

Kouluttamisen onnistumisen ja koulutustarpeiden kartoitus

Satu Rissanen

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

2014



<p>Tekijä tai tekijät Satu Rissanen</p>	<p>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2010</p>
<p>Raportin nimi Kouluttamisen onnistumisen ja koulutustarpeiden kartoitus</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 44 + 26</p>
<p>Opettajat tai ohjaajat Maria Haukka</p>	
<p>Tämä opinnäytetyö tutkii kouluttamisen onnistumista ja koulutustarpeita työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää kohdeyrityksen koulutuksien tarvetta, hyödyllisyyttä sekä arviointia. Tutkimus keskittyy työntekijöiden mielipiteisiin ja näkemyksiin työnantajan tarjoamien koulutuksien keinoista sekä laadusta.</p> <p>Opinnäytetyö koostuu teoriaosasta ja empiirisestä osasta. Teoriaosa keskittyy osaamisen ja kouluttamisen pääpiirteisiin yritystasolla luotettavien kirjallisten sekä internet-lähteiden pohjalta. Empiirinen osa käsittää tutkimuksen toteutuksen ja tulokset sekä niistä tehdyt tulkinnat. Tutkimus laadittiin kvantitatiivisen menetelmän keinoin. Työntekijöiden mielipiteitä ja näkemyksiä selvitetään survey- eli kyselytutkimuksen avulla. Kysely lähetettiin sähköpostitse 107 työntekijälle. Vastauksia palautui 38, joten kyselyn vastausprosentiksi tuli 35,5 prosenttia. Vastauksia analysoitiin Webropol- ja SPSS -ohjelmien avulla.</p> <p>Kyselyn vastauksien perusteella voitiin tulkita, että työntekijät olivat yleisellä tasolla tyytyväisiä yrityksen tarjoamiin koulutuksiin, ja he kokivat osaamisensa kiitettävälle tasolle. Koulutukset koettiin hyödyllisiksi ja mielenkiintoisiksi. Puutteita nähtiin koulutusten arvioinnissa, palautteenannossa sekä yrityksen sisäisessä viestinnässä. Lisäkoulutusta toivottiin yleiselle myynti- ja markkinointiosaamiselle. Koulutusten vahvuutena koettiin olevan niiden käytännönläheisyys ja konkreettisuus.</p> <p>Kehittääkseen kouluttamistaan, yrityksen tulisi keskittyä koulutusten säännöllisempään arviointiin ja aktiivisempaan vuorovaikutukseen työntekijöidensä kanssa. Koulutuskeinojen monipuolinen käyttö ja nykyajan teknologian mahdollistamien koulutusratkaisujen hyödyntäminen tuo yritykselle moniulotteisia kouluttamisen ratkaisuja erilaisiin tarpeisiin ja tilanteisiin.</p>	
<p>Asiasanat Henkilöstökoulutus, kehittämistoimien arviointi, kyselytutkimus, myynti- ja markkinointiosaaminen, vuorovaikutus</p>	

Business

<p>Authors Satu Rissanen</p>	<p>Group or year of entry 2010</p>
<p>The title of thesis The examination of the success and the needs of training</p>	<p>Number of pages and appendices 44 + 26</p>
<p>Supervisor(s) Maria Haukka</p>	
<p>This Bachelor's thesis examines the success and the needs of training from the perspective of the employees. The aim of the study was to clarify the needs, usefulness and evaluation of training at the case company. The thesis focuses on the opinions and the views of employees about the means and quality of training provided by the employer.</p> <p>The thesis consists of a theory section and an empirical section. The theory section discusses the characteristics of know-how and training at the company level on the basis of relevant literature and Internet sources. The empirical part focuses on the implementation and the results of the study, as well as the interpretation of the results. The study was based on quantitative method. A survey was conducted among the employees of the case company. 107 questionnaires were distributed to employees by email. 38 questionnaires were returned, which resulted in a response rate of 35.5 percent. The results were analysed with the help of Webropol and SPSS statistics software.</p> <p>According to the results of the questionnaire, the employees of the case company thought that the training at the case company was generally successful. The answers showed that the employees considered their level of know-how excellent. Various trainings were found interesting and useful. Feedback and internal communication were regarded as needs for development. There was a request for further training in general sales and marketing know-how. The practical nature and the concreteness of the trainings were seen as the biggest strength.</p> <p>To develop training, the case company should focus on more regular evaluation and more active interaction with employees. Diverse use of means for training and taking advantage of the latest technology provide the company with multidimensional solutions to different needs and situations.</p>	
<p>Key words The training of personnel, the evaluation of development work, survey, sales and marketing know-how, interaction</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tarkoitus, tavoite ja tutkimusongelma	1
1.2	Työn rajaus, viitekehys ja rakenne.....	2
1.3	Osaamistarpeet myynnin ja markkinoinnin alalla	3
2	Osaamisen johtaminen yrityksissä	5
2.1	Osaamispääoman määritelmä yritystasolla.....	5
2.2	Organisaation oppimisprosessi.....	8
2.3	Osaamisen ja osaamistarpeiden selvittämisen keinoja.....	9
2.4	Viestintä osaamisen johtamisen tukena.....	10
3	Henkilöstön kehittäminen ja kouluttaminen	11
3.1	Kouluttaminen Suomessa	12
3.2	Kouluttamisen keinoja.....	13
3.3	Henkilökohtaisen valmennuksen keinoja.....	15
3.4	Työssä oppiminen	16
3.5	Onnistuneen koulutuksen piirteitä.....	17
3.6	Kehittämistoimien arvioinnin keinoja	18
3.7	Esimiehen rooli oppimisen tukena	19
4	Tutkimuksen toteutus.....	20
4.1	Kohdeyritys ja aiheen valinta	20
4.2	Tutkimusmenetelmän ja -ongelmien valinta.....	21
4.3	Kyselyn laatiminen	22
5	Tutkimuksen tulokset	25
5.1	Vastausten tulkinta.....	25
5.2	Vastausten luokittelu ja korrelaatiot.....	31
6	Diskussio eli pohdinta	36
6.1	Tutkimuksen luotettavuus.....	36
6.2	Kehittämisehdotukset.....	37
6.3	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	40
	Lähteet.....	42
	Liitteet.....	45

Liite 1. Kyselylomake.....	45
Liite 2. Kouluttamisen laatuun liittyvien väittämien jakautuminen	51
Liite 3. Pääkaupunkiseudun ja muiden toimipaikkojen välillä havaitut merkittävät erot keskiarvoissa	52
Liite 4. Sukupuolten väliset erot markkinointi- ja myyntiosaamiseen liittyvissä väittämissä	53
Liite 5. Sukupuolten väliset erot koulutuksen laatuun liittyvissä väittämissä	57
Liite 6. Iän ja työkokemuksen korrelaatiot.....	63
Liite 7. Koulutuksen arviointilomake	70

1 Johdanto

Osaaminen on laaja-alainen, jokapäiväisessä työelämässä vaikuttava käsite, joka ulottuu niin yksilön, yhteisön kuin yrityksenkin tasolle. Jokaiselle alalle ja jokaiseen työkuvaan on määritelty tarpeellinen osaaminen pohjautuen esimerkiksi koulutukseen tai työkokemukseen. Osaamisvaatimukset muuttuvat jatkuvasti, ja sekä yritysten että työntekijöiden on menestyäkseen oltava valmiita kehittymään ja muokkaamaan omaa toimintaansa sekä osaamistaan vaatimusten mukaisesti. Osaaminen ja sen kehittäminen ovatkin yksi yritysten tärkeimmistä haasteista. Henkilöstön kehittämisen voidaan katsoa olevan yritykselle monipuolinen keino huolehtia niin työntekijöistään kuin omasta toiminnastaan ja tuloksestaan. Kehittäminen voi näkyä niin yrityksen tuloksessa kuin henkilöstön tyytyväisyydessä sekä työntekijöiden sitoutumisessa työnantajaansa.

Työntekijöiden kehittämisen ja kouluttamisen keinoja on monia. Eri työkuviin sopii erilaiset koulutusmenetelmät, ja kouluttamisen yksi monista haasteista onkin sopivimman ja tehokkaimman koulutusmenetelmän löytäminen. Onnistunut koulutus hyödyttää niin työntekijää kuin työnantajaa, ja sen vaikutukset ovat kauaskantoisia. Onnistuakseen kouluttamisen, sen suunnittelun, toteutuksen sekä arvioinnin tulisikin olla aktiivisena osana yrityksen toimintastrategiaa. Kouluttamisen avulla saavutettu oppiminen ei ole pelkästään uuden tiedon vastaanottamista, vaan prosessi käsittää parhaimmillaan uusien asioiden pohdintaa ja sisäistämistä, kokemuksien käsittelyä, monipuolista vuorovaikutusta ja viestintää sekä oppien soveltamista käytäntöön.

1.1 Työn tarkoitus, tavoite ja tutkimusongelma

Tämän työn tarkoituksena on kartoittaa kohdeyritykseni henkilöstön kouluttamisen onnistumista sekä koulutustarpeita työntekijöiden näkökulmasta kvantitatiivisen tutkimuksen keinoin. Tutkimus keskittyy työntekijöiden mielipiteisiin ja näkemyksiin työnantajan tarjoamien koulutuksien keinoista sekä laadusta. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää kohdeyrityksen koulutuksien tarvetta, hyödyllisyyttä sekä arviointia. Näin yritys pystyisi tehostamaan ja uudelleenjärjestelemään koulutuksiaan mahdollisimman hyödyllisiksi. Osana tutkimuksen kehittämis ehdotuksia on tavoitteena laatia arviointilomake, jonka avulla yritys voisi jatkossa seurata työntekijöiden kouluttamisen onnis-

tumista. Selvittämällä työntekijöiden mielipiteitä ja näkemyksiä, johdon ymmärrys omasta henkilöstöstään sekä heidän tarpeistaan lisääntyy. Työntekijöiden mielipiteitä ja näkemyksiä selvitetään survey- eli kyselytutkimuksen avulla. Kyselytutkimus sopii parhaiten tämän tyyppiseen tutkimukseen, sillä aineistoa tarvitaan kattavasti koko henkilöstöltä. Kysely suoritetaan kokonaistutkimuksena, eli kysely lähetetään yrityksen kaikille työntekijöille. Näin saadaan mahdollisimman kattavaa informaatiota kaikilta paikkakunnilta, joilla yritys toimii.

Päätutkimusongelmanani ja -kysymyksenäni toimii se, miten onnistunutta kohdeyritykseni tämänhetkinen kouluttaminen on. Jotta pääkysymys tulisi ratkaistuksi, tarvitsen vastaukset seuraaviin alaongelmiin:

- Kuinka tyytyväisiä yrityksen työntekijät tällä hetkellä ovat yrityksen tarjoamaan koulutukseen?
- Miten hyvin yrityksen tarjoama koulutus täyttää työntekijöiden tarpeet ja toiveet niin määrältään kuin laadultaan?
- Mitä kehitysideoita ja -ehdotuksia yrityksen työntekijöillä on koulutuksen parantamiseksi?
- Miten kouluttamisen onnistumista voisi jatkossa seurata säännöllisesti?

1.2 Työn rajausta, viitekehys ja rakenne

Tutkimuksen päärajausena toimii keskittyminen työntekijöihin, eli johdon mielipiteet ja kehitysehdotukset jäävät tutkimuksen ulkopuolelle. Jotta kouluttamisen merkitys yrityksille tulisi selkeämmäksi, viitekehysnä toimii kouluttaminen osana yritystasolla toimivaa osaamisen johtamista. Osaamisen johtamiseen liittyen määrittelen osaamiseen liittyviä käsitteitä ja osaamiseen vaikuttavia tekijöitä, kuten organisaation oppimisprosessin sekä osaamistarpeiden selvittämisen keinoja. Itse työntekijöiden kehittämiseen ja kouluttamiseen liittyen esittelen kouluttamiseen liittyviä piirteitä, mielipiteitä ja trendejä sekä yleisesti että Suomessa. Käyn myös läpi yleisimpiä kouluttamisen keinoja, onnistuneen koulutuksen piirteitä sekä kehittämistoimien arvioinnin keinoja.

Opinnäytetyöraportti on laadittu perinteisen mallin mukaisesti. Johdannossa esittelen aiheeni, työn tarkoituksen, tavoitteen sekä tutkimusongelman. Lisäksi kerron työn rajauksesta, viitekehuksesta sekä rakenteesta. Johdannossa esittelen myös aiheeseeni liittyen myynnin ja markkinoinnin alan osaamistarpeiden pääpiirteitä. Johdantoa seuraa tietoperusta, jossa ankkuroin aiheeni aikaisempiin tutkimuksiin, teorioihin ja malleihin käyttäen hyväkseni ammattikirjallisuutta ja muita lähteitä. Empiirisessä osassa esittelen kohdeyritykseni, määrittelen tutkimusmenetelmät ja -ongelmat, kuvailen tutkimuksen toteutuksen ja siihen liittyvän kyselyn laatimisen sekä analysoin tutkimuksen tuloksia keräämästäni aineistosta. Lopuksi on diskussio eli pohdinta, jossa tarkastelen tuloksia omilla tulkinnoilla, arvioin tutkimuksen luotettavuutta, annan kehittämisehdotuksia sekä arvioin koko opinnäytetyöprosessia ja omaa oppimistani. Lopusta löytyy myös käyttämäni lähteet ja työn liitteet.

1.3 Osaamistarpeet myynnin ja markkinoinnin alalla

Markkinointia tehdään yritysten omilla markkinointiosastoilla ja markkinointiin erikoistuneissa yrityksissä, joilta toiset yritykset ostavat palveluja (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014). Markkinoinnin päätavoitteina voidaan pitää myynnin saamista, asiakashankintaa sekä asiakassuhteiden säilyttämistä ja kehittämistä. Markkinointiprosessin ytimenä ovat ostajan ja myyjän väliset vuorovaikutustilanteet. Jokaiseen kontaktihenkilön ja asiakkaan väliseen tapaamiseen liittyy markkinointia. Myyntitekniikat ovat tärkeässä asemassa osana myyntiä, ja koko henkilökunnan tulisi hallita nämä tekniikat. Myyntiä yleensä helpottaa, jos asiakas näkee tuotteesta hänelle koituvan hyödyn. (Grönroos 2008, 317, 519, 532; Reinboth 2008, 12–13.)

Markkinoinnin avulla on tarkoitus sovittaa yhteen tuotetta tai palvelua tarjoavan yrityksen kyvyt ja niitä ostavan asiakkaan toiveet ja tarpeet. Markkinoinnin tärkeänä tehtävänä on myös ylläpitää asiakastyytyväisyyttä. Markkinointiosastojen palveluksessa työskenteleviltä henkilöiltä edellytetään yrityksen toimialan, tuotteiden ja asiakkaiden tuntemusta sekä kaupallista osaamista. Mainos- ja markkinointityö on yleisesti palvelualan työtä, jossa työntekijältä edellytetään omien tehtäväalueiden hallinnan lisäksi muun muassa jatkuvaa kehittymistä, luovuutta, vuorovaikutustaitoja, yhteistyökykyä, esiintymis- ja neuvottelutaitoja sekä projektinhallintataitoja. Kansainvälisissä tehtävissä myös kieli-

taito ja kulttuurien tuntemus on tärkeää. Markkinoinnin ja mainonnan alalla on yleisesti ottaen kehittämistarpeita viestintä- ja markkinointistrategioissa, digitaalisessa markkinoinnissa sekä kansainvälisessä markkinoinnissa.. Lisäksi kehittämistarpeita on muun muassa henkilöstön luovuuden tasossa, toiminnan järjestelmällisyydessä, verkkomedian hallinnassa sekä yritysten aktiivisuudessa tarjota palveluja sopiville asiakkaille. Myös viestintäosaaminen ja yhteistyötaidot korostuvat verkostomaisen toimintatavan johdosta. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014.)

Markkinointi-instituutin, MARK Suomen Markkinointiliiton ja Pro-Sourcen tutkimuksen (Markkinointi-instituutti 2011) tulokset esittävät, että markkinointi-, myynti- ja viestintäalan muutos on viemässä alan työntekijöitä kohti entistä luovempaa ja näkemyksellisempää toimenkuvaa. Työnantajat ja työntekijät olivat tutkimuksessa yksimielisiä siitä, että tärkein osaamisen kehittämisen aihepiiri seuraavan kolmen vuoden aikana on uusien keinojen, välineiden ja mahdollisuuksien, kuten internetin ja sosiaalisen median jatkuva tuntemus. Toiseksi tärkeimmäksi aihepiiriksi nousi työntekijöiden keskuudessa luovuus ja kyky kyseenalaistaa olemassa olevat käytännöt, kun taas työnantajien kakkosijalla oli kyky ymmärtää ympäröivää maailmaa ja muutosta. Kolmantena listalla oli uusien konseptien kehittämiskyky sekä asiakas- ja kuluttajaymmärrys. Uusien keinojen, välineiden ja mahdollisuuksien syventävien koulutusten lisäksi suosituimpia koulutuksen aiheita olivat markkinoinnin perusteet, viestintäosaaminen sekä it-osaaminen, kuten verkko, ohjelmistot ja järjestelmät. (Markkinointi-instituutti 2011.)

2 Osaamisen johtaminen yrityksissä

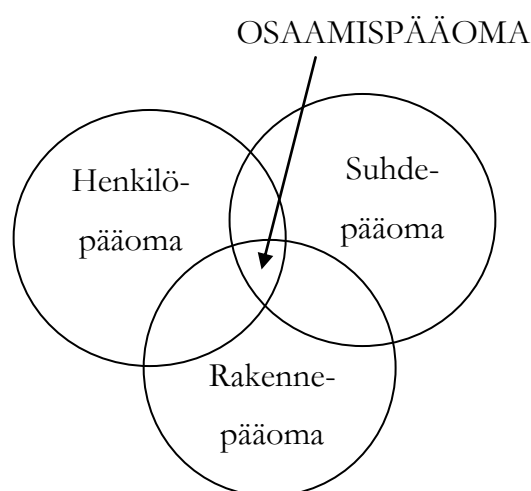
Osaamisen johtaminen on parhaimmillaan yrityksen toiminta- ja kilpailukyvyn vahvistamista (Viitala 2008, 14). Osaamisen johtamisen katsotaan olevan systemaattista johtamistyötä, jonka tarkoituksena on turvata yrityksen tavoitteiden ja päämäärien edellyttämä osaaminen sekä nyt että tulevaisuudessa. Osaamisen johtamisen tulosten tulisi näkyä muun muassa kehittyneempinä toimintatapoina, tuotteina ja palveluina, innovaatioina sekä parantuneena taloudellisena tuloksena. Tehokkaan osaamisen johtamisen on myös todettu lisäävän henkilöstön sitoutuneisuutta työnantajaansa (Bratton & Gold 2012, 253). Päävastuu osaamisen johtamisesta on yrityksen liiketoiminnan johtajilla ja yksikön vetäjillä. (Viitala 2013, 170, 184–185.)

Osaamisen johtamisen näkökulmasta yrityksen kilpailukyky perustuu sen kykyyn hyödyntää tietoa ja kehittää nopeasti uutta osaamista. Menestyneessä yrityksessä ratkaisevina piirteinä ovat muun muassa tehokkaan sisäisen viestinnän mahdollistama nopea päätöksenteko, keskittyminen pitkän tähtäimen suunnitelmiin ja tuloksiin sekä yrityksen kulttuuri johdon ja alaisten välisen vuorovaikutuksen tukena (Bratton & Gold 2012, 291). Kilpailua käydään yhä enemmän osaamisesta, oppimisen nopeudesta, tietotekniikan mahdollisuuksien oivaltamisesta sekä innovatiivisuudesta. Innovaatiolla voidaan tarkoittaa uutta tuotetta, palvelua tai uutta tapaa tehdä asioita entistä paremmin. Innovatiivisuus edellyttää paljon tietoa ja tiedon jakamista, eli vuorovaikutusta työntekijöiden välillä. (Ojala 2008, 23–24.)

2.1 Osaamispääoman määritelmä yritystasolla

Yrityksen osaamispääoma määritellään muodostuvan henkilöpääomasta, rakennepääomasta ja suhdepääomasta (kuvio 1). Henkilöpääoma koostuu yrityksen ihmisistä sekä heidän osaamisestaan ja halustaan käyttää osaamistaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Henkilöpääomaan liittyy niin määrällisiä tekijöitä, kuten henkilöiden määrä, ikä ja koulutus kuin laadullisia tekijöitä, kuten oppimishalu, motivaatio ja sitoutuminen (Ojala 2008, 58–59). Rakennepääoma puolestaan muodostuu kaikista yrityksen fyysisistä ja henkisistä rakenteista, teknologiasta, järjestelmistä, toimintatavoista sekä kulttuurista. Konkreettisia esimerkkejä rakennepääomasta ovat yrityksen johtamiskulttuuri,

ilmapiiri, osaamisen kehittämisohjelmat, kuten koulutukset sekä palkitsemisjärjestelmät (Ojala 2008, 60–61). Rakennepääoma mahdollistaa osaamisen kehittämisen ja muuttamisen niin, että se vastaa yrityksen tarpeita ja on yrityksen yhteistä osaamista sekä toimintaa. Suhdepääomaan katsotaan kuuluvan ne osaamiskumppanit, jotka täydentävät yrityksen omaa osaamista tai joiden kanssa voidaan kehittää tarvittavaa osaamista entistä paremmin. Tällaisia kumppaneita ovat muun muassa yhteistyökumppanit ja sidosryhmät, kuten alihankkijat ja asiakkaat. Suhdepääoma on sitä suurempi, mitä enemmän yrityksellä on toimivia yhteistyösuhteita. (Ojala 2008, 47, 63–64.)



