



KOULUTUKSEN VAIKUTTAVUUDEN ARVIOINTI

Case LähiTapiola Itä

TEKIJÄ: Jonna Eloranta

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Jonna Eloranta	
Työn nimi Koulutuksen vaikuttavuuden arviointi; Case LähiTapiola Itä	
Päiväys 26.4.2016	Sivumäärä/Liitteet 51/4
Ohjaaja(t) Milla Siimekselä & Pentti Mäkelä	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) LähiTapiola Itä	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Syksyllä 2015 LähiTapiola lanseerasi valtakunnallisen Elämänturva -hankkeen erottuakseen kilpailijoistaan tarjoamalla laadukkaampaa palvelua asiakkailleen. Opinnäytetyön toimeksiantaja LähiTapiola Itä järjesti siihen liittyvän koulutuksen myynninhenkilöstölleen ja halusi selvittää tuottiko koulutus lisäarvoa yritykselle, koska henkilöstölle ei ole järjestetty aiemmin vastaavanlaista koulutusta. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, voidaanko koulutuksella parantaa henkilöstön myyntiosaamista ja uudistaa heidän työtapojaan.</p> <p>Tutkimukseen on sovellettu Kirkpatrickin koulutuksen arvioinnin mallia. Työn teoreettinen viitekehys koostui kirjallisuudesta ja tieteellisistä artikkeleista. Teoriaosassa on käyty läpi oppimista niin yksilö-, ryhmä-, kuin organisaatiotasolla sekä selvitetään, miten osaamista voidaan kehittää. Lisäksi opinnäytetyössä tutkittiin miten kehittämistoimenpiteet ovat arvioitavissa.</p> <p>Tutkimusaineisto kerättiin kahdessa osassa sähköisellä lomakkeella 62:lta LähiTapiola Idän myynninhenkilöstöön kuuluvalta työntekijältä. Kyselyn ensimmäinen osa julkaistiin heti koulutuksen jälkeen ja toinen osa muutama kuukausi myöhemmin. Lisäksi kyselytulosten tarkempaa analysointia varten haastateltiin kolmea koulutukseen osallistunutta henkilöä.</p> <p>Tutkimuksen keskeiseksi tulokseksi saatiin, että myynninhenkilöstö oli tyytyväinen koulutuksen toteutukseen ja erityisesti tunsivat hyötyvänsä saadessaan keskustella kollegoidensa kanssa. Sen sijaan osa työntekijöistä koki, ettei voi soveltaa uutta myyntimallia kokonaisvaltaisesti laajan työnkuvan ja ajanpuutteen vuoksi.</p>	
Avainsanat henkilöstökoulutus, koulutuksen arviointi, koulutuksen vaikuttavuus, oppiminen, osaamisen kehittäminen	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author(s) Jonna Eloranta			
Title of Thesis Evaluation the effectiveness of training; Case: LähiTapiola Itä.			
Date	26.4.2016	Pages/Appendices	51/4
Supervisor(s) Milla Siimekselä & Pentti Mäkelä			
Client Organisation /Partners LähiTapiola Itä			
<p>Abstract</p> <p>In the autumn of 2015 LähiTapiola launched a new model of sales to stand out from its competitors by offering higher quality service to its customers. The commissioner of thesis arranged a set of training sessions concerning the new sales model and wanted to examine if the training added value to the company. The purpose of this study was to examine if it were possible to improve sales personnel's skills and renew employees' working methods.</p> <p>The study was conducted using Kirkpatrick's training evaluation model. The theoretical part covered learning at the individual, group and organizational level as well as explaining how know-how could be developed. The theoretical frame of reference consisted of literature and scientific articles. In addition, the thesis explored how the development measures were estimated.</p> <p>The data for the study was obtained with an electronic questionnaire which was carried out in two parts. The questionnaire was sent to 62 sales employees of LähiTapiola Itä. The first set of survey questions was sent to the respondents right after the training and the second part a couple of months later. Three participants of the study were interviewed for a more precise analysis of the results of the questionnaire.</p> <p>The main outcome of the study was that the sales personnel were satisfied with the training. They appreciated the opportunity to discuss with colleagues especially. On the contrary some of the personnel felt that they were unable to adapt to the new model of sales because of their broad area of responsibilities and the lack of time.</p>			
<p>Keywords personal training, measuring the effectiveness of training, effectiveness of training, learning, development of know-how</p>			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
1.1	Taustaa tutkimukselle	6
1.2	Rajaus ja aikaisemmat tutkimukset.....	7
1.3	Työn rakenne	8
2	OSAAMISEN KEHITTÄMINEN JA KOULUTUKSEN ARVIOINTI.....	9
2.1	Osaaminen kilpailukykytekijänä.....	9
2.2	Organisaation oppiminen.....	10
2.2.1	Oppiminen	10
2.2.2	Oppimisprosessi.....	11
2.2.3	Oppimisen tasot.....	12
2.2.4	Osaamisen ja tiedon jakaminen	14
2.2.5	Oppiminen ja palaute	15
2.3	Osaamisen kehittämisen tarpeet	16
2.4	Osaamisen kehittämisen menetelmät.....	17
2.4.1	Yksilötason osaamisen kehittäminen	17
2.4.2	Ryhmätason osaamisen kehittäminen.....	19
2.5	Kehittämistoimenpiteiden arviointi	20
3	TUTKIMUSTULOKSET.....	23
3.1	Case-yrityksen esittely	23
3.2	Tutkimusmenetelmät.....	23
3.3	Tutkimuksen kohderyhmä	24
3.4	Kyselylomakkeen suunnittelu ja toteutus.....	25
3.5	Tutkimustulokset.....	26
3.5.1	Suhtautuminen työhön	28
3.5.2	Koulutuksen arviointi.....	32
3.5.3	Koulutuksen vaikutukset	33
3.5.4	Koulutuksen aikaansaamat muutokset.....	35
3.5.5	Osaaminen.....	37
3.6	Tutkimuksen luotettavuus	42
4	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISIDEAT	43
4.1	Kehittämisisideat	44

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT.....	45
LIITE 1: SÄHKÖPOSTIVIEСТИ KYSELYN VASTAANOTTAJILLE.....	47
LIITE 2: ENSIMMÄINEN KYSELY	48
LIITE 3: TOINEN KYSELY	50

1 JOHDANTO

Jatkuva muutos pakottaa yksilöitä ja organisaatiota sopeutumaan ja uudistumaan alituisen. Säilyttääkseen kilpailukykyänsä organisaation on uusiuduttava jatkuvasti, mikä edellyttää yhtäjaksoista uuden oppimista. Nykyisin osaaminen vanhenee niin nopeasti, että yksilön on opittava ja omaksuttava nopeasti uusien työtehtävien vaatimaa tietotaitoa säilyttääkseen työmarkkinakelpoisuutensa. Henkilöstön osaamisen on tiedostettu olevan keskeinen osa organisaation menestystä, ja yksi organisaation keinoista turvata osaaminen tulevaisuudessakin on henkilöstön kehittäminen (human resource development), joka on yleistynyt osaksi organisaatioiden strategiaa ja sen toteuttamista. (Kauhanen 2012, luku 10.)

Henkilöstön osaamisen kehittäminen pohjautuu aina yksilön osaamisen kehittämiseen, jota kehittämällä voidaan rakentaa koko organisaation osaamista (Sydänmaanlakka 2012, 154; Viitala 2013, 189). Sen tavoitteena on muun muassa turvata organisaation kilpailustrategian vaatima osaamispe-
rusta, tehostaa työtehtävistä suoriutumista ja sitä kautta parantaa toiminnan laatua. Henkilöstön kehittäminen on keskeinen osa osaamisen tukemista ja kehittämistä, mutta vain yksi osa koko osaamisen johtamisen alueesta. (Viitala 2013, 189.)

Yrityksissä osaamisen kehittämisestä puhutaan usein vielä henkilöstön kehittämisenä, vaikkei se käsitteenä oikein enää kuvaa nykypäivän osaamisen kehittämisen vaatimuksia ja luonnetta. Henkilöstöä ei pitäisi nähdä pelkästään kehittämistoimenpiteiden kohteena, vaan enemmänkin ajatella jokaisen olevan vastuussa omasta ja organisaation osaamisen kehittymisestä, joita tuetaan organisaatiossa johtamisella, rakenteilla ja toimintamalleilla. Vastuu osaamisen kehittämisestä on kuitenkin yhteinen, koska yrityksellä ei ole varaa jäädä odottelemaan työntekijöiden havaitsevansa omat kehittämistarpeensa ja kehittävän itseään. Yksilöiden tulee sitoutua pitämään osaamisensa ajan tasalla ja yrityksen puolestaan tulee tukea heitä siinä. (Viitala 2013, 189.)

Jatkuvien muutosten myötä henkilöstön osaamisen kehittämisen merkitys kasvaa, samoin kuin vaatimukset toiminnan kustannustehokkuudelle ja vaikuttavuudelle. Henkilöstön osaamisen kehittämisen vaikutuksia voidaan kuitenkin hyvin harvoin mitata rahallisesti tai taloudellisina tunnuslukuina. On kuitenkin tärkeää, että osaamisen kehittämiseen määritellään tavoitteet, jotta niiden saavuttamiseen voidaan valita parhaiten sopivat menetelmät. (Viitala 2013, 190–191.)

1.1 Taustaa tutkimukselle

Kiristyvän kilpailutilanteen vuoksi LähiTapiola haluaa erottua kilpailijoistaan laadukkaalla asiakaspalvelulla. Tämän vuoksi syksyllä 2015 LähiTapiola lanseerasi valtakunnallisen Elämänturva-hankkeen myyntimallin yhtenäistämiseksi, jolloin organisaation asiakkaat saivat laadukasta palvelua riippumatta siitä missä konttorilla asioivat (LähiTapiolan Intranet-sivut, 2015).

Tutkimuksen kohteena on LähiTapiola Idän alueyhtiön myynninhenkilöstö, jolle järjestettiin syksyllä 2015 kaksipäiväinen koulutus myyntimallin yhtenäistämiseksi. Koulutukseen osallistui 62 työntekijää,

jotka oli jaettu eri koulutuspäiville heidän osaamistasonsa mukaan. Organisaation myynninhenkilöstö koostuu asiakasvastaavista, edustajista, palvelumyyjistä ja puhelinasiakaspalvelijoista, jotka palvelevat Idän alueyhtiön yhdellätoista eri paikkakunnalla.

1.2 Rajaus ja aikaisemmat tutkimukset

Viitalan (2008) mukaan oppiminen tapahtuu usein työn ohessa, jolloin osaamista edistävien toimenpiteitä on vaikea määrittellä. Aiheesta on tehty myös melko vähän tutkimuksia, koska kehittämistoimenpiteiden taloudellista hyötyä voidaan hyvin harvoin mitata rahallisesti tai taloudellisina tunnusluokina (Kauhanen 2012, luku 19). Tutkimuksessa on sovellettu Kirkpatrickin (1998) koulutuksen arvioinnin mallia, koska tutkija ei osallistunut koulutuksen suunnitteluvaiheeseen. Kirkpatrickin mukaan koulutuksen arviointi on jaettavissa neljään eri tasoon; 1. reaktioiden arviointiin, 2. osaamisen ja oppimisen arviointiin, 3. toiminnan arviointiin sekä 4. tulosten ja vaikutusten arviointiin. Tutkimuksen näkökulman laajentamiseksi vuoksi työssä on käytetty myös muuta lähdekirjallisuutta.

Tutkimus on rajattu koskemaan koulutuksen vaikuttavuutta, johon liittyy osaaminen ja sen kehittäminen niin yksilö-, ryhmä- kuin organisaatiotasolla. Tutkimuksen ulkopuolelle rajataan osaamisen ja tiedon johtamiseen sekä työssä jaksamiseen liittyvät asiat. Tämän työn tutkimusongelmaksi valikoitui:

- Onko LähiTapiolan Idän henkilöstökoulutuksella ollut vaikuttavuutta yritykselle?

Tutkimuksessa pyrittiin vastaamaan myös seuraaviin kysymyksiin:

- Ovatko henkilöstökoulutukselle asetetut tavoitteet toteutuneet?
- Onko kyseisessä koulutuksessa opittuja asioita voitu soveltaa käytännössä?
- Onko LähiTapiola Idän henkilöstökoulutus tuonut lisäarvoa yritykseen?

Työn tavoitteena on teorian ja tutkimuksien avulla selvittää, voidaanko koulutuksella parantaa henkilöstön myyntiosaamista ja uudistaa työtapoja.

Kvantitatiivinen tutkimusosio toteutettiin kyselytutkimuksena, jonka tuloksia täydennettiin haastattelulla kolmea kyselyyn vastannutta työntekijää. Kvalitatiivisen tutkimusosion menetelmäksi valikoitui teemahaastattelu, koska sen avulla kysymykset voidaan kohdentaa tiettyihin aihealueisiin, joista tutkijalla on jo alustava oletus (Hirsjärvi & Hurme 2008, 46–48). Haastatteluiden kysymykset pohjautuivat kyselytutkimuksien tuloksiin, joihin haettiin tarkentavia vastauksia. Haastatteluiden avulla pyrittiin lisäämään tutkimuksen luotettavuutta, ja sen varmentamiseksi haastateltavien vastauksia. Kvalitatiivisen tutkimuksen apuna käytettiin myös omaa havainnointia.

Hirsjärven ja Hurmeen (2008) mukaan havainnointi on aistien avulla tapahtuvaa tiedonkeruuta. Sitä voidaan käyttää täydentävänä menetelmänä tilanteessa, jossa muulla tavoin saatua alustavaa tietoa halutaan varmistaa esimerkiksi haastattelulla.

1.3 Työn rakenne

Johdannossa esitellään aluksi tutkimuksen aiheeseen liittyviä taustoja, valittu tutkimusalue sekä kyseisen tutkimuksen keskeinen viitekehys. Siinä myös esitellään lyhyesti tutkimuksen kohdeyritys, tutkimusongelma ja siihen liittyvät tutkimuskysymykset, sekä tutkimuksen rakenne.

Toisessa luvussa käsitellään aluksi miten osaamista voidaan pitää kilpailukykytekijänä. Lisäksi selvitetään mitä oppiminen on, miten se tapahtuu ja miten sitä voidaan jakaa. Sen jälkeen palataan tarkaisiin osaamiseen ja pohditaan milloin ja miten sitä voidaan kehittää, sekä mitä osaamisen kehittämismenetelmiä on olemassa. Luvun lopussa kerrotaan miten kehittämistoimenpiteitä voidaan arvioida.

Luvussa kolme esitellään tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät, siihen liittyvä kyselylomakkeen suunnittelu ja toteutus sekä tutkimuksen kohderyhmä. Tämän jälkeen tutkimuksen aineiston taustatiedot esitellään ja itse tutkimusaineisto analysoidaan aihealueittain. Lopuksi tutkimustuloksista tehdään teorian ja empiirisen aineiston pohjalta yhteenveto ja johtopäätökset, joiden pohjalta esitetään vielä kehittämissuhteet toimeksiantajalle ja pohditaan mahdollisia jatkotoimenpiteitä. Lisäksi yhteenvedossa arvioidaan tutkimuksen onnistumista ja luotettavuutta.

2 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN JA KOULUTUKSEN ARVIOINTI

2.1 Osaaminen kilpailukykytekijänä

Muutos edellyttää yrityksiä keksimään uusia tapoja johtaa ja kehittää liiketoimintaansa. Niiden on jatkuvasti pyrittävä rakentamaan puitteet sellaiselle toimintaympäristölle, jossa muutos, mielikuvitus ja luovuus ovat osa henkilöstön ajattelutapaa. Organisaatioiden on tehostettava resurssien käyttöä ja huolehdittava, että uudistuminen todella luo pohjaa yrityksen kilpailukyvyille ja kestäväyydelle. (Schiama 2012.)

Yrityksen kilpailukyky kohdistuu yleensä siihen mitä yrityksessä osataan ja nimenomaan ydinosaamiseen eli osaamiseen, joka tuottaa lisäarvoa perusosaamiseen nähden asiakkaiden silmissä. Niinpä osaamisen johtaminen pohjautuu juuri siihen osaamiseen, jonka avulla yrityksen menestys on saavutettu ja voidaan saavuttaa tulevaisuudessa. Yritykselle on tärkeää ylläpitää työntekijöidensä osaamisen tasoa ja tarvittaessa nostaa sitä, mutta myös pystyä hyödyntämään osaamista tehokkaasti. (Viitala 2013, 170–174.)

Ymmärtääkseen osaamisen johtamista on ensin ymmärrettävä yksilön oppiminen ja osaaminen koko yrityksen elinehtona, koska ilman ihmistä yritykseen ei synny osaamista. Lisäksi yksilöiden ja ryhmien osaaminen tulee yhdistää yrityksen päämääriin ja tavoitteisiin, jotta osaaminen kohdistuu myös yrityksen toiminnan ja kilpailukyvyyn kehittymiseen. (Viitala 2013, 170.)

Markkinoiden kehittyessä koko ajan yrityksen on pysyttävä muutoksessa mukana ja uudistettava osaamistaan voidakseen menestyä. Osaamisen johtamisen yhteydessä voidaan puhua knowledge managementista, joka tarkoittaa suomeksi osaamisen ja tiedon johtamista. Tiedon johtaminen tarkoittaa usein järjestelmää, jonka avulla tietoa hankitaan, käsitellään, varastoidaan ja jaetaan. (Viitala 2013, 171.)

Monien yritysten arvo on yhä useammin ihmisten hallussa olevan osaamisen varassa eikä fyysisellä omaisuudella ole niin suurta rahallista arvoa kuin ennen. Seeman, De Long, Stucky ja Guthrie (2000) ovat jakaneet älyllisen pääoman kolmeen osaan: inhimilliseen pääomaan (human capital), rakenteelliseen pääomaan (structural capital) ja sosiaaliseen pääomaan (social capital). Inhimillinen pääoma on näkymätöntä ja näkyvää tietoa, ja se muodostuu organisaation jäsenten tiedoista ja taidoista. Rakenteellinen pääoma puolestaan on yrityksen näkyvää tietoa, joka on esimerkiksi järjestelmissä ja ohjeissa. Sosiaaliseen pääomaan luetaan organisaation suhteet sille tärkeisiin ryhmiin, muodostuneet yhteistyön tavat ja luottamuksen. Yritykselle luottamukselliset suhteet ovat elintärkeitä, koska ne lisäävät yrityksen kilpailuetua, jota on vaikea kopioida ja siirtää. (Viitala 2013, 172–173.)

Yrityksen tulisi siis kehittää osaamisen lisäksi organisaation järjestelmiä ja johtamista, mutta myös työilmapiiriä ja organisaatiokulttuuria. Ennen kuin yritys voi hyödyntää osaamista, on johtamisen ja toimintaedellytysten oltava kunnossa. Esimerkiksi liiallisella työmäärällä kuormitettuja työntekijöitä

voi olla hankala innostaa ja motivoida uuden oppimiseen, jos heidän kaikki voimavaransa menevät välttämättömistä tehtävistä selviytymiseen. (Viitala 2013, 173.)

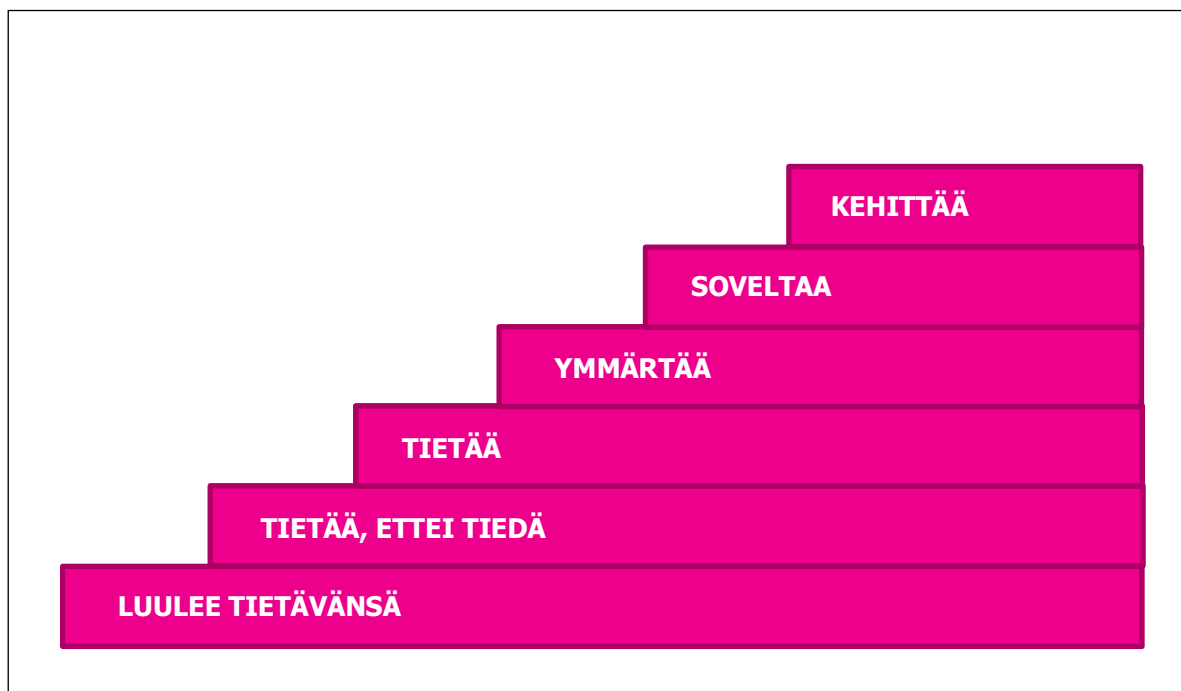
2.2 Organisaation oppiminen

Organisaation on muututtava sen ympäristöä ja kilpailijoita nopeammin, koska organisaatiossa olevasta osaamisesta on tullut yksi tärkeä kilpailukytekijä. Menestyminen nopeasti muuttuvassa ja ennakoimattomassa ympäristössä vaatii yritykseltä jatkuvaa muutosta ja uusiutumista, toisin sanoen organisaation oppimista. Jotta organisaation oppimista voidaan tukea, on ensiksi ymmärrettävä mitä se on. Oppimisprosessi on ymmärrettävä niin yksilön, ryhmän kuin koko organisaation tasolla, jotta niitä voidaan tukea suorituksen, osaamisen ja tiedon johtamisella. Suorituksen johtamisen huomio on yksilössä sekä hänen työssään ja tehtävissään. Osaamisen johtaminen puolestaan perustuu organisaation visioon ja strategiaan. Tiedon johtamisen lähtökohtana on organisaation sisällä oleva tieto ja kokemus, joita tarkastellaan ryhmätasolla. (Sydänmaanlakka 2012, 23–24, 27.)

