

Tiina Ylönen

KYMPPI-KOULUTUSOHJELMAN VAIKUTTAVUUSARVIOINTI

Opinnäytetyö

Tulevaisuuden liiketoiminnan johtaminen

Tradenomi (YAMK)

2021



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tekijä/Tekijät	Tutkintonimike	Aika
Tiina Ylönen	Tradenomi (ylempi AMK)	Helmikuu 2021
Opinnäytetyön nimi		
Kymppi-koulutusohjelman vaikuttavuusarviointi		122 sivua 9 liitesivua
Toimeksiantaja		
Etelä-Savon kauppakamari		
Ohjaaja		
Heli Kesämaa		
Tiivistelmä		
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli arvioida Kymppi-koulutusohjelman vaikuttavuutta osallistujaryhtymisiin ja osallistujiin sekä selvittää, millainen on hyvä Kymppi-koulutusohjelma. Tutkimuskysymyksissä kysytään, miten Kymppi-toiminta on kehittynyt koulutusohjelman seurauksena, kuinka osallistujat ja yritysten edustajat ovat arvioineet koulutusohjelmaa toteutuksen aikana ja sen jälkeen, sekä millainen on hyvä Kymppi-koulutusohjelma. Näiden tutkimuskysymysten ratkaisujen pohjalta on tarkoitus löytää kehittämisehdotuksia koulutusohjelman kehittämiseen, jotta koulutusohjelma olisi entistä vaikuttavampi osallistujille ja heidän edustamilleen yrityksille.</p> <p>Tutkimus toteutettiin arviointitutkimuksena, jonka kohteena oli vaikuttavuuden arviointi. Arvioinnin kohteena oli kaksi toteutettua koulutusohjelmatoteutusta, jotka erosivat hieman toteutustavoiltaan. Menetelminä käytettiin dokumenttianalyysia ja kyselyä. Dokumenttianalyysit toteutettiin koulutusohjelmien prosessien ja sisältöjen analysointiin sekä koulutusohjelmien aikaisten palautteiden analysointiin. Näiden lisäksi toteutettiin kyselytutkimus osallistujaryhtymisten ja osallistujien nykytilasta jälkiarvioinnin suorittamiseksi. Analyysien ja tulosten pohjalta suoritettiin vaikuttavuusarviointi, jossa otettiin huomioon sekä osallistujien että työnantajien näkökulma koulutusohjelman vaikuttavuudesta. Tulosten ja vaikuttavuusarvioinnin pohjalta muotoiltiin hyvän Kymppi-koulutusohjelman ominaisuudet. Kymppi-koulutusohjelman ominaisuuksien, tutkimusten tulosten sekä esitetyn teorian pohjalta tehtiin kehittämisehdotukset paremman vaikuttavuuden saavuttamiseksi seuraavissa toteutuksissa. Työn lopussa on arvioitu tutkimuksen uskottavuus ja luotettavuus.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena todettiin Kymppi-koulutusohjelmien sisältäneen oikeita asioita ja vaikuttaneen ainakin osaan yrityksistä Kymppi-toimintaa kehittäen ja toimintaa tehostaen. Tutkimuksen tuloksena kävi ilmi, että osallistujat olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä koulutusohjelmaan sellaisenaan. Kaikkia määritettyjä arviointikriteerejä ei kuitenkaan saavutettu, vaan kehittämiskohteitakin löytyi. Kehittämisehdotuksissa kiinnitettiin huomiota muun muassa esimiesten ja yritysten osallistamiseen, ennako- ja välitehtäviin sekä oppimisprosessin tarkempaan määrittelyyn. Kehittämisehdotuksien toteuttamisen myötä koulutuksesta voidaan saada entistä vaikuttavampi kokonaisuus tulevissa toteutuksissa.</p>		
Asiasanat		
Arviointitutkimus, osaamisen kehittäminen, koulutusohjelmat, tiimityö, vaikuttavuus, vaikuttavuusarviointi, Kymppi-koulutusohjelma, Kymppi-toiminta		

Author (authors)	Degree	Time
Tiina Ylönen	Master of Business Administration	February 2021
Thesis title Kymppi training program impact evaluation		122 pages 9 pages of appendices
Commissioned by South Savo Chamber of Commerce		
Supervisor Heli Kesämaa		
<p data-bbox="164 723 300 757">Abstract</p> <p data-bbox="164 797 1461 1126">The objective of this thesis was to evaluate the effectiveness of Kymppi training program from the participants' and their employers' point of view. Another aim was to define the features of a good Kymppi training program. Research questions were how the Kymppi practices have developed as a result of participating in the training program, how the participants and their employers have evaluated the training programs during the program and 5-20 months after the training program ended, and what a good Kymppi training program is like. After answering the research questions, the development proposals can be made to make the training program even more effective and valuable to the participants and their employers in the future.</p> <p data-bbox="164 1167 1469 1570">The study was carried out as an evaluation research, whose objective was to determine the effectiveness and impacts of the two training programs executed earlier. Implementations of the two training programs were slightly different. Methods of this study were document analysis and inquiry. The document analysis was conducted to analyze the execution and content of the training programs. Also, the feedback given during the training program was analyzed by document analysis. The aim of the inquiries was to find out the current state of participants and their employers regarding Kymppi practices and the results of the training program. Based on the results, impact evaluation was conducted, and the features of a good Kymppi training program were defined. The development proposals to future implementations were made based on the results of the study, the features of a good Kymppi training program, and the theory discussed in the thesis.</p> <p data-bbox="164 1610 1465 1933">The study revealed that, to some extent, Kymppi training program has proper contents, and it has impacted positively on at least some of the participants and their employers. Overall, results show that participants are mainly pleased with the training program as it is. However, all the evaluation criteria were not met and some development needs for the training program were identified. The development proposals paid attention to, among other things, the involvement of supervisors and companies, preliminary and intermediate tasks, and to a more precise definition of the learning process. The development proposals can be used by the commissioner to develop the training program to be even more effective in the future implementations.</p>		
<p data-bbox="164 1933 320 1966">Keywords</p> <p data-bbox="164 2007 1414 2074">Evaluation research, competence development, training programs, teamwork, effectiveness, impact evaluation</p>		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS.....	7
2.1	Työn tavoitteet ja rajaus.....	7
2.2	Arviointitutkimus ja käytettävät menetelmät.....	8
2.2.1	Arvioinnin teoreettinen viitekehys.....	9
2.2.2	Arviointisuunnitelma.....	10
2.2.3	Vaikuttavuuden arviointi.....	12
2.2.4	Aineistojen hankinnan menetelmät.....	19
2.2.5	Tutkimuksen arviointisuunnitelma.....	26
2.3	Opinnäytetyöprosessi.....	30
3	OSAAMISEN KEHITTÄMINEN JA VAIKUTTAVUUDEN ARVIOINTI.....	31
3.1	Osaamisen kehittämisen lähtökohdat.....	32
3.2	Osaamisen kehittäminen koulutuksella.....	35
3.3	Koulutuksen arviointi ja vaikuttavuus.....	42
3.4	Osaamisen kehittäminen pk-yrityksissä.....	47
4	KYMPPI- JA TIIMITOIMINTA.....	48
4.1	Kymppi-termi.....	49
4.2	Kymppi- / tiimitoiminta.....	50
4.3	Tiimin kehittäminen.....	52
5	TOIMEKSIANTAJA JA ARVIOINNIN KOHDE.....	55
5.1	Etelä-Savon kauppakamari.....	55
5.2	Arviointikohteet – Kymppi-koulutusohjelmat.....	57
5.2.1	Kymppi-koulutus- ja kehittämisohjelma 2018–2019.....	57
5.2.2	Kymppi-koulutusohjelma 2019–2020.....	61
6	ARVIOINNIN TOTEUTUS.....	63
6.1	Dokumenttianalyysi prosessista ja sisällöistä.....	63
6.2	Dokumenttianalyysit ennakkotilanteesta.....	69

6.2.1	Palautteet Kymppi-koulutus- ja kehittämisohjelmasta 2018–2019	69
6.2.2	Palautteet Kymppi-koulutusohjelmasta 2019–2020	73
6.3	Kyselytutkimus nykytilasta	77
6.3.1	Kyselyiden toteutus	78
6.3.2	Tulokset Kymppi-koulutus- ja kehittämisohjelma 2018–2019	79
6.3.3	Tulokset Kymppi-koulutusohjelma 2019–2020	89
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	98
7.1	Vaikuttavuusarviointi ja hyvä Kymppi-koulutusohjelma	99
7.2	Kehittämisehdotukset	109
7.3	Arviointitutkimuksen uskottavuus ja luotettavuus	114
8	LOPUKSI	117
	LÄHTEET	120
	LIITE	

Liite 1. Kymppi-koulutusohjelman vaikuttavuus -kyselyt

1 JOHDANTO

Etelä-Savon kauppakamarin yhtenä toiminnan kulmakivenä on ajankohtaiskoulutuksien järjestäminen Etelä-Savon alueella ja erityisesti koulutusten järjestäminen alueen elinkeinoelämän tarpeisiin. Koulutuksen järjestäminen pohjautuu kauppakamarin perustehtävään: ”kehittää toiminta-alueensa elinkeinoelämän toimintaedellytyksiä”. Koulutuspalveluiden tarjoaminen yritysten tarpeista lähteviin aiheisiin on kirjattu myös kauppakamarin strategiaan. (Kauppakamari s.a.)

Osaamisen kehittäminen ja kouluttautuminen ovat tärkeitä asioita menestyvän organisaation toiminnassa. Nopealla tahdilla muuttuvissa toimintaympäristöissä täytyy pysyä kehityksen tahdissa sekä kehittää henkilöstön osaamista vastaamaan tulevaisuuden tarpeita. Kaikkien työtehtävien osaamisvaatimukset nousevat, tilanteet muuttuvat ja vaaditaan entistä enemmän soveltavaa osaamista ja ketterää oppimista. (Hätönen 2011, 6; Ojala 2018, 17.) Toimintaympäristö voi muuttua myös äkillisesti, kuten kaikki huomasivat vuoden 2020 aikana COVID-19-viruksen aiheuttaman pandemian myötä. Tämä vaatii henkilöstöltä valmiutta ja tahtoa oppia, sopeutua, soveltaa sekä kehittyä.

Etelä-Savon kauppakamari ja VMK Valmennus kehittivät työntekijätason avainhenkilöille uuden Kymppi-koulutusohjelman, jonka päämääränä on osallistujayritysten Kymppi-toiminnan kehittäminen sekä organisaatioiden tuottavuuden lisääminen Kymppi-toimintaa kehittämällä. Kymppi-nimikkeellä tarkoitetaan työntekijätason avainhenkilöä, jonka työnantajan edustaja on valtuuttanut hoitamaan tiettyjä asioita. Tässä yhteydessä käytämme nimikettä Kymppi, mutta organisaatioissa voi olla käytössä myös muita nimikkeitä, kuten tiiminvetäjä. (Kymppi – yhteisellä asialla 2017.) Kymppi-nimikkeellä viitataan siis työntekijään, joka toimii tiimissä esimiehen ”oikeana kätenä”, hoitaen hänelle annettuja tehtäviä. Kymppi-toiminnalla viitataan organisaation toimintamalliin, jossa on käytössä Kymppi-henkilöitä.

Etelä-Savon kauppakamari haluaa arvioida kattavammin palveluitaan ja niiden vaikuttavuutta sekä kehittää toimintaansa edelleen. Tähän tarpeeseen vastataan tällä opinnäytetyöllä, jonka tavoitteena on arvioida koulutusohjelmaa

sekä sen vaikuttavuutta osallistujiin ja osallistujayrityksiin. Kahden eri koulutusohjelmatoteutuksen vaikuttavuutta arvioidaan selvittämällä, kuinka Kymppi-toiminta on kehittynyt koulutusohjelman seurauksena sekä millainen on hyvä Kymppi-koulutusohjelma. Tavoitteena on siis arvioida koulutusohjelman vaikutusta ja vaikuttavuutta arviointitutkimuksen keinoin. Tutkimuksen pohjalta on tarkoitus luoda kehittämissuhteita koulutusohjelman jatkokehittämiseen.

Opinnäytetyössä ensiksi käsitellään opinnäytetyön tavoitteita, arviointitutkimuksen teoriaa ja menetelmällisiä valintoja sekä opinnäytetyöprosessia. Toiseksi siirrytään selvittämään osaamisen kehittämisen, koulutusten järjestämisen ja arvioinnin sekä vaikuttavuuden teoriaa. Seuraavaksi tutustutaan Kymppi- ja tiimitoiminnan käsitteisiin ja niiden kehittämiseen sekä esitellään tarkemmin toimeksiantaja ja arvioinnin kohteet. Teoriaperustan luomisen jälkeen avataan arvioinnin toteutus ja saadut tulokset sekä tehdään tuloksista johtopäätökset ja vaikuttavuusarviointi. Lopuksi esitellään kehittämissuhteet koulutusohjelman jatkokehittämiseen sekä arvioidaan tutkimuksen uskottavuutta ja luotettavuutta.

2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

Tässä luvussa käydään läpi ensin opinnäytetyön taustoja, tavoitteita sekä rajoituksia. Toiseksi selvitetään arviointitutkimuksen ja käytettävien aineiston hankinnan menetelmien teoriaa sekä laaditaan tutkimuksen arviointisuunnitelma. Lopuksi käsitellään vielä opinnäytetyöprosessia kokonaisuutena.

2.1 Työn tavoitteet ja rajaus

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää Kymppi-koulutusohjelman vaikuttavuus osallistujayrityksiin ja osallistujiin sekä se, millainen on hyvä Kymppi-koulutusohjelma. Kyseessä on siis arviointitutkimus, jonka kohteena on toiminnan vaikuttavuus. Työn tarkoituksena on luoda kehittämissuhteita koulutusohjelman jatkokehittämiseen, jotta tulevat koulutusohjelman toteutukset olisivat entistä vaikuttavampia osallistujille sekä heidän edustamilleen yrityksille.

Tutkimuskysymykset, joihin haetaan vastauksia, ovat seuraavat:

- Miten Kymppi-toiminta on kehittynyt koulutusohjelman seurauksena yrityksessä?

- Minkälaisen arvion osallistujat ja esimiehet ovat antaneet koulutusohjelman aikana? (Alkuanalyysi koulutusohjelmien aikaisista palautteista)
- Minkälaisen arvion osallistujat ja esimiehet antavat koulutusohjelmasta myöhemmin? ("Viivästetty arviointi" koulutusohjelmista)
- Millainen on hyvä Kymppi-koulutusohjelma?

Työssä tutkitaan siten ensin osallistujien ja heidän esimiesten palautteet koulutusohjelman ajalta ja heti sen päättymisen jälkeen. Näiden lisäksi tutkitaan osallistujien ja heidän esimiesten arvioima tilanne myöhemmin, kun aikaa koulutusohjelmasta on kulunut 5–20 kk. Tutkimuksessa analysoidaan myös koulutusohjelman rakennetta ja sisältöä sekä määritellään hyvän Kymppi-koulutusohjelman ominaisuuksia. Näiden pohjalta määritellään kehittämissuhteita koulutusohjelman kehittämiseksi.

Tarkastelun kohteena on kaksi koulutusohjelmakokonaisuutta, joiden pääsääntöinen sisältö oli sama, mutta toteutustavat hieman erosivat toisistaan. Kymppi-koulutusohjelman kaksi toteutusta erosivat toisistaan kestoiltaan, hieman sisällöltään ja myös oheispalveluiden osalta. Eroavaisuuksien vuoksi on tärkeää huomioida eri toteutuksien vaikutus, jotta voidaan tehdä arvioita myösiitä, kuinka paljon tehdyt muutokset vaikuttivat tuloksiin sekä myös sitä, mitä muita muutoksia tulisi tehdä jatkossa. Arvioinnin ja koko opinnäytetyön tulokseksi saadaan siten kehityssuhteita koulutusohjelman jatkokehitykseen.

Opinnäytetyön avulla pyritään kehittämään myös tekijän osaamista opinnäytteen aihealueista; koulutusohjelman ja erilaisten valmennusten analysoinnista, arvioinnista sekä kehittämisestä. Arviointitutkimuksen ja vaikuttavuuden arvioinnin keinot ja osaaminen tulevat olemaan hyödyllisiä erilaisissa kehittämissuhteissä myös tulevaisuudessa. Toisaalta vastaavasti saavutetaan ymmärrys siitä, miten vaikuttavaa toimintaa saadaan aikaiseksi ja voidaan hyödyntää tätä osaamista tulevaisuudessa jo suunnitteluvaiheessa.

2.2 Arviointitutkimus ja käytettävät menetelmät

Arviointitutkimuksessa yhdistetään sekä arviointia että tutkimusta. Siinä yhdistyvät arvioinnin arvon määrittäminen ja tutkimuksen tuoma asioiden kuvaaminen, selittäminen ja ymmärtäminen. Korkealaatuiset arvioinnit rakentuvat harmitun tutkimusasetelman, aineiston keräämisen, analyysin ja tulokseksi saamisen varaan.

Tieteellisen tutkimuksen sääntöjä seuraamalla vahvistetaan myös arvioinnin luotettavuutta. (Robson 2001, 25.) Arviointi tuleekin erottaa arvostelusta. Arviointi tuottaa havaintoja, johtopäätöksiä ja kehittämissuhteita vahvuuksiin ja heikkouksiin pohjautuen. Sen tuloksena pyritään esittämään tasapuolisesti sekä hyvät että huonot asiat. (Virtanen 2007, 25.)

2.2.1 Arvioinnin teoreettinen viitekehys

Arvioinnin tarkoitus, tarpeet ja eettiset periaatteet määrittävät arvioinnin lähestymistavan. Arviointitutkimuksen lähestymistapaan vaikuttaa se, onko kyseessä sisäinen vai ulkoinen arviointi, arvioidaanko prosesseja vai tuloksia ja vaikutuksia sekä se, onko taustalla toiminnan muutos vai ylläpito. Kuvassa 1 avataan selkeästi näiden eri seikkojen vaikutusta arviointiin. Kartan ulkokehällä on tarkoitus, tarve, teoria ja etiikka, mitkä ohjaavat arvioinnin suunnittelua ja toteutusta. (Aalto-Kallio ym. 2009, 36–37.)

Nelikentästä nähdään (kuva 1) arviointitutkimuksen neljä lähestymistapaa, jotka ovat kokeellinen, kehittävä, konstruktivistinen ja kriittinen. Nämä määrittävät arvioinnin näkökulmaa ja tehtäviä. (Aalto-Kallio ym. 2009, 41.)



Kuva 1. Arvioinnin teoreettinen viitekehys karttana (Aalto-Kallio ym. 2009, 37)

Tässä työssä keskitytään nelikentän jakajan alapuolella oleviin arvioinnin lähestymistapoihin, eli toiminnan ylläpitoon ja toteuttamiseen perustuviin lähestymistapoihin. Kuvan 1 vasemmassa alakulmassa avataan kehittämisen hallintoihin ja toteuttamisprosesseihin pohjautuvaa arviointia, joka voidaan toteuttaa sisäisenä tai ulkoisena arviointina ja se kohdistuu toiminnan prosessin arviointiin. Tällöin arvioinnin lähestymistapa on kehittävä ja arvioinnin kohteena ovat erityisesti prosessit. Arvioitsija toimii usein hallinnoijana, joka vertaa toiminnan vaikutuksia siihen, miten sen oletettiin vaikuttavan. Tavoitteena kerätä tietoa prosesseista, toteutuksesta, ongelmista ja edistymisestä. (Aalto-Kallio ym. 2009, 37–40.)

Oikean alakulmaan (kuva 1) sijoittuvaan tuloksellisuuden osoittamiseen pohjautuva arviointi keskittyy tulosten ja vaikutusten arviointiin. Arviointi tehdään siis toiminnan loppupuolella ja tavoitteena on selvittää toiminnan tuloksellisuus. Arviointi tulee tehdä mahdollisimman objektiivisesti, ja sen vuoksi se tehdään usein ulkopuolisena arviointina. Lähestymistapana on usein kokeellinen asetelma ja tavoitteena saada aikaiseksi se, mitä on odotettu, etukäteen selkeästi määritellyissä tavoitteissa. Arviointia voidaan siis toteuttaa joko ulkoisesti tai sisäisesti, tai yhdistämällä näitä. Arvioinnin tavoitteet ja tarkoitus määrittelevät arvioinnin toteuttajan ja arvioitsijan roolia. Esitetty kartta (kuva 1) on pelkistetty kuvaus arvioinnin kokonaisuudesta ja käsittää vain murto-osan arvioinnin teoriakentästä. (Aalto-Kallio ym. 2009, 38–40.) Tämän vuoksi käsittelemmekin arvioinnin osa-alueita hieman tarkemmin, täydentäen edellistä kuvaa.

2.2.2 Arviointisuunnitelma

Arviointitutkimus lähtee liikkeelle arviointisuunnitelman laatimisesta, siinä koetaan yhteen arvioinnin ydinkohdat, arvioitavan toiminnan, teorian ja käytännön näkökulmasta. Arviointisuunnitelma pohjataan arvioinnin tarkoitukseen ja sen pohjalta rakennetaan myös arviointikysymykset, joihin tutkimuksella haetaan vastauksia. Vaikuttavuuden arvioinnin suunnitelmaan on hyvä koota siis (1) arvioinnin tavoite ja taustalla oleva ohjelmateoria (eli teoreettinen tausta toiminnan vaikuttavuudelle), (2) arvioinnin tarve ja tarkoitus, (3) arviointikysymykset, (4) arviointikriteerit, (5) arvioinnin toteuttaja ja arvioitsijan rooli, (6) arvioinnin kohde (prosessit vai tulokset ja vaikutukset) ja tavoite (ylläpito vai muutos)

sekä arvioinnin ajoitus, tyyppi ja arviointiasetelma, (7) tarvittava aineisto ja menetelmät, (8) dokumentointi ja raportointi, (9) tulosten hyödyntäminen, analyysit ja johtopäätökset sekä niiden jakaminen. Lopuksi suunnitelma on hyvä tarkistaa resurssien ja toteutettavuuden näkökulmasta sekä tarvittaessa suhteuttaa uudelleen resursseihin sopivaksi. Arviointisuunnitelmaa ja -strategiaa voi kutsua myös arviointimetodologiaksi. (Aalto-Kallio ym. 2009, 55; Dahler-Larsen 2005, 24; Robson 2001, 72–73; Virtanen 2007, 94.)

Arviointisuunnitelman pohjalla voi toimia myös arviointiprosessin määrittely. Arviointiprosessi koostuu seitsemästä vaiheesta, joihin sisältyvät (1) tarpeen kartoittaminen, (2) arviointitehtävän muotoilu, (3) arviointikäsitteiden valinta ja -kriteereiden rakentaminen, (4) arvioinnin suunnittelu ja käynnistäminen, (5) arviointiaineisojen kerääminen ja analysointi, (6) tulosten arviointi, johtopäätökset ja kehittämissuositukset sekä (7) tulosten hyödyntäminen. (Virtanen 2007, 143.)

Ohjelmateorialla tarkoitetaan siis vaikuttavuuden arvioinnin lähtökohtana olevia käsityksiä ja teorioita siitä, miten ja miksi tietty toiminta vaikuttaa. Sen lähteinä voidaan käyttää muun muassa ammatillista teoriaa, erilaisia asiakirjoja, arviointeja ja tutkimuksia sekä raportteja, toiminnan aikana tehtyjä havaintoja, haastatteluita ja ammattilaisten kokemuksia. Eri lähteiden pohjalta rakennusta ohjelmateoriasta käy ilmi käsitykset siitä, kuinka toiminnan ajatellaan vaikuttavan. Yksinkertaisimmillaan ohjelmateoria voidaan esittää laatikoilla ja nuolilla, joissa tietynlainen toiminta aiheuttaa tietyn seurauksen. Ohjelmateoria myös osoittaa, mikä toiminnassa on tärkeintä. Se voidaan rakentaa niin, että asetetaan ensin vaikutustavoitteet, joiden pohjalta käydään läpi syy-seurausketju. Tavoitteena on saada yhtenäistä tietoa prosessista ja tuloksista. Hyvässä ohjelmateoriassa on seuraavat osat:

1. toiminnan kuvaus yksityiskohtaisesti (mitä tapahtuu)
2. toiminnan ja tuloksen väliset etapit (toivotut ja ei-toivotut)
3. toivotut tulokset yksityiskohtaisesti
4. mahdolliset tahattomat vaikutukset
5. ratkaisevat edellytykset syy-seuraus-ketjun jatkuvuudelle. (Dahler-Larsen 2005, 23–34.)

Ohjelmateoria on keskeinen erityisesti tulosten ja vaikutusten arvioinnissa, koska siitä käy ilmi, miten ja miksi tuloksia syntyy sekä mitkä teoriat ovat toiminnan taustalla (Aalto-Kallio ym. 2009, 113).

Arviointisuunnitelmia ja -strategioita laadittaessa tulee muistaa arvioinnin tarkoitus ja asioiden tärkeysjärjestys, eli ydinasiat. Niissä tulee selkiyttää, mihin asioihin kannattaa keskittyä ja mitä priorisoida: Mitkä ovat odotukset ja tavoitteet? Kenelle arviointia tehdään ja mihin tarkoitukseen? Hyvällä suunnittelulla voidaan säästää resursseja ja päästä parempaan lopputulokseen. (Anttila 2007, 84; Robson 2001, 72–74.)

Arviointikäsitteet, eli arviointikohteet, muotoutuvat arviointitehtävän, käytettävissä olevan aineistojen sekä niiden näkökulmien myötä. Arviointikohteita voivat olla esimerkiksi aikaansaadut suoritteet (osallistujamäärä), aikaansaatu lisähyöty (tyytyväisyys) tai aikaansaadut oppimistulokset (oppimisimpulssit ja valmiuksien paraneminen). (Virtanen 2007, 148–149.) Arviointikriteerit toimivat arvioinnin perustana, eli määrittelevät arviointikohteen onnistumista tai epäonnistumista (Virtanen 2007, 37). Arvioijan tulee tietää miltä pohjalta arviointia suoritetaan ja millä perusteilla päätetään, onko arvioitava kohde hyvä vai huono tai jotain muuta (Virtanen 2007, 149). Arviointikriteereitä voivat olla esimerkiksi relevanssi, tarkoituksenmukaisuus, tehokkuus, kokonaisvaikuttavuus, hyödyllisyys tai pysyvyys. Arvioitavaa kohdetta tarkastellaan valittujen kriteerien pohjalta. (Virtanen 2007, 88.)

Uskottava arviointi vaatii uskottavasti määritellyt arviointikriteerit. Kriteerit voi määritellä kahden arvoteorian pohjalta, preskriptiivisen tai deskriptiivisen. Preskriptiivinen arvoteoria tarkoittaa tilannetta, jossa on yksi paras arvorakenne arvokriteerin pohjalla, joka on johdettu aineiston pohjalta. Deskriptiivinen arvoteoria vastaa tilannetta, jossa arvojen välillä on ristiriitaisuuksia ja mahdollistaa pohdinnan osana arviointia ja arviointikriteerien rakentamista. Tässä luodaan arviointia ohjaavia arvoja, jotka kiteyttävät arviointikysymystä arviointikriteereissä. Esimerkiksi suhteuttamalla tavoitteet eri maantieteellisille alueille. (Virtanen 2007, 149–150.)

2.2.3 Vaikuttavuuden arviointi

Arvioinnit jaotellaan arviointikohteen mukaan, joita voivat olla tarpeet, prosessit, vaikutukset ja/tai tehokkuus. Tarpeiden arviointi voi liittyä uuden suunnitelun tai tarveperusteiseen arviointiin. Prosessin arvioinnissa selvitetään, mitä

prosessissa tapahtuu ja toimiiko se niin kuin on suunniteltu. Vaikutusten arvioinnissa selvitetään, millaisia seurauksia toiminnalla on ja tehokkuuden arvioinnissa sitä, millaiset hyödyt ovat suhteessa kustannuksiin. (Robson 2001, 77–78.)

Vaikutusten arvioinnilla todennetaan toiminnan merkitystä ja aikaansaatuja muutoksia. Pyritään osoittamaan toiminnan tuomia seurauksia, jotka perusteellaan riittävän kattavilla todisteilla ja riittävän pitkällä vaikutusajalla. On hyvä avata myös ajateltua vaikutusketjua, eli mistä minkäkin vaikutuksen oletetaan johtuvan. (Aalto-Kallio ym. 2009, 105.) Virtasen (2007, 88–90) mukaan Mohr esittelee seuraavan prosessin vaikutusten arviointiin:

1. netto- ja bruttovaikutusten löytäminen (muuttujien sekä vaikutusten hahmottaminen)
2. vaikutusten paikannus ja rajoitus
3. vaikutusten mittaus
4. vaikutusten skaalaus
5. tulosten suhteutus tavoitteisiin.

Vaikutuksilla viitataan toiminnan seurauksiin tietyn ajan jälkeen, toiminnan tuottamiin muutoksiin (gross outcome effect) tai nettomuutoksiin (net effect / net impact). Nettomuutoksilla viitataan muutoksiin, joissa on huomioitu vain muutokset, joihin toiminta on todella vaikuttanut. Kokonaisvaikuttavuus (effectiveness) viittaa toiminnan tavoitteiden saavuttamiseen ja siihen, kuinka vaikuttavuus vastaa tavoitteita.

Vaikuttavuutta arvioidessa arvioidaan sitä, kuinka hyvin toiminta on saavuttanut haluttuja tuloksia (Anttila 2007, 53). Selvitetään siis ensin toiminnan vaikutus, eli mihin toiminta on vaikuttanut ja mitä on saatu aikaan, minkä jälkeen voidaan arvioida vaikuttavuutta (Virtanen 2007, 114). Vaikuttavuutta arvioitaessa keskitytään pitkän aikavälin vaikutuksiin sekä pyritään selvittämään miten toimintaa kannattaa jatkaa, mikäli sitä kannattaa jatkaa (Aalto-Kallio ym. 2009, 106).

Tulosten ja vaikutusten arviointi on haasteellista ilman prosessiarviointia. Esimerkiksi koulutusohjelman kohdalla tulee arvioida koulutustilaisuuksia (prosessi) sekä oppimista (vaikutus). Prosessiarvioinnilla voidaan löytää syitä, miksi tavoitteita ei ole saavutettu ja muutoksen osoittamiseksi on arvioitava

sekä lähtö- että lopputilanne. Lähtötilanteen puuttuessa voidaan pyrkiä selvittämään lähtötilannetta kyselyin ja haastatteluin. Tämä täytyy myös huomioida avoimella raportoinnilla ja tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa. (Aalto-Kallio ym. 2009, 104, 113.) Robsonin (2001, 86) mukaan todennäköisten vaikutusten löytämiseksi voidaan käyttää prosessiarvioinnin sijaan myös havainnointia, keskusteluja ja henkilökunnan tai johtajien haastatteluja, jotka muodostavat merkittävän osan prosessin arvioinnista. Näiden pohjalta voidaan epämuodollisesti luoda viitteitä vaikutuksista.

Vaikutusten arvioinnissa ongelmaksi muodostuvat yleisimmin luotettavan seuranta-aineiston puute, kausaalisten suhteiden hahmottamisen ongelmat, arvioitavan kohteen ymmärrys ja muuttujien kontrollin puute sekä huomaamattomat tahattomat vaikutukset. Luovalla ajattelulla voidaan kuitenkin ratkaista näitä haasteita. Havaitsemalla erilaiset vaihtoehdot arvioitavan kohteen toiminnassa ja syy-seuraussuhteissa sekä hahmottamalla erilaisia tutkimusstrategioita ja keräämällä erilaisia arviointiaineistoja. (Virtanen 2007, 109–112.)

Syy-seuraus- eli syyvaikutussuhdetta kutsutaan myös kausaalisuudeksi ja sen ymmärtäminen on tärkeä osa arviointiosaamista. Kausaalisuuden ymmärtämiseksi on pohdittava, mikä ilmiö tuli ensin ja kumpi on syy ja kumpi seuraus. Arvioitsijan tehtävänä on selvittää kausaalisuhteet ja niiden toiminta prosessissa. Syyn ja vaikutuksen välinen suhde, eli kausaalisuus, todetaan kokemusperäisesti, ja sen tueksi tarvitaan kokemusperäisiä tulkintoja, havainnointia ja mittauksia. Tätä voidaan pohtia myös arviointikriteerien näkökulmasta: Minkä tiedon pohjalta voidaan päätellä syyvaikutussuhde? Tuleeko arvioitsijalla olla kokemusta arvioitavasta kohteesta? Kontrafaktuaalisella päättelyllä selvitetään syyn ja vaikutuksen yhteyttä pohtimalla, olisiko vaikutus tapahtunut ilman kyseistä syytä ja millä ehdoilla. Kausaalisuhteesta ei ole kyse silloin, kun tapahtumien välinen suhde on symmetrinen, vaikka muuttujat liittyisivätkin toisiinsa. Kyseessä voi olla myös kolmatta tapahtumaa selittävät rinnakkaiset syyt. Resiprokaalinen suhde tarkoittaa syyvaikutussuhdetta, jossa ilmiöiden esiintymisjärjestys on vaikea päätellä. (Virtanen 2007, 96–99.)

Kausaalisuhteen toteamiseen on kehitelty menetelmiä, joilla voidaan tehdä johtopäätöksiä syy-seuraussuhteen olemassaolosta. Menetelmiä ovat seuraavat:

1. Syy X ja seuraus Y esiintyvät jokaisessa tilanteessa yhdessä. Kun on X, on myös Y.
2. X on esiintynyt ennen Y:tä.
3. Teoreettinen selitys, miksi X:n seurauksena on Y. Ymmärrys siitä, miksi kausaliteetti on olemassa.
4. Empiirinen selitys X:n ja Y:n yhteydestä.

Viimeinen on näistä haastavin. Kausaalisuhteen paljastamiseen käytetään kahta strategiaa, jotka ovat varianssilähtöinen sekä prosessilähtöinen strategia. Varianssilähtöinen strategia pyrkii poistamaan muut selitykset ja kontrolloimaan muita muuttujia, saadakseen luotettavan vastauksen toiminnan vaikuttavuudesta. Kun taas prosessilähtöisessä strategiassa tavoitteena on selvittää, miten syntyy tilanne, joka aiheuttaa vaikutuksen. (Dahler-Larsen 2005, 11.) Kausaalisuuden toteaminen tai tarkastelu ei ole kaikkien lähteiden mukaan tarpeellista tai mahdollista. Päätelmien tekemiseksi tulisivatkin olla testattujen hypoteesien myötä tullutta teoriatietoa sekä empiiristä tietoa syyvaikutussuhteista, mikä luo haasteita kausaalisuuden toteamiseen. (Virtanen 2007, 97.)

Arviointiasetelma kertoo, millä tavalla arviointitehtävä ratkaistaan ja se määrittyy arviointikysymysten, vaikuttajien, aineiston, arviointikäsitteiden ja arvioinnin tekijän roolin pohjalta (Virtanen 2007, 113). Vaikuttavuutta voidaan arvioida mm. kokeellisesti, tapauskohtaisesti tai realistisen evaluaation näkökulmasta. Kokeellisessa arvioinnissa koeryhmä altistetaan toiminnalle, mutta kontrolliryhmää ei. Tapauskohtaisessa arvioinnissa valitaan eri ryhmien sijaan yksittäisiä tutkimuskohteita, ”tapauksia”. Realistinen evaluaatio kohdistuu prosessiin ja sen tuloksiin, erityisesti kvalitatiivisesti. (Anttila 2007, 53–54.) Virtanen (2007, 116) mukaan vaikutusten arvioinnin asetelmat voidaan jakaa kolmeen eri perustyyppiin, jotka ovat kokeellinen, kvasikokeellinen ja ex post facto -asetelma (suom. jälkikäteen suoritettu arviointi).

Robson (2001, 88) esittelee myös yhden ryhmän vaikutusten arvioinnin asetelman, joka voidaan toteuttaa yksivaiheisena (testaus jälkikäteen) tai kaksivaiheisena (testaus ennen ja jälkeen). Yksivaiheisessa testauksessa ei kerätä vertailevaa informaatiota, joten se tarvitsee rinnalleen myös muuta materiaalia. Esimerkiksi prosessin aikana kerättyjä tietoja, jotka tukevat tuloksia. Kaksivaiheisessa asetelmassa tulee olla selkeä mittari, joka on käyttökelpoinen mo-

lemmissä tilanteissa, ilman että se vaikuttaa tuleviin mittauksiin. Mitattuja tuloksia tulee myös arvioida siitä näkökulmasta, ovatko ne tarpeeksi suuria huomioitavaksi. (Robson 2001, 88.) Tapauskohtainen arviointi viittaa tilanteeseen, jossa arvioidaan yhtä tiettyä tapausta (eli esimerkiksi henkilöä tai ryhmää). Tapauskohtainen arviointi kohdistuu vaikutuksiin, mutta vaatii toistuvasti käytettävän mittarin. Mittaus suoritetaan ennen toimintaa ja sen jälkeen, minkä jälkeen verrataan tapauksen sisäistä muutosta. Tapauskohtaisessa arvioinnissa tapaus toimii siis itsensä vertailuryhmänä. (Robson 2001, 95.)

Kokeellisessa asetelmassa kiinnitetään huomiota tuloksiin, vaikutuksiin, mitattavuuteen ja muutokseen. Arvioinnissa hyödynnetään syyseuraussuhteisiin perustuvia mittauksia ja vertailuryhmiä. Arvioinnin tekijä toimii toteuttajana, tarkoituksena toiminnan ylläpitäminen ja toteuttaminen odotetulla tavalla. (Aalto-Kallio ym. 2009, 40–41.) Virtasen (2007, 120) mukaan kokeellisen asetelman toteutumiseksi tulee arviointitutkimuksessa toteutua kuitenkin neljä ehtoa, jotka ovat:

1. vertailukohde/ryhmä
2. ennakkomittaus
3. altistus
4. jälkikäteismittaus.

Yhdenkin ehdon jäädessä täyttymättä on kyseessä kvasikokeellinen arviointiasetelma. Kvasikokeellisessa arviointiasetelmassa arvioinnin tekijä joutuu soveltamaan mahdollisimman hyvän arviointiasetelman saamiseksi, jollakin mainitulla osa-alueella. Arviointiasetelma tulee muistaa perustella myös näissä soveltavissa tapauksissa. (Virtanen 2007, 120.)

Aalto-Kallio ym. (2009, 107–108) nimittää kokeellista asetelmaa satunnaiskokeelliseksi asetelmaksi ja esittelee näiden lisäksi muun muassa vertailevan kokeellisen asetelman, jossa kahta erilaista arviointikohdetta verrataan keskenään. Kuten kokeellisessa asetelmassa, selvitetään ensin alkutilanne ja arvioitavan toiminnan jälkeen vaikutuksia. Erona on se, että arvioidaan kahden erilaisen toiminnan vaikutuksia ja voidaan asettaa ne paremmuusjärjestykseen. Mallissa ei kuitenkaan voida suoraan osoittaa, mitkä vaikutukset ovat toiminnan suoraa seurausta, mutta luotettavuus lisääntyy otoskoon kasvaessa ja toiminnan samanlaisten toistojen yhteydessä.

Jälkikäteen suoritettu vaikutusten arviointi tulee usein kysymykseen vain, jos kokeellinen asetelma ei ole mahdollinen tai kun arvioinnista kiinnostutaan vasta toiminnan jälkeen. Tällöin on oleellista huomioida kontrafaktuaalinen näkökulma, eli selvittää mitä olisi tapahtunut ilman arvioitavaa toimintaa. Kontrafaktuaalinen näkökulma voidaan saavuttaa vertailemalla vertailu- ja koeryhmää tai kysymällä koeryhmältä heidän näkemystensä mitä olisi tapahtunut ilman toimintaa. (Virtanen 2007, 121–122.) Vaikka arvioinnissa ei pystytäkään täysin kokeelliseen asetelmaan, jossa myös muiden ulkopuolisten tekijöiden vaikutus pystyttäisiin eliminoimaan. Voidaan vaikutusten arvioinnilla todentaa toiminnan merkitys. (Aalto-Kallio ym. 2009, 105.)

Realistinen evaluaatio on asetelma, jossa arvioidaan kehittämistyön tuloksellisuutta, vaikuttavuutta ja hyödynnettävyyttä. Siinä tarkastellaan vaikuttavuutta sekä prosessin että tulosten kautta (Anttila 2007, 54). Evaluoiva arviointi tavoittelee ensin tuloksen hyväksymistä eikä niinkään perinteisen tutkimuksen tavoin todeksi vahvistamista. Realistinen evaluaatio edustaa siis kokonaisvaltaista lähestymistapaa, jossa arvioidaan kohteen vaikuttavuutta ja ratkaisujen sovellettavuutta, tehokkuutta ja hyödynnettävyyttä. Arvioinnissa nähdään vaikutukset ja niiden vastavaikutukset. Tuloksien arvioinnissa osoitetaan, miten tavoitteet on saavutettu, selvitetään toiminnan vahvuudet ja heikkoudet sekä voidaan tehdä suosituksia tuleville toteutuksille. (Anttila 2007, 62–71.)

Abduktiivinen päättely realistisessa evaluaatiossa alkaa käytännöstä, vuorotellen sen jälkeen teorian ja käytännön välillä. Päättely johtaa ilmiön mallinnusta ja todentamista kriteerien kautta. Realistisen evaluointiin kuuluu ohjelmateorian rakentaminen, jota seurataan ja muokataan prosessin aikana. Toiminnot kantavat päättelyä eteenpäin. Realistisella evaluoinnilla selvitetään mikä sujuu ja mikä ei, mihin voidaan vaikuttaa ja miten ne näkyvät eri tahoille. Arvioivaa lähestymistapaa sovelletaan suoritustavoitteiden määrittelystä alkaen, jonka pohjalta suunnitellaan projektin strategiat, toimenpiteet ja tehtävät. Prosessia ja tuloksia arvioidaan, kuten myös vahvuuksia ja heikkouksia. Lisäksi tehdään myös kehitysehdotuksia tulevaisuuteen. (Anttila 2007, 62–65.)

Realistisella evaluoinnilla kohdistetaan huomio prosessien toimivuuteen, siihen miksi ne toimivat ja missä olosuhteissa ne toimivat, tavoitteena kokonais-

valtainen näkemys aiheesta. Tulosten ja vaikutusten lisäksi käsitellään sisältöjä ja osatekijöitä kokonaisvaltaisesti, sekä sitä miten eri osa-alueet vaikuttavat kokonaisuuteen. Siinä voidaan käyttää sekä määrällisiä että laadullisia menetelmiä, ja näiden avulla saatuja tuloksia arvioidaan käytännön prosesseja tosiasioiden valossa sovellettavuuden ja hyödynnettävyyden näkökulmasta. (Anttila 2007, 68–72.)

Arviointi voi ajoituksellisesti olla joko etukäteisarviointia, jatkuvaa arviointia tai jälkikäteisarviointia (Virtanen 2007, 93). Jälkikäteisarvioinnista on kyse, kun arvioidaan tuloksia ja kokonaisuutta sekä vaikuttavuutta. Jälkikäteisarvioinnissa kannattaa aina huomioida ”deadweight”-vaikutukset kysymällä osallistujien näkemys siitä, mitä olisi tapahtunut ilman toimintaa. Näin pystytään selittämään luotettavammin, mitkä vaikutukset liittyvät tutkittavaan toimintaan. (Virtanen 2007, 120.) Arvioinnin ajallisuuden lisäksi tulee huomioida arvioinnin tyyppi, onko arviointi formatiivista vai summatiivista. Summatiivinen arviointi toteutetaan aina jälkikäteen (Virtanen 2007, 93). Se määrittelee, onko toiminta toimivaa, ja formatiivinen arviointi tavoittelee toiminnan parantamista toiminnan aikana (Patton 2015, 248).

Summatiivisessa arvioinnissa kysytään usein sitä, toimiko jokin. Saavuttiko se tulokset? Tulisiko sitä jatkaa? Antoiko se rahalle vastinetta? (Patton 2012, 117.) Siinä tarkastellaan siis kokonaisuutta ja tuloksia sekä sitä, miten tehdyt toimenpiteet ovat onnistuneet saavuttamaan asetetut tavoitteet. Arvioinnin kohteeksi voidaan asettaa myös tahattomat vaikutukset tai vaihtoehtoiset ratkaisut. Näiden pohjalta saadaan arvio siitä, kuinka vaikuttavaa toiminta on ollut ja missä olosuhteissa. Summatiivinen arviointi kulkee seuraavien neljän vaiheen kautta:

1. Luodaan kriteerit summatiiviselle arvioinnille.
2. Asetetaan vaatimukset onnistuneelle toiminnalle.
3. Mitataan toimintaa ja verrataan näitä asetettuihin vaatimuksiin.
4. Yhdistetään tulokset summatiiviseksi arvioksi toiminnan arvosta.

Summatiivinen arviointi edellyttää siten kokonaisuuden hahmottamista ja arvioinnin tulee olla sekä uskottava että luotettava. (Anttila 2007, 85; Patton 2012, 117; Patton 2015, 250; Virtanen 2007, 93.) Luotettavuutta voidaan parantaa aiemmin mainitulla kontrafaktuaalisen näkökulman huomioimisella, eli pohtimalla olisiko vaikutus tapahtunut ilman toimintaa.

Formatiivinen arviointi puolestaan tarkastelee toimintaa käynnistämisen ja prosessin aikana, tavoitteena muokata tai kehittää toimintaa. Formatiivisen arvioinnin tavoitteena on löytää kehitysehdotuksia tiettyyn toimintaan. (Patton 2002, 218–220; Robson 2001, 80–81; Virtanen 2007, 93.) Formatiivista arviointia voidaan ajatella myös vaiheittaisena arviointina, joka tapahtuu prosessin aikana (Anttila 2007, 84). Sitä voidaan nimittää kehittämisarvioinniksi silloin, kun projektin lopullista tavoitetta ei ole määritelty ja arviointi on osa projektin kehittämisprosessia. Arviointi on harvoin puhtaasti summatiivista tai formatiivista, vaan usein arvioinnissa on viitteitä molemmista, toisen ollessa pääpainona. Esimerkiksi halutaan arvioida ja kehittää prosessia, mutta samalla tietää minkälaisia vaikutuksia prosessilla on. (Robson 2001, 80–82.)

