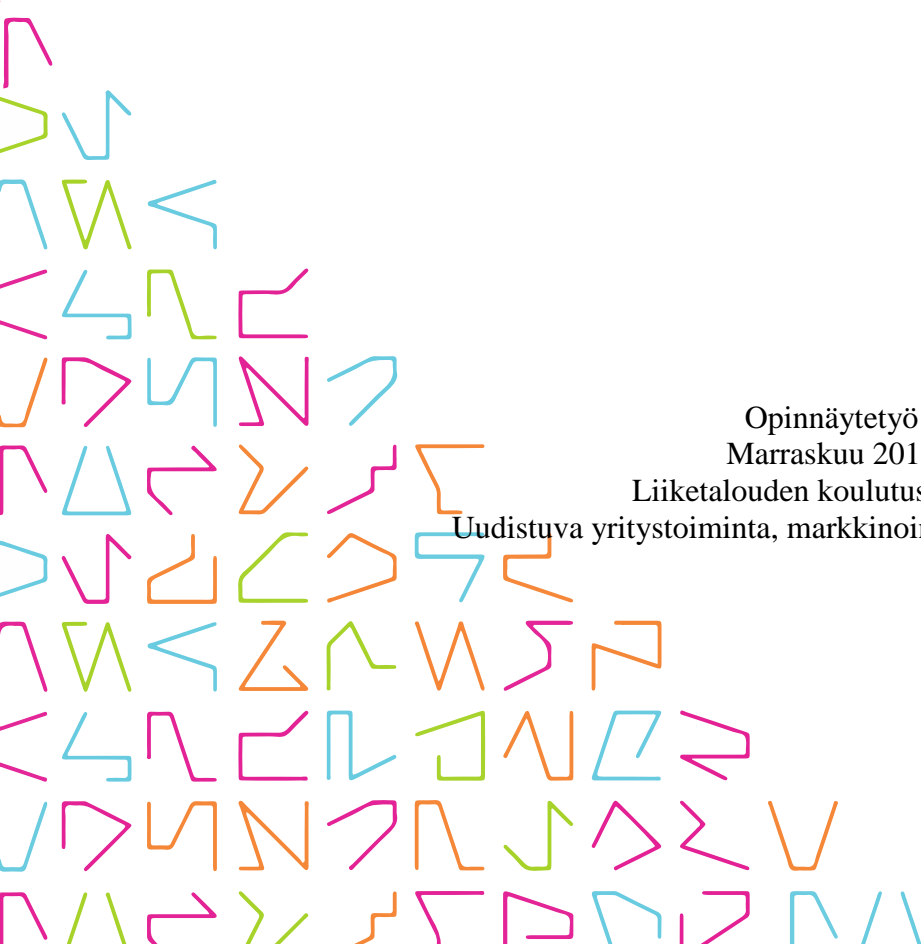




TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

# VERKKOKOULUTUS OSANA YRITYKSEN UUDEN LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMISTÄ

Tapio Laurila



Opinnäytetyö  
Marraskuu 2015  
Liiketalouden koulutusohjelma

Uudistuva yritystoiminta, markkinointi ja talousjohtaminen

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Uudistuva yritystoiminta, markkinointi ja talousjohtaminen

LAURILA, TAPIO:

Verkkokoulutus osana yrityksen uuden liiketoiminnan kehittämistä

Opinnäytetyö 33 sivua

Marraskuu 2015

---

Teknologian kehittymisen ja digitalisaation myötä koulutustoiminnan rakenteet ja menetelmät ovat muuttumassa kiihtyvällä tahdilla. Verkkokoulutustekniikka mahdollistaa ajasta ja paikasta riippumattoman opettamisen ja opiskelun. Verkko-opetus johdattaa opiskelijat itseohjautuvuuteen, jolloin he voivat hyödyntää monimuotoisia oppimistekniikoita ja opetusmateriaaleja laaja-alaisesti. Kehittyvillä oppimisympäristöillä yritykset voivat uudistaa ja lisätä koulutustarjontaansa ilman paikallisia tai alueellisia rajoituksia.

Riippumattomuus ajasta ja paikasta antaa yrityksille oivan mahdollisuuden luoda aivan uudenlaista strategiaa koulutustoiminnalleen sekä lisätä kasvua liiketoiminnalle ja tuotavuudelle. Aikuiskoulutuksessa, mukaan lukien työvoimakoulutus, ollaan lisäämässä entistä enemmän verkkototeutuksen osuutta valtakunnallisessa koulutustarjonnassa. Liiketoimintansa uudistamiseksi yritysten tulee tarjota kilpailukykyisiä koulutustuotteita tehokkaasti monipuolisten verkkoympäristöjen avulla.

Verkkokoulutus siis mahdollistaa ja luo aivan uusia menetelmiä ja tapoja kouluttaa. Perinteiseen opetukseen, eli lähiopetukseen, verrattuna se haastaa myös opetushenkilöstön aivan uuden oppimisympäristön käyttämiseen. Tekniikan hallinta, menetelmien ja materiaalien tehokas hyödyntäminen sekä verkkopedagogiikan omaksuminen asettavat koulutuksen laadulliset tavoitteet uudenlaiseen tarkasteluun. Tavoitteiden saavuttamiseksi opetushenkilöstön sitoutumisen uuden oppimiseen täytyy olla motivoitunutta ja innostunutta.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia verkkokoulutustuotannon kehittämisen vaikutusta osana Avartum Instituutti Oy:n uutta liiketoimintaa. Tutkimuksella haettiin vastauksia kysymyksiin, miten koulutusliiketoimintaa voidaan uudistaa ja kehittää verkkokoulutuksena kannattavasti, millaisia vaikutuksia verkkokoulutuksella on organisaatioon ja opetushenkilöstön toimintaan ja miten ne tulisi huomioida muutoksessa.

---

Asiasanat: verkkokoulutus, verkko-oppiminen, liiketoiminnan uudistaminen

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration  
Innovative Business, Marketing and Financial Management

LAURILA, TAPIO:  
Online Training as Part of Developing New Business for a Company

Bachelor's thesis 33 pages  
November 2015

---

The structures and methods of education are changing at an increasing pace with the development of technology and the digitalisation. The educational technology on the net enables the teaching and studying to be independent of time and place. The online teaching guides the students into initiative and makes them able to use varied studying techniques and teaching materials widely. Through the advanced learning environments companies are able to modernize and increase their range of education without local and regional limitations.

The independency of time and place gives companies an excellent possibility to create a totally new strategy for their educational activities and increase their business and productivity. In the adult education, including the education provided by the employment agencies, the proportion of online education is increasing. In order to modernize their business, companies need to offer competitive products of education effectively by using versatile net environments.

The online education enables and provides totally new methods and styles of education. When compared to the traditional teaching, contact teaching, it challenges the teaching personnel in using a completely new learning environment. Knowing the technology, making effective use of materials as well as adopting the online pedagogy places the qualitative objectives of education under a new kind of scrutiny. To achieve those goals the commitment of the teaching personnel to learning new things has to be motivated and enthusiastic.

The aim of this thesis was to study the impact of developing the production of online education as part of the new business of Avartum Instituutti Oy. The objective of this study was to seek answers to questions such as how the educational business can be modernized and improved profitably through the education on the Internet, what kind of effects online teaching has on the organization and the work of the teaching personnel and how these effects should be taken into consideration in the change.

---

Key words: online education, online learning, online training, renewing business

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TAUSTAA TUTKIMUSTYÖLLE .....	6
2.1	Kehittämistehtävän tavoite, tutkimusongelma, rakenne ja toteutus .....	6
2.2	Avartum Instituutti Oy.....	7
2.2.1	Yrityksen markkina-alue.....	8
2.2.2	Yrityksen laatu .....	9
2.2.3	Yrityksen arvot.....	10
2.2.4	Työvoimakoulutus yrityksen liiketoiminta-alueena.....	11
3	VERKKOKOULUTUS HAASTAA LÄHIOPETUKSEN.....	13
3.1	Tieto- ja viestintäteknikka aikuiskoulutuksen oppimisympäristönä.....	13
3.2	Lähiopetuksen ja verkko-opetuksen oppimisympäristöt .....	15
3.3	Verkkokoulutuksen taustaa.....	16
3.3.1	Verkkokoulutus .....	16
3.3.2	Teknologiapohjaisen oppimisympäristön kehityshaasteet.....	17
3.3.3	Työvoimakoulutusta verkkokoulutuksena .....	18
3.4	Verkkokoulutuksen kehittämisestä projekti Avartum Instituutti Oy:ssä.....	18
3.4.1	Virtuaalisen Moodle-ympäristön käyttöönotto Avartum Instituutti Oy:ssä .....	19
3.4.2	Avartum Instituutti Oy:n reaaliaikainen verkko-opetus.....	21
4	LIIKETOIMINNAN UUDISTUSTA TEKNOLOGIAA HYÖDYNTÄEN .....	25
4.1	Strategian muutos ja kilpailukyvyn kehittäminen .....	25
4.1.1	Verkkokoulutuksella uusiutuvaa liiketoimintaa.....	27
4.1.2	Verkkokoulutuksella kannattavuutta.....	28
5	POHDINTA.....	31
	LÄHTEET.....	33

## 1 JOHDANTO

Yhteiskunnan ja työelämän rakenteelliset muutokset etenevät nopeasti tämän päivän Suomessa. Tekninen kehitys, globalisaatio, tiedon jano ja tiedon saannin helppous ovat muuttaneet ihmisten käsitystä ja käyttäytymistä kiihtyvällä tahdilla. Työelämän rakenteellisen uusiutumisen myötä osaaminen ja oppimisen tarve kasvavat globaalien muutosten keskellä. Koulujärjestelmämme Suomessa on vertailujen mukaan ollut kansainvälistä kärkeä jo monta vuosikymmentä. Tärkeä kysymys kuuluu, pystyykö se edelleen tuottamaan kansainvälisen tason laadullista koulutustarjontaa uusiutuvien oppimisympäristöjen keskellä? Työvoimapolitiittisen aikuiskoulutuksen tuottaminen ja mallit ovat myös uudistamisen tarpeessa teollisen yhteiskunnan muuttuessa kohti palveluyhteiskuntaa.

Tulevaisuudessa osaamisen kehittämisessä opiskelu ei ole sidottu aikaan ja paikkaan, vaan jokainen voi hyödyntää uusia monimuotoisia oppimisympäristöjä. On tietoisesti lähdetty edistämään verkkokoulutuksen tarjontaa työvoimakoulutuksissa yhtenä osana liiketoiminnan kehittämistä. Perinteisen lähiopetusmallin muuttaminen verkkokoulutusmuotoiseksi ei ole yksinkertainen toimenpide oppilaitoksissa ja koulutusyrityksissä, kun kyseisillä organisaatioilla yhtenä tärkeänä osatekijänä on laadullisten koulutuspalvelujen tuottaminen.