Kuvio 1. Osaamispääoma (Ojala 2008, 58.)

Yksilötasolla osaaminen tarkoittaa henkilön kykyä suoriutua tehtävistään, kehittää työtään ja ratkaista ongelmia (Ojala 2008, 47). Tämän osaamisen ajatellaan olevan koko yrityksen osaamisen lähtökohta (Viitala 2013, 179). Työelämän nopeutunut muutostahti on kiihdyttänyt myös osaamis- ja oppimisvaatimuksia. Itsenäinen tai tiimissä tapahtuva ongelmanratkaisu, tiedon hallinta sekä tarve pitää osaamistaan ajan tasalla korostuvat kaikissa tehtävissä. Osa oppimisesta tapahtuu muodollisesti, kuten koulutuksissa, osa epämuodollisesti työnteossa sekä vapaa-ajalla. (Ojala 2008, 23; Viitala 2008, 135.)

Henkisen pääoman ytimessä on osaaminen, joka koostuu yksilön tiedoista, taidoista ja tahdosta. Yksilötason osaamisista voidaan puhua monenlaisilla käsitteillä, joista yleisimmät ovat taidot, pätevyys ja kyvykkyys. Henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten persoonallisuus, asenteet ja motiivit, vaikuttavat siihen, miten koulutus ja osaaminen painottuvat tai ilmenevät eri ihmisillä. Työssä kehittymisen kannalta tärkein arviointi on

yksilön oma kyky ja halu arvioida omaa suoriutumistaan sekä pyrkimys kehittyä sen pohjalta. Työntekijöitä voi kuitenkin suunnata ja tukea oman toimintansa arviointiin ja kehittämiseen. Jotta uusi tieto voi muuttua taidoksi ja osaamiseksi, yksilön on itse ymmärrettävä ja sisäistettävä se. Tämä edellyttää joko uuden tiedon soveltamista käytäntöön tai tiedon merkityksen pohtimista. Pohdinnassa voi olla mukana henkilökohtainen valmentaja, kuten mentori, työnohjaaja tai työpari. (Ojala 2008, 50–51, 76; Viitala 2008, 105, 112–113, 143.)

Yksilöiden osaaminen muuttuu yhteisön osaamiseksi, kun yhteisön jäsenet jakavat, yhdistävät ja kehittävät osaamistaan yhdessä. Yrityksissä tapahtuva oppiminen on siis vahvasti sosiaalinen tapahtuma (Viitala 2013, 176). Oppiminen edellyttää yhteisöltä rakenteita, joiden varassa hajaantunut asiantuntijuus saadaan yhdistettyä. Yhteisön osaamisen termit ovat vaihtelevia, yrityksissä voidaan puhua muun muassa avainosaamisesta, strategisesta osaamisesta, tukiosaamisesta, geneerisestä osaamisesta sekä ydinosaamisesta. Kaikki se osaaminen, jota yrityksen toiminta edellyttää, on yrityksen avainosaamista. Strategisella osaamisella puolestaan tarkoitetaan sitä osaamista, joka on välttämättömyyttä yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tukiosaamisen roolina on tukea strategista osaamista ja sen käyttöä. Geneerinen osaaminen on yleistä osaamista, joka liittyy yritystoimintaan yleensä, kuten talous- ja henkilöstöhallinto. Yleinen osaaminen on helposti ulkoistettavissa. Ydinosaaminen muodostuu puolestaan yhdestä tai useammasta strategisesta osaamisesta, ja sen avulla luodaan kilpailuetua. Ydinosaaminen liittyy yleensä tekniseen ylivoimaisuuteen, markkinoiden ja asiakkaiden tuntemiseen tai operatiiviseen tehokkuuteen. (Ojala 2008, 53–54.)

Tiedon ja osaamisen jakamista tapahtuu koko ajan tekemisen myötä. Jakamista voidaan harjoittaa muun muassa kokousten, foorumien, projektien ja yhteisöllisten tiedonluomisprosessien, kuten Learning Cafén avulla. Learning Caféssa, eli ”oppimiskahvilassa” ihmiset istuvat pienissä ryhmissä kahvilamaisissa olosuhteissa. Tilaisuuden tavoitteena on vapaa ilmapiiri, jotta jokainen uskaltaisi tuoda näkemyksensä julki omassa ryhmässään. Learning Café on myös mahdollista toteuttaa virtuaalisesti internetin välityksellä. (Ojala 2008, 239, 242–243.)

2.2 Organisaation oppimisprosessi

Organisaation oppimisprosessilla tuotetaan uutta osaamista. Prosessi käynnistyy tarpeesta tai ongelmasta. Uusi tieto ja osaaminen saadaan organisaatioon ihmisten oppimisen kautta. Tärkeitä keinoja oppimiselle ovat muun muassa koulutukset, internet ja itseopiskelu. Yksilöiden hankkima tieto jaetaan ja siitä muodostetaan yhteinen näkemys, joka sitten sovelletaan yhteiseen tekemiseen. Soveltaminen voi tapahtua muun muassa itse työssä, projekteissa tai työkierron avulla. Uusi osaaminen näkyy toiminnassa, mikä luo ihmisille kokemuksia. Kokemukset kootaan, jaetaan ja niitä verrataan niihin kokemuksiin, joita saatiin aiemmalla tavalla toteutetusta tekemisestä. Kuvaamalla kokemukset tekemisen mittareilla, nähdään, onko toiminta muuttunut ja onko opittu sitä, mitä pitikin. Johtopäätöksiin tulisi myös sisältyä arvio siitä, mistä asioista tarvitaan mahdollisesti lisäoppia. Oppimisprosessi ei tapahdu itsestään, vaan sitä tulee johtaa ja ohjata. Oikeanlaiset rakenteet muodostavat oppivan organisaation, jossa ihmiset voivat hankkia ja soveltaa uutta tietoa, jakaa tietoa ja kokemuksia sekä muuttaa ne tekemiseksi. (Ojala 2008, 74–77.)

Yksilöiden kokemukset ovat tärkeä perusta oppimiselle sekä voimavara osaamisen kehittämiseksi. Kokemusten tarkastelu reflektiivisesti mahdollistaa yritykselle parhaimman mahdollisen hyödyn. Reflektiolla tarkoitetaan koetun peilaamista, jolloin toimintaa ja sen seurauksia tutkitaan oppimisen näkökulmasta. Kokemuksista oppimista niin yksilö- kuin ryhmätasollakin voidaan harjoittaa muun muassa erilaisten arviointipalaverien, palautetiedon keräämisen menetelmien, reflektiivisten palaverikäytäntöjen sekä mento-ointikäytäntöjen avulla. (Viitala 2013, 190.)

Oppimistuloksia voidaan kerätä esimerkiksi yhtenäisellä standardi-muotoisella kyselylomakkeella. Kyselyn avulla voidaan selvittää, miten ne asiat, joita oli tavoitteena kehittää tai muuttaa ovat muuttuneet. Tärkeä osuus oppimisen arvioinnissa on myös asiakaspalautteella, jonka perusteella voidaan asiakasnäkökulmasta nähdä, onko oppiminen onnistunut. Oppimistuloksia tulisi seurata rinnakkain osaamisen kehittämisen sekä toiminnan tulosten kanssa. (Ojala 2008, 254.)

2.3 Osaamisen ja osaamistarpeiden selvittämisen keinoja

Yrityksen ja työntekijöiden osaamistarpeita selvitetään osaamiskartoitusten avulla. Yrityksen osaamistarpeet muodostuvat niistä tekijöistä, joita yritys tarvitsee pärjätäkseen, parantaakseen kilpailuetuaan ja saavuttaakseen asettamansa tavoitteet. Lisäksi työntekijöillä on omaan tehtäväänsä tai rooliinsa liittyviä osaamistarpeita, jotka perustuvat onnistuneen työsuorituksen tai tehtävän hoitamisen vaatimiin ominaisuuksiin. Osaamisen erittely ja nimeäminen antavat yritykselle kehyksen arviointikeskusteluille ja kehittämistarpeiden määrittelylle sekä kiintopisteitä kehittämissuunnitelmien laadinnalle. Osaamiskartoitus tulisi tehdä yrityksessä tietyin väliajoin, esimerkiksi kerran vuodessa. Kartoitus auttaa selvittämään, millaista osaamista yrityksessä on sekä mihin suuntaan ja millä alueilla sitä tulisi kehittää. Osaamiskartoituksen tavoite onkin tunnistaa sekä osaamisvahvuudet että osaamispuutteet (Ojala 2008, 123). Määrittelyssä voidaan käyttää muun muassa kvalifikaatioympyröitä, osaamispuuta ja matriiseja. Näiden tekniikoiden tarkoituksena on löytää työn menestyksellisen suorittamisen kannalta tärkeät osaamiset ja niiden painoarvot. Arviointituloksia voidaan käsitellä muun muassa kehityskeskusteluissa esimiehen kanssa. Osaamiskartoitusten suurimpana hyötynä voidaan pitää osaamisen kehittämisen jäsentymistä ja oikeaa suuntaamista. Osaaminen voi myös tulla uudella tavalla näkyväksi, ja näin olemassa olevaa osaamista pystytään paremmin arvostamaan ja sen varaan voidaan kehittää liiketoimintaa. (Ojala 2008, 105–106; Viitala 2013, 182–183.)

Kehityskeskustelujen tarkoituksena on luoda kokonaiskäsitys yksilön kyvyistä ja potentiaalista. Keskustelujen avulla käydään läpi ja arvioidaan työntekijän suorituksia sekä osaamista. Keskustelu käydään yleensä kerran tai kahdesti vuodessa työntekijän ja lähimmän esimiehen välillä. Kehityskeskustelulla tulisi aina olla selkeät tavoitteet. Keskustelujen avulla voidaan luoda kehittyvä prosessi, jonka etuina ovat henkilökohtaisuus, palautteenanto puolin ja toisin sekä kehityssuunnitelman muodostuminen keskustelun tuloksena. Kehityskeskustelut antavat tietoa myös urasuunnitteluun. Yrityksen näkökulmasta kehityskeskustelujen avulla saadaan muun muassa tietoa henkilöstön osaamisesta sekä kehittämistarpeista ja -toiveista. Keskustelut voivat myös lisätä yhteisiin tavoitteisiin sitoutumista, tiedonkulkua ja yhteistyötä. (Bratton & Gold 2012, 259; Viitala 2013, 187–188.)

Psykologiset arvioinnit soveltuvat hyödynnettäviksi rekrytointien lisäksi urakaaren monissa eri vaiheissa. Henkilöarvointien avulla voidaan tarkastella muun muassa yksilön ammatillisia tavoitteita ja henkilökohtaisia valmiuksia suhteessa näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Saadun tiedon perusteella voidaan muokata yksilön työnkuvaa, suunnitella urakiertoa tai rakentaa pitkällä aikatahtämellä henkilökohtaisen kehittymisen suunnitelmaa. Arviointi mahdollistaa yksilölle itsetutkiskelua ja itselleen tärkeiden asioiden pohtimista. Arviointi voi tuoda työvälineitä myös kehityskeskusteluihin. Psykologin avulla yritys saa ulkopuolisen, puolueettoman näkökulman henkilöstönsä ominaisuuksista. Arviointiprosessin onnistumisen kannalta on tärkeää, että arvioinnit suorittava psykologi ja asiakasyritys sopivat yhdessä kriteerit arvioinnin pohjaksi. Valitut arviointikriteerit määräävät arvioinnissa käytettävät menetelmät. Psykologisia arviointeja tehdään muun muassa haastattelujen, kyselyjen, persoonallisuustestien ja käytännön työtilanteita stimuloivien case-tehtävien avulla. Psykologisten arviointimenetelmien käyttö ei kuitenkaan aina edellytä psykologin pätevyyttä, vaan myös yrityksen sisällä voi olla koulutettuja arvioijia. Oikein käytettyinä psykologiset arvioinnit tuovat valtavasti lisää laatua tärkeitä päätöksiä tehtäessä. (Lehtonen 2013, 32–39.)

2.4 Viestintä osaamisen johtamisen tukena

Osaamisen johtaminen on kiinteästi yhteydessä viestintään. Sisäinen viestintä toimii henkilöstön oppimisen tärkeänä tukena. Esimiehet ovat viestinnässä avainasemassa, mutta vastuu viestinnästä on kuitenkin kaikilla yrityksen jäsenillä. Järjestelmällistä viestintää voi olla muun muassa yrityksen sisäinen lehti, intranet sekä tiedotteet. Esimiehen viestintää tukevia käytäntöjä ovat muun muassa erilaiset palaverit, kehityskeskustelut ja muut keskustelutuokiot. Viestinnän avulla vahvistetaan yrityksen tietopohjaa sekä yhteisiä käsitteitä ja merkityksiä. Yrityksen eri osat ja toiminnot sekä näiden väliset yhteydet selkenevät viestityn tiedon myötä. Viestinnän varassa rakentuu myös yrityksen yhteinen kulttuuri. Onnistuneen viestinnän yksi tunnusmerkeistä on, että koko henkilöstö tuntee muun muassa yrityksen vision, strategian ja tavoitteet, tulossa olevat muutokset, taloudellisen tilanteen sekä muut tulevaisuuden näkymät. Motivaation, sitoutumisen ja kehityksen kannalta tärkeitä viestittäviä asioita ovat muun muassa uudet innovaatiot, saadut tunnustukset sekä tuotteita, palveluja ja asiakkaita koskevat hyvät uutiset. (Viitala 2013, 206, 269.)

3 Henkilöstön kehittäminen ja kouluttaminen

Henkilöstön osaamisen kehittäminen on entistä useammalla yrityksellä osa strategiaa ja sen toteuttamista (Kauhanen 2007, 141). Osaamisen kehittämisellä on tärkeää olla selkeät tavoitteet, ja sen tulisi näkyä muun muassa yrityksen toiminnan tehostumisessa ja laadun parantumisessa (Viitala 2008, 281). Henkilöstön osaamisen kehittämisen tuloksia voi kuitenkin vain harvoin osoittaa tarkasti rahassa tai taloudellisina tunnuslukuina (Viitala 2013, 190).

Henkilöstön kehittämissuunnitelmilla voidaan luoda työntekijöille urapolkuja yrityksen sisäisesti, ja näin lisätä työntekijöiden sitoutuneisuutta työnantajaan. Kuitenkin, kuten Lipman (2013) artikkelissaan toteaa, tämä tärkeä seikka usein joko unohdetaan tai hoidetaan pinnallisesti osana yrityksen muita toimintoja. Epähuomioimalla henkilöstön kehittämisen yritys voi menettää huippuosaajia sekä nuorta potentiaalia. Lipmanin (2013) mielestä yksi syy kehittämissuunnitelmien sivuuttamiselle on yrityksessä olevat muut, hektisemmät prosessit, jotka vievät johdon huomion ja ajan. Tällaisia prosesseja voivat olla muun muassa yrityksen toiminnan uudelleenjärjestelyt tai säästöjen hankkiminen. Henkilöstön kehittämisen ei kuitenkaan tarvitse olla kallista. Olennainen piirre hyvälle esimiehelle on, että hän aidosti välittää työntekijöistään, kuuntelee heitä, tunnistaa heidän taitonsa, ja auttaa heitä urallaan eteenpäin. (Lipman 2013.)

Koulutus on hyvä keino vastata sekä yksilöllisiin että ryhmätason osaamisen kehittämistarpeisiin. Jatkuva kouluttaminen hyödyttää työnantajaa sekä parantaa työntekijän asemaa työmarkkinoilla (Markkinointi-instituutti 2010). Kouluttaminen voi tapahtua joko yrityksen sisällä tai sen ulkopuolella, yrityksen omien henkilöiden tai ulkopuolisten johdolla. Ulkoisilla koulutuksilla on mahdollista rikastaa yrityksen osaamista uusilla näkökulmilla sekä hyödyntää ulkopuolisia asiantuntijoita. Sisäisillä koulutuksilla yritys pystyy puolestaan paremmin yhdistämään kehittämistoiminnan organisaation strategiaan pyrkimyksiin. Koulutukset voidaan myös jakaa lyhytkestoisiin ja pitkäkestoisiin koulutuksiin. Lyhytkestoisten koulutusten katsotaan keskittyvän yritystä tai työtehtäviä koskevien tietojen päivittämiseen, kun taas pitkäkestoisten koulutusten avulla tuetaan ammattitaidon kehittymistä laajemmin ja syvällisemmin. Koulutuksissa oppijan rooli voi vaihdella passiivisesta tiedon vastaanottajasta aktiiviseen tiedon tuottajaan. Henkilöstökou-

lutus on oleellinen keino silloin, kun halutaan jakaa tietty toimintatapa ja tietty tieto samalla tavalla monelle henkilölle. Kurssien ja luentojen avulla on mahdollista esimerkiksi luoda teoriaosio yksilön oppimisprosessiin ja antaa näin oppimiselle viitekehys, johon sitten työssä, tekemisessä ja vuorovaikutuksessa syntyvät opit ja oivallukset sidotaan. (Ojala 2008, 221; Viitala 2008, 271–273.)

Henkilöstön kehittämisen lähestymistapoja voidaan tarkastella behavioristisen ja konstruktivistisen kehittämisenäkemyksen jatkumona. Behavioristisen näkemyksen mukaan henkilöstön kehittäminen on mekanistista toimintaa, jossa lisätään puuttuvia tai vaillinaisia tietoja ja taitoja. Kehittämisen painopiste on koulutusten, kuten kurssien, järjestämisessä. Konstruktivistisessa kehittämisenäkemyksessä painotetaan puolestaan henkilöstön ajattelumallien syvällistä analysointia ja kehittymistä. Sen taustalla toimii ajatus, jonka mukaan vasta ajattelumallien kehittymisen kautta yrityksen toiminta ja koko yritys voivat kehittyä. Konstruktivistinen näkemys pitää oppijaa aktiivisena, tavoitteisiin pyrkivänä ja palautehakuksena (Ojala 2008, 65). Kehittämisen keskeisiä toteutustapoja ovat oppijälähtöisyys ja toiminnallisuus. (Viitala 2013, 189–190.)

Yritysten tarjoamiin henkilöstökoulutuksiin osallistuminen on yleisesti lisääntynyt. EU:n tasolla osallistujien määrä kurssimuotoiseen henkilöstökoulutukseen yksityisen sektorin työntekijöistä oli kasvanut vuoden 2005 32 prosentista vuoden 2010 36 prosenttiin. Suomi on osallistumisasteella hieman EU-maiden keskiarvon yläpuolella, mutta koulutustuntien määrällä mitattuna vähän keskiarvon alapuolella. Koulutuskustannusten osuus työvoimakustannuksista oli EU-maissa keskimäärin 1,6 prosenttia. Koulutusten suorat ja välilliset kustannukset menevät suunnilleen tasan. Suoria kustannuksia ovat muun muassa maksut koulutusten järjestäjille, majoitus ja matkakulut, tilat sekä välineet. Välillisiä kustannuksia ovat puolestaan esimerkiksi koulutusajan palkkakustannukset. (Tilastokeskus 2013a, 1–5.)

3.1 Kouluttaminen Suomessa

Suomalaiset suhtautuvat positiivisesti oppimiseen ja koulutukseen sekä pitävät niitä palkitsevina ja itseluottamusta lisäävinä. Työssä menestymiseen liitetään vahvasti tietojen ja taitojen jatkuva kehittäminen. Lisäksi työnantajan vastuuta työntekijöidensä kou-

luttamisesta pidetään merkittävänä. Kouluttautuminen yhdistetään myös työn ja uran turvaamiseen, sillä sen avulla uskotaan voivan välttää todennäköisemmin työttömyyttä. Uuden oppimisen ajatellaan olevan työssä menestymisen lisäksi myönteistä myös henkilökohtaisen kasvun kannalta. Vähän koulutusta vaativassa työssä jatkuvaa kehittymistä ei kuitenkaan välttämättä koeta tarpeelliseksi tai edes mahdolliseksi. Erityisesti korkeasti kouluttautuneet pitävät puolestaan aikuiskoulutusta tärkeänä. Työssä oppimisen ajatellaan kuitenkin olevan varsinaista koulussa oppimista hyödyllisempää. Mielikkäimmän oppimiskeinon katsotaan riippuvan muun muassa henkilökohtaisista mieltymyksistä sekä työn luonteesta ja vaatimuksista. (Okkonen 2008.)