2.2.4 Aineistojen hankinnan menetelmät

Arvioinnin menetelmien avulla kerätään aineistot arvioinnin pohjaksi. Arviointimetodiikalla tarkoitetaan siis arviointiprosessin aikana sovellettavia tutkimustekniikoita, jotka jaotellaan Virtasen (2017, 154) mukaan arviointitutkimuksessa yleisten laadullisen ja määrällisen menetelmien käsitteiden sijaan usein naturalistiseen tiedonhankintaan ja kokeelliseen asetelmaan. Naturalistinen tiedonhankinta tapahtuu luonnollisessa arviointiympäristössä ja kokeellisessa asetelmassa korostetaan riippumattomuutta ja tilanteen kontrollia. (Virtanen 2007, 154–156.) Naturalistinen tiedonhankinta keskittyy todellisiin, luonnollisiin tapahtumiin, joita ei ole millään tavalla manipuloitu tai kontrolloitu. Tuloksia ei ole siis etukäteen määritelty tai annettu esimerkiksi vastausvaihtoehtoja. Naturalistisessa tiedonhankinnassa hyväksytään luonnollisen ympäristön tuomat vaikutukset ja tulkitaan niitä toiminnan tuomien vaikutusten ohella. Harvoin kuitenkaan on täysin kyse naturalistisesta tai kokeellisesta asetelmasta, vaan näiden välimaastosta. (Patton 2015, 46–49.)

Yleisen termistön ja selkeyden vuoksi käsitellään menetelmiä myös määrällisen ja laadullisen jaottelun mukaisesti. Määrälliset menetelmät ovat yleisiä vaikuttavuuden ja tuloksellisuuden arvioinnissa, kun kohdetta arvioidaan kokonaisuutena. Yleisimpänä menetelmänä kyselyt. Laadullisia menetelmiä käytetään enemmän tulkinnallisen näkökulman saamiseen, eli kun halutaan tietää, millaista toiminta tai vaikuttavuus on jonkin mielestä tai miten asia ymmärre-

tään. Menetelmiä ovat esimerkiksi haastattelut, dokumenttianalyysi ja havainnointi. Laadulliseksi aineistoksi lasketaan myös määrällisissä kyselyissä kerätyt avoimet vastaukset. (Anttila 2007, 108.)

Määrälliset menetelmät tulevat kyseeseen, kun halutaan saada tietoa laajemmasta merkityksestä, vaikuttavuudesta, yleistettävyydestä tai ominaisuuksista. Ne myös soveltuvat parhaiten ulkoiseen arviointiin. Sisäisessä arvioinnissa käytetään määrällisiä menetelmiä interventiotilanteissa, joissa tutkitaan tietyn yksityiskohdan toimivuutta pyrittäessä löytämään paras ratkaisu. Määrälliset menetelmät ovat objektiivisia, ja niissä pyritään eliminoimaan taustalla vaikuttavat arvot tai arvostukset. Sama koskee myös muutamia laadullisia menetelmiä. Näitä ei siten voi kutsua arvioiviksi menetelmiksi, vaan ne kertovat ominaisuuksia faktoina, ilman merkitystä ja vaikutusta tai niiden arviointimahdollisuutta. Näistä saadaan kuitenkin hyvän validiteetin ja reliabiliteetin näyttö realistisen arvioinnin tueksi. Tärkeää on keskittyä arvioivaan otteeseen ja sen selvittämiseen, mitä tulokset tarkoittavat ja merkitsevät kyseisen toiminnan tavoitteiden saavuttamisessa. Määrällisissä kyselyissä tulee aina varmistua riittävän laajasta, validiteetin takaavasta, vastaajajoukosta. Tuloksia ei tule tulkita liikaa, vaikka ne olisivatkin tilastollisesti merkitseviä, koska todellisuus reaali-maailmassa voi erota tilastokäsittelystä. Kyselyillä todetaan toteutuneet ja tapahtuneet asiat, joten ne sopivat hyvin olemassa olevien ominaisuuksien mittaamiseen, vertailuun ja testaamiseen. (Anttila 2007, 105–108.)

Tärkeintä on löytää kyseisen arviointitehtävän kannalta merkittävät aineistot. Ja mahdollisuuksien ja resurssien mukaan hyödyntää erilaisia aineistolähteitä monipuolisemman kuvan saamiseksi. (Virtanen 2007, 156.) Myös käytettäviä menetelmiä voi olla useita, ja sitä kutsutaan triangulaatioksi tai ristiin validoinniksi. Triangulaatiolla tavoitellaan parempaa luotettavuutta ja uskottavuutta arvioinnin tulokselle, kun tulos muodostuu useamman menetelmän kautta, tutkittavaa kohdetta lähestytään eri suunnilta ja/tai suoritetaan sekä ulkoista että sisäistä arviointia. (Anttila 2007, 143.)

Denzin on Pattonin mukaan esitellyt neljä triangulaation eri tyyppiä tai ulottuvuutta, joita ovat:

1. aineisto triangulaatio – useat eri aineistolähteet
2. tutkija triangulaatio – useat eri arvioitsijat/tutkijat

3. teoria triangulaatio – eri näkökulmat tiedon tulkitsemiseen
4. menetelmä triangulaatio – eri menetelmät saman aiheen tutkimiseen.

Patton toteaaakin, että triangulaatio on ihanteellista. Menetelmien triangulaatiolla voidaan käsittää kahdella eri tavalla, joko metodien sisäisenä triangulaationa, eli esimerkiksi kysytään samaa asiaa eri tavoin, tai metodien välisenä triangulaationa, eli käytetään useita eri menetelmiä. Menetelmät voivat triangulaatiossa olla määrällisiä ja/tai laadullisia. (Patton 2015, 316; Tuomi & Sarajärvi 2018, 127.)

Dokumenttianalyysi

Dokumenttianalyysi on menetelmä, jolla analysoidaan olemassa olevan materiaalin sisältöjä sekä luodaan tutkittavasta ilmiöstä selkeä ja tiivis kuvaus, josta voidaan tehdä johtopäätöksiä (Ojasalo ym. 2015, 136). Dokumentilla voidaan tarkoittaa hyvin väljästi erilaisia materiaaleja, kuten raportteja, haastatteluita, puheita, keskusteluita tai esitteitä. Melkein pä mitä vain kirjalliseen muotoon saatettua materiaalia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87.) Dokumenttiaineistona pidetään myös kyselytutkimusten avoimia vastauksia, joita ei voida numeerisesti luokitella ja analysoida, vaan ne tulee ryhmitellä, pelkistää ja tulkita (Anttila 2007, 108–109).

Dokumenttianalyysit voidaan jakaa kahteen ryhmään, sisällön analyysiin ja sisällön erittelyyn. Sisällön analyysillä kuvataan kokonaisuutta sanallisesti ja esittää merkityksiä, kun taas sisällön erittelyssä kokonaisuutta kuvataan määrällisesti eritellen sisältöä. (Ojasalo ym. 2015, 137.) Eriksson & Kovalainen (2016, 126) jaottelee nämä laadullisessa sisältöanalyysissä luokitteluksi (categorization) ja tulkinnaksi (interpretation). Luokittelu on yleisin tapa koodata aineistoa, jotta saadaan kokonaisvaltainen ja tosiasiallinen kuva aineiston sisällöstä. Tulkitsemalla taas pyritään ymmärtämään asiayhteyksiä ja tulkinnat voivat pohjautua myös luokitteluun. (Eriksson & Kovalainen 2016, 126.)

Aineiston analyysi voidaan jakaa aineistolähtöiseen, teoriaohjaavaan ja teorialähtöiseen analyysiin. Aineistolähtöisessä analyysissä aineistoa ryhmitellään ja abstrahoidaan. (Ojasalo ym. 2015, 139.) Abstrahoinnilla tarkoitetaan

teoreettisten käsitteiden luomista (Tuomi & Sarajärvi 2018, 91). Siinä poimitaan tutkimuksesta oleellinen tieto ja muodostetaan sen pohjalta teoreettinen käsitteistö yhdistelemällä aineistoluokkia. Yleiskäsitteiden avulla muodostetaan kuvaus tutkittavasta kohteesta sekä verrataan tätä teoriaan ja johtopäätöksiin. Teoriaohjauksisen analyysin luokittelu pohjautuu aikaisempaan teoriaan ja käsitteistö on valmiina, kun taas teorialähtöisessä analyysissä muodostetaan analyysirunko, jonka pohjalta analyysi suoritetaan. Runko voi olla joko väljä tai yksityiskohtainen, sisältäen luokituksia ja kategorioita, joiden pohjalta aineistoa käsitellään. Analyysissä voidaan poimia rungon sisälle asioita sekä luoda uusia luokkia sen ulkopuolelle jäävistä asioista. (Ojasalo ym. 2015, 140–141.)

Dokumenttianalyysin vaiheisiin kuuluu aineiston kerääminen, sen valmistelu ja pelkistäminen, toistuvien rakenteiden tunnistaminen sekä tulkinta. Koko prosessia tulee tarkastella kriittisesti mahdollisten virheiden ja vääristymien estämiseksi sekä laadun ja luotettavuuden parantamiseksi. Aineiston valmistelu ja pelkistämisvaiheessa aineistoa järjestetään, selkiytetään, tiivistetään ja pilkotaan osiin, jotta sen käsittely olisi helpompaa. (Ojasalo ym. 2015, 138–139.) Ryhmittelyssä eli luokittelussa aineiston pelkistäminen tarkoittaa aineiston jaottelua määriteltyjen yksiköiden mukaan, joita voivat olla esimerkiksi sanat, lauseet, teemat tai erilaiset muuttujat, toimijat, teot tai prosessit. Luokittelussa voidaan käyttää myös useita luokitteluyksiköitä laajemman kuvan saamiseksi. Aineiston luokittelun jälkeen analysoidaan aineistosta löytyviä trendejä, malleja ja suhteita asioiden välillä sekä luodaan kokonaisvaltaista kuvaa käsiteltävästä asiasta. (Eriksson & Kovalainen 2016, 122–123.)

Aineistoa voidaan pelkistää myös koodaamalla ja teemoittamalla. Koodaamisessa merkitään aineistosta tiettyjä asioita samoin merkein, joilla voidaan ryhmitellä aineistoa, mutta ne myös kuvailevat tekstiä. Teemoittamalla voidaan koota saman teeman alle kuuluvia aineistoja helpottamaan yleiskuvan syntymistä sekä aineiston analyysia. Samaan teemaan kuuluvat asiat merkitään teeman koodilla ja yhdistetään nämä omaksi aineistokseen, jossa käsitellään vain kyseistä teemaa. Pelkistämisen menetelmien jälkeen aineisto voidaan myös kvantifioida, eli laskea teemojen tai luokkien toistuvuus ja määrät. Aineistosta voidaan laskea muita aineiston määreitä, kuten lehtijutuista palstamillimetrit tai avainsanojen esiintymistaajuus. (Ojasalo ym. 2015, 141–143.)

Dokumenttianalyysin jälkeen tulee suorittaa myös aineiston tulkinta, jossa pyritään tuomaan esille jotain uutta kohteesta. Tulkintojen taustalla voivat olla esimerkiksi toistuvat rakenteet, uskottavat selitykset, ryhmittely, laskelmat, kontrastit ja vertailut sekä muuttujien halkominen. Näiden pohjalta kootaan yhteen keskeiset tulokset ja tehdään tarvittavat johtopäätökset aineiston pohjalta. (Ojasalo ym. 2015, 143–144.)

Kyselyt

Kyselytutkimusten tarkoituksena on yksityiskohtaisen ja kattavan aineiston kerääminen. Niiden avulla voidaan identifioida ongelmia tai käytänteitä sekä määrittellä mitä eri tahot tekevät tietyissä tilanteissa. (Anttila 2007, 115.) Kyselyt ovat nopea ja tehokas tapa kerätä tietoa suurelta vastaajajoukolta. Ja niiden tuloksia voidaan yleensä suurimmilta osin käsitellä tilastollisesti. (Ojasalo ym. 2015, 121.)

Kyselytutkimuksen taustalla vaikuttavat valinnat otannan koosta, eli siitä kuinka monta havaintoyksikköä tutkimukseen sisällytetään. Havaintoyksiköillä viitataan tutkimuksen kohteena oleviin yksiköihin (esimerkiksi asiakkaat). Kaikki havaintoyksiköt muodostavat perusjoukon, josta valittua pienempää joukkoa nimitetään otokseksi tai näytteeksi. Satunnaisesti valittua joukkoa, johon kaikilla havaintoyksiköillä on ollut mahdollisuus päästä, kutsutaan otokseksi. Jos joukko on valittu harkinnanvaraisesti, eikä kaikilla havaintoyksiköillä ole ollut mahdollisuutta päästä joukkoon, kutsutaan joukkoa näytteeksi. Tuloksia ei voi yleistää koko perusjoukkoa koskevaksi, mikäli kysely ei perustu otokseen. Kyselytutkimuksen luotettavuuden ja yleistettävyyden varmistamiseksi kannattaa pienissä perusjoukoissa toteuttaa kokonaistutkimus, eli sisällyttää kaikki havaintoyksiköt tutkimukseen. Tämä edellyttää myös sitä, että toteuttajalla on käytettävissään näiden yhteystiedot kyselyn toteuttamiseksi, joka voi osoittautua haasteeksi sähköisissä kyselyissä. (Ojasalo ym. 2015, 122–129.)

Kyselylomakkeen ja erityisesti kysymysten suunnitteluun tulee panostaa. Lomakkeella tulee olla kaikki ja vain sellaiset kysymykset, joilla saadaan tutki-

muksen kannalta tärkeää informaatiota. Lomakkeen pituus ja selkeys vaikuttaa tulosten käsittelyn lisäksi myös vastaushalukkuuteen. Vastausajan ei tulisi muodostua yli 20 minuuttia pitkäksi. (Ojasalo ym. 2015, 130–131.) Kysymyslomake kannattaa testata ennen tutkimuksen toteuttamista. Testauksen avulla voidaan havaita puutteet kysymysten ja vastausohjeiden selkeydessä, vastausvaihtoehtojen toimivuudessa ja kyselylomakkeen pituudessa sekä käytetyn ajan kohtuullisuudessa. (Vilkka 2015, 71.)

Käytännön arvioinnissa kysymykset käsittelevät vastaajien taustatietoja (jotka ovat tarpeellisia arvioinnin kannalta), kartoittavat toiminnan toteutusta (eroavaisuudet suunnitelmien ja toteutuksen välillä), mitä asiakkaat ovat saaneet toiminasta (havaitut muutokset asiakkaiden näkökulmasta ja asiakkaiden tarpeet sekä niiden täyttäminen) sekä parantamishdotuksia (Robson 2001, 131).

Kysymysten suunnittelussa tulee huomioida ymmärrettävyys, se että kaikki vastaajat ymmärtävät kysymykset samalla tavalla. Kysymysten tulee olla siis selkeitä ja yksiselitteisiä, ennemmin tarkkoja kuin yleisluonteisia ja mahdollisimman lyhyitä. Myös vastausohjeet helpottavat vastaajaa vastamaan oikein. Selkeyden vuoksi kysymyksessä tulee kysyä vain yhtä asiaa kerrallaan ja tarjota myös ”ei mielipidettä” vaihtoehto. Vastausvaihtoehdoista monivalintavaihtoehdot ovat parempia kuin ”samaa tai eri mieltä” -väittämät. Ja kysymysten asettelussa tulee harkita myös kysymysten määrää ja järjestystä sekä käytettyä kieltä. (Ojasalo ym. 2015, 131–132.) Vastausvaihtoehdot voivat olla monivalinta- eli suljettuja kysymyksiä, avoimia kysymyksiä tai sekamuotoisia kysymyksiä, joissa hyödynnetään molempia. Sekamuotoiset kysymykset ovat käytännöllisiä silloin, kun ei tiedetä kaikkia vastausvaihtoehtoja. (Vilkka 2015, 69.) Vastausvaihtoehtojen valinnassa kannattaa huomioida myös niiden tarkkuus. Tarkoilla kysymyksillä saadaan tarkempia vastauksia, joita voi analyysivaiheessa tiivistää. Toisin kuin laajoilla kysymyksillä kerättyä laveja vastauksia ei voi enää jälkikäteen tarkentaa. (Ojasalo ym. 2015, 132.)

Kyselytutkimuksen suljetuissa kysymyksissä voidaan käyttää erilaisia asteikoita, jotka voidaan jakaa asenne- ja mitta-asteikoihin. Asenneasteikolla mitataan tutkittavan asennetta tai mielipidettä, kun taas mitta-asteikolla mitataan

jotain, kuten välimatkaa tai järjestystä. Asenneasteikoista hyvin tunnettu on Likertin-asteikko, jossa toisessa ääripäässä ollaan samaa mieltä ja toisessa eri mieltä väittämän kanssa. Asteikko voi olla esimerkiksi 4-portainen, mutta portaita voi olla myös enemmän. Asteikko jakautuu esimerkiksi seuraavasti:

1. *täysin eri mieltä*
2. *jokseenkin eri mieltä*
3. *jokseenkin samaa mieltä*
4. *täysin samaa mieltä.*

Viisiportaisessa asteikossa keskelle lisätään ”*Ei samaa eikä eri mieltä*”-porras. Sanallisten asteikkojen laatimisessa on haasteena myös vaihtoehtojen eri merkitykset vastaajille. Esimerkiksi määreet usein, silloin tällöin, joskus ja harvoin, voidaan tulkita eri tavoin. Siten onkin parempi hyödyntää ääripäitä, joiden väliltä vastaajan on helpompi valita. Osgoodin asteikko on myös hyvin tavallisesti käytetty asteikko, jossa vaihtoehtojen ääripäissä on vastakkaiset adjektiivit ja näiden välissä 5- tai 7-portainen asteikko. Esimerkiksi alla olevan mukaisesti:

Käyttö oli helppoa 1 2 3 4 5 Käyttö oli vaikeaa.

Asteikolla vastaaja määrittelee, kumpaa väittämää lähempänä hänen kokemuksensa on. (Vilkka 2007, 45–48.)

Mitta-asteikkoja on useita erilaisia; laatueroasteikko, järjestysasteikko, välimatka-asteikko ja suhdelukuasteikko. Asteikon valinnassa tulee huomioida mitattava asia sekä haluttu tarkkuus. Laatueroasteikolla ja järjestysasteikolla voidaan mitata sanallisesti, kun taas välimatka-asteikolla ja suhdelukuasteikolla numeerisesti. Tavoitteena määrällisessä tutkimuksessa on mahdollisimman tarkka mittaustulos, joka edellyttää mahdollisimman tarkkaa mittaustasoa. Laatuasteikkoa voidaan kutsua myös nominaaliasteikoksi ja sillä mitataan laadullisia ominaisuuksia, jotka voidaan jakaa ryhmiin tai luokkiin. Selvitetään esimerkiksi kotipaikka, sukupuoli, ammatti ja siviilisääty. Aineistoa voidaan mitata moodilla, eli määrittelemällä mikä luokka sisältää eniten havaintoja. Järjestysasteikkoa voidaan kutsua myös ordinaaliasteikoksi ja sillä mitataan samanlaisuutta, erilaisuutta tai luokkien järjestystä. Tähän lukeutuvat aiemmin esitellyt Likertin ja Osgoodin -asteikot. Näillä selvitetään laadullisia ominaisuuksia, kuten esimerkiksi asenteita tai mielipiteitä. Aineistoa voidaan mitata moodin lisäksi myös mediaanilla, joka tarkoittaa havaintoarvojen keskikohtaa (mikä havaintoarvo on keskimmäisenä, kun havainnot laitetaan suuruusjärjestykseen). (Vilkka 2007, 48–49.)

Välimatka-asteikkoa voidaan kutsua myös intervalliasteikoksi ja sillä mitataan havaintojen etäisyyttä toisistaan. Asteikolla etäisyydet ovat samat eri havaintoarvojen välillä, ja sillä voidaan selvittää esimerkiksi syntymävuotta, painoa tai pituutta. Moodin ja mediaanin lisäksi voidaan käyttää aritmeettista keskiarvoa, joka saadaan, kun lasketaan havaintojen mittaustulokset yhteen ja jaetaan se havaintojen lukumäärällä. Suhdelukuasteikolla mitataan samoja asioita kuin edellä ja sillä on yleensä tarkkaan määritelty mittayksikkö ja nollakohta. (Vehkalahti 2019, 34; Vilka 2007, 49–50.) Asteikkoja suunniteltaessa kannattaa usein valita tarkempi mittaustaso. Esimerkiksi kyllä/ei vaihtoehtojen sijaan voi käyttää laajempia asteikkoja, jotka kuvaavat toimintaa tarkemmin. Kuten esimerkiksi ajallista määrittelyä toiminnan toistuvuudesta, sisältäen vaihtoehdon ”ei koskaan”. Näin saadaan tarkempaa aineistoa ”kyllä” vastausten takaa, sekä myös ”ei” vastaukset. (Vehkalahti 2019, 31.)

Kyselyaineiston pohjalta voidaan koota yksityiskohtaista tosiasioihin perustuvaa tietoa kuvaamaan tutkittavaa kohdetta, määrittellä ongelma tai käytänteet, tehdä vertailuja tai arvioida ilmiöitä sekä määrittellä mitä eri tahot tekevät samanlaisissa tilanteissa, samanlaisille ongelmille (Anttila 2007, 115). Määrällistä aineistoa voidaan käsitellä pitkälti tilastollisesti. Aineistolle voidaan tehdä ristiintaulukointia ja laskea yleisiä tunnuslukuja, kuten keskiarvoja, mediaaneja, frekvenssejä (esiintymistiheys) sekä summia. (Robson 2001, 171; Virtanen 2007, 158.)

2.2.5 Tutkimuksen arviointisuunnitelma

Tämän tutkimuksen arvioinnin tavoite, tarpeet, tarkoitus ja arviointikysymykset on määritelty tarkemmin luvussa 2.1, tässä luvussa käydään tarkemmin läpi muut arviointisuunnitelman osat, kuten arviointikriteerien, arviointiaselman, -kohteen, tyypin ja menetelmien valinta. Arvioinnin taustalla vaikuttava teoria kootaan lukuihin 3–5, joissa selvitetään teoriaperusta sekä arvioitavan kohteen prosessi.

Arvioinnin kohteena on Kymppi-koulutusohjelmien vaikuttavuus, osallistujien ja heidän edustamiensa organisaatioiden näkökulmasta. Tutkimuksessa selvi-

tetään, miten koulutusohjelmat on toteutettu, miten ne ovat vaikuttaneet osallistujiin ja heidän edustamiin yrityksiin, ja millainen on koulutusohjelmien vaikuttavuus näiden tietojen perusteella.

Tutkimuksessa vaikuttavuusarvioinnin aineistoa kerätään usealla eri menetelmällä sekä useista eri aineistolähteistä. Arviointikäsitteinä eli -kriteereinä ja tavoitearvoina ovat seuraavat:

1. asiakkaiden tyytyväisyys koulutusohjelman eri osioihin (tavoite: keskiarvo > 4)
2. oppimissaavutukset / valmiuksien paraneminen (tavoite: positiivinen/ suurin osa samaa mieltä)
3. vaikuttavimmat osiot (useimmin valitut osiot, moodi)
4. Kymppi-toiminnan aktiivisuus nyt (tavoite enemmän käytössä vs. ei käytössä)
5. asiakkaan mielipide koulutusohjelman vaikuttavuudesta (tavoite: keskiarvo > 4, positiiviset väittämät)
6. asiakkaiden tavoitteiden saavuttaminen (tavoite: tyytyväinen/samaa mieltä)
7. koulutusohjelman hyödyllisyys asiakkaalle (positiivinen/samaa mieltä)
8. suositteluaktiivisuus (NPS, tavoite yli 50, jota pidetään yleisesti erinomaisena tuloksena).

Tavoitteet on määritelty kauppakamarin toiminnan suuntaviivojen mukaisesti. Kauppakamariryhmässä yhteisenä tavoitteena on saavuttaa koulutustoiminnasta asiakaspalautteiden keskiarvoksi vähintään kiitettävä (4), arviointiasteikon ollessa 1–5. Tämän pohjalta yhdeksi onnistumisen kriteeriksi on asetettu keskiarvoksi kiitettävä (4) ja muissa asteikoissa positiivinen tulos. Vaikuttavampien osioiden (3. kriteeri) myötä kerätään tietoa asiakkaiden näkemyksestä siitä, mitkä osiot kuuluvat hyvään Kymppi-koulutusohjelmaan, eli millä on suurin vaikuttavuus.

Arviointiasetelma tutkimuksessa on kokonaisuudessaan realistinen evaluaatio, jossa aiemmin kuvatun mukaisesti arvioidaan prosessia ja sen tuloksia. Prosessin arviointi helpottaa myös tulosten ja vaikutusten arviointia, koska sen myötä tiedetään mitä on tehty ja mitä siitä on seurannut. Realistisen evaluaation lisäksi tutkimuksesta voidaan erottaa myös muita arviointiasetelmia tutkimuksen eri vaiheissa. Yhden ryhmän vaikutusten arvioinnin asetelma tulee kyseeseen, kun arvioidaan koulutusohjelmien vaikuttavuutta perustuen koulutusohjelman aikana ja sen jälkeen annettujen palautteiden pohjalta. Tässä kyseessä siis yksivaiheinen asetelma, jossa testataan tilannetta jälkikäteen ja

rinnalle kerätään tietoa prosessin aikaisesta tilanteesta. Ennakkotilanne on mitattu siis toiminnan aikana ja jälkikäteisarviointi suoritetaan 5–20 kuukautta toiminnan päättymisen jälkeen. Kokonaistutkimuksessa toteutetaan rinnakkain kahden eri koulutusohjelmatoiteutuksen arviointi, jonka myötä asetelmaan saadaan myös vertaileva asetelma. Työssä vaikuttavuuden arvioinnin yhtenä osana on selvittää eroavaisuuksia eri toteutuksien välillä, josta voidaan tehdä tulkintoja tulevaisuuden kehittämistarpeisiin.

Tutkimus on sekoitus formatiivista ja summatiivista arviointia. Formatiiivisella arvioinnilla arvioidaan toimintaa ja prosessia sekä tavoitellaan sen parantamista. Summatiivisella arvioinnilla arvioidaan tuloksia ja vaikuttavuutta sekä sitä kannattaako toimintaa jatkaa. Kyseessä on siis jälkikäteisarviointi, jossa kehitetään toteutettuja koulutusohjelmia. Koska kyseessä on jälkikäteen suoritettu vaikutusten arviointi, johon ei ollut osattu varautua ennakkomittauksilla, tullaan tämä huomioimaan kyselytutkimuksissa. Osallistujilta ja heidän esimiehiltään tullaan kysymään heidän mielipidettänsä siitä, olisiko muutoksia tapahtunut ilman koulutusohjelmaa. Ja vaikka syyvaikutussuhteesta ei voida saada täyttä varmuutta, voidaan tehdä kuitenkin tulkintoja toiminnan merkityksestä.

Menetelminä ovat aiemmissa luvuissa kuvatut dokumenttianalyysit ja kyselytutkimukset. Dokumenttianalyysillä analysoidaan koulutusohjelmien prosesseja ja sisältöjä sekä koulutusohjelmien aikaisia osallistujien ja heidän esimiesten antamia palautteita. Lisäksi toteutetaan kyselytutkimus nykytilasta koulutusohjelmiin osallistuneille ja heidän esimiehilleen. Tutkimuksen etene- mistä on kuvattu tarkemmin kuvassa 2.



Kuva 2. Tutkimuksen eteneminen vaiheittain

Tutkimuksen ensimmäinen vaihe on kuvan 2 mukaisesti on siis dokumenttianalyysi, jolla analysoidaan koulutusohjelman prosessia ja sisältöä. Tavoitteena on analysoida ja tulkita koulutusohjelman prosessia, sitä mitä tapahtui, milloin ja mikä on vaikuttanut lopputulokseen. Analysoidaan prosessin merkityksellisyyttä sekä syyvaikutussuhteita, peilaten näitä ohjelmateoriassa kuvattuun osaamisen kehittämisen sekä Kymppi- ja tiimitoiminnan teoriaan. Dokumenttianalyysin pohjalta voidaan tehdä johtopäätöksiä prosessin vaikutuksesta kokonaisvaikuttavuuteen sekä luodaan pohjaa vaikuttavuudenarvioinnille ja hyvän koulutusohjelman määritelmälle.

Seuraavaksi toisessa vaiheessa koulutusohjelman aikaisista palautteista suoritetaan oma dokumenttianalyysi, jolla selvitetään prosessin aikaista tilannetta luokittelemalla ja erittelemällä sisältöä. Analyysista saadaan viitteitä koulutusohjelman vaikuttavuudesta asiakkaiden näkökulmasta toiminnan aikana ja hetken jälkeen. Dokumenttianalyysiin on käytettävissä koulutuspäivistä osallistujilta saatu palaute sekä heidän esimiesten antama välipalaute koulutusohjelman puolivälissä. Tulokset luovat vaikuttavuuden arvioinnin lähtötilanteen.

Kyselytutkimuksella, tutkimuksen kolmannessa vaiheessa, selvitetään osallistuneiden henkilöiden ja heidän edustamien yritysten (esimiesten/johdon) näkemyksiä koulutusohjelmasta sekä sen vaikuttavuudesta. Samalla selvitetään Kymppi-toiminnan tilaa ja heidän näkemyksensä koulutusohjelman oppimista-

voitteiden toteutumisesta. Tutkimuksessa tullaan selvittämään myös osallistujayritysten ja osallistujien näkökulmia koulutuksen vaikuttavuuteen, koska halutaan poistaa mahdolliset muut vaikuttaneet seikat, kun tarkkaa lähtötilannetta ole saatavissa. Nykytilanteen selvittämisen jälkeen siirrytään neljänteen vaiheeseen, eli tulkitsemaan ja analysoimaan kerättyjä aineistoja. Vaikuttavuusarviointi suoritetaan dokumenttianalyyysien ja kyselyn tuloksien pohjalta. Näin saadaan käsitys siitä, kuinka koulutusohjelman prosessi on mahdollisesti vaikuttanut ja kuinka asiakkaat arvioivat vaikuttavuuden. Näistä voidaan tehdä viidennessä vaiheessa johtopäätökset ja laatia kehittämissuhteita tuleviin koulutusohjelmatoimituksiin. Lopuksi arvioidaan vielä tutkimuksen uskottavuutta ja luotettavuutta.

Arvioinnin toteuttaa sisäinen arvioitsija, joka pyrkii suorittamaan arvioinnin mahdollisimman objektiivisesti ja ulkoisesta näkökulmasta. Tämä tullaan huomioimaan myös arvioinnin luotettavuuden arvioinnissa. Luotettavuutta pyritään parantamaan muun muassa triangulaation menetelmillä, käytettäessä useampia menetelmiä ja aineistolähteitä. Tutkimuksessa sovelletaan naturalistista tiedonhankintaa, toteutettaessa tutkimus luonnollisessa ympäristössä, mutta kuitenkin tarjoten kyselytutkimuksessa tarkkoja vastausvaihtoehtoja.

Tutkimuksen avulla saadaan tietoa siitä, kuinka koulutusohjelmat on koettu, kuinka niiden tavoitteena ollut Kymppi-toiminnan kehittäminen on toteutunut ja onko vastaavaa toimintaa edelleen käytössä. Lisäksi saadaan tietoa siitä, millainen on hyvä Kymppi-koulutusohjelma. Ja tulosten pohjalta voidaan arvioida koulutusohjelmien tuloksia, vaikuttavuutta sekä tehdä kehityssuhteita koulutusohjelman kehittämiseksi.

2.3 Opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetyön aihe liittyy vahvasti tekijän omaan työhön, ja työn aihe lähti liikkeelle kiinnostuksesta selvittää uusien koulutusohjelmakokonaisuuksien vaikuttavuus osallistujayrityksiin. Suurimpana motiivina tutkimuksen toteuttamiselle oli koulutusohjelman jatkokehitys. Tutkimuksen tekijä on ollut itse mukana kehittämässä ja toteuttamassa koulutusohjelmakokonaisuutta sekä tulee

olemaan mukana myös jatkokehityksessä. Tämän pohjaksi on arvokasta selvittää vaikuttavuus, mahdolliset eroavaisuudet eri toteutuksien välillä sekä se, millainen on hyvä Kymppi-koulutusohjelma.

Kyseessä on siis kehittämistietoa tuottava tutkimus, jossa tuotetaan tietoa kehitettävästä ilmiöstä, Kymppi-koulutusohjelmasta. Tavoitteena on tuottaa kehittämistä suuntaavia ideoita, jotta tutkimuksen perusteella kehittämistyötä voidaan jatkaa. (Penttinen 2020, 10.) Tutkimus sijoittuu kehittämisprosessin arvioinnin vaiheeseen, kun tehdään vaikuttavuusarviointia. Vaikuttavuusarvioinnin pohjalta pyritään edelleen selvittämään koulutusohjelman kehittämistarpeita, jotka ovat pohjana uudelle kehittämisprosessille. (Penttinen 2020, 11.)

Opinnäytetyössä keskitytään pääasiassa tutkimuksellisesti arviointitutkimuksen toteuttamiseen koulutusohjelman vaikuttavuudesta. Pää tavoitteena on siis selvittää koulutusohjelman vaikuttavuus ja millainen on hyvä koulutusohjelma. Tulosten pohjalta luodaan kehittämisideoita ja aihioita koulutusohjelman jatkokehittämiseen ja selvitetään koulutusohjelman kehittämistarve, jotta se olisi entistä vaikuttavampi osallistujille. Opinnäyte sijoittuu täten kahden kehittämisprosessin väliin, arvioiden ensin kehittämisprosessin, jonka jälkeen selvitetään kehittämistarve uudelle kehittämisprosessille.

Opinnäytetyöprosessi aloitettiin keväällä 2020 aiheen valinnalla ja se esiteltiin opinnäytetyöseminaarissa 26.5.2020. Teoriaperusta ja ohjelmateoria kerättiin syksyn 2020 aikana ja viimeisteltiin tammikuussa 2021. Teoriaperustan pohjalta tehtiin dokumenttianalyysi koulutusohjelman prosessista ja sisällöstä. Lähtötilanne selvitettiin koulutusohjelmien aikana annettujen palautteiden dokumenttianalyysillä ja nykytilannetta selvittävä kyselytutkimus toteutettiin tammikuussa 2021. Kyselyn pohjalta saatujen tulosten analysointi ja johtopäätökset sekä luotettavuuden arviointi viimeisteltiin helmikuussa 2021.

3 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN JA VAIKUTTAVUUDEN ARVIOINTI

Luvussa käsitellään osaamisen kehittämisen lähtökohtia, eli sitä mitä jokaisen yrityksen tulisi huomioida osaamisen kehittämisestä. Seuraavaksi käsitellään koulutusta osaamisen kehittämisen menetelmänä ja mitä koulutuksien järjes-

tämisessä ja sisällöissä tulee huomioida parhaimman oppimistuloksen aikaansaamiseksi ja osaamisen kehittymiseksi. Lisäksi tarkastellaan koulutuksen arviointia ja vaikuttavuutta sekä osaamisen kehittämistä pk-yrityksissä.

3.1 Osaamisen kehittämisen lähtökohdat

Työelämä ja työtehtävien sisältö muuttuu entistä nopeammalla tahdilla ja aiemmin hankittu ammattitaito vanhenee sitä mukaa entistä nopeammin. Tämän myötä organisaatioiden tulisi varmistua henkilöstönsä ammattitaidosta ja siitä, että se vastaa organisaation tarpeita. (Hätönen 2011, 6.) Kaikkien työtehtävien osaamisvaatimukset ovat nousseet ja työssä tarvitaan entistä enemmän teoriasta saatua pohjatietoa, soveltamisen osaamista ja ketterää oppimista. Tarvitaan entistä parempi osaamis pohja, jota on myös päivitettävä jatkuvasti. Nykypäivänä suurimmasta osasta työntekijöitä puhutaan asiantuntijoina, jotka itse tietävät parhaat työskentelytavat. Vastuu ja valta on lisääntynyt verrattuna ammattityöntekijään. Entistä kiihkeämpi muutosvauhti vaatii myös entistä tehokkaampaa kouluttamista, jonka vuoksi myös opiskelu työn ohella on suosittua. Näin pystytään yhdistämään työstä ja opinnoista saatavat opit sekä soveltamaan niitä suoraan käytäntöön. Organisaatioiden toimintakulttuurissa tulisi huomioida oppimistavat ja tuoda oppiminen osaksi työnte koa. Kannustaminen uuden tiedon hankkimiseen, osaamisen kehittämiseen, oppimiseen ja kasvamiseen tulisi kuulua jokaisen organisaation arkeen. (Ojala 2018, 17–20.)

Organisaatiolla tulisi olla tiedossa ne osaamisalueet, joihin sen toiminta perustuu, eli yrityksen ydinosaaminen. Ydinosaamisella tarkoitetaan organisaatiossa vuosien saatossa kasvanutta osaamispääomaa, joka luo organisaation kilpailuedun. Osaamisalueita ei tarvitse olla montaa, mutta tärkeimmistä tulee pitää järjestelmällisesti huolta ja kehittää niiden asiantuntijuutta oikeaan suuntaan, varmistaa ettei osaaminen häviä henkilöstön vaihtuessa sekä pyrkiä päivittämään kilpailijoiden osaaminen. Organisaation kannattaa keskittyä erityisesti ydinosaamiseensa, koska muuta osaamista voidaan hankkia myös yrityksen ulkopuolelta. Ydinosaaminen jää helposti piiloon, jos sitä ei oteta esille ja puhuta asiasta yhdessä. Positiivisten palautteiden kautta saadaan arvokasta tietoa juuri ydinosaamisesta ja niistä osa-alueista, joista kannattaa pitää

kiinni ja joita kannattaa kehittää edelleen. (Kaijala & Tolvanen 2020, 58; Kupias ym. 2014, luku 2; Ojala 2018, 171.)

Organisaatioiden kehittämistarpeet muodostuvat usein sisäisessä tai ulkoisessa toimintaympäristössä tapahtuneista muutoksista, joita voivat olla muun muassa kilpailun muutos, uudet menetelmät, koneet tai hankinnat sekä asiakkaiden kiristyneet vaatimukset (Kupias ym. 2014, luku 3). Toimintaympäristön ja asiakkaiden vaatimusten sekä teknologian jatkuvasti muuttuessa tulee tarkastella kriittisesti myös tarvittavia osaamistarpeita. Näitä tulee käydä läpi, arvioimalla osaamista tarkasteluhetkellä ja mitä osaamista tarvitaan tulevaisuudessa eri tilanteissa. Osaamistarpeet on hyvä pohjata myös strategiaan, koska ne tuovat strategian ja tavoitteet konkreettisiksi työntekijöille. Osaamistarpeiden näkyväksi tekemisellä ohjataan siten myös asiantuntijuuden kehittämistä oikeaan suuntaan. (Ojala 2018, 171–172.)

Organisaation strategiaan voidaan liittää erillinen henkilöstöstrategia, jossa voidaan käsitellä esimerkiksi strategian kannalta oleellisimpia osaamisalueita, jatkuvaa oppimista ja kehittymistä, tarvittavan osaamisen saamisen varmistuskeinoja, henkilöstön monimuotoisuutta sekä hyvinvointia ja turvallisuutta. Strategiaprosessien tulisi olla nykyään jatkuvia, koska organisaatioiden toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ja entistä nopeammalla tahdilla. Strategioita päivitetessä tulee huomioida tehdyt muutokset myös henkilöstöstrategioissa ja erityisesti osaamistarpeissa. (Kaijala & Tolvanen 2020, 20.)

Osaaminen ei ole staattinen arvo, vaan se kehittyy usein vähitellen. Ja näin on myös tarpeen ympäristön ja työn vaatimusten eläessä jatkuvassa muutoksessa. Dreyfus ja Benner (1986, 1989) ovat Kupiaksen ym. (2014, luku 2) mukaan jakaneet osaamisen kehittymisen viiteen eri portaaseen. Noviisia (1) seuraa kehittynyt aloittelija (2), joka kehittyy edelleen päteväksi ongelmanratkaisijaksi (3). Seuraava askel on taitava suorittaja (4), josta kehittyy asiantuntija tai ekspertti (5). Työntekijöiden osaamisen kehittämistä voi lähestyä esimerkiksi näiden portaiden kautta. Huomioiden, että osaamisen taso työn eri osa-alueilla voi olla hyvinkin erilainen. Esimerkiksi käytännön asioiden asiantuntija voi olla noviisi asiakkaiden kohtaamisessa. Menestykseen vaaditaan monenlaisia osaamisia, joten osaamisvaatimuksista ja niiden kehittämisestä tulisi keskustella organisaatioissa avoimesti. Esimerkiksi osaamiskartoitusten

avulla voidaan selkeästi osoittaa, millaista osaamista vaaditaan ja millaista osaamista jo on sekä mitä pitää kehittää. (Kupias ym. 2014, luku 2.) Kehittämällä osaamista investoidaan myös organisaation osaamispääomaan (Kaijala & Tolvanen 2020, 175).

Osaamisen kehittämisen prosessina Hätönen (2011, 17) esittelee viisi vaihetta, jotka kaikki pohjautuvat organisaation strategiaan ja toiminnan tavoitteisiin. Kehittämisen prosessi alkaa (1) osaamiskartan laatimisesta, joka sisältää osaamisalueiden ja osaamistasojen määritelmät sekä arviointikriteerit. Seuraavaksi (2) määritellään kehittämisen linjaukset. Näiden laatimisen jälkeen (3) osaamista voidaan arvioida, esimerkiksi itsearviointien tai keskusteluiden pohjalta. Näistä kolmesta vaiheesta muodostuu yhdessä osaamiskartoituksen kokonaisuus, jonka pohjalta voidaan määritellä tarvittavat toimenpiteet tarpeellisen osaamisen varmistamiseksi ja kehittämiseksi sekä tarpeettomasta osaamisesta luopumiseksi. Luodaan siis (4) organisaation kehittämissuunnitelma osaamisen kehittämiseen ja lopuksi (5) toteutetaan määritellyt kehittämistoimenpiteet (esimerkiksi koulutusta ja perehdytystä). Toimenpiteiden jälkeen niitä ja niiden vaikuttavuutta voidaan arvioida. (Hätönen 2011, 17; Kaijala & Tolvanen 2020, 61, 176–177.)

”Hyvin suunniteltu on joko puoliksi tehty tai auttamattomasti myöhässä.” Organisaatioissa tulisi olla siis yksilöiden ja tiimien kehittämiseen hyviä suunnitelmia, mutta kuitenkin myös ketteryyttä nopeiden tarpeiden täyttämiseen. Osaamisen kehittämisen suunnitelmien, eli koulutus- ja kehittämissuunnitelmien, tulisi pohjautua perimiltään organisaation strategiaan. Monesti koulutus- ja kehittämissuunnitelmat pohjautuvat kuitenkin kehityskeskusteluihin, joiden pohjalta nousseet toiveet ja tarpeet on muotoiltu suunnitelmaksi. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma on pakollinen yhteistoimintalain piiriin kuuluville organisaatioille, sekä silloin kun halutaan hyödyntää ammatilliseen kehittämiseen perustuva verovähennys. Vaaditun suunnitelman tulee sisältää (1) arvio ammatillisesta osaamisesta, vaatimuksien muutoksista ja syistä, sekä (2) näihin perustuvan vuosisuunnitelman tarkoituksenmukaisesti ryhmiteltynä esimerkiksi henkilöstöryhmittäin. Strategiaan kytketyllä osaamiskartoituksella saadaan vastaus ensimmäiseen kohtaan, ja toiseen kohtaan riittää ryhmäkohtainen tarkastelu yleisellä tasolla, eli mitä koulutusta järjestetään ja kenelle (tarkempia yksityiskohtia ei tarvitse eritellä). (Kupias ym. 2014, luku 3.)

Osaamisen kehittämistä tapahtuu työsuhteen kaikissa vaiheissa, se alkaa periaatteessa jo rekrytoinnissa. Huolella suunniteltu perehdyttämisohjelma antaa hyvät valmiudet uuden työn oppimiselle. Esimiehellä ja kollegoilla on huomattava rooli opastamisessa ja uusien henkilöiden sisällyttämisessä työyhteisöön. ”Työtä oppii parhaiten sitä tekemällä” ja osaamisen kehittämisen näkökulmasta on hedelmällistä, kun erilaiset osaajat työskentelevät yhdessä ja oppivat toisiltaan. Osaamista voidaan tarkastella organisaatio-, tiimi- tai henkilötasolla. (Kajala & Tolvanen 2020, 176–178.) Henkilöstön kehittämisen ollessa jatkuva prosessi, tulee esimiehen varmistua tiimin kehittymisestä ja laadun pysymisestä hyvällä tasolla. Esimerkiksi poistuvien työntekijöiden osaamisen poistuminen tulee paikata uudella. Osaamista voidaan kehittää erilaisin menetelmin, joita ovat muun muassa koulutukset, mentorointi, valmennus, työhönujoisuus, konsultointi, verkostot, kehittämispäivät, ideariihet, tietoiskut, kehittämisryhmät ja -suunnitelmat, perehdyttäminen, työkierto sekä kehityskeskustelut. Kehittäminen voi tapahtua ulkopuolisen tuella ja/tai esimiehen ohjauksella. (Kupias ym. 2014, luku 3.)

3.2 Osaamisen kehittäminen koulutuksella

Henkilöstön kehittämiseen käytetään tyypillisesti koulutusta, joka voi olla esimerkiksi räätälöityjä organisaatiokohtaisia sisäisiä koulutuksia tai eri koulutusorganisaatioiden järjestämiä avoimia koulutuksia. Organisaatiokohtaisella tai sisäisellä koulutuksella tarkoitetaan koulutusta, joka on suunniteltu ja toteutettu juuri yhden organisaation työntekijöille, sen organisaation tarpeisiin ja tavoitteisiin pohjautuen. Kouluttajat voivat olla sisäisiä tai ulkopuolisia, kuten myös koulutustilat ja muut järjestelyt. (Hätönen 2011, 94.) Koulutukset voivat olla myös lyhyt- tai pitkäkestoisia. Ja valinta sisäisen ja ulkoisen koulutuksen välillä voidaan tehdä koulutuksen teeman mukaisesti. Joistakin aiheista on hyvä keskustella organisaation sisäisesti ja toisista on hyvä saada myös ulkopuolisten näkemyksiä. Lisäksi yleisiä taitoja voidaan kehittää myös ulkoisissa koulutuksissa. (Kupias ym. 2014, luku 3.)