2.2.1 Oppiminen

Oppimista voidaan kuvata jatkuvaksi prosessiksi, jossa yksilön toimintatavat muuttuvat uusien tietotaitojen, asenteiden ja kokemusten sekä kontaktien hankkimisen seurauksena. Oppimisprosessiin vaikuttaa kognitiiviset (älylliset), affektiiviset (tunne-) ja psykomotoriset alueet. Lisäksi se edellyttää riittävästi aikaa reflektoinnille eli arvioinnille. Uutta tietoa verrataan omiin aikaisempiin kokemuksiin, jolloin oppimiseen liittyy aina yksilön tulkinta. Usein tietoa pidetään oppimisen kannalta kriittisenä tekijänä, mutta myös taidoilla, asenteilla ja tunteilla sekä arvoilla on merkitystä. Todellinen oppiminen on tiedon soveltamista, jolloin toiminta- tai ajattelumalleja muutetaan oppimisten perusteella. Oppimisen monitasoisuutta on kuvattu kuvion 1 mukaisina oppimisen portaina.

Uuden oppiminen edellyttää ensiksi oman tietämättömyyden tunnistamista, mitä portaiden kaksi ensimmäistä askelta kuvaavat. Tietämisen taso perustuu ainoastaan uuden tiedon hankkimiselle. Ymmärtäminen tarkoittaa, että opittu asia on todella sisäistetty ja se vaatii pidemmän reflektioajan kuin tietäminen, koska asia täytyy painaa muistiin. Ennen soveltamisen tasoa tietämisen ja ymmärtämisen tasot on oltava hallinnassa, jotta uutta opittua pystyy todella soveltamaan käytäntöön. Oppimisen portaiden ylin taso on kehittäminen, jossa pyritään uudistamaan jo hallinnassa olevia toimintamalleja.



Kuvio 1. Sydänmaanlakan (2012) oppimisen portaat.

2.2.2 Oppimisprosessi

Oppiminen on tärkeä prosessi, jota ennen tulisi ymmärtää miten oppiminen itsessään tapahtuu, ja että ihmiset oppivat eri tavoin. Oppimisprosessin tunnetuin perusmalli on Kolbin malli, jossa tieto luodaan muokkaamalla kokemuksia. Oppiminen lähtee oppimisen halusta eli motivaatiosta, koska ilman sitä oppiminen ei yleensä ole mahdollista. (Sydänmaanlakka 2012, 37.)

Oppimisprosessin perusmalli alkaa kokemuksista ja halusta oppia kokemuksista. Arviointivaiheessa erilaisia näkemyksiä ja tosiasioita käsitellään ja muunnetaan tiedoksi. Arvioinnissa opitun pohdiskelu ja kokemukseen perustuva tiedonhaku vaatii aikaa. Tiedot pyritään sisäistämään ja ymmärtämään, jonka yhteydessä syntyy tietynlainen ahaa-elämys siitä, että on ymmärtänyt jotakin. Seuraavassa vaiheessa sisäistettyä tietoa voidaan soveltaa käytännössä, jolloin tieto voi laajentua ja syventyä. Oppimisprosessi pitää sisällään kaikki kyseiset vaiheet, joten tämä pitäisi ottaa huomioon jo oppimistapahtuman suunnitteluvaiheessa, jotta kaikki vaiheet tulee käytyä läpi. (Sydänmaanlakka 2012, 38–39.)

On myös olemassa oppimista vahvistavia tekijöitä. Kaikki lähtee oppimismotivaatiosta, jonka jälkeen olisi hyvä kokea onnistumisen tunne siitä, että on oivaltanut jotakin. Ahaa-elämyksen jälkeen haluaa päästä kokeilemaan opittua asiaa käytännössä ja lopuksi oppiminen olisi hyvä kirjata muistiin paperille tai johonkin tietokantaan. Tällä tavoin voi varmistaa, että opittu asia on hyödynnettävissä samantyyppisessä kokemuksessa seuraavankin kerran. (Sydänmaanlakka 2012, 39.)

2.2.3 Oppimisen tasot

Oppimista tapahtuu yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla. On tärkeää, että oppimista myös tuettaisiin kaikilla näillä tasoilla ja että eri tasojen sisällä ja välillä olisi hyvät kontaktiverkostot. Kehittämällä ja kyseenalaistamalla omaa toimintaansa yksilöt tukevat jatkuvaa oppimistaan. Ryhmät sen sijaan mahdollistavat osaamisen jakamisen ja yhdessä oppimisen. Organisaation yhteinen visio ja arvot viitoittavat oppimista. Organisaatio puolestaan luo puitteet oppimiselle ja palkitsee osaamisen kehittämisestä. (Sydänmaanlakka 2012, 49–50.)

Yksilötason oppiminen ja osaaminen

Kaikki oppiminen alkaa ensin yksilötasolta (Sydänmaanlakka 2012, 50). Oppimisella on tarkoitettu yksilön näkökulmasta suppeasti tietojen ja taitojen omaksumista, vaikka oppiminen on paljon monimutkaisempi prosessi. Yksilötasolla vastuu oppimisesta on yksilöllä itsellään ja hänen on kyettävä kyseenalaistamaan vanhoja ajatusmallejaan ja asenteitaan uudenlaisen näkökulman luomiseksi. Uuden oppiminen vaatii poisoppimista vanhasta, mikä koetaan usein haasteelliseksi. Ajatus siirtyä tutusta tuntemattomaan voi tuntua epävarmalta, mikä myös vie enemmän energiaa kuin vanhoissa rutiineissa pysyminen. Tällöin yksilö saattaa kyseenalaistaa omien voimavarojensa riittävyyden. (Viitala 2008, 135–136, 141–142.)

Osaaminen on taas oppimisen tulosta (Viitala 2008, 135). Yksilö kerryttää osaamistaan koulutuksista, kokemuksista sekä kaikesta muusta oppimista tukevasta toiminnastaan. (Piili 2006, 106). Organisaation toimintamallien, prosessien ja muun näkyvän tietämyksen kehitys nojaa yksilön osaamiseen. Työviihtyvyytutkimusten mukaan ihminen odottaa työltä sitä, että hän voi kehittyä siinä ja tuntea työpanostuksensa olevan tärkeä yritykselle. Jatkuvat muutokset kuitenkin hankaloittavat pätevyyden kokemuksen säilyttämistä, koska ne pakottavat opettelemaan uusia asioita. (Viitala 2013, 179.)

Yksilö tarvitsee työssään erilaisia kvalifikaatioita eli valmiuksia, kuten yleisiä kvalifikaatioita, ammattikohtaisia kvalifikaatioita ja tehtäväkohtaisia kvalifikaatioita. Yleiset kvalifikaatiot ovat sellaisia, joita tarvitaan tehtävistä riippumatta, kuten ongelmaratkaisutaitoja ja paineensietokykyä. Ammattikohtaisten kvalifikaatioiden sisällöllistä ydintä voidaan kutsua myös substanssiosaamiseksi, joka liittyy tiettyyn ammattialaan. Osa tiettyyn tehtäväkuvaan liittyvistä kvalifikaatioista puolestaan on osaamista ja osa taas henkilökohtaisia kykyjä. Usein myös asenteet ja motivaatio ovat tietotaidon lisäksi tärkeä osa osaamista. Hitaasti muuttuva asenne peilaa yksilön arvoja, kun taas lyhytaikainen motivaatio antaa suunnan ja voiman toiminnalle. Molemmat ovat tärkeitä sen kannalta, miten yksilö hyödyntää tietotaitoaan työssään. Yrityksen tarvitsema osaaminen hyötyy parhaiten myönteisestä asenteesta ja motivaatiosta. (Viitala 2013, 179–181.)

Muuttuva työelämä vaatii melkein jokaisen uudistavan osaamistaan koko uran ajan. Menestyäkseen työssään yksilön on oltava tietoinen oman osaamisensa vahvuuksista ja heikkouksista, koska ilman tietoisuutta oman osaamisensa tilasta hän ei pysty hyödyntämään vahvuuksiaan tai kehittämään heikkouksiaan. (Viitala 2013, 181–182.)

Ryhmätason oppiminen ja osaaminen

Yrityksessä tapahtuvaa oppimista voidaan kuvata sosiaalisesti tapahtumaksi, koska yrityksen toiminta yleensä syntyy monien ihmisten yhteisen toiminnan tuloksena. Tällainen ryhmäoppiminen tuottaa myös laadullista hyötyä, koska oppimiseen on käytettävissä enemmän informaatiota ja ongelmanratkaisu vaihtoehtoja. (Viitala 2013, 176.) Ryhmä koostuu yksilöistä, joilla on toisiaan täydentävää osaamista. Ryhmäoppimisen edellytykset ovat, että yksilöt ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään ja yhteisiin tavoitteisiin sekä yhteiseen toimintamalliin. (Sydänmaanlakka 2012, 51.)

Oppiminen tapahtuu ihmisten jakaessa ja yhdistäessä keskenään kokemuksia ja tietoa hyvän keskustelun kautta. Organisaatiossa tapahtuva oppiminen edellyttää avointa dialogia, joka on vuoropuhelua ja vuorokuuntelua. Dialogin tavoitteena on tutkia asioita yhdessä, eikä niinkään saada keskusteluun osallistujat myymään omia näkemyksiään ja torjumaan siitä poikkeavat näkemykset. (Viitala 2013, 177–178.) Ryhmäoppiminen on ennen kaikkea sitä, miten hyvin ryhmä kykenee yhdistämään jäsentensä osaamista (Sydänmaanlakka 2012, 52).

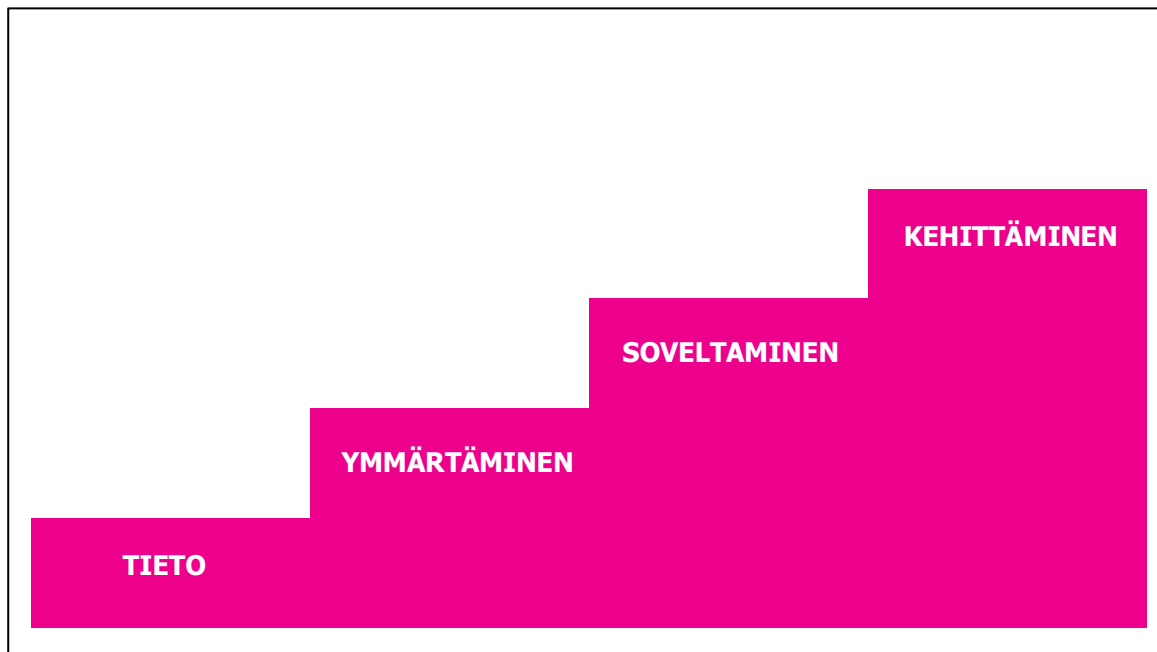
Oppiva organisaatio ja organisaation oppiminen

Oppivaksi organisaatioksi kutsutaan yritystä, joka tunnistaa osaamisen kehittämisen tarpeet, pystyy uudistamaan osaamistaan ja hyödyntämään sitä (Viitala 2013, 171). Oppivasta organisaatiosta on esitetty monia eri tulkintoja. Esimerkiksi Pedler, Boydell ja Burgoyne (1988) määrittelevät oppivan organisaation yritykseksi, joka edistää organisaation jäsenien oppimisen sekä kehittää ja muuttaa itseään (Sarala & Sarala 1996, 52–54). Yhteistä näille eri oppivan organisaation malleille on kuitenkin se, että ne sisältävät asioita, joilla on merkitystä organisaation oppimiskyvylle:

- yhteistä näkemystä luova visio- ja strategiaprosessi, joka suuntaa ja virittää oppimiseen
- oppimiseen innostavat johtajat, jotka johtavat visiolla
- tiimitoimintaa hyödyntävä organisaatorakenne
- osallistava johtamiskulttuuri
- aktiivinen henkilöstön kehittämistoiminta
- tehokas ja avoin tiedonkulku
- oppimista tukeva ilmapiiri. (Viitala 2013, 171.)

Pentti Sydänmaanlakan (2012) mukaan oppiva organisaatio on ongelmallinen käsite, koska hänen mukaansa ei ole organisaatiota, jossa oppimista ei tapahtuisi lainkaan. Toiset organisaatiot oppivat vain nopeammin ja sellaiset yritykset ovat tulevaisuuden menestyjiä. Menestyvä organisaatio ei ole ainoastaan tehokkaan oppimisen tulosta, vaan se tarvitsee paljon tietoa, osaamista ja ymmärrystä tehdäkseen asioita älykkäämmin. Sydänmaanlakka kuvaakin tulevaisuuden ihanneorganisaatiota älykkääksi organisaatioksi, jolla on kyky uusiutua jatkuvasti, ennakoida muutoksia sekä oppia nope-

asti. Älykäs organisaatio käsittelee tietoa monipuolisesti; tavoitteena soveltaa ja kehittää sitä. Tiedon jalostuminen voidaan kuvata kuvion 2 mukaisina portaina. (Sydänmaanlakka 2012, 217–219.)



Kuvio 2. Sydänmaanlakan (2012) älykkään organisaation tiedon portaat.

Portaiden alimpana on tieto, jolla ei sinällään ole itseisarvoa. Tieto on ymmärrettävä, jotta sitä pystyy soveltamaan ja sitä kautta kehittämään tietoa edelleen. Älykäs organisaatio pyrkii tekemisissään jatkuvasti tiedon ylimmälle portaalle eli kehittämisen tasolle, jotta se säilyttäisi kykynsä uudistua. (Sydänmaanlakka 2012, 218–219.)

Yrityksen uudistumisesta ja kehittymisestä puhutaan myös käsitteellä organisaation oppiminen, joka perustuu yksilön oppimiseen. Yksittäisen ihmisen oppiminen ei kuitenkaan vielä muuta yrityksen toimintaa näkyvällä tasolla, vaan siihen tarvitaan ryhmäoppimista, jossa useampi ihminen alkaisi ajatella ja toimimaan uudella tavalla. Ihmisten oppiminen synnyttää organisaatioon muun muassa uusia toimintamalleja ja kerättyä tietoa. Ne säilyvät organisaatiossa, vaikka ihmiset eivät olisi enää siellä töissä. Tällöin voidaan puhua organisaation muistista, johon kaikki organisaation jäsenten yhteinen tieto ja ajatusmallit tallentuvat vuosien saatossa. Se on oppimista organisaatiotasolla. (Viitala 2013, 171–172.)

2.2.4 Osaamisen ja tiedon jakaminen

Yksilön osaaminen perustuu tietoon, vaikka se ei vielä yksinään riitä työsuoritukseen. Tieto muodostuu näkyväksi toiminnaksi vain, jos sitä osataan soveltaa. Ammattitaitona näkyvä osaaminen muodostuu tiedoista, taidosta soveltaa tietoa ja motivaatiosta toimia sen mukaisesti eli asenteesta. (Viitala 2008, 126.)

Nonaka (1994) ja Nonaka ja Takeuchi (1995) tekivät tunnetuksi mallin, joka kuvaa yksilötason oppimisen siirtymistä ryhmäoppimisen kautta organisaation oppimiseksi. Uuden tiedon luomisen lähtökohtana on hiljaisen tiedon (tacit-knowledge) ja havaittavan tiedon (explicit-knowledge) erottaminen. (Viitala 2013, 176.) Hiljainen tieto sisältää henkilökohtaista ja kokemusperäistä tietoa, jota ei ole dokumentoitu ylös. Se on yleensä arvokasta ammattitaitoa ja osaamista, mitä on vaikea siirtää eteenpäin. Havaittava tieto puolestaan viittaa kaikkeen näkyvään ja siirrettävään tietoon, kuten kirjoitettuihin sanoihin ja matemaattisiin kaavoihin. (Viitala 2008, 131.) Ajatuksena on, että organisaation oppiminen syntyy ihmisten jakaessa omaa osaamistaan toisilleen (Viitala 2013, 176).

Mallin mukaan tieto muuttuu hiljaisesta tiedosta näkyväksi ja sitten takaisin hiljaiseksi tiedoksi neljän vaiheen kautta, jotka ovat sosialisatio, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen (Viitala 2013, 176; Sydänmaanlakka 2012, 193–194). Sosialisatio on yksilöiden välistä tiedon vaihtoa yhdessä tekemisen kautta. Siinä ei siirretä vain tietotaitoa, vaan myös työhön liittyviä toimintamalleja, normeja ja arvoja. Ulkoistamisessa puolestaan on kyse hiljaisen tiedon muuttamisesta näkyväksi tiedoksi. Ulkoistaminen on organisaatiolle arvokasta, koska mahdollisimman konkreettisesti kuvattu tieto mahdollistaa jakamaan tietoa tehokkaammin. (Sydänmaanlakka 2012, 193.) Yhdistely tarkoittaa tiedon jalostumista, jossa edellisen vaiheen tulokset siirtyvät toiminnan näkyviksi opasteiksi (Sydänmaanlakka 2012, 194; Viitala 2013, 177). Sisäistämisvaiheessa näkyvä tieto muuttuu takaisin hiljaiseksi tiedoksi, kun tieto on todella sisäistetty ja se alkaa ohjata yksilön toimintaa myös tiedostomattomalla tasolla. Tämä johtaa yksilön uudistumiseen ja sitä kautta koko organisaation uudistumiseen. (Sydänmaanlakka 2012, 194.)

Hiljaisen tiedon merkityksen kasvaessa on tärkeää, että työntekijät jakavat hiljaista tietoa keskenään, jotta osaaminen säilyisi organisaation muistissa jatkossakin. Hiljaisen tiedon jakamiseen on olemassa eri tapoja, jotka toimivat tehokkaimmin yhdessä. Yksi näkyvimmistä tavoista jakaa hiljaista tietoa on työpaikan sisäinen, Wikipedian kaltainen sivusto, jonka välityksellä työntekijät voivat jakaa toimivaksi toteamiaan työtapoja. Toinen tapa edistää hiljaisen tiedon jakamista ja motivoida työntekijöitä on järjestää organisaation sisäinen kokoontuminen, jossa työntekijät voivat vapaamuotoisesti keskustella ideoistaan ja muista työhön liittyvistä asioista hierarkiarajojen yli. Myös mentor-koulutukset ja oikein kohdistetut palkinnot ovat hyviä tapoja tiedon jakamiseen. (Mayfield 2010, 24–25.)

2.2.5 Oppiminen ja palaute

Palautteenanto on yksi tärkeimmistä tekijöistä oppimisen kannalta, koska riittävä palaute ja kyky vastaanottaa palautetta luovat pohjaa oppimiselle ja kehittymiselle. Jatkuva ja oikeaan aikaan annettu palaute estää myös ongelmien syntymisen työyhteisössä. (Sydänmaanlakka 2012, 62.) Myönteinen ja rakentava palaute on myös tehokas keino motivoida työntekijöitä (Piili 2006, 49). Palautteella on merkitystä niin yksilön, ryhmän kuin koko organisaation oppimiselle (Sydänmaanlakka 2012, 62).

Hyvin toimiva organisaatio seuraa palautetietoa taloudellisten mittareiden ohella myös asiakastytyväisyyteen sekä henkilöstön osaamiseen ja tyytyväisyyteen liittyvillä mittareilla. Nykyisin palautetta halutaan mahdollisimman monelta suunnalta, jolloin voidaan puhua 360 asteen palautteesta. Yksilötasolla tämä tarkoittaa sitä, että palautetta voi saada esimieheltä, alaisilta, kollegoilta ja muilta yhteistyökumppaneilta. Sisällöllisesti palaute liittyy yleensä suoriutumiseen, osaamiseen, tyytyväisyyteen ja erilaisiin taloudellisiin mittareihin. (Sydänmaanlakka 2012, 64–66.)

Toimivan palautejärjestelmän ansiosta organisaatio kykenee uudistumaan ja pystyy vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin. Palautejärjestelmä vaatii kuitenkin tietynlaisen palautekulttuurin, joka koostuu muun muassa avoimuudesta, luottamuksesta, yksilön kunnioittamisesta ja runsaasta kommunikoinnista sekä virheiden sallimisesta. Jokainen kokee palautteen antamisen ja vastaanottamisen eritavalla, joten kaikkien tulisi ensiksi oivaltaa mitä palaute merkitsee työyhteisössä ja omassa kehityksessään ennen kuin hyvä palautekulttuuri voi syntyä. (Sydänmaanlakka 2012, 67–68.)