Kehittämistyön tarkoituksena oli tutkia Avartum Instituutti Oy:ssä verkkokoulutuksen liiketoiminnallisia hyötyjä tulevaisuuden koulutusmarkkinoilla. Yrityskohtaisena tutkimuskohteena olivat yrityksen tuottamat verkkokoulutukset työvoimakoulutusten tarjonnassa. Tavoitteena oli lisäksi tutkia verkkokoulutustuotannon kehittämisen vaikutusta osana yrityksen uutta liiketoimintaa. Tutkimusongelmien tarkastelukulmina olivat koulutusmuodon liiketoiminnalliset edut, muutoksen hallinta yrityksessä sekä opetuksen ja opetushenkilöstön laadulliset haasteet tuottaa verkkokoulutuspalveluja.

Seuraavassa luvussa lukijalle avataan yrityksen strateginen toiminta ja taustoitetaan työvoimakoulutuksen kenttää. Seuraavaksi tutkitaan ja selvitetään verkkokoulutusta yleisesti sekä avataan yrityksen verkko-oppimisympäristöjä. Opinnäytetyön neljännessä luvussa tutkitaan verkkokoulutuksen hyötyjä liiketoiminnan ja kannattavuuden osalta. Lopuksi pohdinnassa arvioidaan muutosprosessin vaikutuksia organisaation toimintaan ja liiketoiminnan strategian uusiutumiseen.

## 2 TAUSTAA TUTKIMUSTYÖLLE

### 2.1 Kehittämistehtävän tavoite, tutkimusongelma, rakenne ja toteutus

Tutkimusongelmien tarkastelukulmina kehittämistyössä arvioitiin yrityksen verkkokoulutuksen liiketoiminnallisia etuja perinteiseen opetukseen verrattuna. Lisäksi tutkittiin muutosten vaikutuksia organisaatioon, opetukseen ja opetushenkilöstön kykyyn tuottaa laadullisia verkkokoulutuspalveluja uusissa oppimisympäristöissä. Opinnäytetyön tuloksilla on suuntaa antava vaikutus yrityksen uusien ja nykyisten oppimisympäristöjen kehitystyöhön.

Opinnäytetyössä tarkoituksena oli avata Avartum Instituutti Oy:n nykyisen koulutus toiminnan siirtymävaiheen muutosten vaikutuksia sekä löytää uusia mahdollisuuksia yrityksen liiketoiminnalle. Lisäksi arvioitiin organisaation mukautumista uuteen liiketoimintastrategiaan opetuksen toimintatavassa. Verkkokoulutusta tutkittiin sekä virtuaalisissa että reaaliaikaisissa oppimisympäristöissä.

Koulutuksen liiketoimintatarkastelua arvioitiin aikuiskoulutus kentässä toteutettavassa työvoimakoulutuksessa. Pysyäkseen työvoimakoulutusten kilpailussa mukana yritysten tulee kehittää omaa verkkokoulutustuotantoaan vastaamaan tämän päivän digitalisaation ja teknologisen kehityksen mahdollistamaa koulutustarjontaa. Tutkimustyön tuloksia voidaan hyödyntää jatkossa yrityksen liiketoimintastrategioiden muutoksissa ja niiden suunnittelussa. Tutkimuskohteiden taustaksi arviointia pyrittiin selvittämään kirjallisuuskatsauksen avulla.

#### **Kehittämistehtävän rakenne ja toteutus**

Kehittämistyö jakautuu useampaan lukuun, joihin tutkittavat aihekokonaisuudet on jaoteltu. Johdannossa avataan tämän päivän työelämän rakenteellista uudistumista ja aikuiskoulutuksen osaamisen kehittämistarpeita uusien oppimisympäristöjen mahdollistamana. Luvussa avataan kohdeyrityksen muutosvalmiutta siirtyä perinteisestä opetuksesta verkkokoulutusmuotoon.

Toisessa luvussa taustoitetaan kehittämistyön rakennetta ja kohdeyrityksen liiketoimintaa sekä toimintaympäristöä. Kolmannessa luvussa pureudutaan verkkokoulutuksen erilaisiin oppimisympäristöihin ja verrataan verkko-opetusta perinteiseen opetukseen. Neljännen luvun tutkimusaiheena on liiketoiminnallisten hyötyjen arviointi verkkokoulutuksessa ja sen toteuttamisessa aikuiskoulutuksessa työvoimakoulutuksen kentässä.

Tutkimustyön arviointien tuloksena lopuksi pohditaan kohdeyrityksen koulutustapa muutoksen onnistumista ja toimivuutta kirjallisuuskatsauksen lähdetietoihin pohjautuen. Mietitään uuden koulutustavan kehittämistarpeita ja arvioidaan liiketoimintastrategian kehittämistä toteutetun mallin vaikuttavuusarvioinnin pohjalta.

## **2.2 Avartum Instituutti Oy**

Avartum Instituutti Oy on osa Avartum-konsernia (kuvio 1) ja sen ydintoimintana on tuottaa koulutuspalveluja työvoimakoulutuskentässä koko Suomessa toimivien ELY-keskusten alueilla. Yrityksen tärkeänä tehtävänä koulutuspalvelujen tuottamisen lisäksi on olla paikallinen, alueellinen ja valtakunnallinen vaikuttaja työllisyyden, yrittäjyyden ja alueellisen kehittämisen toimijana. Avartum Oy:n emoyhtiöön kuuluvat koulutusyhtiön lisäksi tytäryhtiöt Avartum Taloushallintokoulu Oy, Avartum Invest Oy, Binja Oy ja Veskum Oy.

Avartum Instituutti Oy:n pääpaikka on Oulussa, mutta sen toiminta-alueena on koko Suomi. Avartum toimii työ- ja elinkeinoministeriön ja sen alaisten alueellisten ELY-keskusten strategisena koulutuskumppanina erityisesti työllisyyden ja yrittäjyyden sektoreilla. Tavoitteena on tuottaa koulutus- ja kehittämisratkaisuja asiakkaan sellaisiin tarpeisiin, joissa institutionaalinen koulutustarjonta on vähäistä tai puutteellista. Avartum Instituutti Oy tuottaa koulutuspalveluja mm. TE-toimiston asiakkaille. Koulutusten hankinta tapahtuu ELY-keskusten toimesta valtakunnallisesti julkisten hankintojen kilpailutuksella, jota valvoo työ- ja elinkeinoministeriö. Koulutusten tarjouspyynnöt noudattelevat pitkälti kohderyhmäasiakkaiden tarpeita ja alueen yritysten rekrytointitarpeita. Näihin tarpeisiin Avartum Instituutti Oy tuottaa mm. työnhaun valmennuspalveluja, yrittäjävalmennuksia, tutkintoon johtavia ammatillisia koulutuksia ja täydennyskoulutuksia ammatillisen osaamisen vahvistamiseksi.



KUVIO 1. Avartum-konsernin yritysorganisaatio (Markkinointisuunnitelma 2014, Avartum Instituutti Oy)

### 2.2.1 Yrityksen markkina-alue

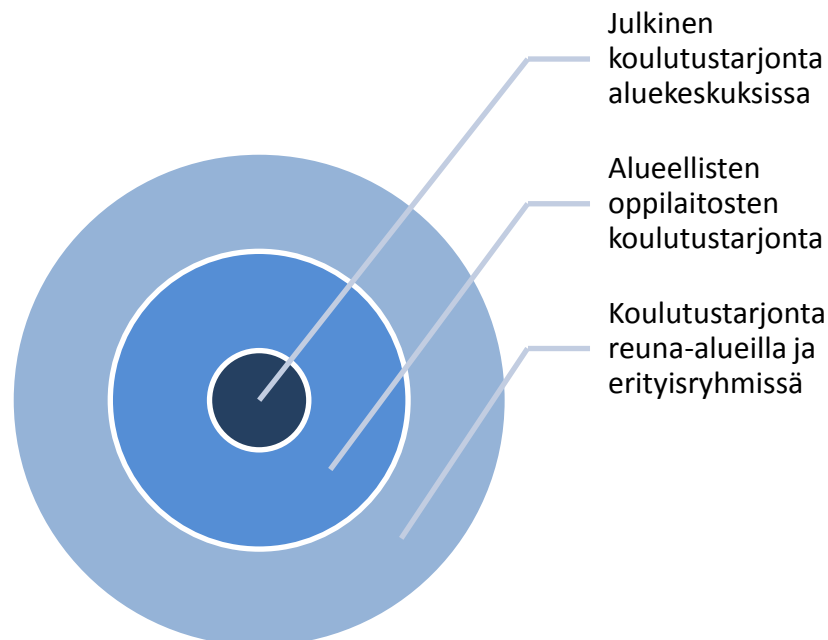
Koulutuspalvelujen tuottajana Avartum Instituutti Oy toimii koko valtakunnan alueella. Pienen yrityksen mahdollisuudet tarjota monipuolisia koulutuspalveluja koko koulutus-kentälle ovat kovin rajalliset henkilöstöressurssien ja talouden realiteettien takia. Strategisena markkinakohtena koulutusliiketoimintaa pyritään järjestämään niille erityisalu-eille, missä ei normaalisti ole oppilaitosten ylläpitämää ja järjestämää aikuiskoulutusta. Toisin sanoen tavoitteena on tuottaa koulutus- ja kehittämiskäyrsuja asiakkaan sellai-siin tarpeisiin, joissa institutionaalinen koulutustarjonta on vähäistä tai puutteellista (ku-vio 2). (Avartum Instituutti Oy. Laaturjärjestelmä 2011.)

Erikoistumalla ja innovoimalla koulutustuotteita, joita kilpailijat eivät joko osaa tai ha-lua tuottaa, saadaan alueellisia etuja asiantuntijuudessa. Näissä koulutuksissa osaamisen vahvistamista tuetaan monimuotoisia oppimismenetelmiä, kuten verkkokoulutusta, hyödyntäen. Vahvuusalueita kehittämällä pyritään luomaan yritykselle oikea ja ominai-nen suunta liiketoimintastrategiassa koulutusalan haastavassa kilpailukentässä. Yhteis-kuntarakenteiden ja toimialojen murroksessa yritysten rekryointitarpeet muuttuvat no-peasti. Tähän tarpeeseen monimuotoisia oppimistapoja tulee tarjota aikuiskoulutuksessa kattavasti ja laajasti koko valtakunnan alueella. Haasteeseen osaltaan vastaa myös Avar-



tum Instituutti Oy asiantuntijaosaamisellaan ja vahvistamalla strategisia osa-alueitaan uusiutuvalla teknologialla.

Tärkeässä osassa markkina-alueen rakentamisessa toimivat myös yhteistyökumppanit, jotka täydentävät yrityksen osaamista koulutusprojektien kokonaisuudessa. Toiminnan lähtökohtana on molemminpuolinen luottamus, joka rakentuu osaamisen ja toimintakulttuurin kautta. Vahva osaamispääoma yhdistettynä teknologian laajaan hyödyntämiseen antavat kumppaneille yrityksestä kuvan luotettavana asiantuntijana. Ketteränä toimijana yhteistyökumppaneiden tukemana Avartum Instituutti Oy pystyy tarjoamaan koulutuspalveluja laajalti koko valtakunnan alueella.