Vuonna 2012 yli 1,7 miljoonaa työkäistä eli puolet 18–64 -vuotiaista osallistui joko työhön tai vapaa-ajan harrastuksiin liittyviin aikuisopintoihin. Koulutuspäivien määrä henkeä kohden oli laskenut vuosituhannen alusta lähes neljällä päivällä. Vuonna 2000 18–64 -vuotias suomalainen sai keskimäärin noin 13 päivää aikuiskoulutusta, kun vuonna 2012 määrä oli enää vajaa yhdeksän päivää. Suurin osa aikuiskoulutuksesta on ammattiin tai työhön liittyvää. 59 prosenttia kaikista palkansaajista sai työnantajan tuella tapahtunutta henkilöstökoulutusta. Keskimääräistä enemmän henkilöstökoulutuspäiviä on ylemmillä toimihenkilöillä, korkea-asteen tutkinnon suorittaneilla sekä suurissa yrityksissä työskentelevillä. Eniten ammattiin tai työhön liittyviin koulutuksiin osallistuvat 25–54 -vuotiaat sekä pitkän pohjakoulutuksen saaneet. Lisäksi naiset ovat innokkaampia aikuisopiskelijoita kuin miehet. (Tilastokeskus 2013b, 1–5, 9.)

3.2 Kouluttamisen keinoja

Yritykset hyödyntävät kouluttamisessa yhä monipuolisempia ja joustavampia tapoja. Erilaiset tapahtumat, kuten seminaarit, messut, opintomatkat ja yritysvierailut ovat lisääntyneet osaamisen parantamisen keinoina. Koulutuksiin voidaan myös lisätä eri muotoja, kuten ennakotehtäviä, itseopiskelua sekä työssä oppimista. Tapahtumien merkitys on kasvanut erityisesti johdon, asiantuntijoiden ja esimiesten koulutuksissa. Työntekijöiden kouluttamisessa puolestaan hyödynnetään yhä enemmän perehdytystä, työhön opastusta sekä tehtävä- ja työkiertoa. (Liiten 2013.)

Markkinointi-instituutin artikkelissa (2010) todetaan täsmäkoulutuksen olevan yksi viimeaikaisista trendeistä yritys-elämässä. Täsmäkoulutus on opiskelua lyhyissä pätkissä keskittyen tiettyyn tarpeeseen, jolloin pyrkimyksenä on laajentaa ja syventää työntekijöiden ammattitaitoa. Yrityksissä ei siis välttämättä haluta enää sitoutua pitkiin koulutusohjelmiin. Täsmäkoulutukset mahdollistavat sekä sisällöllisesti että ajankäytöllisesti joustavampia koulutusratkaisuja. Tiettyyn tarpeeseen keskittyvien koulutusten avulla on myös mahdollista valita tarkemmin, mihin osa-alueeseen panostetaan ja millaista osaamista halutaan kehittää. Pienemmät koulutuskokonaisuudet voivat myös madaltaa työntekijän kynnystä koulutuksen aloittamiseen. Koulutuspolun kokoamisen tulisi aina lähteä liikkeelle työntekijän kehittämistarpeista sekä työnantajan ja työtehtävien vaatimuksista. (Markkinointi-instituutti 2010.)

Internetpohjaisten kehittämismenetelmien hyödyntäminen on lisääntynyt henkilöstön kehittämistoiminnassa. Yritykset voivat hankkia verkko-oppimisen tarjonnasta valmiita oppimishjelmia tai yrityskohtaisen lisenssin niihin. Yritykset voivat myös teettää yrityksen omista tarpeista lähteviä ja omilla tiedoilla rakennettuja ohjelmia. Myös sosiaalista mediaa voidaan käyttää monella tavalla osaamispääoman johtamisen välineenä. Verkko-oppimisen edut ovat muun muassa oppimispaikan ja -ajan riippumattomuus, laajan joukon tavoitettavuus sekä käytön edullisuus (Ojala 2008, 221). Oppimiskokemusten luominen digitaalisissa ympäristöissä monipuolistuu jatkuvasti teknologian kehittyessä. Yksi kasvava kouluttamisen muoto on ajasta ja paikasta riippumaton videokoulutus. Verkko-opetus ei voi kuitenkaan korvata kokonaan esimerkiksi yhteen koontumisen kautta saavutettavia etuja, mutta sitä voidaan käyttää yhdessä muiden kehittämismenetelmien kanssa. (Ojala 2008, 184–185, 208; Viitala 2008, 275–276.)

Tilastokeskuksen (2013c, 1) mukaan sosiaalista mediaa käyttää 38 prosenttia yrityksistä. Yleisin käyttötapa on erilaiset yhteisöpalvelut, muita käytettyjä tapoja ovat muun muassa multimedia ja blogit. Sosiaalista mediaa käytetään eniten yrityksen imagon kehittämiseen ja tuotteiden markkinointiin. Myös asiakkaiden mielipiteitä, arviointeja ja kysymyksiä vastaanotetaan paljon sosiaalisen median kautta. Sosiaalinen media on myös usein mukana muun muassa rekrytoinneissa, liikekumppaneiden kanssa tehdyssä yhteistyössä sekä yrityksen sisäisessä toiminnassa, kuten kehittämiseen, innovointiin ja mielipiteiden jakoon liittyvissä toiminnoissa. Toimialoista sosiaalista mediaa hyödynnetään

eniten informaatio- ja viestintäyrityksissä. Vähiten sosiaalista mediaa hyödynnetään rakentamisen sekä kuljetuksen ja varastoinnin toimialoilla. (Tilastokeskus 2013c, 1–2.)

Perehdyttäminen on tutustuttamista uuteen organisaatioon ja uusiin tehtäviin. Yleensä perehdyttäminen hoidetaan suunnitelmallisesti ja perehdyttäjien avulla. Päävastuu perehdyttämisestä on aina lähimmällä esimiehellä. Hyvin suoritettuna perehdyttäminen nopeuttaa uuden työntekijän työtehon kasvamista optimaaliseksi. Perehdyttämisen tulisi olla nopeaa ja perusteellista, jotta välttyttäisiin helposti aiheutuvilta virheiltä, taloudellisilta vahingoilta ja työtapaturmilta. Kokonaisvaltaisen perehdyttämisjärjestelmän tulisi sisältää tiedottamisen ennen työhön tuloa, vastaanoton ja yritykseen perehdyttämisen, työsuhteperehdyttämisen sekä työnopastuksen. Perehdyttäminen alkaa valittujen työntekijöiden kohdalla jo valintamenettelyvaiheessa. Varsinainen työhön perehdyttäminen on työnopastusta. Tällöin perehdyttämisen kohteena ovat muun muassa työympäristö, työn sisältö ja työn tekemisen periaatteet, työssä tarvittavien laitteiden ja tarvikkeiden käyttö sekä oppimis- ja kehittymismahdollisuudet tulevaisuudessa. (Kauhanen 2007, 88; Viitala 2008, 252; Viitala 2013, 193–194.)

3.3 Henkilökohtaisen valmennuksen keinoja

Tukihenkilön avulla tapahtuva työssä oppiminen perustuu aina oppijan ja tukihenkilön väliseen vuorovaikutukseen. Henkilökohtaisessa valmennuksessa tukihenkilö auttaa yksilöä oppimaan sekä soveltamaan ja ymmärtämään hankkimaansa uutta tietoa tai keräämiään kokemuksia. Henkilökohtaisen valmennuksen menetelmiä ovat muun muassa perehdytys, mentorointi, valmennus, työnohjaus ja tutorointi. (Ojala 2008, 230.) Näiden menetelmien avulla yrityksissä on mahdollista siirtää oppiminen erillisistä koulutuksista työnteon yhteyteen (Bratton & Gold 2012, 303).

Mentoroinnilla tarkoitetaan rohkaisua ja tukea, jota kokeneempi työntekijä, mentor, antaa nuoremmalle tai vähemmän kokemusta omaavalle kollegalle. Oppiminen tapahtuu tällöin pääosin keskustelun kautta. Hyvän mentorin tulisi osata esittää oikeita kysymyksiä, motivoida, antaa palautetta ja olla objektiivinen. Mentorointi keskittyy yleensä pitkäaikaiseen kehitykseen, kuten urakehitykseen ja henkilökohtaiseen kasvuun (Bratton & Gold 2012, 303). Valmennus puolestaan kohdistuu tarkemmalle osa-alueelle kuin

mentorointi, ja siinä asetetaan oppimiselle tarkka tavoite. Valmentaja ja valmennettava pyrkivät yhdessä löytämään tai kehittämään tarvittavaa osaamista. Hyvä valmentaja kyseenalaistaa valmennettavaa ja tukee hänen omaa ratkaisukykyään. Valmennus on tehokas oppimisen tukiprosessi etenkin muutos- ja ongelmatilanteissa, työtehtävien muuttuessa sekä suuria hankkeita ja projekteja suunniteltaessa. (Ojala 2008, 232–235.)

Työnohjaus on yksilön työhön, työyhteisöön tai omaan työrooliin liittyvien kysymysten ja tunteiden tutkimista, jäsentämistä sekä tiedostamista yhdessä koulutetun työnohjaajan kanssa. Työnohjauksen lähtökohtana on ohjattavan tarve tai ongelma, jota käsitellään vuorovaikutuksen ja kokemusten avulla. Työnohjaajan tehtävänä on auttaa ohjattavaa prosessoimaan asioita tarjoamalla tukea ja työkaluja pohdintaan sekä päätöksentekoon. Työnohjauksen toimivuus riippuu sen käytännönläheisyydestä ja ratkaisukeisyydestä. Tutorointi vastaa paljon työnohjausta, mutta se keskittyy etenkin oppimiseen ja oppimisprosessin hallintaan. Tutorointi on kovin oppijälähtöistä ja näin oppijan tarpeisiin sovitettua tukemista. (Ojala 2008, 236–237.)

3.4 Työssä oppiminen

Itse työympäristö tarjoaa työntekijöille ideaalisen paikan oppia uusia tietoja ja taitoja jokapäiväisessä työarjessa (Bratton & Gold 2012, 309). Yksi kokemuksellisen oppimisen muodoista on työkierto, jossa työntekijä siirtyy erilaisiin toimintoihin tai yksiköihin tietyksi ajaksi. Työkierron avulla voidaan siirtää kokemuksen kautta hankittua tietoa yrityksen sisällä yksiköstä toiseen (Ojala 2008, 224). Työkierto antaa työntekijälle uusia ja erilaisia näkökulmia sekä auttaa työntekijää näkemään eri toimintojen välisen yhteistyön tärkeyden ja mahdollisuudet. Näiden havaintojen perusteella työntekijä pystyy ymmärtämään yrityksen toimintaa laajemmin ja syvällisemmin. Työkierto voi myös antaa työhön uutta mielekkyyttä ja innostusta. (Viitala 2013, 194–195.)

Action learning, eli toiminnasta oppiminen on oppimisprosessi, jossa opitaan työssä toiminnan ja erilaisten työtapahdumien avulla. Oppimistehtävän suorittamista voidaan tukea käsittelemällä siihen liittyvää uutta tietoa, toiminnan kehittämisen työkaluja ja menettelytapoja sekä käytännön esimerkkejä. Tehtävän ratkaisussa käytetään apuna muun muassa kysymyksiä, oman toiminnan arviointia ja omia kokemuksia. Monet pit-

käkestoiset koulutukset rakennetaan toimintaoppimisen periaatteilla, jolloin lyhyet koulutusjaksot ja käytännön soveltamisjaksot vaihtelevat. (Ojala 2008, 227–228; Viitala 2013, 198.)

3.5 Onnistuneen koulutuksen piirteitä

Koulutus kannattaa, kun se on tarkasti suunniteltua ja se perustuu oppimisen sekä kouluttamisen tutkimustietoon. Onnistunut koulutus muuttaa toimintatapoja, mikä näkyy uusien taitojen oppimisena tai aikaisempien taitojen paranemisena. Muutos voi näkyä myös lisääntyneessä tietämyksessä tai motivoitumisessa. Onnistuneessa koulutuksessa ei pitäisi olla kyse vain koulutustapahtumasta, vaan hyvä koulutus on laajempi kokonaisuus suunnittelua, toteuttamista sekä uuden tiedon ja osaamisen hyödyntämistä myös koulutuksen jälkeen. Koulutuksen onnistuminen on epätodennäköistä, jos yrityksen johto näkee kouluttamisen vain ylimääräisenä tai hyödyttömänä kustannuksena. (Kalakoski 2012.)

Koulutustarpeiden hahmottamisessa tulisi määritellä, millaista koulutusta tarvitaan, eli mitä pitäisi kouluttaa, kenelle ja millaisin keinoin. Kun määritellään koulutustarpeet ja -puitteet, saadaan käsitys siitä, mitä tuloksia koulutukselta odotetaan. Onnistunut koulutus välittää juuri sitä tietoa, mitä on tarpeellista oppia. Keskeinen ominaisuus onnistuneelle koulutukselle on palaute, sekä koulutuksen aikana että sen jälkeen. Vaikka monet oppimistutkimukset näyttävät, että harjoittelu ja palaute ovat keskeisinä osina oppimisesta, todellisuudessa suuri osa järjestetyistä koulutuksista tarjoaa tietoa vain pinnallisesti, jättäen näin tietojen ja taitojen omaksumisen myös pinnalliseksi. Opin tulisikin siirtyä aina käytäntöön. Käytäntöön siirtyminen vaatii yrityksen ja esimiesten tukea, esimerkiksi valmennuksen muodossa. Koulutuksen jälkeen tulisi arvioida koulutuksen onnistumista, jotta saadaan tietää, oliko se kannattavaa ja onko samanlaiselle koulutukselle tarvetta tulevaisuudessa. Arvioinnista saadaan myös palautetta kouluttajille, jotta he voivat kehittää ja muuttaa koulutuksia sopivimmiksi vastaamaan paremmin koulutettavien tarpeita (Bratton & Gold 2012, 299). Arvioinnissa tulisi myös tarkastella, onko ennen koulutusta asetetut tavoitteet täyttyneet. (Kalakoski 2012.)

3.6 Kehittämistoimien arvioinnin keinoja

Kehittämistoimien tuloksia mitataan ja arvioidaan harvoin. Jos arviointia tehdään, se on helposti pinnallista johtuen arvioinnin vaikeudesta. Parhaimmillaan arviointi kuitenkin kattaa kehittämisprosessin kaikki vaiheet, jolloin se kohdistuu suunnitteluun, toteutukseen ja tuloksiin. Tuloksia tulisi arvioida yksilöiden tietojen ja asenteiden muutoksista sekä työkäyttäytymiseen ja koko yritykseen kohdistuvista vaikutuksista. Kehittämistoimenpiteiden kokonaisvaltaisessa arvioinnissa yritys voi hyödyntää valmiita malleja ja viitekehyksiä. (Viitala 2013, 204–205.)

Henkilöstön kehittämistoiminnan tuloksia voidaan mitata viiden eri tason avulla. Nämä tasot luokitellaan reaktioiksi, oppimiseksi, soveltamiseksi, operatiivisiksi tuloksiksi ja vaikutuksiksi organisaation kokonaistoimintaan. Reaktioiden tasolla mitataan työntekijöiden asenteita ja mielipiteitä sekä kehittämisen aikana että sen jälkeen. Asenteita ja mielipiteitä voidaan mitata kyselyiden, haastattelujen ja keskustelujen avulla. Oppimisen tasolla keskitytään puolestaan opiskeltujen asioiden omaksumiseen sekä tietojen ja taitojen ymmärtämiseen. Näitä tekijöitä voidaan selvittää muun muassa tenttien ja harjoitustöiden avulla. Soveltamista, eli kykyä toimia opiskelluissa tilanteissa mitataan kehittämisen päätyttyä esimerkiksi työskentelyn seuraamisella. Operatiiviset tulokset, kuten tuottavuus, vaihtuvuus ja asiakastyytyväisyys selviävät muun muassa tunnuslukujen ja asiakaskyselyn avulla. Lopuksi, kehittämistoiminnan tuloksia tulisi tarkastella organisaation menestymisen perusteella, eli onko kehittämisellä ollut vaikutusta esimerkiksi henkilöstön hyvinvointiin tai työnantajan imagoon. Näitä tekijöitä voidaan mitata muun muassa kyselyiden ja yrityksen arvonnousun perusteella. (Kauhanen 2007, 153–154.)

Yksi keino mitata osaamisen tasoa on kerätä esimerkiksi asiakaspalautteita, itsearviointeja ja vertaisarviointeja. Osaamisen puutteista voidaan saada tietoa muun muassa laatuvirheiden, asiakasvalitusten ja vikailmoitusten perusteella. Tällöin on kuitenkin tärkeää erottaa, milloin ongelma tai puute on johtunut osaamisesta ja milloin jostain ulkopuolisesta tekijästä, kuten kiireestä. Osaamisen arvioinnissa ja kehittymisen seurannassa voi myös hyödyntää tietoja kehittämiseen käytetystä ajasta, kehittämistoimenpiteisiin, kuten koulutuksiin osallistumisesta sekä kehityskeskustelujen määrästä. (Viitala 2013, 308.)

3.7 Esimiehen rooli oppimisen tukena

Henkilöstön kehittäminen vaatii esimieheltä kykyä tunnistaa ja selvittää tulevia osaamistarpeita sekä kehittää tarvittavaa osaamista. Kehittämiselle on luotava oppimista tukeva kulttuuri ja ilmapiiri. Roolimallina ja esimerkkinä oleminen vaatii esimieheltä valmiutta oppimaan jatkuvasti uutta ja jakamaan omaa osaamistaan. Esimiehen työ sisältää paljon kommunikointia, kuuntelua ja keskustelua. Vakuuttava ja selkeä esiintyminen onkin yksi esimiehen keskeisimmistä taidoista. (Ojala 2008, 287–289.)

Ajattelun johtaminen liittyy oppimisprosessin johtamiseen. Esimiehen pitää saada ihmiset jakamaan tietojaan ja osaamistaan, kuuntelemaan toisiaan sekä soveltamaan uutta tietoa. Esimiehen on myös tunnettava erilaiset menetelmät, jotta hän osaa valita sopivimmat keinot tiedon luomiseen ja oppimiseen. Jatkuva oppiminen ja uuden osaamisen luominen edellyttävät esimieheltä johtajuutta, innostavuutta sekä innovatiivisuutta. (Ojala 2008, 292, 296.)

Esimehen tehtäviin kuuluu olennaisesti palautteenanto. On tärkeää, että kommunikointi kattaa molempien puoleisen palautteen esimiehen ja työntekijän välillä. Kommunikaation ja palautteen avulla esimies voi osoittaa välittävänsä ja arvostavansa työntekijöitään ja heidän työpanostaan. Avoimen kommunikaation avulla esimies ja työntekijä voivat kertoa toisilleen odotuksistaan, toiveistaan ja suunnitelmistaan. Näin voidaan selvittää myös työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista työnantajaan. Avoimen kommunikaation johdosta esimerkiksi myös kehityskeskusteluista saadaan antoisampia ja tehokkaampia. Palautteenannolla esimies voi rohkaista työntekijää parempiin työsuorituksiin sekä kehittämään itseään niin työhön kuin uraan liittyen. Esimies voi rohkaista ja tukea työntekijöitään osallistumaan erilaisiin koulutuksiin tai jopa opiskelemaan työn ohella itselleen alaan liittyvän tutkinnon. (Silberman 2013.)

4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen toteutus alkoi kohdeyrityksen löytämisellä ja aiheen valinnalla. Aiheen perusteella laadittiin tutkimusongelmat ja tutkimuksen tavoitteet, valittiin tutkimusmenetelmät sekä rajattiin teoreettinen viitekehys. Näiden valintojen pohjalta syntyi opinnäytetyösuunnitelma, jossa edellä mainittujen lisäksi määriteltiin tulevan raportin rakenne ja pohdittiin mahdollisia ongelma-alueita, riskejä ja aikataulutusta. Suunnitelman perusteella alkoi itse opinnäytetyön tekeminen sekä tutkimuksen toteuttaminen määriteltujen raamien mukaisesti. Tutkimuksen aineisto kerätään kyselyn avulla, ja sen vastauksia analysoidaan ja tulkitaan tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Tutkimuksen perusteella olisi tarkoitus saada mahdollisimman luotettavia ja konkreettisia tutkimustuloksia sekä toimivia kehitysehdotuksia.

4.1 Kohdeyritys ja aiheen valinta

Kohdeyrityksenäni on markkinointitoimisto, joka tarjoaa pääasiassa myynninedistämisen, promootio- ja tapahtumamarkkinointipalveluita. Markkinointipalvelujen lisäksi yrityksellä on tarjottavanaan mysteerishoppaus- ja AD-palveluita. Yritys työllistää noin 120 työntekijää yhdellätoista eri paikkakunnalla Suomessa. Työntekijät ovat nuoria, pääosin 18–26 -vuotiaita, ja suurin osa työsuhteista on osa-aikaisia. Monelle työntekijälle työ on siis esimerkiksi sivutyö tai tulonlähde opiskelujen ohella. Yrityksen johto toimii Helsingistä käsin.

Löysin kohdeyritykseni HAAGA-HELIAn MyNet-sivuston kautta. Sain ehdottaa itseäni kiinnostavaa aihetta, ja näin alkoi muodostua kouluttamiseen ja koulutuksen laatuun keskittyvä tutkimus. Kohdeyritys itse toivoi tutkimuksen keskittyvän selvittämään työntekijöiden omia mielipiteitä ja näkemyksiä koulutusten onnistumisesta sekä tarpeellisuudesta. Näitä aiheita ei ole yrityksessä aikaisemmin tarkasteltu työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksen toivottiin tuovan esille myös kehitysehdotuksia ja -toiveita koulutuksen muuttamisesta ja parantamisesta sekä mahdollisesti jonkinlainen tulevien koulutuksien onnistumista selventävä arvioinnin väline. Kohdeyrityksen kouluttaminen liittyy yleensä myyntitehtäviin ja tuote-esittelyihin, jotta työntekijöillä olisi kaikki tar-

peellinen tieto tuotteiden myyntiin sekä markkinointiin. Näin ollen koulutusta tapahtuu paljon myynti- tai tapahtumakohtaisesti.

Opinnäytetyöni tarkoitus ja tavoite muotoutuivat siis yhdessä kohdeyritykseni kanssa. Koulutuksien tarpeellisuus ja hyödyllisyys ovat tärkeitä mittareita, kun arvioidaan kouluttamisen onnistumista. Työntekijöiden näkökulmasta arvioinnin merkittävimmissä asemassa toimii työntekijöiden omat kokemukset ja mielipiteet siitä, miten onnistuneita kouluttamiseen liittyvät tekijät ovat olleet. Näin koulutuksen onnistumista pystytään arvioimaan juuri työntekijöiden näkökulmasta, eikä vain esimerkiksi yrityksen tuloksellisuuden perusteella. Kouluttamisen keinoja on monia, ja jokaisen oppiminen on yksilöllistä. Tietynlaiseen työnkuvaan voi kuitenkin sopia yleisesti tietynlainen koulutusmuoto. Työntekijöille suunnatulla kyselyllä kohdeyrityksen johto voi siis myös oppia tuntemaan omat työntekijänsä paremmin ja näin suunnitella sopivampia koulutusmuotoja juuri oman henkilöstönsä tarpeisiin. Kehitysehdotukset ja -toiveet voivat tuoda yrityksen johdolle aivan uusia ideoita koulutusten toteuttamisesta, ja näin johto voi kehittää koulutuksia enemmän työntekijöitään palvelemaan suuntaan.

4.2 Tutkimusmenetelmän ja -ongelmien valinta

Tutkimukseni tarkoituksena on kartoittaa kohdeyritykseni henkilöstön kouluttamisen onnistumista sekä koulutustarpeita työntekijöiden näkökulmasta kvantitatiivisen tutkimuksen keinoin. Koska tutkimus on kartoittava, ei sille ole tarpeen asettaa hypoteeseja (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 154). Kokonaistutkimuksena toteutetun sähköisen kyselylomakkeen avulla saadaan kattavasti aineistoa koko henkilöstön näkemyksistä ja mielipiteistä. Yrityksen henkilöstön määrän ollessa suhteellisen pieni, ei tutkimusjoukosta ole tarpeen tehdä otantaa. Kyselytutkimuksen avulla voidaan tehokkaasti kerätä laaja tutkimusaineisto, joka on helposti analysoitavissa valmiilla ohjelmilla (Hirsjärvi ym. 2007, 190).

Tutkimusongelmani muodostaa koko tutkimukseni perustan. Pääongelman tarkoituksena on hahmotella koko tutkittava kokonaisuus, jota tukemaan laaditaan alaongelmia, jotta pääongelma saadaan ratkaistua (Hirsjärvi ym. 2007, 124). Kysymykset olen jakanut tutkimuksen tavoitteiden perusteella, eli kysymykset liittyvät tähänastisen kouluttamisen

onnistumiseen ja kouluttamisen keinojen kehittämiseen. Mielenpitoet ja näkemykset voidaan kiteyttää käsitteen ”tyytyväisyys” alle, jolloin saadaan selkeä käsitys siitä, onko yritys onnistunut tarjoamaan työntekijöitään tyydyttävää koulutusta. Lisäksi tutkimuksessa on oleellista selvittää, kokevatko työntekijät, että tarjotut koulutukset täyttävät heidän tarpeensa ja toiveensa niin määrältään kuin laadultaan. Jotta kohdeyritys voisi muokata ja parantaa tarjoamiansa koulutuksia niin, että koulutukset koettaisiin jatkossa onnistuneemmiksi, työntekijöiltä tulee kysyä mahdollisia kehitysideoita ja -ehdotuksia. Lopuksi tarkoitukseni on saamieni tulosten ja johtopäätösten perusteella laatia kohdeyritykselle arviointilomake, jonka avulla yritys voisi jatkossa seurata työntekijöiden kouluttamisen onnistumista.

4.3 Kyselyn laatiminen

Ihmisten mielenpiteisiin ja näkemyksiin keskittyvät kyselyt ovat aina haastavia, sillä mielenpiteitä on yhtä monta kuin on vastaajaakin. Ison joukon tutkimisessa se on kuitenkin tehokas ja nopea keino saada monipuolista tietoa helposti tulkittavaksi. Kysely tulee aina laatia vastaajien näköiseksi, jotta vastauksia saisi tarpeeksi paljon tulosten luotettavuuden takaamiseksi. Kyselyni on suunnattu myynnin ja markkinoinnin alan työntekijöille, jotka ovat nuoria, pääosin 18–26 -vuotiaita ja joista suurin osa on osa-aikaisessa työsuhteessa. Työ on siis monelle vain sivu- tai lisätulo, esimerkiksi opintojen ohella. Näin ollen voidaan olettaa, että monikaan työntekijä ei ole jokapäiväisellä aktiivisuudella kohdeyrityksen toiminnassa mukana, vaan tekee työtä enemmänkin keikkaluontoisesti eri projekteissa ja tapahtumissa. Kyselyn vastausprosentista voi siis jo ennen kyselyn laatimista odottaa tulevan keskimääräistä alhaisempi. Vastausprosenttia voi kuitenkin nostaa esimerkiksi se, että henkilöstö on kovin nuorta, jolloin sähköisesti toteutettu kysely voi tavoittaa enemmän työntekijöitä kuin sellaisen henkilöstön keskuudessa, jossa on iäkkäämpää, vähemmän sähköisiä kanavia käyttäviä työntekijöitä.

Laadin kyselyn HAAGA-HELIAN opiskelijoiden käytössä olevalla Webropol-ohjelmalla. Ohjelman avulla hoituu kaikki oleellinen, eli kyselyn luonti, visuaalinen ilme, kyselyn lähetys, muistutusviestit sekä vastauksista tehdyt raportit ja taulukot. Kyselyn luonti alkoi kysymysten hahmottelulla tutkimuksen viitekehyksen pohjalta. Eri teoria- ja tutkimustiedon pohjalta laaditut kysymykset toimivat yhdistävänä tekijänä ja vahvana

linkkinä tietoperustan ja empiirisen osan välillä. Tietoperustan keskittyessä osaamiseen ja kouluttamiseen yleisesti, kysymyksiin täytyi ottaa mukaan myös myynnin ja markkinoinnin alakohtainen näkökulma. Tähän sain vinkkejä myös kohdeyritykseni yhteyshenkilöltä. Kyselyn pituus on aina haaste, sillä liian pitkällä kyselyllä voi olla vastaajien määrää vähentävä vaikutus. Liian lyhyellä kyselyllä puolestaan kysymykset ja niiden perusteella saadut tulokset saattavat jäädä kovin pinnalliselle tai hataralle tasolle.

Kyselylomakkeen (liite 1) ensimmäisellä sivulla selvitetään vastaajien taustatietoja, eli vastaajan sukupuoli, ikä, koulutus, toimipaikka ja aika, jonka on työskennellyt kohdeyrityksen palveluksessa. Näiden tietojen avulla vastaajia voidaan luokitella ja vastauksista voidaan tehdä erilaisia tulkintoja luokittelujen perusteella. Taustatietojen avulla vastauksista voi ilmetä muun muassa sukupuolen tai toimipaikan välisiä eroja tai iän, koulutuksen tai palvelusajan vaikutuksia mielipiteisiin ja näkemyksiin. Ensimmäisenä kyselyssä selvitetään työntekijöiden oman osaamisen tasoa. Osaamiseen liittyvät väittämät on laadittu sekä yleisistä myynnin ja markkinoinnin alalla vallitsevista osaamistarpeista että kohdeyrityksen itse määrittelemistä olennaisista osaamisen ulottuvuuksista. Oman osaamisen tason lisäksi vastaajalta kysytään näkemystä siihen, onko tämä osaamisen taso riittävää vai onko tietyn osaamisulottuvuuden kohdalla tarvetta lisäkoulutukselle. Näin saadaan kattavaa informaatiota siitä, mikä työntekijöiden oma käsitys riittävästä osaamisesta on ja miltä osaamisen osilta kaivataan lisää koulutusta. Avoimena kysymyksenä tähän liittyen on, mikä työhön liittyvä osaaminen on vastaajan mielestä kaikista tärkein ja millä perusteilla.

Seuraavaksi kyselyssä selvitetään vastaajan mielipiteitä henkilökohtaisiin ja työyhteisöön liittyviin ominaisuuksiin erilaisten väittämien avulla. Henkilökohtaiset ominaisuudet liittyvät vastaajan omaan asenteeseen työtä ja työelämää kohtaan sekä omiin kykyihin työntekijänä. Tällaisia ominaisuuksia ovat muun muassa sitoutuneisuus työnantajaan, positiivinen asenne työtä kohtaan sekä ammattitaidon ylläpito. Työyhteisön ominaisuudet puolestaan liittyvät yleisesti työyhteisöissä tärkeiksi pidettyihin ominaisuuksiin, kuten ilmapiiriin, viestintään ja palautteenantoon. Avoin ja tukeva työympäristö on tärkeä edellytys kehittyvälle työyhteisölle. Omat asenteet työtään ja työelämää kohtaan vaikuttavat paljon yksilön haluun ja intresseihin kehittyä sekä oppia uutta. Väittämiin vasta-

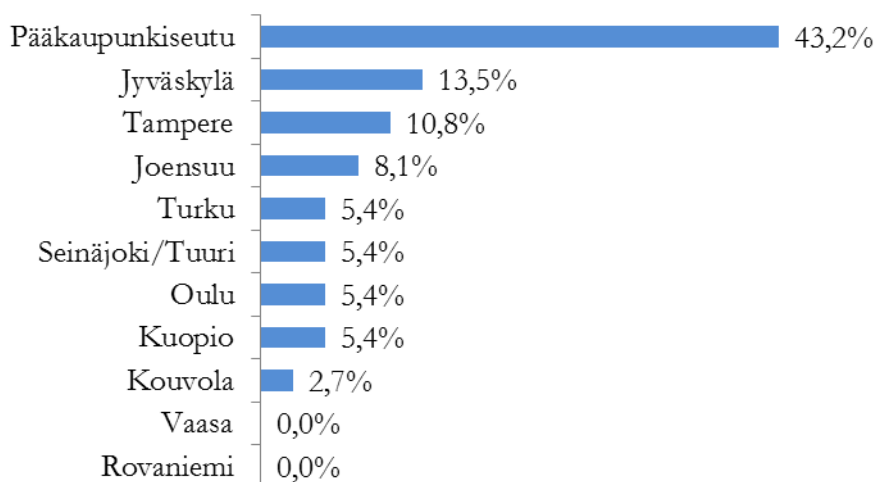
taan Likertin neljäportaisen asteikon avulla, ääripäinään täysin samaa mieltä ja täysin eri mieltä -vaihtoehdot.

Seuraavassa osiossa selvitetään kohdeyrityksen käyttämiä kouluttamisen keinoja, niiden hyödyllisyyttä sekä kiinnostavuutta. Osiossa on lueteltuna eri kouluttamisen keinoja, kuten perehdyttäminen, verkko-opetus ja työssä oppiminen. Jokaisen keinon kohdalta vastaajan tulee vastata, onko keinoa käytetty kohdeyrityksessä, ja jos on, kuinka hyödyllinen se on ollut. Samalla tulee myös vastata, kuinka kiinnostavana vastaaja kokee kyseisen kouluttamisen keinon. Tähän liittyen selvitetään avoimen kysymyksen avulla, mikä luetelluista kouluttamisen keinoista on ollut vastaajalle kaikista mieluisin ja millä perusteilla. Näin voidaan kartoittaa työntekijöille mieluisimpia kouluttamisen keinoja ja saada vinkkejä tulevien koulutusten järjestämistä varten. Esimerkiksi, jos jokin kouluttamisen keino, jota ei ole yrityksessä käytetty, koetaan työntekijöiden keskuudessa todella kiinnostavaksi, yritys voi harkita tämän keinon käyttöönottamista tulevaisuudessa.

Kouluttamisen keinojen jälkeen selvitetään koulutusten laatua erilaisten väittämien avulla. Väittämät liittyvät ominaisuuksiin, jotka yhdistetään usein onnistuneisiin koulutuksiin, kuten koulutusten selkeisiin tavoitteisiin, säännölliseen arviointiin ja kiinnostavuuteen. Väittämiin vastataan jälleen Likertin neljäportaisen asteikon mukaisesti täysin samaa mieltä ja täysin eri mieltä -vaihtoehtojen välillä. Näistä väittämistä kysytään avoimen kysymyksen avulla kaikista onnistuneinta ja epäonnistuneinta ominaisuutta sekä perusteluja näille valinnoille. Kyselyn viimeisellä sivulla kysytään viimeisintä saatua koulutusta sekä sen ajankohtaa. Näin saadaan yleiskuvaa siitä, kuinka aktiivisesti työntekijät ovat koulutuksiin osallistuneet. Lopuksi, vastaajan on mahdollista antaa avointa palautetta sekä kyselystä että yrityksen koulutuksista. Tämän kohdan avulla olisi tarkoitus saada työntekijöiltä kehitysehdotuksia ja -ideoita koulutuksiin liittyen.

5 Tutkimuksen tulokset

Kysely lähetettiin sähköpostitse 107 kohdeyrityksen työntekijälle. Kysely oli avoinna kaksi viikkoa, jonka aikana lähetettiin kaksi muistutusviestiä niille työntekijöille, jotka eivät siihen mennessä olleet vielä vastanneet. Vastauksia kertyi 38, eli kyselyn vastausprosentiksi tuli 35,5 %. Yhdestätoista paikkakunnasta kahdessa, Vaasassa ja Rovaniemellä, vastaajien määrä jäi nolnaan. Eniten vastauksia (43,2 %) tuli pääkaupunkiseudulta (kuvio 2). Vastaajista 68,4 % oli naisia ja 31,6 % miehiä. Vastaajien keski-ikä oli 23, nuorimman vastaajan ollessa 18 ja vanhimman 29 vuotta. Puolella (50 %) vastaajista korkein suoritettu tutkinto oli lukio, toiseksi eniten (18,4 %) oli ammatillisen tutkinnon suorittaneita. 25 vastaajaa ilmoitti jonkin tutkinnon suorittamisen olevan kesken. Opiskelihoista 21 kertoi opiskelevansa tällä hetkellä aktiivisesti. Kohdeyrityksen palveluksessa suurin osa (63,2 %) oli ollut alle vuoden. 1–2 vuotta yrityksessä työskennelleitä oli 31,6 % ja loput 5,3 % ilmoittivat työskennelleensä yrityksessä 3–4 vuotta.

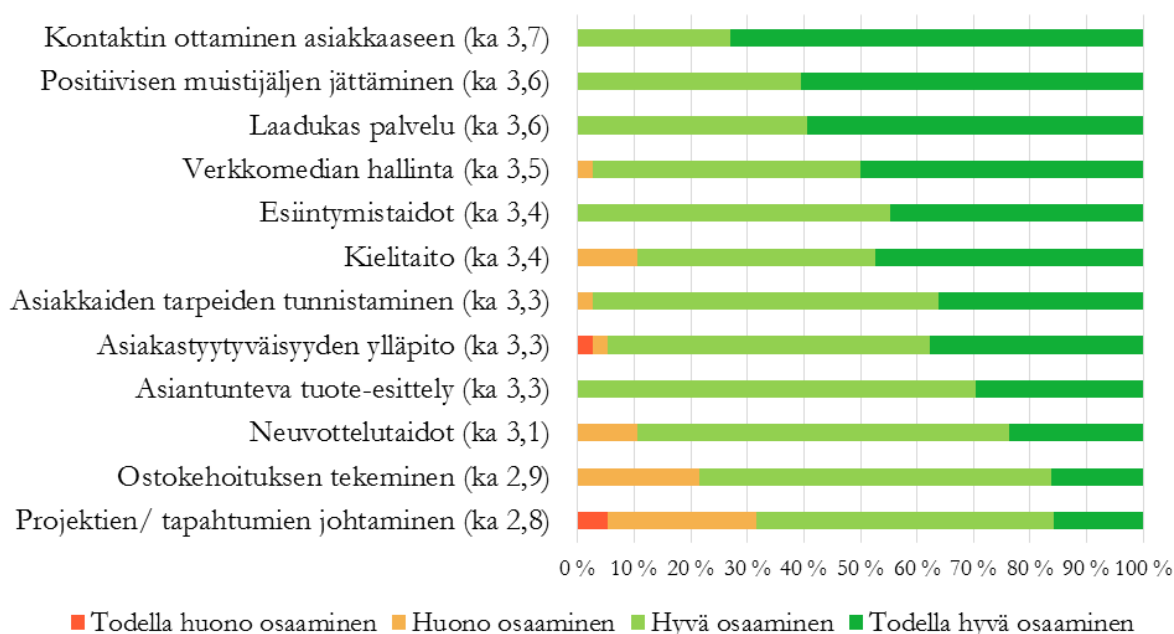


Kuvio 2. Vastaajien toimipaikkajakauma

5.1 Vastausten tulkinta

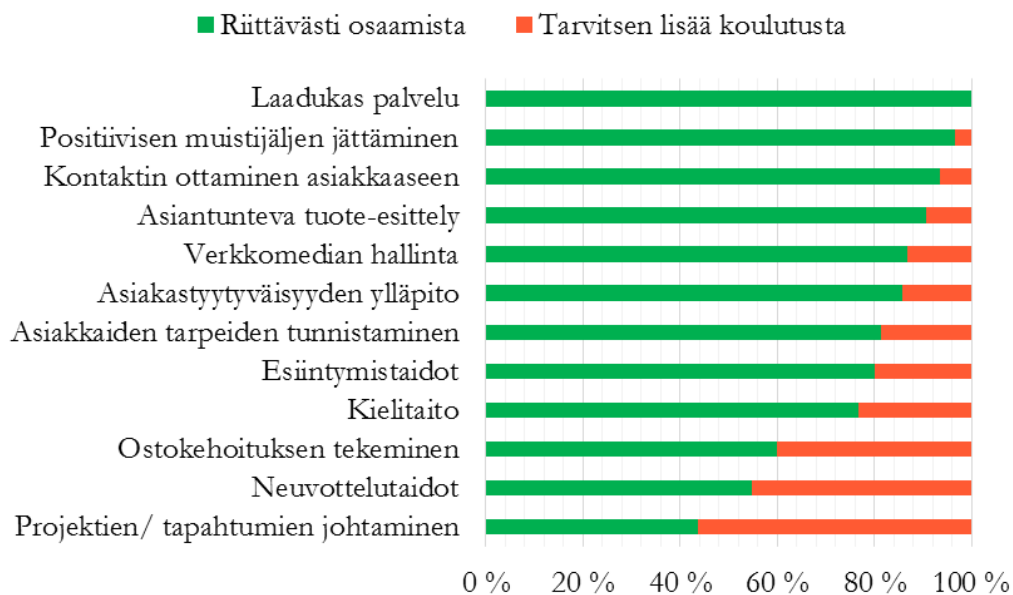
Markkinointi- ja myyntiosaamiseen liittyvässä osiossa (kuvio 3) oman osaamisen tasoksi arvioitiin neljäportaisella asteikolla eniten määritelmä ”hyvä osaaminen” (51,7 %). Toiseksi eniten (41,2 %) oman osaamisen arvioitiin olevan tasolla ”todella hyvä osaaminen”. Parhaimmalle tasolle arvioitiin kontaktin ottaminen asiakkaaseen (ka 3,7), positii-visen muistijäljen jättäminen (ka 3,6) ja laadukas palvelu (ka 3,6). Huonoimmalle tasolle

arvioitiin osaamiseen liittyen neuvottelutaidot (ka 3,1), ostokehoituksen tekeminen (ka 2,9) ja projektien/tapahtumien johtaminen (ka 2,8). Osiossa kysyttiin myös, kokeeko vastaaja tietyn osaamisen ominaisuuden riittäväksi vai olisiko tarvetta lisäkoulutukselle. 78,9 % vastaajista koki oman osaamisen tasonsa riittäväksi. Riittävimmäksi osaaminen koettiin laadukkaan palvelun (100 %), positiivisen muistijäljen jättämisen (96,4 %) ja asiakkaaseen kontaktin ottamisen (93,3 %) osalta (kuvio 4). Lisäkoulutukselle nähtiin eniten tarvetta ostokehoituksen tekemisen (40 %), neuvottelutaitojen (45,2 %) ja projektien/tapahtumien johtamisen (56,3 %) osalta.



Kuvio 3. Markkinointi- ja myyntiosaamiseen liittyvien väittämien jakautuminen

Erot keskiarvoissa ovat kovin pieniä, joten vastauksista voidaan tulkita, että työntekijöillä on kovin positiivinen käsitys omasta osaamisestaan ja henkilöstö arvioi oman osaamisen tasonsa myynnin ja markkinoinnin alalla yleisesti hyväksi sekä riittäväksi. Riittävimmin osaamista koettiin olevan vahvasti palvelutilanteisiin liittyvillä ominaisuuksilla, ja nämä ominaisuudet arvioitiin myös parhaimmalle tasolle. Vastaavasti lisäkoulutusta kaivattiin eniten niille ominaisuuksille, jotka oli arvioitu heikoimmalle tasolle. Eniten lisäkoulutusta kaivattiin projektien ja tapahtumien johtamiselle, joka on varmasti suurimmalle osalle työntekijöistä etäinen aihe, sillä vain muutama työntekijä on työssään välillä myös esimiesasemassa.

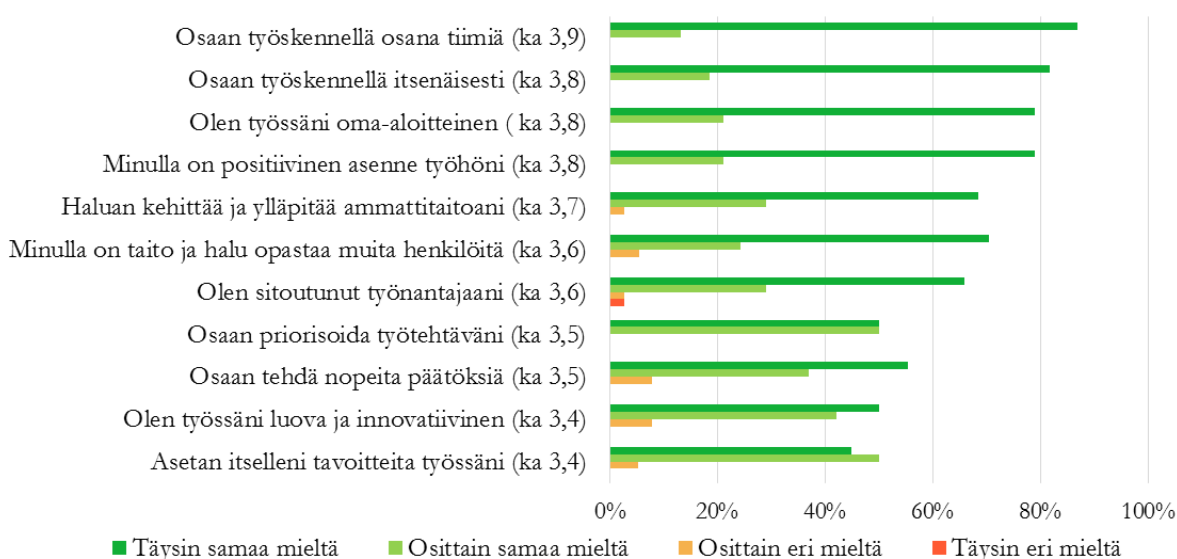


Kuvio 4. Markkinointi- ja myyntiosaamiseen liittyvien väittämien koulutustarve

Tärkeimmäksi osaamiseksi työssään vastaajat nimesivät avoimessa kysymyksessä monipuolisesti edellisessä osiossa käsitellyjä myynnin ja markkinoinnin osaamisen ominaisuuksia. Eniten mainintoja saivat asiakaspalvelutilanteissa tarpeelliset ominaisuudet, kuten neuvottelu- ja keskustelutaidot, esiintymistaidot, myytävien tuotteiden monipuolinen tunteminen sekä oma positiivisuus ja sosiaalisuus myyntitilanteissa. Vastaukset kertovat paljon työn luonteesta, eli työntekijöiden työtehtävät painottuvat asiakasrajapinnalle ja tuotteiden myyntiin. Vastaajat painottivat paljon asiakkaan näkökulmaa, eli asiakastyytyväisyyden ja onnistuneiden myyntitilanteiden luomista. Vastaajilla vaikuttaisi siis olevan selkeä käsitys siitä, mitä ominaisuuksia myyntitilanteissa tarvitaan ja mitkä ovat keskeisiä osaamistarpeita omassa työssä.

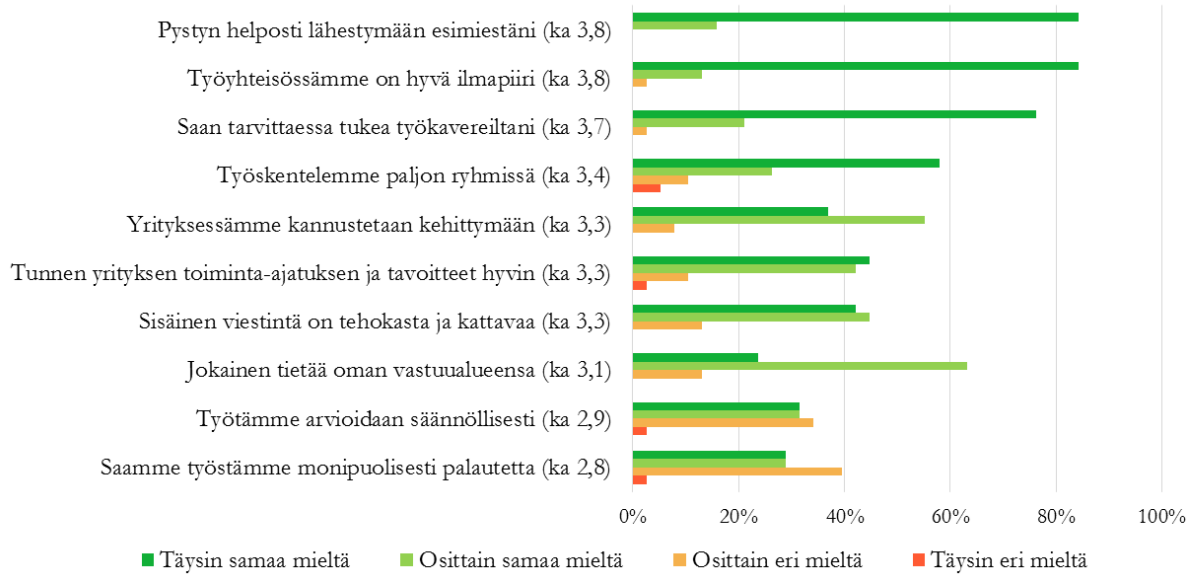
Henkilökohtaisten ominaisuuksien osiossa (kuvio 5) vastaajilla on kovin positiivinen asenne itsestään työelämässä ja osana työyhteisöä. Jopa 66,4 % vastaajista valitsi neljäportaisella asteikolla väittämän ”täysin samaa mieltä”. Omiin mielipiteisiin, asenteisiin ja kykyihin liittyvistä väittämistä korkeimmalle arvioitiin väittämät ”osaan työskennellä osana tiimiä” (ka 3,9), ”osaan työskennellä itsenäisesti” (ka 3,8), ”olen työssäni omaaloitteinen” (ka 3,8) ja ”minulla on positiivinen asenne työhöni” (ka 3,8). Heikoimmaksi arvioitiin väittämät ”osaan priorisoida työtehtäväni” (ka 3,5), ”osaan tehdä nopeita päätöksiä” (ka 3,5), ”olen työssäni luova ja innovatiivinen” (ka 3,4) ja ”asetan itselleni tavoitteita työssäni” (ka 3,4). Erot keskiarvoissa ovat jälleen kovin pieniä. Painotus

henkilökohtaisissa ominaisuuksissa on kuitenkin enemmän oman asenteen laadussa sekä itsensä näkemisessä osana tiimiä ja työyhteisöä. Heikoimmat keskiarvot saaneet väittämät liittyvät puolestaan enemmän tavoitteiden asettamiseen, innovatiivisuuteen sekä vastuunottamiseen omilla työtehtävissä. Vastaukset tukevat käsitystä, että suurin osa työntekijöistä on osa-aikaisia, eikä työssä olla mukana jokapäiväisellä rutiinilla. Näin työtä ei ajatella kovin tavoitteellisesti, eikä työssä välttämättä edes haluta ottaa vastuutehtäviä, jotta työ pysyisi niin sanotusti keveänä, esimerkiksi opintojen ohella.



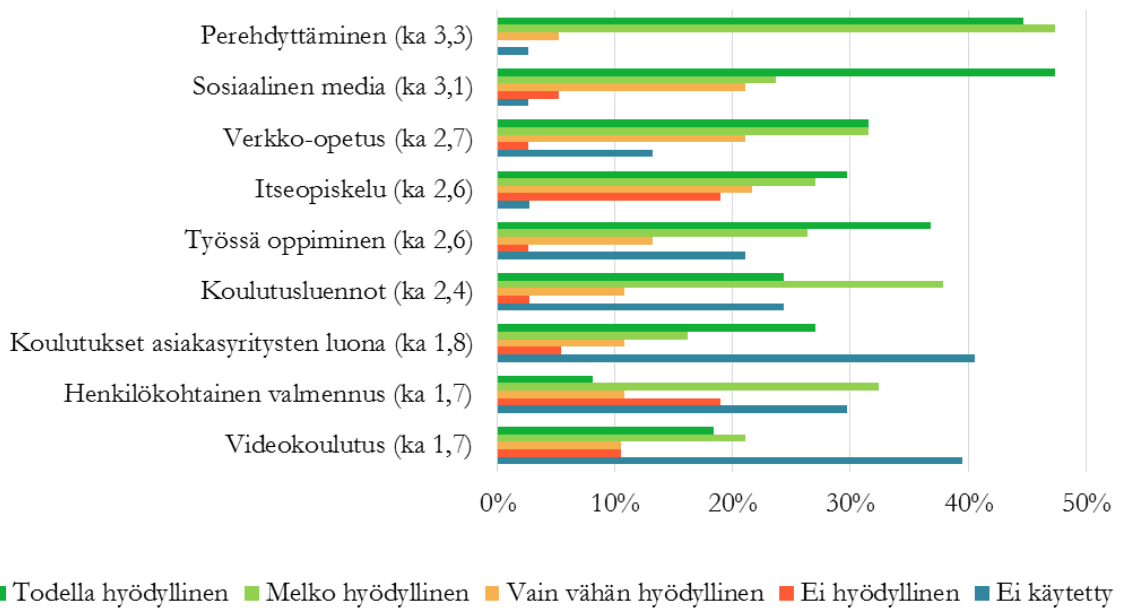
Kuvio 5. Henkilökohtaisiin ominaisuuksiin liittyvien väittämien jakautuminen

Työyhteisön ominaisuuksiin keskittyvässä osiossa (kuvio 6) vastauksissa on hieman enemmän vaihtelua. Väittämän ”täysin samaa mieltä” valitsi vastaajista 51,1 %, ja väittämän ”osittain samaa mieltä” 34,2 %. Parhaimmat keskiarvot saivat väittämät ”pystyn helposti lähestymään esimiestäni” (ka 3,8), ”työyhteisössämme on hyvä ilmapiiri” (ka 3,8) ja ”saan tarvittaessa tukea työkavereiltani” (ka 3,7). Väittämistä heikoimmat keskiarvot saivat ”jokainen tietää oman vastualueensa” (ka 3,1), ”työtämme arvioidaan säännöllisesti” (ka 2,9) ja ”saamme työstämme monipuolisesti palautetta” (ka 2,8). Vastausten perusteella työpaikan ilmapiiri on avoin ja positiivinen niin työntekijöiden keskuudessa kuin työntekijöiden ja esimiesten välillä. Parannettavaa olisi johdon ja henkilöstön välisessä viestinnässä, arvioinnissa sekä palautteenannossa. Näin ollen tämän tutkimuksen yhtenä tavoitteena ollut arvioinnin säännöllistäminen tulisi siis työntekijöidenkin mielestä tarpeeseen.

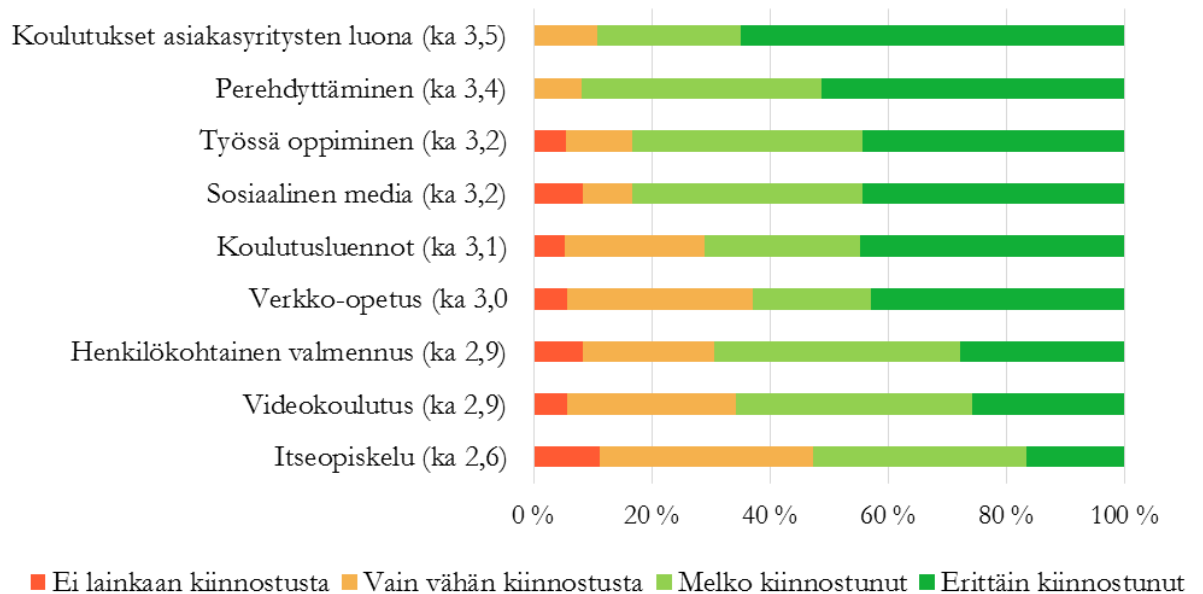


Kuvio 6. Työyhteisön ominaisuuksiin liittyvien väittämien jakautuminen

Hyödyllisimmäksi kouluttamisen keinoksi nousi viisiportaisella asteikolla (kuvio 7) pehdyttämisen (ka 3,3). Seuraavaksi hyödyllisimpinä kouluttamisen keinoina vastaajat pitivät sosiaalista mediaa (ka 3,1) ja verkko-opetusta (ka 2,7). Vähiten hyödyllisimpinä tai vähiten käytettyinä kouluttamisen keinoina vastaajat pitivät puolestaan koulutuksia asiakasyritysten luona (ka 1,8), henkilökohtaista valmennusta (ka 1,7) ja videokoulutusta (ka 1,7). Eniten ”ei käytetty” -vastauksia saivat koulutukset asiakasyritysten luona (40,5%), joka nousi myös kiinnostavimmaksi kouluttamisen keinoksi (ka 3,5). Seuraavaksi kiinnostavimmiksi kouluttamisen keinoiksi tuli neljäportaisella asteikolla (kuvio 8) pehdyttämisen (ka 3,4), työssä oppiminen (ka 3,2) ja sosiaalinen media (ka 3,2). Vähiten kiinnostavia kouluttamisen keinoja olivat henkilökohtainen valmennus (ka 2,9), videokoulutus (ka 2,9) ja itseopiskelu (ka 2,6). Avoimen kysymyksen mieluisimmaksi kouluttamisen keinoksi valittiin eniten asiakasyritysten luona tapahtuvat koulutukset, sosiaalinen media ja muu verkossa oleva koulutusmateriaali sekä työssä oppiminen. Asiakasyritysten luona tapahtuvien koulutusten vahvuuksiksi lueteltiin koulutusten kattavuus, tutustuminen itse asiakasyritykseen ja mahdollisuus suoraan vuorovaikutukseen asiakasyrityksen kanssa. Verkossa tapahtuvan kouluttamisen hyödyiksi mainittiin muun muassa ajan ja paikan riippumattomuus sekä tiedon saatavilla olon kätevyys ja ajankoh-taisuus. Työssä oppimisen vahvuuksiksi lueteltiin puolestaan sen käytännönläheisyys sekä ”tekemällä oppimisen” tehokkuus ja mieluisuus.



Kuvio 7. Kouluttamisen keinojen käyttö ja hyödyllisyys



Kuvio 8. Kouluttamisen keinoihin liittyvän kiinnostuksen jakautuminen

Mielipiteet kouluttamisen laatuun keskittyvässä osiossa (liite 2) olivat kovin positiivisia. Eri väittämille oli annettu neljäportaiset vastausvaihtoehdot, joista suosituimmaksi vaihtoehdoksi nousi ”osittain samaa mieltä” (45,7 %). Eniten vastaajat olivat samaa mieltä väittämien ”koulutusten opit siirtyvät myös käytäntöön” (ka 3,6), ”koulutukset ovat kestoltaan sopivia” (ka 3,5) ja ”kouluttaminen on joustavaa ja työntekijöitä palve-

levaa” (ka 3,4) kanssa. Vähiten vastaajat olivat samaa mieltä väittämien ”työntekijöiden koulutustoiveita kuunnellaan ja toteutetaan” (ka 3,0), ”koulutukset ovat käytännönläheisiä” (ka 3,0), ”koulutukset ovat teoriapohjaisia” (ka 2,9) ja ”koulutuksen onnistumista arvioidaan säännöllisesti” (ka 2,5) kanssa. Erot keskiarvoissa ovat kovin pieniä, joten koulutusten laadun voidaan tulkita olevan työntekijöiden mielestä yleisesti kiitettävällä tasolla. Koulutusten säännöllinen arviointi sai eniten ”täysin eri mieltä” -vastauksia (5,4 %), joten tulos tukee jälleen käsitystä, että yritykseltä puuttuu säännöllinen arviointi koulutuksiin liittyen. Koulutuksen laatuun liittyvässä avoimessa kysymyksessä kaikista onnistuneimmiksi koulutusten ominaisuuksiksi lueteltiin koulutusten käytännönläheisyys ja konkreettisuus, koulutusten mielenkiintoisuus sekä koulutuksissa tapahtuva vuorovaikutus asiakasyritysten kanssa. Kaikista epäonnistuneimmiksi koulutusten ominaisuuksiksi suurin osa vastaajista ei osannut sanoa mitään yhtä tiettyä asiaa, mutta vastauksissa tuli esille muun muassa koulutusvideoiden huonolaatuisuus sekä joskus pinnallisiksi jäävät koulutukset esimerkiksi tiukasta aikataulusta johtuen. Käytännönläheisyys nousi selkeästi onnistuneimmaksi koulutusten piirteeksi avoimessa kysymyksessä, vaikka kyseinen ominaisuus jäi keskiarvoltaan (ka 3,0) alhaiseksi väittämän muodossa.

Viimeiseksi kohdeyritykseltä saatu koulutus oli suurimmalla osalla vastaajista ollut viimeisen puolen vuoden (35,1 %) tai viimeisen kuukauden (32,4 %) sisällä. Koulutukset olivat kaikilla vastanneilla liittyneet jonkin tuotteen esittelyyn tai ominaisuuksiin joko asiakasyrityksessä tapahtuvan koulutuksen muodossa tai verkko-opetuksen, kuten sosiaalisen median ja videokoulutuksen avulla. Avoimen palautteenannon osiossa, niin kyselyyn kuin koulutuksiin liittyen, kyselyn toivottiin muun muassa parantavan työntekijöiden ja johdon välistä kommunikaatiota sekä muokkaavan tulevia koulutuksia työntekijöiltä saadun palautteen mukaisesti. Kehitysehdotuksena nousi myös esille yleisesti myyntiin ja markkinointiin liittyvien koulutusten järjestäminen.

5.2 Vastausten luokittelu ja korrelaatiot

Kyselyn alussa kysytyjen taustatietojen avulla vastauksia pystytään luokittelemaan eri vastaajaryhmien avulla. Yksittäisten toimipaikkojen osalta ei ole mahdollista tehdä luotettavaa vertailua, sillä suurin osa vastaajista (43,2 %) oli pääkaupunkiseudulta, ja muiden toimipaikkojen vastaajamäärät olivat niin pieniä (N=1–5), että keskiarvoista teh-

dyistä tulkinnoista olisi tullut kovin vääristyneitä ja epäpäteviä. Tulkitsin eroja kuitenkin pääkaupunkiseudun ja muiden toimipaikkojen välillä niin, että sain muutaman huomattavan eron pääkaupunkiseudun keskiarvon ja muiden toimipaikkojen keskiarvon välillä (liite 3). Koulutukset asiakasyritysten luona koettiin pääkaupunkiseudulla (ka 2,7) huomattavasti hyödyllisemmiksi kuin muilla paikkakunnilla (ka 1,3). Tähän voi vaikuttaa se, että pääkaupunkiseudulla työskentelevät ovat lähempänä asiakasyritysten toimipisteitä, kun taas muilla alueilla työskenteleville välimatkat voivat olla huomattavasti suurempia. Toinen merkittävä ero löytyi mielipiteissä työssä oppimista kohtaan, kun pääkaupunkiseudun keskiarvo (ka 1,9) jäi huomattavasti alhaisemmaksi kuin muiden toimipaikkojen keskiarvo (ka 3,2). Pääkaupunkiseudulla koulutusten järjestäminen on ollut myös aktiivisempaa kuin muilla paikkakunnilla.

Seuraavaksi käsittelen sukupuolten välillä havaitsemiani eroja. Markkinointi- ja myyntiosaamiseen liittyvässä osiossa naisten arvioima oma osaamisen taso oli tasaisesti hieman miesten arvioimaa tasoa korkeammalla (liite 4). Naiset arvioivat osaamisensa tason melkein poikkeuksetta enemmän väittämän ”todella hyvä osaaminen” avulla, kun taas miehet väittämän ”hyvä osaaminen” avulla. Osaamisen riittävydessä naiset ja miehet olivat hyvin samaa mieltä. Avoimissa vastauksissa tärkeimmästä työhön liittyvästä ominaisuudesta naiset painottivat hieman enemmän asiakaspalvelutilanteen onnistumista ja omaa sosiaalisuutta sekä positiivista asennetta, miehillä painotus oli enemmän keskustelu- ja esiintymistaidoissa.

Naisten hieman positiivisempi asenne jatkui henkilökohtaisten ja työyhteisön ominaisuuksien väittämiin liittyen (taulukko 1). Suhteellisen selkeät erot löytyivät väittämän ”olen sitoutunut työnantajaani” kohdalla, jossa naiset olivat 80,8 % täysin samaa mieltä (ka 3,8), kun taas miehillä täysin samaa mieltä oli vain 33,3 % (ka 3,1) sekä väittämän ”olen työssäni luova ja innovatiivinen”, jossa naiset olivat 65,4 % (ka 3,6) ja miehet vain 16,7 % (ka 3,0) täysin samaa mieltä. Työyhteisön ominaisuuksiin liittyen naiset ja miehet olivat samoilla linjoilla (taulukko 2). Melko selkeä ero naisten ja miesten välillä löytyi väittämän ”tunnen yrityksen toiminta-ajatuksen ja tavoitteet hyvin”, jossa naiset olivat 57,7 % (ka 3,5) ja miehet vain 16,7 % (ka 2,8) täysin samaa mieltä.

Taulukko 1. Naisten ja miesten vastauksien keskiarvojen erot henkilökohtaisiin ominaisuuksiin liittyvissä väittämässä

Henkilökohtaiset ominaisuudet	Nainen	Mies
Osaan työskennellä osana tiimiä	3,9	3,8
Osaan työskennellä itsenäisesti	3,9	3,7
Olen työssäni oma-aloitteinen	3,8	3,8
Minulla on positiivinen asenne työhöni	3,9	3,7
Haluan kehittää ja ylläpitää ammattitaitoani	3,8	3,4
Minulla on taito ja halu opastaa muita henkilöitä	3,7	3,5
Olen sitoutunut työnantajaani	3,8	3,1
Osaan priorisoida työtehtäväni	3,6	3,3
Osaan tehdä nopeita päätöksiä	3,5	3,4
Olen työssäni luova ja innovatiivinen	3,6	3,0
Asetan itselleni tavoitteita työssäni	3,5	3,2

Taulukko 2. Naisten ja miesten vastauksien keskiarvojen erot työyhteisön ominaisuuksiin liittyvissä väittämässä

Työyhteisön ominaisuudet	Nainen	Mies
Pystyn helposti lähestymään esimiestäni	3,9	3,8
Työyhteisössämme on hyvä ilmapiiri	3,8	3,8
Saan tarvittaessa tukea työkavereiltani	3,7	3,8
Työskentelemme paljon ryhmissä	3,4	3,3
Yrityksessämme kannustetaan kehittymään	3,4	3,2
Tunne yrityksen toiminta-ajatuksen ja tavoitteet hyvin	3,5	2,8
Sisäinen viestintä on tehokasta ja kattavaa	3,4	3,1
Jokainen tietää oman vastualueensa	3,0	3,3
Työtämme arvioidaan säännöllisesti	3,0	2,8
Saamme työstämme monipuolisesti palautetta	2,9	2,8

Kouluttamisen keinoihin liittyvässä osiossa on havaittavissa pieniä eroja sukupuolten välillä (taulukko 3). Keskiarvojen perusteella voidaan tulkita, että naiset pitivät hyödyllisempänä hieman enemmän konkreettista opiskelua, kuten koulutusluentoja ja koulutuksia asiakasyritysten luona. Miehet puolestaan suosivat enemmän työnteon ohella tapahtuvaa kouluttamista, kuten henkilökohtaista valmennusta ja työssä oppimista. Miehet olivat myös hieman avoimempia kouluttamisen uusille keinoille, kuten verkko-opetukselle, sosiaalisessa mediassa tapahtuvalle kouluttamiselle sekä videokoulutuksille. Kiinnostus eri kouluttamisen keinoihin oli todella tasaista. Huomattava ero löytyi asiakasyritysten luona tapahtuvien koulutusten kiinnostavuudessa, jossa naisista 76,9 % oli vastannut olevansa erittäin kiinnostunut (ka 3,7), kun taas miehistä erittäin kiinnostuneita oli vain 36,4 % (ka 3,1). Avoimissa vastauksissa liittyen mieluisimpaan kouluttamisen keinoon naisten vastaukset painottuivat koulutusluntoihin ja koulutuksiin asiakasyritysten luona. Miehillä painotus oli työssä oppimisessa ja verkossa tapahtuvissa koulutuksissa. Molemmat sukupuolet listasivat verkossa tapahtuvien koulutuksien eduiksi niiden ajasta ja paikasta riippumattomuuden.

Taulukko 3. Naisten ja miesten vastauksien keskiarvojen erot kouluttamisen keinojen hyödyllisyyteen ja kiinnostavuuteen liittyen

Kouluttamisen keinot	Hyödyllisyys (1-5)		Kiinnostavuus (1-4)	
	Nainen	Mies	Nainen	Mies
Perehdyttäminen	3,4	3,3	3,5	3,3
Sosiaalinen media	3,0	3,3	3,2	3,3
Verkko-opetus	2,5	2,9	3,0	2,9
Itseopiskelu	2,8	2,3	2,6	2,5
Työssä oppiminen	2,2	3,3	3,1	3,5
Koulutusluennot	2,6	1,8	3,3	2,8
Koulutukset asiakasyritysten luona	2,0	1,6	3,7	3,1
Henkilökohtainen valmennus	1,5	2,1	3,0	2,6
Videokoulutus	1,4	2,3	2,8	2,9

Koulutuksen laatuun liittyvissä väittämässä naiset ovat mielipiteissään jälleen hieman positiivisempia kuin miehet (liite 5). Täysin samaa mieltä koulutusten mielenkiintoisuudesta oli jopa 56 % (ka 3,6) naisista, kun taas miehistä täysin samaa mieltä oli vain 9,1 % (ka 2,8). Molemmat sukupuolet olivat arvioineet heikoimmin toteutuneeksi väittämäksi ”koulutuksen onnistumista arvioidaan säännöllisesti” (ka 2,5). Parhaiten toteutuneeksi väittämäksi molemmat sukupuolet olivat puolestaan valinneet väittämän ”koulutusten opit siirtyvät myös käytäntöön” (ka 3,6).

Iän ja työkokemuksen perusteella tehdyt korrelaatiot SPSS -ohjelman avulla eivät antaneet mitään selkeitä riippuvuuksia iän tai työkokemuksen vaikutuksesta työntekijöiden vastauksiin (liite 6). Markkinointi- ja myyntiosaamiseen liittyvissä väittämässä ainoa merkittävä korrelaatio ilmeni iän ja laadukkaan palvelun välillä. Mitä vanhempi vastaaja siis oli, sitä enemmän hän piti kykyään palvella laadukkaampana (0.490). Henkilökohtaisissa ominaisuuksissa työkokemuksella oli vastauksissa yhteys nopeiden päätöksien tekemisessä (0.385). Kauemmin yrityksessä työskennelleet kokivat siis pystyvänsä paremmin tekemään nopeita päätöksiä kuin vähemmän aikaa yrityksessä työskennelleet vastaajat. Kauemmin yrityksessä työskennelleet kokivat myös työyhteisön ilmapiirin paremmaksi (0.326).

Kouluttamisen keinoista kauemmin yrityksessä työskennelleet pitivät hyödyllisempinä itsenäisen opiskelun keinoja, kuten verkko- (0.403) ja itseopiskelua (0.378). Myös iällä oli hieman vaikutusta kouluttamisen keinoihin liittyvissä mielipiteissä. Mitä vanhempi vastaaja oli, sitä hyödyllisempänä hän piti itseopiskelua (0.352) ja sosiaalista mediaa (0.357). Kouluttamisen keinojen kiinnostavuudessa löytyi iän ja työkokemuksen merkittävä korrelaatio työssä oppimisen osalta (0.378 & 0.454). Näin ollen voidaan tulkita, että vanhemmat ja kauemmin yrityksessä työskennelleet ovat avoimempia itsenäiseen opiskeluun sekä työn ohella tapahtuvaan kouluttamiseen. Kouluttamisen laatuun liittyvien korrelaatioiden pohjalta pystyy tulkitsemaan, että mitä vanhempi vastaaja on ollut, sitä positiivisempi näkemys hänellä on ollut liittyen koulutusten kattavuuteen ja monipuolisuuteen (0.364), koulutusten tavoitteiden selkeyteen (0.329) sekä yhteistyön valmennuksen onnistumiseen (0.387).

6 Diskussio eli pohdinta

Oman näkökulman luomisen on tutkimuksen onnistumisen kannalta hyvinkin ratkaisevassa asemassa. Toteutetun tutkimuksen ymmärtäminen ja laaja-alainen pohdinta tuovat tutkimukselle painoarvoa ja näin tutkimuksen pohjalta laaditut kehitysehdotukset saavat luotettavan perustan. Tutkimuksen luotettavuuden pohtiminen on tärkeää sekä tutkimuksen laatijalle että tutkimuksen tuloksia hyödyntävälle kohdeyritykselle. Tulokset ja niistä tehdyt tulkinnat menettävät pätevyytään, jos tutkimuksen luotettavuudesta ei ole huolehdittu jo suunnitteluvaiheesta lähtien. Tutkimuksen laatiminen ja toteutus on aina prosessi, jonka aikana tapahtuu havaintoja ja oivalluksia, parhaimmillaan jopa uusien näkökulmien ja ajatusmallien muokkaantumista. Näin ollen on myös tärkeää pohtia, mitä prosessi on opettanut ja antanut itselleen.

Tutkimuksen avulla oli tarkoitus kartoittaa ja kuvailla kohdeyrityksen kouluttamiseen liittyviä ominaisuuksia ja näiden havaintojen perusteella antaa yritykselle työkaluja kehittää omaa toimintaansa. Kouluttaminen kohdeyrityksessä voidaan todeta yleisellä tasolla onnistuneeksi, ja kuten aina, koulutusten kehittäminen on ikuisuusprojekti, joka vaatii jatkuvaa kriittistä arviointia ja palautetta niin koulutusten järjestäjiltä kuin niihin osallistujilta. Työntekijät olivat yleisesti tyytyväisiä yrityksen tarjoamiin koulutuksiin, niin määrältään, laadultaan kuin sisällöltään. Koulutukset koettiin hyödyllisiksi ja tarpeellisiksi osaamisen kehittämisen ja ammattitaidon ylläpitämisen välineiksi. Koulutukset ovat selkeästi siis kannattavia ja panostamisen arvoisia. Kehitysideoita tuli esille muun muassa koulutuksen keinoihin ja laadun parantamiseen liittyen, niin palautteenannon, sisäisen viestinnän kuin arvioinnin osalta. Kouluttamisen onnistumisen säännöllisen seuraamisen, palautteenannon ja viestinnän tueksi laadin tutkimuksen perusteella työkalun arviointilomakkeen muodossa.

6.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden voidaan katsoa koostuvan sen validiteetista ja reliabiliteetista. Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta, eli tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Vastausprosentti on yksi tutkimuksen yleisimmistä luotettavuuden ilmaisimista (Vehkalahti 2008, 44). Validiteetti tarkoittaa

puolestaan mittarin tai tutkimusmenetelmän pätevyyttä, eli kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituksin mitata. Mittaustuloksista voi tulla epäpäteviä esimerkiksi jos vastaajat ovat käsittäneet monet kysymykset eri tavalla kuin kyselyn laatija on ajatellut. Pätevyyttä parantaa tutkimuksen laatijan tarkat kuvaukset tutkimuksen etenemisestä ja tuloksiin päätymisestä. (Hirsjärvi ym. 2007, 226–227.)

Mittausvirheitä ei voida välttää, mutta niiden vaikutuksia voidaan vähentää (Vehkalahti 2008, 22). Kyselyn kysymysten selventämiseksi olen tehnyt vastausvaihtoehdoista mahdollisimman hyvin toisensa poissulkevia, jolloin vastaajalle ei pitäisi olla epäselvää, mikä vaihtoehto tulisi valita. Näin on esimerkiksi koulutukseen liittyvässä osiossa, jossa vastaajan tulee valita vain korkein suoritettu tutkinto. Valmiiden vastausvaihtoehtojen avulla selkeytetään mittausta, avoimet osiot puolestaan toimivat tilanteissa, joissa vaihtoehtoja ei haluta tai niitä ei voida luetella (Vehkalahti 2008, 25). Olen jättänyt vastausvaihtoehtoja tietoisesti pois vaihtoehdot ”ei samaa eikä eri mieltä” ja ”en osaa sanoa”, sillä vaihtoehdot koetaan usein niin sanottuina helppoina vaihtoehtoina, jotka valitaan, jos kysymystä ei kunnolla ymmärretä tai jos sitä ei jakseta pohtia syvällisemmin. Näin pyrin saamaan keskiarvoista todenmukaisempia ja tuloksista pätevämpiä.

Olen pyrkinyt tekemään kysymyksistä mahdollisimman yksinkertaisia ja helposti ymmärrettäviä. Olen myös selittänyt kaikissa niissä kyselyn osioissa, joissa oli mielestäni tarpeellista avata osion tarkoitusta, mitä osiossa on tarkoitus selvittää, ja miten osion kysymyksiin tulee vastata. Kyselyn pituudesta olen pyrkinyt saamaan sillä tavalla sopivan, että vastaajat jaksaisivat vastata kunnolla kyselyn loppuun asti, mutta kuitenkin niin, että kyselyllä saataisiin kerättyä mahdollisimman kattavasti ja monipuolisesti tietoa. Näillä ominaisuuksilla kysely pitäisi olla toistettavissa, eli jos kysely tehtäisiin uudelleen samalla vastaajajoukolla, tulokset olisivat samankaltaiset kuin nyt.

6.2 Kehittämisehdotukset

Vastausten perusteella työntekijöiden osaamisen kehittämisessä tulisi lisätä yleisen myynti- ja markkinointiosaamisen koulutuksia. Tällä hetkellä koulutukset liittyvät suurimmaksi osin jonkin tietyn tuotteen ominaisuuksiin ja sen myyntiin, jolloin työntekijöiden osaaminen on vahvimmillaan tuote-esittelyjen ja palvelun laadussa, ja itseluotta-

mus myyntitapahtuman onnistumisesta on vahva. Yleiset myynnin ja markkinoinnin taidot, kuten neuvottelutaidot ja ostokehoituksen tekeminen kaipaisivat siis lisäkoulutusta. Esimiestehtävät ovat suurimmalle osalle työntekijöistä kaukana heidän työnkuvastaan, joten jatkossa voisi olla hyödyllistä selvittää hieman tarkemmin työntekijöiden kiinnostusta esimiestehtäviin. Näin voitaisiin panostaa sopivien henkilöiden kouluttamiseen niin, että yritykseen saataisiin tietyt esimiesasemiin soveltuvat työntekijät, ja esimerkiksi tietyissä projekteissa ja tapahtumissa toimivilla vastuuhenkilöillä olisi selkeä käsitys omasta roolistaan. Esimieskoulutusta voisi toteuttaa muun muassa täsmäkoulutuksen tai henkilökohtaisen valmennuksen keinoin. Yleistä myyntiosaamista voisi puolestaan parantaa esimerkiksi käteväksi todettujen verkkokoulutusten ja sosiaalisen median avulla.

Teorian mukaan tavoitteellisuus on tärkeää työmotivaation kannalta niin kehittymiseen kuin työsuoritukseen liittyen. Jos halutaan lisätä työntekijöiden vastuunottoa ja parantaa työsuoritusten tasoa, tulisi keskittyä työntekijöiden rohkaisemiseen muun muassa motiivoinnin ja palkitsemisen avulla. Vastaajat kokivat yleisesti olevansa tyytyväisiä ja sitoutuneita työnantajaansa, joten työntekijöiden joukosta löytyisi varmasti halua ja intoa kehittää omaa työpanostaan. Teoriassa korostetaan myös esimiehen roolia ja kommunikointikykyä motivoinnin, palkitsemisen sekä palautteenannon laadun takaajana. Vaikka vastaajat kokivat esimiehen olevan helposti lähestyttävissä, näkivät he puutteita palautteenannossa, sisäisessä viestinnässä sekä säännöllisessä työn arvioinnissa. Teorian mukaan palautteenanto ja sisäinen viestintä toimivat henkilöstön oppimisen tärkeänä tukena. Kehittämällä näitä kokonaisuuksia, voidaan tehostaa koko yrityksen toimintaa, mukaan lukien henkilöstön kehittämistä. Kohdeyrityksessä vaikuttaisi olevan sopiva työympäristö oppimiselle, sillä työntekijät kokivat työyhteisön ilmapiirin hyväksi ja kannustavaksi sekä saavansa tarvittaessa tukea muilta työkavereilta.

Kouluttamisen keinoissa yrityksen kannattaisi panostaa perinteisen perehdyttämisen lisäksi hyödyllisiksi koettuihin nykyajan tekniikan mahdollistamiin keinoihin, kuten verkkokouluttamiseen ja sosiaalisen median hyödyntämiseen. Erityisen kiinnostavaksi nousseet koulutukset asiakasyritysten luona ovat selkeästi työntekijöille mieluisa keino oppia ja tutustua asiakasyritykseen, ja näin syventää omaa osaamistaan myös tuotetietouden ulkopuolelle. Keino ei kuitenkaan välttämättä toimi niin hyvin pääkaupunkiseu-

dun ulkopuolella, jos asiakasyrityksen luokse pääseminen on haasteellista tai paljon aikaa vievää. Myös työssä oppimisen käytännönläheisyys toimii ja sopii kyseiselle alalle sekä kyseisiin työtehtäviin muiden koulutusten rinnalle. Videokoulutuksellekin löytyi kiinnostusta, mutta vastaajien mielestä sen hyödyllisyys kärsii videoiden huonolaatuisuuden takia. Videokoulutuksille olisi siis potentiaalia, jos niiden laatu paranisi teknologian kehittyessä.

Käytännönläheisyys ja konkreettisuus ovat selkeästi kohdeyrityksen järjestämien koulutusten onnistuneimmat piirteet. Teoriassa painotetaan oppien käytäntöön siirtymisen tärkeyttä, joten tämän piirteen voidaan ajatella olevan yksi onnistuneen koulutuksen pääominaisuuksista. Kun opit ja uusi osaaminen saadaan sisäistettyä ja sovellettua omaan työhön, saavutetaan koulutuksella se hyöty, mitä sillä on tavoiteltukin. Vastaajat kokivat koulutukset myös motivoiviksi, joustaviksi ja mielenkiintoisiksi, joten voidaan tulkita, että yleinen käsitys koulutuksista on kovin positiivinen, ja koulutuksia pidetään mieluisina sekä hyödyllisinä. Vastauksissa korostuu kuitenkin samat heikkoudet kuin työyhteisön ominaisuuksiin liittyvässä osiossa, jolloin käsitys siitä, että yrityksellä on parannettavaa niin sisäisen viestinnän, palautteenannon kuin säännöllisen arvioinnin osalta vahvistuu.

Kuten teoriassa todetaan, onnistunut koulutus käsittää monipuolisesti suunnittelua, toteutusta ja arviointia. Kouluttaminen on siis suuri kokonaisuus, joka ei rajoitu vain uuden tiedon tarjoamiseen ja vastaanottamiseen. Teorian mukaan koulutusten suurimmaksi haasteeksi nousee usein niiden arviointi. Näin näyttäisi käyneen myös kohdeyrityksessä, jossa työntekijät kokivat työsuoritusten ja koulutusten onnistumisen säännöllisen arvioinnin puutteelliseksi. Yhtenä tutkimuksen tavoitteena oli laatia arviointilomake, jonka avulla yritys voisi jatkossa seurata työntekijöidensä kouluttamisen onnistumista. Laatimani lomake on suuntaa antava ehdotus, jota yritys voi käyttää sellaisenaan tai muokata sen pohjalta itselleen sopivamman arviointilomakkeen. Lomake on tiivistetty, yksinkertainen vastauslomake, joka toimii samalla sekä itsearviointina, palautteena että koulutuksen onnistumisen arviointivälineenä, ja näin myös sisäisen viestinnän yhtenä työkaluna. Työntekijöiden tulisi täyttää lomake aina tietyn koulutuksen päätyttyä, ja se voisi olla joko paperisena tai sähköisenä versiona koulutuksesta riippuen.