2.3 Osaamisen kehittämisen tarpeet

Osaamisen johtaminen lähtee organisaation strategiasta ja visiosta, jotka puolestaan määrittelevät yrityksen ydiosaamisen. Ydiosaamisen nykytasoa on verrattava tavoitetasoon, minkä pohjalta voidaan laatia tavoitetta vastaavat kehityssuunnitelmat ja sitten muuttaa ne yksilöiden henkilökohtaisiksi kehityssuunnitelmiksi. Osaamiskartoitusten avulla yritys pystyy selvittämään millä tasolla henkilöstön osaaminen on ja miten sitä tulisi kehittää, jotta asetetut tavoitteet toteutuisivat. (Sydänmaanlakka 2012, 78.) Osaamiskartoituksia voidaan käyttää myös kehityskeskusteluiden pohjana, jossa työntekijän arvioiman osaamisensa tuloksia käsitellään yhdessä esimiehen kanssa. (Viitala 2013, 182.)

Säännölliset, vähintään kerran vuodessa ja tarvittaessa muutostilanteiden yhteydessä pidettävät kehityskeskustelut tukevat osaamisen kehittämisen suunnittelua ja seurantaa. Ne ovat etukäteen sovitut esimiehen ja hänen alaisensa välisiä keskusteluita, joiden tavoitteena on antaa työntekijälle henkilökohtaista tukea oman osaamisensa kehityskohteisiin ja ammatilliseen kasvuun. Keskustelun tuloksena syntyy kehityssuunnitelma, johon on otettu huomioon nykyisen työtehtävän vaatima osaaminen ja tulevaisuuden muutosten aiheuttamat haasteet osaamiselle. Samalla pyritään miettimään, miten hyödyntää henkilön sellaista osaamista, jota hän ei pääse hyödyntämään riittävästi nykyisessä työssään. Kehityskeskustelut tukevat myös esimiehen omaa kehittymistä palautteenannon ollessa molemminpuolista sekä tuottavat tietoa yrityksen kehittämissuunnitteluun. (Viitala 2013, 187–188.)

Monesti henkilöstöltään suuret yritykset käyttävät yleensä ilmapiirikartoituksia organisaation kehittämismenetelmänä. Tällaisissa yrityksissä organisaation johto on hyvin etäällä yksiköistä ja niiden henkilöstöstä, jolloin ilmapiirikartoitusten avulla saadaan hankittua ja seurattua tietoa henkilöstön mielipiteistä ja kokemuksista suhteessa organisaatioon ja työyhteisöön. Henkilöstölle tehtäviä kyselyitä pyritään tekemään säännöllisesti, jotta ylin johto pystyy seuraamaan ja vertailemaan eri yksiköitä keskenään. Tulosten julkaistamisella organisaatiossa pyritään luomaan kilpailua eri yksiköiden

välille, jotta se synnyttäisi kehittämishalukkuutta erityisesti huonosti menestyneissä työyhteisöissä. Kuitenkin melko harvassa suuressa yrityksessä ilmapiirikartoitukset eivät käynnistä mitään konkreettisia toimenpiteitä, koska etäällä olevan ylimmän johdon vaatimukset eivät kantaudu yksikkötasolle tai henkilöstöjohtamisen vastuu sysätään henkilöstöhallinnolle, jolla puolestaan ei ole riittävästi auktoriteettia toimenpiteiden käynnistämiseksi. Tämän vuoksi olisi tärkeää, että organisaatioissa mietittäisiin jo etukäteen mitä kartoituksella todella halutaan saavuttaa. (Järvinen 2000, 96 & 98).

2.4 Osaamisen kehittämisen menetelmät

Dohmen (1996) jakaa työelämässä tapahtuvan oppimisen neljään eri luokkaan. Ensimmäinen oppimismuoto on koulutusorganisaatioiden piirissä tapahtuva oppiminen, joka tavallisesti johtaa tutkinnon tai opintokokonaisuuden suorittamiseen diplomeineen. Toinen oppimistapa sisältää yrityksen itsensä järjestämiä tai ulkopuolelta hankittuja oppimistapahtumia, kuten koulutuksia. Kolmas oppimismuoto on työympäristössä tapahtuva oppiminen, jota yritys voi edistää kehityspainotteisella organisaatiokulttuurillaan. Neljänneksi ja viimeiseksi oppimismuodoksi luokiteltu oppiminen tapahtuu tiedostomatta, kun eteen tuleva haaste pakottaa oppimaan.

Henkilöstön osaamiseen kohdistuvat kehitystoimet on suunniteltava etukäteen ja toteutettava tehokkaasti, jonka jälkeen kehitystoimet ovat vielä arvioitava. Henkilöstön kehittämisen muotoja voidaan jakaa sen mukaan kehitetäänkö niillä yksilön, ryhmän vai koko organisaation osaamista.

2.4.1 Yksilötason osaamisen kehittäminen

Yksilöiden osaamistason nostamiseen on olemassa erilaisia osaamisen kehittämisen keinoja, jotka voidaan toteuttaa joko työn äärellä tai vastaavasti sen ulkopuolella. Seuraavat kehittämisen muodot ovat toteutettavissa lähellä työtä. (Viitala 2013, 193.)

Perehdyttämisen avulla tehtävään palkattu uusi henkilö pääsee kiinni mahdollisimman pian tehokkaaseen työntekoon. Sen tarkoituksena on myös toivottaa työntekijä tervetulleeksi uuteen työhön, jotta hän kokisi olevansa osa organisaatiota ja työyhteisöä. Perehdyttäminen olisi hyvä jaksottaa pidemmälle aikajänteelle, koska kukaan ei pysty omaksumaan kerralla suurta määrää tietoa. Perehdyttäminen alkaa jo rekrytointivaiheessa, jolloin valituksi tuleva saa tietoa yrityksestä ja työnkuvasta. Aloittaessaan työnsä valittu henkilö opastetaan yrityksen toimintatapaan, tavoitteisiin ja tulevaisuuden näkymiin. Sen jälkeen työntekijä tutustutetaan työyhteisön jäseniin ja tiloihin sekä työtehtävään liittyviin menetelmiin, järjestelmiin ja työturvallisuuteen. On myös tärkeää, että uudelle työntekijälle kerrotaan työsuhdetta määrittelevät periaatteet ja säännöt, kuten palkanmaksuun liittyvät asiat. Varsinaista työhön perehdyttämistä sen sijaan kutsutaan työnopastukseksi. (Viitala 2013, 193–194.)

Sijaisuuksien hoito perustuu organisaation toiminnan jatkuvuuden turvaamiseen, mutta se on myös tehokas tapa kehittää, jakaa ja uudistaa osaamista. Systemaattisesti perehdyttämisen kautta hoidettu sijaisjärjestelmä vähentää organisaation osaamisriskejä. Sijaisjärjestelmä toimii vastavuoroisuusperiaatteella, jossa kaksi työntekijää pitää toisensa ajan tasalla omista työtehtävistään. Sijaisjärjes-

telmän avulla organisaatio voi myös varmistaa seuraajan entiselle työntekijälleen. (Viitala 2013, 196.)

Tiimityöskentelyn yleistyessä myös moniosaamisen merkitys kasvaa, jolloin tiimin jäsenet voidaan perehdyttää toistensa työtehtäviin. Tämä parantaa organisaation tuottavuutta, koska osaavaa työvoimaa voidaan sijoittaa sinne missä tarve on kulloinkin suurin. Lisäksi ristiinkoulutus ja moniosaaminen turvaavat yritykselle kattavan sijaisjärjestelmän. Moniosaamisella on merkitys myös yksilön omalle asemalle yrityksessä ja työmarkkinoilla, koska moniosaamisen myötä ammattitaito kehittyy ja mahdollisuudet edetä uralla paranevat. (Viitala 2013, 196.)

Mentoroinnin tarkoituksena on rohkaista ja tukea työntekijää kehittymään työssään. Mentoroinnissa kokeneempi alan ammattilainen auttaa vähemmän kokenutta työntekijää löytämään hänelle itselleen parhaat ratkaisut. Tutor puolestaan on jonkun tietyn alueen erikoisosaaja, jonka odotetaan neuvovan ja opastavan työntekijää. Työyhteisön kannalta tutorin nimeäminen on tehokas tapa vahvistaa koko organisaation osaamista, koska kaikki tietävät keneltä kysyä apua ja huippuosaaja pääsee hyödyntämään omaa osaamistaan. (Viitala 2013, 196–197.)

Työnohjaukseen turvaudutaan yleensä silloin, kun työyhteisössä tai työssä ilmenee jokin ongelma. Sen tavoitteena on kehittää työntekemisen tapoja, vahvistaa ammattitaidon kehittymistä ja helpottaa henkistä taakkaa. Työnohjauksessa pyritään erittelemään työssä esiintyviä ongelmia ja löytämään niihin ratkaisuja arvioimalla omaa työtä ja suunnittelemalla tarvittavia toimenpiteitä. (Viitala 2013, 197.)

Tieto- ja viestintäteknologian yleistyessä eritoten internetiä on alettu hyödyntämään oppimisessa. Verkko-oppimisessa voidaan yhdistellä tavanomaisia koulutustilanteita ja itsenäistä opiskelua, jolloin e-oppimisympäristössä voidaan muun muassa esittää luentoja, käydä keskusteluita, sekä antaa palautetta puolin ja toisin. Etäopiskelu on taloudellisesti järkevä ratkaisu, koska oppija voi itse päättää ajan, paikan ja tahdin oppimiselleen, jolloin matkustamisen kustannukset ja aika vähenevät. Monissa yrityksissä intranetiä käytetään myös henkilöstön oppimisfoorumina, josta löytyy viimeisin tieto tuotteista ja palveluista reaaliajassa. (Viitala 2013, 198.)

Yksilön oppimista voidaan kehittää myös työn ulkopuolella. Koulutus on yksi suosituimmista henkilöstön kehittämisen menetelmistä, vaikka se on usein hankalasti organisoitavissa ja kallista. Koulutukseksi voidaan laskea kaikki oppimista tavoitteleva organisoitu toiminta, joka järjestetään kokonaan työn ulkopuolella, erikseen järjestetyssä tilassa ja tietyinä ajankohtana. Koulutuksien opetusmenetelmät voivat vaihdella, mutta yleensä koulutuksessa pyritään siirtämään tieto sellaisenaan koulutukseen osallistujille. (Viitala 2013, 198–199.)

Koulutus voidaan järjestää sisäisesti, jolloin yritys voi yhdistää kehitystoiminnan strategiaan tavoitteisiinsa. Tämä mahdollistaa myös yritykselle kehittämisen suunnitelmallisemman ja yhtenäisemmän lähestymistavan henkilöstön kehittämiseen. (Viitala 2013, 199.) Sisäisen koulutuksen vaarana on koulutuksen rajoittuminen yrityksen arkikokemuksiin, kun taas ulkopuolisen organisaation suunnittelema

ja toteuttama koulutus tuo yrityksen osaamiseen uusia näkökulmia ja asiantuntevuutta. (Viitala 2013, 199.)

Koulutus voi kestää päivän tai vastaavasti vuosia. Lyhytkestoisten koulutuksien tavoitteena on yleensä päivittää yritystä koskevat tiedot tai keskittyä henkilöstön konkreettisiin taitoihin. Pitkäkestoisempien koulutusten avulla tuetaan laajemmin ammattitaidon kehittymistä. (Viitala 2013,199–200.) Koulutuksen tarkoituksena on parantaa työelämässä käytettävää tietotaitoa sekä motivoida ja sitouttaa henkilöstö yritykseen. Monet yritykset kuitenkin jättävät mittaamatta ja arvioimatta koulutuksen tuloksia, jolloin koulutuksesta ei saa kaikkea hyötyä irti. (Ruohotie & Honka 1999, 173.)

2.4.2 Ryhmätason osaamisen kehittäminen

Ryhmätason osaamista voidaan kehittää lähellä työtä tai sen ulkopuolella samalla tavalla kuin yksilötason osaamistakin. Kehittämisprojektilla voidaan saada aikaa käytännön tasolla näkyviä muutoksia esimerkiksi toimintamallien ja prosessien kehittymisessä, jos siihen syvennytään tarpeeksi ajan kanssa. Kehittämisprojektin jäsenet oppivat kehitettävän asian lisäksi myös projektinhallintaa ja yhteistyötaitoja projektin ollessa toteutettu yhteistoiminnalla ja tutkivasta näkökulmasta. (Viitala 2013, 201.)

Sen sijaan kokeilutoiminnassa asian toimivuus tutkitaan käytännössä eikä mitään ole päätetty ennalta. Kokemukseen perustuva kokeilu on keino saada uutta tietoa valintojen pohjaksi, ja sitä usein käytetään esimerkiksi uuden järjestelmän hankinnassa. Kokeilutoiminta madaltaa muutoksen kynnyistä, koska se on useimmille luontevin tapa poisoppia vanhasta ja oppia uutta. (Viitala 2013, 201–202.)

Tiimityöskentelyssä tiimit ovat sitoutuneet vahvasti yhteiseen tavoitteeseen, mikä erottaa ne muista ryhmistä. Tiimissä tapahtuu myös mallioppimista, jolloin esimerkiksi aloitteleva henkilö saa tukea kehitykselleen kokeneiden tiimissä. Lisäksi tiimi pyrkii yhdessä kehittymään aiempaa taitavammaksi arvioimalla säännöllisesti omia toimintatapojaan ja vuorovaikutustaan. (Viitala 2013, 202–203.)

Palaveria voidaan hyödyntää oppimistilanteena, jossa voidaan täydentää tietorakenteita ja ajatusmalleja sekä kehittää ajattelua ja vuorovaikutustaitoja. Tämä kuitenkin edellyttää osaamisen kehittämisen kannalta miten tehokkaiksi ja avoimiksi palaverit on onnistuttu saamaan. Työyhteisön yhteiset käytännöt syntyvät ja kehittyvät, kun asioita käsitellään yhdessä. Tämä pätee myös keskusteluisissa esille tuleviin erimielisyyksiin, jotka rikastuttavat yhteistä näkemystä. Palaverien pidossa taitavaksi kehittynyt työyhteistö kehittää myös itse palavereita. (Viitala 2013, 203.)

Bench marking on parhaista käytännöistä oppimista, jossa otetaan esimerkkiä jo hyväksihavaitusta toimintatavasta. Jonkin yrityksen prosessi tai toiminta ei kuitenkaan ole suoraan kopioitavissa toiseen yritykseen, vaan tutkittava käytäntö enemmänkin tarjoaa ideoita ja antaa suunnan oman toiminnan kehittämiseen. Bench marking on mahdollista myös oman yrityksen sisällä. Hyviltä esikuvil-

ta oppimiseen perustuu myös vierailut ja opintokäynnit, jotka ovat vain toteutuksiltaan kevyempiä kuin bench marking. (Viitala 2013, 203–204.)

2.5 Kehittämistoimenpiteiden arviointi

Henkilöstön osaamisen kehittämisellä on oltava selkeät tavoitteet, jotka toteutuessaan tehostavat toimintaa ja kehittävät laatua. Osaamisen kehittämistoimenpiteet toimivat myös edellytyksenä yrityksen menestymiselle ja kannattavuuden parantumiselle. (Viitala 2008, 281.) Koska nykyisin yrityksen johto edellyttää henkilöstön kehittämistoimien tukevan yrityksen liiketoimintastrategiaa, on sen tuloksia myös pystyttävä mittaamaan jollakin tavalla (Kauhanen 2012, luku 19).

Osaamista edistävien toimenpiteiden määrittely on vaikeaa, koska oppiminen tapahtuu usein työn ohessa eikä niinkään tutkintoon johtaneen opiskelun, työssä järjestettyjen koulutuksien tai erinäisten kurssien kautta (Viitala 2008, 282). Asioiden onnistumista voidaan myös hyvin harvoin mitata rahallisesti tai taloudellisina tunnuslukuina. On helpompaa laskea kehittämistoimenpiteisiin meneviä kustannuksia kuin arvioida niiden tuottamaa taloudellista hyötyä. (Kauhanen 2012, luku 19.) Osittain tämän vuoksi aiheesta on tehty melko vähän tutkimuksia. Johtopäätöksiä joudutaan tekemään henkilöstötoimintojen selvityksistä, jotka koskevat lähinnä henkilöstön kehittämistä. (Viitala 2008, 282.)

Murrayn ja Efendiogluun tutkimuksen mukaan koulutuksen vaikuttavuuden arviointiin käytettävät perinteiset menetelmät ovat epäluotettavia ja vääristyneitä, koska tuloksia on hankala mitata täsmällisesti ilman taloudellisia tunnuslukuja. Heidän mukaansa eri koulutuksen vaikuttavuutta arvioivat tutkimukset eivät myöskään ole keskenään vertailukelpoisia, koska nykyiset arviointimenetelmät eivät ole yleisesti hyväksytyjä ja käytettyjä. (Murray & Efendioglu 2007.)

Yhtenä arvioinnin ongelmista on, että kehittämistoimenpiteet eivät ole suoraan yhdistettävissä yrityksen tulokseen. Esimerkiksi koulutuksen hyöty voi näkyä henkilöstö- tai asiakastyytyväisyyden parantumisena, pienempänä vaihtuvuutena ja lisämyyntinä, mutta sen yksittäistä vaikutusta on vaikeampi osoittaa ja mitata, jos organisaatiossa tapahtuu samanaikaisesti muitakin asioita (Kauhanen 2012, luku 19). Vaikka organisaatiolla menisi hyvin ja sillä olisi varaa panostaa henkilöstön kehittämiseen, ei osaamisen taso välttämättä kasva, vaikka yrityksen tulos olisi kyseisenä tarkasteluaikana parantunut. Vastaavasti, kun organisaatiolla menee huonosti ja koulutuksessa joudutaan tekemään säästöjä, yrityksen jo valmiiksi huono tuloskehitys ei ole hyvä mittari koulutuksen vaikuttavuudelle. Henkilöstön kehittäminen nähdään kuitenkin osittain ”uskon asiana” ja vaikka suoraa merkitystä ei ole nähtävissä, henkilöstöön panostamisella uskotaan olevan vaikutusta myös yrityksen tulokseen. (Viitala 2008, 282.)

Henkilöstön kehittämistoimenpiteiden ongelmana nähdään lyhytaikaiset tavoitteet ja kärsivällisyyden puute. Suurin osa kehittämisestä vaatii aikaa muovautuakseen jokapäiväiseksi toiminnaksi ja sen myötä organisaation kulttuuriksi. Sisäistämiseen vaadittavaa aikaa ei kuitenkaan usein ole, koska muutosvauhti on kova. Kehittämisen tulisi sisältää kärsivällistä ja pitkäkestoista työskentelyä edistä-

vien taitojen opettelua, kuten yhteistyötaitoja ja itsearviointikykyä, jotka puolestaan tuottavat kyvykkyyttä lyhytkestoiseen oppimiseen. (Viitala 2008, 282.)

Toinen yleinen virhe mikä usein tehdään, on kehittämistoimenpiteiden pinnallinen arviointi. Yritykset mittaavat ja arvioivat kehitystoimien tuloksia vain harvoin, tai sitten arviointi keskittyy lähinnä koulutettavan tyytyväisyyteen (Viitala 2008, 282). Henkilöstölle tehtävät kyselyt eivät saisi perustua pelkästään tilastollisiin jakaumiin, kuten henkilöstön tyytyväisyyttä mittaaviin asteikkokysymyksiin, vaan niiden ohella tulisi olla myös avoimia kysymyksiä, jotka selittäisivät alhaisten tulosten taustalla olevia ongelmia ja niiden syitä. (Järvinen 2000, 108). Arviointi jää usein kuitenkin pinnalliseksi johtuen sen hankaluudesta. On vaikeaa eritellä kehittämistoimenpiteiden vaikutusta muista mahdollisista vaikutuksista (Viitala 2013, 204). Arvioinnin tulisikin olla keskiössä kaikissa kehittämistoimenpiteiden vaiheissa: suunnittelussa, toteutuksessa ja tuloksissa. Tuloksia pitäisi myös tarkastella niin yksilöiden kuin koko organisaation tasolla; miten yksilöiden tietojen ja asenteiden muutos vaikuttaa heidän työkäyttäytymiseen ja sitä kautta heijastuu koko organisaatioon (Viitala 2008, 282).

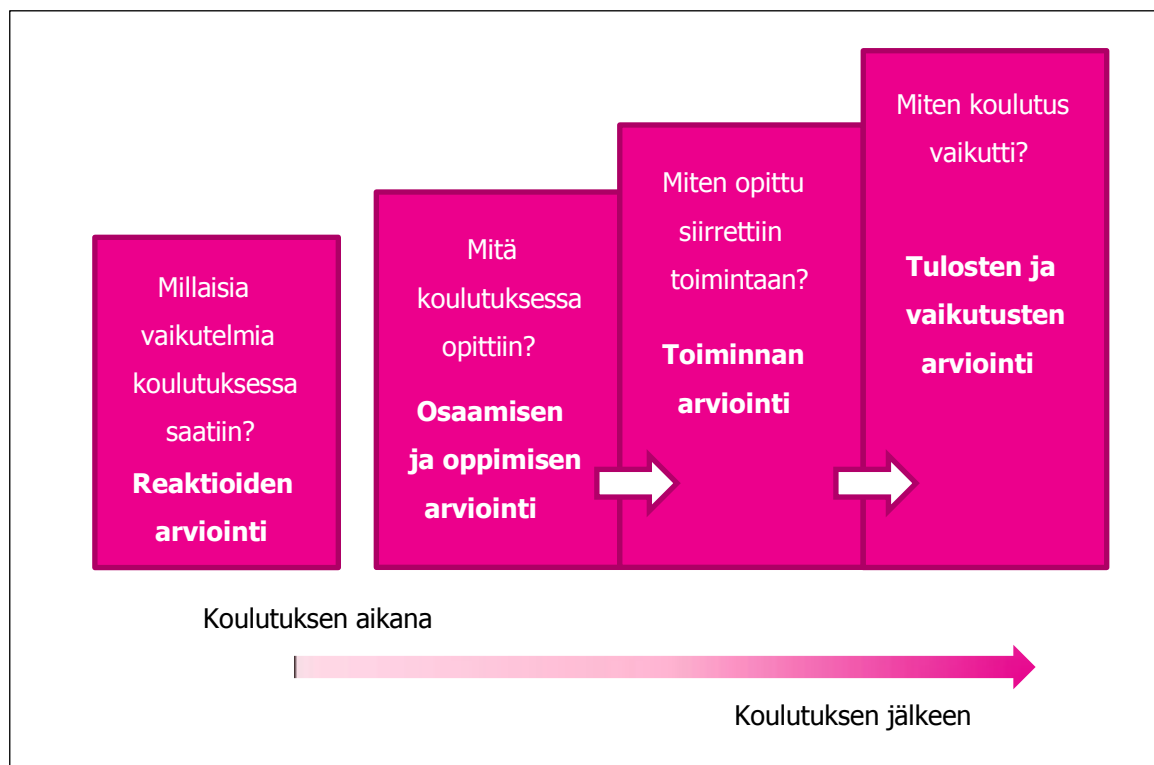
Henkilöstön kehittämistoimenpiteiden arviointiin on kehitetty useita viitekehyksiä. Niissä koulutuksen arviointi on useimmiten kuvattu koulutuksen sisäänrakennettuina tasoina ja vaiheina, jolloin eri viitekehukset sisältävät samantyyppisiä elementtejä. (Frisk 2005, 8.) Yksi niistä on Brinkenhofin (1991) kehittämä kuuden arviointivaiheen malli, jossa arviointi kohdistuu kaikkiin kehittämisprosessin vaiheisiin:

1. tarvekartoitus ja tavoiteasetanta
2. kehittämistoimenpiteen suunnitteluprosessi ja suunnitelma
3. suunnitelman toteutus
4. saavutetut tulokset
5. oppimistulosten vaikutukset pitkällä tähtäimellä
6. tuotosten arviointiin.

