikuttaa siltä, etteivät keskisuomalaiset yritykset pysty hyödyntämään riittävän hyvin alueellista, sinänsä laajaa yhteistyöverkostoa. Yritykset näkevät usein verkoston sekavana ja kaipaavat yhteistyöhön lisää säännöllisyyttä.

Kehittäjä- ja koulutusverkosto on organisoitunut sekä alueellisesti, toimialojen mukaan ja osittain myös iän mukaan. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella osaamisen kehittämis- ja koulutusverkosto voisi organisoitua myös yrityksen koon mukaisesti.

Yrityskoon kasvaessa osaamisen tarve näyttää kasvavan. Kasvu on hyvin usein jopa eksponentiaalista – suuremmilla yrityksillä on suhteessa enemmän osaamisen kehittämistarvetta kuin pienillä.

Osaamisen kehittämistarpeen kasvu saattaa toimia merkittävänä yritysten kasvun esteenä. Nykyisten kasvuyritysten kehittämistoimien, kuten yritysrahoitus- ja yritystuki-instrumenttien, sijaan saattaisikin olla syytä suuntautua tavoitteen saavuttamiseksi osaamisverkoston selkiyttämiseen ja uudelleenorganisointiin.

Tutkimuksen tulosten mukaan osaamisen kehittämis- ja koulutusverkosto organisoituu siis yrityksen koon perusteella. Tämän ilmiön seurauksena yritysten toimivat kumppanuussuhteet muuttuvat yrityskoon kasvaessa. Tämä saattaa osaltaan hämmäntää yrityksiä

ja aiheuttaa tunnetta osaamisen maakunnallisen kehittämisverkoston selkiytymättömyydestä.

**Suositus 1:** Jo aloitettua yritysten kehittäjä- ja koulutusverkostoa kehitetään jatkossa entistä enemmän yritysten koon ja sen aiheuttamien erilaisten tarpeiden pohjalta.

Nykyisessä alueellisessa kehittämistyössä pyritään tunnistamaan kasvuyritykset ja kohdentamaan tukitoimet erityisesti niille yrityksille. Tämän seurauksena yritykset, joiden tavoitteena ei eri syistä ole ensisijaisesti kasvu, ovat kokeneet jääneensä toissijaisiksi. Yritysten kasvu voi perustua moniin eri toimintatapoihin ja se tapahtuu, kun sekä tahto että mahdollisuudet kohtaavat samanaikaisesti.

**Suositus 2:** Yritysten osaamisen kehittämistä on syytä tukea tasapuolisemmin. Usein kasvuhaluukkuuden esteenä saattavat olla yrityksessä koetut osaamisen kehittämisen liian suuret lisäkustannukset yrityksen pyrkiessä kasvamaan.

Maakunnan eri osien kehittämistilanteessa näyttää olevan eroja. Jyväseudun yritysrakenne on selvästi maakunnan muiden alueiden yritysrakennetta laajempi. Yritysten osaamisen kokonaisvaltainen kehittäminen on tällöin haastavampaa. Hanketoiminta on osittain vastannut yritysten kehittämistarpeista. Yritysten antaman palautteen perusteella pienet ja erityisesti palvelualojen yritykset kaipaavat alueella tukea osaamisen kehittämisessään.

**Suositus 3:** Maakunnallisessa yritysten osaamisen kehittämistyössä otetaan huomioon alueellista kehittämistyötä täydentäen myös erikokoisten yritysten ja erilaisella toimintastrategialla toimivien yritysten tarpeet.

Tilitoimistot ja muut yksityiset organisaatiot ovat tärkeitä yhteistyökumppaneita erityisesti pienille yrityksille. Niillä olisi mahdollisuus toimia entistä laajemmin myös yritysten osaamisen kehittämisen tukena. Nyt niiden rooli ei ole kovin vahva.

**Suositus 4:** Yksityiset yritysten osaamisen kehittämisen kumppanit otetaan entistä enemmän mukaan myös kehittämistyöhön. Niiden toiminnan tukemisessa otetaan huomioon myös niiden mahdollisuudet tukea muiden toimialojen yrityksiä.

Maakunnassa toteutettu klusteripohjainen kehittämistyö näyttää tuottavan tulosta. Se tukee tietysti vain osaa yrityskannasta. Maakunnan yritysten kansainvälistyminen on vielä suppeaa. Yritykset ovat tyytyväisiä kansainvälistymisen tuloksiin. Sen sijaan yrityksillä on edelleen kehitettävää yhteistyön sujuvuudessa kansainvälisten partnereiden kanssa.