KUVIO 2. Koulustoitinnin strateginen segmentointi

### 2.2.2 Yrityksen laatu

Avartum Instituutti Oy:n keskeisenä ajatuksena on tuottaa laadukasta koulutustuotantoa työvoimakoulutus kentässä ja olla osaltaan yhteiskunnallisesti vaikuttava toimija. Koulutusten tuottajana vaikuttavuusmittarina toimii koulutettavien toiminnassa tapahtuva muutos, jota rakennetaan innostamalla ja motivoimalla osaamisen kehittämiseen, itse tekemiseen ja oppimiseen. Toisin sanoen halutaan luoda muutoksesta mahdollisuus. Lähtökohtaisesti koulutusprosessin tuotoksena tapahtuva muutos opiskelijan toiminnassa tapahtuu neliportaisten tavoitteiden avulla, joita ovat motivaatio, rohkeus, osaaminen

ja näkemys. Vaikuttavuusmittareina toimivat myös työllistyminen ja OPAL-koulutus palautejärjestelmä.

Avartum Instituutti Oy:n koulutustoiminnan kehitystyö on ollut pitkäjänteistä alusta alkaen yli kahden vuosikymmenen ajan. Dokumentoitu koulutusprosessi on kuvattuna yrityksen laatukäsikirjassa. Tunnustuksena laadukkaasta koulutustoiminnasta yritykselle on myönnetty Inspecta Oy:n toimesta ISO 9001: 2008 -laatusertifikaatti vuonna 2011 (kuva 1).



KUVA 1. Koulutusprosessin laatusertifikaatti (Avartum Instituutti Oy, laatu järjestelmä)

### 2.2.3 Yrityksen arvot

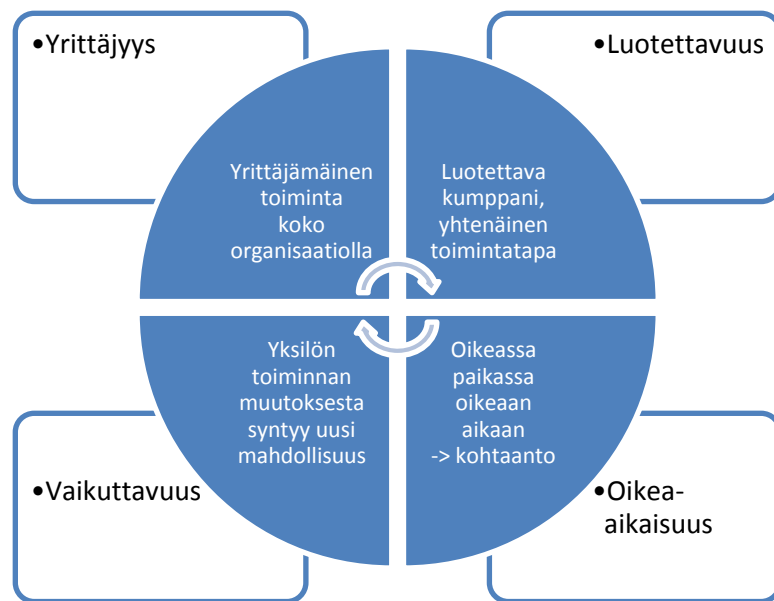
Avartum Instituutti Oy:ssä koulutustuotannon ja johtamisen lähtökohtana toimivat yrityksen arvot (kuvio 3), jotka ovat yrittäjäyys, luotettavuus, oikea-aikaisuus ja vaikuttavuus. Sydänmaanlakan (2004) mukaan johtajuuden tulisikin aina perustua arvoihin, koska se tuo uskottavuutta henkilöstön toimintaan. Samalla rakentuu kollektiivisia merkityksiä ja uskomuksia, mikä auttaa ohjaamaan koko organisaation toimintaa. (Sydänmaanlakka 2004, 131-132.)

Yrittäjämäisellä toimintatavalla henkilöstölle annetaan mahdollisuus ottaa vastuuta omien kykyjensä mukaisesti ja vapaus toimia itsenäisesti. Sitouttamalla henkilöstö itsenäiseen ja innovatiiviseen toimintakulttuuriin mahdollistetaan sen edustajille joustava toimintaympäristö sekä yrittäjämäinen kehittämistapa. Nopeasti muuttuvissa toimintaympäristöissä muutoksen itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen korostuvat, Sydänmaanlakka kiteyttää. (Sydänmaanlakka 2004, 142-143.)

Avartum Instituutti Oy:n yksi tärkeä arvo on luotettavuus, tapa toimia. Asiakkaiden luottamus avoimeen, vuorovaikutteiseen ja rehelliseen toimintatapaan antaa hyvän läh-

tökohtaan yhteistyölle. Luottamuksellisesta toimintatavasta muotoutuu pitkälti yrityksen kuva/brändi (Avartum Instituutti Oy = luotettava kumppani). Koko organisaation yhtenäinen ja samansuuntainen toimintatapa antaa asiakkaalle turvallisen tunteen toiminnan sujuvuudesta. Vaikutus näkyy erityisesti asiakastyytyvyytenä ja yrityksen tunnettuutena koko valtakunnan alueella.

Oikea-aikaisuus kuvastaa yrityksen sekä kouluttajien tietoa ja taitoa, olemalla oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Koulutuksella, tuotteilla, tuotantovälineillä sekä ajantasaisilla tiedoilla työllisyys- ja yritysmarkkinoista voidaan vastata kohderyhmien tarpeisiin oikea-aikaisesti kohtaannon saavuttamiseksi. Arvon taustalla ovat yrityksen tapa kehittää ja kouluttaa henkilöstöä sekä riittävä herkkyys toimialakohtaisiin asiakasyhteistyömuotoihin ja sidosryhmätyön laajuuteen.



KUVIO 3. Yrityksen arvot

#### 2.2.4 Työvoimakoulutus yrityksen liiketoiminta-alueena

Työ- ja elinkeinoministeriö ja sen alaiset alueelliset ELY-keskukset tuottavat työvoimakoulutuksia Suomessa toimivien TE-keskusten alueilla. Koulutuksia järjestetään työnhakijoiden paikallisiin ja alueellisiin osaamistarpeisiin/-vajeisiin sekä yritysten kasvu- ja/tai muutostarpeisiin. Koulutusten organisoijana toimivat TE-keskukset yhdessä kou-

lutuksia järjestävien oppilaitosten ja muiden organisaatioiden kanssa. Koulutukset hankitaan julkisella kilpailutusmenettelyllä. Kansallisen ja EU-kynnysarvon ylittävät koulutushankinnat julkistetaan työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämässä sähköisessä HILMA-ilmoituskanavassa.

ELY-keskukset ohjaavat TE-toimistoja työvoimapalvelujen tuottamisessa alueellisesti asiakkaiden yhdenvertaisuuden ja hyvän palvelutason toimintaperiaatteiden pohjalta. TE-toimistojen toiminta perustuu palvelulinjamalliin, ja palveluita ovat työnvälitys- ja yrityspalvelut, osaamisen kehittämispalvelut ja tuetun työllistymisen palvelut. Työvoimakoulutuksen tavoitteena on parantaa osallistujien mahdollisuuksia sijoittua työelämään ja turvata alueen työnantajille osaavan työvoiman saatavuus. (ELY = Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus - [www.sivut](http://www.sivut)).

Työvoimakoulutuksen ominaispiirteitä ovat mm. tarvevastaavuus ja sijaintivastaavuus. Tarvevastaavuudessa tuotetaan sellaista koulutusta, jolla varmistetaan soveltuva osaaminen ja valmiudet työmarkkinoille. Sijaintivastaavuuden osalta tuotetaan koulutusta siellä, missä palvelun tarvitsijat ovat. Koulutusten järjestämisen ominaispiirteinä toimivat myös kustannustehokas tuottaminen ja nopeat koulutukset eli tuotetaan koulutuksia silloin, kun niitä tarvitaan (kalenteroimaton koulutustuotanto).

Työvoimakoulutus on työministeriön valtion budjettivaroin rahoittamaa ammatillista ja valmentavaa koulutusta. Koulutusten suunnittelusta, kilpailutuksesta ja hankinnasta vastaavat ELY-keskusten työvoimaosastot yhdessä TE-toimistojen kanssa. Koulutusta voidaan hankkia ammatillisilta oppilaitoksilta ja aikuiskoulutuskeskuksilta, yleissivistäviltä oppilaitoksilta, korkeakouluilta ja yliopistoilta sekä muilta soveltuvilta koulutuspalvelujen tuottajilta. (Työministeriö, työvoima- ja elinkeinokeskus 2006, 12.)

Avartum Instituutti Oy:n koulutustoiminta rakentuu nimenomaan työvoimakoulutusten valmennuspalveluista ja ammatillisista täydennyskoulutuksista. Valmennuspalveluihin kuuluvat uravalmennukset, työnhaunvalmennukset, yrittäjävalmennukset sekä osaamis- ja ammattitaitokartoitukset. Ammatillisiin koulutuspalveluihin kuuluvat myynti-, taloushallinto- ja yrittäjäkoulutukset. Lisäksi yritys tuottaa mm. nuorten ammatillisia täydennyskoulutuksia, matkailu- ja palvelualojen täydennyskoulutuksia sekä verkkokauppaosaajakoulutuksia. Koulutustoimintaa ja muita alueellisia kehittämispalveluita tuotetaan koko Suomen alueella. (Avartum-kotisivut, [www.avartum.fi](http://www.avartum.fi))

### 3 VERKKOKOULUTUS HAASTAA LÄHIOPETUKSEN

#### 3.1 Tieto- ja viestintäteknikka aikuiskoulutuksen oppimisympäristönä

Tieto- ja viestintäteknikassa erilaisia sovelluksia nimitetään digitaalisiksi, verkkopohjaisiksi tai virtuaalisiksi oppimisympäristöiksi, joissa mahdollistuvat nykyaikaiset viestinnän ja tiedonkäsittelyn tavat. Niissä voidaan tuottaa oppimista tukevia ympäristöjä tekstin, äänen, kuvan ja vuorovaikutuksen avulla. Tieto- ja viestintäteknikan sekä oppimisympäristöjen soveltamista voidaan käsitellä teknisesti kahdella tavalla. Fyysiseen olemukseen tai paikkaan sidottua oppimisympäristöä voidaan elävöittää ja kehittää esim. tietokoneiden, TV:n, digikameroiden, puhelinten ja esitysgrafiikoiden avulla. Toisaalta teknologian mahdollistama opetukseen soveltuva ohjelmisto on jo itsessään vuorovaikutteinen oppimisympäristö esim. verkkosivusto. (Manninen 2007, 73-74.)