Ensimmäinen arviointi vaihe keskittyy tarkastelemaan kehittymistarpeiden määrittely -prosessia, joka koostuu tietojen keruun syvällisyydestä ja laajuudesta, osallistumisen laajuudesta sekä tietojen keruun menetelmästä. Toisessa vaiheessa puolestaan käydään läpi suunnitteluprosessi ja siitä syntynyt suunnitelma. Kolmannessa vaiheessa arvioidaan toteutusta: mitä tapahtui ja noudattiko se suunnitelmaa, miten osallistuttiin, pysyttiinkö aikataulussa ja niin edelleen. Neljäs vaihe on kiinteästi yhteydessä kolmanteen vaiheeseen ja siinä keskitytään heti hankkeen jälkeen tai sen aikana mitattaviin asioihin. Siinä selvitetään miten esimerkiksi henkilöstön asenteet ja tiedot muuttuivat. (Viitala 2008, 282–283.)

Viidennessä vaiheessa seurataan toiminnan kehittymistä pidemmällä tähtäimellä. Arvioinnin tarkoituksena on myös tuottaa samalla käytäntöön soveltamisen tukevia aineksia. Viimeisessä arvioinnin vaiheessa tarkastellaan mitä hyötyä koko hankkeella oli organisaatiolle verraten tehtyjä uhrauksia ja saatuja hyötyjä. Siinä myös arvioidaan miten hyvin tulokset on saavutettu ja mietitään mahdollisia jatkotoimenpiteitä. (Viitala 2008, 283.)

Sen sijaan Kirkpatrickin (1998) mukaan koulutuksen arviointi on jaettavissa kuvio 3 mukaisiin tasoihin, jotka eroavat toisistaan toteutuksen vaativuudessa (Frisk 2005, 8-9).



Kuvio 3. Kirkpatrickin (1998) koulutuksen arvioinnin tasot.

Reaktioiden arviointi on koulutuksen arvioinnin ensimmäinen taso ja helpoiten toteutettavissa. Arvioinnin toteuttamisen vaativuus kasvaa mitä lähemmäs liikutaan koulutuksen lopullisten tuloksien ja vaikutusten arviointia. Arviointimallissa koulutuksen aikana arvioidaan reaktioita ja oppimista, kun taas koulutuksen jälkeen arvioidaan toiminnan muuttumista, tuloksia ja vaikutusta. Monissa tapauksissa myös koulutuksen aikana voi saada vinkkejä toiminnan muuttumisesta. (Frisk 2005, 9.)

3 TUTKIMUSTULOKSET

3.1 Case-yrityksen esittely

LähiTapiola on vuonna 2013 Lähivakuutus- ja Tapiola-ryhmien fuusioitumisesta syntynyt vakuutuspalveluja tarjoava finanssiryhmä. Se palvelee henkilö-, maatala-, yrittäjä-, yritys- ja yhteisöasiakkaita vahinko-, henki- ja eläkevakuuttamisessa sekä tarjoaa lisäksi sijoituspalveluita. LähiTapiola koostuu 20 alueellisesta keskinäisestä vakuutusyhtiöstä sekä pääkaupunkiseudulla alueyhtiön tapaan toimivasta liiketoiminnasta, joka on osa LähiTapiola-vahinkovakuutusta. Syksyllä 2015 LähiTapiola lanseerasi valtakunnallisen Elämänturva-hankkeen myyntimallin yhtenäistämiseksi, jolloin organisaation asiakkaat saivat samanlaista palvelua riippumatta siitä missä konttorilla asioisivat. (LähiTapiolan Intranet-sivut, 2015.)

Tutkimuksen kohteena on LähiTapiola Idän alueyhtiön myynninhenkilöstö, jolle järjestettiin syksyllä 2015 kaksipäiväinen koulutus myyntimallin yhtenäistämiseksi. Koulutukseen osallistui 62 työntekijää, jotka oli jaettu eri koulutuspäiville heidän osaamistasonsa mukaan. Organisaation myynninhenkilöstö koostuu asiakasvastaavista, edustajista, palvelumyyjistä ja puhelinasiakaspalvelijoista, jotka palvelevat Idän alueyhtiön yhdellätoista eri paikkakunnalla.

Tutkimus toteutettiin kolmessa osassa. Kyselyn ensimmäinen osa lähetettiin heti koulutuspäivien jälkeen syys-lokakuun aikana ja toinen kysely pari kuukautta koulutuksen jälkeen, joulukuun alussa. Tutkimuksen viimeisenä vaiheena, muutama viikko myöhemmin toisesta kyselystä, haastateltiin kolmea työntekijää kyselyiden vastausten tarkempaa tutkiskelua varten.

3.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksessa on käytetty sekä kvantitatiivista (määrällistä) että kvalitatiivista (laadullista) tutkimusmenetelmää, joiden tarkoituksena on täydentää toisiaan tutkimustuloksia analysoitaessa. Kvantitatiivinen tutkimus perustuu lukuarvoja sisältävän tutkimusaineiston mittaamiseen hyödyntämällä tilastollisia analyysimenetelmiä. (Heikkilä 2014, 15.)

Kvantitatiivinen tutkimus perustuu olemassa olevalle teorialle, joka ohjaa tutkijaa etsimään uutta tietoa sen jäsentäessä samalla kerättyä aineistoa (Hirsjärvi ym. 2004; 130, 135). Tutkimuksen aineisto kerätään yleensä tutkimuslomakkeella, joka sisältää valmiit vastausvaihtoehdot, jolloin lukumääriin ja prosenttiosuuksiin perustuvat tulokset voidaan havainnollistaa taulukoin tai kuvioin. Sen tarkoituksena on selvittää onko tutkittavassa ilmiössä tapahtunut muutoksia tai löytyykö tutkittavien asioiden väliltä yhteyksiä, kuten esimerkiksi oppiiko motivoitunut työntekijä nopeammin kuin ei-motivoitunut työntekijä. Kvantitatiivinen tutkimus edellyttää riittävän suurta ja edustavaa tutkimusjoukkoa eli otosta, koska tutkimuksesta saatuja tuloksia pyritään yleistämään laajempaan joukkoon tilastollisin menetelmin. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla pystytään kartoittamaan olemassa oleva tilanne, mutta asioiden syitä ei pystytä ymmärtämään syvällisemmin. (Heikkilä 2014, 11–16.)

Tutkimuksessa on käytetty kyselytulosten tarkempaa tutkiskelua varten haastattelua, joka on kvalitatiivisen tutkimuksen päämenetelmä. Hirsjärven ym. (2004, 194) mukaan yksi merkittävimmistä haastattelun eduista on se, että aineiston keruuta voidaan joustaa tilanteen mukaan. Haastattelu voidaan valita tiedonkeruumenetelmäksi esimerkiksi, jos tutkimustilanteessa haastateltavan roolia halutaan korostaa subjektina tai halutaan pyytää perusteluja esitetyille mielipiteille. Toisaalta haastattelun luotettavuus saattaa kärsiä, jos haastateltava antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia tai tutkija saa haastateltavalta sellaista tietoa, jota ei ole suunnitellut kysyvänäkään. (Hirsjärvi ym. 2004, 194–195.)

Tutkimushaastattelulle on asetettu tavoitteet, joiden avulla pyritään saamaan mahdollisimman luotettavaa ja oikeanlaista tietoa. Tutkimushaastattelut ovat eroteltavissa sen mukaan, miten ennalta määrätty haastattelutilanne on. Tässä tutkimuksessa on käytetty teemahaastattelua, koska sitä voidaan käyttää kvantitatiivisen tutkimuksen tukena. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit ovat selvillä, mutta kysymysten tarkka muoto ja niiden esittämisjärjestys puuttuu. Muita haastattelulajeja ovat strukturoitu haastattelu ja avoin haastattelu. Strukturoidussa haastattelussa käytetään apuna lomaketta, jossa kysymykset ja niiden esittämisjärjestys on täysin määrätty. Avoin haastattelu on näistä kolmesta haastattelulajeista nimensä mukaisesti vapaamuotoisin. Siinä haastattelijat selvittää haastateltavan mielipiteitä, ajatuksia ja tunteita siinä järjestyksessä kuin ne tulevat ilmi keskustelun kuluessa. (Hirsmäki ym. 2004, 196–198.)

3.3 Tutkimuksen kohderyhmä

Tutkimuksen kohteena on LähiTapiola Idän alueyhtiön myynninhenkilöstö, jolle järjestettiin syksyllä 2015 koulutus myyntimallin yhtenäistämiseksi. Tutkimuksessa on käytetty kokonaisotantaa, jossa koko perusjoukko on otettu tutkimukseen mukaan. Kokonaistutkimuksessa tutkitaan jokainen perusjoukon jäsen eli alkio, jolloin se sopii kvantitatiivisen tutkimuksen perusjoukon ollessa pieni; puhutaan alle sadan yksikön lukumäärästä (Heikkilä 2014, 31). Tutkimuksen perusjoukosta saatuja tuloksia on tarkoitus käyttää jatkossa Idän alueyhtiön myynninhenkilöstön tulevien koulutusten suunnitteluun. Sen sijaan jos Idän alueyhtiölle teetettyjä tutkimustuloksia haluttaisiin yleistää valtakunnallisella tasolla, ei voitaisi puhua enää kokonaisotannasta, vaan otannasta.

Otantamenetelmiä käytetään silloin, kun ei ole mahdollista tai järkevää tutkia koko sitä joukkoa, josta halutaan tietoa. Otantamenetelmät mahdollistavat suuremman perusjoukon tutkimisen nopeammin ja kustannustehokkaammin. Otoksen tulee kuitenkin olla ominaisuuksiltaan perusjoukon kaltainen, mutta pienemmässä mittakaavassa, jolloin tutkimustulokset olisivat luotettavia ja yleistettävissä (Heikkilä 2014, 31.)

Myynninkoulutus järjestettiin 62 työntekijälle, joille kaikille lähetettiin tutkimuksen ensimmäinen kysely. Kaikki eivät kuitenkaan vastanneet ensimmäiseen kyselyyn, joten toinen kysely lähetettiin tulosten vertailtavuuden vuoksi vain niille, jotka vastasivat ensimmäiseen kyselyyn. Ensimmäiseen kyselyyn vastasi 34 työntekijää vastausprosentin ollessa 55 prosenttia. Toinen kysely lähetettiin vain ensimmäiseen kyselyyn vastanneille, jolloin toiseen kyselyyn vastasi 27 työntekijää vastausprosentin

ollessa 79 prosenttia. Lisäksi kyselyiden tulosten tarkempaa tarkastelua varten haastateltiin kolmea työntekijää.

3.4 Kyselylomakkeen suunnittelu ja toteutus

Yhtenä tutkimuksen aineistokeruumentelmänä käytettiin kyselyä, joka on tunnettu survey-tutkimuksen keskeisenä menetelmänä. Englanninkielinen termi survey tarkoittaa, että kyselyn tai haastattelun aineisto kerätään yhdenmukaisella tavalla tutkimuksen kohdehenkilöiltä. Kyselytutkimuksen etuna on se, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto: tutkimukseen voidaan saada paljon osallistujia ja sen avulla voidaan myös kysyä monia asioita. Tutkijan näkökulmasta kysely säästää aikaa ja vaivannäköä, joten se koetaan yleensä tehokkaaksi menetelmäksi. Kyselytutkimukseen liittyy kuitenkin myös huonoja puolia. Useimmiten kyselyn tuloksia pidetään pinnallisena, koska ne eivät kerro ovatko vastaajat suhtautuneet vakavasti kyselyyn ja vastanneet huolella. Vaarana on myös, että vastaajat ovat väärinymmärtäneet kysymykset. Laatimalla kysely mahdollisimman tarkasti sekä kiinnittämällä huomiota kysymysten määrään ja muotoiluun voidaan tehostaa tutkimuksen onnistumista. (Hirsmäki ym. 2004, 182, 184.)

Kyselylomakkeessa yleensä käytettävät kysymykset voidaan jakaa kolmeen eri tyyppiin. Avoimissa kysymyksissä esitetään vain kysymys, jonka jälkeen jätetään tyhjä kenttä vastausta varten. Monivalintakysymyksissä tutkija on laatinut valmiit vastausvaihtoehdot, joista vastaaja valitsee mielipidettään vastaavan yhden tai useamman vaihtoehdon riippuen kysymyksessä annetusta ohjeesta. Monivalintakysymyksissä voidaan esittää myös strukturoidun ja avoimen kysymyksen välimuoto, jossa valmiiden vastausvaihtoehtojen jälkeen vastaajan annetaan esittää jokin muu vaihtoehto. Avoimen vaihtoehdon avulla tutkija saattaa löytää kysyttävään asiaan uuden näkökulman. Asteikkoihin perustuvissa kysymyksissä puolestaan vastaaja valitsee esitetyistä väittämistä, miten voimakkaasti hän on samaa mieltä tai eri mieltä siitä. Yksi useimmiten käytetyistä mielipideasteikoista on Likertin asteikko, joka on tavallisesti 5- tai 7-portainen asteikko (Hirsmäki ym. 2004, 187–190). Tutkimuksessa hyödynnettiin kaikkia kolmea kysymystyyppiä. Kyselylomakkeiden mielipidekysymyksissä käytettiin Likertin 5-portaista asteikkoa, jossa vastauksien ääripäät ovat täysin eri mieltä ja täysin samaa mieltä. Lisäksi vastaajille annettiin ”en samaa enkä eri mieltä” – vaihtoehto.

Kysely toteutettiin sähköisesti Webropol-ohjelmalla tekemällä ensiksi kyselylomake, joka julkaistiin vastaajien sähköpostiin henkilökohtaisen linkin kautta. Raportin liitteenä on suunnitellut kyselypohjat kysymyksineen sekä sähköpostisaate kyselyn vastaanottajille. Kysely lähetettiin porrastetusti vastaajaryhmille koulutuspäivien jälkeen. Ensimmäisen kyselyn vastausajan umpeuduttua kyselyä muokattiin siten, että ensimmäisen kyselyn kysymykset piilotettiin ja niiden perään luotiin toinen kysely, jotta vastaukset olivat verrattavissa toisiinsa. Sen jälkeen ensimmäiseen kyselyyn vastaajille lähetettiin uudelleen sama linkki, jotta he pystyivät vastaamaan toiseen kyselyyn. Toisen kyselyn päätyttyä molempien kyselyiden tuloksista sai kattavan perusraportin, jota pystyi tarkastelemaan Professional Statistics -toimintolla yksityiskohtaisemmin. Kyseisellä toiminnolla vastaukset voitiin esittää erilaisina tunnuslukuina ja graafisina kuvioina, sekä tehdä vastausten välillä ristiintaulukointia.

Vastaukset sisälsivät sekä numeerisia että tekstivastauksia. Numeeristen vastausten analysointi tapahtui pääsääntöisesti keskiarvojen ja prosenttiosuuksien vertailulla sekä ristiintaulukoinnilla, kun haluttiin selvittää eri muuttujien välisiä yhteyksiä. Keskiarvoja ja prosenttiosuuksia havainnollistetaan erilaisilla grafiikoilla, jotta käsiteltävät muuttujat olisivat helpommin hahmoteltavissa ja vertailtavissa. Ristiintaulukoinnissa käytettiin Khin neliötestiä hypoteesien testaukseen ja arvot otettiin suoraan Webropol-ohjelmalla.

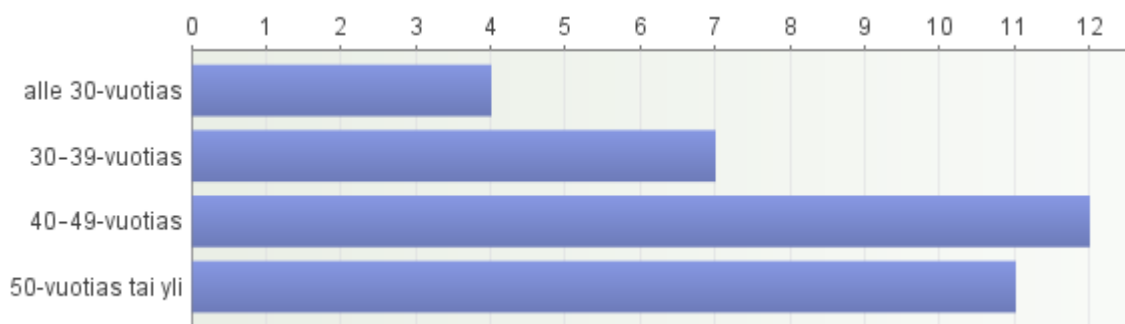
Tekstivastausten analyysissä käytettiin kvalitatiivisia analyysitapoja, kuten laskemista, teemoittelua ja yhteyksien tarkastelua. Jokainen tekstivastaus kuvailtiin ja luokiteltiin avainsanojen ja/tai merkitysten avulla, yhdisteltiin samankaltaiset vastaukset, joissa esimerkiksi esiintyvät samat avainsanat, sekä tulkittiin vastauksia kokonaisuutena. Vastauksista etsittiin ääripäät, esimerkiksi selvästi puolestaan ja selvästi vastaan, sekä hyvin poikkeavat tai vaikeatajuiset vastaukset.

3.5 Tutkimustulokset

Ensimmäiseen kyselyyn vastasi yhteensä 34 työntekijää, joista 71 prosenttia oli naisia (24 naista) ja loput 29 prosenttia oli miehiä (10 miestä). Toinen kysely lähetettiin vain ensimmäiseen kyselyyn vastanneille, jolloin toiseen kyselyyn vastasi 27 työntekijää. Heistä 70 prosenttia oli naisia ja loput 30 prosenttia miehiä. Aktiivisimmin kyselyihin vastasi naiset, sillä tutkimuksen koko kohderyhmästä naisia oli 55 prosenttia (34 naista) naisten vastausprosentin ollessa 71 prosenttia ja miehiä 45 prosenttia (27 miestä) miesten vastausprosentin ollessa vain 37 prosenttia.

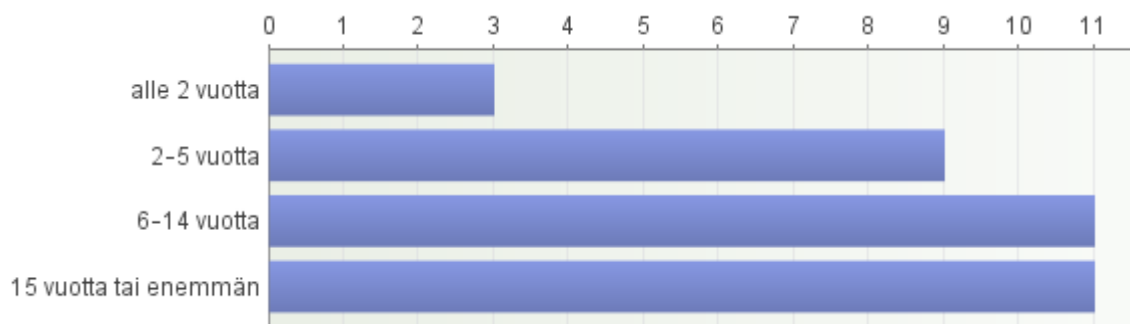
Sukupuolten välistä eroavaisuutta vastausaktiivisuudessa testattiin myös Khin neliötestillä. Tilastollisen merkitsevyyden testaamisessa merkitsevyydeltään eli p-arvona käytettiin viisi prosenttia (p-arvo 0,05). Tämä arvo on hyvin yleisesti käytetty nollahypoteesin hylkäämisen raja-arvona. P-arvo siis osoittaa väärän johtopäätöksen todennäköisyyden. Tulosten analysoinnissa on käytetty vain kahta toisensa poissulkevaa merkittävyydeltään, jotka siis kertovat, onko riippuvuus tilastollisesti merkittävä vai ei (Tutkimusmenetelmät, 2014). Tässä tapauksessa sukupuolien välinen ero vastausaktiivisuudessa on tilastollisesti merkittävä Khin neliötestin p-arvon ollessa 0,009. Vastaavasti, jos p-arvoksi olisi saatu 0,06, nollahypoteesi jäisi voimaan ja vastahypoteesi olisi hylätty.

Kyselyyn vastanneiden ikää kysyttäessä vastausvaihtoehdot olivat ikäluokittain, joten kyselyyn vastanneiden tarkkaa iän keskiarvoa ei voitu laskea. Sen sijaan pystyttiin analysoimaan mihin ikäluokkaan vastannut keskimäärin kuuluu. Suurin osa kyselyyn vastanneista on yli 40-vuotiaita. Ikäluokasta "40–49-vuotias" vastaajia on 35 prosenttia (12 työntekijää) ja vastaavasti ikäluokasta "50-vuotias tai yli" vastaajia on 32 prosenttia (11 työntekijää). Kyselyyn vastanneista vain 12 prosenttia on alle 30-vuotiaita. Tämä selittyy sillä, että suurin osa tutkimuksen koko kohderyhmästä on yli 30-vuotiaita.



Kuvio 4. Myynninhenkilöstön ikäjakauma.