**Suositus 5:** Kasvuyritysten tukemisessa panostetaan kansainvälisten yhteistyösuhteiden kehittämiseen. Samalla jatketaan maakunnassa jo toteutettavaa klusteripohjaista kehittämistyötä.

Maakunnan oppilaitoksilla on yritysten osaamisen kehittämisessä merkittävä rooli. Jyväseudun ulkopuolisilla pienemmällä koulutusyksiköillä on suuri merkitys omilla alueillaan. Jyväseudun suurilla koulutuksen toimijoilla on maakunnallisesti tärkeä rooli. Ne

toimivat usein yhteistyössä keskenään tai samojen yritysten kanssa. Samalla kuitenkin osa yrityksistä jää kokonaan oppilaitosyhteistyön ulkopuolelle.

**Suositus 6:** Maakunnan suuret koulutustoimijat voivat yhdessä selkiyttää yrityksiin päin omaa toimintamalliaan ja vahvuuksiaan. Näin yritykset voivat omista lähtökohdistaan löytää useammin itselleen sopivan yhteistyökumppanin.

Tämän tutkimuksen lähtökohtana oli tarkastella kokonaisuutena maakunnan yritysten osaamisen kehittämistä, sen yhteistyökumppaneita sekä saavutettuja tuloksia. Näin saatiin puolueeton kokonaiskuva kehittämistyöstä. Tutkimus toteutti kansainvälisen Suomen innovaatiojärjestelmän suositusta, jossa kiinnitettiin huomiota yksittäisten hankkeiden ja toimijoiden työn arviointien aiheuttamaan ongelmaan selkeän yleiskuvan saavuttamisessa.

**Suositus 7:** Maakunnan osaamisen kehittämistyötä arvioidaan ajoittain yksittäisten hankearviointien lisäksi koko yrityskentän kattavien kokonaisarviointien avulla.

## Lähteet

- Ahonen, H. 2008. Oppimisen kohteen ja oppijan vastavuoroinen kehitys. Teleyrityksen asiakaspalvelun työyhteisöjen oppimiskäytäntöjen uudistaminen osana teknologisetaloudellista kehitystä. Helsingin yliopisto, kasvatustieteiden laitoksen tutkimuksia 218.
- Harju, J. 2005. Pk-yrityksissä uskotaan osaamisen kehittämiseen. Turun Kauppakorkeakoulu, PK-instituutti. Tiedote 10.1.2005.
- Keski-Suomen Yrittäjät. 2009. Keski-Suomen Yrittäjien jäsenprofiili. Tulostettu 27.12.2010 <http://www.yrittajat.fi/Page/e0cad64c-5c43-4ea1-8b47-57030c37058f.aspx>.
- Keski-Suomen Yrittäjien jäsenkysely. 2010.
- Littunen, H. 2000. Uusien yritysten menestyminen. Kauppa- ja teollisuusministeriö. Helsinki: Edita.
- Ritsilä, J. & Storhammar, E. 2007. Halu omistaa – kyky hyödyntää. ESR-hanketoiminta organisaatioiden ja alueiden kehittämisen välineenä. ALUEOSAAJA -hankkeen V väliraportti . Opetusministeriön julkaisu 35.
- Stenström, M.-L., Nikkanen, P. & Itkonen, K. 2011. Osaamisen itsearviointityökalun kehittäminen yhteistyössä pk-yritysten kanssa. Jyväskylän yliopisto. Koulutuksen tutkimuslaitos. Työpapereita 26.
- Suomen innovaatiojärjestelmän kansainvälisen arvioinnin tulokset ja suositukset. 2010. Tiivistelmä. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Tilastokeskus. 2010. Yritysrekisterin vuositilasto 2009. Yritykset 2010. Suomen virallinen tilasto. Helsinki: Tilastokeskus.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2007. Mitä on liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yrityksen perusta. Helsinki: Edita.
- Yritysten Taitava Keski-Suomi. 2010. Oppiminen osaksi liiketoimintaa. Tulostettu 27.12.2010. <http://www.yritystentaitava.fi/?depid=15534>.