Verkkokoulutuksen teknologia on ollut käytössä jo pitkään, mutta sen laaja hyödyntäminen työvoimakoulutuksissa on otettu käyttöön vasta viime vuosien aikana. Osaltaan käytön laajentamiseen on vaikuttanut lähikoulutusten määrällinen lasku paikallisella tasolla, koska koulutukset ovat keskittyneet aluekeskusten yhteyteen paikallisten TE-toimistojen vähentymisen myötä. Koulutuksia halutaan kuitenkin lähtökohtaisesti tarjota kaikille työvoimahallinnon asiakkaille, mihin verkkokoulutus antaa uusia mahdollisuuksia. Virtuaalisten verkkokoulutusten tukena tapahtuva reaaliaikainen, videoyhteydellä toimiva koulutustapa, mahdollistaa nykyisellä teknologialla työvoimakoulutuksissa tarvittavat henkilökohtaiset ohjauskäytänteet.

Laite- ja ohjelmistokehitys sekä entistä nopeammat yhteydet mahdollistavat laajalaisemman opettamisen aikuiskoulutuksessa monipuolisempien oppimisympäristöjen avulla viestintäteknologian laajentuessa. Virtuaalisten oppimisympäristöjen rinnalla reaaliaikaiset videokuvayhteyksin varustetut ympäristöt parantunevat tulevaisuudessa entistä nopeampien yhteyksien turvin, jolloin kuvallisen siirron toimintavarmuus kasvaa. Tämä luo uutta pohjaa myös niiden toimialojen kouluttamiseen, joissa reaaliaikainen video-opetus ei aiemmin ole ollut luontevaa ja laadukasta.

## Elinikäinen oppiminen ja verkkokoulutus

Globaali verkottoitunut uusi aikakausi, jota maailmassa tällä hetkellä eletään, tarjoaa elinikäiseen oppimiseen lähes rajattomat mahdollisuudet. Elinikäinen oppiminen uusine mahdollisuuksineen ei kosketa vain uutta sukupolvea, vaan myös aikuisikään ehtineitä. Oppimisen tarpeet ja näkemys muutosten laajuudesta muuttuvassa maailmassa tarjoavat uusia mahdollisuuksia oppia uutta. Tämä mahdollistaa muutoksiin sopeutumisen läpi koko eliniän. Uuden aikakauden tarpeiden hyödyntämiseen monimuotoiset oppimismenetelmät ovat välttämättömiä, jotta useimmat ihmiset voisivat hyötyä uusista mahdollisuuksista. (Gordon Dryden ja Jeannette Vos; suomennos Raimo Salminen, Oppimisen vallankumous 1996, 37.)



KUVA 2. Teknologian kehittyminen tuo rajattomat mahdollisuudet opiskeluun (Avaratum Instituutti Oy, kuvamateriaalipankki)

Tekniikan kehittyessä monimuotoisten opetusjärjestelyjen tavat ovat monipuolistuneet valtavasti. Yhdistämällä opetusmenetelmiä ja erilaisia opetusjärjestelyjä voidaan saavuttaa aivan uudenlaisia oppimistapoja oppimisympäristöineen. Verkko-opetus tukee lähiopetusta tai opetus voi olla pelkästään verkossa toteutettua etämuoto-opetusta. Puhuttaessa sulautuvasta opetuksesta oppimista tukevat ympäristöt sulautuvat yhdeksi ympäristöksi riippumatta siitä, toimivatko ne yhdessä vai erillään. (Keskitalo & Lipsanen 2011, 12.)

Verkko-opetus on tieto- ja viestintäteknikan, erityisesti verkkotekniikan, hyödyntämistä opetuksessa ja oppimisessa (E-oppiminen). Verkko-opetus on kasvattanut suosiotaan

huimasti monella eriasteisella koulutustasolla ja yritysten sekä organisaatioiden keskuudessa. Teknologian kehityttyä nopeiden yhteyksien ja toimivien ohjelmistojen osalta voidaan koulutusta tarjota monialaisesti entistä enemmän ajasta ja paikasta riippumatta.

### 3.2 Lähiopetuksen ja verkko-opetuksen oppimisympäristöt

Oppimisympäristön käsitteistö nimikkeineen on kovin moninainen ja osin sekoittava ympäristöjen luonteesta ja koulutustavasta johtuen. Kirjallisuuden termeinä useimmin käytetyt oppimisympäristöt kuvataan sanoilla uusi, virtuaalinen, avoin, verkkopohjainen, digitaalinen, moderni, kontekstuaalinen ja verkostopohjainen. (Manninen 2007, 15). Usein termejä saatetaan käyttää epä johdonmukaisesti, jolloin syntyy helposti väärinkäsityksiä. Tässä ja seuraavissa jaksoissa pureudutaan kahteen erilaiseen, mutta toisiinsa täydentävään oppimisympäristöön eli perinteiseksi opetusmuodoksi kutsuttuun lähiopetukseen ja verkko-oppimiseen.

Yhtenä terminä lähiopetuksesta voidaan nimetä (Kallialan 2002) kuvaama tilanne, jossa opettaja ja opiskelija ovat samassa tilassa fyysisesti. Lähiopetuksessa opettaja voi hyödyntää monipuolisesti eri oppimistapoja. Luentojen ohella opettaja voi heti kokeilla opiskelijan oppimisen ymmärtämistä aiheeseen sopivilla kysymyksillä, tehtävillä tai ryhmätöillä. Opetustilanteissa luokkaympäristössä opettajan tarkkailu ja havainnot oppilaan oppimisesta ovat helpompia kuin verkkoympäristössä. Ohjaus voidaan tehokkaasti suunnata henkilökohtaisen oppimisen ohjaukseen. Sosiaalisen ympäristön kehittyminen ja vertaistuen saaminen muilta opiskelijoilta on lähiopetuksen aikana ja etenkin oppituntien välissä varsin luontevaa. (Keskitalo & Lipsanen 2011, 14.)

Nykyisin ryhmäkokojen kasvaminen suuriksi asettaa lähiopetukselle myös haasteita. Oppilaan henkilökohtaisen ohjauksen määrä ja taso laskevat. Samalla opetusmenetelmien käyttö jää suppeammaksi verrattuna pieniin opetusryhmiin. Tällöin opettajan henkilökohtaiset taidot ja asenne opetustekniikoiden käyttämiseen ovat isommassa roolissa. Isoissa ryhmissä oppilaiden häiriökäyttäytymiset ja muut lieveilmiöt nousevat myös herkemmin esille.

Lähiopetuksen ja verkko-opetuksen tärkeimpiä oppimisen ja motivaation tekijöitä ovat toimivat vuorovaikutukset opettajien ja oppilaiden kesken. Nykykäsityksen mukaan

vuorovaikutuksen merkitys oppimisessa on kiistaton, osaltaan jopa keskeinen. Oppilaiden ryhmäytyessä yhteistoiminnallisuuteen on positiivisella riippuvuudella tärkeä osa, jotta se johtaa oppimista edistävään vuorovaikutukseen. Edistävään vuorovaikutukseen liittyy toisten kannustaminen ja rohkaiseminen niin, että kaikki saavuttavat tavoitteensa. (Manninen 2007.)

### **3.3 Verkkokoulutuksen taustaa**

Digilisaatio ja viestintätekniiikan kehitys ovat vaikuttaneet suuresti nimenomaan koulutusmenetelmiin ja käytännön koulutustyöhön. Verkkokoulutuksen kehittyminen on näkynyt erityisen voimakkaasti aikuiskoulutuksen tarjonnassa. Laajentumisen ilmiönä ei voida pitää enää pelkästään uuden tekniikan käyttöönottoa, vaan kyseessä on koko toimintakulttuurin muutos. Verkkokoulutuksen hyödyllisyys aikuiskoulutuksessa koetaan jo niin korkeaksi, että se tulee syrjäyttämään uusilla oppimisympäristöillä merkittävältä osaltaan tavanomaisen opetustekniikan.

Opetuksessa ja oppimisessa uskotaan saavutettavan laadullista kehitystä oppimistuloksissa parempien opetuskäytäntöjen turvin. Erityisen hyödyllisinä verkkokoulutuksessa nähdään avoimuus ja joustavuuden lisääminen, virtuaalisten oppimisympäristöjen synnyttäminen sekä ajasta ja paikasta riippumattomat oppimisen mahdollisuudet. Verkko pystyy tarjoamaan aikuisopiskeluun liittyviin erityispiirteisiin oikeanlaisen oppimisympäristön. Ryhmän vuorovaikutusta edistävät teknologiat toimivat hyvinä alustoina tulevaisuuden aikuisopiskelussa. Niissä korostuvat yhteistoiminnallisuus, yhteisöllisyys, elämäkokemus, elämäntilanne, työ oppimisympäristönä sekä eriytynyt ja erikoistunut asiantuntemus. (Sallila 2001, 7, 8, 10.)

#### **3.3.1 Verkkokoulutus**

Tekniikan kehittyessä monimuotoisten opetusjärjestelyjen menetelmät ovat monipuolistuneet huomasti. Yhdistämällä opetusmenetelmiä ja erilaisia opetusjärjestelyjä voidaan saavuttaa aivan uudenlaisia oppimistapoja oppimisympäristöineen. Tulevaisuuden oppimista voidaan Hakkaraisen (2001, 19) mukaan tukea kaikkialla liikuteltavan ja älykkään teknologian välityksellä. Oppimistilaisuuksiksi voidaan muuttaa vaikkapa arki-



elämän ympäristöt, kuten kodit, kadut, linja-autot, autot ja metrot. (Hakkarainen 2001, 19.)

Verkko-opetus on siis tieto- ja viestintätekniiikan, erityisesti verkkotekniikan hyödyntämistä opetuksessa ja oppimisessa. Verkko-opetus tukee lähiopetusta tai opetus voi olla pelkästään verkossa toteutettavaa etäopetusmuotoa. Verkko-opetus on kasvattanut suosiotaan monilla eriasteisilla koulutustasoilla sekä yritysten ja organisaatioiden keskuudessa. Yhtenä hallituksen kärkihankkeenakin on tukea digitalisaation hyödyntämistä opetuksessa. Teknologian kehittyessä ja nopeiden yhteyksien laajentuessa voidaan koulutusta tarjota monialaisesti entistä laajemmin ajasta ja paikasta riippumatta.

### **3.3.2 Teknologiapohjaisen oppimisympäristön kehityshaasteet**

Verkkokoulutuksen isona etuna on paikasta riippumattomuus. Tällöin taataan kaikille tasapuolinen mahdollisuus kehittää osaamistaan. Opiskelija voi suorittaa opintojaan työpaikalla, kotona tai muualla häiriöttömässä tilassa, jossa on riittävät internet-yhteydet. Perinteisiin opetusmuotoihin orientoituneet oppilaitokset joutuvat aivan uudentyyppiseen tilanteeseen käynnistäessään verkkotoiminteisia opetusmenetelmiä.