Avoimella, eli ulkoisella, koulutuksella tarkoitetaan siis koulutusta, jonka suunnittelusta ja toteutuksesta vastaa joku toinen organisaatio ja koulutukseen

myös osallistuu henkilöitä muista organisaatioista. Koulutus voi olla luonteeltaan esimerkiksi ajankohtaiskoulutusta. Ulkoisen koulutuksen etuna on muun muassa monipuolisempi kokemusten vaihto, tietojen ja taitojen jakaminen sekä käytännön järjestelyiden helppous. Ulkoisella koulutuksella mahdollistuu myös sellaisten ryhmien kouluttaminen, joita organisaatiokohtaiseen koulutukseen ei ole riittävästi tai joiden kouluttamiseen muulla organisaatiolla ei ole osaamista tai resursseja. Ulkoiset koulutukset tulevat kyseeseen myös silloin, kun tarvitaan ulkopuolista näkemystä tai työntekijät kaipaavat uusia oivalluksia. Tärkeintä on selkeä tavoite sekä sisäisissä että ulkoisissa koulutuksissa. Ulkoisten koulutusten tarjonta voi kuitenkin olla organisaatiolle vieras, joka voi vaikeuttaa osaamisen kehittämisen suunnittelua eri koulutusten avulla esimerkiksi kehityskeskusteluvaiheessa. Ulkoisten ajankohtaiskoulutusten lisäksi hyödynnetään usein koulutusorganisaatioiden koulutustarjontaa, kuten ammattitutkintoja ja erikoisammattitutkintoja sekä oppisopimuskoulutusta. (Hätönen 2011, 96–97; Kupias ym. 2014)

Koulutuksien järjestämisessä työssäkäyville tulee kiinnittää huomiota aikuisten oppimiseen ja opettamiseen liittyviin lainalaisuuksiin, jotka antavat suuntaviivoja koulutuksen järjestämiseen. Aikuiset lähtevät pääsääntöisesti oppimaan tavoitetietoisesti, eli hankkivat tietoa ja osaamista jonkin tietyn ongelman ratkaisuun. Aikuisopetuksessa kannattaa siten huomioida erityisesti aikaisempi osaaminen, joka vaikuttaa merkittävästi koulutuksen sisältöön. Opiskelijan oma arvio osaamisesta sekä erilaiset osaamisen tasoa arvioivat menetelmät ohjaavat koulutuksen sisältöä. Aikuisopetuksessa myös kokemusten jakaminen on sisältöä rikastuttava menetelmä, jossa oppijat pääsevät ensinnäkin soveltamaan opittavaa asiaa käytännön tekemiseen sekä oppimaan vertaisiltaan. Oppiminen on tehokkainta silloin, kun oppija näkee oppimisen vaikutuksen käytännön työssä. Vaikutusten näkeminen edesauttaa myös työn kehittymistä, joka vaatii perustietojen ja -taitojen osaamista sekä näiden soveltamisosaamista eri tilanteissa. (Hätönen 1990, 15–16.)

Aikuisopiskelijalla voi olla myös erilaisia oppimiskynnyksiä, jotka voivat olla tilannetekijöitä (elämäntilanne, rahatilanne, aikapula), opiskelukäytäntöihin liittyviä tekijöitä (esteet kokopäiväseen opiskeluun, sopimattomat koulutus ajankohdat, puutteet eri vaihtoehtojen tuntemuksessa) tai henkilökohtaisia tekijöitä

(heikko itseluottamus, epävarmuus, epäonnistumisen pelko, puuttuvat pohjatiedot, käsitteellisen ajattelun harjaantumattomuus, opiskelutaitojen puutteellisuus, vastenmielisyys opiskelua kohtaan). Oppimiskynnyksiä voidaan madallata huomioimalla nämä opetuksessa sekä koulutuksen suunnittelussa. (Hätönen 1990, 25.)

Oppimisprosessi

Henkilön oppimisprosessi rakentuu viidestä osa-alueesta, jotka on kuvattu kuvassa 3. Vaiheita ovat (1) motivoituminen, (2) orientoituminen, (3) sisäistäminen, (4) ulkoistaminen/soveltaminen ja (5) sisällön arviointi sekä oppimisen kontrolli. Oppimisprosessin tuloksena saavutetaan oppimista ja osaamisen kehittymistä. (Hätönen 1990, 10.)

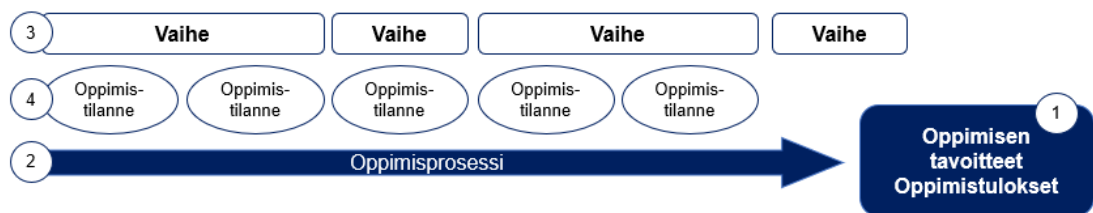


Kuva 3. Henkilön oppimisprosessi (Hätönen 1990, 10)

Kuvan 3 mukaisesti oppimisprosessi alkaa motivoitumisella, joka taas on tulosta mielenkiinnon heräämisestä opittavaan asiaan liittyen. Motivaatio kasvaa, kun henkilö näkee ristiriitoja aiemmin opitun tai omaksutun asian sekä uuden opin välillä, jolloin herää kiinnostus asioiden tarkasteluun ja ratkaisuiden löytymiseen. Orientoitumisella tarkoitetaan jäsentyneen ja tietoisien ennakkokuvan muodostamista tarkasteltavasta aiheesta. Orientoituesssa oppija luo eräänlaisen kartan tai yleiskäsityksen aiheesta. Sisäistämisen vaiheessa oppija suhteuttaa uutta tietoa aiempaan ja tulkitsee sekä yhdistelee tietojaan muodostaakseen eheän kokonaisuuden. Tähän vaiheeseen kuuluu myös kertaus ja systematisointi, eli asioita selventävä järjestely. Systematisointi on tärkeää oppimisprosessin kannalta, jotta oppija voi rauhassa selventää ajatuksiinsa, muistiinpanojaan sekä oppimismateriaaleja ja tehdä tarvittavia tarkennuksia. (Hätönen 1990, 10–12.)

Ulkoistamisen vaiheessa tietoa sovelletaan käytännön tilanteisiin, jonka tavoitteena on siirtää opitut asiat osaamiseksi sekä lopulta oppia soveltamaan opitua tietoa uusiin tilanteisiin. Arvioinnin ja kontrollin vaiheessa arvioidaan oppimisaineistoja ja niiden toimivuutta käytännössä. Arvioidaan sekä oppijan omaa oppimisprosessia että sen tuloksellisuutta, oppijan itsearviointi on oleellinen osa oppimisprosessia. (Hätönen 1990, 12.) Koulutuspäivistä saadut opit viedään käytäntöön edesauttamalla muutosta ja tuomalla opit käytäntöön esimerkiksi valmennuksen avulla. Osallistuja motivoituu ja oppii koulutuksessa, mutta opit menevät hukkaan, ellei osallistuja saa tukea opitun käyttöönottoon ja oppimista ei johdeta. (Kupias ym. 2014, luku 3.)

Oppimisprosessilla tarkoitetaan myös vaiheittain etenevää, ennalta määriteltyä ja tavoitteellista oppimista, eli pidempikestoista opetuskokonaisuutta, joka on kuvattu kuvassa 4 (Koli & Vainio 2019).



Kuva 4. Oppimisprosessi opetuskokonaisuudessa (Koli & Vainio 2019)

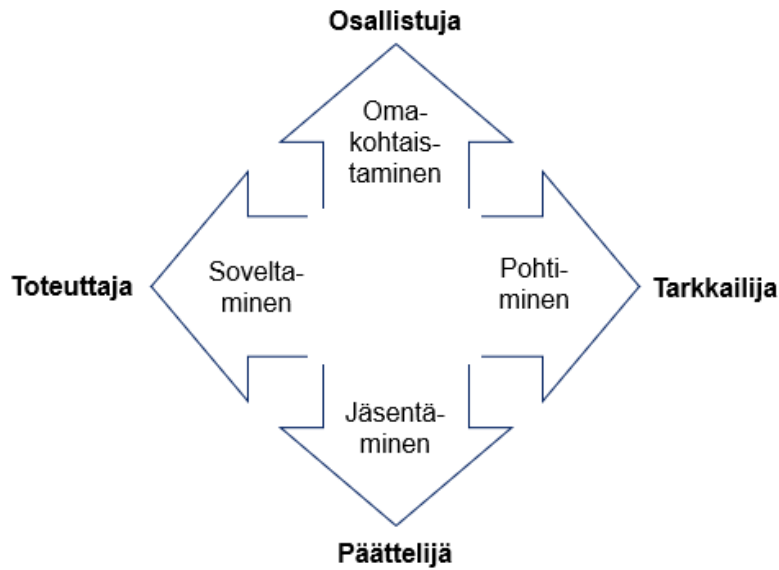
Oppimisprosessin, eli opetuskokonaisuuden, suunnittelu aloitetaan kuvan 4 mukaisesti tavoitteiden määrittelyllä (1), eli määrittelemällä mitä kaikkea on tarkoitus oppia ja mitä oppimistuloksia, esimerkiksi osaamistasoa, tavoitellaan. Tavoitteiden pohjalta mietitään mitä tietoja ja taitoja sekä toimintaa on oppimisen kohteena. Oppimisprosessin (2) näkyväksi tekeminen ohjaa opiskelua sekä luo kokonaiskuvaa opiskelijalle. Tavoitteiden ja arvioinnin määrittelyn avulla opiskelijat tietävät mitä odottaa ja mitä heiltä odotetaan sekä missä ajassa. Tämä voi lisätä myös sitoutuneisuutta ja motivaatiota opiskelua kohtaan. Opetuskokonaisuus kannattaa jakaa osaoppimisprosesseiksi (3), esimerkiksi teemojen, vaiheiden tai moduuleiden avulla, jolloin kokonaisuus on helpompi hahmottaa. Näille jaetaan omat tavoitteet kokonaistavoitteiden pohjalta ja mietitään niille paras järjestys kokonaisoppimisprosessin kannalta. Yksittäiselle osaoppimisprosessille, eli oppimisprosessin vaiheelle, määritellään

lisäksi laajuus ja kesto, jotka pohjautuvat kokonaisoppimisprosessille määriteltyyn laajuuteen ja keston. Kokonaisuuden hahmottumisen jälkeen voidaan suunnitelmat tarkentaa vaihekohtaisesti (4), oppimistilanteiden ja oppimistehtävien suunnitteluun ja näiden tavoitteiden ja arvioinnin määrittelyyn. (Koli & Vainio 2019.)

Suunnittelun taustalla vaikuttaa vahvasti myös toteutustapa, onko kyseessä esimerkiksi yksilöllinen, monialainen tai yhteisöllinen oppimisprosessi vai kenties itseopiskelukokonaisuus. Yksilöllisellä oppimisprosessilla viitataan oppija-kohtaiseen oppimissuunnitelmaan, jossa oppijan lähtötason, tavoitteiden, haasteiden ja valintojen pohjalta rakentuu heidän oma oppimisprosessinsa. Monialainen oppimisprosessi viittaa tilanteeseen, jossa opetusta yhdistellään eri oppiaineiden välillä, yhdistäen myös oppimistavoitteet. Tällä menetelmällä edesautetaan asiayhteyksien ymmärtämistä sekä osaamisen laaja-alaistamista. (Koli & Vainio 2019.)

Oppimistavat ja -tyylit

Osaamisen kehittämisessä ja oppimisen edistämisessä tulee huomioida myös erilaiset oppijat, toiset oppivat paremmin aloittamalla kokonaisuuksista ja etenemällä yksityiskohtiin, kun taas toiset aloittamalla yksityiskohdista ja yhdistämällä nämä kokonaisuuksiin. Erilaiset oppimistavat voidaan jakaa eri määrittelyillä oppimistyyliin. Yksi jaottelu on jakaa oppijat visuaalisiin (kuvat ja kokonaisuudet), auditiivisiin (ääni, logiikka), taktiilisiin (käsin tekeminen, kosketus) ja kinesteettisiin (liike, tekeminen). Oppimistyyliä voidaan jakaa myös osallistujiin, tarkkailijoihin, päättelijöihin ja toteuttajiin. Kolbin teoriaan kokemuksellisesti oppimisesta perustuvat tyylit jaotellaan kuvan 5 mukaisesti omakohtaisamisen ja jäsentämisen, sekä soveltamisen ja pohtimisen nelikentälle. (Kupias ym. 2014, luku 4.)



Kuva 5. Oppimistyyli (Kolb) (Kupias ym. 2014)

Kuvassa 5 pystynuolen yläpäässä olevalla osallistujalla on tarve käsitellä asiat omiin kokemuksiin ja konkreettisiin tapahtumiin pohjautuen. Nuolen toisessa päässä oleva päättelijä vaatii taas erilaisia jäsennyksiä, kuvauksia, malleja ja kokonaisuuksien hahmottamista. Vaakanuolen vasemmalla laidalla olevalla toteuttajalla on tarve aktiivisesti kokeilla ja harjoitella opittavia asioita, kun taas oikean laidan tarkkailija on enemmänkin harkitseva havainnoitsija. Oppimistyylien huomioiminen ja tunnistaminen auttaa ymmärtämään muiden oppimista ja toisaalta helpottaa myös opettamista sekä perehdyttämistä, kun tietää mistä näkökulmista asioita kannattaa esitellä. Oppijalla voi olla myös useita oppimistyyliä, joista voi korostua yksi tai useampi tai vaikka kaikki neljä. Myös oppimistilanne voi vaikuttaa siihen, mikä oppimistyyli korostuu eniten. (Kupias ym. 2014, luku 4.)

Osaamisen kehittämiseksi tarvitaan oppimista, joka edellyttää tietojen, taitojen tai asenteiden muutosta oppijassa. Oppimista tapahtuu koko ajan arjessa erilaisissa työelämän tilanteissa. Oppiessa peilataan opittavaa asiaa tai taitoa omaan kokemukseen, ja vain harvoin oppimista tapahtuu suoraan kopiaimalla. Laadukkaassa oppimisessä opittua asiaa työtetään aktiivisesti ja rakennetaan omien kokemusten pohjalta uudelleen, jotta asia ymmärretään ja oivalletaan. Tämän myötä opittu maastoutuu osaamiseksi ja osaksi toimintaa. Kokemusten vaikuttaessa oppimiseen, eri osallistajat voivat saada koulutuksesta

irti erilaisia asioita. Sama sisältö kohtaa erilaisia kokemustaustoja, jotka muovaavat sisällön omanlaisekseen. Esimerkiksi tiimin sisällä oppimistulokset voivat olla hyvinkin erilaisia, esimerkiksi eri mittaisten työkokemusten vuoksi. (Kupias ym. 2014, luku 4.)

Osaaminen ei kerry itsestään, vaan sen kerryttämiseksi tulee jokaisen tehdä oppimistyötä henkilökohtaisesti. Tiedot, taidot ja asenteet tulee jokaisen itse työstää ja muokata osaksi omaa toimintaa. Tämän vuoksi osaamisen kertymiseen ja oppimiseen tarvitaan myös motivaatiota, eli oppijalla on halu ja tahto oppia ja työstää opittuja asioita. (Kupias ym. 2014, luku 4.) Oppiminen tapahtuu hankitun tiedon soveltamisella työhön erilaisissa tilanteissa, olemalla vuorovaikutuksessa muiden kanssa, vaihtelemalla ideoita ja tietoja, kokeilemalla tai testaamalla niitä käytännössä, tutkimalla, selvittämällä ongelmia ja saamalla palautetta. Työskentely- ja toimintatapojen on hyvä tukea ja edistää oppimista, eli toimia eräänlaisina oppimistapoina. (Ojala 2018, 20.) Uusien toimintatapojen opettelussa kannattaa huomioida myös vanhat toimintatavat, jotka voivat joko auttaa oppimisessa tai hankaloittaa sitä. Vanhoja toimintatapoja kannattaa verrata uusiin, jolloin voidaan uudet tavat omaksua helpommin. (Kupias ym. 2014, luku 4.)

Oppimista voidaan edistää tavoitteellisuudella, motivoinnilla, hahmottamalla kokonaisuudet, aktivoinnilla, hyvällä ilmapiirillä, vuorovaikutuksella ja palautteella. Tavoitteellisuus tarkoittaa selkeiden päämäärien ja tavoitteiden asettamista, jotka ohjaavat henkilöiden ja tiimien tekemistä. Tavoitteellisuus ja motivaatio kulkevat vahvasti rinnakkain, tavoitteellisuuden lisätessä motivaatiota. Motivaatio rakentuu asian tärkeydestä, onnistumisen todennäköisyydestä sekä tekemisen ilosta. Kokonaisuuden hahmottaminen auttaa ymmärtämään yksityiskohtia, kun asiat liitetään laajempaan kokonaisuuteen. Osallistujien aktivointi ja osallistaminen edistää aktiivisuutta, joka taas edistää oppimista ja osaamisen karttumista. (Kupias ym. 2014, luku 4.)

Hyvä ilmapiiri mahdollistaa vuorovaikutuksen ja kokeilut, joiden avulla pääsee syventämään ymmärrystä ja harjoittelemaan uusia taitoja. Kireässä ilmapiirissä energiaa kuluu usein väärin asioihin, eikä uuden oppimiseen. Pelokkuus ja epävarmuus tiimissä vaikeuttavat entisestään uuden oppimista ja omaksu-

mista. Oppimiselle saadaan vahvistusta ja ohjeita oikeaan suuntaan vuorovai-
kutuksen ja palautteen avulla. Yhteisillä keskusteluilla ja kehittäväällä palaut-
teella on myös motivoiva vaikutus. (Kupias ym. 2014, luku 4.)

Koulutusten ja valmennusten vaikuttavuutta voidaan siten parantaa vahvista-
malla osallistujien motivaatiota ja kiinnostusta koulutukseen. Koulutusten si-
sällöt ja tavoitteet on hyvä linkittää myös osallistujan työhön eli käytäntöön,
jotta he saavat enemmän irti koulutuksen sisällöstä. Selkeät hyödyt ja tavoit-
teet parantavat motivaatiota. Uusia opittuja taitoja täytyy myös päästä harjoit-
tamaan, jotta ne pysyvät mielessä ja muuttuvat osaamiseksi. Myös palaute ja
rohkaisu uusien taitojen käyttöön lisää vaikuttavuutta motivoimalla työnteki-
jiä hyödyntämään opittuja asioita. (Kupias ym. 2014, luku 3.)

3.3 Koulutuksen arviointi ja vaikuttavuus

Donald L. Kirkpatrick esitteli ensimmäistä kertaa 1959 artikkeleissaan koulu-
tuksen arvioinnin neljä eri tasoa, joita myöhemmin on kutsuttu Kirkpatrickin
malliksi. Tasot ovat

1. reaktion arviointi (reaction)
2. oppimisen ja osaamisen arviointi (learning)
3. toiminnan arviointi (behavior)
4. tulosten ja vaikutusten arviointi (results).

Mallin avulla pystytään arvioimaan koulutusohjelmaa, ja se toimii myös poh-
jana koulutusohjelmien kehittämiseen. (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2005, 3–8.)
Kirkpatrickin mallia voidaan hyödyntää myös koulutusohjelmien suunnitte-
lussa. Koulutuksen suunnittelu aloitetaan 4. tasolta, jossa määritellään mitä
mitattavia tuloksia halutaan saada. Tästä edetään edelleen määrittelemään ta-
sot 3, 2 ja 1. (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2005, viii.) Ensin määritellään siis tulok-
set (taso 4), mitä tarvitsee tapahtua. Sen jälkeen pohditaan, mitä toiminnallisia
muutoksia tämä vaatii (taso 3), ja millaista tietoa, taitoa tai asennetta työnteki-
jät tarvitsevat toimiakseen tällä tavalla (taso 2). Lopuksi pohditaan, miten
saamme työntekijät osallistumaan ja olemaan vastaanottavaisia muutoksille
(taso 1). Tasoja kannattaa hyödyntää myös koulutuksen aikana, arvioidak-
seen osallistujien aktiivisuutta ja vastaanottavaisuutta (taso 1) sekä ymmär-
rystä (taso 2). Ja selvittääkseen kuinka osallistujat suunnittelevat hyödyntä-
vänsä oppeja (taso 3) sekä miten he mittaavat saatuja tuloksia (taso 4). (Kirk-
patrick & Kirkpatrick 2005, 9.)

Ensimmäisellä tasolla arvioidaan reaktioita, eli sitä, kuinka osallistujat reagoivat koulutukseen tai kuinka tyytyväisiä asiakkaat ovat. Reaktioiden mittaaminen on tärkeää, koska sillä selvitetään kuinka asiakkaat, olkoot ne ulkoisia tai sisäisiä, näkevät koulutuksen ja suosittelisivatko ne sitä edelleen. Reaktioiden arvioinnille on kaksi syytä, se että asiakas näkee, että häntä arvostetaan ja toisaalta mittaamalla reaktioita saadaan kehitystietoa tuleviin toteutuksiin. Arvioinnin reunaehdoja:

1. Määrittele mitä haluat selvittää.
2. Suunnittele millä mittaat reaktiota.
3. Kannusta avoimeen ja kirjalliseen kommentointiin.
4. Tavoittele 100 % vastausprosenttia.
5. Kehitä hyväksyttävä standardi.
6. Mittaa reaktiot standardin pohjalta. (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2005, 5.)

Reaktioiden arvioinnissa voi siis olla kyse esimerkiksi asenteiden, vaikutelmien, mielipiteiden, hyödyllisyyden tai tyytyväisyyden arvioinnista. Arviointi voidaan suorittaa esimerkiksi kyselylomakkeilla, haastatteluilla tai keskusteluiden kautta, sekä koulutuksen aikana että lopussa. (Hätönen 1998, 89; Hätönen 2011, 61–69.)

Toisella tasolla arvioidaan oppimista, eli sitä, kuinka paljon oppimista on tapahtunut. Koulutusohjelmassa voidaan saavuttaa ymmärrys opetetuista menetelmistä ja/tai periaatteista, kehittää ja/tai parantaa taitoja sekä muuttaa asenteita. Saavutukset riippuvat koulutusohjelmalle asetetuista tavoitteista. Arvioinnin reunaehdoja ovat seuraavat:

1. Mittaa tietoa, taitoa ja/tai asenteita ennen ja jälkeen koulutuksen.
2. Käytä tietojen ja asenteiden testaamiseen paperitestiä.
3. Käytä taitojen testaamiseen suorituskykytestiä.
4. Tavoittele 100 % vastausprosenttia.
5. Käytä mahdollisuuksien mukaan vertailuryhmää, joka ei ole saanut koulutusta, verratakseen koulutuksen saaneeseen ryhmään. (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2005, 5–6.)

Oppimisen arvioinnissa arvioidaan siis opittujen asioiden omaksumista, tietojen hallintaa ja ymmärtämistä. Arviointia voidaan suorittaa erilaisin kokein, kyselyin, haastatteluin tai erilaisten tehtävien ja harjoitusten pohjalta. Arviointia voidaan suorittaa koulutusohjelman aikana ja sen päätyttyä. (Hätönen 1998, 89; Hätönen 2011, 61–69.)

Kolmannella tasolla arvioidaan toimintaa, eli sitä, miten paljon käyttäytyminen on muuttunut koulutusohjelman seurauksena. Tämä on neljästä tasosta vaikeimmin mitattava, mutta kuitenkin myös tärkein. Jos osallistujat eivät hyödynnä oppeja työssään, eikä sillä ole vaikutusta yrityksen toimintaan, on koulutus ollut turha. Toiminnan arvioinnilla selvitetään, onko toiminta muuttunut tai miksi se ei ole muuttunut. Arvioinnin reunaehdot:

1. Mahdollisuuksien mukaan, arvioi ennen ja jälkeen koulutuksen.
2. Anna toiminnan muutokselle aikaa ennen arviointia.
3. Tee kysely tai haastattelu seuraaville tahoille (yksi tai useampia):
 - a. osallistujaa
 - b. osallistujien esimiehiä
 - c. osallistujan alaisia
 - d. muita, jotka seuraavat osallistujan toimintaa.
4. Tavoittele 100 % vastausprosenttia.
5. Toista sopivin välein.
6. Käytä vertailuryhmää tarpeen ja mahdollisuuksien mukaan.
7. Huomioi arvioinnin kustannukset verrattuna mahdollisiin hyötyihin. (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2005, 6–7.)

Toiminnan arvioinnissa selvitetään siis sitä, miten osallistujat voivat soveltaa oppimaansa työssään, miten muutos näkyy käytännön tilanteissa ja kuinka osallistuja kykenee toimimaan opiskelluissa tilanteissa. Arvioinnin menetelminä on työntekijän, työtovereiden ja esimiesten haastattelu, työn seuraaminen ja asiakaspalautteet. Arviointi suoritetaan koulutuksen aikana ja noin 0–6 kuukautta koulutuksen päätyttyä. (Hätönen 1998, 89; Hätönen 2011, 61–69.)

Neljännellä tasolla arvioidaan tuloksia, eli sitä minkälaisia tuloksia on saatu aikaan koulutusohjelman seurauksena. Tulokset voidaan määritellä monilla eri tavoilla, esimerkiksi liikevaihdon kasvu, lisääntynyt tehokkuus, parantunut laatu, lisääntynyt myynti, kustannusten laskeminen, jätteiden ja hukkaan menneen ajan väheneminen tai sijoitetun pääoman tuotto (ROI). Sijoitetun pääoman tuotto voidaan nähdä myös omana tasonaan. Arvioinnin reunaehdot:

1. Arvioi ennen ja jälkeen koulutuksen.
2. Anna tuloksien muodostumiselle aikaa ennen arviointia.
3. Toista sopivin välein.
4. Käytä vertailuryhmää tarpeen ja mahdollisuuksien mukaan.
5. Huomioi arvioinnin kustannukset verrattuna mahdollisiin hyötyihin. (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2005, 7.)

Tulosten ja vaikutusten arvioinnissa selvitetään kehittämisen lopullisia tuloksia, kuten kasvanutta tuotantoa, parantunutta laatua tai vähentyneitä kuluja. Näitä voidaan selvittää seuraavilla kysymyksillä: Mitä vaikutuksia osallistumi-

sella oli? Paraniko laatu ja kuinka paljon? Mitä tuloksia on saavutettu kommunikoinnissa ja viestinnässä? Nousiko tuotantomäärät tai laatu? Entä laskiko kustannukset koulutuksen seurauksena? Näitä voidaan arvioida erilaisien tilastojen ja dokumenttien, asiakaspalautteiden, haastatteluiden, kyselyiden ja osaamiskartoitusten tai ulkopuolisten arviointien kautta. Arviointia suoritetaan 6–24 kuukautta koulutuksen jälkeen. (Hätönen 1998, 88–89; Hätönen 2011, 61–69.)

Tuloksien ja vaikutusten arvioinnissa tarkoituksena on siis selvittää myös, miten koulutuksesta on hyödytty, eli miten vaikuttava koulutus on ollut. Vaikuttavuudella viitataan toiminnan onnistumiseen sekä tavoitteiden ja tehtävien täyttymiseen. Ennalta asetettujen tavoitteiden lisäksi tarkastellaan myös odottamattomia tuloksia. Arviointitieto voi olla määrällistä ja numeroihin perustuvaa tai laadullista, esimerkiksi mielipiteisiin ja käsityksiin perustuvaa. Vaikuttavuuden arvioinnissa vastataan kysymyksiin siitä, miten osaaminen on kehittynyt, miten kehittäminen on saavuttanut tavoitteet ja millaista lisäarvoa se on tuonut organisaatiolle. (Hätönen 2011, 67–69.)

Neljästä koulutusten arvioinnin tasosta tasot 1 (reaktiot) ja 2 (oppiminen) ovat koulutuksen tuottajan ja kouluttajan hallinnassa, näihin voidaan vaikuttaa suoraan. Tasot 3 (toiminta) ja 4 (tulokset) ovat kuitenkin vain vaikutuspiirissä, eikä näihin voida vaikuttaa suoraan. (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2005, 1.) Suorituskyvyn parantaminen vaatii muutosta käyttäytymisessä eli toiminnassa. Käyttäytymisen eli toiminnan muutos taas vaatii tuekseen ja muutoksen ylläpitoon oppimiskulttuuria. (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2005, viii.) Etenkin ulkoisten koulutusten järjestäjille vaikuttaminen toimintaan ja tuloksiin tai näiden hallinta on vain välillisesti mahdollista.

Vaikuttavuudesta ei ole yhtä tiettyä määritelmää, mutta usein sitä lähestytään vaikutusketjun, eli syyvaikutussuhteen, kautta. Kuvassa 6 esitellään vaikutusketjun osat, eli panokset, teot, vaikutukset sekä vaikuttavuus, jotka koostavat eräänlaisen ketjun. Tämän pohjalta on helppo hahmottaa eri osioiden väliset suhteet ja se, miten vaikuttavuus muodostuu. (Heliskoski ym. 2018, 5.)



Kuva 6. Vaikutusketju (Heliskoski ym. 2018, 5)

Vaikutusketjua (kuva 6) voi lähestyä kahdella tavalla. Jos halutaan tunnistaa vaikuttavuuden ketju, lähdetään liikkeelle panoksen ja tekojen vaikutusten arvioinnista ja edetään kohti vaikuttavuutta. Tätä lähestymistapaa kuvataan kuvassa 6 alalaidassa olevalla nuolella. Jos halutaan tavoitella jotain tiettyä vaikuttavuutta, eli vaikuttavuus on tavoitteellista, lähdetään liikkeelle vaikuttavuudesta. Vaikuttavuuden tavoite tällöin määrittelee aiemmat vaiheet ja niiden sisällön, kuvassa 6 ylälaidan nuoli kuvaa tätä menettelytapaa. (Heliskoski ym. 2018, 5.)

Vaikuttavuuden arvioinnissa keskeisenä on kysymys siitä mikä vaikuttaa, miten, milloin ja millä edellytyksillä. Vaikuttavuuden arvioinnissa on tärkeää tarkastella sekä prosessia että tuloksia. Vaikutuskysymys, eli syyvaikutussuhde, ratkaistaan selvittämällä, miten toiminta tuottaa tietyn tuloksen. Huomioitavaa on myös se, että vaikutukset voivat olla odotettuja tai odottamattomia, myönteisiä tai kielteisiä sekä tahallisia tai tahattomia. (Dahler-Larsen 2005, 7.) Vaikuttavuuden arvioinnissa pyritään löytämään ne edellytykset, joilla toiminta aiheuttaa toivotut vaikutukset. Vaikuttavuuden arvioinnin tavoitteena on selvittää mitä muutoksia tarvitaan parempaan vaikuttavuuteen. Silloin siis vahvistetaan, hylätään tai kehitetään ennakkokäsityksiä siitä mikä vaikuttaa mihinkin ja millä edellytyksillä. Arvioidaan ovatko lähtökohdat virheellisiä ja voidaanko toimintaa korjata paremman vaikuttavuuden saavuttamiseksi. Voidaan myös selvittää toiminnan vaikuttavuuden esteet tai rajata parhaiten toimivat osat. (Dahler-Larsen 2005, 19–20.)

3.4 Osaamisen kehittäminen pk-yrityksissä

Suurin osa yrityksistä on pk-yrityksiä ja ne työllistävät yli puolet työllisistä, koko Euroopan laajuisesti. Pk-yritykset ovat siten keskeisessä roolissa työllistäjinä sekä yleisen taloudellisen kasvun ja kehityksen osalta. (Jones ym. 2013, 58.) Oppimista ja osaamisen kehittämistä pk-yrityksissä ei ole kuitenkaan erityisemmin tutkittu. Shortin (2019, 414–417) mukaan useissa tapauksissa oppiminen on hiljaista, eli tapahtuu jokapäiväisen työn ohella, epävirallisesti, eikä siitä raportoida ulkopuolelle. Ja virallisten koulutusten järjestäminen selvästi vaihtelee pk-yritysten välillä. Virallisten koulutusten puuttuminen voi johtaa tilanteeseen, jossa työntekijät eivät koe olevansa koulutettavana. Tutkimuksissa on kuitenkin myös todettu, että joissakin pienissä pk-yrityksissä (10–49 työntekijää) oppiminen on innovatiivista ja virallisiakin koulutuksia järjestetään enemmän, epävirallisen koulutuksen rinnalla. Omistaja-johtajat tulisi nähdä eräänlaisina kouluttajina ja kouluttautumiseen kannustajina, esimerkiksi erilaisten verkostojen kautta. Verkostojen kautta saadaan joustavasti ja tehokkaasti tuoretta oppia sekä pystytään hyödyntämään sekä epävirallista että virallista koulutusta, jotka vastaavat sekä organisaation että henkilön tarpeita. (Short 2019, 414–417.)

Myös Coetzerin ja Perryn (2008, 649) mukaan pk-yritykset tarjoavat harvemmin muodollista koulutusta työntekijöilleen, kuin suuremmat firmat. Pienemmissä yrityksissä ei välttämättä ole mahdollisuutta irrottaa työntekijöitä koulutuksiin tai niistä ei nähdä olevan tarpeeksi hyötyä investointiin ja resurssihukkaan nähden. Yhtenä syynä voi olla myös liialliset kustannukset. Pienempien yritysten kouluttaminen perustuukin usein muiden vaatimukseen (lakimuutokset tai asiakkaiden vaatimukset), oppisopimuskoulutukseen tai esimerkiksi toimitajien tai kauppayhdistysten järjestämiin koulutuksiin. (Coetzer & Perry 2008, 649.)

Jones ym. (2013, 56) ovat tutkineet erilaisten koulutusmetodien vaikutusta ja vaikuttavuutta pk-yrityksiin, vertaamalla pk-yritysten tyytyväisyyttä koulutuksiin ja koulutusten vaikutuksia yrityksen toimintaan. He ovat todenneet syyvaikutussuhteen koulutuksen järjestämisen ja toiminnan tehostumisen välillä. Tässä tutkimuksessa huomattavimmat positiiviset tulokset toiminnan tehostumisessa oli huomattavissa työpaikan sisäisessä koulutuksessa, tekemällä oppimisessa

tai henkilöstön kouluttaessa, ulkopuolisissa koulutuksissa sekä verkko-opetuksessa. (Jones ym. 2013, 73.)

Yleisessä tiedossa on siis koulutuksen merkityksellisyys osaamisen ja yrityksen kehittämisesä sekä kilpailukyvyn varmistamisessa, mutta silti yritykset sijoittavat edelleen koulutuksiin hyvin vähän. Tämä johtuu Aragón-Sánchezin ym. (2003, 956) arvion mukaan osittain siitä, ettei yritykset tutki järjestettyjen koulutusten vaikuttavuutta tuottavuuteen, eivätkä siten näe koulutusten tuomia taloudellisia vaikutuksia ja hyötyjä. Tutkimuksessaan koskien pk-yritysten kouluttamista Aragón-Sánchez ym. (2003, 967) ovat myös löytäneet viitteitä koulutuksen ja suorituskyvyn kehittymisen välillä. Tutkimuksessa vaikuttavimmaksi koulutuksen muodoksi todettiin yrityksen sisäinen koulutus työn ohessa ja sisäisen kouluttajan toimesta, koska se ei keskeytä työtä, kehittää tiettyjä taitoja ja edistää oppimisympäristöä. Tutkimuksessa on myös huomattu, että ulkopuoliset koulutukset voivat olla vähemmän tuottavia, kun osallistujat eivät ole niin sitoutuneita koulutukseen. Lisäksi myös koulutuksen aihe vaikuttaa sen tehokkuuteen ja vaikuttavuuteen. Lopulta kuitenkin voidaan todeta, että mitä enemmän yritys investoi kouluttamiseen, sitä paremmin se vaikuttaa tuottavuuden kasvuun. (Aragón-Sánchez ym. 2003, 967.) Yritysten olisi siis hyvä tutkia tarkemmin osaamisen kehittämisen vaikuttavuutta ja vaikutuksia omassa toiminnassaan ja eri aihealueilla. Erityisesti pk-yrityksissä tulisi kiinnittää huomiota koulutusten mahdollisuuksiin ja siihen, mitkä ovat heille sopiva osaamisen kehittämisen tapoja. Kuten aiemmin on todettu, voi eri aineista olla tarpeen kouluttaa sisäisesti ja toisista ulkoisesti. Myös tässä tutkimuksessa korostuu se, että koulutettavia tulee motivoida ja oppiminen tulee tuoda osaksi työtä, jotta sillä on haluttuja vaikutuksia esimerkiksi tuottavuuteen.

4 KYMPPI- JA TIIMITOIMINTA

Tässä luvussa avataan tarkemmin työssä käytettäviä ”Kymppi”-termejä ja tarkastellaan Kymppi- ja tiimitoiminnan sisältöjä sekä kehittämistä. Luvussa määritellään Kymppi-nimikkeen ja Kymppi-toiminnan reunaehdot, mutta on tärkeää huomata, että nimike ja toimintamalli määräytyvät organisaation tarpeiden pohjalta ja määritelmät voivat myös muuttua toimintaympäristön ja tarpeiden mukaisesti. Tästä syystä tarkkaa määritelmää on mahdotonta, ja myös tarpeetonta luoda.

4.1 Kymppi-termi

Kuten jo johdannossa todetaan ”Kymppi-nimikkeellä tarkoitetaan työntekijätason avainhenkilöä, jonka työnantajan edustaja on valtuuttanut hoitamaan tiettyjä tehtäviä (Kymppi – yhteisellä asialla 2017). Kymppi-nimikkeellä viitataan siis työntekijään, joka toimii tiimissä esimiehen ”oikeana kätenä”, hoitaen hänelle annettuja tehtäviä.” Kymppi ei siis ole esimiesasemassa, vaan toimii hierarkkisesti yleensä muiden tiimin jäsenten kanssa samalla tasolla. Kymppi-nimikettä on käytetty jo pitkään esimerkiksi valmistavassa teollisuudessa ja rakennuksilla, mutta nimikkeenä voi olla myös jokin muu yrityksessä sovittu tai vakiintunut nimike, kuten tiiminvetäjä, vuorovastaava, ryhmänvetäjä tai tiimiyhteyshenkilö.

Kymppi-toiminta termillä viitataan yrityksen toimintamalliin, jossa on käytössä Kymppi-henkilöitä. Kymppi-toiminnan sisältö vaihtelee yrityskohtaisesti ja tarpeen mukaisesti, mutta yleensä esimiesten apuna on nimettynä henkilö/-itä, jotka tekevät heille annettuja tehtäviä. Tehtävät voivat olla jopa esimiestason tehtäviä, kuten vuorolistojen laatiminen, tuurausten sopiminen, perehdyttäminen tai tiedottaminen ja viestintä. Kymppit voivat toimia myös esimiesten sijaisina tai olla esimerkiksi vastuussa TJP-toiminnasta (tuottavuuden jatkuva parantaminen), siisteydestä ja järjestyksestä tai tarvikkeiden ja aineiden riittävydestä. (Hankkeen tuloksia 2019.)

Tärkeää Kymppi-toiminnassa on sopia etukäteen Kymppien tehtävät, vastuut ja valtuudet sekä kirjata ne ylös myös muiden nähtäville. Kymppin tehtävät voidaan tiivistää kahteen osaan:

1. Auttaa esimiestyötä päivittäisessä suunnittelussa, organisoinnissa ja johtamisessa.
2. Auttaa yrityksen sisäisessä viestinnässä, tuomalla työntekijöiden tarpeet, toiveet, ehdotukset ja ideat esimiehen tietoon.

Työtehtävät ja vastualueet voidaan selkeästi määritellä esimerkiksi vastuumatriisin avulla, johon merkitään eri tahojen vastualueet ja velvollisuudet eri tilanteissa. Vastuumatriisi voi toimia työjaon selventämisen lisäksi apuna perehdyttämisessä, työn ja vastuiden jakamisessa, viestinnässä, kokonaisuuksien hahmottamisessa sekä päällekkäisyyksien poistamisessa. Vastuumatriisista on apua myös tilanteissa, joissa työtehtävät eivät ole kenenkään

vastuulla, ja jäävät siten herkästi toteuttamatta. Vastuumatriisiin kirjataan erilaisin merkinnöin eri työtehtävien tai vastuualueiden kohdalle, kuka niistä vastaa, ketä niistä tulee informoida ja kuka toimii varahenkilönä. Matriisiin voidaan merkitä myös se, kenelle vastuuta halutaan jatkossa siirtää enemmän. (Kokkonen 2019.) Kymppi-toiminnassa tärkeää on selkeästi viestiä myös muulle organisaatiolle mitä toiminnalla tavoitellaan, mitä se sisältää ja mihin se vaikuttaa.

Erilaisten tehtävien, vastuiden ja velvollisuuksien takia Kymppit tarvitsevat osaamista useilta eri osaamisalueilta. Näitä osaamisalueita ovat Kokkosen (2018) mukaan seuraavat:

- oman toimialan ydinosaaminen.
- johtamis- ja vuorovaikutusosaaminen (mm. neuvottelu, motiivointi, palautteenanto).
- prosessiosaaminen (mm. työvaiheiden yhteistyö, sisäinen asiakkuus).
- talousosaaminen (mm. kustannustietoisuus, tuottavuus).
- viestintäosaaminen (mm. viestintä eri kanavissa, palaverit).
- suunnittelu- ja organisointiosaaminen (mm. omien töiden järjestely).
- ICT osaaminen (mm. tietojärjestelmät, perusvalmiudet).
- projektiosaaminen (mm. kokonaisuuksien hallinta).
- kehittämisosaaminen (mm. Lean, jatkuva parantaminen, ratkaisukeskeisyys).
- toimintaympäristöosaaminen (mm. toimintaympäristön seuraaminen, verkostoituminen, strateginen ajattelu).

Jokaisen Kymppin kohdalla tulisi määritellä yrityksen ja Kymppin kannalta tarpeelliset osaamisalueet ja osaamistasot sekä niiden kehittämiseen ja ylläpitoon tarvittavat toimet organisaatiossa.

Kymppi-koulutusohjelma ja Kymppi-koulutus termeillä viitataan Etelä-Savon kauppakamarin ja VMK Valmennuksen järjestämiin koulutusohjelmakokonaisuuksiin, joiden sisältöä avataan tarkemmin luvussa 5.2.

4.2 Kymppi- / tiimitoiminta

Kupias ym. (2014) jaottelee tiimin neljään eri kokoonpanoon tai kehitysvaiheeseen, joita ovat joukkio, joukko, joukkue ja huippujoukkue. Joukkio on epämääräinen ihmisryhmä, jolla ei ole yhteistä tavoitetta tai suuntaa. Tästä kehityneempi muoto on joukko, jolla on yhteiset tavoitteet ja he tuntevat keski-

näistä yhteisöllisyyttä. Joukosta kehittyy tulevaisuuden suunnittelun ja jatkuvan harjoittelun myötä joukkue, joka tunnistaa myös menestymisen mahdollisuudet ja esteet sekä osaa toimia yhteistyössä. Joukkueesta kehittyy huippujoukkue, kun onnistuneen harjoittelun seurauksena menestystä juhlitaan yhdessä. Huippujoukkueessa työskentely on hyvin palkitsevaa. (Kupias ym. 2014, luku 5.)

Tiimitoiminnassa tärkeimpiä osa-alueita on työyhteisötaidot, jotka sisältävät muun muassa arvojen mukaisen toiminnan, keskinäisen luottamuksen ja kunnonoituksen, pelisääntöjen noudattamisen, vastuullisuuden ja joustavuuden, avoimuuden ja rehellisyyden sekä halun oppia uutta (Kaijala & Tolvanen 2020, 59). Vuorovaikutustaidot ja tiimiläisten keskinäinen luottamus ovat myös tärkeimpiä tiimin tehokkuutta selittäviä tekijöitä (Kupias ym. 2014, luku 5). Yhteistyökyky onkin arvostetuin taito työelämässä. Tärkeimmiksi taidoiksi sen lisäksi nousevat muutosmyönteisyys, ketterä johtaminen, selvä viestintä, kriittinen ajattelu ja halu oppia. Samaan aikaan suurimpia henkilöstöhaasteita yrityksissä ovat henkilöstön mukautuminen muutokseen, osaajien houkuttelu ja rekrytointi sekä tärkeimpien osaajien pitäminen organisaatiossa. (Kaijala & Tolvanen 2020, 108–111.)

Tiimejä voi olla erilaisia, ja ne voivat koostua yhden osaamisalueen henkilöistä, tai olla monialaisia. Kokoonpanoa määrittää tiimille määritellyt tehtävät ja osaamistarpeet. Tiimin voi koota joko esimies, tiimin vetäjä tai vaikka yksittäinen työntekijä oman ideansa kehittämiseksi. Tiimi voi olla myös eri organisaatioiden yhteenliittymä tietyn ongelman ratkaisemiseksi, jonka jokin organisaatioista on pannut liikkeelle. Monialaiset tiimit tuovat monenlaista näkemystä ongelman ratkaisuun, suunnitteluun ja kehittämiseen sekä mahdollistavat oppimisen ja tehokkaan etenemisen. Asiakohtaisissa tai asiantuntijatiimeissä kootaan yhden teeman osaaminen yhteen ja keskitytään sen kehittämiseen ja osaamisen kehittämiseen siihen liittyen. Tiimit voivat olla myös pysyviä tai tiettyyn tarpeeseen koottuja. Niillä voi olla erikseen valittu vetäjä, tai ne voivat toimia itseohjautuvasti. Toimivassa tiimissä jäsenten tulee pystyä toimimaan yhdessä, luottaa tiimin jäseniin sekä täydentää toisiaan. Tiimit voivat toimia fyysisen kohtaamisen sijaan myös verkon välityksellä, jolloin on hallittava myös digitaaliset työkalut tiimityöskentelyn onnistumiseksi. (Ojala 2018, 138–139.)

Tiimien merkitys on Otalan (2018, 158) mukaan noussut monissa kartoituksissa ja kyselyissä yhdeksi tulevaisuuden organisaatioiden menestystekijäksi. Organisaatiot koostuvat yhä enemmän tiimien verkostoista, joissa sama työntekijä voi kuulua useaan eri tiimiin. Tällaiset tilanteet synnyttävät myös johtamishaasteita sekä mahdollisesti ylikuormittavat työntekijöitä. (Ojala 2018, 158–159.) Tiimit ja työryhmät sekä erilaiset projektipohjaiset työskentelytavat tuovat mahdollisuuden laajemman osaamisen hyödyntämiseen. Kaikki eivät voi hallita kaikkia tarvittavia osaamisalueita, joten nämä saadaan yhdistettyä tiimien avulla. Ketterien tiimien muodostamisessa tärkeää onkin oleellisten osaamisalueiden ja osaajien yhdistäminen tiimin tavoitteiden pohjalta. (Kaijala & Tolvanen 2020, 59.)

Tiimit ovat tehokkaampia oppimaan ja ratkaisemaan ongelmia, löytämään virheitä ja ideoimaan sekä kehittämään uusia asioita kuin yksittäiset ihmiset. Sen myötä tiimissä saavutetaan parempia tuloksia kuin yksin työskennellessä ja tiimityössä mahdollistuu myös monenlaisen osaamisen yhdistäminen. Hyvä tiimihenki ja innostava ilmapiiri lisäävät energiaa ja luottamuksen myötä myös luovuus tehostuu. (Ojala 2018, 135–136.)