Tutkimuksen taustatiedoksi vastaajilta kysyttiin myös heidän työkokemusta vakuutusosalta. Vastajista 65 prosenttia on ollut töissä vakuutusosalalla vähintään kuusi vuotta. 6-14 vuotta alalla työskennelleistä oli 11 työntekijää, joista kahdeksan oli naisia ja kolme miestä. Saman verran työntekijöitä oli ollut alalla 15 vuotta tai enemmän, ja heistä yhdeksän oli naisia ja kaksi miestä. Alle kaksi vuotta vakuutusosalalla työskennelleitä oli yhdeksän prosenttia ja he kaikki olivat naisia.



Kuvio 5. Myynninhenkilöstön työkokemus vakuutusosalta.

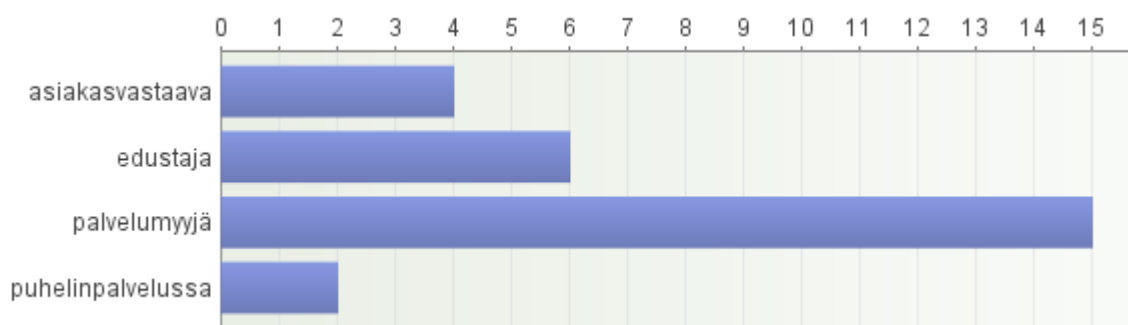
Tilastokeskuksen vuonna 2011 julkaisemassa artikkelin *Naiset aiempaa vaativimmissa tehtävissä – palkkapussi ennallaan* mukaan naiset valitsevat yhä useammin ammatin sellaisilta aloilta, jotka olivat ennen miesvaltaisia (Idman, 2011-09-06). Alla olevasta taulukosta voidaan nähdä, kuinka Tilastokeskuksen teettämän tutkimuksen mukaan naisten osuus vakuutusalan asiamies -ammattiryhmässä on kasvanut 25 prosenttia vuosina 2003–2009. Tämän perusteella voidaan siis todeta, että naisvaltaistuminen on nähtävissä myös tutkimustuloksissa.

Taulukko 1. Ammatit, joissa naisten osuus on kasvanut eniten 2003–2009.

Ammattiryhmä	naisia	miehiä	muutos, %
Painopinnan valmistajat	706	527	26
Vakuutusalan asiamiehet	2 021	1 247	25
Radio- ja tv-toimittajat	781	704	23
Huolitsijat ja tullaajat	1 924	1 499	15
Tullivirkamiehet	912	1 156	13
Pakkaajat, lajittelijat ym.	3 197	3 214	12
Myyntineuvottelijat ja myyntiedustajat	16 338	21 389	12
Valtionhallinnon erityisasiantuntijat	6 476	4 441	11
Myyntineuvottelijat, -edustajat ja -sihteerit	1 928	1 616	11
Muut liike-elämän ym. erityisalujen asiantuntijat	1 841	2 597	10

Lähde: Palkkarakennetilasto, Tilastokeskus 2011.

Vastaajilta kysyttiin kyselyn toisessa osassa heidän palvelusuhdettaan. Toiseen kyselyyn eivät kuitenkaan vastanneet kaikki ensimmäiseen kyselyyn vastanneet, jolloin vastausprosentti jäi ensimmäistä kyselyä alhaisemmaksi. Tämä on otettava huomioon tuloksia tulkittaessa. Suurin osa kyselyyn vastanneista, 55 prosenttia, oli palvelumyyjiä, joista kaikki olivat naisia. Toiseksi suurin osa vastaajista oli edustajia, joista neljä kuudesta oli miehiä. Asiakasvastaavista puolet oli naisia ja puolet miehiä. Kyselyyn vastasi vain kaksi puhelinpalvelussa työskentelevää, yksi kumpaakin sukupuolta.

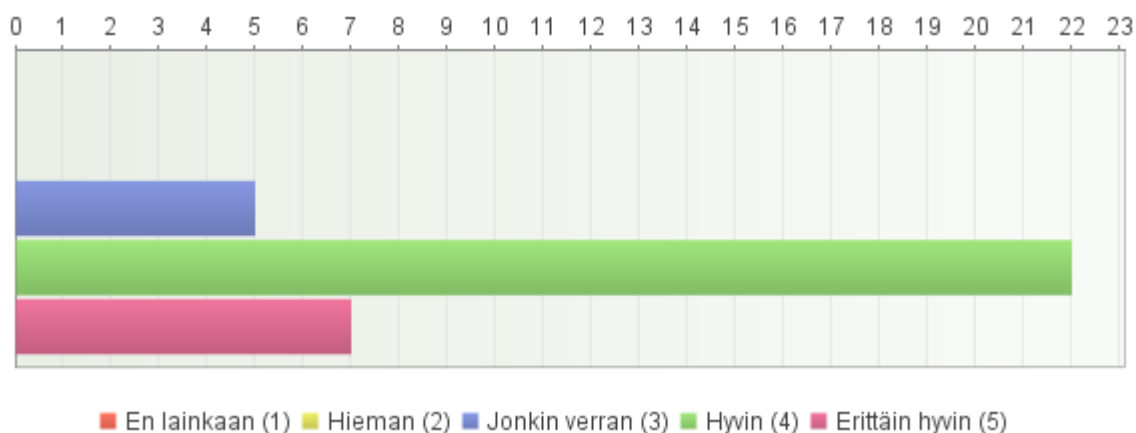


Kuvio 6. Myynninhenkilöstön palvelusuhdejakauma.

3.5.1 Suhtautuminen työhön

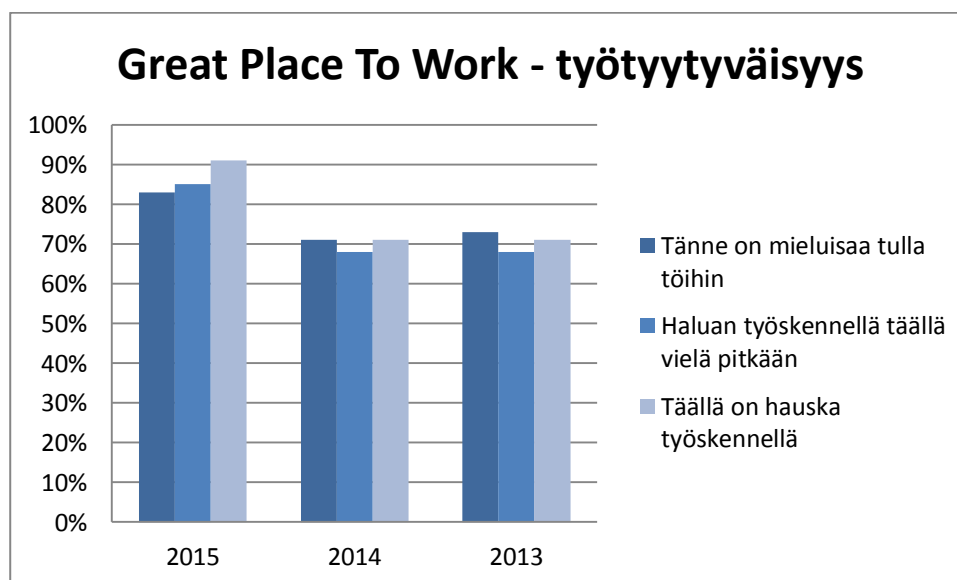
Tutkimuksessa haluttiin selvittää luokittelevien taustatietojen (sukupuoli, ikä, työkokemus vakuutus- alalta ja palvelusuhde) lisäksi vastaajan sen hetkisiä mielipiteitä ja ajatuksia liittyen hänen työhönsä. Kysymysten tarkoituksena oli selvittää löytyykö työhön liittyvien taustatietojen ja varsinaisten tutkimuskysymysten välillä tilastollisesti merkittäviä riippuvuuksia. Ensimmäisessä kyselyssä vastaajilta kysyttiin miten he viihtyvät työssään. Suurin osa, 65 prosenttia, vastaajista koki viihtyvänsä hyvin työssään. Vastaajista 21 prosenttia (7 vastaajaa) oli sitä mieltä, että he viihtyvät erittäin hyvin työssään. Jonkin verran työssään viihtyviä oli 14 prosenttia (viisi vastaajaa). Vastaajista kukaan ei valin-

nut vaihtoehtoja ”hieman” tai ”en lainkaan”. Palvelusuhteella ei ollut tilastollisesti merkittävää riippuvuutta työssä viihtyvyyteen, koska vastaajaryhmät eivät olleet tarpeeksi suuria luotettavan riippuvuuden laskemiseen.



Kuvio 7. Työssä viihtyvyys.

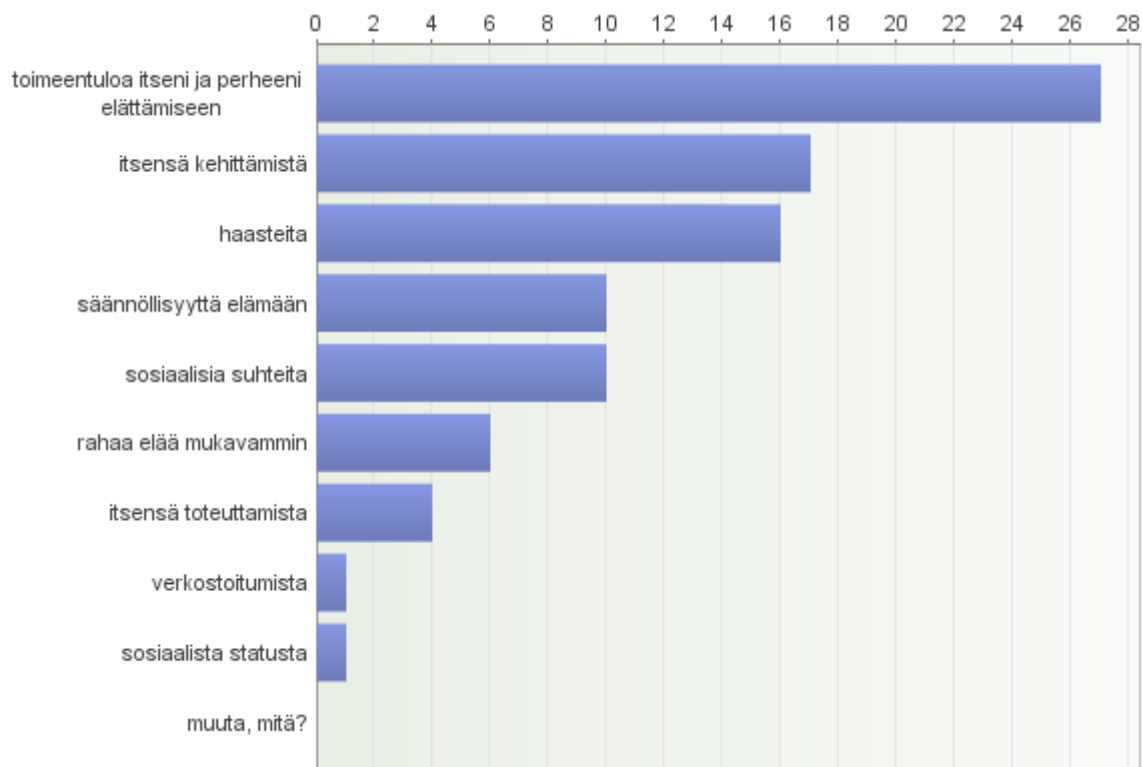
Tuloksia verrattaessa organisaatiossa aikaisempina vuosina tehtyyn Great Place to Work -työtyytyväisyyskyselyyn voidaan todeta, ettei työvihtyvyydessä ole tapahtunut suuria muutoksia. Organisaatiossa teetetystä työtyytyväisyyskyselyssä työvihtyvyydestä kysyttiin kysymyksillä ”Tänne on mieluisaa tulla töihin”, ”Haluan työskennellä täällä vielä pitkään” ja ”Täällä on hauska työskennellä”. Syksyllä 2015 järjestetyn myynninkoulutuksen vaikuttavuutta arvioivassa tutkimuksessa vastaajista 85 prosenttia koki viihtyvänsä työssään hyvin tai erittäin hyvin, mikä vastaa vuoden 2015 Great Place to Work –kyselyn tuloksia.



Kuvio 8. Great Place to Work – työtyytyväisyystulokset vuosilta 2013–2015. Lähde: LähiTapiola.

Ensimmäisessä kyselyssä vastaajia pyydettiin valitsemaan valmiiksi annetuista vaihtoehtoista enintään kolme asiaa, jotka kuvasivat parhaiten mitä työ merkitsee heille. Pakolliseen kysymykseen vastasi yhteensä 34 vastaajaa, joista 79 prosentille (27 vastaajalle) työ merkitsi toimeentuloa itsensä ja perheensä elättämiseen. Toiseksi eniten vastauksia sai itsensä kehittäminen, jota 17 vastaajaa piti

tärkeänä. Melkein yhtä monelle, 16 vastaajalle, työ merkitsi myös haasteita. Vastauksissa nousi esille myös työn tuoman säännöllisyyden ja sosiaalisten suhteiden tärkeys. Kuudelle vastaajalle työ merkitsi keinoa elää mukavammin. Vähiten työn koettiin merkitsevän itsensä toteuttamista (neljä vastaajaa), verkostoitumista (yksi vastaaja) ja sosiaalista statusta (yksi vastaaja).

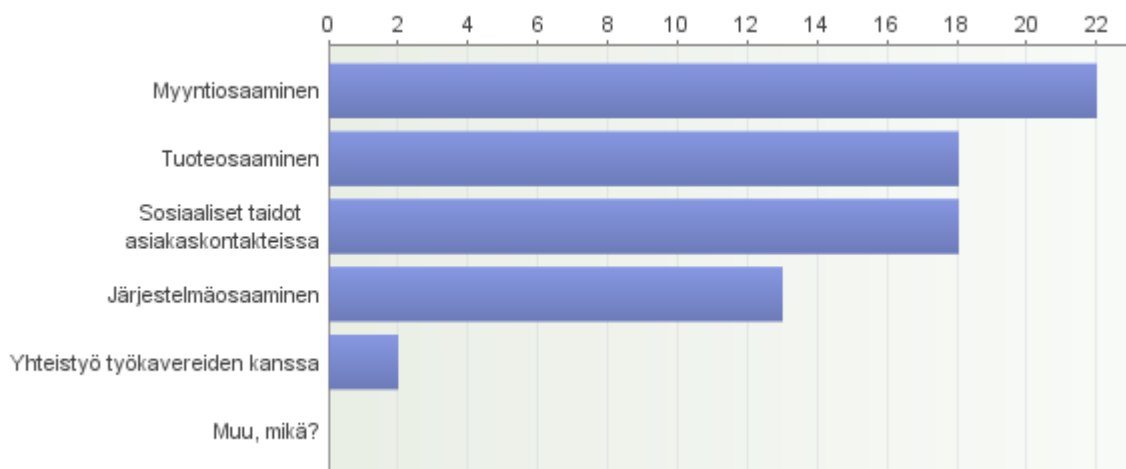


Kuvio 9. Mitä työ merkitsee.

Työmotivaatiotutkimukset ovat osoittaneet motivaation syntyvän työn, työympäristön ja työntekijän persoonallisuuden yhteisvaikutuksesta. Työntekijän motivaatio kasvaa työn ollessa palkitsevaa sisällöllisesti tai ulkoisesti. Keskeisempänä motivaation ulkoisena lähteenä pidetään useimmiten palkkaa, joka on kuitenkin nykyisin yhä harvemmalle työntekijälle yksistään riittävä motivaation lähde pysyä työssään. (Viitala 2013, 160–161.) Tilastokeskuksen vuonna 2013 teettämässä työolotutkimuksessa erityisesti sosiaaliset suhteet koettiin tärkeiksi omassa työssä. Yhtenä työtä koskevana motivaatiotekijänä pidettiin myös mahdollisuutta kehittyä omassa työssään. Tuloksia verrattaessa tutkimuksien välillä voidaan huomata yhtäläisyyksiä työssä kehittymismahdollisuuksissa. Sen sijaan myynninhenkilöstölle tehdyn tutkimuksen tuloksien perusteella sosiaalisia suhteita ei nähdä niin tärkeänä tekijänä kuin mitä työolotutkimuksen tulokset osoittavat.

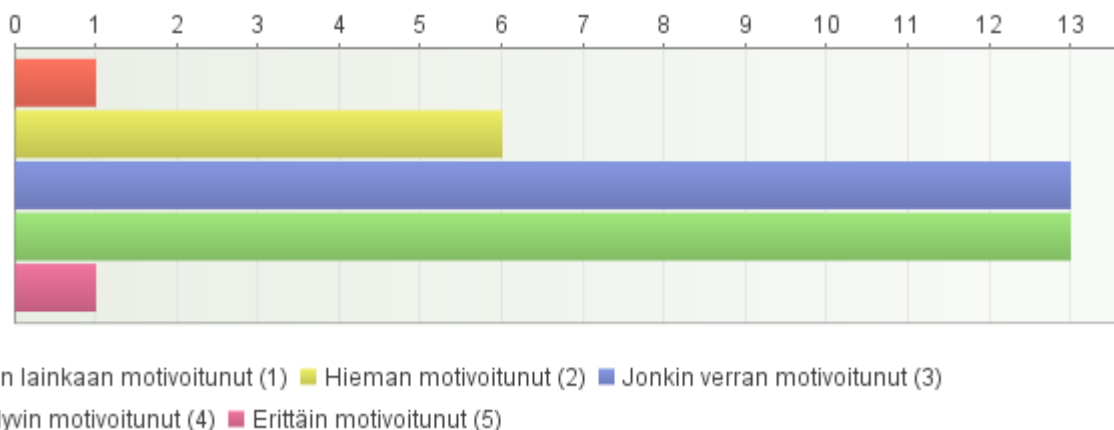
Vastaajia pyydettiin myös valitsemaan enintään kolme tärkeintä asiaa työssä onnistumisen kannalta. Heille oli annettu viisi valmista vastausvaihtoehtoa sekä vaihtoehto ”muu, mikä?”, johon pystyi avoimella vastauksella tarkentamaan vastauksensa. Kysymys oli pakollinen ja siihen vastasi yhteensä 27 henkilöä. Kokonaisuudessaan tärkeimmäksi asiaksi työssä onnistumisen kannalta nousi myyntiosaaminen, jonka valitsi yli 80 prosenttia vastaajista. Seuraavaksi tärkeimpinä tekijöinä pidettiin tuoteosaamista ja asiakaskontakteissa käytettäviä sosiaalisia taitoja. Kolmetoista vastaajaa piti myös

järjestelmäosaamista olennaisena. Vastaajista vain kaksi näki yhteistyön työkavereiden kanssa olevan merkittävä onnistumisen kannalta.



Kuvio 10. Tärkeimmät asiat työssä onnistumisen kannalta.

Ensimmäisessä kyselyssä selvitettiin miten motivoituneita työntekijät olivat mennessään koulutukseen. Hyvin motivoituneita ja jonkin verran motivoituneita oli saman verran kummassakin vastausluokassa eli 38 prosenttia (13 vastaajaa). Erittäin motivoituneita oli vain yksi vastaaja. Vastaajista 18 prosenttia (kuusi vastaajaa) oli hieman motivoituneita mennessään koulutukseen. Lisäksi joukossa oli yksi vastaaja, joka ei ollut lainkaan motivoitunut mennessään koulutukseen.

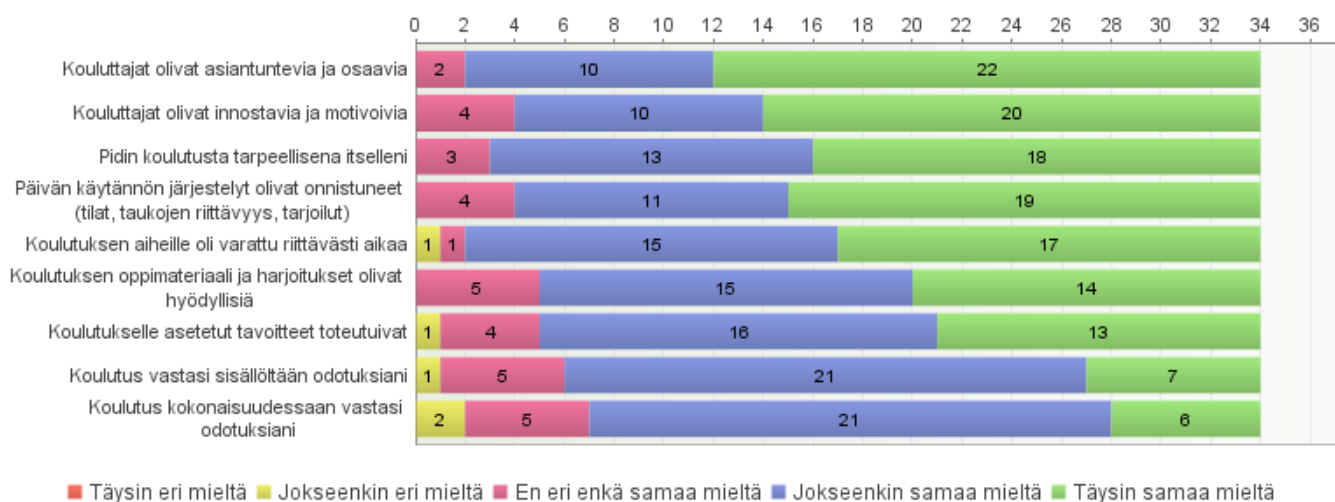


Kuvio 11. Myynninhenkilöstön motivaatio ennen koulutusta.

Khin neliötestin avulla haluttiin selvittää onko vastaajien taustatiedoilla riippuvaisuutta motivaatioon. Palvelusuhteella, työvuosilla tai työssä viihtyvyydellä ei kuitenkaan löytynyt tilastollisesti merkittäviä yhteyksiä. Sen sijaan sukupuolella voidaan sanoa olevan tilastollisesti merkittävä riippuvaisuus, sillä miehet osoittautuivat Khin neliötestin tulosten (p-arvo 0,03) mukaan olevan motivoituneempia kuin naiset. Pienestä otoskoosta johtuen tulos ei kuitenkaan ole yleistettävissä, mutta se on suuntaa antava.