Oppilaitosten ja täydennyskoulutusta järjestävien instituutioiden verkkopohjaisten oppimisympäristöjen tutkimuksissa on havaittu, että opetuskulttuurin muuttaminen on vaativa prosessi ja tarvitsee pitkän aikajakson hioutuakseen toimivaksi. Arvio perustuu sekä kotimaisiin että ulkomaisiin tutkimuksiin ja kokemuspohjaan. Opettajan tai tutorin voimakasta sitoutumista peräänkuulutetaan oppimisympäristöjen toimivuudessa. Erityisesti aikuiskoulutuksessa sillä on vaikutusta oppimistuloksiin tutkivan oppimisen osalta. Toisaalta opettajan roolina on ohjata opiskelijaa, mutta ei kontrolloida liikaa, jotta itseohjautuva oppimisprosessi toteutuu. (Hakkarainen 2001, 40-41.)

Aikuisten virtuaalimaailma ei ole yhtä intensiivistä nuorten virtuaaliyhteisöihin verrattuna, Hakkarainen tähdentää. Sosiaalisten mekanismien osittainen puuttuminen voi vaikuttaa myös opiskelutavoitteisiin. Kasvoista kasvoihin toteutuvan sosiaalisen yhteisön paine ei ole läsnä, eikä sitouta opiskelijaa samalla tavalla verkkotoiminteisissa oppimisympäristöissä. Koulutusten tuottamisen monipuolisuus, oppimisprosessin organisoiminen ja opettajan pedagoginen ammattitaito saada opiskelijat sitoutumaan tiimiyh-

teisölliseen toimintatapaan verkossa ovat ensiarvoisen tärkeitä kehittämisvälineitä. Opiskelijaryhmien ollessa heterogeenisiä niin oppimismennoudessa kuin osaamistasoiltankin, on opettajan erittäin tärkeänä tehtävänä asettaa kaikille yhtenäiset oppimistavoitteet ja osatavoitteet kunkin osallistujan tason mukaisesti. Näin opettaja voi tukea tasapainoista ja aktiivista osallistumista sekä opiskelijan itseohjautuvuutta opinnoissa. (Hakkarainen 2001, 28, 29, 41.)

### **3.3.3 Työvoimakoulutusta verkkokoulutuksena**

TE-hallinto on ollut viime vuosien aikana suurten rakennemuutosten keskellä. Hallintoa on uudistettu ja keskitetty kasvukeskusten yhteyteen. Toimipaikkoja on vähennetty ja työvoimakoulutusten painopistettä siirretty alueille, missä toimipaikat sijaitsevat. Työvoimapolitiittisia koulutuksia tulisi kuitenkin järjestää kaikille työvoimahallinnon asiakkaille tasapuolisesti eri alueilla ja eri ammattialoilla. Verkkokoulutus soveltuikin nykyisin erinomaisesti TE-hallinnon tarpeisiin toteuttaa työvoimapolitiittisia koulutuksia koko valtakunnan alueella.

Alueellisissa ammattialan ja osaamisen muutostarpeissa sekä yritysten kasvu- tai muutostarpeissa verkkokoulutus on erinomainen koulutusmuoto. Koulutettaessa työnhakijoita yritysten alueellisiin muutos- ja lisätarpeisiin tarjoaa verkkokoulutus siihen oivan tavan kouluttautua. Verkkomuotoinen opiskelu ei karsi opiskelijoita osallistumasta koulutukseen esim. kulkuyhteyksien vuoksi.

Tietoverkkojen kehityttyä verkkokoulutukset avaavat uusia mahdollisuuksia oppimiseen aikuiskoulutuskentässä, kuten syrjäseudulla asuvien, vuorotyöläisten, perheenäitien ja muiden ihmisten osalta ja joilla ei olisi muuten mahdollisuuksia osallistua erilaisiin oppimistilanteisiin (Hakkarainen 2001, 20).

## **3.4 Verkkokoulutuksen kehittämisestä projekti Avartum Instituutti Oy:ssä**

Avartum Instituutti Oy on ollut pitkän historiansa ajan edelläkävijä Atk-painotteisissa työvoimakoulutuksissa. Jo 1990-luvulla yritys löysi koulutustensa tueksi interaktiivisen työkalun Wit-menetelmästä, jonka avulla nostettiin tietokoneen ajokorttikoulutukset

aivan uudelle tasolle. Samalla oli kehitetty oma verkkoalusta opetusaineiston ja tehtävien jakamiseen sekä kommentoimiseen. Nykymuodossaan ensimmäinen varsinainen työvoimapoliittinen verkkokoulutus toteutettiin myynnin koulutuksena vuonna 2009. Koulutuksessa käytettiin sekä vuorovaikutteista oppimismuotoa että reaaliaikaista videokokousympäristöä. (Avartum uutiset -lehti 2015.)

Yrityksen pitkä, yli 20-vuotinen historia työvoimakoulutusten tarjoajana aikuisopiskelussa on pääosin tuotettu perinteisenä lähiopetuksena. Liiketoimintastrategiaansa päivittäessään yritys on asettanut tavoitteekseen monipuolista opetusmenetelmiä ja lisätä verkkokoulutustarjontansa ulottumaan kaikkiin koulutuksiin tulevaisuudessa. Tuotekonseptien muutoksessa ja uudistamisessa verkkotuotteiksi päätettiin koko kehittämistyöprojekteja. Tavoitteena oli projektin avulla motivoida koko henkilöstö mukaan verkkokoulutuksen kehittämiseen ja oman koulutustyönsä uusiutumiseen. Projektin tavoitteeksi määriteltiin kahden oppimisympäristön, virtuaalisen ja reaaliaikaisen verkkooppimisen koulutuksellinen hallinta.

Perinteistä koulutusmuotoa tukeva virtuaalinen räätälöity oppimisalusta päätettiin vaihtaa uuteen Moodle-pohjaiseen alustaan. Samalla reaaliaikaisen Adobe Connect – videokokousympäristön koulutusosaaminen päätettiin ulottaa koko koulutusorganisaation hallittavaksi. Projekti aikataulutettiin, resurssoitiin, määriteltiin tekninen valmius, materiaalin uudistustarpeet, käytettävyys ja kustannusvaikutukset. Lisäksi projektille muodostettiin laadullinen arviointiryhmä seuraamaan projektin etenemistä ja toteutusta. Projektoimalla oppimisympäristöjen opetus ja käyttöönotto yrityksessä haluttiin tavoitella nopeutettua muutosta koko organisaation koulutustuotannossa.

Määriteltäessä projektimuotoista työskentelyä sen on kuvattu tarkoittavan organisoitua toimintaa, jossa aineellisia ja taloudellisia resursseja sekä ihmisresursseja hyödynnetään suunnitellusti. Prosessoitu idea toteutetaan jäsennellysti läpi projektissa. Laadukkaan ja määrällisesti laadukkaan muutoksen aikaansaamisessa tavoitteena on lyhentää sekä aikaa että kustannuksia. (Lööv 2002,16.)

### **3.4.1 Virtuaalisen Moodle-ympäristön käyttöönotto Avartum Instituutti Oy:ssä**

Avartum Instituutti Oy:n kaikissa koulutuksissa käytetään virtuaalista Moodle-oppimisympäristöä. Moodle mahdollistaa vuorovaikutuksen opiskelijoiden ja koulutta-

jan kesken sekä opiskelijoiden välillä. Opiskelijat kirjautuvat Moodleen henkilökohtaisilla tunnuksilla. Oppimisympäristöön jaetaan opiskelijoille opetusmateriaaleja ja tehtäviä sekä itseopiskelukursseja. (Avartum Oy, kotisivut.)

Yrityksen Moodle-oppimisympäristön muutos- ja rakentamisprosessi projektoitiin hyvässä ajoin ennen koulutustuotantovaihetta ja myöhempää kehittämissä vaihetta. Heti alkuvaiheessa mukaan otettiin koko koulutusorganisaatio ja hallinto. Projektia varten rekrytoitiin asiantuntijaresursseja ohjaamaan henkilöstön osaamista uudessa oppimisympäristössä. Projektissa määriteltiin tavoitteet oppimisympäristön uudistamiselle ja sitä kautta koulutustuotannon parantamiselle. Aikataulujen, työryhmien ja tehtäväkuvausten määrittämisen jälkeen arvioitiin oppimisympäristön tarpeet, toimivuus ja käytettävyys opettajien näkökulmasta, unohtamatta opiskelijan käytettävyyttä työvoimakoulutuksissa.

Oppimisympäristön uudistuksessa myös yrityksen omaa koulutusmateriaalia päivitettiin ”verkkokelpoiseksi”. Suunnittelun konseptina käytettiin koulutussuunnitelman toteuttamismallia Moodle-oppimisympäristössä. Siinä arvioitiin käytön helppoutta, selkeyttä, vuorovaikutteisuutta, opiskelijan laadullista oppimista ja itseohjautuvuutta sekä riittävää nopeutta. Opettajan ajankäyttö materiaalien, tehtävienantojen sekä tehtäväkommentointien osalta luotiin joustavaksi ja selkeäksi. Uusi oppimisympäristö otettiin käyttöön uuden koulutuskauden alussa.

Yrityksen uuden virtuaalisen Moodle-oppimisympäristön käyttöönotto arvioitiin seurantaryhmän arvion mukaan onnistuneeksi. Oppimisympäristön uudistamisesta rakennetulla projektoinnilla oli iso vaikutus henkilöstön motivointiin ja muutosvastaisuuden minimointiin. Strategiakuvauksella ja projektin aikataulutuksella henkilöstö sisäisti nopeasti yrityksen liiketoiminnalliset kehittämistarpeet sekä omat kehitys- ja muutostarpeet koulutustoiminnassa. Näin sitoutuminen projektin onnistuneeseen läpiviemiseen oman työn ohella saatiin maksimaaliseksi. Henkilöstölle rakennettiin oppimisympäristön tekniseen hallintaan liittyvää koulutusta testikoulutusaloilla, joita kouluttajat pystyivät myös itsenäisesti testaamaan. Ohjaustoimintoja järjestettiin yksilötasolla, pienryhmissä sekä yhtäaikaaisesti koko organisaatiolle. Koulutusta annettiin sekä lähiopetuksena että Adobe Connect -videokokousalustaa hyödyntäen.

Koulutushenkilöstön arviona uuden oppimisympäristön etuina koettiin saadun monipuolinen alusta, jossa virtuaalinen opetustapa monipuolistaa ja tukee lähiopetusta. Opetusta

tukeva materiaalin jakelukanava, yksilöllisen opettamisen ja ohjauksen eriyttämisen hyödyntäminen ja keskustelualustaisten vuorovaikutusmahdollisuuksien rakentaminen ovat siitä hyviä esimerkkejä. Opettajat kokivat myös opiskelijan itseopiskelun ja itseohjautuvuuden toimivan uudessa oppimisympäristössä paremmin verrattuna vanhaan järjestelmään. Opetushenkilöiden kokemuksia kerättiin sekä laadullisen arviointiryhmän kyselyillä että kehityskeskustelujen yhteydessä.