4.3 Tiimin kehittäminen

Tiimien osaaminen koostuu yksittäisten tiimin jäsenten osaamisesta ja parhaimmassa tilanteessa osaamista jaetaan ja käytetään tiimiä hyödyttävällä tavalla. Osaamisen kehittämistä ja jakamista varten tulee myös esimiehen varmistaa, että erilaiset mielipiteet ja ajatukset otetaan huomioon. Organisaatiossa tulee kehittää sekä yksittäisiä työntekijöitä että tiimiä kokonaisuutena suunnitelmallisesti. (Kupias ym. 2014, luku 2–3.) Tiimien osaamisen kehittämisessä on oleellista oppia ja kehittyä ryhmässä, jolloin esimieheltä vaaditaan myös ryhmänohjaustaitoja sekä tekoja vuorovaikutuksen helpottamiseksi. Tiimin kehittämisessä oleellista on myös ryhmän keskinäinen luottamus sekä tilannetieto ryhmän tilanteesta. Tiimin kehittämiseen ja erityisesti osaamisen kehittämiseen, vaikuttaa myös yksilöiden taustatekijät. Tiimin jäsenillä on erilaiset suhtautumistavat työntekoon, oppimiseen ja kehittämiseen. Sen lisäksi heillä on muita erilaisia vaikuttavia taustatekijöitä, kuten elämäntilanne. Tiimin

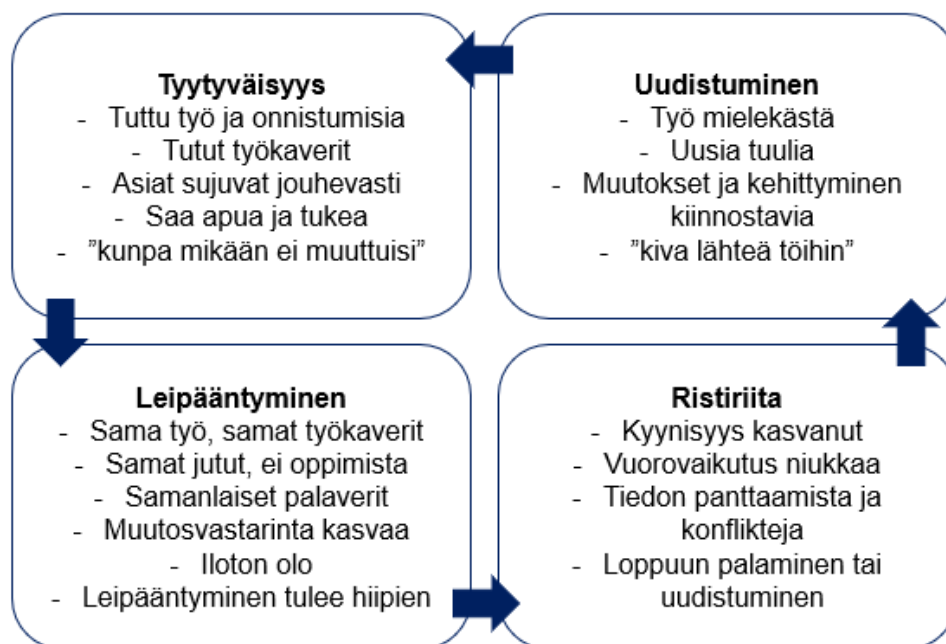
kehittämisessä tärkeää on varmistaa, että jokainen tiimin jäsen tietää mitä häneltä odotetaan ja mikä on hänen panoksensa lopputuloksen saavuttamisessa. Parhaimmat tulokset saavutetaan, kun koko tiimi osallistutetaan pohtimaan yhteisesti sitä koskevia asioita. (Kupias ym. 2014, luku 5.)

Tiimien kehittämiseen ja oppimisen ohjaamiseen on erilaisia menetelmiä, joiden taustalla on tiimin yhteisen keskustelun ja kehittymisen parantaminen. Yhdessä tekemällä saadaan parempia tuloksia. Edistämällä rakentavaa ja hyvää vuorovaikutusta autetaan tavoitteiden saavuttamisesta, kun tiimiläiset keskustelevat ja ideoivat yhdessä. Erilaisia aktivoivia ja osallistavia menetelmiä kannattaa käyttää, kun vuorovaikutuksessa on parannettavaa tai tiimin osaamista halutaan hyödyntää uusien ideoiden ja ratkaisujen tuottamisessa. (Kupias ym. 2014, luku 5.) Osaamisen kehittämistä voidaan lähestyä esimerkiksi osaamiskartoituksen kautta, joka on esitelty aiemmin luvussa 3.1. Osaamiskartoituksen vaiheet tiimin näkökulmasta ovat seuraavat:

1. Vision ja lähitulevaisuuden muutosten selkiyttäminen.
2. Tiimin nykyisten ja tulevien tehtävien selkiyttäminen.
3. Tarvittavan osaamisen analysointi.
4. Tärkeimpien osaamisten valinta.
5. Eri osaamistasojen kuvaus.
6. Jokaisen henkilökohtainen kartoitus.
7. Tulosten analysointi yhdessä, sekä yksilö- että tiimitasolla.
8. Kehittämissuunnitelmien laatiminen yksilö- ja tiimitasolle.
9. Suunnitelmien toteuttaminen.
10. Suunnitelmien ja osaamisen kehittymisen seuranta.

Tiimin osaamiskartoituksen tekemiseen kannattaa osallistuttaa koko tiimi alusta alkaen. (Kupias ym. 2014, luku: Osaamiskartoituksen eteneminen.)

Kehittämisen haasteita ilmenee erityisesti tiimeissä, joissa ei ole yhteistä suuntaa ja luottamusta. Tiimin jäsenet ovat usein uudistumisen eri tiloissa, eli suhtautuvat toimintaan eri tavoin. Näitä tiloja ovat tyytyväisyys, leipääntyminen, ristiriita ja uudistuminen. Kuvassa 7 on kuvattu toimintaa eri tilojen tai vaiheiden, eli tyytyväisyyden, leipääntymisen, ristiriitaisen ja uudistumisen mukaan. (Kupias ym. 2014, luku 5.)



Kuva 7. Tiimin neljä tilaa (Kupias ym. 2014, luku 5)

Tyytyväisyyden tilassa, kuvassa 7 vasemmassa yläalaidassa, asiat sujuvat hyvin, työ ja työkaverit on tuttuja ja tarvittaessa saa apuja ja tukea. Leipääntyminen (vasen alalaita) kertyy näistä samoista osa-alueista hiipien ajan saatossa: sama työ, samat työkaverit, samat jutut ja samanlaiset palaverit. Näiden vaikutusta lisää uuden oppimisen puuttuminen, muutosvastarinta sekä iloton olo. Ristiriita (oikea alalaita) tilaan päädytään silloin, kun kyynisyys on kasvanut, vuorovaikutus on niukkaa ja tietoa pantataan tai on erilaisia konflikteja. Ristiriitatilasta tulisi siirtyä uudistumistilaan, jottei tiimin jäsenet pääse uupumaan. Uudistumisen tilassa (oikea yläalaita) työ on jälleen mielekäästä uusien tuulien myötä, muutokset ja kehittyminen ovat kiinnostavia ja työntekijän on kiva lähteä töihin. (Kupias ym. 2014, luku 5.)

Tiimin kehittämisessä on erilaisia haasteita riippuen myös ryhmän toimintaympäristöstä. Vakaassa ryhmässä, jossa ei ole noussut varsinaisia kehittämistarpeita, tulee huomioida mahdollinen poistuma ryhmän osaamisessa sekä välillä leipääntymistä. Jatkuvassa muutoksessa olevassa ryhmässä tulee erityisesti huomioida taas yhteinen kehittäminen ja kaikkien osallistaminen esimerkiksi yhteisten kehittämispäivien tai ryhmäkehityskeskustelujen avulla. Tällaisessa ryhmässä jatkuva oppiminen ja kehittyminen ovat avainasemassa. Tiimi voi myös kokea yllättävän muutoksen toiminnassa, joka vaikuttaa kaikkien toi-

mintaan. Muutokseen ei ole osattu varautua, jolloin tiimi voi halvaantua muutosta vaatimusten edessä. Tämän välttämiseksi esimiehen tulee johtaa esimerkillä muutokseen suhtautumisessa ja perustella muutoksen taustat. Muutoksen läpiviennissä oleellista on viestintä, yhteiset tapaamiset, tunteiden ja pohdintojen hyväksyminen sekä ratkaisukeskeisyys. (Kupias ym. 2014, luku 5.)

Koko tiimin kehittäminen tukee myös yksilökohtaista kehittymistä, toisin kuin yksilökohtainen kehittäminen ei aina välttämättä tue tiimin kehittymistä. Yksilöiden osaaminen ja oppiminen on kuitenkin tärkeää, koska ilman osaavia yksilöitä ei ole osaavaa tiimiä. Yhdessä oppimista kannattaa edistää tiimeissä ja uudet työntekijät kannattaa sijoittaa hyvää esimerkkiä antavien konkareiden läheisyyteen. Tiimin kokoonpanoa kannattaa miettiä myös tasapainon kannalta, jotta kehittäminen, vastuut ja velvollisuudet sekä osaaminen jakautuvat mahdollisimman tasaisesti. (Kupias ym. 2014, luku 5, 7.)

5 TOIMEKSIANTAJA JA ARVIOINNIN KOHDE

Seuraavissa luvuissa esitellään lyhyesti työn toimeksiantajana toimiva Etelä-Savon kauppakamari ja sen toiminta pääpiirteittäin. Sen jälkeen esitellään arviointitutkimuksen kohteena olevat Kymppi-koulutusohjelmat, keskittyen erityisesti koulutusohjelmien sisältöihin sekä prosesseihin. Koulutusohjelmien esittelyt on jaettu omiin lukuihin, koska ne erosivat hieman toteutustavoiltaan.

5.1 Etelä-Savon kauppakamari

Etelä-Savon kauppakamari on yleishyödyllinen ja voittoa tavoittelematon yhdistys, joka tarjoaa koulutuksia, palveluita, edunvalvontaa ja vaikuttamismahdollisuuksia, viranomaispalveluita sekä verkostoja ja tietolähteitä. (Kauppakamari s.a.) Etelä-Savon kauppakamarin toiseksi suurin tulonlähde on koulutus-toiminta, ja se oli esimerkiksi 2019 noin 27 prosenttia kaikista tuloista. Suurimpana tulonlähteenä ovat jäsenmaksutulot (2019: 46 %). Kolmanneksi suurin tulonlähde on erilaiset projektit ja hankkeet (2019: 18 %), joilla esimerkiksi kehitetään toimintaa, toimintaympäristöä ja uusia koulutusohjelmia. (Vuosikertomus 2019, 9.)

Etelä-Savon kauppakamari järjestää vuosittain useita kymmeniä koulutuksia ja tapahtumia yritysten täydennyskoulutuksen tarpeisiin sekä ajankohtaisten aiheiden tiedottamiseen. Täydennyskoulutuksiin osallistuu vuosittain noin 200 henkilöä (2018 ja 2019). Koulutusten ja tapahtumien kautta tavoitetaan yhteensä hieman alle 400 henkilöä vuodessa, ja näiden lisäksi järjestetään erilaisia verkkokoulutuksia. Etelä-Savon kauppakamarin koulutustoiminnasta saama keskiarvo oli 4,3, arviointiasteikolla 1–5. (Vuosikertomus 2019, 5.) Asiakkaat ovat siis olleet pääsääntöisesti hyvin tyytyväisiä kauppakamarin koulutustoiminnan tarjontaan ja sisältöihin. Vuosi 2020 on tuonut mukanaan ymmärrettäviä muutoksia. Koronapandemian aikana verkkokoulutukset ovat yleistyneet ja lisääntyneet huomattavasti, lisäksi perinteisiä koulutuksia on siirretty pidettäväksi verkossa.

Koulutustoimintaan haetaan jatkuvasti uusia tuotteita alueen yritysten tarpeista. Juuri tällaisesta tarpeesta lähti liikkeelle myös Kymppi-koulutusohjelman kehittäminen vuonna 2017. Tarve työntekijätason avainhenkilöiden kouluttamiseen oli huomattu muutamissa yrityksissä, eikä vastaavanlaisia koulutusohjelmaa löytynyt, joten kauppakamari lähti yhteistyökumppanin VMK Valmennuksen kanssa kehittämään koulutusohjelmaa. Osittain hankerahoituksen turvin pystyttiin rakentamaan koulutus- ja kehittämisohjelma Etelä-Savon pk-yritysten kehittämisen tueksi. Tämän hankerahoituksen turvin järjestetyn koulutusohjelman (2018–2019) jälkeen kokonaisuutta tiivistettiin ja muokattiin, jonka jälkeen koulutusohjelma järjestettiin uudelleen (2019–2020).

Etelä-Savon kauppakamarin toimintaan sisältyy koulutusten järjestämisen lisäksi hyvin vahvasti alueellinen ja kansallinen edunvalvonta ja vaikuttamistyö, jossa pyritään edistämään Etelä-Savon alueen elinkeinoelämän toimintaedellytyksiä. Vaikuttamisen painopisteitä 2019 alkaneella strategiakaudella ovat työvoiman saatavuus ja osaaminen, liikenne, maankäyttö, kaavoitus ja infrastruktuuri, digitalisaatio ja tietoverkot, vienti ja kansainvälistyminen, yhteiskunta- ja ympäristövastuu, seuraava yrittäjä- ja johtajasukupolvi sekä elinkeinoelämämyönteinen päätöksenteko. Vaikuttamistyötä tehdään vahvasti kauppakamarin luottamushenkilöverkoston avulla, verkostomaisesti. Muita kauppakamarin palveluita ovat esimerkiksi vientiasiakirjapalvelut, neuvonta ja tiedotuspalvelut sekä erilaiset ajankohtaistapahtumat. (Kauppakamari s.a.)

5.2 Arviointikohteet – Kymppi-koulutusohjelmat

Kymppi-koulutusohjelma on suhteellisen uusi koulutusohjelma, joka on toteutettu kaksi kertaa. Sen tavoitteena on ensisijaisesti lisätä osallistujayritysten tuottavuutta kehittämällä niiden avainhenkilötoimintaa tai luomalla niille avainhenkilötoimintaa (Kymppi – yhteisellä asialla 2017).

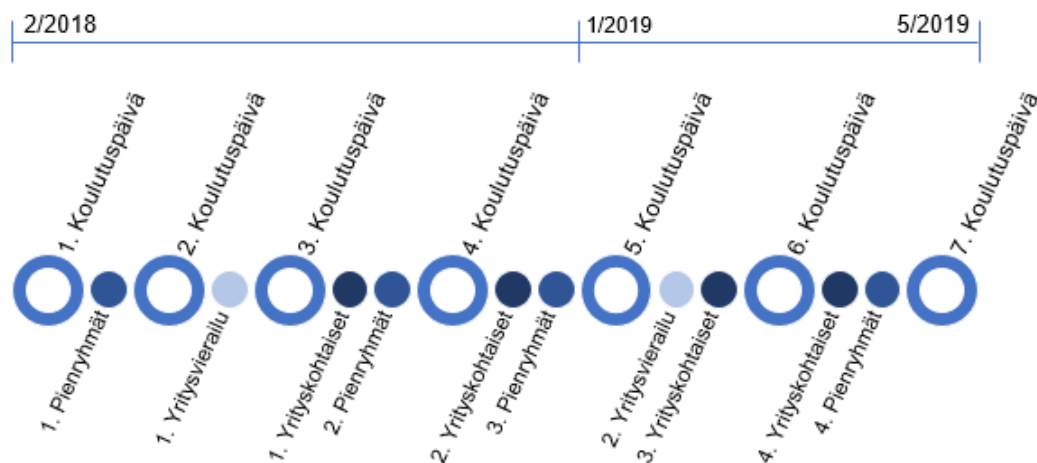
Koulutusohjelmalla haetaan hyötyjä sekä yrityksille että osallistujille. Yritykset hyötyvät Kymppi-koulutusohjelmasta sekä Kymppi-toiminnasta uusien työkalujen ja toimintamallien, koulutettujen tekijöiden, viestinnän paranemisen ja uusien vastuunkantajien myötä. Kymppit kehittävät omaa ammatillista osaamista ja saavat uusia vastuualueita sekä vaikuttamismahdollisuuksia työhönsä. Lisäksi Kymppien tietoisuus lisääntyy ja oman panoksen antaminen yrityksen liiketoiminnan kehittämiseen helpottuu. Koulutusohjelmiin osallistuvien yritysten koolla tai Kymppi-toiminnan vallitsevalla tilalla ei ole merkitystä. (Kymppi – yhteisellä asialla 2017.) Kymppi-koulutusohjelma on siten suunniteltu sopimaan kaikille yrityksille koosta, toimialasta tai Kymppi-toiminnan tilasta riippumatta. Ja yhtenä koulutusohjelman rikkauksista pidetäänkin verkostoitumista erilaisen ja eri kokoisten organisaatioiden työntekijöiden kesken. Vertaisoppimisella ja -tuella pyritään jakamaan kattavasti osallistujien kokemuksia heidän kohtaamistaan tilanteista.

Koulutusohjelmien osallistujat ovat olleet pääsääntöisesti työntekijätason avainhenkilöitä, joiden lisäksi mukana on ollut muutamia johtotason henkilöitä (esimiehiä). Koulutusohjelmien osallistumismaksulla sai yrityksestä osallistua enintään kaksi henkilöä, joka toteutuikin lähes kaikkien osallistujaorganisaatioiden kohdalla. Muutamalla yrityksellä oli koulutusohjelmassa useampikin henkilö kerrallaan, mutta kuitenkin enintään neljä kerrallaan. Ensimmäisen koulutusohjelman aikana koettiin pientä vaihtuvuutta osallistujissa, johtuen muuttuneista työjärjestelyistä tai työpaikkojen vaihdoksista.

5.2.1 Kymppi-koulutus- ja kehittämisohjelma 2018–2019

Kymppi-koulutus- ja kehittämisohjelma 2018–2019 koostui Kymppi-koulutusohjelmasta, pienryhmätapaamisista, yritysvierailuista, yrityskohtaisia kehittämistapaamisista sekä Kymppi-passista. Näistä koulutusohjelmakokonaisuuteen kuului koulutusohjelman lisäksi pienryhmätapaamiset sekä yritysvierailut.

Yritysvierailuihin osallistui pääsääntöisesti koulutusohjelman osallistujat sekä hankehenkilöstö, mutta myös muutama osallistujayrityksen edustaja mielenkiintojensa mukaan. Kuvassa 8 on kuvattu Kymppi-koulutus- ja kehittämisohjelman toteutuksen prosessi, sisältäen koulutuspäivien, pienryhmätapaamisten ja yritysvierailuiden lisäksi myös kehittämisohjelmaan sisältyneet yritys-kohtaiset kehittämistapaamiset.



Kuva 8. Kymppi-koulutus- ja kehittämisohjelman aikataulu 2018–2019

Koulutusohjelma sisälsi seitsemän (7) koulutuspäivää, jotka ajoittuivat helmikuun 2018 ja toukokuun 2019 väliselle ajalle. Koulutusohjelman aiheet määriteltiin osallistujayrityksissä tehtyjen alkukartoitusten pohjalta. Koulutuspäivien aiheita olivat seuraavat:

1. Kymppi-toiminnan perusteet ja osaamisvaatimukset.
2. Kymppi esimiehen tukena työntekijöiden ohjaamisessa ja johtamisessa.
3. Kymppi tiimitoiminnan kehittäjänä.
4. Kymppi viestinnän tukena yrityksessä.
5. Kymppi taloudellisen ajattelun ja tuottavuuden edistäjänä.
6. Kymppi laadun, tehokkuuden ja työturvallisuuden kehittäjänä.
7. Kymppi projektitoiminnan edistäjänä.

Koulutuspäivissä oli asiantuntijoiden pitämien koulutusten lisäksi osallistujayrityksen alustuksia, joissa kuultiin heidän Kymppi-toiminnastansa, toiminnan kehittamisestä tai toiminnasta yleensä. (Koulutus- ja kehittämisohjelman tavoitteet, aikataulut ja sisällöt 2019.) Kaikkia tilaisuuksien kouluttajia pyydettiin sisällyttämään koulutukseen mahdollisimman paljon ryhmätöitä ja esimerkkejä sekä pitämään koulutus hyvin käytännönläheisenä ja osallistavana.

Ensimmäisessä koulutuspäivässä, ”1. Kymppi-toiminnan perusteet ja osaamisvaatimukset”, käytiin läpi käytännön asioita liittyen koulutusohjelmaan, kyseessä olleeseen hankkeeseen sekä sen eri osa-alueisiin. Päivässä käsiteltiin myös Kymppi-toiminnan perusteita sekä Kymppien erilaisia mahdollisia osaamisvaatimuksia. Ensimmäisessä koulutuspäivässä osallistujat jaettiin myös pienryhmiin, joissa istuivat koulutuspäivien ajan ja tapasivat koulutusohjelman rinnalla pienryhmätapaamisissa. Toisen koulutuspäivän, ”2. Kymppi esimiehen tukena työntekijän ohjaamisessa ja johtamisessa”, tavoitteena oli tutustuttaa osallistujat johtamisen ja johtajuuden käsitteisiin ja sisältöihin. Koulutuspäivässä tutustuttiin myös ihmisten erilaisuuteen, motivaatiotekijöihin sekä vuorovaikutusosaamiseen. Kolmannessa koulutuspäivässä, ”3. Kymppi tiimitoiminnan kehittäjänä”, keskityttiin nimensä mukaisesti tiimitoiminnan ja yhteistyön käsittelyyn. Tiimin toiminnan tarve ja merkitys, erot tiimeissä ja osaamisessa sekä näiden kehittäminen olivat myös päivän aiheina. (Koulutus- ja kehittämisohjelman tavoitteet, aikataulut ja sisällöt 2019.)

Ennakkotietojen pohjalta yksi tärkeimmistä koulutuspäivistä oli neljäs koulutuspäivä, ”4. Kymppi viestinnän tukena yrityksessä”. Nimi kertoo jo paljon ja koulutuspäivässä keskityttiinkin hyvin pitkälti viestintään eri muodoissa, sen merkitykseen, sisäisen viestinnän tärkeyteen ja erilaisiin viestintätilanteisiin erityisesti haasteiden näkökulmasta. Viidennessä koulutuspäivässä, ”5. Kymppi taloudellisen ajattelun ja tuottavuuden edistäjänä”, käsiteltiin yritysten taloutta ja tuloksen muodostumista, tuottavuutta sekä tuloksetekokykyä. Aiheina olivat muun muassa erilaiset toiminnan mittaamisen menetelmät ja se, miten jokainen työntekijä vaikuttaa yrityksen tuottavuuteen ja tulokseen. Kuudennessa koulutuspäivässä, ”6. Kymppi laadun, tehokkuuden ja työturvallisuuden kehittäjänä”, käsiteltiin kattavasti Lean-ajattelua ja sen käsitteitä, erilaisia toiminnan kehittämisen menetelmiä sekä laatua eri näkökulmista. Lisäksi käsiteltiin näiden vaikutusta esimerkiksi työturvallisuuteen. Viimeisessä koulutuspäivässä, ”7. Kymppi projektitoiminnan edistäjänä”, tarkasteltiin projektitoiminnan eri osa-alueita ja vaiheita sekä eri tahojen vastuita. (Koulutus- ja kehittämisohjelman tavoitteet, aikataulut ja sisällöt 2019.)

Osallistujat tapasivat pienryhmissä neljä (4) kertaa koulutuspäivien välissä, keskustelemaan koulutuksen aiheista sekä yrityksensä Kymppi-toiminnasta ja

sen kehittämisestä. Tapaamisissa oli fasilitoijana hankkeen edustaja. Jokaiseen pienryhmätapaamiseen toimitettiin ennakkotehtävä, jolla osallistujat pysyivät valmistautumaan tapaamisen keskusteluaiheisiin. Pienryhmätapaamisissa osallistujat pääsivät jakamaan siis kokemuksiaan ja antamaan vertaistukea toisille Kympeille. Useilla osallistujilla Kymppi-rooli oli uusi, jolloin kaivattiin muiden kokemuksia ja näkemyksiä samantyylisistä tilanteista. Verkostoitumista osallistujien kesken tapahtui myös yritysvierailumatkoilla, joilla tutustuttiin kahteen eri yritykseen, joissa oli jonkin asteista Kymppi- tai tiimitoimintaa entuudestaan.

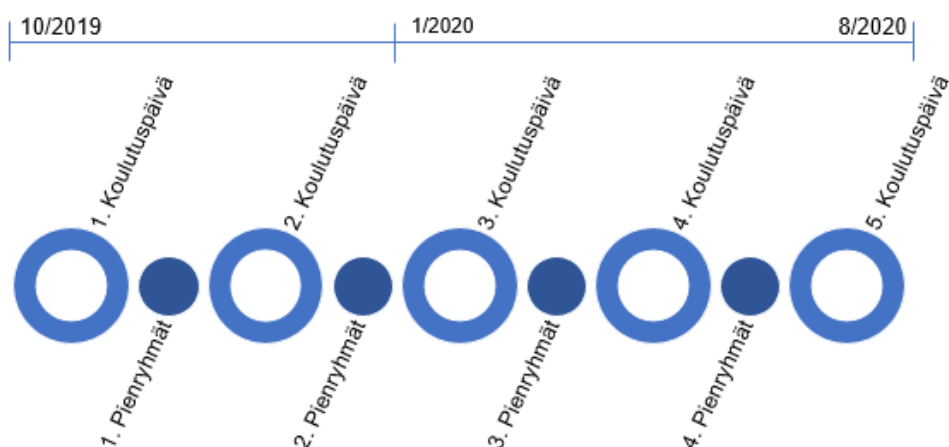
Ensimmäinen koulutusohjelman toteutus toteutettiin Euroopan sosiaalirahaston rahoittaman hankkeen aikana, johon kuului myös kehittämisohjelma osallistujayritysten Kymppi-toiminnan kehittämiseen. Koulutusohjelman rinnalla toteutettiin siis myös Kymppi-toiminnan yrityskohtaisia kehittämistapaamisia osallistujayrityksissä ja näin juurrutettiin koulutusohjelman oppeja osallistujayrityksiin sekä pyrittiin kehittämään niiden Kymppi-toimintaa. Tapaamisia järjestettiin neljä kertaa jokaisessa osallistujaorganisaatiossa, ja niissä oli pääsääntöisesti läsnä hankkeen puolesta tulleen edustajan lisäksi organisaatiosta koulutusohjelmaan osallistuvat, heidän esimiehensä tai muu organisaation yhteyshenkilö sekä muut organisaation tarpeellisiksi katsomat henkilöt.

Koulutusohjelman lopussa osallistujien oli mahdollista suorittaa myös ”Kymppi-passi”, jolla osallistujan oli mahdollista osoittaa oma osaamisensa ja valmiutensa toimia menestyksekkäästi työntekijätason avainhenkilötehtävissä. Kymppi-passi suoritettiin osaamisnäyttönä, joka sisälsi itsenäisen työn osuuden sekä tilannenäytön. Kymppi-passin suoritukset olivat koulutusohjelman loppupuolella ja suorittaneet saivat tästä erillisen todistuksen, Kymppi-passin. (Kymppi-passi 2019.) Suorittaminen oli vapaaehtoista ja Kymppi-passin suoritti vain yhden yrityksen osallistujat, minkä vuoksi sitä ei ole sisällytetty koulutus- ja kehittämisohjelman aikajanelle (kuva 8), eikä sitä käsitellä tässä työssä tarkemmin.

5.2.2 Kymppi-koulutusohjelma 2019–2020

Kymppi-koulutusohjelma 2019–2020 koostui Kymppi-koulutusohjelmasta ja pienryhmätapaamisista. Näiden lisäksi tarjottiin erillistä mahdollisuutta yritys-kohtaisiin kehittämistapaamisiin. (Kymppi-koulutusohjelma 2019–2020.) Ensimmäisen toteutuksen, ja hankkeen päättymisen, jälkeen koulutusohjelmaa muokattiin tiiviimmäksi paketiksi ja seuraava toteutus järjestettiin lokakuun 2019 ja syyskuun 2020 välisenä aikana. Koulutusohjelman alkuperäistä aikataulua jouduttiin muuttamaan COVID-19-viruksen aiheuttaman pandemian vuoksi, jolloin viimeinen koulutuspäivä siirrettiin toukokuulta syyskuulle. Koulutusohjelman rinnalla ei toteutettu kehittämishjelmaa, mutta osallistujayrityksille tarjottiin optiona mahdollisuutta yritys-kohtaisiin kehittämistapaamisiin koulutusohjelman yhteyteen erillisellä kustannuksella.

Kuvassa 9 on kuvattu Kymppi-koulutusohjelman prosessi, sisältäen koulutuspäivät ja pienryhmätapaamiset, jotka olivat koulutuspäivien yhteydessä.



Kuva 9. Kymppi-koulutusohjelman aikataulu 2019–2020

Koulutusohjelmaan kuului siis viisi (5) koulutuspäivää, joiden sisällöt pohjautuivat edellisen koulutusohjelmatoimituksen kokemuksiin. Aiheina olivat seuraavat:

1. Kymppi esimiehen tukena työntekijöiden ohjaamisessa ja johtamisessa
2. Kymppi tiimitoiminnan ja yhteistyön kehittäjänä
3. Kymppi tiedonkulun varmistajana yrityksessä
4. Kymppi yrityksen laadun ja toiminnan kehittämisen tukena
5. Kymppi taloudellisen ajattelun ja tuottavuuden edistäjänä.

Koulutuspäivät sisälsivät asiantuntijoiden pitämän koulutuksen sekä pienryhmätapaamiset. (Kymppi-koulutusohjelma 2019–2020.) Kouluttajille oli edelleen sama ohjeistus kuin edellisessä koulutusohjelmassa, eli heitä pyydettiin sisällyttämään koulutukseen mahdollisimman paljon ryhmätöitä ja esimerkkejä sekä pitämään koulutus käytännönläheisenä ja osallistavana. Koulutuspäivissä osallistajat olivat edellisen ohjelman mukaisesti jaettu pienryhmiin ja tekivät näissä myös koulutuspäivien aikana ryhmätöitä aktiivisesti. Ryhmätöitä ei kuitenkaan ollut viimeisessä koulutuspäivässä vallinneen COVID-19-tilanteen vuoksi.

Koulutuspäivien sisällöt ja kouluttajat olivat pääsääntöisesti samat kuin edellisessä koulutusohjelmakokonaisuudessa. Muutoksena edellisen koulutusohjelmakokonaisuuden sisältöihin, tässä toteutuksessa yhdistettiin aiemman koulutusohjelman kaksi ensimmäistä koulutuspäivää (1. Kymppi-toiminnan perusteet ja osaamisvaatimukset. ja 2. Kymppi esimiehen tukena työntekijöiden ohjaamisessa) yhdeksi koulutuspäiväksi ”1. Kymppi esimiehen tukena työntekijöiden ohjaamisessa ja johtamisessa”. Koulutuspäivissä kouluttajamuutoksia oli ainoastaan viestinnän (”3. Kymppi tiedonkulun varmistajana yrityksessä”) sekä taloudellisen ajattelun ja tuottavuuden (”5. Kymppi taloudellisen ajattelun ja tuottavuuden edistäjänä”) koulutuspäivissä. Sisältömuutoksena edellisen koulutusohjelman viimeisen koulutuspäivän projektitoiminnan käsittely sisällytettiin ”4. Kymppi yrityksen laadun ja toiminnan kehittämisen tukena” -koulutuspäivään kehitysprojektien käsittelyn muodossa.

Koulutuspäivien yhteydessä järjestettiin edellisen toteutuksen tavoin pienryhmätapaamiset, mutta tällä kertaa ne olivat heti koulutuspäivien jälkeen. Tällä haluttiin varmistaa sitä, että mahdollisimman monella on mahdollisuus osallistua tapaamisiin, eikä niiden järjestely vaadi osallistujilta tai osallistujayrityksiltä ylimääräistä työtä. Tapaamisissa osallistajat pääsivät syventämään koulutuspäivissä opittua sekä pohtimaan, miten asiat voi viedä käytäntöön omalla työpaikalla. Lisäksi pienryhmissä mahdollistui vertaistuki sekä verkostoituminen muiden alueen yritysten osallistujien kanssa.

6 ARVIOINNIN TOTEUTUS

Seuraavissa luvuissa kuvataan arviointitutkimuksen toteutus vaiheittain. Ensin suoritetaan dokumenttianalyysi koulutusohjelmatoteutuksien prosesseista ja sisällöistä, analysoiden toteutuksia vaikuttavuuden näkökulmasta ja verraten niitä aiemmin avattuun teoriaan. Seuraavaksi avataan koulutusohjelmien aikana kerättyjen palautteiden tuloksia, eli millaisena osallistujat ja esimiehet ovat nähneet koulutusohjelmat niiden aikana. Lopuksi käydään läpi nykytilan selvittämiseksi suoritettun kyselytutkimuksen tulokset.

6.1 Dokumenttianalyysi prosessista ja sisällöistä

Koulutusohjelmatoteutuksien prosessit ja sisällöt on kuvattu aiemmissa luvuissa. Dokumenttianalyysi toteutetaan tulkitsemalla ja analysoimalla näitä sisältöjä. Kyseessä on aiemmin esitelty teoriaohjauksinen analyysi, jolloin analyysi pohjautuu aiempaan teoriaan. Aineistona käytetään aiemmin esitetyn prosessin ja sisältöjen kuvauksen lisäksi toteuttajan omia kokemuksia koulutusohjelman toteuttamisesta. Tässä luvussa syvennyttään siten dokumenttiaineiston tulkintavaiheeseen, tarkastellaan vielä tarkemmin sisältöjä ja prosesseja sekä pyritään tulkitsemaan ja analysoimaan niitä aiemmin teoriassa esitetyistä näkökulmista. Koulutusohjelmien sisältöjen ollessa hyvin samanlaisia, käsitellään näitä pääosin yhteisesti. Eroavaisuuksien osalta tehdään myös tulkintoja, joissa eritellään tapauskohtaisesti kyseessä oleva koulutusohjelma.

Kymppi-koulutusohjelmat ovat ulkoisia, eli avoimia koulutuksia, jotka järjestää ulkopuolinen koulutusorganisaatio, Etelä-Savon kauppakamari yhteistyössä VMK Valmennuksen kanssa. Koulutustilat ja tarjoilut kuuluvat koulutusohjelmaan ja osallistujat tulevat myös eri kokoisista yrityksistä ja eri aloilta. Kyseessä on pitkäkestoinen koulutusohjelma, josta osallistuja saa useita eri näkökulmia ja näkemyksiä tai kokemuksia ulkoisilta kouluttajilta sekä muilta osallistujilta. Ulkoiset koulutukset tuovat etuja myös osallistujan edustamalle yritykselle, jolla ei välttämättä ole mahdollisuutta kouluttaa Kympejä, jotka ovat usein pieni ammattiryhmä muiden keskuudessa. Heillä ei myöskään välttämättä ole vaadittavia resursseja, esimerkiksi osaamista tai aikaa, kouluttamiseen. Yritykselle ulkopuolisiin koulutuksiin osallistuminen tuo myös järjestelyiden helppouden, kun järjestelyt ovat muiden vastuulla. Kyseessä on myös hyvin monialainen koulutusohjelma, jossa on yhdistelty eri aihealueita, mikä

omalta osaltaan edesauttaa myös asiayhteyksien ymmärtämistä ja osaamisen laaja-alaistumista.

Koulutuksen määrittely on pääpiirteittäin toteutettu oppimisprosessin mukaisesti. Koulutusohjelmalle on määritelty tavoitteet, jotka esitellään heti koulutusohjelman esitteissä. Oppimisen kohteena olevat tiedot ja taidot on selvitetty suunnitteluvaiheessa ensimmäisen koulutusohjelman osallistujaryitysten tarpeista. Jolloin koulutusohjelma on saatu vastaamaan Kymppien todellisia osaamistarpeita. Tärkeimmät osaamistarpeet on jaoteltu teemoittain oppimislanteisiin, eli koulutuspäiviin. Oppimisprosessin osalta on kuitenkin määrittämättä arviointi, joten voi olla perusteltua kysyä tietävätkö osallistujat mitä heiltä odotetaan. Toisaalta arvioinnin ja vaatimusten asettaminen voisi olla parempi tehdä osallistujan työnantajan toimesta. Nämä voisivat lisätä myös opiskelumotivaatiota.

Koulutusohjelman sisällöissä on hyvin huomioitu tiimien toiminnalle määritellyjä tärkeimpiä osa-alueita, kuten työyhteisötaitoja, vuorovaikutustaitoja ja viestintää, yhteistyökykyä, johtamistaitoja sekä kriittistä ajattelua. Tiimit ovat erilaisia ja ne koostetaan eri tarkoituksiin ja erilaisin kokoonpanoin, joka tulee huomioida myös sisällöissä. Tiimit toimivat myös eri tavoilla, jonka vuoksi koulutusohjelma onkin hyvä pitää niin sanotusti yleistasoisena koulutuksena, jossa esitetään erilaisia vaihtoehtoja. Näin sisältö pysyy relevanttina jokaiselle osallistujalle ja kaikille kohderyhmille. Jo koulutusohjelman aikana on ollut huomattavissa useita erilaisia versioita Kymppi-toiminnasta, jolloin koulutusohjelmakaan ei voi olla turhan jäykkä ja määrittelevä. Suuremmissa organisaatioissa, joissa on useampi Kymppi, voi olla myös Kymppien keskinäistä tiimitoimintaa, jossa jaetaan esimerkiksi vinkkejä, kokemuksia tai suunnitellaan toimintaa edelleen.

Koulutusohjelmassa on osallistujia eri osaamisen kehittymisen portailta (noviiseja, päteviä ongelmanratkaisijoita, taitavia suorittajia ja asiantuntijoita), riippuen myös koulutuspäivän aiheesta. Tämä tulisi huomioida koulutusta suunniteltaessa, että sisältö on relevanttia ja hyödyllistä jokaiselle osallistujalle. Osallistujan oppimisprosessin kannalta koulutusta voidaan tarkastella seuraavasti:

1. Motivoitumista tapahtuu yhdistämällä teoria ja käytäntö erilaisten esimerkkien, kokemusten ja keskustelujen kautta omaan työhön ja omiin kokemuksiin.
2. Orientoituminen ensimmäisissä koulutuspäivissä Kymppi-käsitteeseen ja Kymppinä toimimiseen teoriassa.
3. Sisäistäminen koulutusohjelman edetessä, kun kokonaisuus muodostuu ja kehittyy.
4. Soveltaminen omaan työhön koulutusohjelman rinnalla, osaaminen kehittyy ja sitä seurataan pienryhmissä koulutusohjelman ohella.
5. Sisällön arviointia ja oppimisen kontrollia toteutettiin lähinnä koulutusohjelman aikana kerättyjen palautelomakkeiden kautta, joiden tulokset ovat nähtävillä vain järjestäjätaholle.

Ensimmäisessä toteutuksessa soveltamista vietiin entistä pidemmälle yrityskohtaisten kehittämistapaamisten kautta, joka vaikuttaa omalta osaltaan myös oppimisprosessiin. Ja toisaalta viimeisen kohdan, eli arvioinnin ja oppimisen kontrollin, voidaan nähdä jatkuvan tämän työn muodossa. Arviointia ja oppimisen kontrollia tulisi suorittaa myös osallistujayrityksissä, jotta voidaan varmistua osaamisen kertymisestä ja sen hyödyntämisestä.

Oppimisen edistämisen keinoja koulutuksen järjestäjän näkökulmasta on toteutettu usealla eri tavalla. Tavoitteet ja sisällöt on ilmaistu selkeästi koulutuksen alussa ja korostettu jokaisen henkilökohtaisia oppimistavoitteita (osaamisalueiden pohjalta). Kokonaisuudesta on viestitty alusta alkaen yhtenäisesti ja toistaen jokaisessa koulutuspäivässä. Osallistujia on motivoitu korostamalla oppien tuomia hyötyjä omiin työtehtäviin, sekä tuomalla esiin erilaisia oppimisen ja osaamisen karttumisen tuomia mahdollisuuksia. Motivaatiota on kasvatettu myös tuomalla kattavasti esiin erilaisia esimerkkejä ja kokemuksia eri tilanteista ja erilaisista vaihtoehdoista. Ensimmäisessä koulutusohjelmatoe-tuksessa olleet osallistujayritysten esittelyt muun muassa jakavat tietoa eri organisaatioissa käytetyistä tavoista ja menetelmistä. Koulutuksella on pyritty luomaan kokonaiskuvaa organisaation eri osa-alueista ja työskentelytavoista, ja siitä miten kaikki tekijät vaikuttavat toisiinsa.

Koulutuspäivissä ja pienryhmissä on ylläpidetty hyvää ja rentoa sekä luottamuksellista ilmapiiriä, jossa jokaisella osallistujalla annetaan mahdollisuus osallistua. Vuorovaikutus on ollut koulutusohjelmissa hyvin suuressa roolissa, sitä on käytetty opettamistavoissa, oppimistavoissa sekä muussa toiminnassa. Molemmissa koulutusohjelmissa olleissa koulutuspäivien ryhmätöissä sekä

pienryhmissä, ja lisäksi ensimmäisessä koulutusohjelmassa vuorovaikutus korostui myös yrityskohtaisissa kehittämistapaamisissa sekä järjestetyillä yritysvierailuilla. Palautetta osallistujille ei kuitenkaan erityisemmin annettu koulutusohjelman aikana, ainakaan koulutusorganisaation puolesta. Lukuun ottamatta ensimmäisen koulutusohjelmatoimituksen yhteydessä järjestettyä Kymppi-passia, jonka suorittaneet saivat työstään kirjallisen palautteen. Kymppi-passilla oli suorittajilleen varmasti myös muita hyötyjä oppimisprosessin kannalta, kun he pääsivät soveltamaan kattavasti opittuja asioita työssään sekä kehittämään toimintatapoja pysyvästi parempaan.

Jokaiselle osallistujaorganisaatiolle on mahdollistettu useamman henkilön osallistuminen, joka luo myös mahdollisuuden kattavampaan oppimistulokseen erilaisten oppimiskokemusten kautta. Oppiminen on erilaista eri ihmisillä ja siihen vaikuttaa myös heidän taustansa, jonka seurauksena sama sisältö saa aikaan erilaiset oppimistulokset eri ihmisissä. Useamman osallistujan kautta tieto jakautuu siis leveämmälle ja osallistujilla on myös mahdollisuus jakaa omia oppimiskokemuksiaan ja mahdollisesti laajentaa näkemyksiään. Erilaisia oppimistyyliä ei ole kuitenkaan erityisesti huomioitu koulutusjärjestäjän osalta, vaan jokainen kouluttaja on määritellyt omat koulutusmenetelmät. Ainoastaan käytännönläheisyyttä ja osallistamista on korostettu kouluttajille, millä on edistetty myös osallistujien aktiivisuutta ja siten myös oppimista ja osaamisen karttumista.

Osallistujien osaamistaso on hyvin erilainen, eikä sitä huomioida erityisesti koulutusohjelman toteutuksessa. Aiemman osaamisen huomioiminen olisi kuitenkin oleellista aikuisten täydennyskoulutuksessa. Aikuisten opettamisessa vaikuttavia oppimiskynnyksiä on pienennetty erilaisilla valinnoilla. Oppimiskynnyksenä mahdollisesti olevat tilannetekijät, kuten aikatauluhaasteet tai osallistujan heikko rahatilanne, poistuu sillä, että koulutusohjelmaan osallistuminen on sovittu työnantajan kanssa. Työnantajayritys myös suorittaa kaikki kustannukset ja järjestää työt koulutusohjelman mukaisesti. Tämä poistaa samalla myös opiskelukäytäntöihin liittyviä tekijöitä, kun opinnot tapahtuvat työajalla, eikä vaadi suurempia ponnisteluja vapaa-ajalla. Henkilökohtaisia tekijöitä, kuten opiskelutaitojen puutteita tai opiskelun vastenmielisyyttä, on pienennetty muun muassa rennolla ilmapiirillä ja käytännöllisellä lähestymistavalla.

Varsinaista osaamiskartoitusta ei ole koulutusohjelman puitteissa tehty osallistujille, mutta koulutusohjelman alussa osallistujat ovat päässeet suorittamaan kevyen itsearvioinnin Kympin osaamisalueista ja omista kehittämistarpeista. Kympin osaamisalueet on kuvattu eräänlaisena osaamiskarttana, josta organisaatio voi valita heille oleelliset ja tärkeimmät osa-alueet ja luoda näihin osamistasojen määritelmät ja vaatimukset sekä arviointikriteerit. Ydinosaaminen jokaisessa osallistujaryityksessä on erilaista, johon ei edes pyritä vaikuttamaan. Koulutusohjelma edistää kuitenkin muita tukevia osa-alueita, jotka voivat edistää myös ydinosaamisalueita sekä nostaa esiin uusia ydinosaamisalueita.

Ryhmätöiden ja -keskusteluiden avulla on edistetty oppimista peilaamalla opittua omiin kokemuksiin ja taitoihin sekä työstetty sitä omaksi kokonaisuudeksi. Tähän on saatu mukaan myös muiden osallistujien kokemustaustaa sekä luotu uutta osaamista erilaisten esimerkkien ja keskusteluiden avulla. Koulutusohjelmassa tärkeänä pidetty käytännönläheinen ja osallistava koulutustapa on korostanut esimerkkejä, ryhmätöitä ja vuorovaikutusta muiden kanssa koulutuspäivien aikana. Opittua asiaa on pyritty työstämään aktiivisesti ja rakentamaan omien ja muiden vertaisten kokemusten pohjalta uudelleen myös pienryhmätapaamisten kautta. Tavoitteena viedä opitut asiat osaamiseksi ja osaksi toimintaa. Pienryhmätapaamisiin on ensimmäisen toteutuksen aikana toimitettu orientoivat ennakotehtävät, jotka ovat edistäneet osallistujien oppimisprosessia edistämällä sisäistämistä ja soveltamista omaan työhön.

Koulutusohjelma käsittelee vahvasti tiimitoimintaa ja sen kehittämistä, mutta myös sisältää tiimitoimintaa erilaisten ryhmätöiden ja -keskusteluiden sekä pienryhmätapaamisten kautta. Osallistujat ovat jaettuna eräänlaisiin tiimeihin, pienryhmiin, koko koulutusohjelman ajan, jossa he osallistuvat koulutuspäiviin sekä pienryhmätapaamisiin. Samojen ryhmien eli tiimien säilyttämisellä koko koulutusohjelman ajan edistetään myös ryhmäytymistä sekä luottamuksen ja hyvän ilmapiirin rakentumista tiimin välille koulutusohjelman aikana. Tiimit ovat myös tehokkaampia oppimaan ja ratkaisemaan ongelmia tai ideoimaan ja kehittämään ratkaisuja, joka luo mahdollisuuksia pienryhmätapaamisille ja vertaistuelle. Näissä ryhmissä yhdistyy myös monenlainen osaaminen eri organisaatioista ja eri aloilta tulevien osallistujien myötä.