3.5.2 Koulutuksen arviointi

Tässä kappaleessa käydään läpi kysymyksiä, joiden avulla selvitetään vastaajien mielipidettä koulutuksesta. Ensimmäiseksi vastaajia pyydettiin valitsemaan Likertin 5-portaisen asteikon väittämistä omaa mielipidettään parhaiten vastaava vaihtoehto. Vastausten ääripäät olivat ”täysin eri mieltä” ja ”täysin samaa mieltä”. Lisäksi vastaajille annettiin ”en eri enkä samaa mieltä” -vaihtoehto. Kysymyksen vastasi yhteensä 34 henkilöä. Kokonaisuudessaan koulutukseen oltiin hyvin tyytyväisiä. Kaikissa väittämässä vähintään 79 prosenttia vastaajista oli ”jokseenkin samaa mieltä” tai ”täysin samaa mieltä”, ja vastausten välillä oli vain vähän vaihtelua. Kaikkein tyytyväisempiä vastaajat olivat kouluttajien ammattitaitoon ja heidän kykynsä innostaa ja motivoida osallistuneita. ”Jokseenkin eri mieltä” -vastanneita oli yhteensä vain viisi kaikista väittämistä. Lisäksi kukaan ei vastannut olevansa täysin eri mieltä mistään väittämästä.



Kuvio 12. Vastaajien mielipide koulutuksesta.

Vastaajia pyydettiin kertomaan koulutuksen hyvät ja huonot puolet. Tulosten analysoinnin helpottamiseksi koulutuksen hyvälle ja huonoille puolille oli omat vastauskentät. Kysymys oli vapaaehtoinen avoin kysymys ja siihen vastasi yhteensä 24 vastaajaa (71 prosenttia) kaikista vastaajista. Vastauksissa oli havaittavissa yhtäläisyyksiä, jonka perusteella ne pystyttiin teemoittamaan.

Vastaajista 41 prosenttia (10 vastaajaa) piti koulutusta sisällöltään ja toteutustavaltaan hyödyllisenä. Erityisesti käytännön harjoituksista pidettiin ja yksi vastaajista oli sitä mieltä, että kahdelle eri päivälle jaettu koulutus tehosti asioiden sisäistämistä. Vastaajista kymmenen piti koulutusta hyvänä siksi, että he saivat siellä vinkkejä omaan työhönsä. Heistä peräti kuusi kertoi saaneensa vinkkejä nimenomaan kollegoiltaan. Viitalan mukaan (2008, 131; 2013, 176) organisaation oppiminen syntyy nimenomaan ihmisten jakaessa toisilleen omaa hiljaista tietoaan eli henkilökohtaista ja kokemusperäistä tietoa, joka sisältää heidän arvokasta osaamistaan. Tiedon jakaminen varmistaa myös osaamisen säilymisen organisaation muistissa (Mayfield 2010, 24).

Seitsemän vastaajaa piti myös kouluttajasta. Häntä luonnehdittiin innostavaksi ja ammattitaitoiseksi, joka sai haastettua vastaajia harjoituksissa. Vastauksissa nousi esiin myös ilmapiirin tärkeys, kuten

eräs vastaajista kommentoi: *”pienryhmä jolla samat tavoitteet=kehittää myyntiä ja itseään, paljon keskustelua, kouluttaja haastoi pororukkaa, esimiehet paikalla. Oltiin kokoajan asian ytimessä ja kouluttajasta huokui ammattitaito ja haettiin ratkaisua juuri niihin asioihin mitkä vaati kehittämistä, valmennus vietiin oikeasti yksilötasolle ja myös esimiehet mukana tukemassa jatkossa myyjien kehitystä”.*

Koulutuksen huonoihin puoliin oli vastannut yhteensä 13 henkilöä, joista kolme oli sitä mieltä, ettei koulutuksessa ollut mitään parannettavaa. Vastaajista 11 oli jättänyt tähän kohtaan vastaamatta, joten voidaan olettaa, että todellisuudessa 14 vastaajaa oli sitä mieltä, ettei koulutuksessa ollut mitään parannettavaa. Vastaajista neljä koki koulutuksen toteutustavan itselleen huonoksi. Heistä kolme koki koulutuksessa tehtyjä harjoituksia stressaavina. Eräs vastaajista oli sitä mieltä, että koulutuksen ”raamit” oli sovittu etukäteen, jonka vuoksi omille ideoille ei jäänyt tilaa. Lisäksi vastaajista kolme koki, etteivät he saaneet enää tästä koulutuksesta mitään uutta hyötyä. Eräs vastaajista koki myös, etteivät esimiehet tukeneet tarpeeksi, vaan he olivat liiaksi puolustuskannalla. Vastaajista yksi oli sitä mieltä, että koulutus tarvitsisi puolen vuoden jälkeen kolmannen osion.

Kaiken kaikkiaan suurin osa vastaajista kuitenkin piti koulutuksesta. Eräs vastaajista luonnehti koulutusta parhaimmaksi koulutukseksi, johon on koko viiden vuoden työuransa aikana osallistunut. Kysymyksen tarkempaa tutkiskelua varten haastateltiin kolmea työntekijää, joilta kysyttiin uudelleen pitivätkö he koulutusta edelleen hyödyllisenä. Heistä kaksi oli sitä mieltä, että he ovat koulutuksen jälkeen kiinnittäneet koulutuksessa käytyihin asioihin huomiota. Haastateltavat katsoivat koulutuksen myös antaneen uusia näkökulmia työhön. Yksi haastateltavista oli kuitenkin sitä mieltä, ettei koulutuksella ollut vaikutusta hänen työhönsä, koska työnkuva ei vastaa koulutuksen sisältöä.

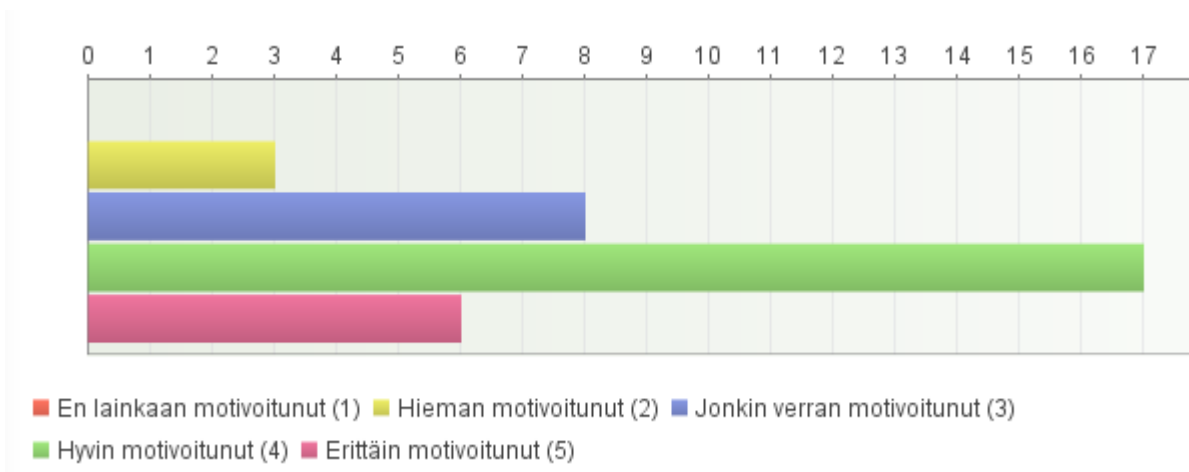
Kyselyn toisessa osassa vastaajilta pyydettiin kertomaan miten he kokivat koulutuksen tuottaneen lisäarvoa koko yrityksen osaamiselle. Kysymys oli vapaaehtoinen avoin kysymys, johon vastasi vain kuusi vastaajaa. Vastauksissa nostettiin kyselyyn osallistuneiden ammattitaidon parantuminen, kuten eräs vastaajista kirjoitti: *”Huomaamme, miten paljon enemmän voimme tehdä asiakkaan hyväksi ja sitä kautta tulee myös talolle myyntiä”.* Lisäksi vastaajat katsoivat työn laadun parantuneen: *”Koulutuksen jälkeen olemme ottaneet vastuuta kauppojen toteutumisesta ja tavoiteisiin pääsemisestä”.* Myös yhtenäisempien toimintatapojen uskotaan vaikuttavan työn laadukkuuteen. Yksi vastaajista uskoo koulutuksen vaikuttavan asenteisiin pidemmällä aikavälillä ja tulosten näkyvän pikkuhiljaa.

3.5.3 Koulutuksen vaikutukset

Tässä kappaleessa käydään läpi kysymyksiä, joiden avulla selvitettiin mitä vaikutuksia koulutuksella oli. Myöhemmissä osioissa käydään läpi koulutuksen aikaansaamia muutoksia ja niihin mahdollisesti vaikuttavia tekijöitä, kuten esimiehen antama palaute ja työilmapiiri. Tutkimuksessa haluttiin selvittää oliko koulutus lisännyt henkilöstön motivaatiota.

Verrattaessa vastaajien motivaatiota ennen koulutusta ja sen jälkeen voidaan todeta, että koulutuksella oli myönteinen vaikutus työntekijöiden motivaatioon. Motivaatio ennen koulutusta -vastauksista

laskettu numeerinen keskiarvo oli 3,21. Numeron yksi tarkoittaessa ”en lainkaan motivoitunut” ja numeron viisi ”erittäin motivoitunut”. Näin ollen voidaan sanoa, että keskimääräinen vastaus oli hieman ”jonkin verran motivoitunutta” parempi. Sen sijaan motivaatio koulutuksen jälkeen -tuloksien keskimääräinen vastaus oli lähes ”hyvin motivoitunut” keskiarvon ollessa 3,76. Suurin muutos oli havaittavissa vastausluokassa ”erittäin motivoitunut”, jossa vastaajien määrä nousi yhdestä kuuteen. Hyvin motivoituneiden vastaajien määrä oli kasvanut 31 prosenttia. Sen lisäksi vähemmän motivoituneiden määrä oli laskenut; hieman motivoituneita oli puolet vähemmän aikaisempiin tuloksiin verrattuna ja vastaajaluokassa ”en lainkaan motivoitunut” ei ollut yhtään vastaajaa.



Kuvio 13. Myynninhenkilöstön motivaatio koulutuksen jälkeen.

Vastaajilta kysyttiin ensimmäisessä kyselyssä, mitä tavoitteita he asettivat itselleen koulutuksen jälkeen. Kysymys oli vapaaehtoinen avoin kysymys ja siihen vastasi yhteensä 26 vastaajaa. Puolet vastaajista ilmaisi suoraan tavoitteekseen myynnin kasvattamisen. Vastaajista kaksi tarkensi kasvattamalla myyntiä asettamalla kappalemääräisiä tavoitteita myynnille. Lisäksi kolme vastaajaa kertoi aikovansa kasvattaa myyntiään nimenomaan henkivakuutuksilla.

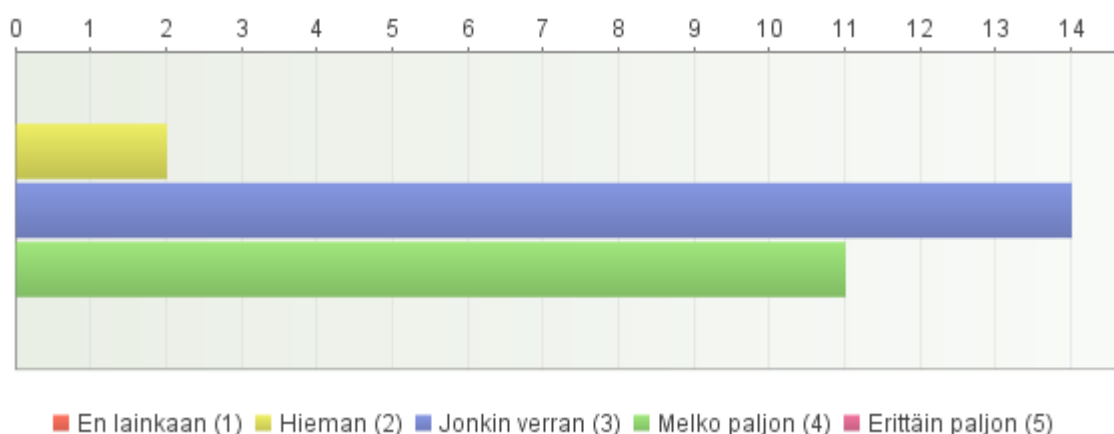
Vastauksissa nousi esille myös epäsuorasti myynnin kasvattaminen. Vastaajista 46 prosenttia (12 vastaajaa) aikoi ottaa käyttöönsä asiakkaan koko elämäntilanteen kartoittamisen asiakaskohtaamisessa. Kaksi vastaajista oli maininnut tavoitteekseen ottaa myynnin portaat kokonaisuudessaan käyttöönsä. Muutamasta vastauksesta nousi esille myös jälkihoidon parantaminen. Osa vastaajista, 27 prosenttia, aikoi suunnitella paremmin ajankäyttöään. ”*Suunnitelmallisempaa ja tavoitteellisempaa tekemistä*”, kuten eräs vastaajista kommentoi. Yksi vastaajista asetti tavoitteekseen tehdä asiakastapaamisestaan kiireettömän, jolloin hän voisi rauhassa kuunnella ja keskustella asiakkaan tarpeista. Lisäksi viisi vastaajaa mainitsi ottavansa tehokkaammin käyttöönsä kalenterin, jonka avulla voi suunnitella tarkemmin ajankäyttöään ja nostaa asiakastapaamisiaan.

Seuraavaksi vastaajilta kysyttiin miten he aikovat saavuttaa nämä asettamansa tavoitteet käytännössä. Toimeksiantaja halusi lisätä kyselyyn samantyyppisen kysymyksen, jossa vastaajilta selvitettiin miten he aikovat muuttaa päivittäistä tekemistään koulutuksessa opitun jälkeen. Molemmat kysymykset olivat avoimia kysymyksiä, johon ensimmäiseen vastasi yhteensä 25 henkilöä ja toiseen kysymykseen 22 vastaajaa. Tuloksia analysoidessa vastauksissa havaittiin yhtäläisyyksiä kysymysten samankaltaisuuden vuoksi, joten vastaukset käsitellään yhdessä. Vastauksissa nostettiin konkreetti-

sia asioita tavoitteiden saavuttamiseksi, kuten päivä- tai viikotason tavoitteet, myynnin seuraaminen sekä uusien asioiden opiskelu ja treenaaminen varmuuden parantamiseksi. Osa vastaajista tunsu pystyvänsä parempiin tuloksiin muuttamalla omia toimintatapojaan, kuten eräs vastaajista kommentoi: *"Pyrin tekemään kaupat ensimmäisellä tapaamisella ja käsittelen asiakkaan vastaväitteet huolellisesti, en asetu asiakkaan asemaan omalla rahakukkarollani"*. Lisäksi itsensä kannustamisella uskottiin saavan aikaan tuloksia; osa motivoi itseään pelaamalla saavutuksiaan sekä aikaisempiin tuloksiinsa että toisten tuloksiin ja osa pitämällä myönteisen asenteen.

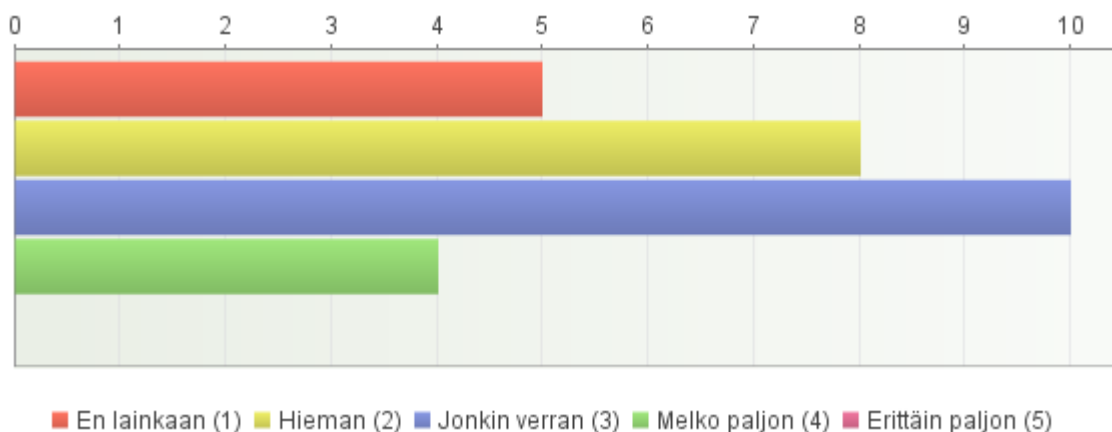
3.5.4 Koulutuksen aikaansaamat muutokset

Tutkimuksen toisessa osassa haluttiin selvittää seuraavilla kysymyksillä koulutuksen aikaansaamat muutokset ja oliko muilla tekijöillä mahdollisesti vaikutusta niihin. Ensimmäiseksi vastaajilta kysyttiin olivatko he soveltaneet opittuja asioita koulutuksen jälkeen. Vastaajille annettiin valmiit vastausvaihtoehdot väliltä "en lainkaan" ja "erittäin paljon". Kysymys oli pakollinen ja siihen vastasi yhteensä 27 henkilöä. Vastaajista yli puolet oli soveltanut opittuja asioita työssään jonkin verran. Melko paljon opittuja asioita käyttöön oli ottanut yksitoista työntekijää. Lisäksi kaksi vastaajaa oli soveltanut hieman opittuja asioita työssään.



Kuvio 14. Opittuja asioita sovellettu koulutuksen jälkeen.

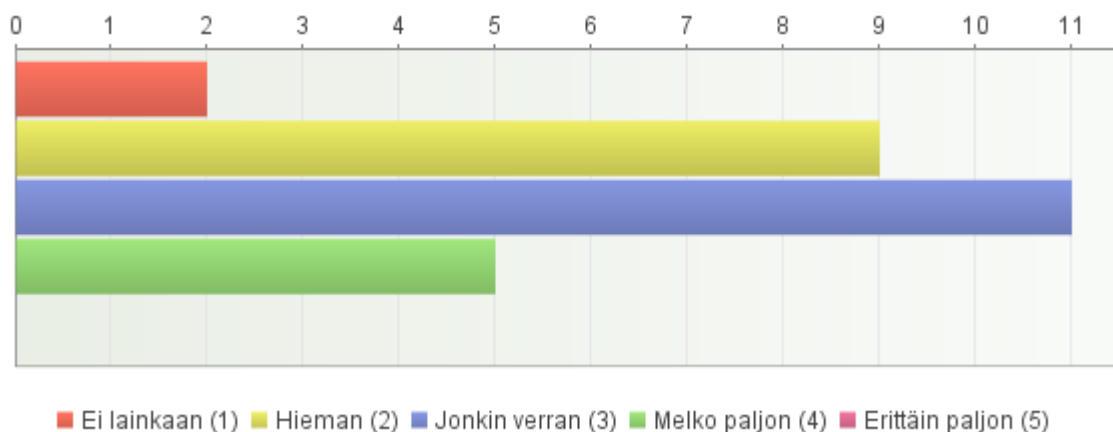
Seuraava kysymys liittyi koulutuksen jälkeen esimiehen havainnoimiin asiakaskohtaisiin. Jokaista koulutukseen osallistunutta työntekijää havainnoi hänen oma esimiehensä, joka antoi lopuksi palautteen kyseisestä asiakaskohtaisesta. Vastaajilta kysyttiin kokivatko he esimiehen havainnoinnin vaikuttaneen omiin toimintatapoihinsa. Heille annettiin valmiit vastausvaihtoehdot väliltä "en lainkaan" ja "erittäin paljon". Suurin osa, 37 prosenttia, vastaajista tunsu esimiehen havainnoinnilla olleen jonkin verran vaikutusta työhönsä. Lähes kolmannes koki sen muuttaneen hieman omia toimintatapojaan ja neljä vastaajaa tunsu havainnoinnilla olleen melko paljon vaikutusta. Sen sijaan jopa lähes 20 prosenttia vastaajista koki, ettei havainnoinnilla ollut minkään näköistä vaikutusta työhönsä.



Kuvio 15. Esimiehen havainnoinnin koettu vaikuttaneen toimintatapoihin.

Sydänmaanlakan (2012, 62, 67–68) mukaan esimieheltä saatu palaute on yksi tärkeimmistä tekijöistä työssä oppimiselle ja kehittymiselle. Toimivan palautejärjestelmän ansiosta organisaatio kykenee uudistumalla vastaamaan paremmin tulevaisuuden haasteisiin, mutta se vaatii tietynlaisen palautekulttuurin. Hyvä palautekulttuuri muodostuu avoimuudesta, luottamuksesta, yksilön kunnioittamisesta ja runsaasta kommunikoinnista sekä virheiden sallimisesta. Tuloksista ei kuitenkaan käy ilmi miksei osa vastaajista kokenut havainnoinnilla olevan vaikutusta omaan työhönsä. Haastatteluissa nousi esille, että koko havainnointitilanne koettiin luonnottomana, jota jännittäessä teki enemmän virheitä. Lisäksi eräs haastateltavista kertoi, että hän sai esimieheltään vain positiivista palautetta, jolloin hänen ei tarvinnut muuttaa toimintatapojaan. Kyseinen haastateltava arveli myös, että jotkut työntekijät ovat juuttuneita vanhoihin työtapoihinsa eivätkä he pidä muutoksista, jolloin työtapojen muuttaminen on hankalaa.

Seuraavaksi vastaajilta kysyttiin mielipidettä siitä, tukeeko työilmapiiri ja työkavereiden toiminta toiminnan muuttumista. Kysymys oli samantyyppinen 5-portainen asteikkokysymys kuin kaksi edellistä kysymystä ja vastausvaihtoehdot oli annettu valmiiksi väliltä ”ei lainkaan” ja ”erittäin paljon”. Kysymys oli pakollinen ja siihen vastasi yhteensä 27 vastaajaa. Suurin osa, 41 prosenttia, vastaajista oli sitä mieltä, että työilmapiiri ja työkavereiden toiminta tuki uusien asioiden soveltamista käytäntöön jonkin verran. Noin kolmannes koki työilmapiirin ja muiden toiminnan tukevan hieman uutta myyntimallia. Viisi vastaajaa tunsu niiden tukevan melko paljon toiminnan muuttumista. Lisäksi kaksi vastaajaa oli sitä mieltä, ettei työilmapiiri ja työkaverit toiminnallaan tukeneet lainkaan toiminnan muuttumista.



