

Tero Koskilammi

**Ilkka-Yhtymän henkilöstön atk-koulutus**

Asenteet ja oman osaamisen kehittäminen

Opinnäytetyö

Syksy 2010

Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalalan yksikkö, Seinäjoki

Liiketalouden koulutusohjelma



## SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö:	Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö	
Koulutusohjelma:	Liiketalouden koulutusohjelma	
Tekijä:	Tero Koskilammi	
Työn nimi:	Ilkka-Yhtymän henkilöstön atk-koulutus: Asenteet ja oman osaamisen kehittäminen	
Ohjaaja:	Mäkinieni Osmo	
Vuosi: 2010	Sivumäärä: 53	Liitteiden lukumäärä: 1

---

Tässä opinnäytetyössä on perehdytty Ilkka-Yhtymän atk-koulutukseen, joka järjestettiin Ilkka-akatemia-hankkeen puitteissa vuonna 2007. Tutkimuksen kohteena oli Ilkka-yhtymän sähköisen liiketoiminnan yksikön henkilöstö. Työn tarkoituksena oli hakea vaikutuksia henkilöstön asenteisiin ja heidän oman osaamisen kehittämiseen. Tavoitteena oli myös selvittää, kuinka hyvin Ilkka-akatemia on tukenut toimintatapojen kehityksen muutosta.

Tutkimuksen teoriaosuudessa käsiteltiin Ilkka-yhtymää ja Ilkka-akatemiasa, sähköistä liiketoimintaa sekä yksilöiden osaamista ja sen kehittämistä. Tarkoituksena oli luoda lukijalle selvä kuva Ilkka-akatemia-hankkeesta ja sen tarkoituksesta. Toisena tavoitteena oli selvittää yksilön osaamisen ja sen kehittämisen tärkeimmät elementit.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusta ja tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluilla. Haastattelut suoritettiin Ilkka-yhtymän toimipisteessä, jossa haastateltavina olivat Ilkka-Yhtymän sähköisen liiketoiminnan yksikön henkilöstöä.

Tutkimustulosten perusteella voitiin todeta hyvänä asiana, että koulutuksen tavoitteet onnistuttiin saavuttamaan. Vahvuutena koulutuksessa oli se, että koko Ilkka-Yhtymän henkilöstö osallistui siihen ja kouluttajat tulivat sekä yrityksen sisältä että ammattikorkeakouluista. Koulutuksessa henkilöstön olisi voinut jakaa pienempiin ryhmiin ja koulutus olisi voinut olla pitkäkestoisempi, jolloin koulutettavat olisivat saaneet vielä syvempää osaamista.

Asiasanat: atk-koulutus, sähköinen liiketoiminta, osaamisen kehittäminen, yksilön osaaminen

## SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## Thesis abstract

Faculty: Business School

Degree programme: Business Administration

Author: Tero Koskilammi

Title of thesis: Staff IT Training in the Ilkka-Yhtymä Group:  
Attitudes and Development of one's Own  
Know-how

Supervisor: Mäkinieniemi Osmo

Year: 2010                      Number of pages: 53      Number of appendices: 1

---

The main purpose of this thesis was to study an IT training course for the Ilkka-Yhtymä Group, implemented in the Ilkka Academy project in 2007. The target group of this thesis was the personnel of the e-business unit of the Ilkka-Yhtymä Group. The main goal of this thesis was to find out about the effects of the course on staff attitudes and on the development of their own know-how. The second objective was to find out how well Ilkka Academy has supported the change in the development of practices.

The topics discussed in the theoretical part of the thesis include the Ilkka-Yhtymä Group and Ilkka Academy, e-business, as well as individuals with expertise and the development of this expertise. The main purpose was to create a clear and profound view of the Ilkka Academy project and its purpose. The second objective was to determine the key elements of an individual's know-how and its development.

The study was carried out based on the qualitative approach, and the data for the empirical part was collected by means of semi-structured interviews. The interviews, during which the staff of the e-business unit of the Ilkka-Yhtymä Group were interviewed, were conducted on the premises of the Ilkka-Yhtymä Group.

On the basis of the study findings, it can be concluded as a positive thing that the training objectives were successfully achieved. The strength of the training was that the entire Ilkka-Yhtymä Group staff participated in it and that the trainers came from within the company and from universities of applied sciences. The training staff could have been divided into smaller groups and the training could have been of longer duration, which would have allowed the students to receive even more in-depth knowledge.

Keywords: IT training, e-business, development of know-how, individual skills

## SISÄLTÖ

OPINNÄYTETYÖN TIIVISTELMÄ.....	2
THESIS ABSTRACT.....	3
SISÄLTÖ.....	4
1 JOHDANTO.....	6
1.1 Opinnäytetyön taustaa.....	6
1.2 Opinnäytetyön tutkimusongelma ja tavoitteet.....	6
1.3 Tutkimusaineisto ja tutkimusmenetelmä.....	6
1.4 Tutkimuksen suorittaminen.....	7
1.5 Opinnäytetyön rakenne.....	8
2 SÄHKÖINEN LIIKETOIMINTA.....	10
2.1 Sähköisen kaupankäynnin kehitys.....	11
2.2 Sähköisestä kaupankäynnistä saatavat hyödyt.....	11
3 OSAAMINEN JA SEN KEHITTÄMINEN.....	13
3.1 Yksilön osaaminen.....	13
3.2 Osaamisen merkitys yksilölle ja organisaatiolle.....	14
3.3 Edellytykset osaamisen käyttämiselle.....	14
3.4 Yksilön osaamisen kehittäminen.....	15
3.5 Henkilöstön kehittäminen.....	17
4 ILKKA-YHTYMÄ.....	20
4.1 Sähköinen liiketoiminta Ilkka-Yhtymässä.....	21
5 ILKKA-AKATEMIA.....	22
5.1 Tavoitteet.....	22
5.2 Toteutus.....	23
5.3 Osaamistarvekartoitukset.....	24
5.4 Ilkka-akatemia Työelämän kehittämisohjelman projektina.....	26
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	28
6.1 Tutkimusmenetelmä.....	28
6.2 Laadullinen tutkimus.....	28
6.3 Tutkimuksen luotettavuus.....	30
6.4 Tutkimuksen toteutus.....	32
6.5 Tutkimuksen analysointi.....	33

7 TULOKSET JA TULOSTEN TARKASTELO.....	34
7.1 Taustatiedot.....	34
7.2 Haastattelujen vastausten tarkastelua.....	34
8 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	49
LÄHTEET.....	52
LIITE 1: .....	54

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Opinnäytetyön taustaa

Sain opinnäytetyön aiheen toimeksiantona Ilkka-Yhtymä Oyj:ltä, josta tässä työssä käytetään yksinkertaisesti nimitystä Ilkka-Yhtymä. Tehtävänäni on tutkia Ilkka-Yhtymän henkilöstön atk-koulutusta, joka järjestettiin vuonna 2007 Seinäjoen ammattikorkeakoulussa Ilkka-akatemia-hankkeen puitteissa. Ilkka-Yhtymä aloitti yhteistyössä Seinäjoen ja Vaasan ammattikorkeakoulujen kanssa Ilkka-akatemia-koulutushankkeen vuonna 2007. Hankkeen tarkoitus oli tukea Ilkka-Yhtymän suunnitelmaa kohti sähköistä viestintäyhtymää.

Osaamistarvekartoitukset Ilkka-Yhtymän henkilöstölle on tehty Seinäjoen ammattikorkeakoulun markkinatutkimuspalvelujen toimesta vuosina 2007 ja 2008, joten aihetta voidaan pitää ajankohtaisena.

## 1.2 Opinnäytetyön tutkimusongelma ja tavoitteet

Opinnäytetyön tutkimusongelma on: ”Minkälaisia vaikutuksia Ilkka-Yhtymän atk-koulutuksella on ollut henkilöstön oman osaamisen kehittämiseen ja asenteisiin?”.

Tavoitteena on siis hakea vaikutuksia henkilöstön oman osaamisen kehittämiseen ja asenteisiin haastattelujen kautta. Pyrin myös saamaan tietoa siitä, kuinka hyvin Ilkka-akatemia on tukenut toimintatapojen kehitystä.

## 1.3 Tutkimusaineisto ja tutkimusmenetelmä

Tutkimukseni koostuu teoreettisesta ja empiirisestä aineistosta. Tutkimuksen teoriaosuus on koottu kirjallisuudesta.

Empiirinen aineisto koostuu haastatteluista. Ilkka-akatemiahanke on tehty kaksi eri osaamiskartoitusta, joten en katsonut tässä tapauksessa järkevänä suorittaa tiedonkeruumenetelmänä suurta kyselyä. Päädyin käyttämään haastatteluja tiedonkeruumenetelminä. Haastattelujen kautta voin saada mahdollisimman tarkkaa ja perusteellista tietoa tutkimukseeni.

Haastatteluihin osallistui kuusi henkilöä Ilkka-Yhtymän sähköisen liiketoiminnan yksiköstä. Haastateltavien lukumäärä todettiin riittäväksi sekä ohjaavan opettajan että toimeksiantajan kanssa. Kaikki haastateltavat ovat olleet työntekijöinä Ilkka-Yhtymässä Ilkka-akatemia-hankkeen aikana.

Tutkimusongelma määrää tutkimusmenetelmän, joten tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Se sopii esitettyyn tutkimusongelmaan, koska kvalitatiivinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuskohteen käyttäytymisen ja päätösten syitä. Sen avulla pyrin syvälliseen ja yksityiskohtaiseen näkökulmaan. (Heikkilä 2004, 16)

Haastattelumenetelmänä käytän teemahaastattelua eli puolistrukturoitua haastattelua, jossa haastateltavat saavat puhua vapaasti, kuitenkin niin että kaikki teema-alueet tulevat kartoitetuksi. Yritän tunnistaa eri teemojen kohdalla toistuvasti esiin nousevia ilmiöitä ja niihin vaikuttavia tekijöitä. Näin saan selville sekä faktatietoja että näkemyksiä asioista.

#### **1.4 Tutkimuksen suorittaminen**

Tutkimuksen teko käynnistyi tammikuussa 2009, kun sain tutkimuksen aiheen toimeksiantajalta. Sen jälkeen tutustuin muun muassa Ilkka-akatemia-hankkeen materiaaliin sekä vuosien 2007 ja 2008 osaamistarvekartoituksiin. Silloin keräsin myös kirjallisuutta ja aloin kirjoittaa teoriaosuutta. Varsinainen tutkimuksen teko aloitettiin luomalla Ilkka-Yhtymän sähköisen liiketoiminnan yksikön henkilöstölle suunnattu teemahaastattelulomake. Kun lomake saatiin lopulliseen muotoonsa, se hyväksyttiin sekä toimeksiantajalla että ohjaavalla opettajalla syksyllä 2009.

Haastateltavilta kysyttiin halukkuutta tutkimukseen osallistumisesta sähköpostin välityksellä ja samalla kerrottiin millaisesta tutkimuksesta on kysymys. Kuusi henkilöä myöntyi haastateltaviksi ja samalla sovittiin haastatteluajankohdasta. Haastattelut suoritettiin talven 2010 aikana. Jokaista työntekijää haastateltiin henkilökohtaisesti Ilkka-Yhtymän toimitiloissa ennalta sovittuna aikana. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja ne kestivät 20 minuutista 30 minuuttiin.

## **1.5 Opinnäytetyön rakenne**

Ensimmäisessä luvussa selvitetään opinnäytetyön taustaa sekä nimetään tutkimusongelma ja tavoitteet. Seuraavaksi kuvataan tutkimusaineistoa ja –menetelmää sekä selvitetään tutkimuksen suorittamista. Viimeiseksi esitellään koko opinnäytetyön rakennetta.

Toisessa luvussa luodaan katsaus sähköiseen liiketoimintaan yleisellä tasolla. Luvussa tarkastellaan myös sähköisen kaupankäynnin kehitystä ja siitä saatavia hyötyjä.

Kolmannessa luvussa käsitellään osaamista ja sen kehittämistä. Luvussa tarkastellaan osaamisen merkitystä yksilölle ja organisaatiolle sekä edellytyksiä osaamisen käyttämiselle. Lisäksi luodaan katsaus henkilöstön kehittämiseen.

Neljännessä luvussa esitellään Ilkka-Yhtymä ja Ilkka-Yhtymä-konserni sekä tarkastellaan sähköistä liiketoimintaa Ilkka-Yhtymässä.

Viidennessä luvussa kerrotaan Ilkka-akatemia-hankkeen tavoitteet ja toteutus. Lisäksi tarkastellaan vuosien 2007 ja 2008 osaamistarvekartoituksia sekä Ilkka-akatemian Työelämän kehittämisohjelman projektina.

Kuudennessa luvussa esitellään tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteuttaminen. Tässä luvussa arvioidaan myös tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia.



Seitsemäs luku sisältää haastatteluista saatujen vastausten tarkastelua.

Kahdeksas luku sisältää johtopäätökset.

## 2 SÄHKÖINEN LIKETOIMINTA

Sähköisellä liiketoiminnan määritelmälle on olemassa useita näkemyksiä. Jotkut tarkastelevat asiaa teknisestä näkökulmasta ja näkevät sähköisen liiketoiminnan erilaisina verkkoteknologiaratkaisuina. Jotkut tarkastelevat varsinaista sähköistä kauppatapahtumaa, yksittäistä transaktiota ja sen vaikutuksia. Sähköistä liiketoimintaa voidaan käsitellä myös kommunikaationäkökulmasta, tiedon välittämisen ja hyödyntämisen kautta. (Karjalainen 2000, 17)

Chaffrey (2002, 8) määrittelee sähköisen liiketoiminnan yrityksen sisällä sekä yrityksen ja sen sidosryhmien välillä tapahtuvaksi sähköisen tiedon vaihdannaksi, joka tukee yrityksen liiketoimintaprosesseja. Karjalaisen (2000) mukaan taas sähköisellä liiketoiminnalla tarkoitetaan kaikkea avointen, kiinteiden ja langattomien, tietoverkkojen välityksellä tapahtuvaa kilpailuedun saavuttamiseen tähtäävää toimintaa. Kilpailuetua ei haeta vain Internet-liiketoiminnasta, vaan yritysten ydinliiketoiminnasta tietoverkkojen mahdollisuuksien kautta.