Koulutusohjelma oli erityisesti suunnattu pk-yrityksille, joissa isompia yrityksiä harvemmin hyödynnetään ulkopuolista koulutusta. Pk-yrityksissä hyödynnetään enemmän vertaisoppimista työn ohessa ja haasteena ulkopuolisiin koulutuksiin osallistumisessa voi olla esimerkiksi henkilöstön irrottaminen tuottavasta työstä tai liian suuret kustannukset. Virallisten koulutusten järjestämisen vähyyks huomattiin myös koulutusohjelman aikana, jossa yksi osallistujista kertoi olleensa samalla työnantajalla yli 17 vuotta, eikä ollut aiemmin ollut työnantajan aloitteesta tai työnantajan kustantamassa koulutuksessa. Pk-yritysten resurssien hallintaa pyrittiin helpottamaan toteuttamalla koulutuspäivät harvakseltaan sekä ilmoittamalla aikataulut hyvin ennakkoon koko koulutusohjelman ajalle. Tästä huolimatta joissakin koulutuspäivissä ja pienryhmätapaamisissa oli pientä osallistujakatoa, kun kaikki osallistujat eivät päässeet irrottautumaan tuotannollisten paineiden vuoksi.

Pk-yritysten osallistumista pyrittiin kannustamaan myös pitämällä kustannukset mahdollisimman alhaalla, jotta pienimmätkin yritykset uskaltaisivat sijoittaa koulutukseen ja vähintäänkin kokeilla henkilöstön kouluttamista. Ensimmäisessä toteutuksessa kustannukset osallistujille pystyttiin pitämään alhaalla Euroopan Sosiaalirahaston pilotille myöntämän rahoituksen turvin. Toisessa toteutuksessa karsittiin koulutuspäiviä sekä jätettiin pois yritysکوhtaisten kehittämistapaamisten osuus, jotta kustannukset saadaan mahdollisimman alhaisiksi. Yrityskohtaisia kehittämistapaamisia tarjottiin kuitenkin halukkaille optiona erillisellä kustannuksella.

Ensimmäisessä koulutusohjelmassa järjestetyt yritysکوhtaiset kehittämistapaamiset voivat edistää koulutuksen vaikuttavuutta parantamalla muun muassa opitun yhdistämistä käytäntöön, kehittämällä organisaation toimintakulttuuria sekä luomalla osallistujille mahdollisuuksia soveltaa opittua omassa työssään. Yrityskohtaisissa kehittämistapaamisissa pystyttiin myös paneutumaan tarkemmin organisaatiokohtaisiin haasteisiin ja kehityskohtiin sekä edistämään Kymppi-toiminnan käyttöönottoa ja kehitystä erilaisin menetelmin.

6.2 Dokumenttianalyysit ennakkotilanteesta

Järjestettyjen Kymppi-koulutusohjelmien aikana on kerätty jokaisesta koulutuspäivästä palautetta osallistujilta. Lisäksi palautetta on kerätty koulutusohjelman puolivälissä osallistujayritysten yhteyshenkilöiltä, jotka olivat pääsääntöisesti osallistujien esimiehiä. Nämä aineistot muodostavat ennakkotilanteen arviointitutkimukseen. Koulutusohjelmien aikana saatujen palautteiden yhteenvedoista tehdään dokumenttianalyysit, joissa sisältöjä eritellään ja luokitellaan sekä analysoidaan kokonaiskuvan saamiseksi. Tulosten pohjalta voidaan edelleen tehdä tulkintoja koulutusohjelmatoiteutuksista. Kyseessä on aineistolähtöinen analyysi, jossa keskitytään aineistosta löytyviin malleihin ja trendeihin. Analyysia tehdään myös teoriaohjaavasti, vertaamalla tuloksia aiemmin esitettyyn teoriaan. Koulutusohjelmanpalautteissa on jokaisessa koulutuspäivässä kysytty lähes samat kysymykset, mikä mahdollistaa aineiston luokittelun ja erittelyn sekä erilaisten keskiarvojen laskemisen. Tavoitteena saada kokonaisvaltainen kuva koulutusohjelmien onnistumisesta ja vaikuttavuudesta koulutusohjelman aikana ja heti sen jälkeen.

6.2.1 Palautteet Kymppi-koulutus- ja kehittämishohjelmasta 2018–2019

Osallistujapalautteet kerättiin ensimmäisissä koulutuspäivissä sähköisenä, mutta koska vastauksia ei saatu enää kattavasti sähköisiin kyselyihin, siirryttiin palautteet keräämään paperilomakkeilla jokaisen koulutuspäivän päätteeksi. Tätä toimintatapaa käytettiin myös toisessa koulutusohjelmassa.

Ensimmäisen koulutusohjelmatoiteutuksen koulutuspäivien sisällöt olivat siis seuraavat:

1. Kymppi-toiminnan perusteet ja osaamisvaatimukset.
2. Kymppi esimiehen tukena työntekijöiden ohjaamisessa ja johtamisessa.
3. Kymppi tiimitoiminnan kehittäjänä.
4. Kymppi viestinnän tukena yrityksessä.
5. Kymppi taloudellisen ajattelun ja tuottavuuden edistäjänä.
6. Kymppi laadun, tehokkuuden ja työturvallisuuden kehittäjänä.
7. Kymppi projektitoiminnan edistäjänä.

Kuvaan 10 on koostettu osallistujien antamat palautteet näistä koulutuspäivistä sekä koko koulutusohjelmakokonaisuudesta.

Arviot päivän osa-alueista	Keskiarvot / koulutuspäivä							ka.
	1	2	3	4	5	6	7	
Aineistot	3,60	4,17	4,00	3,94	4,00	4,00	4,06	3,97
Hyödyntäminen omassa työssä	3,40	3,33	3,50	3,83	3,43	3,53	3,19	3,46
Ryhmätyöskentely	4,20	3,67	3,00	4,17	4,05	4,00	3,75	3,83
Järjestäjiltä saamani palvelu	4,20	4,33	4,50	4,61	4,50	4,27	4,63	4,43
Tilaisuuden yleisarvosana	4,20	4,33	4,00	4,28	4,27	4,25	4,13	4,21
keskiarvo arvioista/pv	3,92	3,97	3,80	4,17	4,05	4,01	3,95	
KYMPPI-koulutusohjelman kokonaisarvosana								4,07
Suosittelisitko (NPS)								46,97
Tunnelmat koulutuspäivästä	4,47	4,5	4,5	4,44	4,27	4,44	4,31	4,42
vastaajamäärä	15/24 63 %	6/28 21 %	2/26 8 %	18/19 95 %	22/24 92 %	16/16 100 %	16/16 100 %	

Kuva 10. Osallistujien palautteet 2018–2019

Kuvassa 10 on kuvattu vihreällä tavoitteen saavuttaneet arvot ja punaisella ne arvot, jotka ovat jääneet tavoitteista. Vastaajamäärät koulutuspäiväkohtaisesti ovat kuvan alalaidassa. Ensimmäisessä koulutusohjelmakokonaisuudessa Kymppi-koulutusohjelma sai kokonaisarvosaksi 4,07 (arvosteluasteikko 1–5), joka saavuttaa kauppakamariryhmän yleisen tavoitteen (keskiarvo yli 4). Tämän arvion osallistujat ovat antaneet siis koulutusohjelman päätteeksi koko koulutusohjelmasta. Kun lasketaan keskiarvo jokaisesta koulutuspäivästä annetusta tilaisuuden yleisarvosanasta, saadaan keskiarvoksi 4,21, joka on vielä hieman parempi. Tämä siis koostuu arvioista, joita osallistujat ovat antaneet jokaisen koulutuspäivän jälkeen. On kuitenkin hyvä huomata, että viimeisen koulutuspäivän palaute on luotettavampi, koska jokaisesta koulutuspäivästä ei ole saatu kattavaa vastausmäärää ja toisaalta, vain viimeisessä koulutuspäivässä olleet osallistujat ovat kokeneet koulutusohjelman kokonaisuudessaan.

Kauppakamariryhmän tavoitekeskiarvo 4 on saavutettu myös järjestäjiltä saadun palvelun osalta, mutta valitettavasti koulutusohjelmakokonaisuudelle annettujen muiden arvosanojen keskiarvo jää alle tavoitteen. Aineistoista yhteinäiskeskiarvo kaikista koulutuspäivistä on 3,97 ja mahdollisuudet hyödyntää omassa työssä ovat saaneet keskiarvoksi 3,46. Ryhmätyöskentely koulutuspäivien aikana on saanut arvosanojen keskiarvoksi yhteensä 3,83. Arvot eivät siis ole reilusti alle tavoitteen, eikä minkään arvioiden osalta ole keskiarvot laskeneet alle hyvän (3) keskiarvon missään koulutuspäivässä.

Koulutuspäivistä parhaimman arvostelun sai aineistojen perusteella toinen koulutuspäivä (ka. 4,17), jossa käsiteltiin siis Kymppin toimimista esimiehen tukena työntekijöiden ohjaamisessa ja johtamisessa. Tämä koulutuspäivä sai myös parhaimman arvosanan tilaisuuden yleisarvosanan osalta (ka. 4,33). Neljäs koulutuspäivä, eli Kymppi viestinnän tukena, sai kuitenkin parhaimman keskiarvon sisällön hyödyntämisestä omassa työssä (ka. 3,83). Tämä ei kuitenkaan tullut yllätyksenä erityisesti tiimitoiminnan teorian pohjalta, juuri viestintä ja vuorovaikutus ovat tiimitoiminnan ja työyhteisön tärkeimpiä osa-alueita. Tämä koulutuspäivä sai parhaimmat arvostelut myös järjestäjiltä saadun palvelun osalta (ka. 4,61). Ryhmätyöskentelyn osalta parhaimmaksi nousi ensimmäinen koulutuspäivä (ka. 4,20), jossa käytiin siis läpi Kymppi-toiminnan perusteita ja osaamisvaatimuksia. Toisaalta neljännen koulutuspäivän keskiarvo on hyvin lähellä myös kyseistä keskiarvoa (ka. 4,17).

Tarkastellessa arvioita ja keskiarvoja siitä näkökulmasta, millaisen yleisen arvostelun koulutuspäivä on saanut, laskemalla yhteen eri osa-alueiden keskiarvot saadaan edelleen mielenkiintoista tietoa koulutuspäivistä. Tämän yhteenlasketun keskiarvon perusteella paras koulutuspäivä oli neljäs koulutuspäivä (ka. 4,17) ja toiselle sijalle asettui viides koulutuspäivä (ka. 4,05), jossa käsiteltiin taloudellista ajattelua ja tuottavuutta. Kolmanneksi sijoittui kuudes koulutuspäivä (ka. 4,01), jossa käsiteltiin laatua ja tehokkuutta. Näissäkin on kuitenkin hyvä huomata, ettei vaihteluväli ole kovin suuri, pienimmän keskiarvon ollessa 3,92 ja korkeimman 4,17. Koulutuspäivien arviointien vertailussa on kuitenkin hyvä huomata, ettei kaikkien koulutuspäivien osalta vastaajamäärä ole kovin korkea. Esimerkiksi kolmannen koulutuspäivän keskiarvot rakentuvat vain kahden vastaajan mielipiteiden pohjalta.

Ensimmäisen koulutusohjelman kohdalla suosittelua kuvaavaa NPS-lukua alettiin mittaamaan vasta viidennen koulutuspäivän palautteissa, joten keskiarvo 46,97 rakentuu vain kolmen viimeisen koulutuskerran mukaan. Viimeisen kerran NPS-arvon ollessa 56,25. NPS-arvossa viimeisen koulutuspäivän arvoa voidaan pitää luotettavampana tietona, koska tämä on suositteluarvo tilanteelle, jossa koulutusohjelma on juuri päättynyt ja osallistujat ovat tietoisia kokonaisuudesta.

Koulutuspäivien sisällöistä osallistujat ovat kuitenkin pääsääntöisesti olleet tyytyväisiä ja sanalliset palautteet ovat olleet rohkaisevia. Koulutuspäiväkohtaiset sanalliset palautteet antoivat muun muassa viitteitä asioiden viemisestä omaan työhön sekä eri alojen asiantuntijoilta saatujen näkemysten arvokkuudesta, joita myös teoriassa on korostettu tärkeinä osa-alueina. Ryhmätyöt ja asioiden yhdistäminen sitä kautta käytäntöön sekä luentojen aiheet koettiin myös hyödylliseksi oman työn kannalta. Aiheita oli myös pohdittu jo työssä aiemminkin. Kokonaisuudesta saadusta sanallisesta palautteesta nousi esille pienryhmätyöskentelyn tärkeys sekä tehokkuuspäivä (6. koulutuspäivä).

”Tehokkuuspäivä oli parasta antia ja kouluttaja hyvä; pitäkää ohjelmassa myös jatkossa.”

Näiden lisäksi palautelomakkeissa kysyttiin koulutuspäivän jälkeisistä tunnelmista, joiden kokonaisarvosana koko koulutusohjelman ajalta oli 4,42. Asteikkona toimivat hymynaamat, jossa 1–2 vaihtoehdot olivat surullisia, 3 vaihtoehto neutraali ja vaihtoehdot 4–5 iloisia.

Viimeisen koulutuspäivän (7. koulutuspäivä) palautteessa osallistujilta kysyttiin myös koulutus- ja kehittämisohjelman kohokohtaa, vaihtoehtoina olivat koulutusohjelma, pienryhmätyöskentely, yritysvierailut ja yrityskohtaiset kehittämistapaamiset. Näistä eniten vastauksia sai pienryhmätyöskentely (8 vastausta) ja toiselle sijalle nousi koulutusohjelma (5 vastausta). Yritysvierailut ja yrityskohtaiset kehittämistapaamiset jäivät jaetulle kolmannelle sijalle kolmella vastaajalla. Kaikkiaan vastaajia oli viimeisen koulutuspäivän palautteelle 16.

Esimiesten antamat välipalautteet

Esimiesten antamaa välipalautte kerättiin koulutusohjelman puolivälissä, eli 4. ja 5. koulutuspäivän välissä. Tällöin oli suoritettuna myös kaksi yrityskohtaista kehittämistapaamista ja kaksi osallistujien pienryhmätapaamista sekä yksi yritysvierailu. Esimiehet arvioivat koulutusohjelmaa kokonaisuutena, neljän koulutuspäivän jälkeen, ja arvion keksiärvoksi saatiin 3,20, edelleen arviointiasiteikolla 1–5. Sama arvio neljän koulutuspäivän jälkeen osallistujien keskiarvoissa laskettuna on 4,20. Osallistujat siis arvostelevat koulutusohjelman korkeammalle kuin heidän esimiehensä neljän koulutuspäivän perusteella. Esimiehet antoivat yrityskohtaisille kehittämistapaamisille hieman paremmat ar-

vion, keskiarvon olleessa 3,75. Parhaimman arvosanan sai pienryhmät keskiarvolla 3,75. Vastaajia esimiesten kyselyyn oli kokonaisuudessaan 12 henkilöä. Esimiesten kyselyssä kaikki keskiarvot jäivät täten alle tavoitteen, joka oli kaikissa arvioissa jälleen kiitettävä (4) keskiarvo.

Esimiesten kyselyssä pyydettiin arvioimaan myös sitä, kuinka hyvin koulutusohjelma on vastannut odotuksia. Tästä taas saatiin paremmat arviot, kun 10 vastaajaa 12 vastaajasta oli tyytyväinen ja kaksi vastaajaa ei osannut sanoa mielipidettä. Esimiesten suositteluarvostelu sen sijaan jäi hyvin alhaiseksi, NPS-arvon ollessa tässä vaiheessa koulutusohjelmaa vain 17. Aiemmin työssä määritelty 50 NPS-arvon tavoite jää siis huomattavasti tavoitteesta tässä kyselyssä. Suurin osa vastaajista, 10 vastaajaa, oli valinnut passiivisia arvoja (7–8), eikä vastauksissa ollut kuitenkaan yhtään arvostelija arvoja (0–6). Esimiehet antoivat kuitenkin suhteellisen positiivista palautetta sanallisesti. Koulutus- ja kehittämisohjelman osa-alueita on keuhuttu ja lisäksi ehdotettu joitakin kehittämisideoita.

”Erittäin hyvä saada työntekijöitä matalan kynnyksen koulutukseen hyvä kuulla mitä muilla työpaikoilla tapahtuu ja kuinka asioita hoidetaan.”

”Kouluttajien osalta mieltä olisiko useampi ja eri alan osaajia - tulisi vähän erilaisempaa näkövinkkeliä ja osaamista?”

”Hyvä idea, että lähialueen yritykset tulevat jollain tavoin tutummaksi. Mutta ylipäättään on hienoa, että koulutustarjontaa on tarjolla ja saadaan osaamista kasvatettua - koulutus on kuitenkin pääomaa mitä ei oteta pois.”

Toisaalta osa vastaajista on todennut, ettei heidän oma panoksensa ole ollut paras mahdollinen parhaan hyödyn saamiseksi. Eräässä osallistujayrityksessä toivottiin myös koulutusjärjestäjän raportointia osallistujien paikallaolosta aktiivisuuden varmistamiseksi. Palautteen jälkeen osallistujien läsnäoloa alettiin seuraamaan aktiivisemmin, eikä suurempia puutteita ilmennyt enää jatkossa.

6.2.2 Palautteet Kymppi-koulutusohjelmasta 2019–2020

Toisen koulutusohjelman osallistujapalautteet kerättiin jokaisesta koulutuspäivästä paperilomakkeilla, jotka osallistujat täyttivät koulutuspäivän päätteeksi ja palauttivat koulutuksen järjestäjälle. Tällä tavoin saatiin kaikki osallistujat vastaamaan palautekyselyihin tunnollisesti ja tarkempaa sekä luotettavampaa tietoa koulutusohjelman toteutuksesta kuin aiemmassa koulutusohjelmassa.

Toisen koulutusohjelmatoimituksen koulutuspäivien sisällöt olivat seuraavat:

1. Kymppi esimiehen tukena työntekijöiden ohjaamisessa ja johtamisessa.
2. Kymppi tiimitoiminnan ja yhteistyön kehittäjänä.
3. Kymppi tiedonkulun varmistajana yrityksessä.
4. Kymppi yrityksen laadun ja toiminnan kehittämisen tukena.
5. Kymppi taloudellisen ajattelun ja tuottavuuden edistäjänä.

Vertailussa edelliseen koulutusohjelmatoimitukseen on hyvä huomioida, että ensimmäiset kaksi koulutuspäivää on yhdistetty ja viimeinen koulutuspäivä yhdistetty neljanteen koulutuspäivään. Lisäksi aiheet ovat vaihtaneet järjestystä, taloudellisen ajattelun ja tuottavuuden -koulutuspäivän ollessa viimeisenä. Tämän lisäksi viimeisestä koulutuspäivästä puuttui ryhmätyöt vallinneen COVID-19-pandemian vuoksi, joka on huomattavista myös koosteesta. Kuvassa 11 on koostettu osallistujien antamat palautteet koulutusohjelman eri koulutuspäivistä.

Arviot päivän osa-alueista	Keskiarvot / koulutuspäivä					ka.
	1	2	3	4	5	
Aineistot	4,07	4,33	4,42	4,09	3,83	4,15
Hyödyntäminen omassa työssä	4,00	4,08	4,33	3,55	2,92	3,78
Ryhmätyöskentely	4,57	4,33	4,42	4,45		4,44
Järjestäjiltä saamani palvelu	4,57	4,67	4,58	4,36	4,50	4,54
Tilaisuuden yleisarvosana	4,50	4,42	4,33	4,27	4,09	4,32
keskiarvo arvioista/pv	4,34	4,37	4,42	4,14	3,84	
KYMPPI-koulutusohjelman kokonaisarvosana						4,42
Suosittelisitko (NPS)	85,71	81,82	83,33	81,8	50	76,53
Tunnelmat koulutuspäivästä	4,5	4,4	4,42	4,27	4,17	4,35
vastaajamäärä	14/14 100 %	12/12 100 %	12/12 100 %	11/11 100 %	12/12 100 %	

Kuva 11. Osallistujien palautteet 2019–2020

Kuvassa 11 on kuvattu vihreällä tavoitteen saavuttaneet arvot ja punaisella ne arvot, jotka ovat jääneet tavoitteista. Vastaajamäärä jokaisen koulutuspäivän kohdalla oli 100 % osallistujista, jolloin vastaukset kuvaavat täysin koulutusohjelmaan osallistuneiden näkemyksiä. Toisessa koulutusohjelmatoimituksessa kokonaisuus sai viimeisen koulutuspäivän arvostelussa arvosanaksi 4,42, jolla tavoitetaan myös kauppakamariryhmän tavoite kiitettävästä (4) keskiarvosta. Tämä on myös linjassaan, kun lasketaan jokaisesta koulutuspäivästä annetun tilaisuuden yleisarvosanan keskiarvo, tulee kokonaiskeskiarvoksi 4,32. Toisessa toteutuksessa myös muut osa-alueet pääsivät hienosti tavoitteeseen, lukuun ottamatta hyödyntämistä omassa työssä, jonka keskiarvo on 3,78. Osallistujat olivat erityisen tyytyväisiä järjestäjiltä saatuun palveluun (ka. 4,54)

ja koulutuspäivien aikaisiin ryhmitöihin (ka. 4,44). Aineistoiden arvosanaksi koostui 4,15.

Aineistojen osalta parhaimman arvostelun sai toisessa toteutuksessa kolmas koulutuspäivä (ka. 4,42), jonka aineena oli Kymppi tiedonkulun varmistajana yrityksessä. Tämä koulutuspäivä oli selkeästi paras myös hyödyntämisen näkökulmasta (ka. 4,33), kuten edellisessäkin koulutusohjelmassa. Tämä ei sinänsä tullut myöskään yllätyksenä juuri teoriataustan vuoksi. Ensimmäinen koulutuspäivä, jossa käsiteltiin Kymppin toimimista esimiehen tukena työntekijöiden ohjaamisessa ja johtamisessa, sai parhaimmat arvostelut ryhmätyöskentelyn (ka. 4,57) ja tilaisuuden yleisarvosanan (ka. 4,50) osalta. Järjestäjiltä saatu palvelu arvioitiin parhaimmaksi toisessa koulutuspäivässä (ka. 4,67), jossa käsiteltiin tiimitoimintaa ja yhteistyön kehittämistä.

Tarkastellessa yksittäisiä koulutuspäiviä niiden saamien arvioiden valossa, laskemalla yhteen jälleen päivän eri osa-alueet, nousee parhaimmaksi koulutuspäiväksi edelleen viestintään ja tiedonkulkuun perehtyvä kolmas koulutuspäivä keskiarvolla 4,42. Toiseksi nousee toinen koulutuspäivä, jossa käsiteltiin tiimitoimintaa (ka. 4,37), ja kolmanneksi ensimmäinen koulutuspäivä, jossa käsiteltiin Kymppin toimimista esimiehen tukena johtamisessa ja ohjaamisessa (ka. 4,34). Toisen koulutusohjelman kohdalla hajonta on hieman suurempaa, vaihdellen 3,84 keskiarvosta 4,42 keskiarvoon. Koulutuspäivät viimeistä lukuun ottamatta ovat saavuttaneet tavoitteena olleen kiitettävän (4) keskiarvon.

Avoimissa palautteissa osallistujat antoivat jälleen pääsääntöisesti positiivista palautetta ja erityisesti saatiin hyvää palautetta ilmapiiristä ja hyvästä porukasta sekä ryhmätöistä. Palautteissa kehuttiin myös sisältöjä sekä kouluttajia.

”Hyvin oli asiaa mitä voin hyödyntää omassa työssäni.” (1. koulutuspäivä)

Mukana oli myös eriäviä mielipiteitä, ja kaikki aiheet eivät olleet relevantteja kaikille osallistujille, jolloin jotkin koulutuspäivät olivat joillekin osallistujille puuttavia. Viimeisessä koulutuspäivässä annetuissa palautteissa kehuttiin myös paljon koko koulutusohjelman toteutusta.

”Kurssi on ollut hyvin kattava ja koen saaneeni tästä paljon apuja tulevaisuuden työpaikkoja ajatellen.”

Suosittelua kuvaava NPS-arvo on koko koulutusohjelmatoimituksen ajan ollut todella korkealla. NPS keskiarvo kaikista koulutuspäivistä on jopa 76,53, joka koostuu lähes kaikissa koulutuspäivissä toteutuneesta yli 80 NPS-arvosta. Viimeisessä koulutuspäivässä koettiin laskua aiemmasta tasosta NPS-arvon ollessa 50, joka sekin ylittää asetettuun tavoitteeseen. NPS-arvon laskusta voidaan tehdä useita erilaisia oletuksia muun muassa avointen kommenttien pohjalta. Avoimissa palautteissa mainitaan viimeisen päivän olleen liian raskas ja teoriapainotteinen. Ja aiheiden sisäistämisen avuksi toivottiin ryhmätyöitä aiempien koulutuspäivien tapaan. Valitettavasti COVID-19-viruksen vuoksi poistimme ryhmätyöt, jotta vaaditut turvavälit pystyttiin täyttämään. Mutta kehuja saatiin kuitenkin kouluttajan henkilökohtaisista kokemuksista sekä työnantajanäkökulman tuomisesta keskusteluun. Koulutusohjelman viimeistä koulutuspäivää jouduttiin myös siirtämään COVID-19-pandemian vuoksi, joka loi pidemmän tauon koulutusten välille.

Myös toisessa koulutusohjelman toteutuksessa mitattiin osallistujien tunnelmia koulutuspäivien jälkeen ja kokonaisarvosanaksi saatiin 4,35. Asteikkona toimivat edelleen hymynaamat, joissa 1–2 vaihtoehdot olivat surullisia, 3 vaihtoehto neutraali ja vaihtoehdot 4–5 iloisia.

Esimiesten antamat välipalautteet

Esimiesten välipalautte kerättiin koulutusohjelman puolivälissä, kolmannen ja neljännen koulutuspäivän välissä. Esimiehet arvioivat siis koulutusohjelman kokonaisuutena kolmen koulutuspäivän ja kolmen pienryhmätapaamisen jälkeen. Koulutusohjelmalle saatiin keskiarvoksi 4,40, joka on myös hyvin lähellä osallistujien antamaa palautetta, joka samalta ajanjaksolta laskettujen tilaisuuksien yleisarvosanojen keskiarvon mukaan on 4,42. Esimiesten ja osallistujien osalta on siis päästy tulostavoitteeseen.

Suosittelua kuvaavaa NPS-arvo esimiesten keskuudessa oli 60, joka on siten hyvällä tasolla sekä saavuttaa myös tavoitteena olleen 50 NPS-arvon. Tämän luvun pohjalta voidaan päätellä, että osallistujat ja esimiehet ovat molemmat hyvin tyytyväisiä koulutusohjelmaan sen puolivälissä ja ovat myös valmiita suosittamaan sitä edelleen. Esimiehiltä selvitettiin myös koulutusohjelman

vaikuttavuutta, eli sitä, kuinka vaikuttavana he pitävät koulutusohjelmaa. Arviointiasteikon ollessa 1–5, keskiarvoksi saatiin 3,80, joka jää juuri hieman kiitetävän (4) tavoitteesta. Avoimissa vastauksissa esimiehet perustelevat arviointiaan muun muassa seuraavasti:

”Vielä ei ole Kymppi toiminnassa mukana. Kymppi-toimintaa ei ole kehitetty yrityksen sisällä.”

”Vaikuttaa mielestäni oikein kymppien ajattelutapaa ohjaten huomamaan asioita myös työnantajan näkökulmasta ja laajemmin. Yrityksemme organisaatiorakenne on tällä hetkellä suuressa myllerryksessä, joten koulutusohjelman hyödyt siirtyvät hieman viiveellä käytäntöön.”

Esimiehet antoivat välipalautteessaan myös muuta avointa palautetta koulutusohjelmasta ja sen sisällöistä. Koulutusohjelmaan toivottiin lisää taloudellista ajattelua ja tuottavuuden edistämistä korostavia sisältöjä sekä pohdittiin koulutusohjelman hyötyjen viemistä yrityksen toimintaan ja esimerkiksi esimiehen osallistamista kehittämiseen. Esimiesten antamista toiveista herää myös pieni ristiriita osallistujien ja esimiesten välillä, esimiehet toivovat enemmän taloudellista ajattelua ja tuottavuutta, kun taas osallistujien kyselyissä koulutuspäivä on saanut huonoimmat arviot. Toisaalta aiheen ollessa hyvin herkästi puuduttava, voisi koulutusmenetelmien tarkastelu olla paikallaan.

6.3 Kyselytutkimus nykytilasta

Kymppi-koulutusohjelmien vaikuttavuusarvioinnin pohjaksi kerättiin nykytilanteen aineisto kahdella sähköisellä kyselylomakkeella, jotka toteutettiin Webropol-ohjelmistoa hyödyntäen. Toinen kysely osoitettiin koulutusohjelmiin osallistuneille ja toinen esimiehille. Kysely toteutettiin anonymina, joten vastaajia ei voida tunnistaa vastauksista jälkikäteen. Kyseessä on kokonaistutkimus, eli otoksessa on kaikki havaintoyksiköt. Kokonaisuudessaan kysely lähetettiin 40 osallistujalle sekä 25 esimiehelle. Esimiehet valikoituivat tutkimukseen sen perusteella, että he olivat koulutusohjelman aikaisia organisaation yhteyshenkilöitä. Huomioitavaa on, että ensimmäisessä koulutusohjelmatoimituksessa (2018–2019) yhteyshenkilöitä, eli esimiehiä, oli useampi samasta organisaatiosta. Ensimmäisen koulutusohjelman aikana osallistujissa oli hieman vaihtuvuutta, mutta kysely on toimitettu osallistujille, jotka olivat mukana koulutusohjelmassa sen päätöshetkellä.

6.3.1 Kyselyiden toteutus

Osallistujille ja esimiehille tehtiin omat kyselyt, joiden sisällöt vastasivat hyvin pitkälti toisiaan. Kyselylomakkeen suunnittelu pohjautui koulutusohjelman aikaisiin palautelomakkeisiin, arviointikriteereihin sekä aiemmin kuvattuun teoriaan. Kyselylomakkeet löytyvät liitteestä 1, missä on myös nähtävillä kysymysten asettelu ja vastausvaihtoehdot sekä kyselyn ensimmäiset saatteet. Kyselyiden tarkastelussa on hyvä huomata, ettei kaikki kysymykset näy kaikille vastaajille, vaan kyselyssä oli niin sanottuja hyppyjä vastausvaihtoehtojen perusteella. Esimerkiksi kyselyssä eriteltiin vastaajat koulutusohjelmakohtaisesti heidän vastausten pohjalta, minkä seurauksena eri koulutusohjelmien eroavaisuudet pystyttiin huomioimaan kyselyssä ja vastaukset voidaan raportoinnissa eritellä koulutusohjelmakohtaisesti. Samalla vaikuttavuuden eroavaisuudet ovat myös selvitettävissä tuloksia analysoitaessa. Toisaalta vastaajaa helpotettiin sillä, että hänelle näkyvät vain kysymykset, jotka ovat hänelle relevantteja.

Kyselyt lähetettiin kaikille havaintoyksiköille 18.1.2021 ja vastausaika annettiin 24.1.2021 saakka. Vastausaika pidettiin suhteellisen lyhyenä, koska aiempien kokemusten perusteella on todettu, ettei pidempi vastausaika saavuta suurempia tuloksia. Kohderyhmien henkilöille, jotka eivät olleet vielä vastanneet, lähetettiin muistutus vastaamisesta 21.1.2021, tämän myötä saatiin lisää vastauksia. Kyselyn kokonaisvastausprosentit jäivät hieman alhaisiksi, mutta tarkastellessa koulutusohjelmakohtaisia tuloksia, päästiin erityisesti viimeisemmän koulutusohjelmakokonaisuuden osalta kohtuullisen hyvään vastausprosenttiin. Taulukossa 1 on eritelty vastausmäärät ja -prosentit kohderyhmän sekä koulutusohjelman mukaan.

Taulukko 1. Vastausmäärät ja -prosentit jaoteltuna kohderyhmittäin ja koulutusohjelmittain

	2018–2019		2019–2020		Yhteensä	
Osallistujat	4/26	15 %	5/14	36 %	9/40	23 %
Esimiehet	5/20	25 %	4/7	57 %	8/25	32 %

Taulukosta 1 käy ilmi, ettei vastaajamäärät ole kovin suuria. Mutta kuitenkin näiden vastaajamäärien pohjalta voidaan tehdä suuntaa antavia johtopäätöksiä. Vastausmäärissä ja prosenteissa ei ole huomioitu perille menemättömiä

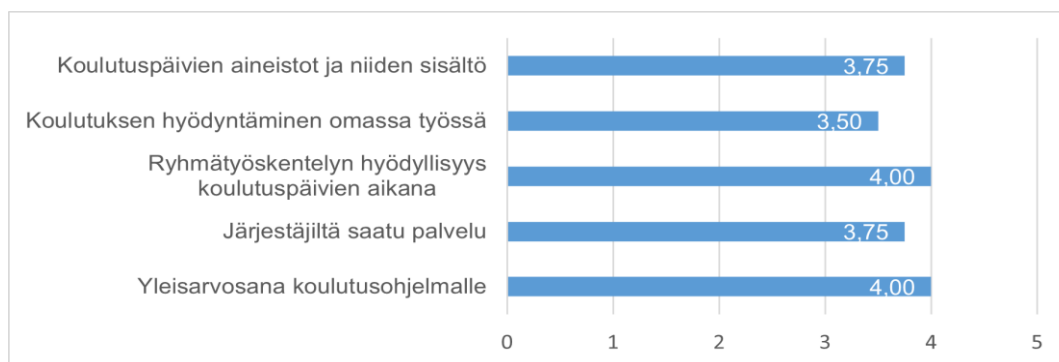
kyselykutsuja (virheelliset sähköpostiosoitteet), joita Webropol-järjestelmän mukaan oli osallistujakyselyssä yksi ja esimieskyselyssä kaksi. Nämä johtunevat yritysten työntekijöiden vaihtuvuudesta koulutusohjelmien päättymisen jälkeen.

Seuraavissa luvuissa käsitellään saatuja tuloksia koulutusohjelmakohtaisesti sekä osallistujien että esimiesten näkökulmasta. Kyselyiden tuloksista on laskettu erilaisia tunnuslukuja, kuvattu vastausjakaumia ja analysoitu vastauksia. Näiden pohjalta luodaan kokonaisvaltainen kuva koulutusohjelman tuloksista ja vaikuttavuudesta nykyhetkellä. Keskiarvojen (ka.) ja jakaumien pohjalta voidaan määritellä, onko aiemmin asetetut tavoitteet saavutettu. Lisäksi avoimet vastaukset käsitellään dokumenttianalyysin keinoin, erittelemällä sisältöä ja tekemällä siitä tulkintoja.

6.3.2 Tulokset Kymppi-koulutus- ja kehittämisohjelma 2018–2019

Ensimmäisen koulutusohjelmatoimituksen viimeinen koulutuspäivä järjestettiin 23.5.2019 ja nykytilanteen arviointi toteutettiin tammikuussa 2021, joten arviointi on toteutettu noin 20 kuukauden kuluttua koulutusohjelman päättymisestä. Ensimmäiseen koulutusohjelmaan osallistuneista kyselyyn vastasi neljä henkilöä.

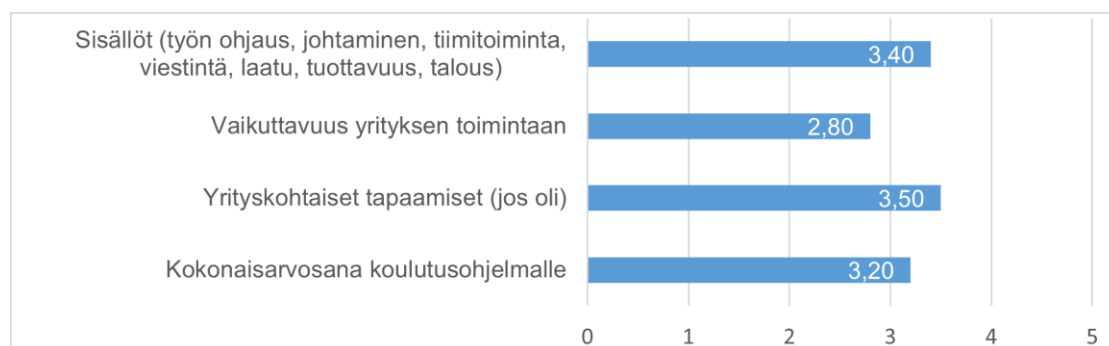
Aluksi osallistujat arvioivat koulutusohjelman sisältöjä. Vastausten keskiarvot on kuvattu kuvassa 12.



Kuva 12. Osallistujien nykytilanteen arvioiden keskiarvot koulutusohjelman sisällöistä 2018–2019, n=4 (kysymys 3)

Osallistujien arviot nykytilanteesta ovat hyvin tasaiset, kuten voi huomata kuvasta 12. Osallistujat arvioivat aineistojen ja sisältöjen keskiarvoksi 3,75, joka

jää hieman tavoitellusta kiitettävän (4) keskiarvosta. Saman arvion on saanut myös järjestäjiltä saatu palvelu (ka. 3,75). Koulutuksen hyödyntämistä omassa työssä sai keskiarvokseen vain 3,50, kun taas ryhmätyöskentelyt ja yleisarvosana olivat keskiarvoltaan 4,00. Yleisarvosana ja ryhmätyöt siis ylsivät tavoitteeseen. Arvosteluasteikko on koulutusohjelman aikana kerätyissä palautekyselyissä ilmastu numeerisena (1–5) ja jälkikäteisarviossa sanallisena (välttävä, tyydyttävä, hyvä, kiitettävä, erinomainen). Lisäksi jälkikäteisarvioinnissa oli ”en osaa sanoa”-vaihtoehto, jota kukaan ei kuitenkaan valinnut. Esimiehet arvioivat myös koulutusohjelman osa-alueita nykytilanteessa samalla arviointiasteikolla, heidän vastausten keskiarvot on kuvattu kuvassa 13.

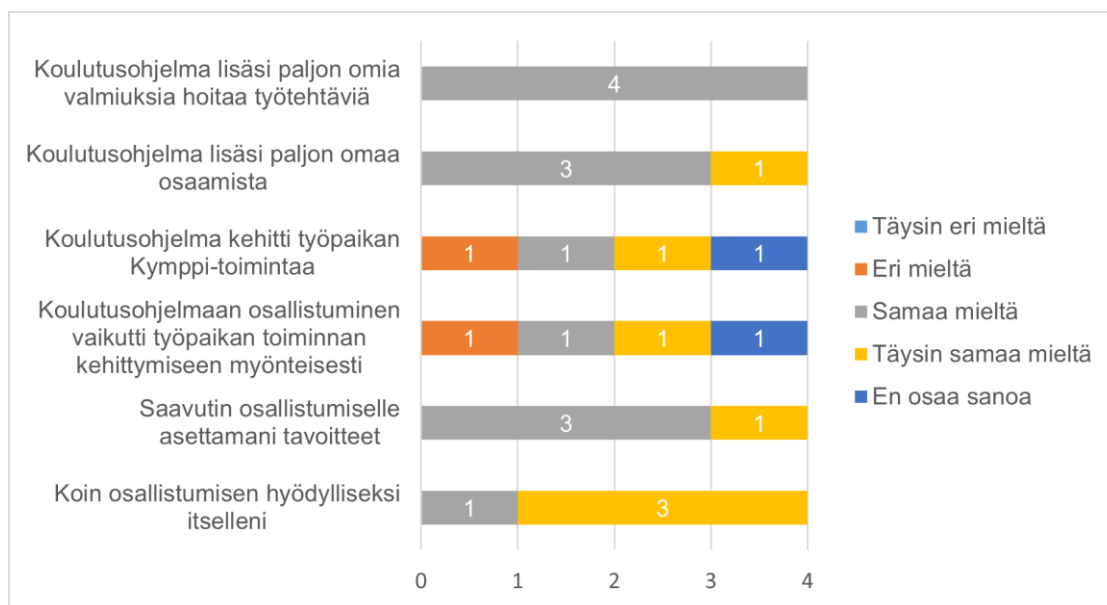


Kuva 13. Esimiesten nykytilanteen arviot koulutusohjelman sisällöistä 2018–2019, n=5 (kysymys 3)

Ensimmäisen koulutusohjelman osalta kyselyyn vastasi viisi esimiestä, joista yksi oli ollut mukana myös toisessa toteutuksessa esimiehenä. Kuvasta 13 käy ilmi, että esimiehet arvioivat ensimmäisen toteutuksen parhaimmaksi osa-alueeksi yrityskohtaiset kehittämistapaamiset keskiarvolla 3,50. Sisällöt eli koulutusaiheet saivat arvioksi 3,40 ja kokonaisarvosana koulutusohjelmalle oli 3,20. Arvioit jäivät alle tavoitteen ja vaikuttavuus yrityksen toimintaan jäi jopa alle hyvän (3) keskiarvon, ollessaan 2,80. Arviointiasteikko oli myös tämän osalta viisi asteinen sanallinen asteikko (välttävä, tyydyttävä, hyvä, kiitettävä, erinomainen). Samat arviot koulutusohjelman aikana on annettu numeerisilla arvosanoilla. Lisäksi jälkikäteisarvioinnissa oli ”en osaa sanoa”-vaihtoehto, joka valittiin yrityskohtaisten kehittämistapaamisten kohdalla kerran.

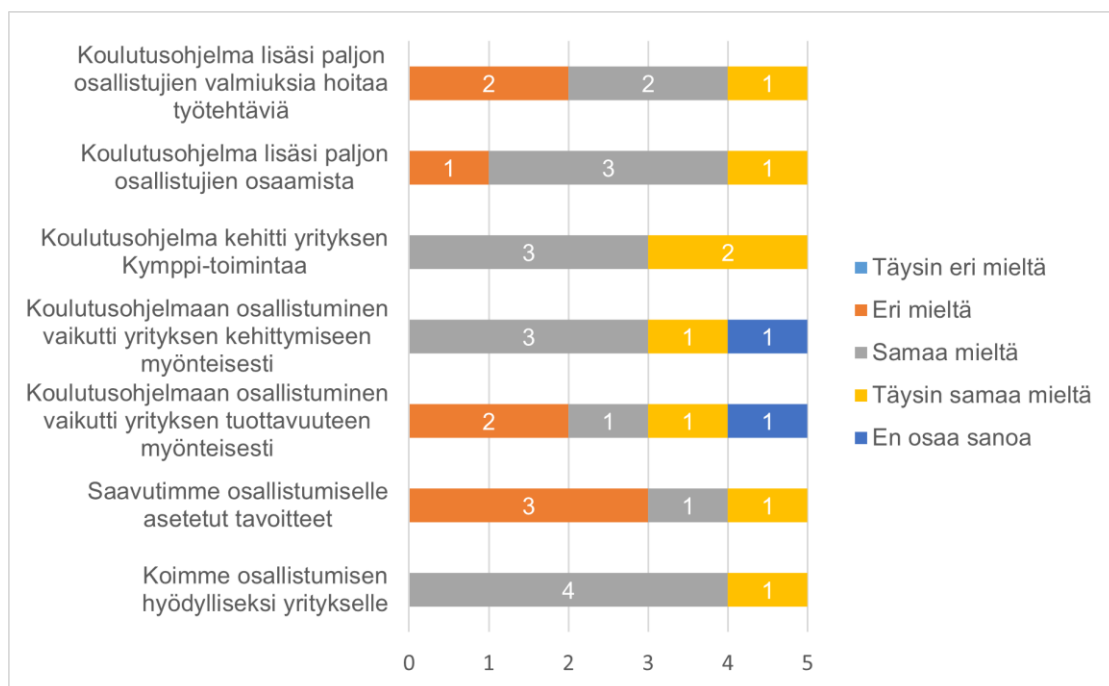
Kymppi-koulutusohjelman vaikutuksia ja vaikuttavuutta selvitettiin seuraavassa kysymyksessä, jossa osallistujille esitettiin kuusi erilaista väittämää,

jotka on esitetty kuvassa 14 yhdessä vastausten jakaumien kanssa. Osallistujia pyydettiin vastaamaan ovatko he täysin samaa mieltä, samaa mieltä, eri mieltä vai täysin eri mieltä väittämien kanssa. Valittavana oli myös ”en osaa sanoa”-vaihtoehto.



Kuva 14. Osallistujien arviot väittämistä 2018–2019, n=4 (kysymys 4)

Kuvasta 14 käy ilmi, että suurin osa vastaajista oli väittämien kanssa samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Työpaikan toiminnan kehittymisen ja Kymppi-toiminnan kehittymisen osalta oli vastaajien keskuudessa eniten hajontaa, molemmissa väitteissä yksi vastaajista oli eri mieltä siitä, kaksi vastaajaa samaa tai täysin samaa mieltä sekä yksi vastaaja ei osannut antaa mielipidettä. Tärkeänä väitteenä voidaan pitää viimeistä, jossa suurin osa vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että koulutusohjelma oli heille hyödyllinen. Suurin osa myös saavutti itselleen asettamat tavoitteet. Lisäksi vastaajat olivat sitä mieltä, että koulutusohjelma lisäsi paljon omaa osaamista sekä valmiuksia hoitaa työtehtäviä. Vastausten pohjalta saavutetaan tavoite, että suurin osa vastaajista on samaa mieltä väittämien kanssa. Koulutusohjelmasta ja sen vaikutuksista esitettiin esimiehille lähes samat väittämät, joita on hieman muunneltu sopimaan yrityksen näkökulmaan. Esimiehille annettiin myös samat vastausvaihtoehdot. Kuvasta 15 on nähtävissä esimiehille esitetyt väittämät.