Kuvio 16. Työilmapiirin ja työkalvereiden toiminnan koettu tukevan toiminnan muuttumista.

Vaikkei kysymyksen välillä löytynyt riippuvuutta palvelusuhteeseen, nostettiin haastattelussa esille työsuhteen vaikutus tuloksiin. Haastateltavat olivat sitä mieltä, ettei palvelumyyjän työssä voinut soveltaa uusia asioita yhtä hyvin kuin esimerkiksi edustajan työssä laajempien työtehtävien ja ajanpuutteen vuoksi. Eräs haastateltavista oli kuitenkin sitä mieltä, että yhteistyö palvelusuhteiden yli toisi talolle enemmän myyntiä. Hänen mukaansa yrityksessä ei suoda onnistumista toiselle ja toivoisi, että voisi kiireaikana ohjata potentiaalisen asiakkaan edustajille ja saisi osan myynnistä itselleen. Lisäksi haastatteluissa ilmeni, ettei osa tykkää muutoksista ja tekevät töitä mieluummin vanhan kaavan mukaan.

Seuraavaksi tutkimuksessa haluttiin selvittää mitä näkyviä muutoksia koulutus sai aikaan. Vastaajia pyydettiin kertomaan omin sanoin miten heidän asiakkaansa huomaavat toimintatapojensa muuttuneen. Kysymys oli vapaaehtoinen avoin kysymys, johon vastasi vain seitsemän vastaajaa. Vastauksissa nostettiin vakuutustarpeiden laajempi kartoittaminen, kuten eräs vastaajista kirjoitti: *"Laajemat kysymykset perhettä, harrastuksia, tulevaisuuden suunnitelmia koskien"*. Osa tunsii asiakkaan kanssa käytävien keskusteluiden olevan vapaampaa ja tekevän enemmän aikaa sille, jolloin asiakkaan tarpeet voidaan ottaa paremmin huomioon.

3.5.5 Osaaminen

Tässä kappaleessa käydään läpi koulutuksen aikaansaamia muutoksia vastaajien osaamisessa ja mahdollisia kehittämiskohteita. Kysymysten avulla haluttiin peilata vastaajien koulutuksen jälkeistä osaamista koulutuksen sisältöön. Kysymykset kysyttiin kyselyn toisessa osassa ja niihin kaikkiin vastasi yhteensä 27 henkilöä. Ensimmäiseksi vastaajilta selvitettiin millaiseksi he kokivat oman osaamistasonsa työn eri osa-alueissa. Järjestelmien käytön, asiakastietojen tarkistamisen ja asiakaseduista kertomisen koettiin olevan hallinnassa. Järjestelmäosaamista haluttiin kysyä, vaikkei koulutuksen sisältöön kuuluneet järjestelmät, koska sitä pidettiin tärkeänä työssä onnistumisen kannalta. Haastatteluissa vastauksille etsittiin syitä sille, mikä nimenomaan koulutuksessa vaikutti, jos jokin asia otettiin käyttöön tai vastaavasti mitä koulutuksessa olisi voitu tehdä toisin, jos asia ei ole käytössä. Haastateltavat kokivat, että ovat kiinnittäneet enemmän huomiota asiakastietojen tarkistamiseen ja asiakaseduista kertomiseen koulutuksen jälkeen.

Koulutuksen varsinaiseen aiheeseen kuuluivat myynnin portaat, joita myynninhenkilöstön tulisi käyttää uuden myyntimallin mukaisesti. Suurin osa vastaajista tunsivat osaavansa valmistautua asiakastapaamisiin ja avata keskustelun asiakkaan kanssa. Kummassakin kohdassa enemmistö koki osaamistasonsa olevan hyvä. Eräs haastateltavista kuitenkin koki, ettei työnkuva vastannut koulutuksen sisältöä, esimerkiksi asiakastapaamisiin on vaikea valmistautua, jos tapaamista ei ole etukäteen sovittu. Haastateltavat eivät katsoneet koulutuksella olevan vaikutusta keskustelun avaamiseen, sillä sen koettiin riippuvan persoonasta.

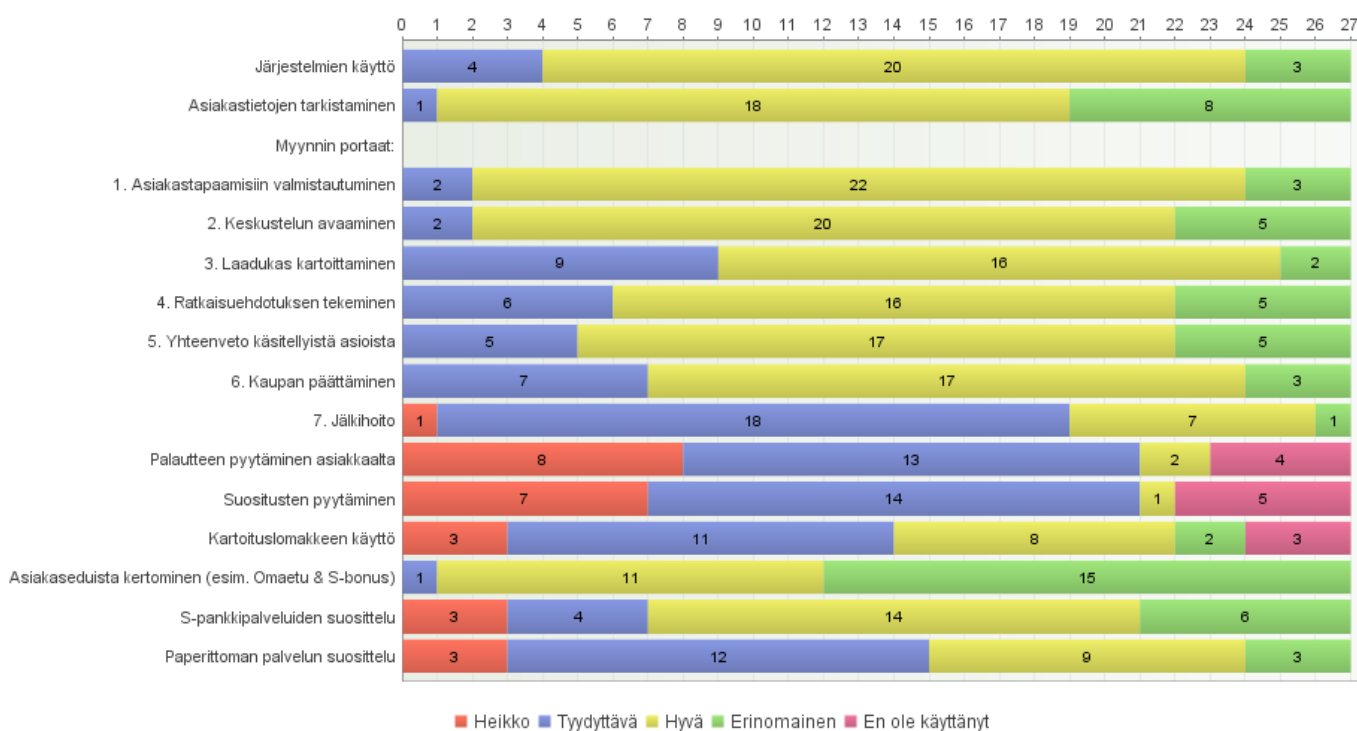
Lopuissa myynnin portaiden kohdissa osalla työntekijöistä on vastausten perusteella havaittavissa puutteita osaamisessaan. Eniten huomiota herättää jälkihoito, jonka keskimääräiseksi osaamistasoksi koettiin tyydyttävä. Lisäksi yksi vastaaja tunsivat, että hallitsee kyseisen osa-alueen heikosti työsäännön. Haastatteluissa palvelusuhteilla katsottiin olevan vaikutusta jälkihoitoon. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että palvelumyyjän työssä jälkihoitoa joutui tekemään valikoidusti tai ei ollenkaan, kun taas myyntiin keskittyvät edustajat pystyivät tekemään jälkihoitoa paremmin.

Laadukkaassa kartoittamisessa voidaan sanoa myös olevan parantamisen varaa, sillä noin kolmannes tunsivat osaamisensa olevan tyydyttävällä tasolla. Tätä havaintoa tukee myös kartoituslomakkeen käytön vastaukset. Jopa 41 prosenttia vastauksista sijoittuu ”tyydyttävä” -vastausluokkaan. Kolme vastaajaa tunsivat hallitsevansa kartoituslomakkeen käytön heikosti. Lisäksi kolme vastaajaa ei ollut ollenkaan käyttänyt kartoituslomaketta. Haastatteluissa selvisi, ettei osa työntekijöistä aina ehdi kartoittamaan laadukkaasti kaikkia asiakkaita. Erään haastateltavan mukaan palvelumyyjän asemassa muut asiakkaat jäisivät palvelematta, jos keskittyisi liikaa yhteen asiakkaaseen. Osa haastateltavista oli kuitenkin ottanut kartoituslomakkeen käyttöönsä koulutuksen ansiosta ja käyttää sitä apuna esimerkiksi silloin, kun koko perheen vakuutusturvaa tarkistetaan. Eräs haastateltavista puolestaan koki kartoittavansa asiakkaan vakuutusturvan luontevammin Omaetu-ohjelman kautta.

Myynnin portaiden 4-6 kohdissa voidaan huomata, että osaamistasonsa tyydyttäväksi kokevia vastaajia on enemmän kuin aikaisemmissa väittämässä. Selvitetessä vastauksen välisiä yhteyksiä taustatietoihin havaittiin, että miehet kokevat osaamistasonsa naisia paremmaksi ratkaisuehdotuksien tekemisessä ja kaupan päättämisessä. Haastatteluissa ei kuitenkaan selvinnyt mistä sukupuolten välinen ero johtuisi. Sen sijaan haastateltavat itse ovat alkaneet tekemään yhteenvetoja enemmän koulutuksen myötä. Lisäksi yksi haastateltavista kertoi, ettei enää anna tarjousta asiakkaan mukaan, jos vähäänkään näyttää siltä, että asiakas on valmis tekemään kaupat.

Vastauksista voidaan huomata, että suositusten ja palautteen pyytämässä asiakkaalta on puutteita. Kukaan vastaajista ei kokenut osaamistasoaan näissä asioissa erinomaiseksi. Vain kaksi vastaajaa koki osaavansa hyvin pyytää palautetta asiakkaalta ja vastaavasti yksi vastaaja koki olevansa hyvä pyytämään suosituksia. Haastatteluissa selvisi, että näiden asioiden kysymistä ei koettu luontevaksi. Tosin yksi haastateltavista yrittää pyytää asiakkailtaan palautetta, muttei muista aina. Eräs haastateltavista kertoi luottavansa mieluummin puskaradioon ja uskoi, että tyytyväinen asiakas kertoo kokemuksestaan muille.

Myös S-pankkipalveluiden ja paperittoman palveluiden suosittelussa on parantamisen varaa. Osa vastaajista tunsu osaamisensa heikoksi molemmissa osa-alueissa. Jopa 44 prosenttia tunsu paperittoman palvelun suosittelun olevan tyydyttävällä tasolla. Vastaavasti S-pankkipalveluiden suosittelu oli tyydyttävällä tasolla neljän vastaajan mielestä. Vastausten välisiä riippuvuuksia tutkittaessa huomattiin, että naiset suosittelivat paperitonta palvelua miehiä enemmän (p-arvo 0,016). Eräs haastateltavista arveli tämän johtuvan siitä, että suurin osa naisista on palvelumyymiä, joiden tuloja, kuten kuinka monelle on saanut suositeltua paperitonta palvelua, seurataan viikkotasolla. Osalla paperittoman palvelun suosittelu on kuitenkin jäänyt, koska he kokivat, etteivät asiakkaat ole kiinnostuneet siitä. Eräs haastateltavista kertoi, että tykkää itse saada laskut paperisina, jolloin hän ei suosittele paperitonta palvelua asiakkailleenkaan. Sen sijaan kaikki haastateltavat kertoivat aiemmin suositelleensa S-pankkipalveluita, mutta se on nyt heiltä jäänyt S-pankin toimipisteen poistuessa Iisalmen toimistolta.



Kuvio 17. Osaamistaso työn eri osa-alueissa.

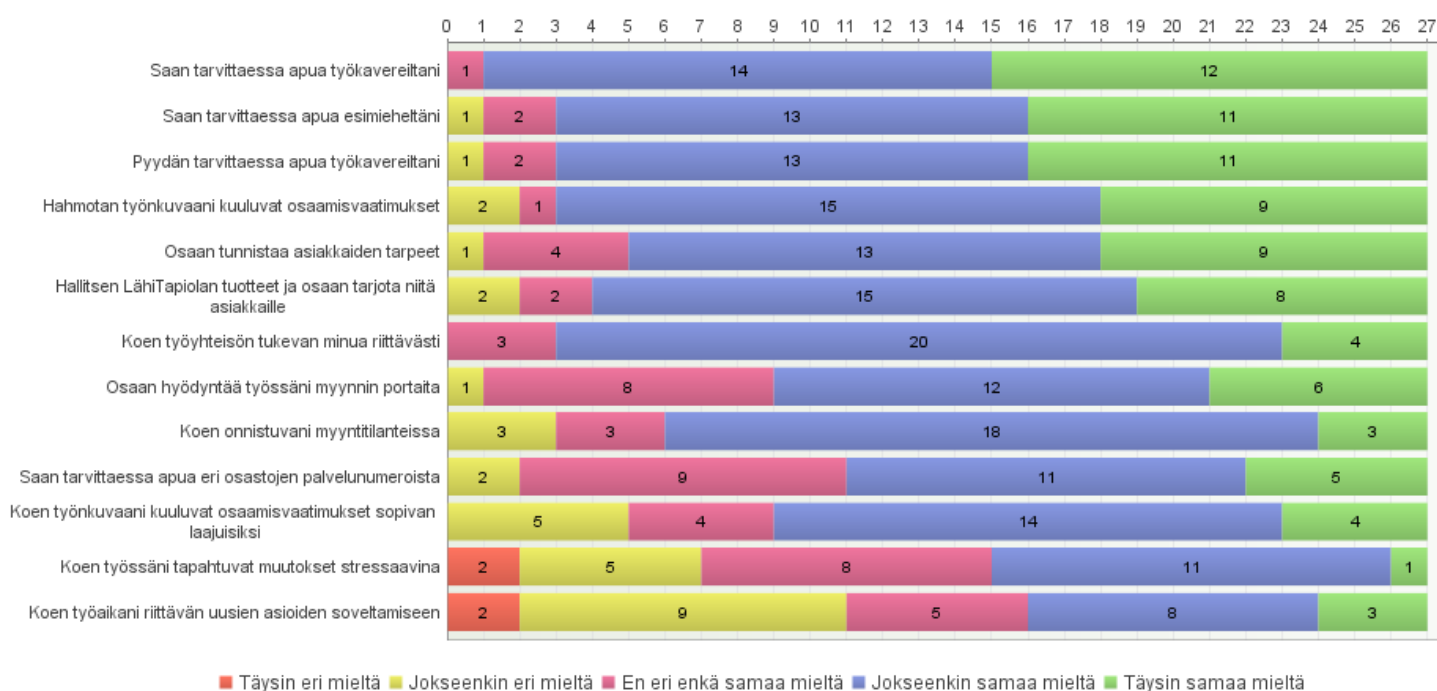
Seuraavaksi vastaajia pyydettiin valitsemaan Likertin 5-portaisen asteikon väittämistä omaa mielipidettä parhaiten vastaava vaihtoehto. Vastausten ääripäät olivat "täysin eri mieltä" ja "täysin samaa mieltä". Lisäksi vastaajille annettiin "en eri enkä samaa mieltä" -vaihtoehto. Kysymyksen avulla haluttiin pääasiassa selvittää vastaajien tuntemukset omasta osaamisestaan ja miten he kokivat koulutuksen jälkeiset muutokset.

Viiden ensimmäisten kuvion 18 mukaisten väittämien avulla selvitettiin miten vastaajat kokevat saavansa tukea muilta työtehtäviinsä. Lähes 90 prosenttia oli sitä mieltä, että työyhteisö tukee heitä riittävästi. Suurin osa vastaajista myös kokee saavansa tarvittaessa apua sekä työkavereiltaan että esimieheltään, ja tarvittaessa pystyy myös pyytämään apua. Sen sijaan väittämän "Saan tarvittaessa

apua eri osastojen palvelunumeroista” vastauksissa oli hajontaa. Lähes kolmannes oli vastannut ”en eri enkä samaa mieltä”.

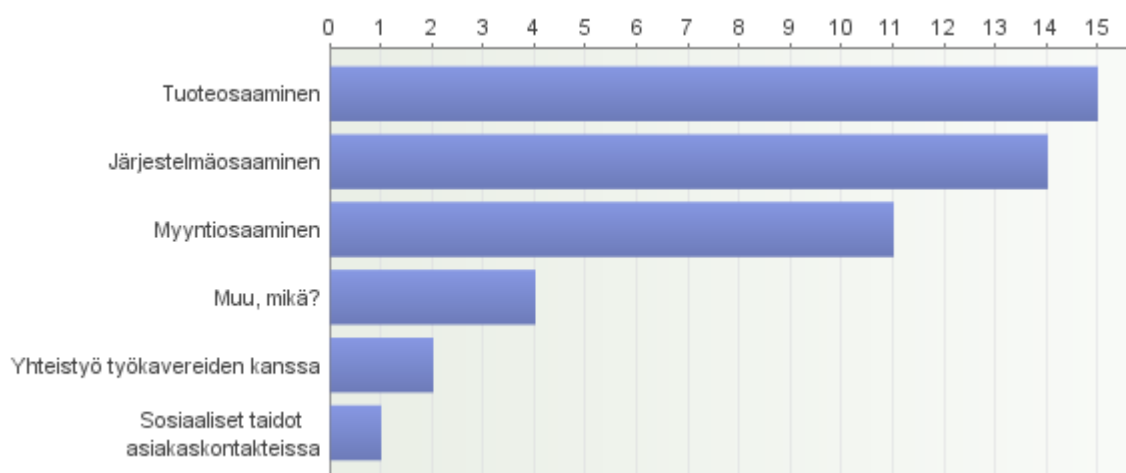
Osaamisvaatimuksia koskevista väittämistä enemmistö kokee hallitsevansa LähiTapiolan tuotteet ja osaa tarjota niitä asiakkaille. Myös asiakkaan tarpeet osataan tunnistaa. Suurin osa, 89 prosenttia, vastaajista hahmottaa työnkuvaansa kuuluvat osaamisvaatimukset, vaikka osa kokee vaatimukset liian laajaksi. Haastatteluissa nostettiin esille palvelumyyjien liian laajat työtehtävät ja ettei heillä riitä aikaa kaikkien asioiden sisäistämiseen. Eräs haastateltavista oli puolestaan sitä mieltä, että osaamisvaatimukset ovat edustajilla sopivan laajuiset. Hän on jopa laajentanut niitä omasta tahdostaan, koska haluaa osata palvella asiakkaitaan kokonaisvaltaisesti. Vastaajista 78 prosenttia kokee onnistuvansa myyntitilanteissa. Sen sijaan ”Osaan hyödyntää työssäni myynnin portaita” -väittämä erottuu joukosta, koska lähes 30 prosenttia vastaajista oli valinnut vastaukseksi ”en eri enkä samaa mieltä”.

Kaikista poikkeavimmat vastaukset esiintyivät väittämistä ”Koen työssäni tapahtuvat muutokset stressaavina” ja ”Koen työaikani riittävän uusien asioiden soveltamiseen”. Jopa 44 prosenttia vastaajista koki muutokset stressaavina. Lisäksi kahdeksan työntekijää oli vastannut ”en eri enkä samaa mieltä”. Vastaajista 41 prosenttia ei myöskään katsonut työaikansa riittävän uusien asioiden soveltamiseen. Kukaan haastateltavista ei kokenut stressaantuvan työssään tapahtuvista muutoksista, mutta luulevat, etteivät kaikkien mielestä muutokset ole hyviä juuri sillä hetkellä. Koulutuksen itsessään ei kuitenkaan katsottu lisäävän stressiä, vaan päinvastoin vähentävän sitä. Kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä tulosten kanssa työajasta. Työtehtäviä tulee lisää, jolloin aika ei enää tahdo riittää kaikkeen. Koulutuksien katsottiin jopa jossain määrin menevän hukkaan, kun uutta asiaa ei ehdi ottaa käytäntöön.



Kuvio 18. Vastaajien mielipidettä mittaavat väittämät työstä.

Viimeisessä kysymyksessä vastaajia pyydettiin valitsemaan enintään kolme aihealuetta, joihin he kaipaavat lisää koulutusta. Vastauksia peilattiin työntekijöiden osaamista mittaaviin vastauksiin ja heidän työssään onnistumisen kannalta tärkeimmäksi katsomiin osa-alueisiin. Eniten lisäkoulutusta kaivataan tuotteisiin, vaikka aikaisempien vastausten perusteella suurin osa tunsi hallitsevansa LähiTapiolan tuotteet. Myös järjestelmistä toivotaan järjestettävän lisää koulutusta, vaikkei sitä pidetty niin tärkeänä tekijänä työssä onnistumisen kannalta. Lisäksi enemmistö katsoi osaamistasonsa olevan järjestelmien käytössä vähintään hyvällä tasolla. 41 prosenttia vastaajista katsoi vielä tarvitsevansa myyntiosaamiseensa lisää koulutusta. Tätä puoltavat myös aiemmin esitellyt vastaajien myyntiosaamiseen liittyvät tulokset. Vähiten lisäkoulutusta kaivattiin työkavereiden väliseen yhteistyöhön ja asiakaskontakteihin liittyviin sosiaalisiin taitoihin. Sosiaaliset taidot nähtiin kuitenkin tärkeänä työssä onnistumisen kannalta. Lisäksi neljä vastaajaa oli vastannut kohtaan ”Muu, mikä?” ja tarkentanut avoimeen tekstikenttään ettei kokenut tarvitsevansa enää missään lisäkoulutusta.