Haasteellisena asiana alkuvaiheessa koettiin oppimisympäristön tekninen hallinta. Laajasti kommentoitavien tehtävien tilalle kouluttajat toivoivat enemmän itseohjautuvia tehtäviä, joissa tarkistamisen voisi osin ohjata myös oppilaan omalle vastuulle. Muut haasteet liittyivät oppimisympäristön käytettävyyteen ja kokonaisvaltaiseen hyödyntämiseen. Alkuvaiheessa opetussuunnitelman rakenteen suunnittelu ja siirtäminen alustalle vaatii runsaasti aikaa käynnistettäessä uutta koulutusta. Ulkopuolisten tekijöiden ongelmana esiintyi ylläpitäjästä johtuva palvelimen riittämättömyys, mikä näkyi hetkellisinä toimintakatkoksina. Lisäämällä palvelintilaa toimintavarmuus parani huomattavasti.



KUVA 3. Näkymä virtuaalisesta Moodle-oppimisympäristöstä (Avartum Oy, kotisivut)

### 3.4.2 Avartum Instituutti Oy:n reaaliaikainen verkko-opetus

Avartum Instituutti Oy:n koulutustoiminnassa osa tuotetaan reaaliaikaisena verkkokoulutuksena. Virtuaalisen oppimisympäristön rinnalla yritys käyttää reaaliaikaisena oppimisympäristönä Adobe Connect -videokokousjärjestelmää. Selaimella toimivalla järjestelmällä opetus voidaan toteuttaa paikasta riippumattomana, huolimatta siitä, missä opettaja tai opiskelija sijaitsevat. Videokokousjärjestelmään osallistuakseen opiskelija tarvitsee internet-liittymän, myös kuulokemikrofoni ja web-kamera ovat suotavia. Jär-

jestelmään voi liittyä tietokoneella, tabletilla tai puhelimella. Koulutusten lisäksi Adobe Connect -verkkokokoushuonetta käytetään infoihin, opiskelijavalintoihin ja ohjaukseen. (Avartum Oy, kotisivut.)

Virtuaalisen Moodle-oppimisympäristön käyttöönoton ja kouluttajien ohjaamisen yhteydessä päätettiin samaan aikaan laajentaa myös videojärjestelmän koulutusosaaminen kattamaan yrityksen koko kouluttajaorganisaatio. Videojärjestelmän kouluttajaohjausta toteutettiin sekä ryhmätoimintaisena lähiopetuksena koulutuspäivien yhteydessä että videokokousalustaa hyödyntäen. Etänä toteutettua ohjausmuotoa annettiin kouluttajille säännöllisesti. Videojärjestelmätekniikan ohjauksen lisäksi kouluttajia ohjattiin virtuaalisen Moodle-ympäristön käytössä. Tällä ohjaustekniikalla saatiin integroitua kahden oppimisympäristön, Adobe Connect -videokokousjärjestelmän ja Moodle-oppimisympäristön, yhtäaikainen koulutus, hyödyntäen molempia henkilöstöä koulutettaessa.

Kouluttajia haastateltaessa heidän positiiviset kokemuksensa ja arvionsa video-opettamisesta liittyivät opetuksen monipuolistamisen mahdollisuuksiin. Verkkokokoushuoneen sovellukset ja hyödyntäminen opetuksessa tarjoavat aivan uusia ulottuvuuksia monipuolisten opetusmenetelmien valikoimaan. Opiskelijat kokevat mielekkäänä, että opintoja voi suorittaa omalla paikkakunnalla, mikä edesauttaa motivoitumista opiskeluun. Myös uusi reaaliaikainen video-opetusympäristö koetaan työvoimakoulutuksissa kiinnostavana. Erityisesti opiskelijan oma asenne oppimiseen ja opetusmenetelmien monipuolisuus korostuvat verkko-opetuksen toimivuuden arvioinnissa.

Hyvänä ominaisuutena kouluttajat kokivat Adobessa toimivan nauhoitusmahdollisuuden. Luennon taltioimisen avulla poissaoleva opiskelija voi kuunnella luennon jälkikäteen. Toiminto helpottaa kouluttajan toimintaa ja säästää aikaa vältettäessä materiaalien uudelleen lähetyksiä. Ryhmäkokoushuoneita hyödyntämällä voidaan opiskelijoiden tasoeroista johtuvia opintojen etenemisiä rytmittää jakamalla samantasoiset opiskelijat omiin ryhmiinsä. Näin opiskelijat saavat vertaistukea toisiltaan, mikä motivoi heitä opintojen etenemisessä.

Alkuvaiheen kouluttamisen ongelmina nähtiin mm. tekninen hallinta ja opetuksen rytmittäminen. Uuden ja monipuolisen tekniikan hallinta yhtäaikaaisesti opetettavan aihealueen kanssa haastaa opettajan tekemään ennakoivaa valmistelua huomattavasti enem-

män kuin perinteisessä kasvotusten tapahtuvassa lähiopetustilanteessa. Layout-rakenteiden suunnittelu ja valmistelu täytyy tehdä ennen oppitunteja. Pienryhmille alustettavat ryhmätehtävät ryhmähuoneisiin sekä muut eri aihealueiden tehtävät ja koonnit on valmistettava ennen opetuksen aloittamista. Teknisten haasteiden ongelmina koettiin yhteyksissä esiintyvät ääniongelmat, selainten yhteensopivuus ja sovellusten erilaisuus. Ongelmallisena koettiin lisäksi word-tiedoston suoran liitännäismahdollisuuden puute.

Verkossa tapahtuva opetus tulee toteuttaa eri tavalla verrattuna lähiopetukseen. Pitkät luentotyypilliset opetustilanteet huonontavat opiskelijan keskittymistä. Verkko-opetuksen menetelmiä tuleekin rytmittää sopivalla kuormalla ja erilaisilla opetustavoilla. Koulutushenkilöiden alkuvaiheen opetuskokemuksista yhdeksi haasteeksi nostettiin opiskelijoiden ja opettajan välinen vuorovaikutus. Perinteisen kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen tilalla on reaaliaikainen, mutta hitaammin toimiva videoyhteys ja tekstillä tuotettava chat-toiminto. Opettajan tulee seurata oman puhumisen aikana säännöllisesti verkkonäkymän puheenvuoropyyntöjä ja reaaliaikaisia opiskelijoiden chat-keskustelujen kysymyksiä ja kommentointeja. Yksittäisen opiskelijan ohjaaminen ja havainnointi opintoaiheen sisäistämisestä vaatii opettajalta vuorovaikutteista opetustekniikkaa.

Vaikka verkko tarjoaa monipuolisuutta koulutusmenetelmiin, tapoihin ja oppimiseen, liittyy siihen merkittäviä pedagogisia haasteita ja ongelmia. Kasvoista kasvoihin tapahtuvan kommunikoinnin uskotaan tarjoavan paremmat edellytykset vastavuoroisessa vuorovaikutuksessa ja yhteisöllisyydessä verrattuna tietoverkkojen mahdollisuuksiin. Virtuaalihankkeissa, joissa oppimisympäristöt muokataan siirtämällä oppimateriaaleja ja opetusta verkkoon korvaamaan perinteistä opetusta, tulisi perehtyä syvällisemmin verkkopedagogiikkaan ja oppimisteorioiden analyysiin.

Tärkeänä elementtinä verkko-oppimisen mahdollisuuksia arvioitaessa on oppijan roolin tunnistaminen. Esille nousevat tällöin kysymykset: ”onko opetuksen tarkoituksena ottaa vain tietoa vastaan, säädelläänkö oppijan toimintaa ennalta määrättyjen vastausvaihtoehtojen mukaan, miten tuetaan yhteisön rakentamista, kuinka oppimisympäristö luo vuorovaikutteisuutta, opitaanko verkon vuorovaikutuksessa muiden opiskelijoiden yksilöllisestä ja kollektiivisesta kokemuksesta, tarjoaako oppimisympäristö riittävät vuorovaikutusmahdollisuudet alan asiantuntijoihin ja reuna-alueiden asiantuntijoihin, kuinka verkko-oppimisympäristön toiminta muokkautuu osallistujan roolista?” Kehittäessään

verkko-opetustaan yritysten, oppilaitosten ja kouluttajien tulisi rakentaa oppimisympäristö osaltaan näiden kysymysten kautta. (Hakkarainen 2001, 18-22.)



KUVA 4. Reaaliaikainen verkko-opetus (Avartum Oy, kotisivut)



## 4 LIIKETOIMINNAN UUDISTUSTA TEKNOLOGIAA HYÖDYNTÄEN

### 4.1 Strategian muutos ja kilpailukyvyn kehittäminen

Liiketoiminnan strategia määräytyy pitkälti yrityksen tuotteen, palvelun tai muun liiketoimintaosaamisen mukaan. Toiminnallista strategiaa (laajuus) mitataan suhteessa asiakkaisiin, kilpailijoihin ja toimintaympäristöön. Uudistamalla liiketoimintaa yritys päivittää strategiaansa toimintaympäristössään tapahtuvan muutoksen ja tarpeiden mukaisesti. ”Strategia on yrityksen ja yhteisön toimintaan liittyvien pitkän aikavälin perusratkaisujen ja tavoitteiden tietoisesti tehty valinta jatkuvasti kehittyvässä toimintaympäristössä.” (Vilkkumaa 2005, 17.)