# Liite 1. Yrityksen osaamisen kehittäminen ja käytettyjen toimintamallien vaikuttavuus

1. Missä kunnassa vastaajan yritys/työpaikka sijaitsee? \_\_\_\_\_

2. Minä vuonna yritys on perustettu? \_\_\_\_\_

3. Yrityksen toimiala \_\_\_\_\_

4. Henkilökunnan määrä (1.1.2010)

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

5. Mitkä ovat yrityksen liiketoiminnan tavoitteet?

	ei pidä lainkaan paikkaansa	ei pidä kovin hyvin paikkaansa	pitää melko hyvin paikkansa	pitää täysin paikkansa
Nykyisen asiakaskunnan ja tilauskannan säilyttäminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yrityksen kasvu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vienti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yrityksen erikoistuminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yritystoiminnan monipuolistaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Oletko yksinyrittäjä?

- Kyllä, minulla ei ole muuta henkilökuntaa
- En



## Osaamisen johtaminen

7. Missä määrin seuraavat väittämät pitävät paikkansa yrityksessä?

	ei pidä lainkaan paikkaansa	ei pidä kovin hyvin paikkaansa	pitää melko hyvin paikkansa	pitää täysin paikkansa
Tiedot ja työtavat vaihtuvat alalla niin tiuhaan, että on vaikea pysyä muutosten tasalla.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilöstön on jatkuvasti etsittävä uutta tietoa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilöstön toinen toisiltaan oppimista suunnitellaan järjestelmällisesti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilöstön erilaista osaamista hyödynnetään toiminnan kehittämisessä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilöstöä rohkaistaan tarkastelemaan kriittisesti omaa työtään.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uusien työntekijöiden tuoretta näkökulmaa pyritään hyödyntämään yrityksessä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uutta osaamista hankitaan yritykseen lähettämällä ihmisiä koulutukseen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yrityksessä palkitaan työntekijää rahallisesti oman osaamisensa kehittämisestä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilöstön oppimiselle on luotu suotuisat olosuhteet yrityksessä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yhteistyöverkostolle on annettu tärkeä rooli yrityksen osaamisen kehittämisessä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yrityksen johtamistavalla halutaan tietoisesti tukea osaamisen kehittämistä yrityksessä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Osaamisen kehittäminen ja olosuhteet

8. Arvioi, missä määrin seuraavat väittämät pitävät paikkansa yrityksessä.

	ei pidä lainkaan paikkaansa	ei pidä kovin hyvin paikkaansa	pitää melko hyvin paikkansa	pitää täysin paikkansa
Henkilöstön jäsenet ova halukkaita jakamaan omaa tietoansa muille.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilöstö on valmis kohtaamaan työssään uusia haasteita.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilöstön kesken vallitsee hyvä keskustelukulttuuri.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Henkilöstön sitoutumisaste yritykseen on suuri.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yrityksessä henkilöstö yleensä ottaen luottaa kykyynsä selviytyä erilaisissa tilanteissa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Keskinäinen luottamus yrityksessä on yleensä ottaen hyvää.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yrityksessä vallitsee avoin ilmapiiri.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilö oppii paljon yhteistyökumppaneiltaan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Osaamisen tavoitteellinen kehittäminen yrityksessä vuosina 2009–2010

9. Mikä on tämän yrityksen kilpailukyvyn kannalta keskeistä osaamista?

---

10. Mille seuraaville liiketoiminta-alueille tavoitteellinen osaamisen kehittäminen on kohdistunut?

### A. Yleinen osaaminen

	ei lainkaan	kehitetty jonkin verran	kehitetty paljon
Toimialalla tarvittavat tiedot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toimialan ammattiosaaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sosiaaliset taidot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Viestintätaidot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motivoituminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### B. Strategiaosaaminen

	ei lainkaan	kehitetty jonkin verran	kehitetty paljon
Strategian määrittäminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liikeidean jalostaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kasvun hallinta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kumppanuuksien hallinta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### C. Markkinoilla toimiminen