Kuvio 19. Koettu lisäkoulutuksen tarve.

Etsiessä haastatteluissa syitä tuloksille kävi ilmi, ettei koulutuksilla katsottu olevan vaikutusta sosiaalisiin taitoihin ja myyntiosaamiseen, vaan ne ovat pikemminkin persoonasta kiinni. Haastateltavat nostivat esille aikaisemmat koulutukset, joissa oli harjoiteltu sosiaalisia taitoja. Heidän mielestään sellaiset koulutukset ovat turhia ja kokivat syksyllä järjestetyn koulutuksen hyödyllisemmäksi nimenomaan siksi, että saivat uutta näkökulmaa työhönsä kollegoiltaan. Haastateltavat kokivat myös tuotekoulutusten olevan tärkeitä, koska ne lisäävät varmuutta. Eräs haastateltavista katsoi, etteivät live-koulutukset olleet riittäviä tuotetietouden ja järjestelmien osaamiseen, vaan kaipasi niihin neuvotteluhuoneessa järjestettäviä yhteisiä harjoitteluhetkiä. Sen sijaan toisen haastateltavan mielestä tuote- ja järjestelmäkoulutukset oli hyvä järjestää edelleen live-koulutuksena, mutta toivoi kollegoiden kanssa keskustelumaisempia koulutuksia järjestettävän lisää.

3.6 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen perustana on hankkia siihen tarkoitettua todenmukaista ja virheetöntä tietoa. Tästä syystä tutkimuksen toteutusvaiheessa on tärkeää tunnistaa mahdolliset virheet, jotka pyritään minimoimaan prosessin aikana. Tutkimusraportissa tulisi raportoida kattavasti mahdollisesti tutkimustuloksiin vaikuttavat virhelähteet, jotta virheiden vaikutusta tutkimuksen luotettavuuteen olisi helppo arvioida. (Tannila, 2014-04-30.)

Mittaamisen luotettavuus perustuu siihen, että tuloksia ei tarkastella yhden vastaajan osalta, vaan sen pitää olla tutkimuksen olennaisten ominaisuuksien osalta rinnastettavissa kaikkien vastauksiin. Muutoin kaikista vastauksista muodostettu tilastollinen yhteenveto ei ole todenmukainen. Mittaamisen luotettavuus heikkenee, jos kyselyn kysymykset eivät mittaa sitä mitä tutkimuksessa on tarkoitus mitata, jolloin validiteetti on heikko. Myös satunnaiset virheet vastauksissa, kuten eri vastaajat ymmärtävät kysymykset väärin tai vastaavat epärehellisesti, heikentävät mittaamisen reliabiliteettia. Heikosta reliabiliteetista seuraa myös heikko validiteetti, jolloin virheellisillä vastauksilla ei voida mitata sitä mitä on tarkoitus tutkia. (Tannila, 2014-04-30.)

Onnistuneen otoksen perusteella voidaan saada käsitys koko perusjoukosta. Kuitenkin jos tutkimuksessa käytetty otos ei ominaisuuksiltaan edusta perusjoukkoa, voidaan perusjoukosta tehdä virheellisiä päätelmiä. Jos tulokset ovat heikosti yleistettävissä perusjoukkoon, voidaan puhua heikosta ulkoisesta validiteetista. Joskus väärin valitusta otoksesta voi aiheutua peittovirhe, jolloin otanta on perusjoukon sijaan otettu otantakehikosta. Tällöin se ei välttämättä sisällä koko perusjoukkoa tai siihen kuuluu perusjoukkoon kuulumattomia. Myös kyselytuloksen alhainen vastausprosentti voi vastaajien kadolla aiheuttaa merkittävän virheen tuloksiin, koska vastaamatta jättäneet voivat olla eri mieltä kuin vastanneet (Tannila, 2014-04-30).

Tämän tutkimuksen kyselyt lähetettiin kaikille koulutukseen osallistuineille, mutta kyselyiden vastausprosentti jäi melko alhaiseksi. Ensimmäisen kyselyn vastausprosentti oli 54 prosenttia ja toisen kyselyn vastausprosentti 43 prosenttia verrattuna alkuperäiseen joukkoon ja 79 prosenttia verrattuna ensimmäisen kyselyn vastanneisiin. Kyselyiden alhaisen vastausprosentin vuoksi vastaukset eivät ole yleistettävissä. Tutkimustuloksia voidaan kuitenkin pitää suuntaa antavina. Kyselytutkimuksien aikana organisaatiossa siirryttiin uuteen rekisteröintijärjestelmään, joka vaati työntekijöiltä opettelua samaan aikaan uuden myyntimallin kanssa. Kyseisellä muutoksella saattoi olla vaikutusta tutkimustuloksiin. Lisäksi tutkimuksen luotettavuuden lisäksi tulokset sisältävät lainauksia alkuperäisestä aineistosta.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISIDEAT

Tässä tutkimuksessa arvioitiin syksyllä järjestetyn henkilöstökoulutuksen vaikutuksia. Tutkimuksen kohteena oli LähiTapiola Idän myynninhenkilöstö. Tutkimustiedot kerättiin tehokkuuden vuoksi kahdella eri kyselylomakkeella: ensimmäinen kysely julkaistiin heti koulutuksen jälkeen ja toinen kysely muutama kuukausi ensimmäisen kyselyn jälkeen. Tutkimuksessa on käytetty kokonaisotantaa, jossa koko perusjoukko on otettu tutkimukseen mukaan. Kokonaistutkimuksessa tutkitaan jokainen perusjoukon jäsen, mikä sopii hyvin kvantitatiivisen tutkimuksen perusjoukon ollessa pieni (Heikkilä 2014, 31). Tutkimuskyselyiden vastaamiseen varattiin riittävästi aikaa, mutta kyselyiden vastausprosentit jäivät pieniksi muistutusviesteistä huolimatta. Syynä tähän voi olla työkiireet. Vastausten luotettavuuteen saattaa vaikuttaa myös organisaatiossa samaan aikaan tapahtuneet muut muutokset. Saatuja vastauksia täydennettiin erillisillä haastatteluilla, joiden avulla saatiin tarkasteltua tutkimustuloksia syvällisemmin.

Työn varsinainen tutkimusongelma oli onko LähiTapiolan Idän henkilöstökoulutuksella ollut vaikuttavuutta yritykselle. Kauhasen (2012) mukaan kehittämistoimenpiteet eivät aina ole suoraan yhdistettävissä yrityksen tulokseen. Koulutuksen hyöty voi näkyä esimerkiksi henkilöstö- tai asiakastyytyvyyden parantumisena, mutta sen yksittäistä vaikutusta on vaikeampi osoittaa ja mitata, jos organisaatiossa tapahtuu samanaikaisesti muitakin asioita. Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että valtaosa tutkimukseen osallistuneista piti koulutusta hyödyllisenä. Haastatteluissa tuotiin esille koulutuksen aikaansaamia konkreettisia muutoksia. Haastateltavat kertoivat kokeilleensa työssään kollegoiltaan saamiaan uusia vinkkejä ja kiinnittävänsä enemmän huomiota koulutuksessa läpikäytyihin asioihin. Kyseiset konkreettiset muutokset toistuivat myös kyselyiden tuloksissa.

Työn tavoitteena oli selvittää ovatko koulutukselle asetetut tavoitteet toteutuneet. Haastatteluiden perusteella koulutuksen tavoitteet toteutuivat parhaiten niissä koulutusryhmissä, joissa osaaminen oli jo hyvällä tasolla ennen koulutusta. Kyselyiden ja haastatteluiden vastaukset viittaavat siihen, että osa työntekijöistä aiheuttaa muutosvastarintaa pitäytymällä vanhoissa työtavoissaan. Viitalan (2008) mukaan uuden oppiminen vaatii poisoppimista vanhasta, mikä koetaan usein haasteelliseksi. Ajatus siirtyä tutusta tuntemattomaan voi tuntua epävarmalta, mikä myös vie enemmän energiaa kuin vanhoissa rutiineissa pysyminen.

Vastauksissa nostettiin usein esille työajan riittämättömyys. Etenkin palvelumyyjät kokivat työtehtäviensä kasvaneen liian laajoiksi suhteessa käytössä olevaan työaikaan. Viitalan (2013) mukaan jatkuvat muutokset hankaloittavat pätevyyden kokemuksen säilyttämistä, koska ne pakottavat opettelemaan uusia asioita. Osa haastateltavista tunsikin jopa koulutuksen menneen omalta osaltaan hukkaan, koska he eivät ehdi soveltaa koulutuksessa läpikäytyjä asioita työhönsä kokonaisvaltaisesti.

Sivuhuomiona kyselyiden ja haastatteluiden vastauksista kävi ilmi, että osa työntekijöistä asettaa itsensä asiakkaan asemaan, mikä saattaa haitata uuden myyntimallin toteuttamista. Asiakkaalle ei välttämättä tarjota hänelle sopivia ratkaisuja, koska työntekijä ei koe ratkaisua itselleen sopivaksi.

Tästä esimerkkinä paperittoman palvelun suosittelu, josta mainittiin aiemmin tutkimustulosten analysoinnin yhteydessä.

4.1 Kehittämisideat

Tutkimustulosten perusteella voidaan pohtia kannattaako järjestää vastaavanlaisia koulutuksia koko myynninhenkilöstölle tulevaisuudessa, jos osalla ei riitä työaika uusien asioiden soveltamiseen. Sen sijaan vastaavanlaiset koulutukset voisivat toimia paremmin jatkossa työntekijöille, joiden työnkuva painottuu enemmän myyntiin. Palvelumyyjien tuloksia voitaisiin parantaa kasvattamalla heidän tuotetietouttaan, mikä lisäisi heidän varmuutta työssään. Lisäksi palvelusuhteiden välisen yhteistyön uskottiin antavan mahdollisuuden palvella kaikkia asiakkaita yhtä laadukkaasti. Tämän perusteella mahdolliset esteet yhteistyölle tulisi kartoittaa. Yrityksen olisi myös hyvä selvittää minkä verran työntekijät tekevät ratkaisuja asiakkaan puolesta asettamalla itsensä asiakkaan asemaan.

Tulosten perusteella koulutuksesta saatua hyötyä voitaisiin tehostaa järjestämällä puolen vuoden päästä kolmas osa. Toisaalta suurin osa vastaajista piti koulutusta hyödyllisenä siksi, että he saivat keskustella kollegoidensa kanssa ja saivat sitä kautta uusia vinkkejä työhönsä. Tämän perusteella tulevaisuudessa voitaisiin harkita muitakin osaamisen kehittämismenetelmiä. Yksi mahdollinen tapa jakaa osaamista olisi Mayfieldin (2010) ehdottamat organisaation sisäiset kokoontumiset, jossa työntekijät voisivat vapaamuotoisesti keskustella ideoistaan ja muista työhön liittyvistä asioista kollegoidensa ja esimiestensä kanssa. Sosiaalisia tilanteita harjoittavia koulutuksia ei välttämättä kannata enää järjestää, sillä työntekijät kokivat kyseiset koulutukset turhiksi ja sosiaalisten taitojen olevan kiinni henkilöstä itsestään.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

ERHOLTZ-VACKER, S. 2016-01-09. Palvelumyyjä. [Haastattelu]. Iisalmi: LähiTapiola Itä.

FRISK, T. 2005. Koulutuksen arviointi kouluttajan ja henkilöstön kehittäjän työssä. Hyvinkää: Educa-Instituutti Oy.

HEIKKILÄ, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Porvoo: Edita.

HIRSJÄRVI, S., & HURME, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun historia ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

HIRSJÄRVI, S., REMES, P. & SAJAVAARA, P. 2004. Tutki ja Kirjoita. Helsinki: Tammi.

IDMAN, M. 2011. Naiset aiempaa vaativammissa tehtävissä – palkkapussi ennallaan. Tilastokeskus. [Viitattu: 2016-04-12.] Saatavissa: http://www.stat.fi/artikkelit/2011/art_2011-09-06_001.html?s=0

JÄRVINEN, P. 2000. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Porvoo: WSOY.

KAUHANEN, J. 2012. [Viitattu 2015-12-08.] Saatavissa: <http://verkkokirjahylly.talentum.fi/ezproxy.savonia.fi/teos/EABBIXGTFF#kohta:HENKIL%28%28d6%29ST%28%28d6%29VOIMAVAROJEN%28%2820%29JOHTAMINEN%28%2820%29>

LÄHITAPIOLA IDÄN Intranet-sivut. 2015. [Viitattu: 2015-08-28.]

LÄHITAPIOLA ITÄ, 2015. Great place to work -kyselyn tulokset vuosilta 2013–2015.

MAYFIELD, M. 2010. Tacit knowledge sharing: techniques for putting a powerful tool in practice. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, Vol. 24 Iss: 1. [Viitattu 2015-12-09.] Saatavissa: http://moodle.savonia.fi/pluginfile.php?file=%2F272711%2Fmod_resource%2Fcontent%2F1%2FMa%2Fmayfield_tacitknowledge.pdf

MURRAY L. & EFENDIOGLU A. Valuing the investment in organizational training. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 39 Iss: 7. [Viitattu 2015-12-09.] Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com/ezproxy.savonia.fi/doi/pdfplus/10.1108/00197850710829085>

PALDANIUS, T. 2016-01-09. Edustaja. [Haastattelu]. Iisalmi: LähiTapiola Itä.

PIILI, M. 2006. Esimiestyön avaimet: Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.

RUOHOTIE P. & HONKA J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.

SARALA, U. & SARALA A. 2010. Oppiva organisaatio. Tampere: Palmenia.

SCHIUMA G. 2012. Managing knowledge for business performance improvement. Journal of Knowledge Management, Vol. 16 Iss. 4. [Viitattu 2015-12-09.] Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.savonia.fi/doi/pdfplus/10.1108/13673271211246103>

SYDÄNMAANLAKKA, P. 2012. Älykäs organisaatio. Vantaa: Hansaprint Oy.

TANNILA, A. 2014. Kyselytutkimuksen luotettavuus. [Verkkosivu]. [Viitattu 2016-04-20]. Saatavissa: <http://tilastoapu.wordpress.com/2012/03/13/kyselytutkimuksen-luotettavuus/>

TEPPO, S. 2016-01-09. Palvelumyyjä. [Haastattelu]. Iisalmi: LähiTapiola Itä.

TILASTOKESKUS 2011, Palkkarakennetilasto. [Taulukko]. Saatavissa: http://www.stat.fi/artikkelit/2011/art_2011-09-06_001.html?s=0

TUTKIMUSMENETELMÄT. 2014. [Verkkoaineisto] Sijainti: Kuopio: Savonian ammattikorkeakoulun Moodle [verkko-oppimisympäristö]. Tutkimusmenetelmät -kurssi. [Viitattu 2015-11-20].

TYÖOLOTTUTKIMUS, 2013. Tilastokeskus. [Viitattu 2016-04-18] Saatavissa: http://www.tilastokeskus.fi/til/tyoolot/2013/tyoolot_2013_2014-11-26_tie_001_fi.html

VIITALA, R. 2008. Johda osaamista! Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

VIITALA, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Porvoo: Bookwell Oy.

LIITE 1: SÄHKÖPOSTIVIEISTI KYSELYN VASTAANOTTAJILLE

Hei,

Opiskelen viimeistä vuotta Savonian ammattikorkeakoulussa liiketaloutta ja teen opinnäytetyökseni tutkimuksen LähiTapiola Idän myynninhenkilöstölle järjestetyn koulutuksen vaikuttavuudesta.

Pyytäisin sinua ystävällisesti vastaamaan oheiseen webropol-kyselyyn. Vastaaminen vie aikaasi noin 5 -10 minuuttia. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja anonyymisti. Kyselyn tuloksia käytetään ainoastaan tähän opinnäytetyöhön. Kyselyyn voi vastata 2.10. asti.

Kiitos etukäteen vastauksestasi!

Ystävällisin terveisin,

Jonna Eloranta

Pääset osallistumaan kyselyyn tästä linkistä:

<https://www.webropol-surveys.com/S/39215182309F784D.par>

LIITE 2: ENSIMMÄINEN KYSELY



Henkilöstökoulutuksen vaikuttavuus

1. Sukupuoli *

- nainen
 mies

2. Olen *

- alle 30-vuotias
 30-39-vuotias
 40-49-vuotias
 50-vuotias tai yli

3. Olen ollut töissä vakuutuslalla *

- alle 2 vuotta
 2-5 vuotta
 6-14 vuotta
 15 vuotta tai enemmän

4. Miten viihdyt työssä? *

- En lainkaan (1) Hieman (2) Jonkin verran (3) Hyvin (4) Erittäin hyvin (5)

5. Valitse seuraavista vaihtoehdoista enintään kolme asiaa, jotka kuvaavat parhaiten mitä työ merkitsee sinulle. *

- haasteita
 itsensä kehittämistä
 itsensä toteuttamista
 rahaa elää mukavammin
 sosiaalista statusta
 sosiaalisia suhteita
 säännöllisyyttä elämään
 toimeentuloa itseni ja perheeni elättämiseen
 verkostoitumista
 muuta, mitä? _____

6. Kuinka motivoitunut olit mennessäsi koulutukseen? *

- En lainkaan motivoitunut (1) Hieman motivoitunut (2) Jonkin verran motivoitunut (3) Hyvin motivoitunut (4) Erittäin motivoitunut (5)

7. Mitä mieltä olet seuraavista väitteistä koskien myynnin valmennuksen koulutusta? *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En eri enkä samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Koulutus kokonaisuudessaan vastasi odotuksiani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutus vastasi sisällöltään odotuksiani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutuksen oppimateriaali ja harjoitukset olivat hyödyllisiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutuksen aiheille oli varattu riittävästi aikaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kouluttajat olivat asiantuntevia ja osaavia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kouluttajat olivat innostavia ja motivoivia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päivän käytännön järjestelyt olivat onnistuneet (tilat, taukojen riittävyys, tarjoilut)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutukselle asetetut tavoitteet toteutuivat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pidin koulutusta tarpeellisena itselleni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Kuinka motivoitunut olit koulutuksen jälkeen? *

En lainkaan motivoitunut (1) Hieman motivoitunut (2) Jonkin verran motivoitunut (3) Hyvin motivoitunut (4) Erittäin motivoitunut (5)

9. Mitä hyvää ja/tai huonoa koulutuksessa oli mielestäsi?

hyvää:

huonoa:

10. Mitä tavoitteita asetit itsellesi koulutuksen jälkeen?

400 merkkiä jäljellä

11. Miten aiot saavuttaa asettamasi tavoitteet käytännössä?

400 merkkiä jäljellä

12. Miten koulutuksessa opitun jälkeen aiot muuttaa päivittäistä tekemistäsi?

400 merkkiä jäljellä

LIITE 3: TOINEN KYSELY



Henkilöstökoulutuksen vaikuttavuus

13. Olen *

- asiakasvastaava
- edustaja
- palvelumyyjä
- puhelinpalvelussa

14. Millaiseksi koet osaamistasosi koulutuksen jälkeen seuraavissa asioissa? Valitse mielipidettäsi vastaava vaihtoehto.

	Heikko	Tyydyttävä	Hyvä	Erinomainen	En ole käyttänyt
Järjestelmien käyttö *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakastietojen tarkistaminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myyntin portaat:					
1. Asiakastapaamisiin valmistautuminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Keskustelun avaaminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Laadukas kartoittaminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Ratkaisuehdotuksen tekeminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Yhteenveto käsitellyistä asioista *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Kaupan päättäminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Jälkihoito *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palautteen pyytäminen asiakkaalta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suosituksen pyytäminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kartoituslomakkeen käyttö *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakaseduista kertominen (esim. Omaetu & S-bonus) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S-pankkipalveluiden suosittelu *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Paperittoman palvelun suosittelu *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Valitse seuraavista väitteistä parhaiten mielipidettäsi vastaava vaihtoehto. *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En eri enkä samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Hallitsen Lähitapiolan tuotteet ja osaan tarjota niitä asiakkaille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan tunnistaa asiakkaiden tarpeet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan hyödyntää työssäni myyntin portaita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen onnistuvani myyntitilanteissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pyydän tarvittaessa apua työkavereiltani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan tarvittaessa apua työkavereiltani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan tarvittaessa apua esimieheltäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan tarvittaessa apua eri osastojen palvelunumerosta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen työyhteisön tukevan minua riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hahmotan työnkuvaani kuuluvat osaamisvaatimukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen työnkuvaani kuuluvat osaamisvaatimukset sopivan laajuisiksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Koen työaikani riittävän uusien asioiden soveltamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen työssäni tapahtuvat muutokset stressaavina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Mitkä asiat koet työssäsi tärkeimmäksi onnistumisen kannalta? Voit valita enintään kolme itsellesi tärkeintä vaihtoehtoa. *

- Järjestelmäosaaminen
- Myyntiosaaminen
- Sosiaaliset taidot asiakaskontakteissa
- Tuoteosaaminen
- Yhteistyö työkavereiden kanssa
- Muu, mikä?

17. Oletko soveltanut opittuja asioita koulutuksen jälkeen? *

En lainkaan (1)	Hieman (2)	Jonkin verran (3)	Melko paljon (4)	Erittäin paljon (5)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Oletko kokenut esimiehen havainnoinnin vaikuttaneen toimintatapoihisi? *

En lainkaan (1)	Hieman (2)	Jonkin verran (3)	Melko paljon (4)	Erittäin paljon (5)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Tukeeko työilmapiiri ja työkavereiden toiminta mielestäsi toiminnan muuttumista? *

Ei lainkaan (1)	Hieman (2)	Jonkin verran (3)	Melko paljon (4)	Erittäin paljon (5)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Miten asiakkaasi huomaavat toimintatapasi muuttuneen?

200 merkkiä jäljellä

21. Missä asioissa koet tarvitsevasi lisää koulutusta? Voit valita enintään kolme itsellesi tärkeintä vaihtoehtoa. *

- Järjestelmäosaaminen
- Myyntiosaaminen
- Sosiaaliset taidot asiakaskontakteissa
- Tuoteosaaminen
- Yhteistyö työkavereiden kanssa
- Muu, mikä?

22. Miten koet koulutuksen tuottaneen lisäarvoa koko yrityksen osaamiselle?

200 merkkiä jäljellä