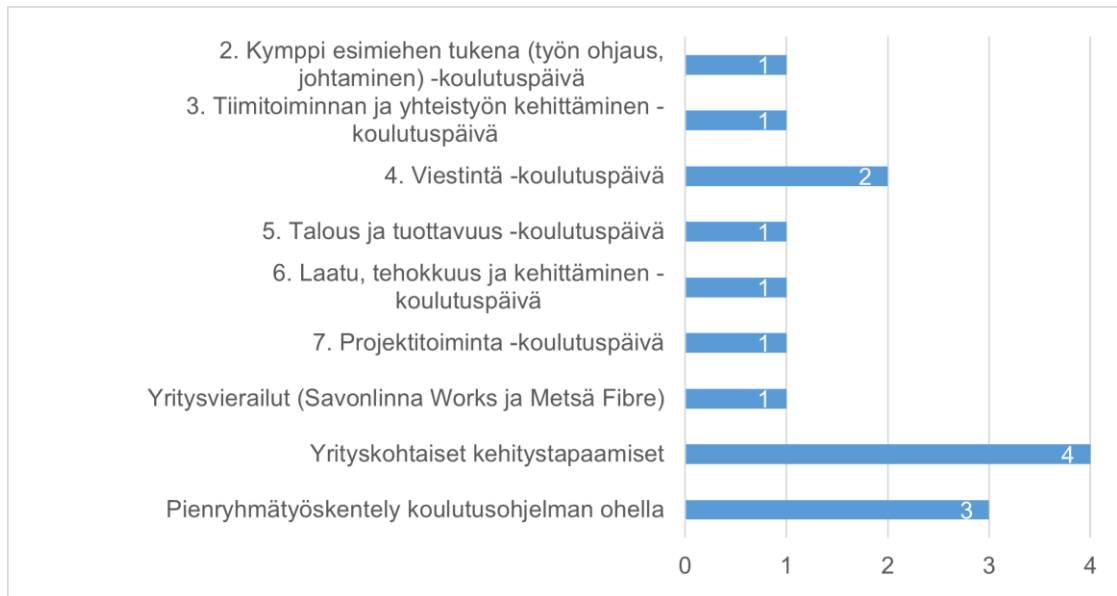


Kuva 15. Esimiesten arviot väittämistä 2018–2019, n=5 (kysymys 4)

Kuvasta 15 käy ilmi, etteivät myöskään esimiehet olleet mistään väittämästä täysin eri mieltä, mutta he olivat kuitenkin useammin väitteiden kanssa eri mieltä kuin osallistujat. Kuten osallistujat, myös esimiehet kokivat osallistumisen hyödylliseksi, joka on tietysti positiivista huomata. Lisäksi vastaajat olivat samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että koulutusohjelma kehitti yrityksen Kymppi-toimintaa ja osallistuminen vaikutti yrityksen kehittymiseen myönteisesti. Suurin osa oli myös samaa mieltä siitä, että koulutusohjelma lisäsi paljon osallistujien osaamista. Väitteestä ”koulutusohjelma lisäsi paljon osallistujien valmiuksia hoitaa työtehtäviä” oli juuri yli puolet samaa mieltä väittämän kanssa. Puolet vastanneista oli myös sitä mieltä, että koulutusohjelmaan osallistuminen vaikutti myönteisesti yrityksen tuottavuuteen. Enemmistö vastaajista ei ollut saavuttanut osallistumiselle asetettuja tavoitteita. Tältä osalta ei sitten saavuteta tavoitetta, että suurin osa olisi samaa mieltä väittämien kanssa. Mutta muiden väitteiden osalta voidaan katsoa tavoitteen täyttyneen, vaikkakin tuottavuuteen vaikuttavuudesta arviot ovat tasan.

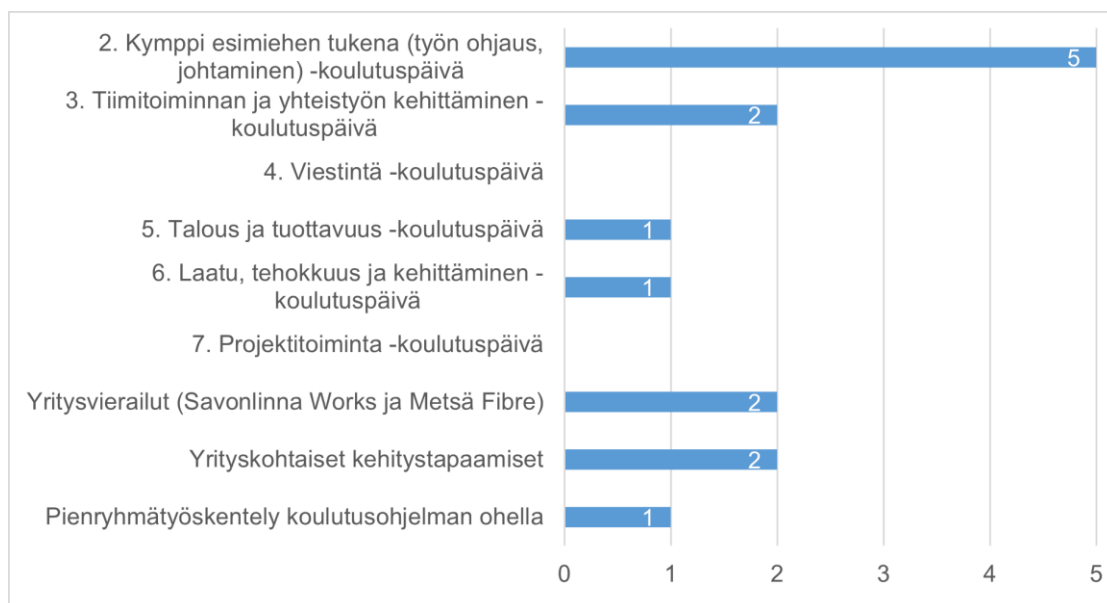
Kyselyssä selvitettiin myös osallistujien näkemystä koulutus- ja kehittämisohjelman hyödyllisimmästä osa-alueesta. Osa-alueina olivat koulutuspäivien aiheet, yritysvierailut, yrityskohtaiset kehittämistapaamiset sekä pienryhmätyöskentely. Vastaajat saivat valita näistä yhdestä neljään vaihtoehtoa, jotka he

kokivat tärkeimmiksi. Vastajien valinnat on esitetty kuvassa 16 valintojen lukumäärinä.



Kuva 16. Osallistujien valinnat hyödyllisimmistä osa-alueista 2018–2019, n=4 (kysymys 5)

Kuten kuvasta 16 käy ilmi, selvästi tärkeimmäksi osa-alueeksi Kymppinä toimimisen kannalta koettiin yrityskohtaiset kehittämistapaamiset, jonka valitsi kaikki kyselyyn vastanneet. Toiselle sijalle nousi pienvyhmätyöskentely koulutusohjelman ohella, jonka valitsi kolme neljästä vastaajasta. Lisäksi jo aiemmin todetun mukaisesti viestinnän koulutuspäivää pidettiin tärkeänä. Jokaiselle osa-alueelle saatiin kuitenkin vähintään yksi valinta, jolloin jokainen osa-alue on koettu tärkeäksi vähintään yhden vastaajan näkökulmasta. Valintoja oli keskimäärin 3,75 per vastaaja. Suuremmalla vastaajajoukolla olisi kuitenkin voitu saada suurempaa hajontaa ja tarkempia tuloksia. Tällä kysymyksellä kerättiin tietoa hyvän Kymppi-koulutusohjelman sisällöistä ja vastausten pohjalta voidaan todeta, että yrityskohtaisia kehittämistapaamisia ja pienvyhmätapaamisia pidettiin hyvänä lisänä koulutusohjelmaan. Lisäksi koulutusohjelman sisällöistä viestintä on tärkeä aihealue. Myös esimiehiltä kysyttiin heidän näkemystensä tärkeimmistä osa-alueista yrityksen kannalta (kuva 17). Heille annettiin samat vastausvaihtoehdot ja mahdollisuus valita yhdestä neljään tärkeimpänä pitämänsä osa-alueita.



Kuva 17. Esimiesten valinnat hyödyllisimmistä osa-alueista 2018–2019, n=5 (kysymys 5)

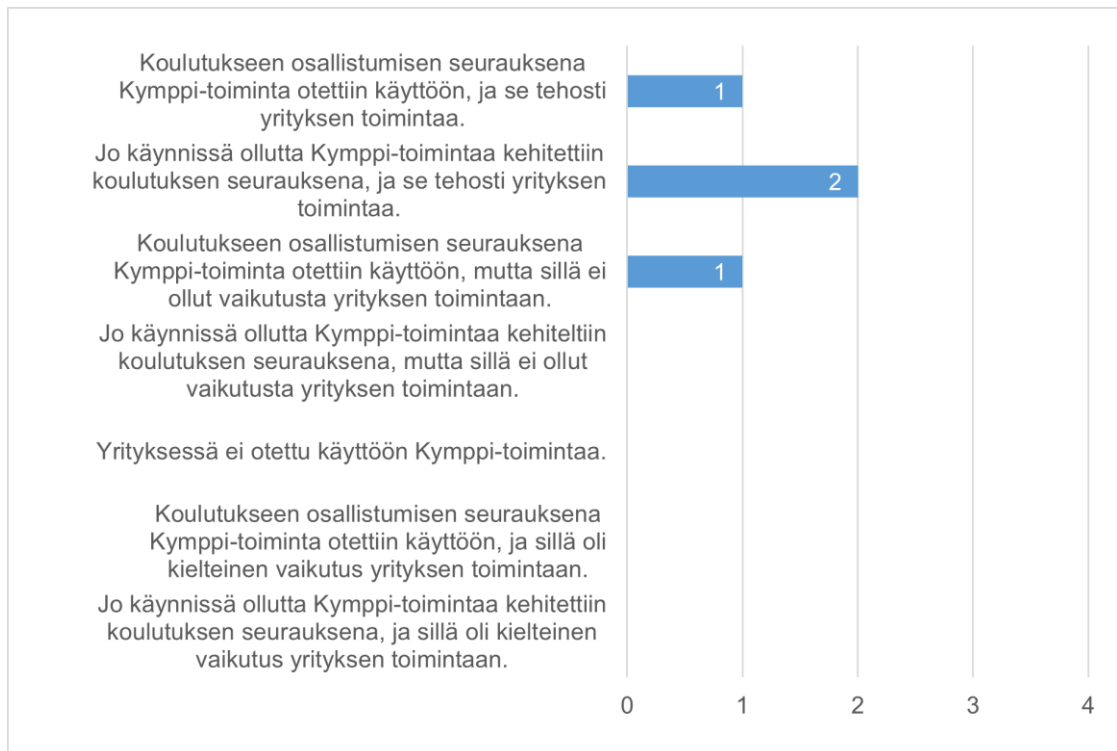
Vastaukset herättävät mielenkiintoisen ristiriidan osallistujakyselyn tulosten välillä, kuten kuvasta 17 on huomattavissa. Vastanneet esimiehet pitivät tärkeimpänä koulutuspäivää, jossa käsiteltiin Kymppin toimimista esimiehen tukena työn ohjauksessa ja johtamisessa, tämän vaihtoehdon valitsivat kaikki vastanneet. Jaetulle toiselle sijalle tulivat kahdella valinnalla tiimitoiminnan ja kehittämisen koulutuspäivä, yritysvierailut ja yrityskohtaiset kehittämistapaamiset. Viides ja kuudes koulutuspäivä sekä pienryhmätyöskentely saivat yhden ääneen. Mielenkiintoista on kuitenkin, ettei yksikään vastanneista esimiehistä pitänyt viestinnän koulutuspäivää neljän tärkeimmän osa-alueen joukossa, joka taas muissa analyyseissa on noussut toistuvasti esille. Kaikki esimiesten valinnat käyvät ilmi kuvasta 17, jossa on eritelty vastausmäärät eri vaihtoehtojen kohdalla.

Osallistujilta ja esimiehiltä kysyttiin myös heidän yrityksen Kymppi-toiminnan nykytilannetta. Vastausten jakaumaa on kuvattu kuvassa 18, jossa on esitetty rinnakkain osallistujien ja esimiesten antamat vastaukset.



Kuva 18. Kymppi-toiminnan nykytilanne yrityksessä 2018–2019, osallistujat n=4, esimiehet n=5 (kysymys 7)

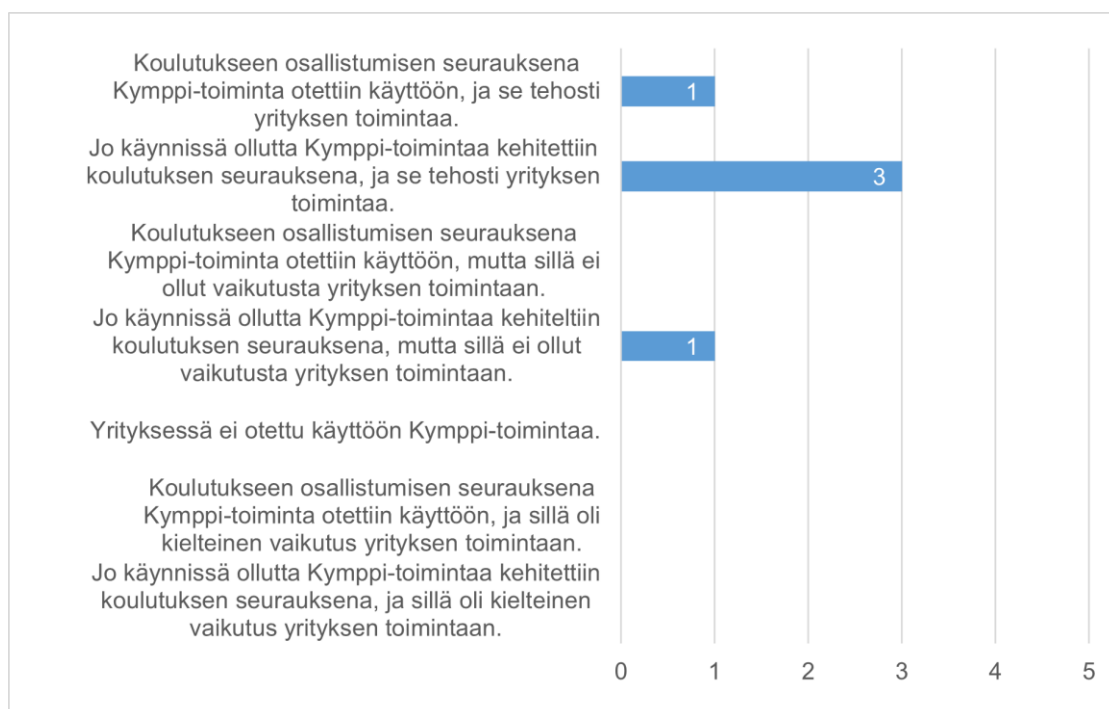
Kuvassa 18 käy ilmi, että kaikilla vastaajilla toimintaa on käytössä jollain tasolla. Suurimmassa osassa vastaajayrityksiä toiminta on edelleen aktiivista, mutta vastaajissa on myös niitä, joissa toiminta ei ole aktiivista. Koulutusohjelman vaikutuksia selvitettiin myös kysymällä osallistujilta, millaisia vaikutuksia koulutusohjelmaan osallistumisella on ollut työpaikalla. Vastaajia pyydettiin valitsemaan heidän tilannettansa parhaiten kuvaava väittämä, vaihtoehdot näkyvät kuvassa 19.



Kuva 19. Osallistujien näkemys koulutusohjelmaan osallistumisen vaikutuksista yrityksessä 2018–2019, n=4 (kysymys 8)

Kuvasta 19 nähdään, että vastaajista kahdessa Kymppi-toiminta otettiin käyttöön koulutukseen osallistumisen seurauksena ja kahdessa toimintaa oli jo ennestään. Vastaajien joukosta kolmella yrityksen toiminta on tehostunut koulutusohjelman seurauksena tapahtuneen kehityksen myötä, mutta yhdelle vaikutusta toimintaan ei ole ollut. Näiden vastausten pohjalta osallistujille esitettiin myös jatkokysymyksiä, joissa pyydettiin tarkentamaan annettua vastausta sanallisesti. Ensimmäisen tai toisen vaihtoehdon valinneille esitettiin tarkentava kysymys siitä, miten toiminnan tehostuminen on huomattavissa. Osallistujien mukaan viestintä tuotannossa on tehostunut ja kehitysprojekteja on saatu vietyä loppuun paremmin Kymppi-toiminnalle varattujen resurssien avulla. Työt on myös jaettu selkeämmin. Jos osallistuja ei kokenut Kymppi-toiminnalla olleen vaikutusta toimintaan, eli vastaaja oli valinnut joko kolmannen tai neljännen vaihtoehdon, pyydettiin vastaajaa arvioimaan miksi vaikutusta ei ollut. Yheltä vastaajalta vastaukseksi saatiin, ettei koulutusohjelman jälkeen toimintaa pidetty enää tärkeänä ja se on jäänyt toissijaiseksi.

Esimiehille esitettiin samat väittämät ja pyydettiin valitsemaan yrityksen tilannetta parhaiten kuvaava väittämä. Esimiesten valitsemat väittämät on esitetty kuvassa 20.



Kuva 20. Esimiesten näkemys koulutusohjelmaan osallistumisen vaikutuksista yrityksessä 2018–2019, n=5 (kysymys 8)

Kuten kuvasta 20 nähdään, vastaajista neljä viidestä oli organisaatiosta, joissa toimintaa oli jo ennestään käytössä ja sitä kehitettiin koulutusohjelman seurauksena. Neljä viidestä myös koki, että yrityksen toiminta on tehostunut Kymppi-toiminnan seurauksena. Myös esimiehille esitettiin samat tarkentavat kysymykset kuin osallistujille, eli ensimmäisen ja toisen vastausvaihtoehdon valinnoita pyydettiin tarkentamaan, miten toiminnan tehostuminen on huomattavissa.

”Hankkeen jälkeen kymppitoimintaa on laajennettu osana tiimitoimintaa. Hanke ei suoraan vaikuttanut tehostumiseen, mutta siitä oli varmasti hyötyä ja auttoi tekemään päätöksiä, kuinka tiimitoimintaa halutaan toteuttaa. Näiden päätösten seurauksena toiminta taas on tehostunut huomattavasti”

”Neljästä koulutetusta yhden osalta homma toimii etukäteen ajatellusti.”

Vastauksista käy ilmi, että viestintä on parantunut, tiimitoiminnan kehitys on selkiytynyt ja yhdellä on vielä kehitettävää Kymppi-toiminnan toimimiseksi ajatellusti. Jos Kymppi-toiminnalla ei koettu olevan vaikutusta toimintaan, pyydettiin edelleen arvioimaan sitä, miksi vaikutusta ei ollut. Vastaaja koki, ettei Kymppiä valittu henkilö ollut omaksunut uutta toimintatapaa, jolloin myöskään toiminta ei tuottanut toivottua tulosta.

Kyselyssä selvitettiin myös osallistujien ja esimiesten näkemyksiä siihen mitä muita vaikutuksia Kymppi-koulutuksella oli. Osallistujien vastauksissa nousi esille heidän saamat eväät ja näkökulmat tehtävien hoitamiseen ja toiminnan läpinäkyvyyden tuomat edut. Kymppi-toiminnan jatkamista myös toivottiin. Esimiesten vastauksissa nousi esiin muutokset Kymppi-koulutukseen osallistuneissa sekä nähtiin myös Kymppi-toiminnan mahdollisuudet.

” Kymppien vastuunkanto lisääntyi.”

”Kokemukset ja näkemykset muista yrityksistä selvästi vaikuttivat koulutettuihin, siltä osin hyvä koulutus.”

Näiden pohjalta huomataan, että Kymppi-koulutusohjelmalla nähtiin olleen vaikutuksia yritysten toimintaan sekä Kymppien osaamisen kehittämiseen, jotka olivat myös koulutus- ja kehittämisohjelman tavoitteita.

Deadweight-vaikutusten poistamiseksi vastaajilta kysyttiin myös, olisiko heidän mielestään muutosta tapahtunut ilman koulutusohjelmaa osallistumista.

Tämä kysymys esitettiin niille, jotka kokivat, että Kymppi-toiminta on tehostanut yrityksen toimintaa. Osallistujakyselyssä näitä vastaajia oli kolme, joiden vastaukset vaihtelivat eikä tähän kysymykseen saatu selkeää vastausta. Vastaukset jakautuivat tasan vaihtoehtojen (kyllä, ei, en osaa sanoa) välillä. Esimieskyselyssä saatiin kuitenkin selkeämpiä tuloksia. Esimieskyselyssä tähän kysymykseen vastasi neljä vastaajaa, joista kolme oli sitä mieltä, ettei muutosta olisi tapahtunut ilman koulutusohjelmaan osallistumista. Ja yksi oli sitä mieltä, että muutos olisi tapahtunut ilman osallistumista. Tätä kysymystä tarkennettiin lisää seuraavassa kysymyksessä, jossa pyydettiin avaamaan muita yrityksen toimintaan ja Kymppi-toiminnan kehittämiseen vaikuttaneita tekijöitä. Osallistujakyselystä vaikuttavaksi tekijäksi mainittiin yrityksessä tapahtuva yleinen kehitystoiminta. Esimieskyselyssä vaikuttaviksi tekijöiksi ilmoitettiin strategiset päätökset rakenteiden ja johtamistapojen muutoksista sekä osallistujien luontainen kasvaminen johtorooliin. Kymppi-koulutus- ja kehittämisohjelmaa pidettiin myös työkaluna muutoksien läpiviennissä.

Esimiehiltä kysyttiin myös vastasiko koulutusohjelma heidän odotuksiaan, johon vastausvaihtoehtoina oli neljäportainen asteikko, erittäin tyytymättömästä erittäin tyytyväiseen, sekä ”en osaa sanoa” -vaihtoehto. Ensimmäisen koulutusohjelman osalta suurin osa vastaajista oli tyytyväinen tai erittäin tyytyväinen, joka vastaa myös asetettuja tavoitteita. Vain yksi vastaaja oli tyytymätön koulutusohjelman kykyyn vastata odotuksia.

Kyselyssä selvitettiin myös Kymppi-koulutusohjelman suositteluhalukkuutta sekä osallistujilta että esimiehiltä. Suositteluhalukkuutta pyydettiin kuvaamaan kymmenenportaisen ”en lainkaan todennäköisesti – erittäin todennäköisesti”-asteikon avulla. Tuloksena saatiin osallistujakyselyssä 75 NPS-arvo ja esimiesten osalta 40 NPS-arvo. Tavoitearvona ollut 50 NPS siis tavoitettiin osallistujien osalta, mutta esimiesten osalta olisi suositteluhalukkuudessa vielä kehitettävää tavoitteisiin nähden, vaikkei arvo huono olekaan. Vastaajista kaikki arvioivat suositteluhalukkuuden kuitenkin yli seitsemän arvolla, joten vastaajien joukossa ei kuitenkaan ollut arvostelijoita, vain suosittelijoita (9–10) ja passiivisia (7–8) vastaajia. Kaikille 1–8 arvion antajille esitettiin myös tarkentava kysymys siitä, miksi he suosittelisivat tai ei suosittelisi koulutusohjelmaa.

”Isommissa yrityksissä tarvitaan yksi porras esimiesten ja tuotannon väliin, joka ymmärtää hyvin molempia.” (Osallistuja)

”Jos tiimityöstä ja kymppitoiminnasta ei ole yrityksessä tietoa ja osaamista, hanke auttaa paljon. Hankkeeseen osallistuvilla kympeillä tämä on hieno mahdollisuus verkostoitua, nähdä erilaista toimintaa ja lisätä omaa ammattitaitoa.” (Esimies)

”Toimintamallissa on potentiaalia tämän päivän työelämään.” (Esimies)

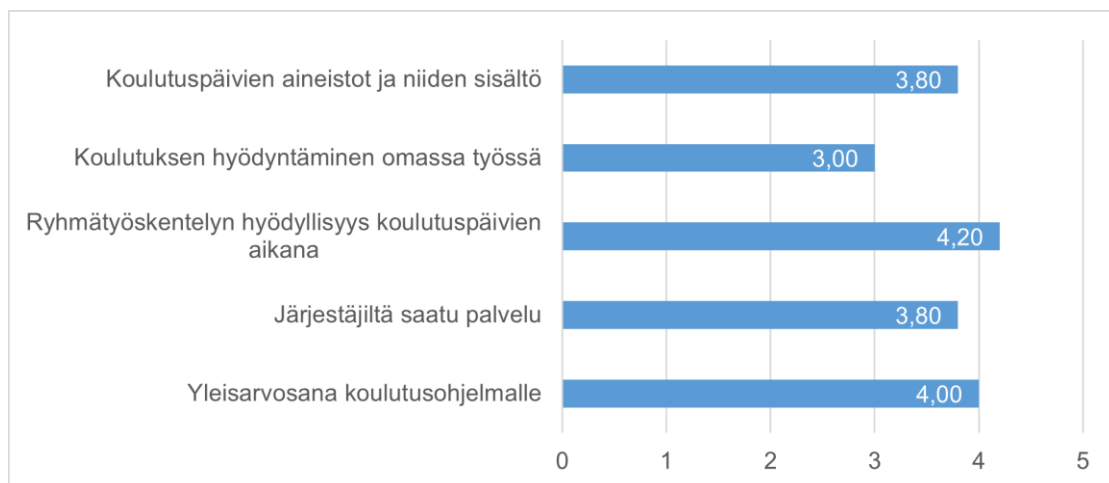
Vastausten pohjalta voidaan nähdä, että näistä vastaajista jokaisella on lopulta positiivisia kokemuksia koulutusohjelmakokonaisuudesta. Ja kokonaisuus nähdään hyödylliseksi yritysten ja osallistujien näkökulmasta.

Lopuksi molemmissa kyselyissä pyydettiin antamaan avointa palautetta, risuja tai ruusuja sekä kehittämisehdotuksia. Näissä saatiin useita kiitoksia koulutuksen järjestämisestä ja sisällöistä. Kokonaisarviot ovat siis positiivisia ja koulutusohjelmakokonaisuudesta on jäänyt positiivinen kuva vastaajille. Eräs osallistuja on kokenut aiheet hyödyllisenä jopa esimiestehtävätasolla ja toinen voisi jopa osallistua uudelleen. Yksi esimies mainitsee myös, että yrityksen omat valinnat ovat vaikuttaneet siihen, etteivät välttämättä ole hyödyntäneet koulutusohjelmakokonaisuutta sen koko laajuudessa.

Kaikkiaan kyselyiden tuloksia arvioitaessa on hyvä huomioida, ettei vastaajamäärät ole kovin suuria, kun ensimmäisen koulutusohjelman osalta osallistujakyselyyn vastasi neljä osallistujaa (26 osallistujasta) ja esimiehistä kyselyyn vastasi viisi (20 esimiehestä).

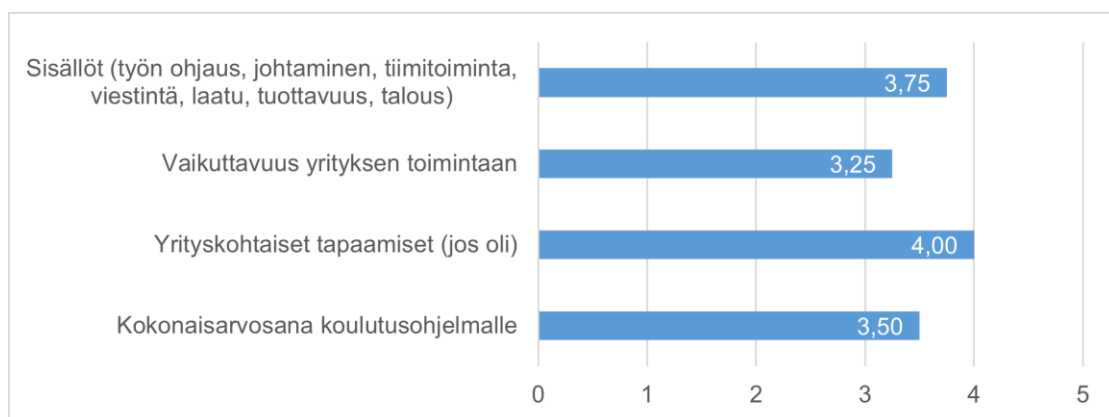
6.3.3 Tulokset Kymppi-koulutusohjelma 2019–2020

Toisen koulutusohjelmatoimituksen viimeinen koulutuspäivä oli tarkoitus järjestää toukokuussa 2020, mutta COVID-19-pandemian vuoksi sitä jouduttiin siirtämään syyskuulle 2020. Nykytilanteen arviointi toteutettiin tammikuussa 2021, jolloin arviointi on toteutettu vajaat 5 kuukautta koulutusohjelman päättymisen jälkeen. Toiseen koulutusohjelmaan osallistuneista kyselyyn vastasi viisi henkilöä ja esimiehistä neljä henkilöä. Aluksi osallistujat arvioivat nykytilanteessa koulutusohjelman sisältöjä. Vastausten keskiarvot on esitetty kuvassa 21.



Kuva 21. Osallistujien nykytilanteen arviot koulutusohjelman sisällöistä 2019–2020, n=5 (kysymys 3)

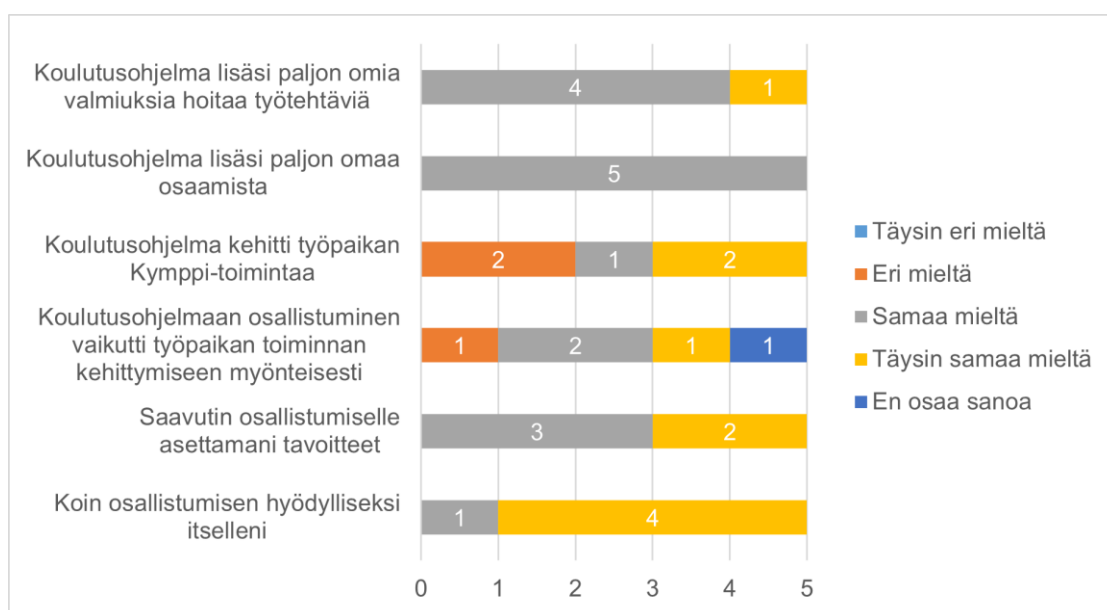
Kuvassa 21 esitetyn mukaisesti parhaimman arvion saa ryhmätyöskentelyt koulutuspäivien aikana, jonka keskiarvo on 4,20. Myös yleisarvosanan keskiarvo on 4,00, joka täyttää ennalta määritellyn kiitettävän (4) tavoitteen. Muut osa-alueet jäivät hieman tavoitteesta, koulutuspäivien aineistot ja sisällöt sekä järjestäjiltä saatu palvelu saavat keskiarvon 3,80 ja koulutuksen hyödyntäminen omassa työssä keskiarvon 3,00. Myös tässä arvosteluasteikko on koulutusohjelman aikana kerätyissä palautekyselyissä ilmastu numeerisena (1–5) ja jälkikäteisarviossa sanallisena (välttävä, tyydyttävä, hyvä, kiitettävä, erinomainen). Lisäksi jälkikäteisarviointissa oli ”en osaa sanoa”-vaihtoehto. Esimiehille toimitetussa kyselyssä pyydettiin myös arviota sisällöistä ja eri osa-alueista, jonka tulokset on esitetty kuvassa 22.



Kuva 22. Esimiesten nykytilanteen arviot koulutusohjelman sisällöistä 2019–2020, n=4 (kysymys 3)

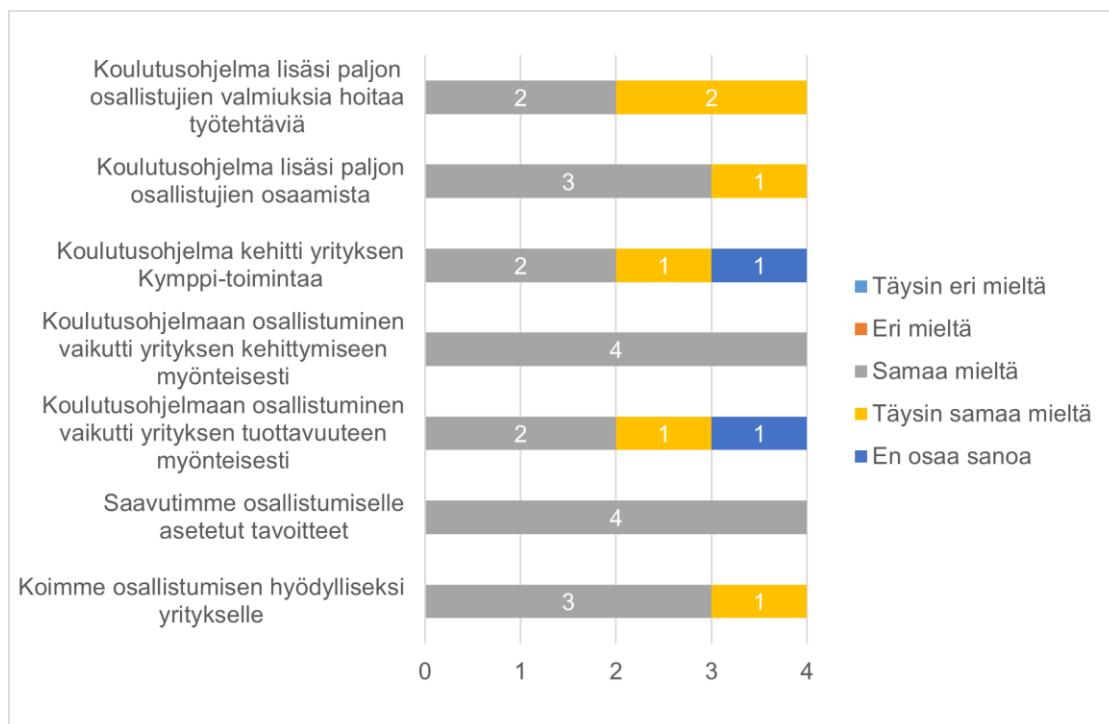
Kuten kuvasta 22 on helposti huomattavissa, arviot olivat hyvin samoilla tasoilla. Sisältöjen keskiarvon ollessa 3,75, kokonaisarvosanan 3,50 ja vaikuttavuuden arvosana 3,25, on vaihteluväli hyvin pieni. Arviot jäivät hieman tavoitteesta, jossa tavoiteltiin vähintään kiitettävää (4) keskiarvoa. Yrityskohtaiset kehittämistapaamiset arvioi vain yksi vastaaja, arvosanalla 4.

Kymppi-koulutusohjelman vaikutuksia ja vaikuttavuutta selvitettiin edelleen kuudella eri väittämällä, jotka käyvät ilmi seuraavasta kuvasta yhdessä vastausvaihtoehtojen ja -määrien kanssa (kuva 23).



Kuva 23. Osallistujien arviot väittämistä 2019–2020, n=5 (kysymys 4)

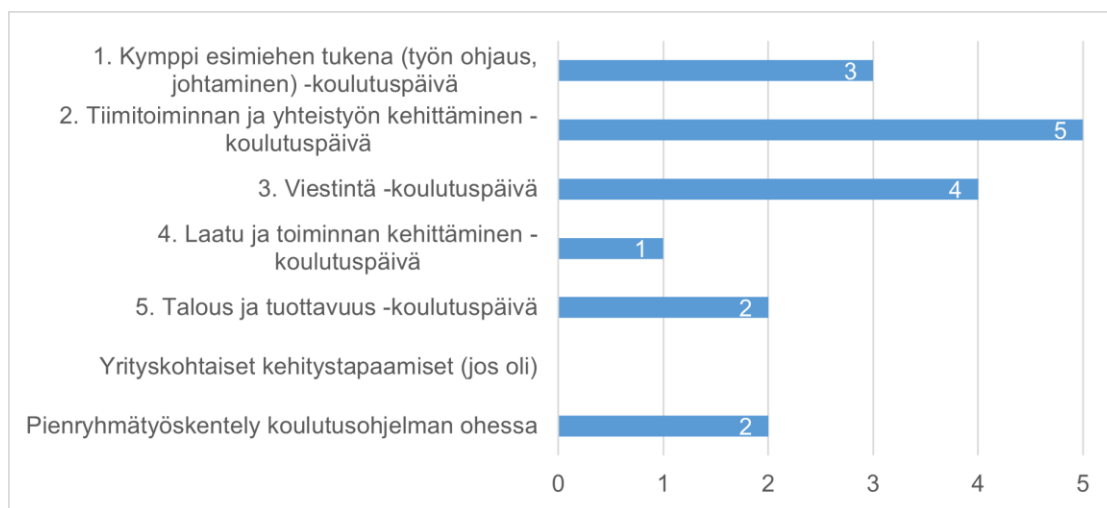
Kuvasta 23 käy ilmi että, osallistujille esitettyjen väittämien kanssa suurin osa vastaajista oli samaa mieltä. Tämän osalta päästään siis tavoitteeseen. Kaikissa väittämässä suurin osa vastaajista oli samaa tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Eniten samaa mieltä oltiin siitä, että osallistuja koki osallistumisen hyödylliseksi itselleen. Eri mieltä oltiin ainoastaan kahdesta väittämästä. Kaksi vastaajaa oli eri mieltä siitä, että ohjelma olisi kehittänyt työpaikan Kymppi-toimintaa ja yksi vastaaja oli eri mieltä siitä, että koulutusohjelmaan osallistuminen olisi vaikuttanut työpaikan kehittämiseen myönteisesti. Esimiehille esitettiin samansuuntaisia väittämiä, hieman muokattuna sopimaan paremmin yrityksen näkökulmaan. Esimiesten väittämiä ja vastauksia on kuvattu kuvassa 24.



Kuva 24. Esimiesten arviot väittämistä 2019–2020, n=4 (kysymys 4)

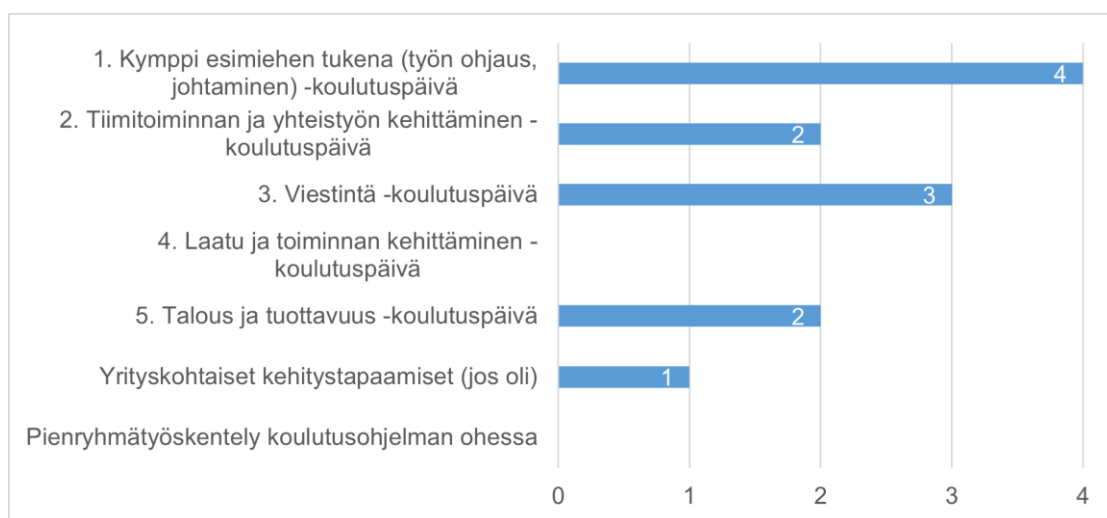
Kuten kuvasta 24 on huomattavissa, kukaan vastanneista ei ollut väittämien kanssa eri mieltä. Tältäkin osin päästiin siis ennalta määriteltyihin tavoitteisiin. Eniten samaa mieltä oltiin väittämän kanssa siitä, että koulutus lisäsi paljon osallistujien valmiuksia hoitaa työtehtäviä. Tarkemmat jakaumat eri vastausvaihtoehtojen välillä on nähtävissä kuvasta 24.

Osallistujilta kysyttiin mistä osa-alueista oli heille eniten hyötyä Kymppinä toimimisen kannalta. He saivat valita yhdestä neljään tärkeintä vaihtoehtoa. Osallistujien valinnat ovat nähtävissä kuvasta 25.



Kuva 25. Osallistujien valinnat hyödyllisimmistä osa-alueista 2019–2020, n=5 (kysymys 6)

Kuvasta 25 on nähtävissä, että kaikki vastaajat valitsivat tärkeäksi osa-alueeksi tiimitoiminnan ja yhteistyön kehittämiseen liittyvän koulutuspäivän. Vastaajien keskuudessa toiseksi suosituin oli viestinnän koulutuspäivä ja kolmanneksi sijoittui ensimmäinen koulutuspäivä, jossa käsiteltiin tarkemmin Kymppi-roolia ja esimiehen tukemista ohjaamisessa ja johtamisessa. Osa-alueista yrityskohtaisia kehittämistapaamisia ei valinnut kukaan, mutta voi myös olla, ettei vastaajien yritykset osallistuneet yrityskohtaisiin kehittämistapaamisiin. Näiden pohjalta vastaajien näkökulmasta tärkeitä osa-alueita ovat tiimitoiminta, viestintä sekä johtamisen ja ohjauksen -koulutuspäivät. Esimiehiä pyydettiin myös valitsemaan yhdestä neljään tärkeintä osa-aluetta heidän ja erityisesti yrityksen näkökulmasta, vastaukset on kuvattu kuvassa 26.



Kuva 26. Esimiesten valinnat hyödyllisimmistä osa-alueista 2019–2020, n=4 (kysymys 6)

Esimiehistä kaikki valitsivat ensimmäisen koulutuspäivän, jossa käsiteltiin Kymppin toimimista esimiehen tukena ja toiseksi nousi kolmas koulutuspäivä, jossa käsiteltiin viestintää. Kuten kuvasta 26 nähdään, kolmannelle sijalle vastaajien vastausten perusteella nousivat sekä tiimitoiminnan että talouden ja tuottavuuden koulutuspäivät. Vastanneiden esimiesten näkökulmasta tärkeimpiä teemoja olisivat siis työn ohjaamisen ja johtamisen, viestinnän, tiimitoiminnan sekä talouden ja tuottavuuden aiheet.

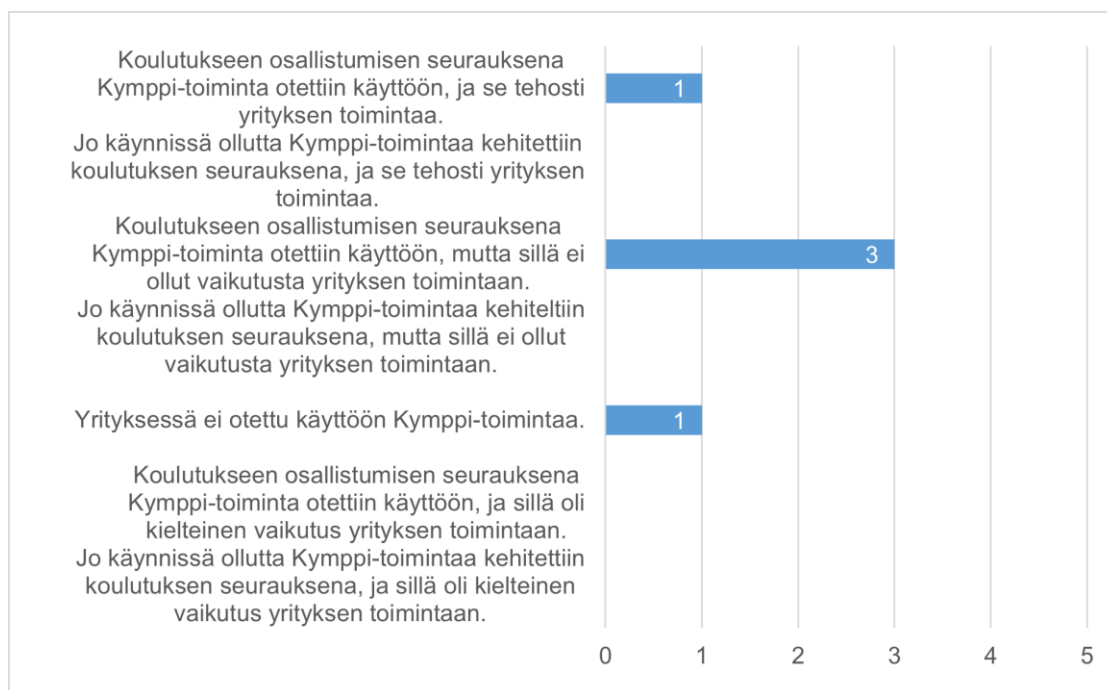
Seuraavaksi selvitettiin vastaajien edustamien yritysten Kymppi-toiminnan nykytilaa. Osallistujien ja esimiesten vastaukset on esitetty kuvassa 27.



Kuva 27. Kymppi-toiminnan nykytilanne yrityksessä 2019–2020, osallistujat n=5, esimiehet n=4 (kysymys 7)

Kuten kuvasta 27 voi huomata, osallistujakyselyyn vastanneista suurimmalla osalla, eli kolmella vastaajalla toimintaa on käytössä, mutta se ei ole aktiivista. Yksi vastaaja ei osannut sanoa onko toimintaa käytössä ja yhden vastaajan osalta Kymppi-toimintaa ei ollut käytössä. Esimiesten osalta vastaajat jakautuivat tasaisesti kaikkien vastausvaihtoehtojen välille.

Vaikutusten tarkempaa määrittelyä varten osallistujille esitettiin seitsemän väittämää siitä, miten koulutusohjelmaan osallistuminen on vaikuttanut heidän työpaikallaan. Väittämät on esitetty kuvassa 28. Näistä osallistujat saivat valita yhden, joka vastasi parhaiten heidän tilannettansa.



Kuva 28. Osallistujien näkemys koulutusohjelmaan osallistumisen vaikutuksista yrityksessä 2019–2020, n=5 (kysymys 8)

Kuten kuvasta 28 nähdään, vastaajista neljällä, eli suurimmalla osalla, otettiin käyttöön Kymppi-toiminta koulutuksen seurauksena. Mutta vain yksi koki sen tehostaneen yrityksen toimintaa ja kolme ei kokenut sillä olevan vaikutusta yrityksen toimintaan. Yhden vastaajan osalta organisaatiossa ei otettu käyttöön Kymppi-toimintaa lainkaan. Vastausten pohjalta esitettiin myös jatkokysymyksiä, ensimmäisen vaihtoehdon valinneelta pyydettiin tarkennusta siihen, miten toiminnan tehostuminen on huomattavissa. Johon yksi vastaaja totesi, että Kymppi toimii esimiehen sijaisena tämän poissa ollessa. Kolmannen vaihtoehdon valinneita pyydettiin arvioimaan miksi Kymppi-toiminnalla ei ole ollut vaikutusta yrityksen toimintaan.

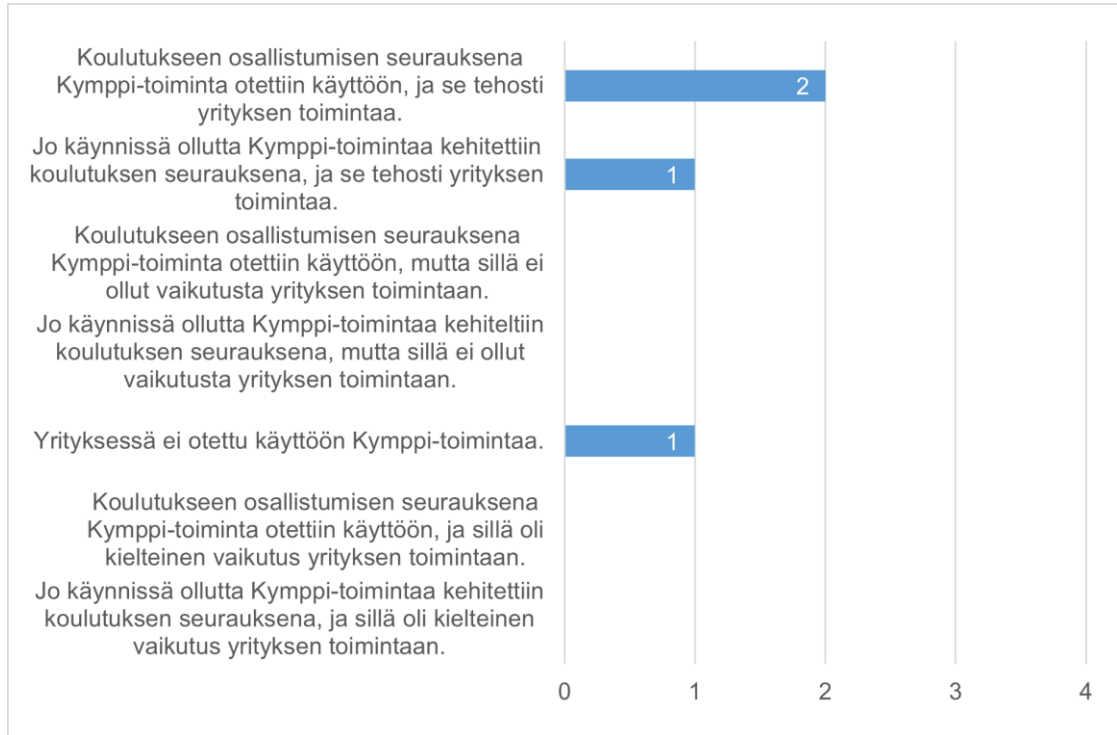
”Kymppi-toiminta ei ole startannut kunnolla käyntiin, vielä ei luoteta työntekijöihin tarpeeksi.”

Ja viidennen vaihtoehdon valinnutta pyydettiin arvioimaan miksi Kymppi-toimintaa ei ole otettu käyttöön yrityksessä.

”Esimiehemme ei ole ollut kovinkaan vastaanottavainen kehitysehdotuksille tai Kymppi-kurssilla opittujen asioiden soveltamiseksi meidän työpaikallamme. YT-neuvotteluiden myötä toinen yhdyshenkilömme irtisanoi, joten en itse halunnut enää jatkaa toiminnassa koska en kokenut sen olevan merkittävää, palkitsevaa tai oikeastaan hyödyllistä johdon ja esimiehen hangatessa joka asiassa vastaan.”

Näiden vastausten pohjalta voidaan todeta, että vastaajat ovat harmillisesti kokeneet työpaikalla vastustusta uuden kehittämiseksi, eikä asiat ole edenneet

toivotusti. Vaikka osallistujat olisivatkin itse olleet innokkaina kehittämässä toimintaa, ei yrityksessä ole tuettu muutosta tarpeeksi. Esimiehille esitettiin samat väittämät ja pyydettiin myös valitsemaan niistä parhaiten tilannetta kuvaava vaihtoehto. Esimiesten valinnat on esitetty seuraavassa kuvassa (kuva 29).



Kuva 29. Esimiesten näkemys koulutusohjelmaan osallistumisen vaikutuksista yrityksessä 2019–2020, n=4 (kysymys 8)

Kuvasta 29 nähdään, että vastanneista kolme neljästä kokee Kymppi-toiminnan tehostaneen toimintaa. Kahdessa yrityksessä Kymppi-toiminta otettiin käyttöön koulutuksen seurauksena ja yksi vastaajista vastasi, ettei Kymppi-toimintaa otettu käyttöön yrityksessä. Myös esimiehille esitettiin samat tarkentavat kysymykset kuin osallistujille. Kymppi-toiminnan vaikutuksesta toiminnan tehostumiseen pyydettiin kuvailemaan, miten tämä on huomattavissa.

*”Neljästä koulutetusta yhden osalta homma toimii etukäteen ajatellusti.”
(Osallistunut molempiin koulutusohjelmiin)*

”Esimies on saanut jaettava tehtäviä kymppin kanssa, ja molemmat saavat tukea toisiltaan ja kehittyvät ja kehittävät firman toimintaa.”

Viidennen vaihtoehdon, ”Yrityksessä ei otettu käyttöön Kymppi-toimintaa”, valinnutta pyydettiin arvioimaan miksi Kymppi-toimintaa ei ole otettu käyttöön, ja

hän totesi syynä olleen organisaatiouudistukset. Esimieskyselyyn vastanneiden kohdalla oli siis huomattavasti paremmat vaikutukset kuin osallistujakyselyn puolella, vaihteluun voi vaikuttaa tietysti myös vähäinen vastaajamäärä.

Osallistujilta ja esimiehiltä selvitettiin myös Kymppi-koulutuksen muita mahdollisia vaikutuksia. Osallistujien näkökulmasta koulutusohjelma on lisännyt Kymppien tehtäviä sekä henkilökohtaista osaamista.

”Kymppi on henkilö, jota työntekijät kuuntelevat ja välikätenä johtoportaiseen.

”Henkilökohtaisesti ajatellen olen tyytyväinen, että kurssille pääsin ja sain sieltä paljon. Toivottavasti pääsen hyödyntämään siellä opittuja asioita tulevaisuudessa sellaisessa työpaikassa, missä sille annetaan mahdollisuus.”

Esimiehistä yksi edusti molempien koulutusohjelmatoiteutusten osallistujia, joten hänellä oli samat vastaukset myös tältä osin ja hän koki muiden yritysten osallistujilta saadut näkemykset ja kokemukset hyvin arvokkaiksi. Esimiesten osalta vaikutuksiksi mainittiin myös lisääntynyt osaaminen ja laajentunut ymmärrys toiminnasta sekä esimiesten sijaistamisen ottaminen käyttöön. Kymppi-koulutusohjelmalla on siis ollut muitakin vaikutuksia, kuin vain Kymppi-toiminnan kehittyminen.

Seuraavaksi selvitettiin deadweight-vaikutuksia, kysymällä osallistujilta ja esimiehiltä olisiko muutosta tapahtunut ilman koulutusohjelmaan osallistumista. Kysymys esitettiin niille, jotka kokivat, että toiminta on tehostanut toimintaa, eli sillä on ollut jotain vaikutusta. Osallistujakyselyyn vastannut henkilö, joka koki toiminnalla olleen vaikutusta, ei osannut sanoa olisiko muutosta tapahtunut ilman koulutusohjelmaan osallistumista. Esimieskyselyyn vastanneista kaksi oli sitä mieltä, ettei muutosta olisi tapahtunut ilman osallistumista ja yksi ei osannut sanoa mielipidettä. Tätä kysymystä lisäksi tarkennettiin kysymällä mitkä muut tekijät kuin osallistuminen olisi voineet vaikuttaa yrityksen toiminnan ja Kymppi-toiminnan kehittymiseen. Vastanneista esimiehistä yksi avasi muiksi vaikuttaviksi tekijöiksi uudet työnkuvat ja muut koulutukset. Osallistujakyselyn vastausten pohjalta on haasteellista tehdä erityisiä johtopäätöksiä, mutta esimieskyselyn vastausten pohjalta voidaan tehdä varovaisia arvioita siitä, että koulutusohjelma on ollut oleellinen muutoksen edistämässä.

Esimiehiltä selvitettiin myös sitä, vastasiko koulutusohjelma heidän odotuksiin. Vastausvaihtoehtoina oli neljäportainen asteikko, erittäin tyytymättömästä erittäin tyytyväiseen, ja lisäksi vastaaja pystyi valitsemaan ”en osaa sanoa”-vaihtoehdon. Kaikki vastaajat olivat tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä ja yksi vastaajista ei osannut sanoa, oliko koulutusohjelma vastannut odotuksia. Tämä saavuttaa siten koulutusohjelmalle asetetun tavoitteen, että se vastaa pääsääntöisesti asiakkaiden odotuksia.

Suositteluhaluutta selvitettiin osallistujilta ja esimiehiltä kymmenenportaisen ”en lainkaan todennäköisesti – erittäin todennäköisesti” -asteikon avulla. Tulokseksi saatiin osallistujakyselyyn vastanneiden osalta 40 NPS-arvo ja vastanneiden esimiesten osalta 100 NPS-arvo. Esimieskyselyyn vastanneet olivat kaikki siten suosittelijoita (9–10). NPS-arvo osallistujien osalta ei yltänyt 50 NPS tavoitteeseen, mutta toisaalta osallistujissa ei kuitenkaan ollut arvostelijoita, vaan suurin osa passiivisia (7–8). Passiivisen tai arvostelijan (1–6) arvon antaneita pyydettiin kertomaan lyhyesti, miksi he suosittelisivat tai eivät suosittelisi koulutusohjelmaa. Palautteista käy ilmi, että eräs osallistuja olisi toivonut jopa useampia koulutuspäiviä, jotta saisi entistä enemmän tietoa ja oppia. Lopuksi molemmissa kyselyissä pyydettiin vastaajilta avointa palautetta, risuja ja ruusuja sekä kehittämisehdotuksia, joissa vastaajat kiittelivät järjestelijöitä koulutuksesta. Eikä kehitysehdotuksia tullut, joten suurempia kehityskohteita ei lienee vastaajille ole jäänyt mieleen.

Kaikkiaan myös tämän kyselyiden tuloksia arvioitaessa on hyvä huomioida, ettei vastaajamäärät ole kovin suuria. Vaikkakin vastausprosentit muodostuvat suhteellisen korkeiksi vähäisten kokonaishavaintoarvojen vuoksi. Toisen koulutusohjelman osalta osallistujakyselyyn vastasi viisi osallistujaa (14 osallistujasta) ja esimiehistä kyselyyn vastasi neljä (7 esimiehestä).

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Seuraavassa esitellään vaikuttavuusarviointi määriteltyjen kriteerien pohjalta sekä hyvän Kymppi-koulutusohjelman ominaisuudet. Sen jälkeen käsitellään näiden pohjalta tehdyt kehittämisehdotukset. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen tuloksia, uskottavuutta ja luotettavuutta sekä sovellettavuutta ja hyödynnettävyyttä.

7.1 Vaikuttavuusarviointi ja hyvä Kymppi-koulutusohjelma

Koulutusohjelman aikana annetut palautteet ja nykytila eivät eroa merkittävästi toisistaan. Vaikka nykytilanteen arvioinnissa käytetyn tutkimustuloksen vastaajamäärät ovatkin alhaisia, voidaan vaikutuksista ja vaikuttavuudesta sekä hyvän koulutusohjelman ominaisuuksista tehdä varovaisia suuntavia arvioita.

Arviointikriteereiksi ja tavoitearvoiksi määriteltiin kahdeksan eri viitearvoa, joita mitattiin koulutusohjelman aikaisista palautteista sekä nykytilakyselystä. Ensimmäisenä kriteerinä oli **(1) asiakkaiden tyytyväisyys koulutusohjelman eri osioihin**, jolla arvioidaan koulutusohjelman reaktioita. Tavoitearvona palautteiden keskiarvolle oli yli kiitettävän (4), arviointiasteikon ollessa 1–5. Taulukossa 2 avataan asiakkaiden arvioita eri osa-alueilta. Arvioiden tulkintaa on helpotettu värikoodein, vihreällä on korostettu tavoitteet saavuttaneet arvot ja punaisella on korostettu tavoitteesta jääneet arvot.

Taulukko 2. Asiakkaiden tyytyväisyys koulutusohjelman eri osioihin

Keskiarvot (1–5)	2018–2019		2019–2020	
	Ennen	Jälkeen	Ennen	Jälkeen
Aineistot	3,97	3,75	4,15	3,80
Hyödyntäminen omassa työssä	3,46	3,50	3,78	3,00
Ryhmätyöt koulutuspäivien aikana	3,83	4,00	4,44	4,20
Järjestäjältä saatu palvelu	4,43	3,75	4,54	3,80
Yleisarvosana koulutusohjelmalle	4,21	4,00	4,32	4,00
Koulutusohjelma sisällöt (esimiehet)	3,20	3,20	4,40	3,75

Kuten taulukosta 2 on huomattavissa kaikki osa-alueet eivät yltäneet tavoitteena olleeseen kiitettävän (4) keskiarvoon. Hyödyntämisessä omaan työhön on erityisesti parannettavaa, joka erottuu heikommilla arvioilla. Kaikki arviot ovat kuitenkin yli hyvän (3) keskiarvon, jonka pohjalta voidaan tehdä oletuksia siitä, että toiminta on kuitenkin hyvää ja sitä kannattaa jatkaa kehitystoimenpiteiden jälkeen. Tältä osin voidaan myös huomata, että toinen toteutus on saanut pääosin paremmat arviot kuin ensimmäinen. Tästä voidaan tehdä edelleen johtopäätöksiä siitä, että koulutusohjelmaa on kehitetty oikeaan

suuntaan. Kokonaisuudessaan reaktioita arvioitaessa yleisarvosana on jokaisessa arviossa yli tavoitearvon, joka kertoo siitä, että kokonaisuutena koulutusohjelmaa pidetään kiitettävänä. Hyvän Kymppi-koulutusohjelman määrittelyn osalta on hyvä huomioida ryhmätöiden arviot, osallistujien näkökulmasta ryhmätöitä pidettiin pääsääntöisesti kiitettävänä. Tiimit ovat muun muassa tehokkaampia oppimaan, ideoimaan ja löytämään ratkaisuja sekä kehittämään uusia asioita kuin yksittäiset ihmiset (Ojala 2018, 135–136). Tiimitoiminnan edut toteutuvat myös koulutuksissa toteutettavissa ryhmätoiminnoissa, joten ryhmätöitä koulutuksen metodina kannattaa siis painottaa myös jatkossa osallistujapalautteiden ja myös tiimitoiminnan teorian pohjalta.

Toisena kriteerinä oli **(2) oppimissaavutukset ja osallistujien valmiuksien paraneminen**, millä arvioitiin koulutusohjelman oppimistuloksia ja osaamisen karttumista. Tavoitteena oli, että suurin osa vastaajista on väitteiden kanssa samaa mieltä ja oppimistuloksia sekä osaamisen karttumista mielletään tapahtuneen. Taulukossa 3 on esitetty vastausten mediaanit, eli havaintoarvojen keskimäinen arvo, kun arvot on laitettu suuruusjärjestykseen. Mediaanin ollessa 3 tai enemmän, on suurempi osa vastauksista ollut samaa mieltä kuin eri mieltä.

Taulukko 3. Oppimissaavutukset ja osallistujien valmiuksien paraneminen

Mediaanit (1–4)	2018–2019		2019–2020	
	Osallistujat	Esimiehet	Osallistujat	Esimiehet
Koulutusohjelma lisäsi paljon valmiuksia hoitaa työtehtäviä	3,00	3,00	3,00	3,50
Koulutusohjelma lisäsi paljon osaamista	3,00	3,00	3,00	3,00

Taulukossa 3 on eritelty osallistujien ja esimiesten näkemykset oppimissaavutuksista ja osallistujien valmiuksien paranemisesta. Taulukosta huomataan, että tavoite on saavutettu molemmissa vastaajaryhmissä ja molemmissa koulutusohjelmatoimituksissa. Tästä voidaan tehdä johtopäätöksiä siitä, että koulutusohjelma on vaikuttanut osallistujien oppimiseen ja osaamisen kehittymiseen positiivisesti.

Kolmantena kriteerinä tai arviointikäsitteenä oli **(3) koulutusohjelman vaikuttavimmat osiot**, jolla selvitettiin osallistujien ja esimiesten näkökulmasta tärkeimpiä ja hyödyllisimpiä osa-alueita. Tavoitteena oli löytää vastaajien mielestä hyvään koulutusohjelmaan kuuluvat osiot. Taulukossa 4 kuvataan eri koulutuspäivien eri toteutuksissa osallistujilta saamat tilaisuuden yleisarvosanat sekä osallistujien ja esimiesten eri toteutuksista tekemät valinnat tärkeimmistä ja hyödyllisimmistä osa-alueista. Arviot on jälleen merkitty värikoodein, joissa vihreällä parhaimmat arviot ja punaisella heikoimmat. Tärkeimpien ja hyödyllisimpien osa-alueiden osalta on merkitty vastaajamäärät (kpl) ja vihreimmät on suosituimpia arvoja ja punaisemmat vähemmän suosittuja.

Taulukko 4. Koulutusohjelman vaikuttavimmat osiot

Keskiarvot (1–5) / kpl	2018–2019			2019–2020		
	Arvosana	Osallistujat	Esimiehet	Arvosana	Osallistujat	Esimiehet
Kymppi esimiehen tukena (työn ohjaus, johtaminen) -koulutuspäivä	4,33	1	5	4,50	3	4
Tiimitoiminnan ja yhteistyön kehittäminen -koulutuspäivä	4,00	1	2	4,42	5	2
Viestintä -koulutuspäivä	4,28	2	0	4,33	4	3
Talous ja tuottavuus -koulutuspäivä	4,27	1	1	4,09	2	2
Laatu, tehokkuus ja kehittäminen -koulutuspäivä	4,25	1	1	4,14	1	0
Projektitoiminta -koulutuspäivä	4,13	1	0			
Yritysvierailut (Savonlinna Works ja Metsä Fibre)		1	2			
Yrityskohtaiset kehitystapaamiset (jos oli)		4	2		0	1
Pienryhmätyöskentely koulutusohjelman ohella		3	1		2	0

Taulukosta 4 on huomattavissa erityisesti viimeisimmän toteutuksen osalta yhteys hyvän arvosanan ja hyödyllisyyden tai tärkeyden valinnassa. Ensimmäisessä toteutuksessa osallistujien osalta vastaukset ovat painottuneet yrityskohtaisiin kehittämistapaamisiin, joka ei anna erityistä näkökulmaa tärkeimmistä koulutuspäivistä. Tästä voidaan tehdä varovaisia päätelmiä siitä, että osallistujien näkökulmasta yrityskohtaiset kehittämistapaamiset voisivat olla

tarpeen myös tulevissa toteutuksissa, erityisesti muistaen myös toisen toteutuksen osallistujien palautteet toiminnan käynnistämisen vaikeudesta.

Vastausten pohjalta voidaan tehdä myös päätelmiä hyvän Kymppi-koulutusohjelman sisällöistä. Koulutusohjelmasisältöihin oltiin pääsääntöisesti tyytyväisiä ja niistä annettiin kokonaisuudessaan kiitettävät arvostukset. Tärkeimpinä aihealueina nousivat esille viestintä, tiimitoiminta sekä toimiminen esimiehen tukena johtamisessa ja ohjaamisessa. Nämä aiheet nousivat useamman kerran eri yhteyksissä tärkeiksi osa-alueiksi, joten näiden mukana olo kannattaa varmistaa myös koulutusohjelman tulevissa toteutuksissa. Nämä nousevat esille myös teoriaosuudessa, esimerkiksi käsiteltäessä työelämän ja tiimitoiminnan tärkeimpiä taitoja. Tärkeimmiksi taidoiksi on todettu muun muassa vuorovaikutustaidot, yhteistyökyky ja työyhteisötaidot sekä halu oppia uutta (Kaijala & Tolvanen 2020, 59, 108–111; Kupias ym. 2014, luku 5) Esimiesten näkökulmasta myös talouden ja tuottavuuden aiheita pidettiin tärkeinä pitää mukana koulutusohjelmassa.

Neljäntenä kriteerinä oli **(4) Kymppi-toiminnan aktiivisuus nykytilanteessa**, jolla arvioitiin osaltaan koulutusohjelman tuottamaa toimintaa ja vaikutuksia. Tavoitteena vaikuttavuudelle määriteltiin se, että suuremmalla osalla vastaajista on käytössä Kymppi-toimintaa. Taulukossa 5 esitetään vastanneiden Kymppi-toiminnan nykytila ja väreillä on jälleen eritelty toivotut tulokset vihreällä ja epätoivotut punaisella.

Taulukko 5. Kymppi-toiminnan nykytila

Vastaajamäärät	2018–2019		2019–2020	
	Osallistuja	Esimies	Osallistuja	Esimies
Toimii aktiivisesti.	3	3	0	1
Toimii, mutta ei aktiivisesti.	1	2	3	1
Kymppi-toimintaa ei ole tällä hetkellä.	0	0	1	1
En osaa sanoa.	0	0	1	1

Vaikuttavuuden arvioinnin näkökulmasta tulokset olivat mielenkiintoisia. Taulukossa 5 avataan tuloksia nykytilasta, kuinka usealla Kymppi-toiminta on edelleen käytössä ja millä asteella. Ensimmäisen toteutuksen osalta osallistujakyselyyn vastanneissa yrityksissä oli kaikissa edelleen Kymppi-toimintaa jollain

tasolla, kun taas toisen toteutuksen osallistujakyselyyn vastanneissa vain juuri yli puolella vastaajista oli edelleen Kymppi-toimintaa. Esimieskyselyiden puolella oli huomattavissa sama trendi, ensimmäisen toteutuksen osalta Kymppi-toiminta oli käytössä kaikissa, mutta toisen toteutuksen osalta vain puolella. Vaikka otos onkin pieni, herää kysymys siitä onko tämä laajemminkin toteutunut tulos. Kuten aiemmin on todettu, yksi merkittävä muutos koulutusohjelmien välillä oli yrityskohtaiset kehittämistapaamiset, jotka eivät kuuluneet oletuksena toiseen toteutukseen. Tämä voi olla yksi vaikuttava tekijä tähän eroavaisuuteen. Ilman yrityskohtaisia kehittämistapaamisia Kymppi-toimintaa ei ole välttämättä saatu niin selkeästi viestittyä muulle organisaatiolle tai vietyä osaksi yrityksen päivittäistä toimintaa. Osaamisen kehittämisen ja oppimisprosessin näkökulmasta on tärkeää viedä saadut opit käytäntöön sekä päästä soveltamaan niitä omassa työssä (Hätönen 1990, 12; Kupias ym. 2014, luku 4). Vastaajien avoimista palautteista oli myös huomattavissa tarpeita yrityskohtaisille kehittämistapaamisille tai vihjeille teorian viemiseksi käytäntöön toisessa toteutuksessa.

Viidentenä arviointikriteerinä oli **(5) asiakkaiden mielipide koulutusohjelman vaikuttavuudesta**, jolla arvioitiin suoraan tuloksia ja vaikutuksia. Tavoitteena oli saada jälleen vähintään kiitettävän (4) keskiarvo, arviointiasteikon ollessa 1–5, ja positiivisia väittämiä, kun vastaajan tuli valita väittämien välillä. Lisäksi tavoitteena oli, että vastaajista suurin osa olisi samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väittämien kanssa, eli vastausten mediaanin tulisi olla 3 tai enemmän. Taulukossa 6 on esitetty vastausten mediaanit, keskiarvot sekä vastaajamäärät eri kysymysten osalta. Vihreällä on jälleen merkitty tavoitteeseen ylittäneet tulokset tai toivotut tulokset ja punaisella tavoitteesta jääneet tai epätoivotut tulokset.

Taulukko 6. Asiakkaiden näkemys vaikuttavuudesta

Mediaanit (1–4)	2018–2019		2019–2020	
	Osallistuja	Esimies	Osallistuja	Esimies
Koulutusohjelma kehitti yrityksen Kymppi-toimintaa (1–4)	3,00	3,00	3,00	3,00
Koulutusohjelmaan osallistuminen vaikutti yrityksen kehittymiseen myönteisesti (1–4)	3,00	3,00	3,00	3,00
Koulutusohjelmaan osallistuminen vaikutti yrityksen tuottavuuteen myönteisesti (1–4)		2,50		3,00

Keskiarvot (1–5)				
Vaikuttavuus yrityksen toimintaan (1–5)		2,80		3,25
Vastaajamäärät				
Koulutukseen osallistumisen seurauksena Kymppi-toiminta otettiin käyttöön, ja se tehosti yrityksen toimintaa.	1	1	1	2
Jo käynnissä ollut Kymppi-toimintaa kehitettiin koulutuksen seurauksena, ja se tehosti yrityksen toimintaa.	2	3	0	1
Koulutukseen osallistumisen seurauksena Kymppi-toiminta otettiin käyttöön, mutta sillä ei ollut vaikutusta yrityksen toimintaan.	1	0	3	0
Jo käynnissä ollut Kymppi-toimintaa kehitettiin koulutuksen seurauksena, mutta sillä ei ollut vaikutusta yrityksen toimintaan.	0	1	0	0
Yrityksessä ei otettu käyttöön Kymppi-toimintaa.	0	0	1	1
Koulutukseen osallistumisen seurauksena Kymppi-toiminta otettiin käyttöön, ja sillä oli kielteinen vaikutus yrityksen toimintaan.	0	0	0	0
Jo käynnissä ollut Kymppi-toimintaa kehitettiin koulutuksen seurauksena, ja sillä oli kielteinen vaikutus yrityksen toimintaan.	0	0	0	0

Taulukosta 6 on nähtävissä, että sekä osallistujat että esimiehet pitivät pääsääntöisesti koulutusohjelmaa vaikuttavana ja olivat pääsääntöisesti sitä mieltä, että se on kehittänyt Kymppi-toimintaa sekä vaikuttanut yrityksen kehittämiseen myönteisesti. Ensimmäisen koulutusohjelman osalta esimiehille esitetty väite koulutusohjelman vaikuttamisesta tuottavuuteen myönteisesti, ei saavuttanut tavoitetta, vaan useampi oli väitteen kanssa eri mieltä. Mutta toisen toteutuksen osalta tavoitteeseen päästiin. Näiden pohjalta voidaan tehdä edelleen varovaisia arvioita siitä, että koulutusohjelmalla on vaikutusta Kymppi-toiminnan sekä osallistujayritysten kehittämiseen.

Esimiehiä pyydettiin lisäksi arvioimaan vaikuttavuutta yrityksen toimintaan asteikolla välttävä – erinomainen. Arviot on nähtävissä taulukossa 6. Keskiarvot eivät yltäneet tavoiteltuun kiitettävän tasoon, vaan jäivät ensimmäisen toteutuksen osalta 2,80 ja toisen toteutuksen osalta 3,25 tasolle. Vastaajat siis kokevat koulutusohjelman vaikuttavan, mutta esimiehet eivät arvota vaikutta-

vuotta kiitettäväksi. Suurin osa vastaajista on todennut Kymppi-toiminnan tehostaneen toimintaa, joka on myös koulutusohjelman tavoitteena. Tästäkin voidaan tehdä varovaisia arvioita siitä, että Kymppi-toiminnalla on yritysten toimintaa tehostavia vaikutuksia. Haasteita vaikuttavuudessa on aiempien huomioiden mukaisesti toisessa toteutuksessa, mutta osittain myös ensimmäisessä.

Kuudennessa kriteerissä **(6) asiakkaiden omien tavoitteiden saavuttamisesta** jatkettiin vaikutusten arviointia ja tavoitteena oli tyytyväiset ja samaa mieltä olevat asiakkaat. Tavoitteena siis se, että asiakkaat olisivat saavuttaneet omat tavoitteensa, eli vastaajat olisivat enimmäkseen tyytyväisiä ja samaa mieltä väittämien kanssa. Taulukossa 7 on esitetty saatujen vastausten mediaanit, jotka on edelleen koodattu värikoodein tulokinnan helpottamiseksi.

Taulukko 7. Asiakkaiden tavoitteiden saavuttaminen

Mediaanit (1–4)	2018–2019		2019–2020	
	Osallistuja	Esimies	Osallistuja	Esimies
Saavutin/-mme osallistumiselle asettamani/asetetut tavoitteet	3,00	2,00	3,00	3,00

Kuten taulukosta 7 nähdään, on suurimmilta osin tavoitteet saavutettu. Molempien toteutusten osalta osallistujat ovat enimmäkseen olleet samaa mieltä väittämän kanssa, ja pitäneet tavoitteita saavutettuina. Myös toisen toteutuksen esimiehistä suurin osa oli samaa mieltä väittämän kanssa ja tavoitteet on siten saavutettu myös asiakkaiden osalta. Ensimmäisen koulutusohjelmatoiteutuksen osalta vastanneista esimiehistä oli kuitenkin enemmistä eri mieltä väittämän kanssa, eli he eivät kokeneet tavoitteiden olleen saavutettu.

Seitsemännessä kriteerissä arvioinnin kohteena oli **(7) koulutusohjelman hyödyllisyys asiakkaalle** ja tavoitteena positiiviset tulokset sekä samaa mieltä olevat asiakkaat. Eli tavoiteltiin sitä, että koulutusohjelmaan osallistumisesta olisi hyötyä asiakkaalle, jolloin sillä olisi myös vaikutusta ja se olisi vaikuttava. Tätä arvioitiin jälleen ”samaa – eri mieltä” -väittämällä, jonka tavoitteena edelleen mediaani 3 tai enemmän. Taulukossa 8 kuvataan osallistujien ja esimiesten antamien vastausten mediaanit.

Taulukko 8. Hyödyllisyys asiakkaalle

Mediaanit (1–4)	2018–2019		2019–2020	
	Osallistuja	Esimies	Osallistuja	Esimies
Koin osallistumisen hyödylliseksi itselleni / Koimme hyödylliseksi yritykselle	4,00	3,00	4,00	3,00

Taulukosta 8 voidaan huomata, että kaikki tavoitteet on tämän kriteerin osalta saavutettu molempien koulutusohjelmatoiteutusten osalta. Osallistujista ja esimiehistä enemmistö on kokenut osallistumisen hyödylliseksi. Osallistujien kohdalla itselleen ja esimiesten kohdalla edustamalleen yritykselle. Tästä voidaan edelleen tehdä johtopäätöksiä koulutusohjelman vaikuttavuudesta, mikäli koulutusohjelmaa ei koettaisi vaikuttavaksi ei sitä mitä luultavammin koettaisi myöskään hyödylliseksi. Aikuiset myös kouluttautuvat pääsääntöisesti tavoitelähtöisesti, jolloin sisältöjen tulee olla heille relevantteja (Hätönen 1990, 15–16). Tämän myötä voidaan tehdä myös päätelmiä, että koulutusohjelman sisällöt ovat olleet relevantteja, kun se koetaan pääsääntöisesti hyödylliseksi. Toisaalta kaikille yrityksille, jotka panostavat henkilöstönsä osaamisen kehittämiseen, on tärkeää saada käytetyille resursseille vastinetta. Eri tutkimuksissa on todettu, ettei pk-yritykset ole niin aktiivisia henkilöstön kouluttajia kuin suuremmat yritykset, varsinkaan ulkopuolisen koulutuksen keinoin (Coetzer & Perry 2008, 649; Short 2019, 414–417). Joten on tärkeää pyrkiä pitämään kouluttavat asiakkaat mahdollisimman tyytyväisinä koulutuksiin. Pk-yrityksillä on usein myös pienemmät budjetit ja ovat usein hyvin tarkkoja resurssiensa hyödyllisestä käytöstä. Toisaalta tyytyväisten asiakkaiden avulla varmistetaan myös heidän osallistumisensa mahdollisesti myös tulevaisuudessa erilaisiin koulutuksiin sekä suositteluhaluukkuus muille mahdollisille osallistujille.

Kahdeksas kriteeri kuvasi **(8) suositteluhaluukkuutta**, jota mitataan NPS-arvolla. Tavoitteeksi asetettiin suhteellisen korkea 50 NPS-arvo, jota pidetään yleisesti erinomaisena tuloksena. Taulukossa 9 on esitetty NPS-arvot koulutusohjelman aikaisista palautteista ja nykytilanteen tulokset sekä osallistujien että esimiesten osalta. Vihreällä on jälleen merkitty tavoitteen saavuttaneet arvot ja punaisella tavoitteesta jääneet arviot. NPS-arvoista tulee muistaa, että esimiesten ennakkotilanne on mitattu koulutusohjelman puolesta välissä ja osallistujien arvot ovat keskiarvoja koulutusohjelman aikaisista NPS-arvoista.

Taulukko 9. Suosittehalukkuus

NPS (suosittehu)	2018–2019		2019–2020	
	Ennen	Jälkeen	Ennen	Jälkeen
Osallistujat	47	75	77	40
Esimiehet	17	40	60	100

NPS-arvoissa on mielenkiintoista vaihtelevuutta, kuten taulukosta 9 on huomattavissa. Kokonaisuudessaan suositteluarvoja voidaan pitää olevan hyvällä tasolla, koska myös ensimmäisen koulutusohjelman osalta esimiehiltä saatu NPS-arvo on noussut jälkikäteismittauksessa hyvälle tasolle. Toisen toteutuksen osalta arvo on osallistujien osalta pudonnut jonkin verran. Koulutusohjelman tulevaisuuden kannalta on hienoa huomata, että suositteluhalukkuus on suhteellisen korkealla erityisesti esimiehillä, jolloin viestiä koulutusohjelmasta on helpompi viedä eteenpäin.

Kokonaisuudessaan nykytilakyselyn tuloksissa koulutusohjelmatoiteutuksien välillä ei ollut suuria eroja arvioinneissa, vaan arviot olivat hyvin samansuuntaisia toteutusten välillä. Esimiesten osalta oli huomattavissa pieni ero toteutusten välillä, viimeisemmän toteutuksen saadessa hieman parempia arvostuksia verrattuna ensimmäiseen toteutukseen. Tämä on huomattavissa myös esimiesten NPS-arvoista, kun toisen koulutusohjelman NPS-arvot ovat huomattavasti suuremmat.

Arvioitaessa vaikuttavuuden deadweight-vaikutuksia esimiehet arvioivat pääsääntöisesti, että vaikutukset eivät olisi tapahtuneet ilman osallistumista koulutusohjelmaan, mutta toisaalta he ilmaisivat myös muutamia muita vaihtoehtoja, joista kehitys olisi voinut johtua, kuten strategiset linjaukset ja organisaation muutokset. Osallistujakyselyn pohjalta asiasta ei voida tehdä juuri johtopäätöksiä, mutta esimieskyselyn tulokset antavat viitteitä siitä, että koulutusohjelma on todella aiheuttanut muutoksia ja kehittymistä yrityksissä.

Prosessiarvioinnissa on myös huomattavissa useita eri tekijöitä, jotka ovat edesauttaneet vaikuttavuutta. Koulutusohjelmassa on huomioitu eri osa-alueita, jotka edistävät oppimista. Oppimista edistävät esimerkiksi hyvä ilmapiiri, vuorovaikutus, motivointi, tavoitteellisuus ja kokonaisuuksien hahmottaminen

(Kupias ym. 2014, luku 4). Toisaalta vaikuttavuutta on edistetty myös linkittämällä sisältöjä osallistujien työhön, selvittämällä osallistumisen ja oppimisen hyötyjä sekä harjoittelemalla ryhmissä opittuja asioita, jotka ovat Kupiaksen ym. (2014, luku 3) mukaan koulutusten vaikuttavuutta parantavia seikkoja. Koulutusohjelman tavoitteet ja sisällöt ovat olleet osallistujille alusta asti selkeästi ilmaistuna, joka edistää oppimisprosessin edistymistä ja motivoitumista opiskeluun. Henkilökohtaisia oppimistavoitteita, Kymppi-toiminnan mahdollisuuksia ja yritystoiminnan kokonaisuutta on käsitelty koulutusohjelmassa eri näkökulmista, jolla on edistetty motivoitumista, sitoutumista, orientoitumista sekä kokonaisuuksien hahmottamista. Hyvää vuorovaikutusta on ylläpidetty niin koulutusohjelman toteutustavoissa kuin sisällöissä, joka antaa oppien lisäksi myös esimerkkiä hyvän vuorovaikutuksen merkityksestä osallistujille. Useamman osallistujan osallistuminen samasta yrityksestä on mahdollistanut laajemman vaikuttavuuden osallistujayrityksissä, kun jokaiselle yritykselle oppimistulokset tulevat useammalta henkilöltä sekä eri näkökulmista.

Osallistujien aktiivisuutta, oppimista ja osaamisen kehittymistä on edistetty korostamalla käytännönläheistä opetustyyliä sekä osallistujien aktiivisella osallistamisella erilaisin menetelmin. Opittujen asioiden sisäistämistä ja soveltamista on edistetty erilaisilla ryhmätöillä ja pienryhmäkeskusteluilla, joilla edistetään myös oppimista ja osaamisen kertymistä, joka lisää osaltaan vaikuttavuutta. Samojen ryhmien pitämällä koko koulutusohjelman ajan on edistetty myös luottamuksen syntymistä ryhmien sisälle, joka vaikuttaa oppimiseen ilmapiirin puolesta.

Kokonaisuudessaan näiden arvioiden pohjalta voidaan todeta näissä koulutusohjelmatoteutuksissa olleen paljon hyvän Kymppi-koulutusohjelman ominaisuuksia ja tavoitteet on enimmäkseen tavoitettu. Kuten aiemmista arvioista käy ilmi, on usealla koulutusohjelman osa-alueella ollut merkitystä osallistujille sekä heidän edustamille yrityksille, sekä osaamisen että toiminnan kehittämisen kannalta. Myös koulutusohjelmien aikana mitatut tunnelmat koulutuspäivistä antavat positiivista kuvaa koulutusohjelman ilmapiiristä. Osallistajat ovat arvioineet tunnelmat koulutuspäivistä keskimääräisesti kiitettäväksi ja hyvä ilmapiiri edistää omalta osaltaan myös oppimista, mistä on siten hyvä pitää kiinni myös jatkossa.

Aiemmin esitettyjen koulutusohjelman sisältöjen ja toteutustapojen lisäksi pidettiin erilaisia oheistoimintoja, kuten pienryhmätyöskentelyä, tärkeinä. Osallistujien ja esimiesten näkökulmasta pienryhmätyöskentelyä koulutusohjelman ohella arvostettiin. Ja ensimmäisen toteutuksen osalta yrityskohtaiset kehittämistapaamiset olivat erittäin pidettyjä. Toisen toteutuksen palautteissa oli huomattavissa joitakin puutteita asioiden viemisessä käytäntöön. Tämä antaa eräänlaisia viitteitä siitä, että jonkin asteinen yrityskohtainen kehittäminen voisi olla hyödyllistä. Sama on huomattavissa siitä, kuinka Kymppi-toiminta on osallistujayrityksissä edelleen käytössä. Hyvässä koulutusohjelmassa olisi siis tarpeen huomioida myös osaamisen vieminen käytäntöön ja soveltaminen osallistujien omassa työssä. Olisi hyvä sisällyttää myös Kymppi-toiminnan käyttöönoton oppeja koulutukseen.

7.2 Kehittämisehdotukset

Hyvä Kymppi-koulutusohjelma koostuu siis muun muassa suunnitelmallisesta toteutuksesta, tärkeimmistä sisällöistä sekä ryhmätöistä ja hyvästä ilmapiiristä. Siinä huomioidaan oppimisprosessin vaiheet sekä erilaiset oppijat ja osaamistasot sekä oppimiskynnykset. Arvioinnin pohjalta voidaankin todeta Kymppi-koulutusohjelman olevan jo hyvällä tasolla, mutta kehityskohteitakin löytyy. Dokumenttianalyyysien ja kyselytutkimuksen pohjalta esille nousseiden kehittämisehdotusten tarkoituksena on esitellä mahdollisuuksia siitä, miten koulutusohjelman vaikuttavuutta voitaisiin entisestään lisätä. Tässä kehitysehdotuksia tarkastellaan viimeisimmän koulutusohjelmatoimitukseen verraten, eli kuvaamalla sitä mitä 2019–2020 toteutettuun koulutusohjelmakokonaisuuteen tulisi muuttaa tai lisätä, jotta se olisi parempi ja vaikuttavampi koulutusohjelma.

Koulutusohjelman alussa esitellään osallistujille Kymppien osaamisalueita kuvaava osaamiskartta, johon on koottu erilaisia Kymppien mahdollisesti tarvitsemia osaamisalueita. Osaamiskartta yleensä sisältää organisaatiossa tarvittavat osaamisalueet, osaamistasojen määritelmät ja arviointikriteerit osaamisen arviointiin (Hätönen 2011, 17). Tätä Kymppien osaamiskarttaa voitaisiinkin hyödyntää myös Kymppien itsearviointissa tarkemmin. Oppimisprosessinkin kannalta tärkeät itsearviointit voitaisiin dokumentoida ja niitä voitaisiin suorittaa myös koulutusohjelman edetessä, jossa osallistajat pääsisivät itse arvioi-

maan osaamisensa kehittymistä koulutusohjelman edetessä. Itsearviointiin ollessa osa oppimisprosessia, olisi tämä hyvä huomioida myös koulutusohjelmassa. Itsearviointi sekä osaamisen kehittymisen seuraaminen voisi motivoida osallistujia entisestään opiskeluun sekä oppien viemiseen käytännön työhön. Itsearviointia voisi toteuttaa myös yrityskohtaisesti, jolloin yrityksissä suoritettaisiin itsearviointi osallistujan kanssa.

Toisaalta Kymppin osaamisalueiden pohjalta yritykset voisivat tehdä omanlaisensa osaamiskartoituksen Kymppi-tehtäviin liittyen, määrittelisivät mitä osaamisalueita Kymppit tarvitsevat ja millä tasolla kyseisten osaamisten tulisi olla. Itsearviointien pohjalta voitaisiin sen jälkeen määritellä osaamisen kehittämiseksi tavoitteet, jotka olisi kirjattu ylös ja näitä voitaisiin seurata. Tällä parannetaan mahdollisuuksia hyödyntää oppeja omassa työssä ja motivoidaan osallistujia osaamisen kehittämiseen. Lisäksi edistetään myös sitä, ettei Kymppi jää osaamisen ja toiminnan kehittämisen kanssa yksin ja ilman tukea. Vähintäänkin jokaiselle osallistujayritykselle voisi antaa eräänlaiseksi kotitehtäväksi keskustella osaamisvaatimuksista ja -tasoista sekä luoda jonkin asteinen kehittämissuunnitelma. Osaamiskartan pohjalta tehdyt kehittämisen linjaukset ja osaamisen arvioinnit muodostavat osaamiskartoituksen kokonaisuuden, mikä mahdollistaa edelleen organisaation osaamisen systemaattisen kehittämisen (Hätönen 2011, 17; Kaijala & Tolvanen 2020, 61, 176–177). Tiimien kehittämisessä voidaan myös käyttää hyödyksi osaamiskartoitusta, joka kannattaa tehdä koko tiimille, osallistuttaen koko tiimin alusta asti prosessiin (Kupias ym. 2014, luku: Osaamiskartoituksen eteneminen). Yksi vaihtoehto voisi olla kutsua myös osallistujien esimiehet mukaan ensimmäiseen koulutuspäivään, jossa aihetta käsitellään. Tällöin itsearvioinnissa voitaisiin jo koulutuspäivän aikana huomioida yrityksen tarpeet ja myös esimies osallistutettaisiin koulutusohjelman oppimistavoitteisiin sekä Kymppi-toiminnan kehittämiseen.

Erilaiset ennako- ja välitehtävät voisivat muutoinkin toimia osallistujia motivoivina tekijöinä, tuoda opittuja asioita näkyviin työpaikalla sekä pitää opiskeltavaa asiaa esillä koulutuspäivien välissä. Ennako- tai välitehtävillä voitaisiin mahdollisesti myös parantaa oppien hyödynnettävyyttä osallistujien omassa työssä, jos tehtävien avulla osallistujan olisi helpompi vielä opitut asiat käytäntöön ja soveltaa niitä omaan työhön ja työympäristöön. Ennakkotehtävillä voitaisiin lisäksi selvittää osallistujien osaamistasoa eri aiheiden osalta, näiden

pohjalta koulutusta voitaisiin ohjata soveltumaan paremmin osallistujajoukon tarpeisiin. Toisaalta ennakkotehtävillä voidaan myös ennalta osallistuttaa koulutukseen ja orientoida koulutuspäivän aiheeseen, joka valmistaa osallistujia siihen mitä on tulossa. Ennakkotehtävät motivoivat ja aktivoivat osallistujia, tekevät koulutuksesta tavoitteellisempaa ja mahdollistavat myös arvioinnin.

Palautteen saaminen voi motivoida ja edistää oppimista, sillä voidaan myös ohjata oppimista oikeaan suuntaan sekä parantaa koulutuksen vaikuttavuutta (Kupias ym. 2014, luku 4). Palautteen antaminen onkin yksi oppimisen osa-alue, mitä ei ole tässä koulutusohjelmassa erityisemmin huomioitu. Tämä voitaisiin ottaa huomioon, esimerkiksi kehottamalla yrityksiä pitämään palautekeskusteluja tietyn keskustelupohjan avulla tai antamalla palautetta koulutusorganisaation puolesta. Palautekeskustelu voisi olla myös yksi ennakkotehtävä, jolla osallistutettaisiin myös Kymppin esimies sekä muuta yrityksen edustusta pohtimaan koulutusohjelman sisältöjä, tavoitteita sekä oppien viemistä käytäntöön. Palautekeskusteluiden pohjalta Kymppit saisivat myös tukea omalle tehtävälleen ja osaamisen kehittämislle.

Koulutusohjelmakokonaisuudessa koulutuspäivien sisältöjä ei ole määritelty tarkasti opetuskokonaisuuden oppimisprosessin näkökulmasta, vaan jokaisella kouluttajalla on ollut vapaus määritellä päivän sisältö vapaasti annetun aiheen ympärille. Vaikka jokaista kouluttajaa onkin kehoitettu käytännönläheiseen ja osallistuttavaan koulutukseen, on koulutuspäivien toteutusten välillä selviä eroavaisuuksia. Koulutuspäivien sisällöille voisi olla tarpeen tehdä tarkemmat määritelmät, esimerkiksi oppimisprosessin, oppimistyylien- ja tapojen ja osaamistason sekä arvioinnin näkökulmista. Kuten aiemmin on todettu, oppimista voidaan edistää muun muassa huomioimalla erilaiset oppimistyyli-, tavat ja -prosessit sekä arvioinnilla ja palautteen antamisella (Koli & Vainio 2019; Kupias ym. 2014, luku 4). Määritelmässä voisi siten huomioida esimerkiksi nämä ja aiemmin mainitut ennako- ja välitehtävät. Tällä saataisiin koulutustilaisuuksista samanlaatusempia ja tavoitteellisempia, kun näissä olisi tarkka kaava, jolla niitä toteutetaan. Koulutusohjelmatoteutuksissa on ollut ja voi olla myös jatkossa eri kouluttajia, joten myös jatkuvuuden turvaamiseksi voisi olla kannattavaa tehdä jonkinasteiset raamit koulutuspäivän sisällölle. Eräänlaiset minimivaatimukset toteutustavasta ja ohjeet kouluttajille.