	ei lainkaan	kehitetty jonkin verran	kehitetty paljon
Asiakasmarkkinoiden tunteminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asiakassegmentointi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Markkinoinnin kilpailukeinot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asiakassuhteen hoitaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Asiakaspalvelu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kansainväliset asiakkaat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>D. Toiminnan organisointi</b>			
	ei lainkaan	kehitetty jonkin verran	kehitetty paljon
Tuotekehitys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Logistiikka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tuotanto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verkostoituminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työn organisointi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yritystoiminnan fyysisten puitteiden hallinta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Turvallisuuden hallinta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Laatu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>E. Henkilöstöasiat</b>			
	ei lainkaan	kehitetty jonkin verran	kehitetty paljon
Moniosaaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työsuhdeasiat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rekrytointi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työterveys ja -turvallisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vakuutukset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>F. Johtaminen</b>			
	ei lainkaan	kehitetty jonkin verran	kehitetty paljon
Yrityksen johtaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilöstöjohtaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osaamisen ja tiedon johtaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muutosjohtaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>G. Talousasioiden hallinta</b>			
	ei lainkaan	kehitetty jonkin verran	kehitetty paljon
Yleinen taloushallinto ja -seuranta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rahoitus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kirjanpito ja tilit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>H. Tulevaisuuden tekeminen</b>			
	ei lainkaan	kehitetty jonkin verran	kehitetty paljon
Benchmarking (oppiminen parhaista käytänteistä)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Riskien hallinta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lakiasioiden ja sopimusten hallinta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liiketoiminnan ympäristövastuut (yhteiskunta ja luonto)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tulevaisuuden ennakointi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Osaamisen kehittämisellä tarkoitetaan kaikkia tietoisesti tehtyjä toimenpiteitä, joiden seurauksena yrityksen toiminnassaan tarvitsema osaaminen (tiedot, taidot ja asenteet) on lisääntynyt.**

11. Onko yrityksessä tehty osaamisen kehittämistyötä viimeisen kahden vuoden aikana?

- Kyllä  
 Ei

12. Minkä tyyppistä osaamista kehitetään pääasiassa yrityksen sisällä omin voimin?

---

### Osaamisen alueellinen kehittäminen

13. Keiden kanssa yrityksen osaamista on kehitetty viimeisen kahden vuoden aikana? Rastita yhteistyökumppanit.

#### A. Alueellinen kehittäjä

11. Jykes  
 12. Witas Oy  
 13. Jämsek Oy  
 14. Keulink Oy  
 15. Ääneseudun kehitys Oy  
 16. Saarijärven seudun yrityspalvelu Oy  
 17. Kehittämisyritys Karstulanseutu Oy  
 18. Joku muu alueellinen kehittäjä, mikä? \_\_\_\_\_

#### B. Kehittämishankkeet

21. Yritysten Taitava Keski-Suomi  
 22. Jalostamopalvelu  
 23. Klusterikehittäminen  
 24. Muu kehittämissanke, mikä? \_\_\_\_\_

#### C. Oppilaitos

31. Jyväskylän ammattiopisto  
 32. Jyväskylän aikuisopisto  
 33. Jämsän ammattiopisto  
 34. Pohjoisen Keski-Suomen Oppimiskeskus (POKE)  
 35. Jyväskylän ammattikorkeakoulu  
 36. Humanistinen ammattikorkeakoulu (Humak)  
 37. Jyväskylän yliopisto  
 38. Joku muu oppilaitos, mikä? \_\_\_\_\_

**D. Yksityiset tahot**

- 41. Yksityinen konsultti
- 42. Yksityinen kouluttaja
- 43. Alueellinen yrittäjäjärjestö
- 44. Paikallinen yrittäjäjärjestö
- 45. Naisyrittäjät ry
- 46. Keski-Suomen kauppakamari
- 47. Asianajajatoimisto
- 48. Tilitoimisto
- 49. Pankki
- 50. Muu yksityinen taho, mikä? \_\_\_\_\_

**E. Maakunnallinen kehittäjä tai rahoittaja**

- 51. Keski-Suomen liitto
- 52. ELY-keskus (entinen TE-keskus)
- 53. Finnvera Oyj
- 54. Tekes
- 55. Tykes
- 56. Oma toimialajärjestö
- 57. Ketju- tai päämiesorganisaatio
- 58. Jokin muu maakunnallinen kehittäjä tai rahoittaja, mikä? \_\_\_\_\_

**F. Yritys ei ole tehnyt yhteistyötä minkään edellä mainitun organisaation/tahon kanssa.**

- Ei yhteistyötä
- On ollut yhteistyötä
- No answer

14. Millaisessa osaamisen kehittämisessä käytetään eniten yhteistyökumppaneita?

---

**Yrityksen ja alueen eri kehittäjien välinen yhteistyö**

(Alueellisilla yhteistyökumppaneilla tarkoitetaan alueellisia kehittäjäorganisaatioita, koulutusorganisaatioita ja muita keskisuomalaisia yrityksiä.)