Lomakkeen (liite 7) avulla selvitetään työntekijän mielipiteitä ja kokemuksia koulutuksesta, johon hän on osallistunut. Lomake siis sijoittuu teoriassa esitellyn viisitasoisen kehittämistoimien arvioinnin ensimmäiselle tasolle mittaamaan työntekijöiden reaktioita. Lomakkeessa työntekijän tulee lyhyesti kuvailla koulutuksen onnistumista sekä sen hyötyjä ja puutteita. Näin saadaan ytimekkäästi informaatiota koulutuksen hyödyllisyydestä ja mahdollisista puutteista. Työntekijän tulee myös pohtia oppimiaan uusia asioita sekä mahdollisesti epäselviksi jääneitä asioita. Työntekijän tulee siis prosessoida koulutuksen oppeja ja näin lomakkeella voidaan myös edistää oppien soveltamista käytäntöön. Lopuksi, työntekijällä on mahdollisuus jättää palautetta ja toiveita tulevia koulutuksia varten. Näin yritys voi jatkuvasti kehittää ja muuttaa koulutuksiaan enemmän työntekijöitä palvelevaan muotoon, ja samalla parantaa työntekijöiden tunnetta siitä, että heitä kuunnellaan ja heidän mielipiteistään ollaan yrityksessä kiinnostuneita.

6.3 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi on kokonaisuudessaan ollut erittäin antoisa ja mielenkiintoinen prosessi. Prosessin mielenkiintoisuuteen oli ratkaisevasti vaikuttamassa itse aiheen mielenkiintoisuus, eli tutkimuksen aiheena ollut kohdeyrityksen kouluttamisen onnistumisen kartoittaminen oli itselleni juuri sellainen aihe, josta toivoinkin pääseväni opinnäytetyöni tekemään. Opinnäytetyön teoriaosuuden kokoaminen oli kuin koko suuntautumisopintojeni aikana käytyjen kurssien kertaus ja yhteen nitominen. Kirjallisuuden lisäksi löysin Internetistä mielenkiintoisia artikkeleita ja tutkimuksia, joiden avulla sain teoriaosuuteeni monipuolisia näkökulmia osaamiseen ja kouluttamiseen liittyen. Teoriaosuudesta sain mielestäni eheän kokonaisuuden, jonka pohjalta oli helppo lähteä toteuttamaan tutkimusta ja siihen liittyvää kyselyä.

Tutkimuksen toteutus eteni omalla painollaan. Kyselylomakkeen kysymykset muodostuivat helposti teorian pohjalta ja Webropol -ohjelmaa oli yksinkertaista käyttää. Alkuperäinen aikataulu venyi paljon kohdeyrityksen kiireiden takia, mutta onneksi olin varannut aikataululle joustomahdollisuutta. Kyselyn vastaajien määrä yllätti positiivisesti, sillä työntekijöiden osa-aikaisuudesta ja työn luonteesta johtuen pelkäsin jopa tutkimuksen epäonnistumista liian vähäisen vastausprosentin takia. Varsinkin avoimien kysymysten vastausaktiivisuus oli todella iloinen yllätys. Vastausten tulkinta oli mielen-

kiintoista ja oli hienoa nähdä omien ajatusten pohjalta luoduista kysymyksistä ja työntekijöiden vastauksista muodostuvat kuviot, luvut sekä mittarit.

Tutkimuksen tuloksista oli suhteellisen helppo laatia kehittämissuhteita, vaikka vastausten keskiarvojen ero olivat pieniä. Haasteita loi vastaajien kovin positiiviset näkemykset, jolloin vastausten tulkinnassa joutui olemaan hieman normaalia kriittisempi. Tulokset vastasivat hyvin tutkimuksen alussa laatimiini tutkimusongelmiin, ja näin tutkimuksen tavoitteet toteutuivat ja tutkimuksen avulla on mahdollista selvittää kohdeyrityksen koulutuksien tarvetta, hyödyllisyyttä sekä arviointia. Kohdeyrityksen toivoma eri toimipaikkojen vastausten vertailu jäi toteutumatta pienen vastaajamäärän takia. Vastauksista oli kuitenkin mahdollista tehdä pientä vertailua pääkaupunkiseudun ja muiden paikkakuntien välillä.

Suurin henkilökohtainen haaste prosessin aikana oli saada oma keskittyminen kohdilleen. Kun tässä onnistui, työ eteni kuin itsestään. Vaikka koko opinnäytetyöprosessi oli kovin stressaavaa aikaa, pienetkin oivallukset ja onnistumiset pitivät yllä positiivista mielialaa. Oma oppimista pohtiessa ensimmäisenä tulee mieleen koko tutkimusprosessin ymmärtäminen kokonaisuutena, eli mitä kaikkea kuuluu tutkimuksen suunnitteluun, toteutukseen, tuloksiin sekä loppupohdintoihin. Suurimpana oivalluksena voisin pitää kyselyn vastausten tulkinnan monimuotoisuutta, eli sitä kuinka monipuolisesti ja monesta eri näkökulmasta vastauksia voikaan tulkita. Myös rajauksessa ja viitekehityksessä pysyminen oli haastavaa, sillä osaaminen ja henkilöstön kehittäminen ovat aiheina todella laajoja ja liittyvät monipuolisesti yrityksen toimintaan ja sen eri osiin. Koen kuitenkin, että olen onnistunut luomaan tiiviin kokonaisuuden, joka toimii vahvana pakettina ja josta on myös hyötyä kohdeyritykselle.

Lähteet

Bratton, J. & Gold, J. 2012. Human Resource Management: Theory and Practice. 5th ed. Palgrave Macmillan. New York.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3. uudistettu painos. WSOYpro. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Tammi. Helsinki.

Kalakoski, V. 2012. Kannattaako työntekijöiden kouluttaminen? Luettavissa: <http://www.psykologia.fi/arkisto/vanhat-numerot/lehtien-otteita/132-otteita-artikkeleista-4-2012/toimittajan-kynasta/235-kannattaako-tyoentekijoeiden-kouluttaminen>. Luettu: 18.1.2014.

Kauhanen, J. 2007. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8.–9. painos. WSOY Oppimateriaalit Oy. Helsinki.

Lehtonen, T. 2013. Arvioinnit yleistyvät henkilöstön kehittämisessä. Luettavissa: <http://www.publico.com/magazine/pdf/719.pdf>. Luettu: 19.2.2014.

Liiten, M. 2013. Kysely: Henkilöstöä koulutetaan yhä enemmän tapahtumissa. Luettavissa: <http://www.hs.fi/kotimaa/a1366939791053>. Luettu: 21.1.2014.

Lipman, V. 2013. Why employee development is important, neglected and can cost you talent. Luettavissa: <http://www.forbes.com/sites/victorlipman/2013/01/29/why-development-planning-is-important-neglected-and-can-cost-you-young-talent/>. Luettu: 18.1.2014.

Markkinointi-instituutti 2010. Täsmäkoulutus on uusi trendi yrityselämässä. Luettavissa:

<http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/lehdisto/hellink/tiedote.jsp?direct=true&selected=kaikki&industry=&oid=20100101/12637970396450>. Luettu: 27.1.2014.

Markkinointi-instituutti 2011. Osaa tai uppoa! Markkinoinnissa, myynnissä, ja viestinnässä tarvitaan tulevaisuudessa näkemystä. Luettavissa:

http://www.markinst.fi/ajankohtaista/sivut/osaa_tai_uppoa!_markkinoinnissa_myyntissa_ja_viestinnassa_tarvitaan_tulevaisuudessa_nakemysta.aspx. Luettu: 27.1.2014.

Okkonen, K.-M. 2008. Aikuisiällä oppiminen saa kannatusta suomalaisilta. Luettavissa:

http://www.stat.fi/artikkelit/2008/art_2008-09-15_006.html?s=0. Luettu: 2.2.2014.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOYpro. Helsinki.

Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Tammi. Helsinki.

Silberman, J. 2013. Three ways HR managers can improve employee engagement. Luettavissa: <http://www.humanresourcesiq.com/talent-management/articles/three-ways-hr-managers-can-improve-employee-engage/>. Luettu: 7.2.2014.

Tilastokeskus 2013a. CVTS, Yritysten henkilöstökoulutus-tutkimus 2010. Luettavissa: https://www.tilastokeskus.fi/til/cvts/2010/03/cvts_2010_03_2013-10-03_fi.pdf. Luettu: 5.2.2014.

Tilastokeskus 2013b. Aikuiskoulutus 2012 ennakkotiedot. Luettavissa:

http://www.stat.fi/til/aku/2012/01/aku_2012_01_2013-06-13_fi.pdf. Luettu: 2.2.2014.

Tilastokeskus 2013c. Tietotekniikan käyttö yrityksissä 2013. Luettavissa:

http://www.stat.fi/til/icte/2013/icte_2013_2013-11-26_fi.pdf. Luettu: 23.1.2014.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2014. Ammattinetti. Mainos- ja markkinointityö. Luettavis-
sa:

http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/2/70_ammattiala;jsessionid=DCB4CD154F76C533CDCB02A3F935CB6F. Luettu: 26.1.2014.

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Tammi. Helsinki.

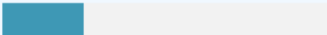
Viitala, R. 2008. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 3. painos. Otava. Keuruu.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Edita. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake

1/6



Koulutuskartoitus

1. Sukupuoli

Nainen Mies

2. Ikä

3. Koulutus (korkein suoritettu tutkinto)

Peruskoulu
 Lukio
 Ammatillinen tutkinto
 Ammattikorkeakoulututkinto
 Yliopisto
 Muu, mikä?

4. Onko sinulla jonkin tutkinnon suorittaminen kesken? Jos on, niin minkä? Opiskeletko tällä hetkellä aktiivisesti?

5. Toimipaikka

Pääkaupunkiseutu Turku Tampere
 Kouvola Seinäjoki/Tuuri Jyväskylä
 Oulu Kuopio Vaasa
 Rovaniemi Joensuu

6. Kauan olet työskennellyt [redacted] ä?

Alle vuoden
 1-2 vuotta
 3-4 vuotta
 yli 4 vuotta

7. Markkinointi- ja myyntiosaaminen

Tämän kysymyksen tavoitteena on selvittää, millä tasolla osaamisesi mielestäsi on eri markkinoinnin ja myynnin alan keskeisten osaamisvaatimusten osalta. Lisäksi kysymyksessä selvitetään, onko osaamisesi mielestäsi riittävä vai kaipaatko kyseiseltä osa-alueelta lisää koulutusta.

(Verkkomedian hallinnalla tarkoitetaan tässä tapauksessa kykyä käyttää verkkomediaa esimerkiksi oman yrityksen markkinointiin. Tällaista toimintaa voi olla esimerkiksi yrityksen verkkosivuille tai Facebookiin laitettut päivitykset, kuvat tai tapahtumakutsut.)

Arvioi siis jokaisesta ominaisuudesta sekä nykyistä osaamistasoasi että mahdollista koulutustarvettasi.

	Nykyinen osaamistaso				Koulutustarve	
	Todella huono osaaminen	Huono osaaminen	Hyvä osaaminen	Todella hyvä osaaminen	Riittävästi osaamista	Tarvitsen lisää koulutusta
Asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laadukas palvelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiantunteva tuote-esittely	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektien/ tapahtumien johtaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neuvottelutaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esiintymistäidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kontaktin ottaminen asiakkaaseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ostokehoituksen tekeminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakastyytyväisyyden ylläpito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Positiivisen muistijäljen jättäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kielitaito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkkomedian hallinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Mikä on mielestäsi tärkein työhösi liittyvä osaaminen? Minkä takia?

9. Henkilökohtaiset ominaisuudet

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Olen työssäni oma-aloitteinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on positiivinen asenne työhöni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan työskennellä itsenäisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan työskennellä osana tiimiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan tehdä nopeita päätöksiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asetan itselleni tavoitteita työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan priorisoida työtehtäväni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen sitoutunut työnantajaani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluan kehittää ja ylläpitää ammattitaitoani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen työssäni luova ja innovatiivinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on taito ja halu opastaa muita henkilöitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Työyhteisön ominaisuudet

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Työyhteisössämme on hyvä ilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan tarvittaessa tukea työkavereiltani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työskentelemme paljon ryhmissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jokainen tietää oman vastuun alueensa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sisäinen viestintä on tehokasta ja kattavaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn helposti lähestymään esimiestäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen yrityksen toiminta-ajatuksen ja tavoitteet hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksessämme kannustetaan kehittymään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtämme arvioidaan säännöllisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saamme työstämme monipuolisesti palautetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<-- Edellinen

Seuraava -->

11. Kouluttamisen keinot

Tässä kysymyksessä selvitetään yrityksesi käyttämiä kouluttamisen keinoja, niiden hyödyllisyyttä oman oppimisesi ja osaamisesi kannalta sekä sitä kuinka kiinnostavia nämä koulutuskeinot mielestäsi ovat. Jos jokin keinoista ei ole sinulle tuttu, voit silti vastata, kuulostaako se mielestäsi kiinnostavalta tavalta oppia ja kehittyä työelämässä.

(Sosiaalinen media voi tukea oppimista esimerkiksi oppien ja ajatusten jakopaikkana.

Jakopaikkoja ovat esimerkiksi blogit ja yhteisöpalvelut, kuten Facebook ja Twitter.)

Käyttö yrityksessä: 0 = ei käytetty, 1 = ei hyödyllinen... 4 = todella hyödyllinen

Kiinnostus: 1 = ei lainkaan kiinnostusta... 4 = erittäin kiinnostunut

	Käyttö yrityksessä					Kiinnostus			
	0	1	2	3	4	1	2	3	4
Perehdyttäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutusluennot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkko-opetus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Videokoulutus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Itseopiskelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutukset asiakasyritysten luona	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökohtainen valmennus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työssä oppiminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sosiaalinen media	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu, mikä? <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Mikä edellämainituista kouluttamisen keinoista on ollut sinulle mieluisin ja millä perusteilla?

13. Koulutuksen laatu

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Saan työni onnistumisen kannalta riittävästi koulutusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutus on kattavaa ja monipuolista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutukset ovat mielenkiintoisia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi tietoa tulevista osaamisvaatimuksista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöitä kannustetaan jatkuvaan oppimiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöiden koulutustoiveita kuunnellaan ja toteutetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ihmisiä valmennetaan toimimaan yhteistyössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutuksen tavoitteet ovat kaikille selvät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutuksille määritellyt tavoitteet toteutuvat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutuksen onnistumista arvioidaan säännöllisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutusten opit siirtyvät myös käytäntöön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutuksen tulokset näkyvät työn laadun kehittämisessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kouluttaminen on joustavaa ja työntekijöitä palvelevaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutukset ovat kestoltaan sopivia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutukset ovat teoriapohjaisia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutukset ovat käytännönläheisiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutukset motivoivat minua parempiin työsuorituksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen koulutusten tukevan urakehitystäni markkinoinnin ja myynnin alalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Mikä on mielestäsi ollut kaikista onnistunein työnantajasi tarjoaman koulutuksen ominaisuus ja millä perusteilla? Mikä puolestaan kaikista epäonnistunein?

[<-- Edellinen](#)
[Seuraava -->](#)

Koulutuskartoitus

15. Milloin viimeksi olet saanut työhösi liittyvää koulutusta työnantajasi aloitteesta?

- Viimeisen kuukauden sisällä
- Viimeisten kolmen kuukauden sisällä
- Viimeisen puolen vuoden aikana
- Viimeisen vuoden aikana
- Edellisestä koulutuksesta on yli vuosi

16. Mikä oli viimeksi saamasi koulutus?

17. Lopuksi, avointa palautetta kyselystä ja koulutuksista.

Oliko kysely mielestäsi hyödyllinen?

Palautetta, toivomuksia
Risuja, ruusuja

Terveisiä [redacted] le...

[<-- Edellinen](#)

[Lähetä](#)

Liite 2. Kouluttamisen laatuun liittyvien väittämien jakautuminen



Liite 3. Pääkaupunkiseudun ja muiden toimipaikkojen välillä havaitut merkittävät erot keskiarvoissa

		Kouluttamisen keinot: Koulutukset asiakasyritysten luona	Kouluttamisen keinot: Työssä oppiminen	Milloin viimeksi olet saanut työhösi liitty- vää koulutusta työn- antajasi aloitteesta?
Pääkaupunkiseutu	Mean	2,688	1,938	1,800
Pääkaupunkiseutu	N	16	16	15
	Std. Deviat- ion	1,4009	1,5262	,9411
Muut	Mean	1,294	3,167	2,833
	N	17	18	18
	Std. Deviat- ion	1,7594	1,3827	1,3827
Total	Mean	1,970	2,588	2,364
	N	33	34	33
	Std. Deviat- ion	1,7227	1,5593	1,2947
Mann-Whitney U-testi	p-luku	0,034	0,012	0,036

Liite 4. Sukupuolten väliset erot markkinointi- ja myyntiosaamiseen liittyvissä väittämissä

	Sukupuoli	
	Nainen (N=25)	Mies (N=11)
Asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen		
Todella huono osaaminen	0 %	0 %
Huono osaaminen	0 %	9,09 %
Hyvä osaaminen	56 %	72,73 %
Todella hyvä osaaminen	44 %	18,18 %
Keskiarvo	3,44	3,09

	Sukupuoli	
	Nainen (N=26)	Mies (N=11)
Laadukas palvelu		
Todella huono osaaminen	0 %	0 %
Huono osaaminen	0 %	0 %
Hyvä osaaminen	30,77 %	63,64 %
Todella hyvä osaaminen	69,23 %	36,36 %
Keskiarvo	3,69	3,36

	Sukupuoli	
	Nainen (N=26)	Mies (N=11)
Asiantunteva tuote-esittely		
Todella huono osaaminen	0 %	0 %
Huono osaaminen	0 %	0 %
Hyvä osaaminen	65,38 %	81,82 %
Todella hyvä osaaminen	34,62 %	18,18 %
Keskiarvo	3,35	3,18

	Sukupuoli	
	Nainen (N=26)	Mies (N=12)
Projektien/ tapahtumien johtaminen		
Todella huono osaaminen	7,69 %	0 %
Huono osaaminen	26,92 %	25 %
Hyvä osaaminen	50 %	58,33 %
Todella hyvä osaaminen	15,38 %	16,67 %
Keskiarvo	2,73	2,92

	Sukupuoli	
	Nainen (N=26)	Mies (N=12)
Neuvottelutaidot		
Todella huono osaaminen	0 %	0 %
Huono osaaminen	11,54 %	8,33 %
Hyvä osaaminen	61,54 %	75 %
Todella hyvä osaaminen	26,92 %	16,67 %
Keskiarvo	3,15	3,08

	Sukupuoli	
	Nainen (N=26)	Mies (N=12)
Esiintymistaidot		
Todella huono osaaminen	0 %	0 %
Huono osaaminen	0 %	0 %
Hyvä osaaminen	57,69 %	50 %
Todella hyvä osaaminen	42,31 %	50 %
Keskiarvo	3,42	3,5

	Sukupuoli	
	Nainen (N=25)	Mies (N=12)
Kontaktin ottaminen asiakkaaseen		
Todella huono osaaminen	0 %	0 %
Huono osaaminen	0 %	0 %
Hyvä osaaminen	20 %	41,67 %
Todella hyvä osaaminen	80 %	58,33 %
Keskiarvo	3,8	3,58

	Sukupuoli	
	Nainen (N=25)	Mies (N=12)
Ostokehoituksen tekeminen		
Todella huono osaaminen	0 %	0 %
Huono osaaminen	20 %	25 %
Hyvä osaaminen	56 %	75 %
Todella hyvä osaaminen	24 %	0 %
Keskiarvo	3,04	2,75

	Sukupuoli	
	Nainen (N=25)	Mies (N=12)
Asiakastyytyväisyyden ylläpito		
Todella huono osaaminen	4 %	0 %
Huono osaaminen	0 %	8,33 %
Hyvä osaaminen	60 %	50 %
Todella hyvä osaaminen	36 %	41,67 %
Keskiarvo	3,28	3,33

	Sukupuoli	
	Nainen (N=26)	Mies (N=12)
Positiivisen muistijäljen jättäminen		
Todella huono osaaminen	0 %	0 %
Huono osaaminen	0 %	0 %
Hyvä osaaminen	26,92 %	66,67 %
Todella hyvä osaaminen	73,08 %	33,33 %
Keskiarvo	3,73	3,33

	Sukupuoli	
	Nainen (N=26)	Mies (N=12)
Kielitaito		
Todella huono osaaminen	0 %	0 %
Huono osaaminen	15,38 %	0 %
Hyvä osaaminen	38,46 %	50 %
Todella hyvä osaaminen	46,15 %	50 %
Keskiarvo	3,31	3,5

	Sukupuoli	
	Nainen (N=26)	Mies (N=12)
Verkkomedian hallinta		
Todella huono osaaminen	0 %	0 %
Huono osaaminen	3,85 %	0 %
Hyvä osaaminen	46,15 %	50 %
Todella hyvä osaaminen	50 %	50 %
Keskiarvo	3,46	3,5

Liite 5. Sukupuolten väliset erot koulutuksen laatuun liittyvissä väittämässä

	Sukupuoli	
	Nainen (N=26)	Mies (N=11)
Saan työni onnistumisen kannalta riittävästi koulutusta		
Täysin eri mieltä	0 %	0 %
Osittain eri mieltä	3,85 %	0 %
Osittain samaa mieltä	57,69 %	81,82 %
Täysin samaa mieltä	38,46 %	18,18 %
Keskiarvo	3,35	3,18

	Sukupuoli	
	Nainen (N=26)	Mies (N=11)
Koulutus on kattavaa ja monipuolista		
Täysin eri mieltä	0 %	0 %
Osittain eri mieltä	15,38 %	27,27 %
Osittain samaa mieltä	46,15 %	63,64 %
Täysin samaa mieltä	38,46 %	9,09 %
Keskiarvo	3,23	2,82