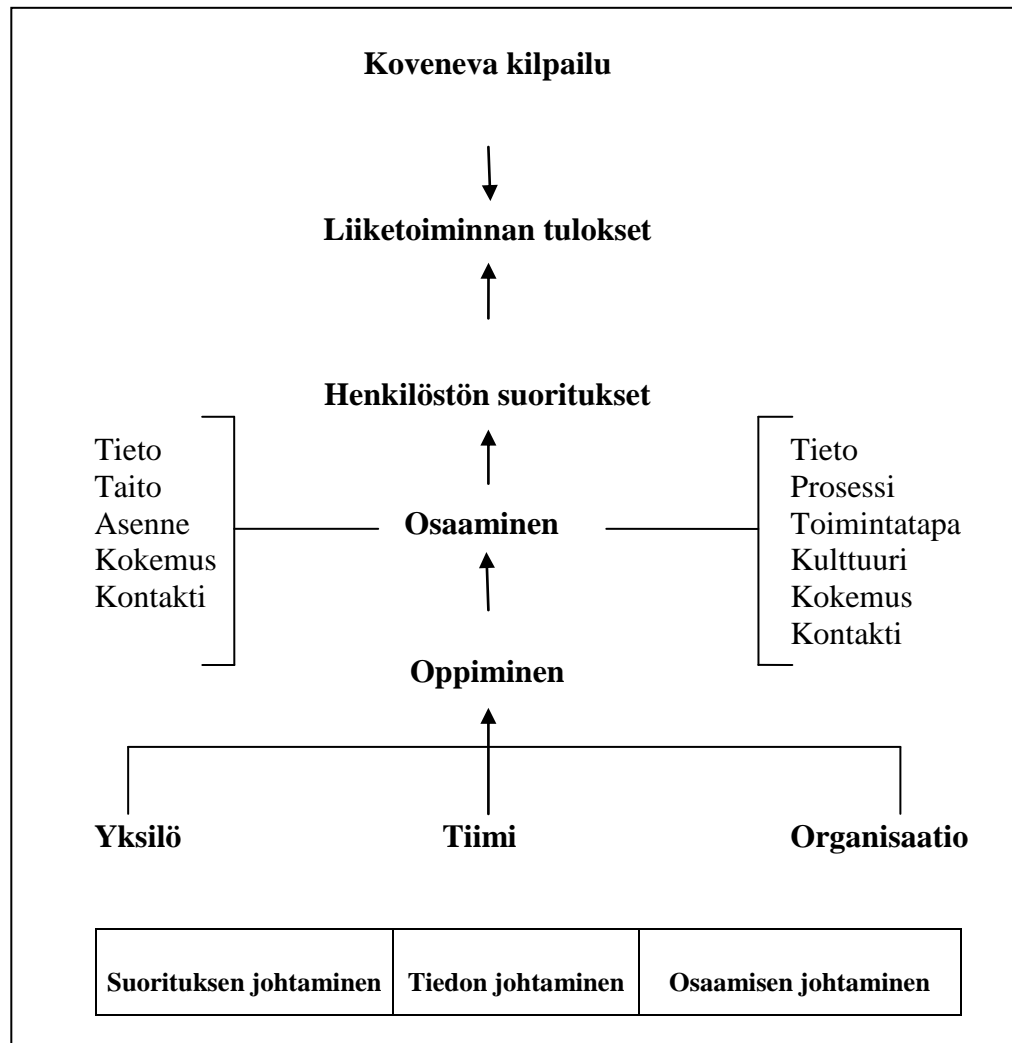
Koulutustoiminnan rakenteelliset muutokset, opetusmenetelmien muutokset ja sisällölliset muutokset haastavat yritykset ja organisaatiot päivittämään liiketoimintastrategiansa riittävällä nopeudella. Teknologian hyödyntäminen ei ole ainoastaan yrityksen valinta, vaan uusia opiskelutapoja vaativat myös opiskelijat koulutuksen toimintaympäristössä. Oikeiden toimintaympäristöjen valinnalla, hyödyntämisellä ja niiden osaamisen hallinnalla on strategisesti merkitystä koulutusyritysten menestykselle.

Teknologian kehittyessä yritysten kilpailu on kiristynyt ja yllätyksellisyys kasvanut. Toimintaympäristöjen muuttuessa nopeasti varmuus pitkäkestoisten kilpailuasemien rakentamisesta ja saavutettujen asemien säilyttämisestä ei ole enää itsestäänselvyys. Strategisen johtamisen uudistustarve kilpailussa ja menestyksen alueilla perustuu tulevaisuudessa ulkoisten tekijöiden ohella myös sisäisiin prosesseihin entistä enemmän. Perinteisessä kilpailustrategiassa yritykset keskittyvät hinnan tai tuote- ja palveluominaisuuksien paremmuuteen. Nämä näyttäytyvät kilpailuasemina myös jatkossa, mutta yritysten sisäisten prosessien hallinnalla on entistä tärkeämpi rooli. Uusilla sisäisillä kilpailutekijöillä Laukkala (1998) viittaa (Stalk et al.1992) muutamaa kilpailumäärittelmään yrityksen toiminnassa.

Ensimmäisenä on yrityksen reagointi eli millä nopeudella yritys pystyy vastaamaan asiakkaiden vaatimuksiin ja muuttamaan teknologista kehitystään. Toisena ajatuksena on, pystyykö yritys ylläpitämään tuotteensa ja palvelunsa yhdenmukaisena ja vakaana? Kolmantena kilpailun asetelmana on havainnointikyky. Pystyykö yritys näkemään ja

tulkitsemaan kilpailuympäristön muutokset oikein ja riittävällä nopeudella? Neljäntenä tulee ketteruus. Sopeutuuko yritys samanaikaisesti useamman toimintaympäristön muutoksiin? Viides kulmakivi on uudistumiskyky. Löytyykö yritykseltä innovatiivisuutta, onko sillä valmiutta integroida yhdistämällä uusia ideoita aikaisempaan tietämykseen? (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 1998, 95-96.)

Nopeasti muuttuvassa ympäristössä osaamisen johtamisella on keskeinen osuus yrityksen menestyksessä. Toimintaympäristön muutoksessa yksilön osaaminen ei riitä, vaan koko organisaation on tiiminä saatava yrityksen kehittämisen keskiöön. Toisin sanoen tiimin samanaikainen ja yhdessä oppiminen sekä osaaminen kehittävät organisaatiota tulevaisuudessa tehokkaasti (kuvio 4). Menestystekijänä osaaminen ei siis ole tärkein elementti organisaatiossa, vaan kriittisenä tekijänä nähdään osaamisen kehittämissessin hallinta. (Sydänmaanlakka 2004, 16.)



KUVIO 4. Organisaation kilpailukyvyyn kehittäminen (Sydänmaanlakka 2004, 16)

Yritysten strategian ja liiketoiminnan muutoksissa organisaation sitoutumisella on tärkeä rooli, jotta määritellyt tavoitteet saavutetaan sovitussa aikataulussa. Myös johtaminen ja esimiestoiminta ovat keskeisessä asemassa luotaessa myönteistä muutuskulttuuria yrityksen organisaatioon. Muutosta suunnittelevan yrityksen tulee tunnistaa myös organisaation inhimilliset menestystekijät kehittämistoimintansa tueksi.

Organisaatioiden tuottavuudessa ja tavoitteiden saavuttamisessa yritysten tulee erottaa inhimilliset menestystekijät, kuten toimintakulttuuri, sitoutuminen, esimiestoiminta, osaaminen ja viestintä. Kun on tunnistettu menestystekijät, voidaan kehittämiseen panostaa ja saavuttaa organisaation kyvykkyys eli kompetenssi. Inhimillisten menestystekijöiden ohella kehittämistoimet tulee suunnata oikein, jotta kehityssuunnan vaikutus olisi positiivinen. Organisaation vahvuus ja kehittämishalukkuus vahvistuvat. Tämä edesauttaa yrityksen mahdollisuuksia toteuttaa muutokset toimintaympäristönsä vaatimusten mukaisina. Positiivisuus mahdollistaa organisaation uudistumisen ja tuotteiden kehittämisen laadukkaasti. Asiakassuuntautuva toiminta, asiakastyytyväisyys sekä laadullinen ja tehokas toiminta ilmenevät hyvänä kannattavuutena. (Kesti 2005, 13,14, 17, 18, 19.)

#### **4.1.1 Verkkokoulutuksella uusiutuvaa liiketoimintaa**

Koulutustoiminnassa digitalisaatio on muuttamassa opetuksen rakenteita ja menetelmiä kiihtyvällä tahdilla. Teknologian kehitys tuottaa jatkuvasti uusia mahdollisuuksia opetukseen. Valtiovallan puolesta myös hallitus on lähtenyt tukemaan opetuksen digitalisoitumista omalla kärkihankkeellaan. Aikuiskoulutuksessa ja työvoimakoulutuksissa uudistaminen on yritysten ja organisaatioiden toiminnassa yksi menestyksen avaimista. Asiakastarpeiden ja työelämän muutoksissa koulutusyritysten liiketoimintaa, opetustapoja ja menetelmiä tulisi kehittää kokonaisvaltaisesti aikaan sopiviksi. Verkkokoulutuksella on tässä tärkeä rooli tulevaisuuden opetusmuotona.

Strategisena kehitystrendinä nähdään yritysten valmiudet ennakoida oman toimintansa kehittämistarpeet. Sen avulla taataan ajoissa valmiudet muutoksiin ja mahdollisuudet niiden käyttöönottoon. Yrityksen riskinä on myöhästyä uuden teknologian luomien mahdollisuuksien käyttöönotosta. Kilpailutilanteessa markkina-asema voi jäädä liike-

toiminnan kannalta liian pieneksi tai sitä ei saavuteta ollenkaan vanhan teknologian vuoksi. (Hellman 2004, 37.)

Avartum Instituutti Oy on pyrkinyt ennakoimaan teknologian tuoman muutoksen omassa koulutustoiminnassaan. Virtuaalisten verkkokoulutusten osalta yritys on ulottanut verkko-oppimisympäristöt koulutustoimintaansa laajalti. Reaaliaikaisen verkkokoulutuksen menetelmää monipuolistetaan uusien innovatiivisten koulutusten tuotteistuksessa ja tarjonnassa. Uudistamalla ja monipuolistamalla koulutustarjontaansa sekä verkko-opetusmenetelmiä, Avartum Instituutti Oy kykenee korvaamaan vanhentunutta koulutusmuotoa ja lisäämään uutta liiketoimintaa koulutuksissaan. Laajennusta voidaan rakentaa koulutustoiminnassa alueellisesta ja ammattialakohtaisesta näkökulmasta.

Uudistamalla teknologista tasoaan Avartum Instituutti Oy mahdollistaa koulutus- ja kehittämistarjontansa laajentamisen julkisen sektorin alueelta myös yksityisen ja kunnallisen sektorin asiakassegmentteihin. Uudet tuoteratkaisut ja opetusmenetelmät kiinnostanevat asiakkaita erityisesti paikasta ja ajasta riippumattomuuden näkökulmasta. Tehokkaita koulutuksia voidaan jatkossa toteuttaa verkkotoiminteisina, jolloin osallistujia ei tarvitse sitouttaa pitkiä aikoja esim. matkustamisen vuoksi. Toisaalta koulutuksia voidaan myös räätälöidä ja rytmittää osapäivätoteutuksina. Tämä luo asiantuntijaorganisaatiolle mahdollisuuksia kouluttamiseen aivan uusien asiakaskohderyhmien joukossa.

#### **4.1.2 Verkkokoulutuksella kannattavuutta**

Yritystoiminnan kannattavuutta mitataan monin eri tavoin. Liiketoiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi perusmäärityksenä tukeudutaan yleisesti ajatteluun, jossa yritystoiminnan olisi oltava taloudellisesti kannattavaa. Kannattavuusajattelusta on monia erilaisia numeerisia tai muita kannattavuuden arviointeja. Vuositasolla tuottojen määrän ylittäessä samanaikaiset kustannukset voidaan puhua kannattavasta yritystoiminnasta. Kun sijoitetun pääoman tuottoprosentti ylittää 15%, puhutaan jo erittäin kannattavasta yritystoiminnasta. (Vilkkumaa 2005, 13.)