Sähköinen liiketoiminta on väline yrityksen strategian toteuttamiseksi, toisaalta myös vahva muutosvoima, joka muokkaa sitä. Sähköisen liiketoiminnan ratkaisuille on ominaista, että ne eivät rajoitu yrityksen yksittäiseen toimintoon, vaan koskettavat ja yhdistävät kaikkia toimintoja. Muutosvoimana sähköinen liiketoiminta asettaa toisaalta uudenlaisia vaatimuksia yrityksen strategian luonnille ja toteutukselle, mutta luo myös uusia mahdollisuuksia. (Karjalainen 2000, 65-66)

Sähköisessä liiketoiminnassa on pohjimmiltaan kyse siitä, että informaatiota hyödyntämällä kehitetään toimintamalleja, joilla saavutetaan koko arvojärjestelmän tehokkuus minimoimalla sen transaktiokustannukset. Tätä informaatiota saadaan sekä asiakkailta että yhteistyökumppaneilta tarjoamalla sen perusteella synnyttettäviä lisäarvopalveluja, jotka nostavat asiakassuhteen arvon aivan toiselle tasolle. (Karjalainen 2000, 71-72)

## **2.1 Sähköisen kaupankäynnin kehitys**

Sähköinen Internet-kaupankäynti on kehittynyt askel kerrallaan. Vuonna 1995 alkanutta ensimmäistä vaihetta voidaan kutsua verkossa läsnä olemisen vaiheeksi. Yritysten kotisivuilta löytyi yritysesittelyn lisäksi myös tuotetietoa.

Toisessa vaiheessa Internetiä käytettiin myös myyntiin ja sivut tarjosivat vuorovaikutteisuutta. Asiakas pystyi tekemään tilauksia kauppiaan www-palvelussa ja saamaan myös palautetta.

Kolmannessa vaiheessa sähköisen liiketoiminnan painopiste on asiakashallinnassa ja yrityksen sisäisten tietojärjestelmien, kuten asiakashallintajärjestelmien, yhdistämisessä www-palveluun. Tällöin syvennetään ja vahvistetaan asiakassuhteita ja tehostetaan sekä sisäistä että ulkoista toimintaa. Uusia mahdollisuuksia tarjoavat uudet päätelaitteet, kuten niin sanotut älypuhelimet. Tietoliikennekapasiteetin kasvaessa multimedian mahdollisuudet muun muassa viihdeliiketoiminnassa lisääntyvät. Multimedia voi olla siten reaaliaikaista.

Yritysten välisessä kaupassa verkkojen hyödyntäminen on alkanut kuitenkin aiemmin. Ensimmäinen sähköisen kaupankäynnin muoto on ollut organisaatioiden välinen tiedonsiirto, EDI, jota on kehitetty 1970-luvulta lähtien. EDIn avulla on tehostettu kauppatahtumaa: tilausvahvistukset, kuljetusasiakirjat, laskut ja muita asiakirjoja on siirretty kaupan osapuolten välillä automaattisesti. (Sähköisen kaupankäynnin aapinen 2003, [Viitattu 14.10.2010].)

## **2.2 Sähköisestä kaupankäynnistä saatavat hyödyt**

Yrityksen toimialasta, koosta ja muista ominaisuuksista riippuu, miten paljon ja millä eri tavoilla yritys voi hyötyä sähköisestä kaupankäynnistä. Hyödyt voidaan jakaa kolmeen ryhmään:

**Kustannusten alentaminen.** Kustannuksia voidaan usein alentaa sillä, että käyttöohjeita ja esitteitä toimitetaan verkon kautta painatuksen ja postituksen sijaan. Tilausten käsittelyn vaatimaa työtä voidaan vähentää, jos asiakas voi tehdä tilauksen verkon kautta. Virheet vähenevät ja useita päällekkäisiä työvaiheita jää pois, kun tiedot siirretään sähköisesti ja automaattisesti yrityksiä välillä.

**Asiakaspalvelun parantaminen.** Verkossa sijaitseva palvelu on asiakkaan käytettävissä silloin, kun hän haluaa. Lisäksi yrityksen on helpompaa pitää yllä esimerkiksi tuotetietoja yhdessä sähköisessä paikassa. Tietokantoja hyödyntämällä voidaan palvella asiakasta yksilöllisemmin ja lisätä asiakastuntemusta. Voidaan myös tarjota asiakkaille mahdollisuus antaa palautetta helposti verkon kautta.

**Markkinoiden laajentaminen.** Verkon kautta voi edullisesti saavuttaa uusia maantieteellisiä alueita ja uusia asiakasryhmiä sekä laajentaa tuotevalikoimaa. Asiakkaat voivat myös valmistella ostopäätöksiään verkossa olevan tiedon perusteella.

Yritykset ovat käyttäneet verkkoa lähinnä asiakaspalvelun parantamiseen ja nykyisen toiminnan tehostamiseen ja. Saattaa olla, että suurimmat mahdollisuudet piilevät juuri uusien liiketoimintamahdollisuuksien havaitsemisessa ja hyödyntämisessä. (Sähköisen kaupankäynnin aapinen 2003, [Viitattu 14.10.2010].)

## 3 OSAAMINEN JA SEN KEHITTÄMINEN

### 3.1 Yksilön osaaminen

Yleensä osaamisesta ajatellaan, että se on sitä, mitä henkilö tietää tai kykenee tekemään. Osaaminen on kuitenkin monitasoisempi asia. Se muodostuu useasta eri tekijästä jatkuvasti uudelleen.

Osaamiseen kuuluu viisi tekijää, jotka liittyvät toisiinsa: tiedollinen osaaminen, taidot, kokemus, uskomukset ja arvot sekä sosiaalinen verkosto. Työssä onnistuminen edellyttää kyseisten osa-alueiden yhdistelmää.

Vaikka osaaminen on kokonaisuutena luonteeltaan henkilökohtaista, on se myös jatkuvasti sosiaalisesti rakentuvaa. Uusi osaaminen syntyy vuorovaikutuksessa henkilön ja hänen toimintaympäristönsä kanssa. Osaaminen on sidoksissa myös muuttuviin vaatimuksiin toimintaympäristössä. Esimerkiksi tietotekniikassa tiedot ja taidot vanhenevat koko ajan.

Tiedollinen osaaminen on osaamista, jonka voimme ilmaista ja ohjeistaa organisaation menettelytavoiksi tai suunnitteluohjeiksi. Miten henkilö havainnoi ja tulkitsee todellisuutta, vaikuttaa muun muassa hänen aikaisemmat kokemuksensa. Näitä tulkintatapoja on vaikea ilmaista sanallisesti, joten voidaan puhua niin sanotusta hiljaisesta tiedosta (tacit knowledge).

Osaaminen on suurissa määrin sidoksissa toimintaympäristöön, erityisesti kokemukseen ja sosiaaliseen verkostoon. Tiedollinen osaaminen ei ole sidoksissa henkilöön, mutta tarkasteltaessa kokonaisuutena, se on sidoksissa yksilöön. Näin yksilön osaaminen ei ole kopioitavissa, vaan jokainen kehittää oman osaamisensa koulutuksen, käytännön, virheiden, pohtimisen ja toistamisen kautta. Osaaminen voidaan kuvata tasoina, jotka ovat valmius, osaaminen ja asiantuntijuus. (Ranki 1999, 26-30)

### **3.2 Osaamisen merkitys yksilölle ja organisaatiolle**

Työelämän kehitys on johtanut siihen, että yksin tehtävä työ on nykyään yhä harvinaisempaa. Työntekijät ja heidän tekemänsä työt ovat kiinteässä vuorovaikutuksessa muiden tekemään työhön ja näin myös muiden työntekijöiden osaamisiin. Usean ihmisen työn ja työympäristöjen laitteistojen yhteen sitomisesta on tullut uusi haaste työelämälle. Informaatiotulva edellyttää tiedon karsimista ja valikoimista. Toisaalta tietopohjaa on myös yritettävä pitää mahdollisimman laajana: liian kapea tai yhdenmukainen tietopohja on uudistumisen uhka.

Organisaation ja yksilön menestyminen edellyttää osaamisen ymmärtämistä voimavarana, jolla varmistetaan jatkuva uudistuminen ja tavoitteiden saavuttaminen. Organisaation osaaminen ei ole ainoastaan yksilöiden tietojen ja taitojen summa, vaan se rakentuu organisaation tietovarantoihin, prosesseihin ja käytäntöihin.

Kilpailuetu saavutetaan nykyään luovuudella, erikoistumisella sekä taidolla ja innovaatioilla. Kaikkien edellä mainittujen lähteenä on oppimisen mahdollisuus sekä osaamisen ja tiedon käyttö. Kehittämisen pääpainon tulisi olla oppimisilmapiirin kehittämisessä, oppimisesteiden poistamisessa ja pätevyyksien vahventamisessa. Oleellista on löytää ne osaamisalueet ja avaintehtävät, jotka ovat tärkeimpiä erityisesti tulevaisuutta ajatellen, ja pyrkiä kehittämään niitä. Osaaminen on vahva työkalu myös organisaatiokulttuurin muovaamisessa. Tämä tulee esille muun muassa silloin, kun pohditaan, millaista osaamista organisaation henkilöstöllä tulisi olla. Yhteisen organisaatiokulttuurin muodostamisessa pohjana on kaikkia koskettava yhteinen osaaminen. (Hätönen 2004, 7-8)

### **3.3 Edellytykset osaamisen käyttämiselle**

Henkilöstöllä on osaamista, mutta sen käyttämisen määrään vaikuttaa muun muassa ihmisten kokema työtyytyväisyys. Henkilöstön voimavaroja käytetään vain osittain, jos työpaikan ilmapiiri on huono. Työilmapiirillä on yhteys työtehoon, joten

henkilöstön huonovointisuus näkyy tuottavuudessa. Työolojen kehittäminen on usein nopein tapa lisätä tuottavuutta.

Rankin (1999) mukaan työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä ovat seuraavat:

1. Mahdollisuus käyttää itsellä olevia tietoja, taipumuksia ja edellytyksiä.
2. Mahdollisuus ohjata jossain määrin omaa työtahtia ja työtapaa.
3. Esimiehen ja alaisen yhteistyön ja vuorovaikutuksen toimivuus.
4. Mahdollisuus yhteydenpitoon ja ajatustenvaihtoon työtovereiden kanssa.
5. Optimaalinen henkinen ja fyysinen työkuormitus.

Työtyytyväisyys koetaan sitä paremmaksi, mitä myönteisempiä työolot ovat edellä mainittujen tekijöiden osalta.

Työkykyyn vaikuttavat myös työympäristön ominaisuudet ja henkilöllä olevat voimavarat. Henkilön voimavaroja ovat osaaminen ja terveys. Monissa työyhteisöissä järjestetään TYKY-toimintaa eli työkyvyn ylläpitävää toimintaa. Toiminnan tarkoituksena on edistää kokonaisvaltaisesti työyhteisön toimivuutta ja ylläpitää tai lisätä työntekijöiden voimavaroja. (Ranki 1999, 137-140)

### **3.4 Yksilön osaamisen kehittäminen**

Yksilön osaamisen kehittämistarve muodostuu organisaation osaamistarpeista ja jokaisen omasta kehitystarpeesta. Organisaation osaamistarve kattaa toimintaan liittyvän ammatillisen osaamisen sekä työnteon edellyttämät taidot.

Yksilöillä on erilainen lähtötiedon taso, joten oppimistarve myös vaihtelee. Yksilön osaamisen kehittämissuunnitelma perustuu organisaation ydinosamisalueiden

tavoitetason ja sen hetkisen osaamistason erotukseen. Siihen kuuluu myös strategisten taitojen hankkiminen sekä sellaisia tietoja ja taitoja, jotka liittyvät jokaisen yksilön omaan tulevaisuuden visioon. Kouluttautumissuunnitelma auttaa työntekijää kehittämään osaamistaan toiminnan muuttumisen mukana ja samalla antaa valmiuksia tehdä uusia töitä. (Henkilöstöosasto 1995, 53)

Yritysten kilpailukyky ja menestyminen globaaleilla markkinoilla on vahvasti sidoksissa organisaation strategiseen kehitykseen. Myös henkilöstön kyvykkyys, osaaminen sekä muutos- ja kehityskyky ovat avainasemassa. Koulutuksen ja systemaattisen valmennuksen avulla organisaation tiedon siirto ja kokemuksen hyödyntäminen voidaan saada erittäin hyväksi. Johdolla ja esimiehillä on tärkeä rooli tiimien kehittämisessä ja yksilöiden urapolun ohjauksessa. Yrityksen suunnittelema ja toteuttama henkilöstön kehittäminen, valmennus ja ohjaus on oltava pitkäjänteistä ja sen tulee perustua organisaation, mutta myös yksilöllisiin kehittämistarpeisiin ja –tavoitteisiin. Kehittymiseen tarvitaan erilaisia kehittymisen keinoja ja menetelmiä laajentamaan ammatillisia tietoja, taitoja ja niiden soveltamista. Pelkästään koulutuksessa ja työssä saadut tiedot eivät riitä kovin pitkälle.

Työpaikka, sen ihmiset, ilmapiiri ja yhteiset tarpeet ovat merkittävä asia jokaisen elämänkaareissa. Kun se horjuu ja muuttuu yhä välineellisemmäksi, on yritysten oltava valmiita uudistamaan omaa johtamistaan, arvojaan ja tyyliään, koska muuten jokainen tekee valintansa vain omien tarpeiden ja intressien perusteella. Tarvitaan selkeää johtamista ja erilaisia, jopa uusia keinoja kehittää ja motivoida henkilöstöä työskentelemään juuri tietyn yrityksen palveluksessa. Saattaa olla, että perinteisin keinoin sitä ei voi tehdä kovin hyvin, koska yksilöt kaipaavat sellaista työntekoa ja kehittämistä urallaan, johon kuuluu suuri itsenäisyys ja vähäinen huolenpito. Toisaalta itsensä toteuttaminen ja turvattu tulevaisuus kulkevat käsi kädessä.

Kaikki organisaatiot ovat erilaisia ja ainutlaatuisia, mutta myös niiden palveluksessa olevat henkilöt. Yrityksen pitkän aikavälin menestymisen ja tavoitteiden kannalta on tärkeää, että kilpailukyky ja henkilöstön osaaminen säilyvät riittävän hyvinä. Yrityksen on vastattava jatkuvasti siitä, että sillä on



osaava ja oikea henkilöstö, jonka kehittäminen on tärkeää ja hyvinvoinnista pidetään huolta.

Yksilöiden on omalta osaltaan huolehdittava siitä, että heidän osaamisensa ja sen kehittäminen on rakennettu varmalle pohjalle. Kun yritys menestyy ja tekee tulosta, menestystä tulisi jakaa laajemmin kaikkien hyväksi. Keskinäistä luottamusta rakennetaan jatkuvan hyvän yhteistyön, osaamisen ja avoimen vuorovaikutuksen tuloksena. Lopulta voittajia ovat johto, henkilöstö ja asiakkaat, jotka viime kädessä arvioivat sen, kenen kanssa he voivat tehdä yhteistyötä. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 194-195)

### **3.5 Henkilöstön kehittäminen**

”Henkilöstön kehittäminen on henkilöstön pätevyyden kehittämistä. Siten henkilöstön kehittäminen voidaan ymmärtää organisaation toimenpiteiksi, joilla pyritään saamaan aikaan työtoiminnan kannalta tärkeää oppimista ja itsensä kehittämistä.” (Varila 1991, 8)

”Henkilöstön kehittämisellä ymmärretään yrityksen henkilöstön toimintavalmiuden ja suoritustason ylläpitämistä ja kehittämistä vaatimusten mukaisesti. Tämä tapahtuu kehittämällä henkilöstön tietoja, taitoja ja asenteita erilaisten kehittämisohjelmien avulla niin, että se kykenee hoitamaan menestyksellisesti sekä nykyiset että suunnitellut tehtävänsä.” (Ritala & Tarvainen 1991, 23)

Henkilöstön kehittämisen keskeisiä ulottuvuuksia ovat kehittämisen välitön kohde eli mitä pyritään kehittämään ja tulosalue eli missä kehittämisvaikutusten pitäisi näkyä.

Jotta yksilö pystyy vastaamaan työtehtäviensä vaatimuksiin, on hänen omattava tarpeellinen tietotaito (työtehtävien edellyttämät kognitiiviset, sosiaaliset ja motoriset valmiudet, pätevyydet tai kvalifikaatiot). Kuitenkin jos tahto (motivaatio) puuttuu, jäävät taitotiedot käyttämättä. Siksi henkilöstön kehittämisen välittöminä kohteina voidaan pitää yksilön taitotietoa tai tahtotilaa. (Varila 1991, 9)

Henkilöstön kehittämisellä on tuettava yrityksen toiminnallisten tavoitteiden saavuttamista. Samalla siinä on otettava huomioon henkilöstön omat näkemykset ja yritys ympäristön asettamat odotukset.

Henkilöstöresursseja tulisi kehittää niin, että henkilökunta sisäistää oman menestyksensä työssä osaksi yrityksen menestystä ja työntekijä kokee yrityksen menestymisen olevan myös hänen edun mukaista. Työntekijässä tuleekin herättää määrätietoista halua aikaansaada työssään aineellisia ja henkisiä tuloksia. On tuettava tavoitteellis-strategista ajattelua läpi koko organisaation. (Ritala & Tarvainen 1991, 23)

Ritalan & Tarvaisen 1991 mukaan henkilöstön kehittämisellä saavutetaan sekä yrityksen että yksilön kannalta seuraavanlaisia myönteisiä vaikutuksia:

1. Yrityksen toiminnan tuloksellisuus lisääntyy ja työn laatu paranee, kun henkilöstön kiinnostus työtä kohtaan kasvaa ja vastuuntunto lisääntyy.
2. Kun työntekijöiden oppimismen nopeutta voidaan lisätä, tuottamaton oppiaika lyhenee ja virheet vähenevät.
3. Koulutuksen myötä laajentunut yleisnäkemys oman työn merkityksestä yrityksen koko tehtäväkentässä lisää joustavuutta ja yhteistyötä työntekijöiden kesken.
4. Työntekijän kannustaminen häntä kehittämällä luo pohjaa hyvälle yhteishengelle ja siten vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta.
5. Yrityksen sisällä erilaiset organisaatiot ja työyksiköt muodostuvat joustaviksi ja uudistushaluisiksi.
6. Kehittäminen auttaa parantamaan työtuloksia, jolloin työntekijän mahdollisuudet taloudellisiin ja sosiaalisiin palkintoihin lisääntyvät.

7. Kehittämisen avulla yksilö saa tuoduksi taitonsa ja kykynsä paremmin esille ja pääsee näin varmemmin pätevyyttään vastaavaan asemaan.
  
8. Kehittäminen voi parantaa yksilön yhteiskunnallisia osallistumismahdollisuuksia.

## 4 ILKKA-YHTYMÄ

”Ilkka-Yhtymä on asiakaslähtöisesti ja kannattavasti toimiva, verkostoitunut, toimialan kehitykseen aktiivisesti osallistuva pohjalainen viestintäyhtymä, joka tuottaa taloudellista ja henkistä lisäarvoa sidosryhmilleen.” (Ilkka-Yhtymä Oyj vuosikertomus 2008, 9)

Ilkka-Yhtymä on viestintäyhtymä, jonka toimialoina ovat kustantaminen ja painotoiminta. Ilkka-Yhtymä-konsernin kolmessa eri yhtiössä (Sanomalehti Ilkka Oy, Vaasa Oy, Pohjanmaan Lähisanomat Oy) harjoitettu kustannustoiminta keskitettiin yhteen yhtiöön 1.1.2010. Kustannusyhtiö I-Mediat Oy:n päätuotteita ovat maakuntalehdet Ilkka ja Pohjalainen sekä paikallislehdet Viiskunta, Komiat, Järviseuutu, Jurvan Sanomat ja Suupohjan Sanomat. Ilkka-Yhtymän tuotteisiin kuuluvat myös kaksi kaupunkilehteä: Vaasan Ikkuna ja Etelä-Pohjanmaa, joiden yhteinen jakelu on yli 96 000. Konsernin verkko- ja mobiililiiketoiminta on organisoitu 1.1.2010 alkaen kustannusyhtiö I-Mediat Oy:n yhteyteen. Konsernin tuotantoyhtiö I-print Oy vastaa konsernin graafisesta toiminnasta keskittyen sanomalehtien mainos- ja somistusmateriaalin tuottamiseen.

Emoyhtiö Ilkka-Yhtymä Oyj sijaitsee Seinäjoella ja se hoitaa yhtymän talous-, sijoitus-, henkilöstö-, kehitys- ja tietohallinto- sekä kiinteistöpalvelut. Yhtymän palveluksessa on keskimäärin 390 henkilöä ja toimipaikkoja Seinäjoen ja Vaasan lisäksi muuallakin Etelä-Pohjanmaalla ja Pohjanmaalla. (Ilkka-Yhtymä työnantajana, [Viitattu 10.11.2010].)

Ilkka-Yhtymä konsernin liiketoiminta-alueet ovat monikanavastrategiaan perustuva kustannustoiminta, sanomalehtien ja mainosmateriaalien painamiseen keskittyvä graafinen toiminta sekä sijoitustoiminta ja arvopaperikauppa. Konsernin liikevaihto oli vuonna 2009 48,8 Meur ja liikevoitto 10,5 Meur. Henkilöstöä oli keskimäärin 366. (Tuotteet ja palvelut, [Viitattu 10.11.2010].)

#### 4.1 Sähköinen liiketoiminta Ilkka-Yhtymässä

Vuonna 2007 Ilkka-Yhtymä asetti tavoitteekseen kasvattaa lähivuosien aikana sähköistä liiketoimintaa markkinoiden kasvua nopeammin. Syksyllä 2007 samoihin aikoihin Ilkka-akatemia-hankkeen kanssa perustettiin sähköisen liiketoiminnan osaamiskeskus, johon siirtyi yhtymän eri yrityksistä työntekijöitä. Osa työntekijöistä rekrytoitiin yrityksen ulkopuolelta. (Ilkka-akatemia-hankkeen tilannekatsaus 2008, 1)

Ilkka-Yhtymä konsernin sähköinen liiketoiminta organisoitiin vuonna 2007 emoyhtiön yhteyteen omaksi yksikökseen. Ratkaisun myötä kehityshankkeiden toteutus, resurssien käyttö ja liiketoiminta saivat selkeämmät vastuumäärittelyt ja toimintatavat. Sähköisen liiketoiminnan yksikön tehtävänä on kehittää, koordinoita ja ylläpitää maakunnallisia verkko- ja mobiilipalveluja yhteistyössä maakuntalehtien kanssa. Yksikkö toimii toiminnan ja prosessien kehittäjänä sekä varsinaisena tuottajana, jossa roolissa se hankkii sisältöjä tai tekee niitä itse. Yhteistyö maakuntalehtien toimitusten sekä myynti- ja markkinointiyksiköiden kanssa on tärkeässä roolissa sähköisen liiketoiminnan onnistumisen kannalta. Lisäksi sähköisen liiketoiminnan yksikkö tuo sanomalehti Ilkalle lisävoimaa kehittää monikanavaisia palveluja lukijalle ja mediaostajalle. (Ilkka-Yhtymä Oyj vuosikertomus 07 2008, 24)

## 5 ILKKA-AKATEMIA

### 5.1 Tavoitteet

Ilkka-Yhtymä aloitti yhteistyössä Seinäjoen ja Vaasan Ammattikorkeakoulujen kanssa Ilkka-akatemia-koulutushankkeen vuonna 2007. Hankkeen tarkoitus oli tukea yhtymän suunnitelmaa kohti sähköistä viestintäyhtymää. Ilkka-Yhtymä halusi kehittää toimintaansa siten, että painetun lehden lukijat saisivat yhä parempaa palvelua monikanavaisen median avulla. Tavoitteena oli myös tätä kautta saada uusia lukijoita käyttämään yhtymän palveluja. (Ilkka-akatemia-hankkeen tilannekatsaus 2008, 1 )

Ilkka-akatemia-hankkeessa panostettiin voimakkaasti siihen, että koko henkilöstön osaaminen sähköisten palvelujen ymmärtämisen osalta kehittyisi (Ilkka-Yhtymä Oyj vuosikertomus 07 2008, 24). Hankkeen tavoitteena oli myös parantaa konsernin sisäistä alueellista integraatiota ja sisäistä yrittäjyyttä sekä innovaatiota. Tarkoituksena oli Ilkka-akatemia-hankkeen kautta luoda malli uusien työntekijöiden perehdyttämiseksi ja sen kautta mahdollisesti löytää uusia toimintatapoja. (Tykes-hakemus 2007, 2)

Tulevaisuuden kannalta Ilkka-akatemia-hankkeella oli tärkeä rooli, sillä hankkeella voitaisiin varmistaa työpaikkojen säilyminen myös tulevaisuudessa ja monipuolistamalla työuria saavutettaisiin mahdollisesti pidempi työura (Tykes-hakemus 2007, 2). Pyrittiin myös vahvistamaan henkilöstön valmiuksia vastata alan tulevaisuuden vaatimuksiin. Näin varmistettaisiin Ilkka-Yhtymän asema kilpailukykyisenä viestintäkonsernina ja merkittävänä työllistäjänä. (Ilkka-Yhtymä Oyj vuosikertomus 07 2008, 27)

## 5.2 Toteutus

Ilkka-akatemia-hankkeen kantavana ideana on niin sanottu Ilkka-akatemia-malli, joka rakentuu kolmiportaisesta ajatuksesta. Ensimmäinen porras keskittyy nostamaan perusosaamista, toinen porras syventämään monimediaosaamista ja kolmas porras kehittämään uusia mahdollisuuksia. Portaiden nouseminen edellyttää myös prosessilta muutosta, sillä toimenkuvat eivät vastanneet sitä prosessia, mikä tukisi monikanavaista median tuotantoa. Lisäksi työtehtäviä pitää kehittää vastaamaan paremmin uutta toimintaa. Tehtäväkierron tehostaminen on tärkeä keino parantaa esimerkiksi alueellista integraatiota.

Ilkka-Yhtymän toimintojen kehittäminen on jaettu niin sanottuihin osaamiskeskuksiin: toimituksellinen, sähköisen liiketoiminnan, prepress, kuluttajamarkkinoinnin ja yritysmarkkinoinnin. Ilkka-akatemia-hankkeen keskeinen asia on osaamiskeskuksittain käytävät workshopit, joissa keskitytään oman alueen uusien toimintojen ja toimintatapojen määrittämiseen. Osaamiskeskuksissa suunnittelevat teemapäivät, joiden aihepiiri on eri osaamiskeskusten välillä hyvin erilainen. Teemapäivillä perehdytään monikanavaisuuden haasteisiin ja mahdollisuuksiin luento- ja käytännön harjoitusten avulla.

Prosessia ja työtehtäviä kehitetään osaamistarpeiden mukaisesti osaamiskeskuksittain. Otetaan käyttöön uusia toimintatapoja ja verrataan niiden vaikutusta esimerkiksi levikin ja ilmoitustulojen kehitykseen sekä henkilökunnan osaamisen ja työtyytyväisyyden kehitykseen. Tarkoituksena on luoda yritykselle jatkuvan kehittämisen malli, joka sisältää sekä perehdyttämisen että toimintatapojen systemaattisen kehittämisen. Malli voidaan siirtää myös muihin verkoston lehtiin.

Koulutuksen tavoitteena on syventää nykyisten moniosaajien tietoja ja taitoja hyödyntämään tehokkaasti moderneja tekniikoita työskentelyssään. Lisäksi aktivoidaan henkilöstöä tuottamaan sisältöä useaan viestimeen samanaikaisesti: perinteiseen lehteen, näköislehteen Internetiin, SMS-uutisiin sekä mobiiliselaimeen. (Tykes-hakemus 2007, 4)

### 5.3 Osaamistarvekartoitukset

Ilkka-Yhtymässä on tehty henkilöstölle kaksi osaamistarvekartoitusta. Kartoitusten kyselylomakkeet olivat vuosina 2007 ja 2008 samanlaiset. Tutkimusten kohderyhmänä oli Ilkka-yhtymän toimituksen, markkinoinnin ja sähköisten palvelujen henkilöstö. Pääosin osaamiskartoitus oli näillä henkilöstöryhmillä samansisältöinen, mutta markkinoinnilla ja toimituksella oli lomakkeessa lisäksi omia erityisaiheita. Markkinoinnin henkilöstölle suunnatut kysymykset koskivat asiakastukipalvelun toimenpiteitä (24 tehtävää) ja markkinoinnin sähköisiä tehtäviä (10 tehtävää). Toimituksen henkilöstölle suunnatut erityiskysymykset koskivat toimitustyön sähköisten tehtävien osaamista ja hallintaa seuraavilla osa-alueilla: aineiston hankinta (6 osa-aluetta), käsittelyä (8 osa-aluetta) ja jakelua (4 osa-aluetta). Tarvekartoitusten kyselyt toteutettiin kokonaistutkimuksena koko Ilkka-Yhtymän henkilöstölle. Kyselyt toteutettiin Internetkyselyinä.

Vuonna 2007 osaamistarvekartoitus aloitettiin henkilöstön osaamistarpeiden määrittelystä, joka toteutettiin Ilkka-Yhtymän omana työnä. Vuoden 2007 osaamistarvekartoituksen tavoitteena oli selvittää yhtymän henkilöstön sähköiseen viestintään ja tietoteknologiaan liittyvää osaamista. Kartoituksen tavoitteena oli selvittää konkreettisesti, millaista lisäosaamista ja kuinka paljon henkilöstö sitä tarvitsee. Osaamistarvekartoituksen tulosten perusteella Ilkka-Yhtymän henkilöstölle tarjottiin eri aihealueiden koulutusta.

Vuoden 2007 osaamistarvekartoituksen vastauksia saatiin yhteensä 167. Vastaukset jakautuivat osaamiskeskuksittain seuraavasti: markkinointi 38 vastaajaa (vastausprosentti 64 %), toimitus 59 vastaajaa (vastausprosentti 45 %) ja Ilkka-Yhtymän muu henkilöstö 70 vastaajaa (vastausprosentti 56 %). Vuoden 2007 Ilkka-Yhtymän henkilöstön osaamistarvekartoituksen vastausprosentti oli kokonaisuudessaan 53 %. Tulosten voidaan katsoa antavan hyvän kuvan koko henkilöstön osaamistasosta.

Vuoden 2008 osaamistarvekartoituksen tavoitteena oli selvittää, kuinka paljon Ilkka-Yhtymän henkilöstön sähköiseen viestintään ja tietoteknologiaan liittyvässä



osaamisessa ja käsitteiden tuntemisessa on tapahtunut muutosta vuonna 2007 toteutetun osaamistarvekartoituksen jälkeen.

Vuoden 2008 osaamistarvekartoituksen vastausprosentiksi muodostui kokonaisuudessaan 60 %. Vastaukset jakaantuivat Ilkka-Yhtymässä osaamiskeskusittain seuraavasti: toimitus 64 vastaajaa (vastausprosentti 50 %), markkinointi 43 vastaajaa (vastausprosentti 73 %) ja sähköiset palvelut 12 vastaajaa (vastausprosentti 86 %). Myös vuoden 2008 kartoituksen tulosten voidaan katsoa antavan hyvän kuvan edellä mainittujen osaamiskeskusten henkilöstön osaamistasosta ja siinä tapahtuneesta muutoksesta. (Borisov & Lautamaja 2008, 3-6)

### **5.3.1 Osaamistarvekartoitusten tulokset**

#### 2007

Tietotekniikkaan ja viestintään liittyvistä tietoturva-asioista vastaajat osasivat ja hallitsivat keskimäärin 63%. Selkeimmin koulutustarvetta oli selainten tietoturva-asetuksissa, virussuojauksessa ja sähköpostin tietoturva-asioissa.

Markkinoinnin molemmissa erityisosaamisaihepiireissä, sekä asiakastukipalvelun toimenpiteissä että erityisesti markkinoinnin sähköisissä tehtävissä henkilöstön osaamiseen jäi paljon parantamisen varaa.

Toimituksen henkilöstöllä oli selkeä sähköisiin tehtäviin liittyvä koulutustarve: keskimäärin vastaajat hallitsivat noin 30% kartoituksessa esitetyistä sähköisistä tehtävistä. (Markkinatutkimuspalvelut 2007, 4)

#### 2008

Tietotekniikkaan ja viestintään liittyvistä tietoturva-asioista vastaajat osasivat keskimäärin 67%. Tietoturva-asioiden osaavien osuudet olivat kasvaneet vuoteen 2007 verrattuna eniten työaseman lukitsemisen (+20%), sähköpostin tietoturva-

asioiden (+9%) ja virussuojauksen (+9%) kohdalla. Selkeimmin koulutustarvetta oli selaimen tietoturva-asetuksissa, puhelimien suojakoodissa, sähköpostin tietoturva-asioissa ja virussuojauksessa.

Markkinoinnin kahdessa erityisosaamisalueessa, sekä asiakastukipalvelun toimenpiteissä (-3%) että erityisesti markkinoinnin sähköisissä tehtävissä (-12%) keskimäärin osa-alueiden hallitsevien osuudet olivat laskeneet vuoteen 2007 verrattuna. Koulutustarvetta ilmeni erityisesti markkinoinnin sähköisten tehtävien osalta.

Toimituksen henkilöstöä pyydettiin määrittelemään, mitä esitetyistä toimitustyön sähköisistä tehtävistä he osaavat ja hallitsevat. Keskimäärin toimituksen henkilöstö hallitsi 37% luetelluista tehtävistä (v. 2007 30%). Sähköisten tehtävien osaavien osuudet olivat kasvaneet vuoden 2007 tuloksiin verrattuna erityisesti seuraavissa: sähkeen päivitys verkkoon, kuvitus (+23%), sähkeen kirjoittaminen ja otsikointi toimitusjärjestelmässä ja eDrumissa (+17%), teemasivujen päivitys, asiasanat (+15%) ja staattisen sivun tekeminen eDrumissa (+12%). Toimituksen henkilöstöllä on koulutustarvetta useilla sähköisiin tehtäviin liittyvillä osa-alueilla. (Borisov & Lautamaja 2008, 7)

#### **5.4 Ilkka-akatemia Työelämän kehittämisohjelman projektina**

Suomessa on työelämää kehitetty ohjelmallisesti 1990-luvun alkupuolelta lähtien. Kansallinen tuottavuusohjelma alkoi vuonna 1993, Työelämän kehittämisohjelma Tyke vuonna 1996, Kansallinen Ikäohjelma vuonna 1998 ja Työssä jaksamisen tutkimus- ja toimenpideohjelma vuonna 2000. Kaikki kyseiset ohjelmat toteutettiin ministeriöiden sekä työmarkkina- ja yrittäjäjärjestöjen yhteistyönä. Yhteisenä tavoitteena oli parantaa kansakunnan kilpailukykyä ja hyvinvointia. Ohjelmat kehittivät ja levittivät osaamista sekä toimintamalleja, joilla vahvistettiin inhimillisiä voimavaroja ja edistettiin niiden tuloksellista käyttöä työssä.

Vuonna 2003 kaikki ohjelmat koottiin yhteen. Tämä sai nimekseen Työelämän tuottavuuden ja laadun kehittämisohjelmakokonaisuus.

Työelämän kehittämisohjelma Tykes edistää suomalaisten yritysten ja muiden työorganisaatioiden toimintatapojen kehittymistä. Tavoitteena on tuottavuuden ja työelämän laadun samanaikainen parantuminen, jota kutsutaan laadullisesti kestäväksi tuottavuuskasvuksi. Ohjelman projekteissa kehittäminen perustuu johdon ja henkilöstön yhteistoimintaan. Lisäksi Tykes edistää projektien tulosten ja niissä sovellettujen menetelmien leviämistä sekä työorganisaatioiden kehittämistä koskevan osaamisen vahvistumista maassamme. Vaikka ohjelma suuntautuu käytäntöön, se edistää myös kehittämiseen yhdistyvää tutkimusta, joka tuottaa uutta, yleistettävää ja käyttökelpoista tietoa kehittämisen tueksi.

Työelämän kehittämisohjelma perustuu näkemykseen, jonka mukaan työpaikkojen johdon ja henkilöstön, työelämän tutkijoiden ja konsulttien, julkisten viranomaisten ja työmarkkinaosapuolten välinen kiinteä vuorovaikutus sekä yhteistyö on tehokkain tapa synnyttää uusia, innovatiivisia ratkaisuja maamme työelämään.

Työministeriö on asettanut ohjelman vuosiksi 2004-2009. Sen tavoitteellinen kokonaisbudjetti on 87 miljoonaa euroa. Tämä mahdollistaa noin 1000 kehittämisprojektia, joista yksi on Ilkka-akatemia. (Työministeriö, 3-5)

## 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 6.1 Tutkimusmenetelmä

Yhteiskuntatutkimus voidaan jakaa karkeasti luonnontieteellisesti ja humanistisesti suuntautuneisiin tutkimusperinteisiin. Luonnontieteellinen perinne hallitsee tilastoalalla tehtävää tiedonkeruuta, mutta myös laadullisilla menetelmillä on annettavana oma panoksensa, muun muassa työelämästä tehtäviin tutkimuksiin. (Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus 2005, [Viitattu 28.9.2010].)

Tutkimusmenetelmä voi olla kvantitatiivinen eli määrällinen tai kvalitatiivinen eli laadullinen. Tutkimusongelma ja tutkimuksen tarkoitus määrää, että kumpi tutkimustapa sopii paremmin. Joissakin tutkimuksissa voidaan hyödyntää onnistuneesti molempia tutkimusmenetelmiä. (Heikkilä 2004, 16)

Tutkimusmenetelmän valinnassa päädyttiin kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimusmenetelmään, koska haluttiin saada selville Ilkka-Yhtymän sähköisen liiketoiminnan parissa työskentelevien henkilöiden mielipiteitä, ajatuksia, kokemuksia ja käsityksiä siitä, miten atk-koulutus vaikutti henkilöstön asenteisiin ja oman osaamisen kehittämiseen. Tukiko Ilkka-akatemia-hanke toimintatapojen kehitystä?

Keräysmenetelmänä käytettiin haastatteluja, koska näin saatiin syvällisempää tietoa verrattuna määrälliseen lomakekyselyyn.

### 6.2 Laadullinen tutkimus

Kvalitatiivisia tutkimuksia käytetään itsenäisesti tai täydentämään kvantitatiivisia tutkimuksia, kun halutaan ymmärtää kokonaisvaltaisesti, miksi kuluttaja käyttäytyy tietyllä tavalla ja mitkä asiat motivoivat häntä ostajana. Kvalitatiiviset tutkimukset hyödyntävät psykologian ja muiden käyttäytymistieteiden oppeja.

Tutkimusmenetelmän tavoitteena on ymmärtäminen ja kohderyhmän arvojen, asenteiden, mielikuvien, tarpeiden ja odotusten selvittäminen markkinointiviestinnän ja tuotekehityksen pohjaksi. Kvalitatiivisen tutkimuksen tyyppejä ovat syvähaastattelut, teemahaastattelut, ryhmäkeskustelut ja projektiiviset menetelmät. (Lahtinen, Isoviita 1998, 114-115)

Laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta eli Ilkka-Yhtymän sähköisen liiketoimintayksikön henkilöstöä ja selittämään heidän käyttäytymisen ja päätösten syitä. Tutkimuksessa rajoitetaan yleensä pieneen määrään tapauksia, mutta ne pyritään analysoimaan mahdollisimman tarkasti. Kvalitatiivinen tutkimus hyödyntää psykologian ja muiden käyttäytymistieteiden oppeja. Kohderyhmän arvoja, asenteita, tarpeita tai odotuksia selvittämällä saadaan tarpeellista tietoa esimerkiksi henkilöstön osaamisen kehittämisen pohjaksi. Tutkimuksen avulla voidaan antaa virikkeitä erilaisille jatkotutkimuksille. Kvalitatiivinen kohderyhmä vastaa kysymyksiin: Miksi?, Miten? ja Millainen? ja on suppea, harkinnanvaraisesti koottu näyte. (Heikkilä 2004, 16–17)

Asenteita, arvoja ja mielipiteitä mitattaessa vastaajat vastaavat kysymyksiin sen mukaan, mitä todella asiasta ajattelevat. Kysymykset voivat olla avoimia tai suljettuja. (Heikkilä 2004, 52)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään vähemmän strukturoidusti ja aineisto on usein tekstimuotoista. Aineisto voi olla tutkimusta varten kerättyä tai muuta tarkoitusta varten tuotettua kirjallista, kuvallista tai äänimateriaalia. Valmiita aineistoja ovat esimerkiksi kirjeet, päiväkirjat tai omaelämäkerrat. (Heikkilä 2004, 17)

Haastattelu on monimuotoista ja tekniikoita on erilaisia muun muassa yksilöhaastattelu kasvoista kasvoihin, ryhmähaastattelu kasvoista kasvoihin, postitettu tai paikanpäällä kerätty lomakehaastattelu tai puhelimitse tehty haastattelu. Kirje- eli postikysely eroaa haastattelututkimuksesta siten, että kysyjä ja vastaaja eivät ole välittömässä vuorovaikutuksessa keskenään, vaan viestintä tapahtuu postitse kyselylomakkeen muodossa. Vastausprosentin suuruuteen vaikuttavat tutkimuksen kohderyhmä, tutkimuksen aihe, kysymysten määrä,

lomakkeen ulkoasu, tehdäänkö uusintakysely vai ei ja kuinka saatekirjeellä tai vastaamisesta luvatuilla palkkioilla on onnistuttu motivoimaan vastaaja. Palautusprosenttiin vaikuttaa kuinka tärkeänä vastaajat tutkimusta pitävät. Kirjekyselyissä vastausprosentti jää usein alle 60 prosentin. (Heikkilä 2004, 66; Metsämuuronen 2001, 39)

Avoin haastattelu on vapaamuotoista ja olemukseltaan lähellä keskustelua. Avoimet kysymykset ovat hyviä silloin, kun

- haastateltavien kokemukset vaihtelevat paljon
- käsitellään huonosti muistettuja asioita
- käsitellään heikosti tiedostettuja seikkoja
- tutkittavia on vähän
- aihe on arkaluontoinen.

Vapaamuotoisissa syvähaastatteluissa kysytään mieleenjohtumia, assosiaatioita ja erilaisia spontaaneja mielipiteitä rajaamattomien avointen kysymysten avulla, jolloin vastaajien valintamahdollisuuksia ei rajoiteta mitenkään. Avointen kysymysten vastaukset voivat tuoda uusia näkökantoja tai parannusehdotuksia. (Metsämuuronen 2001, 42-43; Heikkilä 2004, 49)

### **6.3 Tutkimuksen luotettavuus**

Arvioin tekemääni tutkimusta tarkastelemalla reliabiliteettia ja validiteettia.

Reliabiliteetti eli luotettavuus tarkoittaa tulosten tarkkuutta. Tutkimuksen tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia ja tutkimus pitää olla toistettavissa samanlaisin tuloksin. Luotettavien tulosten saamiseksi on varmistettava, että kohderyhmä on

kattava. Se ei saa olla liian pieni sekä sen täytyy edustaa koko perusjoukkoa. (Heikkilä 2004, 30)

Validiteetti eli pätevyys kertoo mittaako tutkimus sitä, mitä sen avulla on tarkoitus selvittää. Validiteetti on hyvä silloin, kun tutkimuksen kohderyhmä ja kysymykset ovat oikeat. (Lahtinen, Isoviita 1998, 26). Jos tutkija ei ole asettanut tarpeeksi täsmällisiä tavoitteita tutkimukselleen, hän tutkii helposti vääriä asioita. Myös perusjoukon tarkka määrittely, huolellinen suunnittelu, tarkoin harkittu tiedonkeruu, edustavan otoksen saaminen ja korkea vastausprosentti auttavat validin tutkimuksen toteuttamista. (Heikkilä 2004, 29)

Validiteetilla on monia eri muotoja. Ulkoinen validiteetti tarkoittaa sitä, onko tutkimus yleistettävissä ja mihin ryhmiin se on yleistettävissä. Tärkeitä kysymyksiä ovat tutkimusasetelma, jossa on pyritty eliminoimaan niin monta luotettavuuden uhkaa kuin mahdollista, sekä otanta, jolla karsitaan validiteetin uhkia pois. (Metsämuuronen 2000, 41)

Sisäinen validiteetti tarkoittaa tutkimuksen omaa luotettavuutta, esimerkiksi onko mittari oikein muodostettu, onko teoria oikein valittu, ovatko käsitteet oikeita, mitkä tekijät mittaustilanteessa vaikuttavat luotettavuutta alentavasti ja mitataanko sitä, mitä on tarkoitus. (Metsämuuronen 2000, 41)

Sisäistä validiteettia pyrin saamaan korkeaksi asettamalla oikeita kysymyksiä, jotta tutkimus mittaisi sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata. Kysymyksiä kävin läpi toimeksiantajani sekä ohjaajani kanssa.

Tämän tutkimuksen validiteetti oli mielestäni korkea, koska tutkimusongelmat saatiin ratkaistua. Tutkimus oli luotettava, koska haastateltavista saatiin melko syvällistä tietoa. Tutkimus liittyy teoriaan, lähteinä käytettyä materiaalia voidaan pitää luotettavana ja haastattelukysymykset kattoivat tutkimusongelman. Tutkimuksen reliabiliteettia oli hieman hankalampi todentaa, koska tilastollisia analyysimenetelmiä ei voinut tässä tutkimuksessa käyttää.

Tutkija oli haastattelutilanteissa mahdollisimman neutraali, eikä antanut ulkoisten häiriötekijöiden tai itse haastateltavien vaikuttaa negatiivisesti meneillään oleviin haastattelutilanteisiin. Tutkija käytti analyysiä tehdessään nauhoitettuja haastatteluja hyödyksi, jotka taltioitiin tietokoneelle ja sieltä purettiin tekstiksi. Toinen tutkija päätyisi luultavasti melko samanlaisiin tuloksiin, jos esittäisi haastatelluille henkilöille samat kysymykset, vaikka tulkinta olisikin hiukan erilainen.

#### **6.4 Tutkimuksen toteutus**

Toimeksiantaja valitsi haastateltavat harkinnanvaraisesti rajaamalla pois ne Ilkka-Yhtymän sähköisen liiketoiminnan yksikön henkilöstöstä, jotka eivät olleet mukana Ilkka-akatemia-hankkeen atk-koulutuksessa. Tutkimuksella ei pyritty tilastollisiin yleistyksiin, vaan pyrittiin saamaan haastateltavilta yksityiskohtaista tietoa, mielipiteitä ja kokemuksia, miten Ilkka-akatemia vaikutti asenteisiin ja halun kehittää omaa osaamista.

Tutkimusongelmina oli: Minkälaisia vaikutuksia Ilkka-Yhtymän atk-koulutuksella on ollut työntekijöiden oman osaamisen kehittämiseen ja asenteisiin? Haastattelumalleja on monenlaisia, ja tässä tutkimuksessa päädyttiin käyttämään avointa haastattelumallia.

Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin henkilökohtaiset haastattelut ja haastattelu osoitettiin Ilkka-Yhtymän sähköisen liiketoiminnan yksikön henkilöstölle. Haastateltaville lähetettiin sähköpostikirje etukäteen ja kysyttiin mahdollisuutta haastatteluun. Samalla sovittiin ajankohta, jolloin varsinainen haastattelu suoritetaan.

Tutkimuksesta ei aiheutunut tutkijalle kustannuksia. Laitteet, joilla haastattelut nauhoitettiin, saatiin lainaksi Seinäjoen ammattikorkeakoululta.

Haastattelun tärkein etu on, että haastattelija pystyy tarkkailemaan laatua koko ajan, haastattelumalli on taloudellinen sekä saadut tiedot voidaan käsitellä ja koota



nopeasti. Haastattelumallin haittana on rajoitettu haastattelu-aika, joka on maksimissaan 20-30 minuuttia. Aikaa ei koettu ongelmallisena tässä haastattelussa, sillä koehaastattelussa aikaa meni noin 15 minuuttia.

Kun haastattelut oli nauhoitettu, kaikki saadut haastattelut kirjoitettiin puhtaaksi. Aineiston järjestelyvaiheessa tarkistettiin sen laatu, selvennettiin epävarmoja tietoja ja etsittiin tarvittavaa lisätietoa. Kun kaikki tieto oli tallennettu, siirryttiin sisällön analysointiin.

## **6.5 Tutkimuksen analysointi**

Analyysi aloitettiin muodostamalla tarkka kuvaus tutkimuskohteesta sekä niistä kysymyksistä, joihin tutkimuksessa etsittiin vastauksia. Analyysin tarkkuus ja luotettavuus riippuu kuvailun tarkkuudesta. Tutkija esittää vain sen tiedon, joka tutkimuskohteesta varmasti tiedetään. Kuvailu ei sisällä tutkijan omia tulkintoja tai selityksiä. Aineiston kuvaamisen jälkeen siirrytään tutkimaan ilmiön syitä, seurauksia ja suhteita.

Tutkija analysoi ensin haastateltavien taustatiedot ja tulokset, jonka jälkeen tutkija tulkitsee haastateltavien puheita omaan teoreettiseen tarkastelutapaan ja tutkimuskysymyksiin viitaten.

## 7 TULOKSET JA TULOSTEN TARKASTELO

### 7.1 Taustatiedot

Haastatteluun vastasi kuusi henkilöä Ilkka-Yhtymän sähköisen liiketoiminnan yksiköstä. Haastatteluun vastanneista henkilöistä naisia oli neljä ja miehiä kaksi. Haastattelun antaneiden henkilöiden iän keskiarvo oli noin 33 vuotta.

Haastateltavista henkilöistä yksi on vetovastuussa sähköisestä liiketoimintayksiköstä, yksi vetää teknistä tiimiä, yksi on tuottajan roolissa, yksi web-suunnittelija ja yksi mediakonsultti sekä yksi verkko- ja mobiilituottaja. Kaikki haastateltavat ovat työskennelleet sähköisen liiketoiminnan yksikössä vuodesta 2007 lähtien, jolloin yksikkö perustettiin.

### 7.2 Haastattelujen vastausten tarkastelua

Haastateltavien vastaukset käydään läpi kysymyksittäin. Haastattelija on esittänyt myös joitain lisäkysymyksiä, joiden vastaukset käydään läpi. Haastateltavien vastaukset voidaan käsitellä eri kohdassa, jos vastaus liittyy johonkin muuhun kysymykseen

#### Koulutuksen tavoitteet

Kysyttäessä haastateltavilta koulutuksen tavoitteista, monien mielestä se oli yleisen tietoisuuden ja perusosaamisen lisääminen. Tavoitteena pidettiin myös sitä, että saadaan koko henkilöstö ajattelemaan sähköisiä asioita, koska ne kuuluvat nykyään jokapäiväiseen tekemiseen.

”Perus atk-aidot, perus käsitteet kaikille haltuun. Plus vielä sen lisäksi semmoinen materiaali, jota he voivat myöhemmin hyödyntää työtehtävissään tai lueskella iltasin ja perehtyä siihen asiaan koulutuksen jälkeen.”

”Meidän järjestelmät, että semmoista syventämistä niihin, mitä itsellä on ollut. Mitä käyttää, niin niihin on tullut syvempää osaamista.”

”Saada meistä työntekijöistä tehokkaampia ja enemmän irti sekä ammattitaito kasvaa.”

”Journalismin osalta (aika iso osa) tavoite oli se, että opetetaan toimittajille, miten tehdään verkkosähkeitä ja yleensäkin verkkopuolta. Meillä oli julkaisujärjestelmä eDrumin opettaminen se pääpointti toimittajille.”

”Toimi sellaisena muistutuksena siinä, että niin kun nämä sähköiset asiat on tänä päivänä periaatteessa läpi henkilöstön kaikkien asia”

”Mun mielestä sillä pyrittiin siihen, että saadaan tiedostettua koko yhtymälle se, että meillä on useampia julkaisukanavia. On myös sähköinen ja se, että se kuuluu oikeastaan melkein jokaisen työtehtävään jollain tavalla miettiä sähköistä puolta.”

### Koulutuksen hyvät puolet

Haastateltavilta kysyttiin, mitä erityisen hyvää oli koulutuksessa. Erityisen hyvänä asiana koulutuksessa pidettiin sen pakollisuutta kaikille. Koulutuksen myötä sähköistyminen nähtiin myös positiivisena asiana.

Riittävän perusasioista lähtemistä pidettiin haastateltavien keskuudessa hyvänä asiana, ja kun myöhemmin katsottiin tehtäväkuvan mukaan keskeiset oppimisen asiat. Myöhemmin järjestettävät jatkokoulutukset (Css ja Java), jotka järjestettiin ulkopuolisten avustuksella, mainittiin onnistuneiksi.

”Hyvä ele tavallaan sanotaan niin kun johdolta ja niin kun yleensä firman suunnasta, että vähän tiedostetaan, että maailma muuttuu Eskosein. Että kyllä näitä sähköisiä juttuja on syytä pitää mielessä ja siinä mielessä varsin hieno juttu.”

”Nyt se ei ole enää ”peikko” se verkkosähkeen tekeminen, vaan siinä on oikeasti saavutettu tuloksia, että käytännön läheistä koulutusta mitä tarvitaan arkityössä.”

”Hyvää oli se, että kun perustaso saavutettu, niin katsottiin tehtäväkuvan mukaan, mitä oli ne keskeiset oppimisen asiat.”

Sekä Seinäjoen ammattikorkeakoulusta että Ilkka-Yhtymän sisältä tulleet opettajat saivat osakseen kehuja.

”Ei se sillä mene, että annetaan kirja eteen, vaan tarvitaan opettaja selittämään miksi nämä asiat menee näin. Ja se olikin meillä hyvää. Varsinkin se Java-opettaja, se oli amk:sta. Ja sillä on tietysti merkitystä, että opettajat on päteviä.”

”Saatiin puettua sellaiseen muotoon, että toimittajat eivät kokeneet pakkosyötöksi, vaan se oli mielekästä. Ja se, että kun kouluttaja tuli talon sisältä, niin se teki siitä vähemmän koulumaista.”

”Molemmat ammattikorkeakoulut teki rajusti töitä sen eteen, että opittaisiin ymmärtämään sen meidän ympäristön ja soveltamaan siihen ne koulutukset. Ja sitten katsoivat yli organisaatorajojen mistä löytyisi parhaat kouluttajat. Käytettiin kontakteja ja resursseja siihen, että hankittiin akatemian puitteissa myös ulkopuolista osaamista (Ilkka ja amk:t). Pekka Liedekselle iso kiitos. Hän teki raakasti töitä ja hyvää jälkeä. Tärkeä pointti yhtymän ja koulutuslaitosten osalta on, että tämä yhteistyö antaa Ilkalle paljon, ja että saadaan ammattitaitosta koulutusta ja toisinpäin.”

Hyvänä puolena pidettiin myös sitä, että saatiin aikaan keskustelua ja opiskelu eteni opiskelijälähtöisesti.

”Meidän osastolla ainakin kuunneltiin, mitä tarvitaan ja sen mukaan menttiin mitä tarvitaan.”

”Kun ryhmätkin olivat hyvin eritasoisia, siinä tuli erilaisia ajatuksia ja kokemusten vaihtoa peruskäyttäjän tai vähemmän käyttäneen kannalta ja sitten edistyneemmän. Sitten toisaalta ehkä kun ryhmä oli eritasoinen, heterogeeninen, niin siinä kaikki tavallaan huomasi sen, että millä tasolla tavallaan muu henkilökunta on ja millä tasolla itse.”

”Ja sitten tietysti semmoinen keskustelu. Kyllä siellä monia hyviä keskusteluja käytiin, ihmiset kommentoivat omia kokemuksia. Mä luulen, että niistä sai muutkin irti. Ne oli tietysti itsellekin tosi hyviä, että sai siitä kokemuksia kuulla.”

”No se pitää vielä mainita, että se oli hyvä, että siellä saatiin aito keskusteluyhteys auki ainakin siellä yhdessä tilaisuudessa, missä oli

muistaakseni meitä aika iso poppoo. Silloin siellä oli niin kun talon kaikista toiminnoista voi sanoa, että oli väkeä.”

### Parannettavaa

Haastateltavilta kysyttiin, missä asioissa he kokivat vielä parannettavaa.

Haastattelussa mainittiin, että paremmin voisi vielä saada käyttöön koulutuksen tuomat taidot työtehtävien hoidossa. Kun oli hyvät ohjeet, niin niiden avulla luultavasti tai ainakin toivottavasti päästiin asioista nopeasti kärryille myös myöhemmin.

Yksi parannusehdotus oli se, että ryhmän olisi voinut jakaa pienempiin ryhmiin. Pienemmille ryhmille olisi hiukan pystynyt parantamaan kohdentamista. Esimerkiksi toimituksessa on henkilöitä, joilla pitää olla keskimääräistä paremmin mobiiliasiat hallussa ja he hallitsevat laitteet erittäin hyvin. Heille saattoi päivä olla hiukan pitkäväteinen.

Ilkka-akatemia puitteissa koulutettiin kaikki Ilkan sekä Pohjalaisen toimittajat (noin 70 henkilöä). Syventävissä koulutuksissa oli mobiili- ja kännykkävideon kuvaaminen yhtenä osana. Puhelimia olisi käytössä, mutta silti videoiden tekeminen on jäänyt vähäiselle.

Vaikka opettajat saivat yleisesti kehuja, oli myös joiltain osin parannettavaakin.

”No olihan meillä yks koulutus, jossa opettaja ei ollut pätevä, koska se ehkä osasi sen asian, mutta se ei ollut hyvä kouluttaja. Ei osunut asia kohdilleen.”

Haastateltavien mielestä vielä enemmän olisi voinut tähdentää, että mikä asia kuuluu Ilkka-akatemia-hankeeseen. Aluksi se oli selkeämpää, mutta jälkeinpäin on joillekin voinut tulla ajatuksia, että mitä Ilkka-akatemialle tapahtui. Hankkeen markkinointiin olisi siten voinut panostaa hiukan enemmän.

”Mutta se mikä kokonaisuudessaan tässä oli, että se alkoi hyvin, että nyt lähdetään Ilkka-akatemiaan alla tekemään tällaista ja tällaista. Mutta siellä välillä kun tuli jotain koulutusta, niin ei oikein tajunnutkaan, että onko tämä jotain Ilkka-akatemiaa vai mitä tämä nyt sitten on. Et sitä olisi saanut vähä terästä, että sitä nyt mennään tämän puitteissa.”

”Jos on joku projekti, niin se alkoi hyvin, että kaikki sai sitä perustietoa. Että oli hyvä, että lähti sillä käyntiin. Mutta sitten nämä yksittäiset jutut, vaikka ne on Ilkka-akatemiaan alla, niin ei ole tullut esille, et tämä on nyt Ilkka-akatemiaa, vaan ne on tullut hajanaisina juttuina.”

Usean haastateltavan mielestä parannettavaa oli myös se, että ei ollut aikaa riittävästi. Kouluttajan näkökulmasta koulutus vei paljon resursseja omasta työpäivästä ja –ajasta. Täytyy huomioida, että myös niin sanotut normaalitkin työtehtävät on hoidettava ajallaan, joten joitain työtehtäviä pitäisi pystyä siirtämään muille työntekijöille.

”Pitäisi pystyä ottamaan aikaa enemmän yhteiselle suunnittelulle. Nyt perustaso tehty, niin haasteena hahmottaa sitä, että mitä ne syventävät pitäisi kaikille olla. Meillä ei porukalla ollut riittävästi aikaa ja mahdollisuutta miettiä ja kertoa tarkasti koulutustarvetta. Kehittämisen kohde, mutta ei huono puoli. Kerkiää miettiä tarpeen riittävän tarkasti, että Amk pystyy vastaamaan huutoon, että löydetään oikeat ihmiset kouluttamaan oikeat asiat.”

”Mutta niin kun se mikä on ollut huono puoli, niin koska tuossa on niin paljon kehitystyötä ja semmoista ylläpitoa, että ei välttämättä niitä uusia tekniikoita, koska niihin olisi tarvinnut oppimisaikaa. Meilläkin olisi ollut yksi järjestelmä testauksen alussa, et olisi pitänyt tai ohjelma joka olisi pitänyt ottaa käyttöön, niin emmä ole sitä ehtinyt ottaa käyttöön. Että itsellekin on jäänyt se sitten sillee, niin kun pitäisi olla enemmän aikaa sitten opiskella valmiiksi se touhu.”

”Varmaan sitä aikaa sellaiseen niin kun.. aika pintaraapaisu se sitten loppujen lopuksi oli. Paljo asiaa siinä päivän aikana ja mihinkään ei keritty oikein syvällisesti mennä. Varmaan sitä osa olisi sitten kaivannut tai sitten se, että osa kritisoi kun otettiin palaute sen jälkeen, että osa kritisoi myöskin sitä, että ryhmät oli niin eritasoisia. Että olisi pitänyt jakaa sen tietämyksen ja osaamisen mukaan ryhmiin. Se oli tosiaan tietoinen valinta.”

### Uuden tiedon lisääntyminen

Haastateltavilta kysyttiin, tuliko koulutuksen myötä jotain uutta tietoa. Monet vastasivat, ettei mitään suurempaa tullut, koska kyseiset asiat olivat ennestään hyvin hallussa. Koulutuksen myötä saattoi saada kuitenkin joitain uusia vinkkejä.

”No tuli jotakin aina semmoisia uusia vinkkejä. Ei mitään suurempaa. Tietysti tämmöistä käyttäjän kokemusta muilta ja sivustoja. Jotain linkkejä tuli uusia, mitä ei ollut itse aiemmin hoksannut.”

”En muista yhtään asiaa. Se oli semmoista aika yleisluonteista rupattelua. Siinä mielessä se oli kiva, vaikkei asiaa mitään uutta ollut, niin hyvä että tuli avointa keskustelua sen poppoon kesken, että siinä tuli monelle varmasti semmoisia uusia ja tuntemattomia juttuja.”

Joistain järjestelmistä ja ohjelmista saatiin koulutuksen myötä uutta tietoa tai lisäosaamista.

”Ei tullut uutta tietoa, ollut paljon sähköisessä ympäristössä ja puhuttiin perusosaamisen nostamisesta, niin kyllä itse hanskasin ne asiat. Enemmän ollut konsultatiivisessa roolissa, koittanut ruokkia projektipäällikköä ja opettajia, mitkä ne meidän talon osaamiset ja mihin pitäisi kiinnittää huomiota. Sähköisen osaston puolelta tuli (uutta tietoa), koska tiettyjä tekniikoita mitä käytetään, niin tuli koulutusta ja lisäosaamista sitä kautta.”

”Siis joo. Toki tuli noista uusista ohjelmista. Meilläkin oli tuota Java-ohjelmointia, niin oppi tekniikoista enemmän, siis ohjelmoinnista ja muusta. Varsinkin ne. Ehkä se, että olihan meillä muutenkin, että on koulutusta sisäistä ja näin. Mutta se on ihan hyvä, että vedetään suunnitellusti että ny pidetään tällaista.”

### Koulutuksen hyöty työtehtävien hoidossa

Haastateltavilta kysyttiin, onko koulutuksesta ollut jotain hyötyä työtehtävien hoidossa. Monet olivat sitä mieltä, että koulutuksesta oli ainakin jotain hyötyä. Hyötyä koettiin olevan esimerkiksi verkoston kasvamisen muodossa. Työskentely on helpottunut, kun on oppinut tuntemaan ihmisiä enemmän sekä talon

sisäpuolelta että ulkopuolelta, muun muassa Seinäjoen ja Vaasan ammattikorkeakouluista.

”Ei suoranaista hyötyä, jos sen ajattelee perinteisen kaavan kautta, että niin kun nyt mä opin siellä jotain mitä voisin käyttää. Mutta siis välillistä hyötyä sinänsä, että varmasti on ihmisiä, jotka on saanut sieltä jotain ajatuksia ja sitten sitä kautta välillisesti auttanut. Että hoksannut siellä jotain asioita tai rohkaistunut jonkun mobiilipalvelun käyttäjänä tai jonkun, niin sitten se ei ole tavallaan työkuormaa multa pois jos organisaatiossa muut keksii juttuja itse.”

”Joo siis on nopeuttanut. Siis sehän on selvä, että jos et osaa jotain asiaa, niin menehän siinä kauan. Ja se, että eihän kaikkia tarvitse ulkoa osata, mutta kun pääsee jostain tekniikoista perille, niin sitten pystyy kaivamaan itse tietoa ja soveltamaan. Että sitä on oppinut. Varsinkin toi ohjelmointi juttu Java-ympäristössä.”

”Mulla oli sikäli, että kun ne ohjeet olivat, munhan piti tietysti tehdä koulutusrunko, että mitä opetetaan ja miten opetetaan. Ja siinä samalla mä jouduin miettiä sitä prosessia, että miten tämä on järkevä hoitaa tämä sähköisen kirjoittaminen verkkoon. Koska siellä on kaksi systeemiä toimitusjärjestelmässä, tämä julkaisujärjestelmä ja miten ne siirtyy sieltä, ja mikä on järkevä työnkulku, niin siinä sai itselle sitä selkiytettyä kanssa.”

”Tarkoitaksä muuten eli mitä näillä koulutetuilla oli hyötyä? Osalla sanotaan, niin kun mä tos aikaisemmin sanoin, että ne oli semmoisia taitoja, mitä tarvitaan joka päivässä työssä periaatteessa. Mutta sitten kun tuo työvuorojärjestelmä on semmoinen, että kaikki ei tee verkkoon koko ajan. Kaikki ei edes tee sitä verkkoon, eli kun jos joku joutuu tekemään verkkoon viikon ja sitten sillä on kuukauden tauko ja sitten se tekee taas viikon, niin se ehtii unohtaa sen kolmen viikon aikana, että miten ne hommat oikeastaan hoidettiin, ja sitten se joutuu opettelemaan ne kuitenkin uudestaan.”

### Kehittyminen koulutuksen myötä

Haastateltavilta kysyttiin, missä he kokivat kehittyvänsä eniten koulutuksen aikana. Vastauksissa kerrottiin usein myös, missä koettiin yleisesti henkilöstön kesken tapahtuneen kehitystä. Puolet haastateltavista koki käyttävänsä niitä osa-alueita päivittäin, joissa on kokenut tapahtuvan kehittymistä.



”Ohjelmointi ja tietojärjestelmät, päivystykseen liittyvät tekninen tuki, siis palvelinympäristöt ja koodaaminen. Niin kun vikatilanteiden selvitykset ja tällaiset ylläpitoon liittyvät lokitsekkaukset.”

”Omalta osaltaan noi koulutukset mitä meillä oli, niin mä käytän niitä joka päivä melkein, että ne oli sillai, että itse määriteltiin mitä halutaan opiskella ja sillä tavalla se nyt osukin kohdilleen.”

Kehittymistä on tapahtunut myös ajan myötä jatkuvasti. Ilkka-akatemia-hankkeella koettiin kuitenkin olevan ainakin osittain vaikutusta kehittymiseen.

”En kyllä pysty sanomaan, että olisi ollut suoranaista kehittymistä. Niin kun sanoin, ei sovi väheksyä sitä, että se on sitten siinä mielessä arvostettava homma, että se on sellaisessa porukassa mille nämä ei ole niin tuttuja juttuja, niin siellä varmasti tuli tosiaan välillisesti. Meillekin hyötyä ja kehittymistä meidän hommaan, kun saadaan sieltä niitä resuja pois, ettei tarvitse joka simppeleä asiaa selittää aina joka ikiselle henkilölle niin kun uutena (esim. tässä on matkapuhelin ja sillä voi lähettää tekstiviestin).”

”Nyt tavallaan enemmän ollaan kiinnostuneita myös siitä verkosta esim. just toimituksen osalta, että se ei enää ole sellainen mörkö niin kun joskus. Että kyllä tämä on varmasti osaltaan auttanut toi Ilkka-akatemia, mutta onhan täällä ihmiset muuttunut ja kehittynyt firman sisälläkin.”

Yleisesti kehittymistä koettiin tapahtuneen eniten asenteiden muutoksessa verkkoa kohtaan. Asenteiden ja yleisen tietoisuuden kehittymisen myötä sähköisen liiketoiminnan yksikön henkilöstön työtehtävät ovat jonkun verran helpottuneet.

”Asenteessa siinä verkkoa kohtaan, että silloin alussa oli vähä semmoinen, että verkko oli semmoinen paha mörkö ja sen pitäisi mieluiten hävitä jonnekin. Ja jos pistää silmät kiinni, niin koko nettiä ei ole olemassa. Mutta sitten tämän prosessin aikana, ensinnäkin se pelko sitä verkkoa kohtaan, että tajuttiin ei tämä olekaan niin hirveän hankalaa ehkä. Ja sitten että se nyt kuuluu tähän asiaan ja siitä ei päästä eroon. Se on helpottunut, että enää ei tarvitse taistella ja selittää. Tai kun ei tule kysymyksiä, että miksi mun pitää tehdä tämä verkkoon, vaan tulee ennemminkin, että miten tää pitikään tehdä verkkoon.”

”2007 aloitettiin ja nyt eletään 2009 vuotta, niin sellainen kokonaisuuden ymmärtäminen on ollut keskeinen, että tavallaan ymmärretään se liiketoimintaympäristö, kun on sitä koulutusta tehty monelta kantilta. Ja sitten toinen on tällainen, niin kun meidän osalta,

että miten me nivoudutaan tällaiseen mediataloon, mikä Ilkka-Yhtymä on. Ja miten muut osastot nivoutuvat kokonaisuuteen ja mitkä ne meidän rajapinnat on sitten näihin muihin osastoihin päin. Se on kehittynyt sekä meidän osalta ja muiden osastojen osalta. Eli ymmärrys siitä, mitä tehdään ja kuinka paljon tai kuinka vähän joku tekeminen saattaa vaatia, niin se on kasvanut merkittävästi.”

### Koulutuksen vaikutus haluun kehittää itseään tai omaa työtä.

Haastateltavilta kysyttiin, oliko koulutuksella vaikutusta haluun kehittää itseään tai omaa työtä. Lähes kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että koulutuksella oli siihen positiivinen vaikutus. Esimerkiksi pystyy itse tekemään enemmän ja lyhyemmässä ajassa. Sitä kautta yritysikin saa hyötyä.

”Kyllähän se vaikutti siihen, että haluaa edelleen kehittää niin kun aikaisemmin, mutta kuinka toteutuskelpoista se on, että onnistuuko se ylipäätensä.”

”On talotasoisesti ollut merkittävä vaikutus. Sähköinen liiketoimintayksikkö siinä mielessä poikkeava, että me osataan jo näitä asioita. Ei eniten näkynyt, vaikka meilläkin näkynyt. Toimitus on hyvä esimerkki. Siellä on selkeästi noussut hinku tehdä verkkoon asioita ja oppia miten ne tehdään, vaikka perustekniikoita tai toisaalta sitten verkkokirjoittamista tai kaikkia muita näitä. Siellä näkynyt ahaa-elämyksiä ja tavallaan sellaista nälkää oppia ehkä vielä enemmän mitä me ollaan sitten koitettu sisäisesti koulutusta järjestää.”

”Tuokin on vähä vaikea kysymys. Aina tietysti mä koen, että aina koulutus kun koulutus on hyväksi. Kyllä sieltä aina jotakin jää. Ja on itsellä sellainen perus innostus siihen itsensä kouluttamiseen. Että kyllä varmasti tämäkin osaltaan edesauttoi.”

”Se on hirveen yksilökohtaista. Se riippuu ihmisestä. Osalla, sanotaan, että ne jotka muutenkin haluaa kehittää itseänsä, niin ne oli positiivisesti asennoitunut, mutta ne taas jotka periaatteesta vastustaa kaikkea, niin ne ei ollut nyt niin innoissaan. Sanotaan, että ne jotka meni avoimin mielin siihen mukaan koulutukseen ja oppi ja kehitti itseään. Toiset taas sitten ei.”

Osalla on jatkuvasti halua kehittää itseään. Kurssit voivat olla kuitenkin melko kalliita ja se vaatii organisaatioltakin taloudellista panostusta.

”Pitäisi löytyä rahaa siihen, että me pystyttäisiin kouluttautua koko ajan lisää. Meidän ala on kuitenkin sellainen, että tässä niin kun jää jälkeen hyvin nopeasti, että pitäisi koko ajan olla aikaa seurata mitä maailmalla tapahtuu. Ja sitten taas pitäisi olla aikaa siihen, että kävisi istumassa koulun penkillä tai jossain muissa koulutuksissa, että pysyisi mukana missä mennään.”

### Työtehtävien muuttuminen koulutuksen myötä

Haastateltavilta kysyttiin, ovatko työtehtävät muuttuneet koulutuksen myötä. Lähes kaikki vastaajat sanoivat, että työtehtävät eivät ole muuttuneet koulutuksen myötä. Haastateltavien mukaan ne ovat muuttuneet ehkä enemmän ajan myötä. Yhden haastateltavan mielestä työtehtävistä on tullut vaativammat ja siihen on osittain koulutus vaikuttanut. Yhden haastateltavan mukaan työtehtävät ovat laajentuneet ajan myötä.

”Ehkä se on enemmän antanut vahvistusta, että tavallaan organisaatio on oikean muotoinen ja mallinen, että näitä asioita pystytään tekemään. Että ehkä enemmän vahvistajana kuin muutoksentehtäjänä koulutus näyttäytynyt.”

”Varmaan osittain koulutuksen myötä ja osittain olisi muutenkin, että siis tämä koulutus järjestettiin sen takia, että ne työtehtävät olisi joka tapauksessa muuttunut, eli vastattiin tavallaan siihen muutostarpeeseen koulutuksella.”

### Työtapojen muuttuminen koulutuksen myötä

Haastateltavilta kysyttiin työtapojen muuttumisesta koulutuksen myötä. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että työtavat ovat muuttuneet esimerkiksi sisäisen tehokkuuden ja asenteiden kautta. Lisäksi enemmän verkkomainen ajattelu on lisääntynyt ja sitä kautta työtapoihin on tullut muutoksia.

”No siis se, että mitä tuossa aikaisemmin oli, että niitä sähkeitä tehdään nyt herkemmin ja automaattisemmin, ettei tarvitse nyt välttämättä patistaa, että tästä pitää tehdä sähke, vaan tehdään sitten.

Ehkä semmoinen siinä mielessä enemmän verkkomainen ajattelu on lisääntynyt.”

”Mutta kyllä se koulutus siinä justiin asenteiden muutoksessa oli aika iso juttu, koska se just tuli, se viestitettiin niin selkeästi tuolta ylhäältä, että tämä on nyt sitten päivän sana tämä monimediallisuus.”

”Joo niihin on ollut varmaan vaikutusta. Voisi sanoa ehkä tällainen projektin hallinta, vaikka meillä ei kovin vahvaa projektikulttuuria ole, mutta tietyllä tavalla siihen projektinhallintaan ja sen muodostamiseen ja seurantaan on varmasti vaikuttanut. Ja sitten niin kun siinä perusosaamisessa se, että kun osaa tietokonetta käyttää jollakin riittävällä kyvyllisellä tasolla, se mahdollistaa viestinnällisiä asioita (vaikka myynnissä esitysteknisiä asioita ja kaikkia tämän tyylisiä juttuja). Sitä on vaikea mitata yksiselitteisesti, mitkä ovat yksittäisiä asioita, mutta kyllä se on vaikuttanut eli merkittävästi enemmän käytetään hyödyksi Intraa tai meidän sähköpostijärjestelmää, tällaista pikasanomatoimintoa ja kaikkea tällaista eli on sisäiseen tehokkuuteen vaikuttanut.”

”Yleisellä tasolla joo. Ja justiin tuos palaisin siihen, että me ollaan sisäisessä palveluissa eli tavallaan me autetaan niin kun näiden samojen asioiden kanssa talon sisästä väkeä. Eli jos esim. joku haluaa lyödä jonkun tekstari palvelun pystyyn tai jotain niin pikkaisen otetaan kädestä kiinni ja autetaan alkuun, että siinä mielessä. Että taas kerran välillisesti se on vaikuttanut työn kulkuun siinä mielessä, että nyt pystyy tavallaan sanoa, että no joo että meillä on ollut asian tiimoilta koulutusta. Että pystyy siinä mielessä vetämään siihen, että kyllä tämä on yhteinen asia.”

Osa haastateltavista ei osannut varmasti sanoa, onko koulutuksen myötä työtapoihin tullut muutoksia tai koulutus oli enemmänkin ammattitaidon syventämistä.

”Vaikea sanoa, kun on kehittynyt itse ja eri välineet käyttöön ja tekee erilaista asiaa. Mutta kyllä siinä niin kun nopeutuu ja älykkyys kasvaa tehdessä. Siis totta kai, aina sitä oppii jotain uutta niin tule fiksumpia tapoja tehdä asioita.”

”Eikä oikeastaan työtavat, se oli ammattitaidon syventämistä enemmänkin se koulutus, kun työtehtäviin tai työtapoihin liittyvää juttua.”

## Toimintatapojen uudistuminen

Haastateltavilta kysyttiin, tuliko koulutuksen myötä teille joitain uusia toimintatapoja. Monet haastateltavat eivät osanneet sanoa tai olivat sitä mieltä, että uusia toimintatapoja ei suuremmin tullut.

”Ei oikeastaan voi sanoa että olisi tullut uusia toimintatapoja. Viitaten aikaisempaan, siinä se suurin muutos on, että se on tavallaan sellainen ele koulutushommaan firman suunnalta, että ei voi tavallaan tyrkätä näitä sähköisen puolen juttuja tai mitään tällaisia mitä liittyy tähän sähköisen liiketoiminnan tekemiseen. Niin ei voi tavallaan et no joku hoitaa, että siinä mielessä sitten liittyy normaaliin jokapäiväiseen tekemiseen.”

”Emmä tiedä onko tullut. Sisäisesti muutenkin tarve kehittää. Niin kun toimia järjestelmällisemmin ja suunnitellummin ja hallita asioita paremmin, että meillä on muutenkin tarpeet sellaisia, että on niin paljon järjestelmiä, jotka on hajallaan. Joka tapauksessa tulee toimintatapoihin muutoksia.

”En osaa sanoa. En tiedä onko ollut jossain projektinhallintakurssilla. Mä en ole ollut tällaisessa mukana, että en osaa sanoa. Ja mun käsittääkseni ei ole tullut mitään uusia toimintatapoja tämän kahden vuoden aikana.”

Uusia toimintatapoja on kuitenkin koko ajan tullut, kuten verkkolevyjen tai Notes-tietokantojen käyttäminen. Usein haastateltavat eivät kuitenkaan osanneet varmasti sanoa, onko uusia toimintatapoja tullut Ilkka-akatemia-hankkeen vai muuten ajan myötä tapahtuneen kehittymisen kautta. Yleisesti oltiin sitä mieltä, että Ilkka-akatemia on kuitenkin ainakin jollain tavalla tukenut toimintatapojen kehitystä.

”Joo tuokin on vähä sellainen, että mitkä menevät Ilkka-akatemiaan piikkiin ja mitkä menee normaalin kehittymisen piikkiin. Uusia toimintatapoja on jatkuvasti tullut, niin kun verkkolevyjen käyttäminen tai Notes tietokantojen käyttäminen ja tällainen. Se kulkee vähän sillä tavalla, että tarve ja suunnitelma ovat olleet olemassa, mutta nyt se tietoteknisen yleistason noston, niin kun koko organisaation tasolla, on mahdollistanut niiden tavoitteiden ja tekemisen ja työkalujen käyttämisen. Eli siinä mielessä kyllä, mutta se on sellaista tasapainoilua, että mikä on akatemiasta ja mikä muuten kehittymisen kautta.”

”No se koko, jos puhutaan sähkeen tekemisestä, niin se koko prosessi tavallaan vähä muuttui, selkiytyi. Että ennen sitä koulutusta oli ollut ehkä viisi eri toimintatapaa eri asioissa, ja sitten sen koulutuksen myötä ja sen seurauksena yritettiin sitten yhtenäistää. Varsinkin se, että Pohjalaisessa ja Ilkassa oli tehty aika erilailla asioita, niin pyrittiin yhtenäistämään, että molemmissa tehtäisiin suunnilleen samoin. Ne toimitusjärjestelmät eivät sitten oikein taipunut, vaikka se on sama järjestelmä, mutta ne oli sitten figuroitu tai jotenkin laitettu sillai erilailla, että ihan täysin samanlaista prosessia ei kuitenkaan saatu molemmissa.”

”Jos ajattelen sitä opiskelijajoukkoa, tämä on tietysti vaan toiveajattelua ja arvailua. Että heille olisi tullut ylipäättään tietokoneen käyttö, sähköinen maailma ja nettijutut tutummaksi, että olisi madaltanut vähä kynnyistä käyttää tietotekniikkaa.”

#### Muita asioita, joita haluttiin tuoda esiin

Lopuksi kaikilta haastateltavilta kysyttiin, onko jotain muuta asiaa, minkä haluat tuoda esiin. Tässä osiossa on kerrottu niitä asioita sekä lisätty muita hyviä ajatuksia, joita haastateltavilla tuli mieleen jonkun kysymyksen kohdalla, mutta asia ei liittynyt juuri siihen kysymykseen.

Haastattelussa kerrottiin, että tärkeä osa koulutusta on se, että on resursseja käyttää koulutuksen tuomia taitoja myöhemmin. Muuten koulutettavat saattavat turhautua ja koulutus on osittain hyödytöntä. Esimerkiksi mobiilivideon kuvaamiseen täytyy olla tarpeeksi puhelimia käytössä.

Yksi haastateltava kehui koulutuksen osuutta, jossa syntyi keskustelua siitä, että onko ihmiset tietoisia siitä, mitä heidän lapsensa tekevät Internetissä. Monella heräsi siinä kohdassa mielenkiinto yleiseen verkossa liikkumiseen. Vaikka ei suoraan koskettaisi itseä, niin ainakin välillisesti olisi syytä olla hiukan kiinnostunut siitä, mitä verkossa tapahtuu.

Vielä enemmän olisi voinut saada irti siitä, että miten se koskettaa kunkin yksittäisen työntekijän elämää. Lisäksi olisi voinut selventää sitä, että miten joku muutos vaikuttaa jonkun muun yksikön työnkulkuun. Hyvä asia oli se, että koulutuksessa oli joka puolelta konsernia henkilöitä. Sitä kautta kaikki voivat saada

kokonaiskuvaa muidenkin työtehtävistä. Jokaisessa ryhmässä olisi voinut olla vielä luennoitsijan lisäksi sähköisen liiketoiminnan yksiköstä joku kertomassa esimerkiksi, miten joku asia näkyy Ilkka-Yhtymässä.

Atk-koulutus järjestettiin Seinäjoen ammattikorkeakoulun tiloissa. Se saattoi aiheuttaa vaikeuksia joillekin oppimisessa, koska siellä on eri ympäristö kuin missä työskennellään. Oma ympäristö olisi voinut olla selkeämpi oppimisympäristö.

Tärkeänä asiana koettiin tietoteknisen tason nosto koko yrityksessä.

”No tuota varmaan keskeistä on se, että hanke on ollut äärimmäisen hyvä. Jos ottaa pikkaisen laajemmin, niin ihmisten, tai kun katsoo, mihin maailma menee niin ihmisten tietoteknisen tason nostaminen tällaisessa meidän tyyppisessä yrityksessä, jossa keski-ikä on yli 50, niin se on aika tärkeä asia. Siis ihan perusjuttujen jumppaaminen, vaikka joku jo osaa ja joku toinen ei, niin yrittää vähä nostaa sitä yleistä tasoa. Se on niin kun minun mielestä äärimmäisen tärkeää, koska se myös takaa tietyllä tapaa näiden ihmisten markkina-arvon nyt ja tulevaisuudessa, meidän yrityksessä tai jos hakeutuu johonkin muualle.”

Henkilöstö tarvitsee tukea koulutuksen muodossa. Varsinkin aluksi sitä tarvitaan vielä enemmän.

”Kyllä se harmittaa, että tekniikka on joillekin vaikeata, ja puhutaan nyt ihan perusasioista mitä tietokoneella tehdään. Firman ja henkilön itsenkin kannalta menee aikaa hukkaan turhaa. Ei se riitä, että yksi ihminen koulutetaan kerran ja sitten se osaa. Että siihen tarvitsee tukea ja mieluummin aluksi tukea enemmän.”

Kehittämistarpeet tulisi tutkia yksilökohtaisesti. Talon sisällä taso vaihtelee kuitenkin melko paljon.