	Sukupuoli	
	Nainen (N=25)	Mies (N=11)
Koulutukset ovat mielenkiintoisia		
Täysin eri mieltä	0 %	0 %
Osittain eri mieltä	0 %	27,27 %
Osittain samaa mieltä	44 %	63,64 %
Täysin samaa mieltä	56 %	9,09 %
Keskiarvo	3,56	2,82

	Sukupuoli	
Saan riittävästi tietoa tulevista osaa- misvaatimuksista	Nainen (N=26)	Mies (N=11)
Täysin eri mieltä	0 %	0 %
Osittain eri mieltä	15,38 %	27,27 %
Osittain samaa mieltä	53,85 %	54,55 %
Täysin samaa mieltä	30,77 %	18,18 %
Keskiarvo	3,15	2,91

	Sukupuoli	
Työntekijöitä kannustetaan jatkuvaan oppimiseen	Nainen (N=26)	Mies (N=11)
Täysin eri mieltä	0 %	0 %
Osittain eri mieltä	26,92 %	27,27 %
Osittain samaa mieltä	34,62 %	54,55 %
Täysin samaa mieltä	38,46 %	18,18 %
Keskiarvo	3,12	2,91

	Sukupuoli	
Työntekijöiden koulutustoiveita kuunnellaan ja toteutetaan	Nainen (N=26)	Mies (N=11)
Täysin eri mieltä	0 %	9,09 %
Osittain eri mieltä	26,92 %	18,18 %
Osittain samaa mieltä	38,46 %	45,45 %
Täysin samaa mieltä	34,62 %	27,27 %
Keskiarvo	3,08	2,91

	Sukupuoli	
Ihmisiä valmennetaan toimimaan yhteistyössä	Nainen (N=26)	Mies (N=11)
Täysin eri mieltä	0 %	0 %
Osittain eri mieltä	26,92 %	27,27 %
Osittain samaa mieltä	30,77 %	45,45 %
Täysin samaa mieltä	42,31 %	27,27 %
Keskiarvo	3,15	3

	Sukupuoli	
Koulutuksen tavoitteet ovat kaikille selvät	Nainen (N=26)	Mies (N=11)
Täysin eri mieltä	0 %	0 %
Osittain eri mieltä	11,54 %	0 %
Osittain samaa mieltä	57,69 %	72,73 %
Täysin samaa mieltä	30,77 %	27,27 %
Keskiarvo	3,19	3,27

	Sukupuoli	
Koulutuksille määritellyt tavoitteet toteutuvat	Nainen (N=26)	Mies (N=11)
Täysin eri mieltä	0 %	0 %
Osittain eri mieltä	15,38 %	9,09 %
Osittain samaa mieltä	57,69 %	72,73 %
Täysin samaa mieltä	26,92 %	18,18 %
Keskiarvo	3,12	3,09

	Sukupuoli	
	Nainen (N=26)	Mies (N=11)
Koulutuksen onnistumista arvioidaan säännöllisesti		
Täysin eri mieltä	7,69 %	0 %
Osittain eri mieltä	50 %	54,55 %
Osittain samaa mieltä	23,08 %	45,45 %
Täysin samaa mieltä	19,23 %	0 %
Keskiarvo	2,54	2,45

	Sukupuoli	
	Nainen (N=26)	Mies (N=11)
Koulutusten opit siirtyvät myös käytäntöön		
Täysin eri mieltä	0 %	0 %
Osittain eri mieltä	3,85 %	0 %
Osittain samaa mieltä	34,62 %	36,36 %
Täysin samaa mieltä	61,54 %	63,64 %
Keskiarvo	3,58	3,64

	Sukupuoli	
	Nainen (N=25)	Mies (N=11)
Koulutuksen tulokset näkyvät työn laadun kehittämisessä		
Täysin eri mieltä	0 %	0 %
Osittain eri mieltä	12 %	9,09 %
Osittain samaa mieltä	40 %	45,45 %
Täysin samaa mieltä	48 %	45,45 %
Keskiarvo	3,36	3,36

	Sukupuoli	
	Nainen (N=26)	Mies (N=11)
Kouluttaminen on joustavaa ja työntekijöitä palvelevaa		
Täysin eri mieltä	0 %	0 %
Osittain eri mieltä	7,69 %	9,09 %
Osittain samaa mieltä	38,46 %	54,55 %
Täysin samaa mieltä	53,85 %	36,36 %
Keskiarvo	3,46	3,27

	Sukupuoli	
	Nainen (N=26)	Mies (N=11)
Koulutukset ovat kestoaltaan sopivia		
Täysin eri mieltä	0 %	0 %
Osittain eri mieltä	3,85 %	9,09 %
Osittain samaa mieltä	34,62 %	45,45 %
Täysin samaa mieltä	61,54 %	45,45 %
Keskiarvo	3,58	3,36

	Sukupuoli	
	Nainen (N=26)	Mies (N=11)
Koulutukset ovat teoriapohjaisia		
Täysin eri mieltä	0 %	0 %
Osittain eri mieltä	23,08 %	54,55 %
Osittain samaa mieltä	53,85 %	27,27 %
Täysin samaa mieltä	23,08 %	18,18 %
Keskiarvo	3	2,64

	Sukupuoli	
	Nainen (N=26)	Mies (N=11)
Koulutukset ovat käytännönläheisiä		
Täysin eri mieltä	3,85 %	0 %
Osittain eri mieltä	19,23 %	27,27 %
Osittain samaa mieltä	42,31 %	63,64 %
Täysin samaa mieltä	34,62 %	9,09 %
Keskiarvo	3,08	2,82

	Sukupuoli	
	Nainen (N=25)	Mies (N=11)
Koulutukset motivoivat minua parempiin työsuorituksiin		
Täysin eri mieltä	4 %	0 %
Osittain eri mieltä	4 %	9,09 %
Osittain samaa mieltä	32 %	63,64 %
Täysin samaa mieltä	60 %	27,27 %
Keskiarvo	3,48	3,18

	Sukupuoli	
	Nainen (N=26)	Mies (N=11)
Koen koulutusten tukevan urakehitystäni markkinoinnin ja myynnin alalla		
Täysin eri mieltä	0 %	9,09 %
Osittain eri mieltä	11,54 %	9,09 %
Osittain samaa mieltä	30,77 %	54,55 %
Täysin samaa mieltä	57,69 %	27,27 %
Keskiarvo	3,46	3

Liite 6. Iän ja työkokemuksen korrelaatiot

		Ikä	Kauan olet työskennellyt [redacted]llä?
Ikä	Correlation Coefficient	1,000	,377*
	Sig. (2-tailed)	.	,020
	N	38	38
Kauan olet työskennellyt [redacted]llä?	Correlation Coefficient	,377*	1,000
	Sig. (2-tailed)	,020	.
	N	38	38
Markkinointi- ja myyntiosaaminen: Asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen	Correlation Coefficient	-,214	-,070
	Sig. (2-tailed)	,210	,684
	N	36	36
Markkinointi- ja myyntiosaaminen: Laadukas palvelu	Correlation Coefficient	,490**	,169
	Sig. (2-tailed)	,002	,316
	N	37	37
Markkinointi- ja myyntiosaaminen: Asiantunteva tuote-esittely	Correlation Coefficient	,270	,296
	Sig. (2-tailed)	,106	,076
	N	37	37
Markkinointi- ja myyntiosaaminen: Projektien/ tapahtumien johtaminen	Correlation Coefficient	,290	-,110
	Sig. (2-tailed)	,077	,512
	N	38	38
Markkinointi- ja myyntiosaaminen: Neuvottelutaidot	Correlation Coefficient	,033	,129
	Sig. (2-tailed)	,845	,441
	N	38	38
Markkinointi- ja myyntiosaaminen: Esiintymistäidot	Correlation Coefficient	-,012	-,165
	Sig. (2-tailed)	,942	,321
	N	38	38
Markkinointi- ja myyntiosaaminen: Kontaktin ottaminen asiakkaaseen	Correlation Coefficient	-,126	-,164
	Sig. (2-tailed)	,457	,332
	N	37	37
Markkinointi- ja myyntiosaaminen: Ostokehoituksen tekeminen	Correlation Coefficient	,016	-,045
	Sig. (2-tailed)	,924	,794
	N	37	37
Markkinointi- ja myyntiosaaminen: Asiakastyytyväisyyden ylläpito	Correlation Coefficient	-,004	,107
	Sig. (2-tailed)	,980	,529
	N	37	37
Markkinointi- ja myyntiosaaminen: Positiivisen muistijäljen jättäminen	Correlation Coefficient	,091	,087
	Sig. (2-tailed)	,585	,604
	N	38	38
Markkinointi- ja myyntiosaaminen: Kielitaito	Correlation Coefficient	,278	-,074
	Sig. (2-tailed)	,091	,658
	N	38	38
Markkinointi- ja myyntiosaaminen: Verkkomedian hallinta	Correlation Coefficient	,047	-,215
	Sig. (2-tailed)	,781	,195
	N	38	38

		Ikä	Kauan olet työskennellyt [redacted]lä?
Ikä	Correlation Coefficient	1,000	,377*
	Sig. (2-tailed)	.	,020
	N	38	38
Kauan olet työskennellyt [redacted]lä?	Correlation Coefficient	,377*	1,000
	Sig. (2-tailed)	,020	.
	N	38	38
Henkilökohtaiset ominaisuudet:Olen työssäni oma-aloitteinen	Correlation Coefficient	,080	,139
	Sig. (2-tailed)	,633	,405
	N	38	38
Henkilökohtaiset ominaisuudet:Minulla on positiivinen asenne työhöni	Correlation Coefficient	,024	,139
	Sig. (2-tailed)	,888	,405
	N	38	38
Henkilökohtaiset ominaisuudet:Osaan työskennellä itsenäisesti	Correlation Coefficient	,040	,227
	Sig. (2-tailed)	,809	,171
	N	38	38
Henkilökohtaiset ominaisuudet:Osaan työskennellä osana tiimiä	Correlation Coefficient	-,200	-,008
	Sig. (2-tailed)	,229	,960
	N	38	38
Henkilökohtaiset ominaisuudet:Osaan tehdä nopeita päätöksiä	Correlation Coefficient	,207	,385*
	Sig. (2-tailed)	,213	,017
	N	38	38
Henkilökohtaiset ominaisuudet:Asetan itselleni tavoitteita työssäni	Correlation Coefficient	,051	,080
	Sig. (2-tailed)	,761	,635
	N	38	38
Henkilökohtaiset ominaisuudet:Osaan priorisoida työtehtäväni	Correlation Coefficient	-,031	-,102
	Sig. (2-tailed)	,852	,542
	N	38	38
Henkilökohtaiset ominaisuudet:Olen sitoutunut työnantajaani	Correlation Coefficient	-,260	,000
	Sig. (2-tailed)	,115	,999
	N	38	38
Henkilökohtaiset ominaisuudet:Haluan kehittää ja ylläpitää ammattitaitoani	Correlation Coefficient	-,138	,043
	Sig. (2-tailed)	,407	,798
	N	38	38
Henkilökohtaiset ominaisuudet:Olen työssäni luova ja innovatiivinen	Correlation Coefficient	-,081	,008
	Sig. (2-tailed)	,629	,961
	N	38	38
Henkilökohtaiset ominaisuudet:Minulla on taito ja halu opastaa muita henkilöitä	Correlation Coefficient	,082	-,229
	Sig. (2-tailed)	,630	,173
	N	37	37

		Ikä	Kauan olet työskennellyt [redacted]lä?
Ikä	Correlation Coefficient	1,000	,377*
	Sig. (2-tailed)	.	,020
	N	38	38
Kauan olet työskennellyt [redacted]lä?	Correlation Coefficient	,377*	1,000
	Sig. (2-tailed)	,020	.
	N	38	38
Työyhteisön ominaisuudet:Työyhteisössämme on hyvä ilmapiiri	Correlation Coefficient	,125	,326*
	Sig. (2-tailed)	,456	,046
	N	38	38
Työyhteisön ominaisuudet:Saan tarvittaessa tukea työkavereiltani	Correlation Coefficient	,190	,257
	Sig. (2-tailed)	,252	,120
	N	38	38
Työyhteisön ominaisuudet:Työskentelemme paljon ryhmissä	Correlation Coefficient	,032	,232
	Sig. (2-tailed)	,849	,161
	N	38	38
Työyhteisön ominaisuudet:Jokainen tietää oman vastuualueensa	Correlation Coefficient	-,052	,198
	Sig. (2-tailed)	,757	,233
	N	38	38
Työyhteisön ominaisuudet:Sisäinen viestintä on tehokasta ja kattavaa	Correlation Coefficient	-,263	,100
	Sig. (2-tailed)	,111	,552
	N	38	38
Työyhteisön ominaisuudet:Pystyn helposti lähestymään esimiestäni	Correlation Coefficient	-,275	-,093
	Sig. (2-tailed)	,095	,578
	N	38	38
Työyhteisön ominaisuudet:Tunnen yrityksen toiminta-ajatuksen ja tavoitteet hyvin	Correlation Coefficient	-,007	,151
	Sig. (2-tailed)	,969	,364
	N	38	38
Työyhteisön ominaisuudet:Yrityksessämme kannustetaan kehittymään	Correlation Coefficient	-,070	,253
	Sig. (2-tailed)	,675	,126
	N	38	38
Työyhteisön ominaisuudet:Työtämme arvioidaan säännöllisesti	Correlation Coefficient	-,152	-,157
	Sig. (2-tailed)	,361	,347
	N	38	38
Työyhteisön ominaisuudet:Saamme työstämme monipuolisesti palautetta	Correlation Coefficient	-,158	,025
	Sig. (2-tailed)	,343	,879
	N	38	38

		Ikä	Kauan olet työskennellyt [redacted] lä?
Ikä	Correlation Coefficient	1,000	,377*
	Sig. (2-tailed)	.	,020
	N	38	38
Kauan olet työskennellyt [redacted] lä?	Correlation Coefficient	,377*	1,000
	Sig. (2-tailed)	,020	.
	N	38	38
Kouluttamisen keinot:Perehdyttäminen	Correlation Coefficient	,120	,208
	Sig. (2-tailed)	,473	,209
	N	38	38
Kouluttamisen keinot:Koulutusluennot	Correlation Coefficient	,318	,207
	Sig. (2-tailed)	,055	,220
	N	37	37
Kouluttamisen keinot:Verkko-opetus	Correlation Coefficient	,102	,403*
	Sig. (2-tailed)	,541	,012
	N	38	38
Kouluttamisen keinot:Videokoulutus	Correlation Coefficient	-,044	-,095
	Sig. (2-tailed)	,794	,572
	N	38	38
Kouluttamisen keinot:Itseopiskelu	Correlation Coefficient	,352*	,378*
	Sig. (2-tailed)	,033	,021
	N	37	37
Kouluttamisen keinot:Koulutukset asiakasyritysten luona	Correlation Coefficient	,140	,147
	Sig. (2-tailed)	,407	,385
	N	37	37
Kouluttamisen keinot:Henkilökohtainen valmennus	Correlation Coefficient	,033	,057
	Sig. (2-tailed)	,846	,739
	N	37	37
Kouluttamisen keinot:Työssä oppiminen	Correlation Coefficient	,055	,205
	Sig. (2-tailed)	,742	,216
	N	38	38
Kouluttamisen keinot:Sosiaalinen media	Correlation Coefficient	,357*	,281
	Sig. (2-tailed)	,028	,087
	N	38	38

		Ikä	Kauan olet työskennellyt ikä?
Ikä	Correlation Coefficient	1,000	,377*
	Sig. (2-tailed)	.	,020
	N	38	38
Kauan olet työskennellyt ikä?	Correlation Coefficient	,377*	1,000
	Sig. (2-tailed)	,020	.
	N	38	38
Kiinnostus:Perehdyttäminen	Correlation Coefficient	,195	,269
	Sig. (2-tailed)	,247	,107
	N	37	37
Kiinnostus:Koulutusluennot	Correlation Coefficient	-,019	-,119
	Sig. (2-tailed)	,910	,476
	N	38	38
Kiinnostus:Verkko-opetus	Correlation Coefficient	,150	,120
	Sig. (2-tailed)	,389	,493
	N	35	35
Kiinnostus:Videokoulutus	Correlation Coefficient	-,064	,154
	Sig. (2-tailed)	,715	,378
	N	35	35
Kiinnostus:Itseopiskelu	Correlation Coefficient	,279	,139
	Sig. (2-tailed)	,100	,419
	N	36	36
Kiinnostus:Koulutukset asiakasyritysten luona	Correlation Coefficient	-,098	,136
	Sig. (2-tailed)	,563	,422
	N	37	37
Kiinnostus:Henkilökohtainen valmennus	Correlation Coefficient	,100	,099
	Sig. (2-tailed)	,561	,564
	N	36	36
Kiinnostus:Työssä oppiminen	Correlation Coefficient	,378*	,454**
	Sig. (2-tailed)	,023	,005
	N	36	36
Kiinnostus:Sosiaalinen media	Correlation Coefficient	,143	,041
	Sig. (2-tailed)	,405	,813
	N	36	36

		Ikä	Kauan olet työskennellyt [redacted]lä?
Ikä	Correlation Coefficient	1,000	,377*
	Sig. (2-tailed)	.	,020
	N	38	38
Kauan olet työskennellyt [redacted]llä?	Correlation Coefficient	,377*	1,000
	Sig. (2-tailed)	,020	.
	N	38	38
Koulutuksen laatu:Saati työtä onnistumisen kannalta riittävästi koulutusta	Correlation Coefficient	,200	,198
	Sig. (2-tailed)	,235	,241
	N	37	37
Koulutuksen laatu:Koulutus on kattavaa ja monipuolista	Correlation Coefficient	,364*	,173
	Sig. (2-tailed)	,027	,306
	N	37	37
Koulutuksen laatu:Koulutukset ovat mielenkiintoisia	Correlation Coefficient	,172	-,156
	Sig. (2-tailed)	,317	,363
	N	36	36
Koulutuksen laatu:Saati riittävästi tietoa tulevista osaamisvaatimuksista	Correlation Coefficient	,225	-,015
	Sig. (2-tailed)	,180	,932
	N	37	37
Koulutuksen laatu:Työntekijöitä kannustetaan jatkuvaan oppimiseen	Correlation Coefficient	,097	,177
	Sig. (2-tailed)	,569	,295
	N	37	37
Koulutuksen laatu:Työntekijöiden koulustoitteita kuunnellaan ja toteutetaan	Correlation Coefficient	,088	-,096
	Sig. (2-tailed)	,604	,571
	N	37	37
Koulutuksen laatu:Ihmisiä valmistetaan toimimaan yhteistyössä	Correlation Coefficient	,387*	,134
	Sig. (2-tailed)	,018	,430
	N	37	37
Koulutuksen laatu:Koulutuksen tavoitteet ovat kaikille selvät	Correlation Coefficient	,329*	,050
	Sig. (2-tailed)	,047	,769
	N	37	37
Koulutuksen laatu:Koulutuksille määritellyt tavoitteet toteutuvat	Correlation Coefficient	,200	,084
	Sig. (2-tailed)	,236	,623
	N	37	37
Koulutuksen laatu:Koulutuksen onnistumista arvioidaan säännöllisesti	Correlation Coefficient	,247	,149
	Sig. (2-tailed)	,141	,380
	N	37	37
Koulutuksen laatu:Koulutusten opit siirtyvät myös käytäntöön	Correlation Coefficient	-,077	-,025
	Sig. (2-tailed)	,651	,882
	N	37	37
Koulutuksen laatu:Koulutuksen tulokset näkyvät työn laadun kehittämisessä	Correlation Coefficient	,094	,072
	Sig. (2-tailed)	,587	,678
	N	36	36

Koulutuksen laatu:Kouluttaminen on joustavaa ja työntekijöitä palvelevaa	Correlation Coefficient	,171	,070
	Sig. (2-tailed)	,311	,683
	N	37	37
Koulutuksen laatu:Koulutukset ovat kestoaltaan sopivia	Correlation Coefficient	,152	,186
	Sig. (2-tailed)	,369	,270
	N	37	37
Koulutuksen laatu:Koulutukset ovat teoriapohjaisia	Correlation Coefficient	,011	,007
	Sig. (2-tailed)	,950	,968
	N	37	37
Koulutuksen laatu:Koulutukset ovat käytännönläheisiä	Correlation Coefficient	,198	,119
	Sig. (2-tailed)	,240	,483
	N	37	37
Koulutuksen laatu:Koulutukset motivoivat minua parempiin työsuorituksiin	Correlation Coefficient	,198	,058
	Sig. (2-tailed)	,247	,735
	N	36	36
Koulutuksen laatu:Koen koulutusten tukevan urakehitystäni markkinoinnin ja myynnin alalla	Correlation Coefficient	,131	,143
	Sig. (2-tailed)	,438	,399
	N	37	37

Liite 7. Koulutuksen arviointilomake

Mihin koulutukseen osallistuin?

Asteikolla 1-5, kuinka onnistunut koulutus oli?

Mitä uutta opin koulutuksen avulla?

Mitä olisin toivonut vielä oppivani?

Jäikö jokin koulutuksessa epäselväksi?

Mitä toivon seuraavalta koulutukseltani?