15. Missä määrin seuraavat väittämät pitävät paikkansa yrityksen ja alueen eri kehittäjien välisessä yhteistyössä?

	ei pidä lainkaan paikkaansa	ei pidä kovin hyvin paikkaansa	pitää melko hyvin paikkansa	pitää täysin paikkansa
--	-----------------------------------	--------------------------------------	-----------------------------------	------------------------------

Olemme käyttäneet alueellista yhteistyöverkkoamme ensisijaisesti toimintamme jatkuvaan parantamiseen.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Olemme käyttäneet alueellista yhteistyöverkkoamme ensisijaisesti tuotekehityksemme tukena.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Yrityksen osaamista on kehitetty enemmän maakunnan ulkopuolisten kuin paikallisten toimijoiden kanssa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kansainväliset suhteet ovat yrityksen osaamisen kehittämisessä keskeisiä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olemme kehittäneet osaamistamme erityisesti maakunnan suurten yritysten kanssa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yhteistyökumppaneita on helppo löytää.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alueellinen yhteistyöverkosto on sekava.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Missä määrin seuraavat väittämät pitävät paikkansa yrityksen ja sen eniten käyttämän kehittäjä- tai koulutusorganisaation välisessä yhteistyössä?

	ei pidä lainkaan paikkaansa	ei pidä kovin hyvin paikkaansa	pitää melko hyvin paikkansa	pitää täysin paikkansa
Yhteydenpitoimme alueelliseen kehittäjään on säännöllistä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alueellinen kehittäjä puhuu "samaa kieltä" kuin me yrittäjät.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alueellinen kehittäjä tai koulutusorganisaatio ymmärtää yrityksen tarpeita ja toimintatapoja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yritys on valmis lisäämään yhteistyötä alueellisen kehittäjän kanssa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yhteistyössä ollaan puolin ja toisin avoimia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kehittämisyhteistyö on auttanut yritystä erityisesti tulevaisuuden tarpeiden ennakoinnissa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yrityksen osaaminen on selvästi kehittynyt yhteistyön myötä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yritys on saanut yhteistyöstä selvää taloudellista hyötyä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yritys ei yksin toimiessaan olisi päässyt samoihin tuloksiin.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kehittämisestä saadut hyödyt vastasivat hyvin tehtyjä panostuksia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yrityksen asiakkaat ovat saaneet kehittämisestä välitöntä hyötyä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Osaamisen kehittämissyhteistyön vaikuttavuus

17. Onko kehittämisellä ollut suoraa positiivista vaikutusta yrityksen liikevaihtoon?

- Ei lainkaan vaikutusta
- Vähän vaikutusta
- Paljon vaikutusta

18. Ovatko yrityksen kehittämiselle asetetut tavoitteet täyttyneet?  
(kouluarvosana-asteikolla 4–10)

Koko kehittämisen osalta \_\_\_\_\_

Yhteistyön osalta \_\_\_\_\_

19. Mikä on ollut ulkopuolisen kumppanin merkitys vaikuttavuuden saavuttamisessa?

	ei pidä lainkaan paikkaansa	ei pidä kovin hyvin paikkaansa	pitää melko hyvin paikkansa	pitää täysin paikkansa
Ratkaiseva aloittamisen kannalta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nopeutti toteutumista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toteutui suurempana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toteutui laadukkaampana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Parannusehdotukset

20. Mitä haluaisitte parantaa osaamisen kehittämisen yhteistyössä?

---

**Lähetämme tutkimuksen tuloksia niille yrityksille, joiden nimi on tiedossamme.  
Nimen ilmoittaminen on siis vapaaehtoista.**

Yrityksen nimi \_\_\_\_\_

Sähköpostiosoite \_\_\_\_\_

## Kiitos yhteistyöstä

Tutkimuksen johtaja, professori Marja-Leena Stenström  
marja-leena.stenstrom@jyu.fi  
Puh: 014-260 3310

Yhdyshenkilö, tutkija Kari Itkonen  
kari.itkonen@jyu.fi  
Puh: 040 503 3218

Erikoistutkija Pentti Nikkanen  
pentti.nikkanen@jyu.fi  
Puh: 014-260 3285



TÄMÄ JULKAISU KUULUU "Itsearviointijärjestelmä ja yritysten osaamisen kehittämisen vaikuttavuus" (IAV)-projektin lopputuotoksiin, jotka on tarkoitettu palvelemaan erityisesti pk-yrittäjiä ja osaamisen kehittäjiä alueellisessa yhteistyössä. Tässä julkaisussa kuvataan yritysten osaamisen kehittämisen yhteistyöverkostoja ja niiden vaikuttavuutta. Tulokset perustuvat keskiuomalaisille yrityksille vuonna 2010 suoritettuun kyselyyn, jotka valottavat yritysten osaamiseen kehittämisen nykytilaa ja mahdollistavat sen uudelleen arvioinnin tulevaisuudessa.