”Ja mun mielestä aika yksilökohtaisesti pitäisi ne kehittämistarpeet tutkia. Esimerkiksi henkilökohtaisesti haastatella, että mitä sä tarvitset. Vaikka on kuinka iso firma, niin kyllä se auttaisi paljon. Ja sitten työn ohessa pitäisi pystyä sisäistämään ne asiat, muuten se on ihan sama.”

Sähköisen liiketoiminnan yksikön kannalta ihan perusasioista lähteminen saattoi olla melko hyödytöntä.

”Meidän osaston osalta se nyt oli mun mielestä aika turha se eka. Kuitenkin että siinä mieles se oli hyödyllinen, että kaikki pääsi näkemään sen, että kun puhutaan isoista jutuista ja on suuria linjauksia sun muuta. Kuitenkin että tavallisen työntekijän osalta se voi olla niin kaukana siitä omasta työtehtävästä joku suuri linjaus mitä täällä ajatellaan, että se voi vaan miettiä et miten mä nyt tämän hakemiston tekisin tai jotain muuta.”

Koko henkilökunnan koulutus saatiin koottua yhteen. Atk-koulutus toimi käynnistävänä tekijänä koko Ilkka-akatemia-hankkeessa.

”Se Ilkka-akatemia, niin mä käsitin, että se on se kaikki koulutus mitä henkilökunnalle järjestetään. Se oli Ilkka-akatemian alla toi atk-juttu, yksi osa sitä. Tavallaan käynnistävä, ja siitä olisi tarkoitus jatkaa. Ja mun käsittääkseni sitä on jatkettukin sillä lailla, että se on eri osastoille räätälöity erilaista koulutusta. Siinä mielessä se oli varmaan ihan hyvä pään avaus. Mutta käytännössä en ole itse sen jälkeen osallistunut Ilkka-akatemia-koulutukseen. En osaa sanoa miten se voi, voiko se hyvin ja. Mutta hyvä ajatus mun mielestä sinänsä, että saatiin koko henkilökunnan koulutus saman sateenvarjon alle kerättyä.”

Kaksi vuotta on koulutuksesta kulunut. Henkilökunnalle voisi järjestää toisen koulutuksen, jossa käytäisiin läpi samat asiat. Sillä tavalla voisi mitata osaamistason nousua ja onko siten koulutuksesta ollut merkittävää hyötyä.

”Ehkä miksei voisi olla joku toinen koulutus, jossa koko henkilökunta kävisi samat asiat. Tavallaan katsottaisiin se, me tehtiin silloin osaamiskartoitus/kysely ennen sen koulutuksen suunnittelua ja aloittamista. Olisi ihan kiva tietää mikä on tulos nyt. Kaksi vuotta on siitä koulutuksesta kulunut. Vieläkö samat tulokset? Vai onko ne parantunut. Sillä tavallaan pystyisi mittaamaan sitä koulutuksen hyödyllisyyttä tai osaamistason nousua. Että onko siitä jäänyt mitään käytännössä. Siellä oli aika yksityiskohtaisia kysymyksiä, että ihan vastaavia kysymyksiä ja näkisi sen kehityksen tai ei kehityksen.”



## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Yhteiskunnan nopeat muutokset ovat vaikuttaneet henkilöstön osaamisen kehittämiseen myös tutkittavassa yrityksessä. Haastateltavat kokivat yrityksen elävän jatkuvassa muutoksessa, jossa henkilöstöä täytyy kouluttaa, jos halutaan yrityksen pysyvän kehityksessä mukana. Tietotekniikan hallitseminen ja hyödyntäminen ovat tulleet entistä tärkeämmäksi osaksi henkilöstön osaamisen kehittämistä. Nopeasti muuttuva ympäristö asettaa yrityksille jatkuvasti uusia vaatimuksia selvitä päivittäisistä tehtävistään. Henkilöstön osaamisen kehittäminen on suuri haaste yrityksille. Voidaan ajatella, että se on yrityksen tärkein pääoma, josta on huolehdittava. Ilman ammattitaitoista ja osaavaa henkilöstöä yrityksellä ei ole mahdollisuutta menestyä.

Tutkimuksen tuloksista voidaan todeta, että asenteet tietotekniikkaa ja sähköistymistä kohtaan ovat kehittyneet positiiviseen suuntaan. Tietotekniikka ja toiminta verkossa ei ole monelle enää niin hankala ja jopa pelottava asia. Tähän on vaikuttanut omalta osaltaan Ilkka-akatemia-hankkeen atk-koulutus. Sen voidaan katsoa antaneen alkusysäyksen muutokselle ja sitä kautta yritys on osoittanut henkilöstölle, että kehitystä tapahtuu jatkuvasti ja siinä halutaan pysyä mukana. Vaikka ajan myötä on tapahtunut myös muuten kehittymistä, voidaan todeta koulutuksella olleen siihen positiivinen vaikutus.

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että sähköisen liiketoiminnan yksikön henkilöstö on tullut koulutuksen myötä avarakatseisemmaksi ja sitä kautta miettinyt myös, mitä muiden yksiköiden työtehtäviin kuuluu. Sillä tavalla kokonaisuuden ymmärtäminen on parantunut. Toimintatapoihin on tullut jonkun verran muutoksia, mutta on kuitenkin hiukan hankala todeta, kuinka paljon koulutuksella ja kuinka paljon kehittymisellä muulla tavoin on ollut vaikutusta tähän. Koulutuksella todettiin olevan enemmänkin vaikutusta tietoteknisen yleistason nostoon.

Kuten todettua, osaava henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara. Tietoteknisen tason nostaminen Ilkka-Yhtymässä, jossa keski-ikä on yli 50 vuotta, on erittäin

tärkeää. Voidaan katsoa Ilkka-akatemia-hankkeen atk-koulutuksen vastanneen hyvin tähän tarpeeseen. Koulutuksessa lähdettiin perusasioista liikkeelle ja sillä tavalla saatiin yleistä osaamistasoa nostettua. Henkilöstöllä saattaa kuitenkin olla melko erilainen lähtötaso, joten kaikilla ei välttämättä ole motivaatiota osallistua koulutuksiin, jos opetettavat asiat ovat jo hyvin hallussa. Esimerkiksi toimituksessa osa henkilöstöstä sai paljonkin uutta osaamista, mutta osa hallitsi ennestään hyvin monet koulutettavat asiat. Tähän ratkaisuna voisi olla henkilöstön jakaminen pienempiin ryhmiin osaamisen mukaan ja tällä tavoin kohdentamista saataisiin parannettua.

Koulutuksista voidaan henkilöstön keskuudessa olla joskus sitä mieltä, että ne kuluttavat vain aikaa. On kuitenkin tärkeää, että koko henkilöstö osallistuu koulutuksiin ja on aktiivisesti mukana, kuten Ilkka-akatemian koulutuksessa tapahtui. Kun myös ylin johto osallistuu koulutukseen, antaa se henkilökunnalle tiedon siitä, että koulutusta arvostetaan ja pidetään tärkeänä.

Ilkka-Yhtymän atk-koulutuksessa kouluttajat tulivat Seinäjoen ja Vaasan ammattikorkeakouluista sekä myös Ilkka-Yhtymästä. Kouluttajia pidettiin yleisesti pätevinä, mutta ongelmana oppimisessa saattoi olla kuitenkin se, että koulutuksessa oli eri ympäristö kuin missä työskennellään. Osalla perustiedot eivät olleet alussa kuitenkaan kovin hyvät ja sen takia ympäristön muutos hankaloitti oppimista.

Koulutuksella voidaan katsoa olleen positiivinen vaikutus haluun kehittää itseään. Sähköisen liiketoiminnan yksikön henkilöstö hallitsi jo ennestään hyvin tietotekniset asiat, mutta toimitus on hyvä esimerkki siitä, että koulutuksen jälkeen on ollut enemmän halua tehdä asioita verkkoon ja myös oppia miten ne tehdään. Työtavat ovat muuttuneet siten, että koulutuksen jälkeen merkittävästi enemmän on käytetty hyödyksi esimerkiksi Intraa, sähköpostijärjestelmää ja pikasanomatoimintoa. Koulutuksella on siten ollut vaikutusta sisäiseen tehokkuuteen.

Uuden oppiminen on melko hidas prosessi, joten Ilkka-akatemian atk-koulutuksen tapaisissa lyhytkestoisissa koulutuksissa voidaan vain saada oppiminen alkuun ja

harjaantuminen tapahtuu vasta käytännön työelämässä ja työympäristössä. Syvällisempi oppiminen vaatisi pidemmän koulutusjakson, mutta tarkoitus olikin toimia vain oppimisen käynnistäjänä. Myös yhteiselle suunnittelulle pitäisi pystyä järjestämään enemmän aikaa. Kun perustason opetus oli annettu, haasteena oli määrittää se, että mitä syventävää osaamista kaikilla koulutukseen osallistuneilla pitäisi olla. Ilkka-Yhtymän henkilöstöllä olisi voinut olla vielä enemmän aikaa ja mahdollisuuksia miettiä ja kertoa tarkasti koulutustarpeita.

Mikäli Ilkka-Yhtymässä järjestetään myöhemmin laajoja henkilöstön kehittämisohjelmia, niin tärkeää on, että koko henkilöstö on siinä mukana ja motivoitunut. Jotta henkilöstö saadaan motivoituneeksi, tarvitaan päteviä kouluttajia ja opetuksesta nähdään olevan hyötyä työtehtävien hoidossa. Laajat kehittämisohjelmat vaativat huolellista suunnittelua etukäteen ja siihen on varattava riittävästi aikaa ja resursseja.

Koulutuksessa tärkeää on saada ryhmän kesken keskusteluja aikaan ja ryhmien koko tulee miettiä tarkasti. Myös etukäteen on hyvä käydä keskusteluja, jotta tiedetään mitä tarpeita ja odotuksia henkilöstöllä on koulutuksen suhteen. Koulutuksen tuomia tietoja ja taitoja täytyy myöhemmin pystyä käyttämään työelämässä, jolloin koulutuksesta saadaan todellista hyötyä. Myöhemmin koulutuksen päättymisen jälkeen voisi järjestää uuden osaamiskartoituksen, jonka tuloksia vertaamalla ennen koulutusta saatuihin tuloksiin, pystyttäisiin mittaamaan koulutuksen hyödyllisyyttä ja osaamistason nousua.

## LÄHTEET

Borisov, P & Lautamaja, M. 2008. Ilkka-Yhtymän henkilöstön osaamistarvekartoitus 2008.

Chaffrey, D. 2002. E-Business and E-Commerce Management. Essex: Pearson Education Ltd.

Heikkilä, Tarja. 2004. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Henkilöstöosasto. 1995. Henkilöstön osaaminen ratkaisee. Helsinki: Painatuskeskus Oy.

Ilkka-Yhtymä työnantajana. 2010. [Verkkosivu]. Ilkka-Yhtymä. [Viitattu 10.11.2010]. Saatavissa: <http://www.ilkka-yhtyma.fi/Web/Yhtyma/corporate.nsf/pages/583DDD9CDA04E324C2256E91002A4A5D?opendocument>

Hätönen, H. 2004. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ilkka-akatemia-hankkeen tilannekatsaus 2008. 2008.

Ilkka-Yhtymä Oyj vuosikertomus 07. 2008. I-print Oy.

Ilkka-Yhtymä vuosikertomus 2008. 2009. I-print Oy.

Karjalainen, N. 2000. Sähköinen liiketoiminta. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus. 2005. [Verkkosivu]. Tilastokeskus – Verkkokoulu. [Viitattu 28.9.2010]. Saatavissa: <http://www.stat.fi/tup/verkkokoulu/data/tt/01/04/index.html>

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 1998. Asiakaspalvelu ja markkinointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Helsinki: Karisto Oy.

Markkinatutkimuspalvelut. 2007. Ilkka-Yhtymän henkilöstön osaamistarvekartoitus.

Metsämuuronen, J. 2000. Metodologian perusteet ihmistieteissä. Viro: Jaabes OU.

Metsämuuronen, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Viro: Jaabes OU.

Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

Ritala, R & Tarvainen, H. 1990. Henkilöstön kehittäminen. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Sähköisen kaupankäynnin aapinen. 2003. [Pdf-julkaisu]. TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry. [Viitattu 14.10.2010]. Saatavissa: [http://www.tieke.fi/mp/db/file\\_library/x/IMG/12422/file/Sahkoisenkaupankaynninaa\\_pinen.pdf](http://www.tieke.fi/mp/db/file_library/x/IMG/12422/file/Sahkoisenkaupankaynninaa_pinen.pdf)

Tuotteet ja palvelut 2010. [Verkkosivu]. Ilkka-Yhtymä. [Viitattu 10.11.2010]. Saatavissa: <http://www.ilkka-yhtyma.fi/Web/Yhtyma/corporate.nsf/pages/0EFBA4A9F12D39D2C2256E910023E6BE?opendocument>

Tykes-hakemus. 2007.

Työministeriö. Ei päiväystä. Työelämän kehittämisohjelma Tykes – kehitämme työelämää yhdessä.

Varila, J. 1991. Näkökulmia henkilöstön kehittämiseen ja henkilöstökoulutukseen. Helsinki: Valtion painatuskeskus.

**LIITE 1:****Haastattelukysymykset**

Ikäsi?

Kuinka kauan olet työskennellyt sähköisen liiketoiminnan yksikössä?

Työtehtäväsi?

Mitkä olivat mielestäsi koulutuksen tavoitteet?

Mitä erityisen hyvää oli koulutuksessa?

Missä koit parannettavaa?

Minkälaista uutta tietoa sait koulutuksen myötä?

Minkälaista hyötyä näet koulutuksella olleen sinulle työtehtäviesi hoidossa?

Missä koit kehittyväsi eniten koulutuksen aikana?

Kuinka usein käytät näitä osa-alueita?

Oliko koulutuksella vaikutusta haluun kehittää itseään tai omaa työtä? Jos oli, niin millä tavalla?

Ovatko työtehtäväsi muuttuneet koulutuksen myötä? Jos ovat, niin miten?

Ovatko työtavat muuttuneet koulutuksen myötä? Jos ovat, niin millä tavalla?

Tuliko koulutuksen myötä teille joitain uusia toimintatapoja? Jos tuli, niin mitä?

Onko jotain muuta asiaa, minkä haluat tuoda esiin?