Kuten useamman kerran aiemmin on todettu, yrityskohtaiset kehittämistapaamiset ovat olleet erittäin suosittuja ja arvostettuja sekä helpottaneet Kymppi-toiminnan viemistä yritykseen. Yhtenä ehdotuksena Kymppi-koulutusohjelman kehittämiseksi onkin näiden sisällyttäminen uudelleen koulutusohjelmaan, edes jollain tasolla. Aiemmin käy ilmi, ettei näitä samassa laajuudessa ole järjestetty, koska yrityskohtaiset kustannukset on haluttu mahdollisimman matalalle. Kuitenkin vaikuttavuuden kannalta olisi oleellista, että Kymppi-toimintaa saadaan koulutusohjelman ohella kehitettyä yrityksessä, jotta myös yritys saa koulutusohjelmasta parhaimman mahdollisen hyödyn. Osallistujat ovat työnteekijätason avainhenkilöitä, joten he eivät ole yrityksissä päättävässä asemassa, eivätkä välttämättä pysty itse viemään muutoksia läpi yrityksen sisällä. Näiden tapaamisten kautta saadaan myös paremmin viestittyä muulle yrityksen henkilöstölle Kymppi-toiminnan mahdollisuuksista ja hyödyistä sekä päästään tarkastelemaan juuri kyseisen yrityksen tarpeita, jolloin myös muun yrityksen motivaatio toiminnan kehittämiseen voi kasvaa. Yrityskohtaisten kehittämistapaamisten järjestämiseen voisi selvittää vaihtoehtoja tai järjestää niitä pienemässä mittakaavassa. Yhtenä vaihtoehtona tämän kehittämiseen voisi olla esimiesten syvällisempi osallistuttaminen koulutusohjelmaan esimerkiksi aiemmin mainittujen itsearviointien ja palautteiden tai kehittämissuunnitelmien muodossa, tai kutsumalla heidät joihinkin koulutuspäiviin osallistujaksi.

Mikäli yrityskohtaisia kehittämistapaamisia ei voida järjestää voisi niiden tilalle yhtenä vaihtoehtona olla jonkinlainen opas esimiehille ja muulle organisaatiolle siitä, mistä koulutuksessa on kyse ja miten siitä saadaan paras hyöty-suhde myös yrityksen näkökulmasta. Oppaassa voisi käydä lyhyesti läpi koulutuksen sisällöt ja mahdollisuudet näiden hyödyntämiseen päivittäisessä toiminnassa, tiimien ja osaamisen kehittämisen perusteita sekä vinkkejä miten viedä Kymppi-toimintaa eteenpäin. Selkeyden ja hyödynnettävyyden näkökulmasta, kyseessä voisi olla esimerkiksi eräänlainen tarkistuslista, siitä mitä kannattaa tehdä, että pääsee alkuun. Tämä toimisi myös Kympin apuvälineenä ja työkaluna Kymppi-toiminnan ja uuden osaamisen viemiseksi työyhteisöön. Tällaisen oppaan tai tarkistuslistan tuottaminen kerralla on sijoitus koulutusohjelmaan, mutta tulevaisuudessa samaa opusta päivittämällä saadaan osallistujayrityksille tuotettua lisäarvoa. Toimeksiantaja voisi tehdä tästä mahdollisesti myös erillisen myytävän tuotteen Kymppi-toiminnan kehittämiseen.

Koulutusohjelmien aiheet ovat tällä hetkellä muotoutuneet ensimmäistä toteutusta varten suoritettujen alkukartoitusten sekä sen jälkeen tehtyjen pienien muutosten pohjalta. Arvioinneissa tai teoriasta ei noussut koulutusaiheisiin liittyviä suurempia uusia kehityskohteita. Vastausten pohjalta voitiin kuitenkin huomata, ettei projektitoiminnan koulutusta pidetty erityisen tärkeänä, joten sen karsiminen toisesta toteutuksesta osoittautui vastausten perusteella hyväksi vaihtoehdoksi. Tulosten pohjalta koulutusohjelman aihealueissa ei pääpiirteittäin ole muutostarpeita, mutta sisällöissä kannattaa edelleen korostaa ryhmätöiden ja käytännönläheisyyden sekä rennon ilmapiirin merkitystä. Lisäksi kannattaa tarkkailla eri kouluttajien saamia arvioita ja sitä, kuinka tämä vaikuttaa koulutuspäivien tuloksiin. Tulevaisuudessa tulee kuitenkin muistaa jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö myös sisältöjen kannalta ja pyrkiä vastaamaan organisaatioiden tarpeisiin aiheiden osalta.

Yhteenvetona edellisistä tiivistetyt kehittämisehdotukset ovat seuraavat:

1. Osaamiskartan pohjalta laaditut itsearviointit ja kehittymisen seuraaminen.
2. Osaamiskartta pohjaksi yritysten osaamiskartoituksiin ja kehittämistavoitteiden luomiseen.
 - a. Esimiehet mukaan ensimmäiseen koulutuspäivään
3. Ennako- ja välitehtävät:
 - a. Keskustelu työpaikalla osaamisvaatimuksista ja -tasoista sekä kehittämissuunnitelman laatiminen.
 - b. Opittujen asioiden soveltaminen ja vieminen käytäntöön erilaisilla tehtävillä.
 - c. Aktivointi ja motivointi koulutukseen.
 - d. Oppimisen ja osaamisen kehittymisen arviointi.
4. Palautteen antaminen osallistujille, työnantajan edustajan tai koulutusorganisaation puolesta.
5. Oppimisprosessin tarkempi määrittely koulutuspäiville tasalaatuisuuden varmistamiseksi (määritellään eri osa-alueiden huomioiminen ja toteuttamisen reunaehdot).
6. Yrityskohtaiset kehittämistapaamiset ja/tai esimiesten osallistuttaminen.
7. Opas tai tarkistuslista yrityksille ja esimiehille Kymppi-toiminnan käyttöönottoon ja kehittämiseen.

Lisäksi koulutuspäivien sisällöissä kannattaa edelleen painottaa ryhmätöitä ja tarkkailla kouluttajien saamia arvioita sekä tarvittavia muutoksia koulutuspäivien aihealueissa. Kaikkien näiden kehitysehdotusten toteuttaminen ei välttämättä ole mielekäästä tai edes mahdollista, ainakaan kerralla, mutta näiden

pohjalta toimeksiantaja voi suunnitella toiminnan ja resurssien kannalta mahdollisia kehityskohteita. Kehittämisehdotuksista voi tehdä erilaisia yhdistelmiä ja sovellutuksia seuraaviin toteutuksiin sekä jalostaa niitä edelleen toteutuksen jälkeen.

7.3 Arviointitutkimuksen uskottavuus ja luotettavuus

Arviointitutkimuksen arvioinnissa keskitytään pääasiassa uskottavuuteen, vilpittömyyteen, osaamiseen ja laatuun, vakuuttavuuteen, hyödynnettävyyteen ja vaikuttavuuteen, eikä niinkään tieteelliseen luotettavuuteen. Arviointitutkimuksen raportin tulee antaa lukijalle mahdollisuus seurata ja arvioida tutkijan tekemiä päätelmiä sekä siten saatuja tuloksia. Uskottavuutta luodaan esittämällä tarkasti mitä on tapahtunut ja miksi sekä mitä olisi tapahtunut kaikesta huolimatta. Ja mitä johtopäätöksiä näiden pohjalta on tehty. Vilpittömyys saavutetaan esittämällä rehellisesti omat näkemykset sekä tehdyt hyvät ja huonot ratkaisut ja tulokset. Vakuuttavuus saavutetaan toiminnan vakuuttavuudella sekä raportoinnin ja ilmaisun avulla. Raportointi ja ilmaisutapa vaikuttavat myös hyödynnettävyyteen ja vaikuttavuuteen, jotka ovat olennainen tavoite kehittämistehtävissä. Ilman tulosten hyödynnettävyyttä, on tutkimus sisäänlämpiävä eikä se vastaa odotuksia. Lisäksi hyödynnettävyyteen ja vaikuttavuuteen vaikuttavat myös tehdyt johtopäätökset. (Anttila 2007, 147–148.) Keskeisenä laatu-kriteerinä voidaan pitää myös arviointiprosessin hallintaa, riippumattomia johtopäätöksiä ja realistisia kehittämissuhteita (Virtanen 2007, 219).

Arvioinnissa tulisi huomioida käytettävyyden lisäksi myös se, kuinka tuloksia todellisuudessa käytetään ja käytetäänkö niitä niin kuin on suunniteltu. Patton nostaisi tämän korkeimmaksi kriteeriksi arvioinnin tuloksien arvioinnissa. Arviointien tekeminen ei ole itseisarvoista, vaan niiden arvo on niiden hyödyllisyydessä. Lisäksi arvioinnin tulisi olla realistinen ja toteuttamiskelpoinen sekä tarkka. Arvioinnin tulee tuoda esille päteviä tietoja vaikuttavista tekijöistä sekä arvioitavan kohteen arvosta ja saavutuksista. (Patton 2012, 394; Robson 2001, 50; Virtanen 2007, 14.)

Arviointitutkimuksessa validiteetilla, eli tutkimuksen luotettavuudella ja pätevyydellä, viitataan arviointistrategian toimivuuteen. Kuinka hyvin strategia vastasi tavoitteisiin ja arviointikysymyksiin? Saatiinko tuloksia oikeista asioista?

Olivatko johtopäätökset selkeitä ja perusteltuja? (Anttila 2007, 146.) Validiteettia voidaan arvioida sekä sisäisesti että ulkoisesti. Sisäisen validiteetin arvioinnissa tarkastellaan sitä, onko tulokset järkeviä ja ymmärrettäviä. Ja onko pystytty osoittamaan kausaalinen suhde. Ulkoisen validiteetin arvioinnissa keskitytään tulosten yleistettävyyteen. (Virtanen 2007, 116.) Laadullisen tutkimuksen pätevyys, mielekkyys ja oivallukset perustuvat tiedon monipuolisuuteen ja tutkijan analyttisiin taitoihin, enemmän kuin otoskoko (Patton 2002, 245).

Kun arvioidaan tilannetta, jossa ei ole tarkkaa tietoa alkutilanteesta, voidaan kysyä osallisilta mitä mieltä he ovat. Tässä tilanteessa tulee kuitenkin luotettavuuden näkökulmasta pohtia, onko kyse vaikutusten arvioinnista. Tärkeää on huomioida tietojen keräystapa raportoinnissa ja tulosten tulkinnassa. Läpinäkyvällä raportoinnilla, eli käymällä läpi mitä on tehty, miten analysoitu ja millä tulokset ovat perusteltavissa, annetaan lukijalle mahdollisuus päätellä itse päätelmien luotettavuus. Arvioinnissa on lopulta kyse perusteltujen päätelmien teosta, jolloin niiden täytyy olla uskottavia ja luotettavia. (Aalto-Kallio ym. 2009, 104–105.)

Eettisyyden näkökulmasta arvioinnin tekijä voidaan nähdä vallankäyttäjänä, koska hän pystyy vaikuttamaan toimintaan merkittävällä tavalla. Arviointitutkimuksen tulee olla täten aina korkealaatuista sekä hyvän tutkimustavan ja moraalin mukaista. (Virtanen 2007, 25, 81.) Arvioinnin tekijän tulisi huomioida myös arveluttavat tarkoitusperät, kenellä ja millaisia intressejä eri tahoilla on kyseiseen arviointiin (Virtanen 2007, 52). Patton (2002, 408–409) on listannut kymmenen eettistä näkökulmaa, jotka tulisi huomioida arviointiprosessia suorittaessa. Tutkimuksen tarkoitus tulisi avata ymmärrettävästi osallistujille, kuten myös lupaukset ja vastavuoroisuus, eli mitä osallistuja saa tutkimuksesta. On arvioitava asettaako tutkimus osallistujat vaaraan ja määriteltävä luottamuksellisuuden taso. Kerättävä tarvittaessa osallistujien suostumukset sekä määriteltävä tietojen käyttöoikeus ja omistajuus. Tarvittaessa tulee pohtia myös haastattelijoiden mielenterveydelliset vaikutukset sekä tiedonkeruun rajat, eli kuinka paljon painostetaan tietojen saamiseksi. Ketkä ovat eettiset neuvot ja ohjaajat tutkimuksen aikana nousevissa kysymyksissä? Ja mitkä ovat eettiset reunaehdot, laissa määrättyjen lisäksi. (Patton 2002, 408–409.)

Tutkimus on toteutettu sisäisen arvioitsijan toimesta, pyrkien mahdollisimman objektiiviseen ja ulkoiseen näkökulmaan. Sisäisestä näkökulmasta on ollut erityisesti hyötyä prosessien ja sisältöjen dokumentoinnissa sekä arvioinnissa. Arvioinneissa muutoin on pyritty kuvaamaan tarkasti koko prosessi ja tulokset, joiden pohjalta lukija voi varmistua päätelmien johdonmukaisuudesta sekä luotettavuudesta. Arviointiprosessi on pyritty pitämään mahdollisimman eheänä sekä kuvaamaan tarkasti ja vilpittömästi vaihe vaiheelta. Ensin on kuvattu prosessin ja sisällön dokumenttianalyysi, jolla lukijalle selvennetään toteutusta käytännössä, toiseksi on avattu kattavasti toiminnan aikana saadut asiakaspalautteet ja viimeisenä toteutetun kyselytutkimuksen tulokset kokonaisuudessaan. Kyselytutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena luotettavuuden varmistamiseksi. Vaikuttavuusarviointi on toteutettu tulosten ja arviointikriteerien pohjalta ja raportoitu tarkasti luotettavuuden ja uskottavuuden säilymiseksi. Johtopäätökset ja kehittämissuositukset on laadittu näiden pohjalta mahdollisimman realistisesti ja kehittämissuositukset toteuttamiskelpoisiksi.

Arvioitaessa tutkimusta hyödynnettävyyden ja käytettävyyden näkökulmista on tulokset avainasemassa. Analyysien ja arviointien pohjalta tehdyt päätelmät sekä vaikuttavuusarviointi ja kehityssuositukset antavat koulutusohjelman toteuttajalle tietoa koulutusohjelman toteutuksista asiakkaiden näkökulmasta ja mahdollistaa sen kehittämisen entistä paremmaksi ja vaikuttavammaksi. Kehittämissuosituksista on pyritty luomaan hyödynnettäviä ja helposti toteutettavia. Tulokset on pyritty esittämään mahdollisimman tarkasti ja täsmällisesti, joka mahdollistaa myös toimeksiantajan omat päätelmät ja johtopäätökset aineiston pohjalta. Tuloksia pystyy hyödyntämään myös toimeksiantajan yhteistyökumppani tämän koulutusohjelman sisältöjen jatkosuunnittelussa ja toimeksiantaja mahdollisesti myös muiden koulutusohjelmien suunnittelussa.

Sisäistä validiteettia arvioitaessa voidaan todeta tulosten olleen järkeviä ja ymmärrettäviä sekä vastanneen aiempaa teoriaa. Ulkoisen validiteetin arvioinnin osalta yleistettävyyks voi olla mahdollista hyvän koulutusohjelman ominaisuuksien ja koulutuksen vaikuttavuuden parantamisen osalta. Tärkeää on kuitenkin huomioida, että tulokset ovat seurausta vain yhden koulutusohjelman arvioinnista, kahden erilaisen toteutuskerran pohjalta. Tulokset ovat siis täysin käytettävissä vain tähän koulutusohjelmaan liittyen, eikä niitä ole tarkoituskaan yleistää koskemaan kaikkea koulutustoimintaa. Tutkimuksen aineistoa pyrittiin

keräämään monipuolisesti ja kattavasti, jotta voidaan taata tutkimuksen luotettavuus. Toteutetun kyselyn osalta vastaajamäärään saattoi vaikuttaa myös kulu-
nut aika, joka voi heikentää vastaajien motivaatiota vastata kyselyyn. Kulu-
nut aika on voinut myös vaikuttaa vastaajien kykyyn arvioida koulutuksen vai-
kutuksia tai voi vääristää heidän antamia arvioita. Kyselyn tulokset olivat
kuitenkin kokonaisuudessaan monipuoliset, kun vastaajat edustivat esimer-
kiksi eri lähtökohdista ja eri Kymppi-toiminnan vaiheissa olevia yrityksiä.

Yleisesti arviointitutkimuksen validiteetti, eli luotettavuus ja pätevyys toteutuu
arviointistrategian osalta. Tutkimuksen tuloksena saatiin vastaus arviointikysy-
myksiin, ja se vastasi tavoitteisiin. Vastaajamäärät nykytilatutkimuksessa jäi-
vät alhaisiksi erityisesti ensimmäisen koulutusohjelmatoimituksen osalta, joka
vaikuttaa myös vastausten yleistettävyyteen. Kyselyn vastauksista voitiin kui-
tenkin tehdä suuntaa antavia päätelmiä koulutusohjelman vaikuttavuudesta.
Lisäksi toiminnan aikaisista palautteista saatiin viitteitä samansuuntaisista tu-
loksista, jolloin päätelmiä oli luontevaa tehdä. Arvioinnissa on myös kysytty
osallistujien mielipiteitä vaikuttavuudesta, millä on pyritty paikkaamaan alkuti-
lanteen puuttumista. Tämä voi asettaa vaikutustenarvioinnin epäilyksien va-
raan, mutta vastaukset on myös raportoitu mahdollisimman tarkasti, jotta lukija
voi itse päätellä tulkintojen luotettavuuden ja päätelmien uskottavuuden.

Arviointi on toteutettu hyvän tutkimustavan mukaisesti ja korkealaatuisesti, ra-
portoiden tarkasti eri vaiheet. Eettiset näkökulmat on huomioitu myös osallis-
tujen näkökulmasta. Tutkimukseen osallistuneille on avattu selkeästi tutki-
muksen tarkoitus ja tavoite, osallistujille ei ole tarjottu vastinetta palautteen an-
tamiseen, eikä tutkimuksesta ole tunnistettavassa yksittäisiä vastaajia. Kyse-
lyn vastaukset kerättiin täysin anonyymisti, jolloin yksittäisiä vastauksia ei ole
erotettavissa aineistosta. Lisäksi toteutetun tutkimuksen raaka-aineistot ovat
ainoastaan tutkimuksen tekijän käytettävissä.

8 LOPUKSI

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Kymppi-koulutusohjelman vaikuttavuus
osallistujayrityksiin sekä se, millainen on hyvä Kymppi-koulutusohjelma. Tar-
koituksena oli luoda kehittämissuhteita koulutusohjelmaan, jotta seuraavat
toteutukset olisivat entistä vaikuttavampia osallistujille ja heidän edustamille

yriyksille. Tutkimuskysymyksissä kysyttiin, miten Kymppi-toiminta oli kehittynyt koulutusohjelman seurauksena sekä sitä, millaiset arviot osallistujat ja esimiehet ovat antaneet koulutusohjelman aikana ja millaisen arvion ne antavat nykytilanteessa. Lisäksi kysyttiin hyvän Kymppi-koulutusohjelman määrittelmää.

Arviointitutkimuksessa suoritettiin koulutusohjelman vaikuttavuusarviointia ja tuloksena voitiin todeta koulutusohjelman vaikuttaneen osallistujayritysten Kymppi-toiminnan kehittymiseen sekä toiminnan tehostumiseen, ainakin joissakin tapauksissa. Vaikutusten ja vaikuttavuuden laajuus vaihtelee osallistujayrityksissä, mutta pääsääntöisesti vaikuttavuutta oli nähtävissä. Osallistujien ja heidän esimiesten arvioita tarkasteltiin sekä koulutusohjelman aikana annettujen palautteiden että nykytilanearvion osalta. Nykytilatutkimuksen vastaajamäärät jäivät suhteellisen alhaisiksi ja laajemmalla vastaajajoukolla olisi saatu kattavampia ja yleistettävämpiä tuloksia. Tulosten pohjalta voitiin kuitenkin tehdä ainakin suuntaa antavia päätelmiä muiden analyysien rinnalla. Näiden lisäksi koulutusohjelman prosessia ja sisältöjä analysoitiin dokumenttianalyysillä. Analyysien pohjalta pystyttiin määrittelemään hyvän Kymppi-koulutusohjelman sisältöjä ja prosessia sekä tekemään kehittämissuhteita nykyiseen Kymppi-koulutusohjelmaan. Työn tavoitteet ja tarkoitus saatiin täten täytettyä sekä tutkimuskysymyksiin vastattua.

Opinnäytetyöprosessi oli opettavainen ja näytti jälleen aikatauluttamisen tärkeyden. Aloitin opinnäytetyöprosessia aiheen suunnittelulla keväällä 2020 ja esittelin aiheen toukokuun 2020 seminaarissa. Tämän jälkeen tuli kuitenkin pitkä tauko eikä työ edennyt, kun ei tarkempia aikataulusuunnitelmia ollut tehtynä ja muut opinnot määriteltynä määräraikoineen meni edelle. Aloitin työn tutustumalla arviointitutkimuksen teorioihin, joka osoittautui itselle haasteelliseksi kokonaisuudeksi ja sen kasaaminen kesti pitkään. Erityisesti tälle tutkimukselle relevanttien osa-alueiden määrittely osoittautui haasteelliseksi. Arviointitutkimuksen teorian valmistuttua työtä oli kuitenkin helppo jatkaa eteenpäin prosessin mukaisesti, kun tietopohja toteutustavasta oli hallussa. Opin prosessista tärkeitä tietoja ja taitoja tulevaisuuden työtehtäviin sekä koulutusohjelmien arviointiin, kehittämiseen ja sisältöihin liittyen. Lisäksi työ lisäsi omaa ymmärrystä ja osaamista vaikuttavuuden arvioinnista sekä sen haasteista. Työn mukana lisääntyi myös ymmärrys ja tieto siitä, kuinka vaikuttavaa

toimintaa saadaan aikaiseksi, jota voi hyödyntää jo erilaisten toimintojen suunnitteluvaiheessa.

Opinnäytetyön tutkimus tuli lopulta vietyä läpi suhteellisen nopeasti, mikä näkyi myös kyselyn toteutuksessa lyhyenä vastausaikana. Toisaalta sähköisissä kyselyissä on vaikea saada vastaajia ja erityisesti näin pitkän ajan jälkeen koulutusohjelman päättymisestä sekä ilman erillistä kannustinta vastaamiseen. Näiden syiden vuoksi päädyttiin lyhyempään vastausaikaan ja yhteen muistutuskertaan. Yksi kehityskohta, jonka tekisin toisin, olisikin juuri kyselyn vastausaika ja useammat muistutukset. Tarvittaessa voisi toteuttaa myös puhelinhaastatteluita täydentämään vastauksia. Tässä tapauksessa puhelinhaastattelut eivät kuitenkaan olleet aikataulujen ja kyselyn anonyymiteetin vuoksi mahdollisia.

Työ kokonaisuudessaan oli mielenkiintoinen ja opettavainen. Oli mielenkiintoista ja palkitsevaakin tehdä analyyseja koulutusohjelmista ja palautteista sekä nykytilanteen arvioista. Palkitsevaa erityisesti siksi, että oli hienoa nähdä kuinka tyytyväisiä asiakkaat ovat olleet ja kuinka lämpimästi he muistelevat koulutusohjelmaa vielä pidemmän ajan kuluttuakin koulutusohjelman päättymisestä. Jatkotutkimuksia aiheesta voisi tehdä useista eri näkökulmista. Kymppi-toiminnan kehittymistä voisi tutkia tarkemmin osallistujayrityksissä tai uudelleen pidemmän ajan kuluttua. Lisäksi mahdollisten kehittämistoimenpiteiden vaikutusten tutkiminen olisi mielenkiintoista kehittämistoimenpiteiden vaikuttavuuden arvioimiseksi sekä koulutusohjelman edelleen kehittämiseksi. Tästä tutkimuksesta saadaankin pohjaa kyselytutkimuksille, joita voidaan toteuttaa myös tulevaisuudessa toteutuksissa, joihin voi lisätä myös ennakkotilanteen tutkimisen tarkemmin.

LÄHTEET

Aalto-Kallio, M., Saikkonen, P. & Koskinen-Ollonqvist, P. 2009. Arvioinnin kartalla. Matka teoriasta käytäntöön. Terveysten edistämisen keskuksen julkaisuja 2009:7. PDF-dokumentti. Helsinki: Terveysten edistämisen keskus. Saatavissa: <https://docplayer.fi/1383749-Arviinnin-kartalla-matka-teoriasta-kayntoon.html> [viitattu 10.12.2020].

Anttila, P. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Hamina: Akatiimi Oy.

Aragón-Sánchez, A., Barba-Aragón, I. & Sanz-Valle, R. 2003. Effects of training on business results. *The International Journal of Human Resource Management*, 14:6, 956–980. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/247521855_Effect_of_training_on_business_results [viitattu 4.2.2021].

Coetzer, A. & Perry, M. 2008. Factors influencing employee learning in small businesses. *Education + Training*, 50(8/9), 648–660. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 6.1.2021].

Dahler-Larsen, P. 2005. Vaikuttavuuden arviointi. Helsinki: Stakes.

Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2016. Qualitative methods in business research. 2. painos. Thousand Oaks (CA): Sage.

Hankkeen tuloksia. 2019. Kymppi – yhteisellä asialla -koulutus- ja kehittämisohjelma. Etelä-Savon kauppakamari. PowerPoint-esitys.

Heliskoski, J., Humala, H., Kopola, R., Tonteri, A. & Tykkyläinen, S. 2018. Vaikuttavuuden askelmerkit. Työkaluja ja esimerkkejä palveluntuottajille. Sitran selvityksiä 130. PDF-dokumentti. Helsinki: Sitra. Saatavissa: <https://media.sitra.fi/2018/03/27105443/vaikuttavuuden-askelmerkit.pdf> [viitattu 22.1.2021].

Hätönen, H. 1990. Aikuisten oppiminen ja opettaminen. Kognitiivisen oppimisen näkömyksen ja toiminnan teorian soveltaminen aikuiskoulutuksessa. Helsinki: Valtion painatuskeskus.

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Educa-instituutti.

Hätönen, H. 1998. Osaava henkilöstö. Nyt ja tulevaisuudessa. Helsinki: Metalliteollisuuden keskusliitto.

Jones, P., Beynon, J.M., Pickernell, D. & Packham, G. 2013. Evaluating the impact of different training methods on SME business performance. *Environment and Planning C Government and Policy*, 31, 56–81. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/235745109_Evaluating_the_Impact_of_Different_Training_Methods_on_SME_Business_Performance [viitattu 4.2.2021].

Kajjala, M. & Tolvanen, R. 2020. Henkilöstö – Strateginen investointi? Helsinki: Helsingin Kamari Oy.

Kauppakamari. s.a. Etelä-Savon kauppakamari. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://eskauppakamari.fi/fi-fi/article/etusivu/kauppakamari/216/> [viitattu 22.9.2020].

Kirkpatrick, D.L. & Kirkpatrick, J.D. 2005. Transferring Learning to Behavior: Using the Four Levels to Improve Performance. 3. painos. E-kirja. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 13.1.2021].

Kokkonen, V-M. 2018. Kymppin osaamisalueita. Koulutusmateriaali 21.2.2018. PDF-tiedosto.

Kokkonen, V-M. 2019. Kymppi esimiehen tukena työntekijöiden ohjaamisessa ja johtamisessa. Koulutusmateriaali 2.10.2019. PowerPoint-esitys.

Koli, H. & Vainio, L. 2019. Oppimisprosessin suunnittelu. Avointen oppimateriaalien kirjasto. Oppimateriaali. Päivitetty 15.10.2020. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 3.1.2021].

Koulutus- ja kehittämisohjelman tavoitteet, aikataulut ja sisällöt. 2019. Etelä-Savon kauppakamari. Kymppit yrityksen tueksi -tuottavuutta lisää työntekijöiden avainhenkilötoimintaa kehittämällä Etelä-Savon pk-yrityksissä. Esite. Päivitetty 17.4.2019.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Talentum Media. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 3.1.2021].

Kymppi-koulutusohjelma 2019–2020. Etelä-Savon kauppakamari. Esite.

Kymppi-passi. 2019. Etelä-Savon kauppakamari. Esite.

Kymppi – yhteisellä asialla. 2017. Etelä-Savon kauppakamari. Esite.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–4. painos. E-kirja. Helsinki: Sanoma Pro Oy. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 5.10.2020].

Otala, L. 2018. Ketterä Oppiminen. Helsinki: Kauppakamari.

Patton, M.Q. 2012. Essentials of Utilization-Focused Evaluation. Thousand Oaks (CA): Sage.

Patton, M.Q. 2002. Qualitative Research & Evaluation Methods. 3. painos. Thousand Oaks (CA): Sage.

Patton, M.Q. 2015. Qualitative Research & Evaluation Methods. 4. painos. Thousand Oaks (CA): Sage.

Penttinen, P. 2020. BY2530004 Tutkimuksellinen kehittäminen. Luentomateriaali.

Robson, C. 2001. Käytännön arvioinnin perusteet. Opas evaluaation tekijöille ja tilaajille. Helsinki: Tammi.

Short, H. 2019. Learning in SMEs. *Human Resource Development International*, 22(5), 413-419. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13678868.2019.1658368> [viitattu 11.6.2020].

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 2. painos. E-kirja. Helsinki: Tammi. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 13.1.2021].

Vehkalahti, K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Helsingin yliopisto. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 13.1.2021].

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. painos. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 13.1.2021].

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisin tutkimuksen perusteet. E-kirja. Helsinki: Tammi. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 13.1.2021].

Virtanen, P. 2007. Arviointi. Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Vuosikertomus 2019. Etelä-Savon kauppakamari. PDF-dokumentti.

Kymppi-koulutusohjelman vaikuttavuus -kysely (osallistujat)

Hei Kymppi-koulutusohjelman osallistuja!

Alla olevalla kyselylomakkeella selvitämme, miten Kymppi-koulutusohjelma on vaikuttanut teidän työelämäänne ja työhön. Arvostamme suuresti antamaanne palautetta ja toivonkin, että voit käyttää hetken aikaasi vastataksesi seuraaviin kysymyksiin. Kyselyyn vastaaminen vie noin 5–10 minuuttia.

Vastauksia käsitellään luottamuksellisesti ja tulokset raportoidaan kokonaisuutena, josta ei voi erottaa yhden osallistujan tai yrityksen vastauksia.

Kysely on osa opinnäytetyötäni, jonka teen osana tradenomi (yamk) -opintojani. Työn tavoitteena on selvittää Kymppi-koulutusohjelman vaikuttavuutta sekä löytää mahdollisia kehityskohteita tuleviin koulutusohjelman toteutuksiin.

Ajastasi kiittäen / Tiina kauppakamarilta
Kerron mielelläni lisätietoja: (yhteystiedot)

1. Yrityksen työntekijämäärä?

- a. alle 10 työntekijää
- b. 11–49 työntekijää
- c. 50–249 työntekijää
- d. yli 250 työntekijää

2. Osallistuin koulutusohjelmaan:

- a. 2018–2019
- b. 2019–2020

Kyselyn käsitteistä, huomaathan lukea kysymykset tarkasti:

Kymppi - työntekijätason avainhenkilö, jolla on joitakin nimettyjä työtehtäviä esimerkiksi esimiehen tueksi. Nimikkeenä voi olla myös jokin muu yrityksessä sovittu/vakiintunut nimike (kuten tiiminvetäjä).

Kymppi-koulutusohjelma / Kymppi-koulutus - termeillä tarkoitetaan Etelä-Savon kauppakamarin ja VMK Valmennuksen järjestämää koulutusohjelmakokonaisuutta.

Kymppi-toiminta - termillä viitataan toimintamalliin, jossa on käytössä Kymppi-henkilöitä (toiminnan sisältö vaihtelee yrityskohtaisesti).

3. Arvioi koulutusohjelman osa-alueita:

(asteikko: 1 välttävä – 5 erinomainen, en osaa sanoa)

- a. Koulutuspäivien aineistot ja niiden sisältö
- b. Koulutuksen hyödyntäminen omassa työssä
- c. Ryhmätyöskentelyn hyödyllisyys koulutuspäivien aikana
- d. Järjestäjiltä saatu palvelu
- e. Yleisarvosana koulutusohjelmalle

4. Seuraavassa on väittämiä koulutusohjelmaan liittyen. Oletko väittämien kanssa samaa vai eri mieltä?

(asteikko: 1 täysin eri mieltä - 4 täysin samaa mieltä, en osaa sanoa)

- a. Koulutusohjelma lisäsi paljon omia valmiuksia hoitaa työtehtäviä
- b. Koulutusohjelma lisäsi paljon omaa osaamista
- c. Koulutusohjelma kehitti työpaikan Kymppi-toimintaa
- d. Koulutusohjelmaan osallistuminen vaikutti työpaikan toiminnan kehittymiseen myönteisesti
- e. Saavutin osallistumiselle asettamani tavoitteet
- f. Koin osallistumisen hyödylliseksi itselleni

Ehdollinen: Kun 2. kysymyksen vastaus a., kysymys näkyy vastaajalle.

5. Mistä osa-alueista oli sinulle eniten hyötyä Kymppinä toimimisen kannalta? Valitse enintään neljä tärkeintä vaihtoehtoa.

Kymppi-koulutusohjelma 2018–2019

- a. Kymppi esimiehen tukena (työn ohjaus, johtaminen) -koulutuspäivä
- b. Tiimitoiminnan ja yhteistyön kehittäminen -koulutuspäivä
- c. Viestintä -koulutuspäivä
- d. Talous ja tuottavuus -koulutuspäivä
- e. Laatu, tehokkuus ja kehittäminen -koulutuspäivä

- f. Projektitoiminta -koulutuspäivä
- g. Yritysvierailut (Savonlinna Works ja Metsä Fibre)
- h. Yrityskohtaiset kehitystapaamiset
- i. Pienryhmätyöskentely koulutusohjelman ohella

Ehdollinen: Kun 2. kysymyksen vastaus b., kysymys näkyy vastaajalle.

6. Mistä osa-alueista oli sinulle eniten hyötyä Kymppinä toimimisen kannalta? Valitse enintään neljä tärkeintä vaihtoehtoa.

Kymppi-koulutusohjelma 2019–2020

- a. Kymppi esimiehen tukena (työn ohjaus, johtaminen) -koulutuspäivä
- b. Tiimitoiminnan ja yhteistyön kehittäminen -koulutuspäivä
- c. Viestintä -koulutuspäivä
- d. Laatu ja toiminnan kehittäminen -koulutuspäivä
- e. Talous ja tuottavuus -koulutuspäivä
- f. Yrityskohtaiset kehitystapaamiset (jos oli)
- g. Pienryhmätyöskentely koulutusohjelman ohessa

7. Miten Kymppi-toiminta toimii yrityksessä tällä hetkellä?

- a. Toimii aktiivisesti.
- b. Toimii, mutta ei aktiivisesti.
- c. Kymppi-toimintaa ei ole tällä hetkellä.
- d. En osaa sanoa.

8. Millaisia vaikutuksia osallistumisella Kymppi-koulutusohjelmaan oli työpaikalla? Valitse parhaiten tilannetta kuvaava väittämä.

- a. Koulutukseen osallistumisen seurauksena Kymppi-toiminta otettiin käyttöön, ja se tehosti yrityksen toimintaa.
- b. Jo käynnissä ollutta Kymppi-toimintaa kehitettiin koulutuksen seurauksena, ja se tehosti yrityksen toimintaa.
- c. Koulutukseen osallistumisen seurauksena Kymppi-toiminta otettiin käyttöön, mutta sillä ei ollut vaikutusta yrityksen toimintaan.
- d. Jo käynnissä ollutta Kymppi-toimintaa kehiteltiin koulutuksen seurauksena, mutta sillä ei ollut vaikutusta yrityksen toimintaan.
- e. Yrityksessä ei otettu käyttöön Kymppi-toimintaa.

- f. Koulutukseen osallistumisen seurauksena Kymppi-toiminta otettiin käyttöön, ja sillä oli kielteinen vaikutus yrityksen toimintaan.
- g. Jo käynnissä ollutta Kymppi-toimintaa kehitettiin koulutuksen seurauksena, ja sillä oli kielteinen vaikutus yrityksen toimintaan.

Ehdollinen: Kun 8. kysymyksen vastaus a. tai b., kysymys näkyy vastaajalle.

9. Miten toiminnan tehostuminen on huomattavissa?

Ehdollinen: Kun 8. kysymyksen vastaus c. tai d., kysymys näkyy vastaajalle

10. Arvioi, miksi Kymppi-toiminnalla ei ollut vaikutusta yrityksen toimintaan.

Ehdollinen: Kun 8. kysymyksen vastaus e., kysymys näkyy vastaajalle

11. Arvioi, miksi Kymppi-toimintaa ei otettu käyttöön.

Ehdollinen: Kun 8. kysymyksen vastaus f. tai g., kysymys näkyy vastaajalle

12. Arvioi, miksi Kymppi-toiminnalla oli kielteinen vaikutus yritykseen.

13. Millaisia muita vaikutuksia Kymppi-koulutuksella mielestäsi oli?

Ehdollinen: Kun 8. kysymyksen vastaus c., d., e., f. tai g., kysymys ei näy vastaajalle.

14. Olisiko muutosta mielestäsi tapahtunut ilman koulutusohjelmaan osallistumista?

- a. Kyllä
- b. Ei
- c. En osaa sanoa

Ehdollinen: Kun 8. kysymyksen vastaus c., d., e., f. tai g., kysymys ei näy vastaajalle.

15. Mitkä muut tekijät kuin koulutukseen osallistuminen olisivat voineet vaikuttaa yrityksen toiminnan ja Kymppi-toiminnan kehittymiseen?

16. Suosittelisitteko Kymppi-koulutusohjelmaa?

(asteikko: 1 en lainkaan todennäköisesti – 10 erittäin todennäköisesti)

Ehdollinen: Kun 16. kysymyksen vastaus 1–8, kysymys näkyy vastaajalle.

17. Kerro lyhyesti miksi suosittelisit tai et suosittelisi koulutusohjelmaa:

18. Kiitos vastauksistasi! Tässä voit jättää vielä avointa palautetta, risuja tai ruusuja sekä kehittämisehdotuksia:

Lähetähän vastauksesi vielä klikkaamalla alta "Lähetä"-painiketta, kiitos!

Kymppi-koulutusohjelman vaikuttavuus -kysely (esimiehet)

Hei Kymppi-koulutusohjelmaan osallistuneen yrityksen edustaja!

Alla olevalla kyselylomakkeella selvitämme, miten Kymppi-koulutusohjelma on vaikuttanut yrityksenne. Arvostamme suuresti antamaanne palautetta ja toivonkin, että voit käyttää hetken aikaasi vastataksesi seuraaviin kysymyksiin. Kyselyyn vastaaminen vie noin 5–10 minuuttia.

Vastauksia käsitellään luottamuksellisesti ja tulokset raportoidaan kokonaisuutena, josta ei voi erottaa yhden osallistujan tai yrityksen vastauksia.

Kysely on osa opinnäytetyötäni, jonka teen osana tradenomi (yamk) -opintojani. Työn tavoitteena on selvittää Kymppi-koulutusohjelman vaikuttavuutta sekä löytää mahdollisia kehityskohteita tuleviin koulutusohjelman toteutuksiin.

Ajastasi kiittäen / Tiina kauppakamarilta

Kerron mielelläni lisätietoja: (yhteystiedot)

1. Yrityksen työntekijämäärä?

- a. alle 10 työntekijää
- b. 11–49 työntekijää
- c. 50–249 työntekijää
- d. yli 250 työntekijää

2. Osallistuimme koulutusohjelmaan:

- a. 2018–2019
- b. 2019–2020
- c. Molempiin.

Kyselyn käsitteistä, huomaathan lukea kysymykset tarkasti:

Kymppi - työntekijätason avainhenkilö, jolla on joitakin nimettyjä työtehtäviä esimerkiksi esimiehen tueksi. Nimikkeenä voi olla myös jokin muu yrityksessä sovittu/vakiintunut nimike (kuten tiiminvetäjä).

Kymppi-koulutusohjelma / Kymppi-koulutus - termeillä tarkoitetaan Etelä-Savon kauppakamarin ja VMK Valmennuksen järjestämää koulutusohjelmakokonaisuutta.

Kymppi-toiminta - termillä viitataan toimintamalliin, jossa on käytössä Kymppi-henkilöitä (toiminnan sisältö vaihtelee yrityskohtaisesti).

3. Arvioi koulutusohjelman osa-alueita

(asteikko: 1 välttävä - 5 erinomainen, en osaa sanoa).

- a. Sisällöt (työn ohjaus, johtaminen, tiimitoiminta, viestintä, laatu, tuottavuus, talous)
- b. Vaikuttavuus yrityksen toimintaan
- c. Yrityskohtaiset tapaamiset (jos oli)
- d. Kokonaisarvosana koulutusohjelmalle

4. Seuraavassa on väittämiä koulutusohjelmaan liittyen. Oletko väittämien kanssa samaa vai eri mieltä?

- a. Koulutusohjelma lisäsi paljon osallistujien valmiuksia hoitaa työtehtäviä
- b. Koulutusohjelma lisäsi paljon osallistujien osaamista
- c. Koulutusohjelma kehitti yrityksen Kymppi-toimintaa
- d. Koulutusohjelmaan osallistuminen vaikutti yrityksen kehittymiseen myönteisesti
- e. Koulutusohjelmaan osallistuminen vaikutti yrityksen tuottavuuteen myönteisesti
- f. Saavutimme osallistumiselle asetetut tavoitteet

- g. Koimme osallistumisen hyödylliseksi yritykselle

Ehdollinen: Kun 2. kysymyksen vastaus a. tai c., kysymys näkyy vastaajalle.

5. Mitkä osa-alueet koit tärkeimmäksi yrityksenne kannalta? Valitse enintään neljä tärkeintä vaihtoehtoa.

Kymppi-koulutusohjelma 2018–2019

- a. Kymppi esimiehen tukena (työn ohjaus, johtaminen) -koulutuspäivä
- b. Tiimitoiminnan ja yhteistyön kehittäminen -koulutuspäivä
- c. Viestintä -koulutuspäivä
- d. Talous ja tuottavuus -koulutuspäivä
- e. Laatu, tehokkuus ja kehittäminen -koulutuspäivä
- f. Projektitoiminta -koulutuspäivä
- g. Yritysvierailut (Savonlinna Works ja Metsä Fibre)
- h. Yrityskohtaiset kehitystapaamiset
- i. Pienryhmätyöskentely koulutusohjelman ohella

Ehdollinen: Kun 2. kysymyksen vastaus b. tai c., kysymys näkyy vastaajalle.

6. Mitkä osa-alueet koit tärkeimmäksi yrityksenne kannalta? Valitse enintään neljä tärkeintä vaihtoehtoa.

Kymppi-koulutusohjelma 2019–2020

- a. Kymppi esimiehen tukena (työn ohjaus, johtaminen) -koulutuspäivä
- b. Tiimitoiminnan ja yhteistyön kehittäminen -koulutuspäivä
- c. Viestintä -koulutuspäivä
- d. Laatu ja toiminnan kehittäminen -koulutuspäivä
- e. Talous ja tuottavuus -koulutuspäivä
- f. Yrityskohtaiset kehitystapaamiset (jos oli)
- g. Pienryhmätyöskentely koulutusohjelman ohessa

7. Miten Kymppi-toiminta toimii yrityksessä tällä hetkellä?

- a. Toimii aktiivisesti.
- b. Toimii, mutta ei aktiivisesti.
- c. Kymppi-toimintaa ei ole tällä hetkellä.
- d. En osaa sanoa.

8. Millaisia vaikutuksia osallistumisella Kymppi-koulutusohjelmaan oli yrityksessä? Valitse parhaiten tilannetta kuvaava väittämä.

- a. Koulutukseen osallistumisen seurauksena Kymppi-toiminta otettiin käyttöön, ja se tehosti yrityksen toimintaa.
- b. Jo käynnissä ollut Kymppi-toimintaa kehitettiin koulutuksen seurauksena, ja se tehosti yrityksen toimintaa.
- c. Koulutukseen osallistumisen seurauksena Kymppi-toiminta otettiin käyttöön, mutta sillä ei ollut vaikutusta yrityksen toimintaan.
- d. Jo käynnissä ollut Kymppi-toimintaa kehitettiin koulutuksen seurauksena, mutta sillä ei ollut vaikutusta yrityksen toimintaan.
- e. Yrityksessä ei otettu käyttöön Kymppi-toimintaa.
- f. Koulutukseen osallistumisen seurauksena Kymppi-toiminta otettiin käyttöön, ja sillä oli kielteinen vaikutus yrityksen toimintaan.
- g. Jo käynnissä ollut Kymppi-toimintaa kehitettiin koulutuksen seurauksena, ja sillä oli kielteinen vaikutus yrityksen toimintaan.

Ehdollinen: Kun 8. kysymyksen vastaus a. tai b., kysymys näkyy vastaajalle.

9. Miten toiminnan tehostuminen on huomattavissa?

Ehdollinen: Kun 8. kysymyksen vastaus c. tai d., kysymys näkyy vastaajalle

10. Arvioi, miksi Kymppi-toiminnalla ei ollut vaikutusta yrityksen toimintaan.

Ehdollinen: Kun 8. kysymyksen vastaus e., kysymys näkyy vastaajalle

11. Arvioi, miksi Kymppi-toimintaa ei otettu käyttöön.

Ehdollinen: Kun 8. kysymyksen vastaus f. tai g., kysymys näkyy vastaajalle

12. Arvioi, miksi Kymppi-toiminnalla oli kielteinen vaikutus yritykseen.

13. Millaisia muita vaikutuksia Kymppi-koulutuksella mielestäsi oli?

Ehdollinen: Kun 8. kysymyksen vastaus c., d., e., f. tai g., kysymys ei näy vastaajalle. (Eli kysymys näkyy vastaajalle, kun vastaus a. tai b.)

14. Olisiko muutosta mielestäsi tapahtunut ilman koulutusohjelmaan osallistumista?

- a. Kyllä
- b. Ei
- c. En osaa sanoa

Ehdollinen: Kun 8. kysymyksen vastaus c., d., e., f. tai g., kysymys ei näy vastaajalle. (Eli kysymys näkyy vastaajalle, kun vastaus a. tai b.)

15. Mitkä muut tekijät kuin koulutukseen osallistuminen olisivat voineet vaikuttaa yrityksen toiminnan ja Kymppi-toiminnan kehittämiseen?

16. Vastasiko koulutusohjelma odotuksianne?

(asteikko: 1 erittäin tyytymätön – 4 erittäin tyytyväinen, en osaa sanoa)

17. Suositteletko Kymppi-koulutusohjelmaa?

(asteikko: 1 en lainkaan todennäköisesti – 10 erittäin todennäköisesti)

Ehdollinen: Kun 17. kysymyksen vastaus 1–8, kysymys näkyy vastaajalle.

18. Kerro lyhyesti miksi suosittelisit tai et suosittelisi koulutusohjelmaa:

19. Kiitos vastauksistasi!

Tässä voit jättää vielä avointa palautetta, risuja tai ruusuja sekä kehittämisehdotuksia.

Lähetäthän vastauksesi vielä klikkaamalla alta "Lähetä"-painiketta, kiitos!