Yritystoiminnan kannattavuusajattelun keskiössä on oltava myös jatkuva kehittäminen ja muutoksen strategia alati nopeutuvassa toimintaympäristön muutoksessa. Koulutusmuotojen muuttuessa sellaisiksi, joissa yksilöllinen itseohjautuva koulutusmuoto kasvaa

ja joissa opiskelijan ohjauksellisuutta vaaditaan enemmän, kannattavuutta tulee tarkastella aivan uudesta näkökulmasta. Kilpaillussa koulutusliiketoiminnassa mahdollisuudet kannattavuuden parantamiseen ovat kovin rajalliset. Uudistamalla tuoterakenteita sekä hyödyntämällä kehittyneitä teknologisia ja digitaalisia järjestelmiä voidaan saavuttaa merkittäviä kustannussäästöjä ja samalla kehittää kilpailukykyisiä tuotteita.

Rissanen (2007) mainitsee yritysten toimivan aina muuttuvassa ympäristössä, johon niiden on sopeuduttava. Nykyisessä muutoksessa ominaispiirteenä on teknologinen muutos. Selviytyäkseen uudella vuosituhannella ja tuottaakseen voittoa yrityksen tulee havainnoida muutos ja osata tulkita muutoksen vaikutukset. Näiden tulkintojen pohjalta tulee strategialinjauksia rakentaa omalle toimialalle toimiviksi ja yritysten on kyettävä uudistamaan toimintaansa tavalla, jota muutos edellyttää. (Rissanen 2007, 22,23.)

Kannattavuuden kehittämiseen on olemassa monia kilpailustrategian tapoja, joista Vanhala (1998) viittaa Porterin (1980) kolmeen eri vaihtoehtoon. Ensimmäisenä tavoitteena on kiinnittää huomiota kustannusstrategiaan. Yritys pyrkii laskemaan suhteellisesti kustannustasoaan kilpailijoihin verrattuna. Hinnan ollessa keskeinen kilpailukeino voi yrityksen kannattavuus olla kilpailijaa parempi tuotteiden ollessa samankaltaisia. Toisena mahdollisuutena on luoda palveluihin parempia ominaisuuksia tai eroja, jolloin puhutaan differoinnin strategiasta eli tuotteen erilaistamisesta. Asiakkaan arvostaessa palvelun erilaisuutta voidaan hinta määritellä korkeammaksi ja saada kannattavuus paremmaksi. Kolmantena ajatuksena on kiinnittää huomiota nk. lohkostrategiaan, jossa keskitytään tiettyyn osaan markkinaa. Segmentoitumalla tietylle markkinaosalle, mihin kilpailijat eivät välttämättä pysty vastaamaan, voidaan saavuttaa kustannuspohjaista kilpailuetua. Erilaistamalla tuote kilpailijoihin nähden ja tuntemalla asiakkaan tarpeet voidaan saavuttaa kannattavuutta kustannustasohyödyn avulla. (Vanhala S., Liiketoiminta ja johtaminen, 1998)

Avartum Instituutti Oy:n yhtenä kilpailustrategiana on toimia alueilla, joissa kilpailijat eivät halua tai pysty toimimaan. Kehittämällä verkkokoulutustuotantoa saadaan segmentoidulla lohkostrategialla entistä kustannustehokkaampaa etua. Koulutustuotantoa voidaan tarjota laajalti alueille, missä perinteistä koulutustuotantoa ei järjestetä. Teknologiaa hyödyntämällä ja ketteränä toimijana yritys pystyy vastaamaan kilpailuun osin myös differoinnin ja kustannusstrategian osa-alueilla. Kilpailustrategian painotusten

ohella yrityksen tulee ehdottomasti huomioida myös asiakkaidensa tarpeet ja toiminnan muutokset sekä uudet mahdollisuudet.

## 5 POHDINTA

Nopeasti muuttuvissa liiketoimintaympäristöissä henkilöstön osaamisella on tärkeä rooli kehitettäessä yritykselle uusia liiketoimintastrategioita. Laajan henkilöstöosaamisen lisäksi keskiöön nousee johtaminen. Kun teollisen viitekehyksen johtamisesta siirrytään uusiin johtamistapoihin työelämän rakenteellisten muutosten vuoksi, on tiimiorganisaatiolla tärkeä rooli muutoksen aikaansaamisessa ja menestyvän yrityksen toiminnassa. Tällöin samanaikaisella ihmisten, asioiden ja organisaation toimintatapojen johtamisella voidaan parhaiten hyödyntää henkilöstön osaaminen ja saavuttaa nopeita tuloksia liiketoimintastrategian muutoksissa. Teknologian ja digitalisaation laaja hyödyntäminen edesauttaa asiakaslähtöistä kehittämistä kohti yrityksen menestystä. Tämän kehittämistyön ja tutkimuksen avulla voitiin todentaa, kuinka suuri merkitys tiimijohdetulla ja projektoidulla henkilöstökoulutuksella on uuden koulutustoimintatavan omaksumisessa ja muutosprosessin läpiviennissä.

Verkkokoulutuksen toteuttaminen käytännössä vaatii pieneltä organisaatiolta valmiuksia ja suunnitelmallisuutta laadullisen koulutusuudistuksensa toteuttamisessa. Organisaation tulee ensin pohtia omat valmiudet ja resurssit toteuttaa verkkokoulutuksia, jotta koulutusten vaatimustenmukaisuus saavutetaan. Verkkotekniikan hallitseminen ja verkopedagogiikan omaksuminen asettavat haasteita myös opetushenkilöstölle. Koulutushenkilöstö kannattaa sitouttaa ja ottaa mukaan verkkototeutuksen suunnitteluun jo alkuvaiheessa, jotta kaikki sisäistävät uuden koulutusmuodon ja sen myötä pystyvät mukautumaan muutokseen avoimesti. Aktiivinen verkkokoulutukseen perehtyminen ja käytännön verkkokoulutuksen omaksuminen ovat avainasemassa kouluttajien uudistumisessa ja osaamisen lisäämisessä. Rohkeus opettamiseen ja teknologian hallitsemiseen vahvistuu parhaiten käytännön opetustyön kautta.

Motivaatio oppia uutta ja halu muuttaa juurtuneita toimintatapoja vaatii opettajilta uusiutumista. Verkkokoulutuksen toteuttaminen kannattaa projektoida ja aikatauluttaa hyvissä ajoin ennen koulutustuotannon aloittamista. Suunnittelemalla koulutusorganisaatiolle soveltuvat oppimisympäristöt, teknologia, henkilöstöresurssit, tekninen tuki ja muut koulutusprosessia tukevat toiminnot antavat ne erinomaisen tuen laadulliseen koulutustuotannon uudistamiseen. Projektisuunnitelman toteuttamista edistää parhaiten se, että organisaatio saa kaikki opetusta tekevät henkilöt verkkokoulutuksen kehitystyöhön

mukaan alusta alkaen. Käytännön osaaminen vahvistuu myös henkilöstölle pidettävillä säännöllisillä koulutuksilla. Osaamisen lisäämisessä opetushenkilöstölle yhtenä viestintäkanavana kannattaa hyödyntää organisaation omaa verkko-opetusta, joka integroituu oppimiseen ja verkkokoulutustaidon vahvistamiseen erinomaisella tavalla.

Verkkokoulutustuotannon käyttöönoton jälkeinen kehittäminen on erityisen tärkeää organisaation uudistumisen kannalta. Oppimisympäristöjen koulutushallinnan ohella kokonaisvaltainen tekninen osaaminen ja erityistaidot toimivat koulutusten kehittämisen välineinä. Ne toimivat innovaattorina synnyttää uusia koulutustuotteiden malleja ja opetustapoja. Tämä luo uutta pohjaa nykyaikaiseen opetustyöhön entisten toimintatapojen rinnalle. Kehittymisen kannalta erityisesti verkkopedagogiikan sisäistämisen ja lisäkouluttautumisen siihen tulisi olla kehittämisen painopisteenä opetushenkilöstön jatkokoulutuksissa. Verkkokoulutuksen teknisen toimivuuden rinnalla vuorovaikutuksellinen osallistaminen ja verkkopedagoginen osaaminen vaativat muutosprosessissa huomattavan pitkän aikajänteen.

Tutkimuksen kohteena olevan Avartum Instituutti Oy:n verkkokoulutustarjonta on ohjautunut yrityksen liiketoimintaan luontevaksi osaksi uutta liiketoimintastrategiaa. Projektoitu muutosprosessi on ollut haasteellinen pienen yrityksen päivittäistoiminnan rinnalla. Tiimijohtamisen avulla toteutettu prosessi on kuitenkin laajalti onnistunut. Verkkokoulutuksen kehittämistä täytyy edelleen jatkaa eri osa-alueilla asiakaslähtöisen tarveanalysoinnin pohjalta. Vaikka yritys toimii kentässä isojen oppilaitosten ja koulutusyritysten rinnalla, on sillä teknologiaa hyödyntämällä erinomaiset mahdollisuudet menestyä ja harjoittaa kannattavaa koulutusliiketoimintaa sekä luoda uudenlaista asiakaslähtöistä koulutustuotantoa osin myös kohderyhmiä laajentamalla. Kirjallisuuskatsauksena tutkitut lähteet tukevat myös edellä arvioitua käsitystä.



## LÄHTEET

Avartum-kotisivut. [www.avartum.fi](http://www.avartum.fi)

Avartum-laatukäsikirja. 2011.

Dryden, G. & Vos, J. Suom. Salminen, R. 1996. Oppimisen vallankumous. Juva: WSOY.

Hakkarainen, K. 2001. Verkot ja teknologia aikuisopiskelun tukena. Aikuisen oppimisen verkossa. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.

Hellman, K. 2003. Asiakastavoitteet ja –strategiat. Juva: WS Bookwell Oy.

Keskitalo, A. & Lipsanen, S. 2011. Opetusjärjestelyjen vaikutus opintomenestykseen ja opiskelutyytyväisyyteen, pro gradu, Jyväskylän Yliopisto

Kesti, M. 2005. Hiljaiset signaalit - avain organisaatioiden kehittämiseen. Tallinna: Reusner AS

Lipsanen, S. 2015. Avartum uutiset -lehti 1/2015, 5.

Lööw, M. Suom. Tillman, M. 2002. Onnistunut projekti. Helsinki: Tietosanoma.

Manninen, J. 2007. Oppimista tukevat ympäristöt. Vammala: Opetushallitus

Markkinointisuunnitelma 2014, Avartum Instituutti Oy

Rissanen, T. 2007. Kilpailu markkinoilla. Vaasa: Kustannusyhtiö Pohjantähti.

Sallila, P. 2001. Verkot ja teknologia aikuisopiskelun tukena. Tieto- ja viestintäteknikka aikuiskoulutuksessa. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Työministeriö, työvoima- ja elinkeinokeskus. 2006. Oskarista osaajaksi. Helsinki: Yliopistopaino.

Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. 1998. Liiketoiminta ja johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Vilkkumaa, M. 2005. Talouden apuvälineet johdolle. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy