

Tony Leino

Verkkokurssisuoritusten tukeminen

suorituksen johtamista operatiivisessa asiakaspalvelussa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi (ylempi AMK)

Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

Opinnäytetyö YAMK

2.11.2017

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Tony Leino Verkkokurssisuoritusten tukeminen -suorituksen johtamista operatiivisessa asiakaspalvelussa. 89 sivua + 6 liitettä 2.11. 2017
Tutkinto	Tradenomi (Ylempi AMK)
Koulutusohjelma	Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	Liisa Koski-Lukkari
<p>Kehittämistehtävän kohdeorganisaatio oli Finnair Ground Customer Service -yksikkö Helsinki Airport:ssa. Tärkeimmät tutkimustehtävän tavoitteet olivat vaikuttaa verkko-oppimislanteiden sujuvuuteen vähentämällä teknisiä ongelmia sekä parantamalla ohjeistusta. Lisäksi tarkoitus oli parantaa esimiesten mahdollisuuksia seurata ja hallinnoida suorituksia uuden toimintamallin ja työkalun avulla.</p> <p>Tehtävä toteutettiin laadullisena toimintatutkimuksena, jossa aineisto kerättiin kahdessa otteessa teemahaastatteluilla ja verkkokyselyillä.</p> <p>Teoreettinen viitekehys muodostui kolmesta kokonaisuudesta ja ne olivat verkko-oppimisen oppimisprosessi, sekä tiedon ja suorituksen johtamisen prosessit. Verkko-oppimisen tukemista käsiteltiin 5-tason ajattelumallin avulla. Siinä suorituksen konkreettinen tukeminen voidaan aloittaa tunnistamalla suorittamiseen vaikuttavat esteet. Tämän jälkeen laaditaan keinot niiden poistamiseksi. Tiedon johtamista lähestyttiin mukaillen Nonakan spiraalin periaatetta. Siinä suoritustietojen yhdistäminen ja jakaminen ovat osa esimiestyötä. Suorituksen johtamisessa voidaan puolestaan hyödyntää vauhtipyörää. Siinä tavoitteisiin perustuva jatkuva seuranta sekä toimintatapojen ja työkalujen toimivuus pitävät johtamisen vauhtipyörän liikkeessä.</p> <p>Kehittämistehtävän tuloksena syntyi toimintamalli, jossa verkkokurssien seuranta ja hallinnointi siirrettiin resurssisuunnittelusta asiakaspalvelun esimiehille. Heille laadittiin virtuaalisen oppimisympäristön rinnalle helppokäyttöinen työkalu tiimiläistensä suorituksen seurantaan ja tietojen käsittelyä varten. Verkkokurssien suorittamisen tueksi laadittiin uusittu ohjeistus, jonka avulla voitiin vähentää teknisistä syistä johtuvia ongelmia. Ohjeen avulla oli mahdollista löytää oikea kurssikoodi sitä täysin vastaavan kurssin suorittamiseksi. Kaikki materiaali siirrettiin yhteiseen Share Point -työryhmätilaan.</p> <p>Verkkokurssien suorittamiseen, seurantaan ja hallinnointiin liittyvä toimintamalli selkeyttää vastuunjakoa ja tehostaa esimiestyötä tuoden siihen uuden näkökulman. Toimintamalli lisää myös verkkokurssien suorittamisen tärkeyttä ja arvostusta.</p>	
Avainsanat	verkkokurssi, suorituksen johtaminen, tiedon johtaminen

Author(s) Title Number of Pages Date	Tony Leino eLearning Performance Support – Performance Management in Operational Customer Service 89 pages + 6 appendices November 2, 2017
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Entrepreneurship and Business Competence
Specialisation option	
Instructor(s)	Liisa Koski-Lukkari, Senior Lecturer
<p>The target organization for the present development project was the Finnair Ground Customer Service unit at Helsinki-Airport. The main objectives of the project were to influence the smoothness of eLearning situations by reducing technical problems and improving guidance. The aim was also to improve the ability of supervisors to monitor and manage the performance through a new operating model and tool.</p> <p>The project was carried out as a qualitative action research where the material was collected in two occasions with theme interviews and online surveys.</p> <p>The theoretical framework was formed of three entities: the learning process for e-learning, and the process of knowledge and performance management. Support for eLearning was dealt with using a 5-level approach. In this, the concrete support of the performance can be started by identifying the obstacles that affect execution. Thereafter, ways to remove obstacles are drawn up. Knowledge management was approached by adapting Nonaka's spiral principle. In this, the merging and sharing of performance data are part of supervisory work. In turn, the flywheel can be used to direct the performance. The continuous monitoring, as well as the functionality of working methods and tools, keep the driving force behind the flywheel.</p> <p>As a result of the development task, an operating model was created in which eLearning performance tracking and management was transferred from resource planning to the customer service Duty Managers. An easy-to-use tool was developed alongside the virtual learning environment for monitoring team performance and data processing. In order to carry out online courses, a revised guide was published to reduce technical problems. The guide was used to help finding the correct course code for completing the corresponding course. All the material was transferred into a common SharePoint workgroup.</p> <p>The operating model of managing performance, monitoring and managing tracking online courses clarifies the division of responsibilities and enhances supervisory work by bringing it a new perspective. The operating model also adds to the importance and appreciation of running online courses.</p>	
Keywords	eLearning, performance management, knowledge management

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Kohdeorganisaation kuvaus	1
1.2	Nykytilanneanalyysi	2
1.3	Kehittämiskohteen ja aiheen rajaus	4
1.4	Valinnan perustelu	5
2	Kehittämistehtävä	6
2.1	Tutkimuskysymykset	6
2.2	Kehittämistehtävän mittarit	7
2.3	Kehittämistehtävän aikataulu	9
2.4	Tutkimusmenetelmä	9
2.5	Tutkimusaineiston hankkiminen	10
2.5.1	Verkkokysely	11
2.5.2	Haastattelut	14
3	Teoreettinen viitekehys	15
3.1	Verkkokurssit	15
3.1.1	Verkko-oppimisen oppimisprosessi	16
3.1.2	Tukeminen 5-tason ajattelumallina	20
3.2	Tiedon johtaminen	22
3.2.1	Tiedon johtamisen prosessi	25
3.2.2	Nonakan spiraali	26
3.3	Suorituksen johtaminen	29
3.3.1	Suorituksen johtamisen kokonaisuus	31
3.3.2	Suorituksen johtamisen vauhtipyörä	32
4	Kehittämistehtävän tulokset	35
4.1	Ensimmäisen kyselyn tulokset	35
4.2	Toimenpiteet	54
4.3	Toisen kyselyn tulokset	63
5	Kehittämistehtävän arviointi	76
6	Pohdinta	81

6.1	Tutkimuksen luotettavuustarkastelu	81
6.2	Jatkotutkimusaiheita	84
	Lähteet	86

Liitteet

Liite 1. Ensimmäisen ja toisen verkkokyselyn väittämät ja kysymykset

Liite 2. Esimiesten ensimmäisen haastattelun kysymykset

Liite 3. Esimiesten toisen haastattelun kysymykset

Liite 4. Ensimmäisen verkkokyselyn vastausten koodaus

Liite 5. Toisen verkkokyselyn avokysymysten vastaukset

Liite 6. Esimerkki esimiesten haastatteluvastausten koodaamisesta

1 Johdanto

Vuodesta 1923 (Aero) lähtien toiminut lentoyhtiö Finnair on yksi vanhimmista edelleen toimivista lentoyhtiöistä. Se tarjoaa yhteydet noin 70 kohteeseen Euroopassa ja 17 Aasiassa sekä kolmeen Pohjois-Amerikassa. Yhtiö kuljetti vuoden 2016 aikana 10,9 miljoonaa matkustajaa eli lähes 30 000 matkustajaa joka päivä. Laivastossa on tällä hetkellä noin 70 konetta. Konsernissa työskenteli vuoden 2016 lopussa noin 4900 työntekijää liikevaihdon ollessa 2,3 miljardia euroa.

Yhtiö on aloittanut vuonna 2016 digitaalisen matkan vuoteen 2020 uudistamalla monia palvelujaan. Sen tavoite on tarjota asiakkaille ainutlaatuinen pohjoismainen asiakaskokemus. Yhtiön 2016-2018 strategian yksi painopistealueista on myös henkilöstökokemus, jonka tavoite on parantaa suoritusta, osaamisen kehittämistä ja tuottavuutta. Samalla kiinnitetään huomiota taitoihin ja työvälineisiin. (Finnairin Vuosikertomus 2016.)

Suuressa ja kauan toimineessa yrityksessä voidaan päätellä olevan runsaasti erilaista tietoa ja osaamispääomaa. Tietoa tulee myös jatkuvasti lisää eri muodossa ja eri kanavissa. Siksi on tärkeää tukea ja parantaa erilaisia tiedon hankkimisen ja oppimisen tapoja sekä kiinnittää huomiota siihen, miten tietoa ja suoritusta voidaan johtaa.

1.1 Kohdeorganisaation kuvaus

Yhtiön Helsinki Airportin asiakaspalvelussa työskentelee tällä hetkellä noin 250 asiakaspalvelijaa, jotka on jaettu esimiesten vetämiin tiimeihin. Asiakaspalvelussa on useita toisiinsa hyvin läheisesti liittyviä toimenkuvia, joista kaksi suurinta ovat Service Agent ja Gate Service Agent -ryhmät.

Service Agentin toimenkuvaan kuuluvat muun muassa matkavarausten tekeminen, muuttaminen ja päivittäminen, lentolippujen ja lisäpalveluiden myynti, maksujen perintä, lähtöselvitys sekä matkustusdokumenttien oikeellisuuden todentaminen lähtöselvityksessä tai transit -neuvonnassa. Tehtäviin kuuluu myös matkatavaraan kohdistuvien katoamis- ja rikkoutumisilmoitusten tekeminen tulopalvelussa. Lisäksi he osallistuvat epä säännöllisyys- ja ylibuukkaustilanteiden hoitamiseen.

Gate Service Agentti toimii lähtöportilla koneen kääntöön eli tuloon ja lähtöön liittyvässä asiakaspalvelussa. He varmistavat lennon aikataulunmukaisen lähdön lähtöportilla boarding -prosessissa, jossa matkustajat otetaan sisään koneeseen tarkastuskortin ja dokumenttien tarkastuksen jälkeen. Tehtäviin kuuluu myös epäsäännöllisyystilanteiden hoito. Koneen saapuessa ja lähtiessä telakoidaan matkustajasilta, sekä huolehditaan lennon matkustajavirran ohjauksesta ja -opastuksesta.

Koko asiakaspalvelun toiminnasta vastaavat 14 operatiivista esimiestä ja he valvovat työnjaon toteutumista ja asiakaspalveluprosessin sujuvuutta. Esimiehillä on myös HR -vastuu omasta tiimistään, johon kuuluu keskimäärin 15-20 henkilöä. Heidän vastuullaan on tiedon johtaminen ja osaamisen kehittäminen ja he osallistuvat koulutustarpeen arviointiin, koulutussuunnitteluun, rekrytointeihin sekä kehitysprojekteihin. He ovat vastuussa myös työsuojelusta eli turvallisten työtapojen noudattamisesta ja poikkeamien raportoinnista sekä valvovat viranomais määräysten ja muun ohjeistuksen noudattamista. Heidän vastuullaan on myös tiedottaminen ja toiminnan ohjeistus.

Asiakaspalvelijat saavat runsaasti työhönsä liittyvää ammattitekniistä- ja asiakaspalvelukoulutusta. Luokkahuoneopetuksen lisäksi verkko-oppiminen on lisääntynyt ja kehittynyt merkittävästi, sillä verkkokurssit ovat tehokas tapa oppia nopeasti uutta ja kerrata vanhaa. Jokainen työntekijä voi itse ilmoittautua ja suorittaa verkkokursseja intranetin Training Portaalin oppimisympäristössä. Tässä tutkimuskontekstissa verkko-oppimisella tarkoitetaan työnantajan tarjoamia ja pakollisia työpäivän aikana tehtäviä eLearning -harjoituksia.

Vaikka operatiivisen asiakaspalvelun tehtävät ovatkin lähtökohtaisesti samankaltaisia, niihin voi liittyä erilaisia ammatillisia erityispiirteitä. Lisäksi työkokemuksessa ja työn hallinnassa voi olla eroja. Siksi eri ryhmillä voi olla toisistaan poikkeavia ja vaihtelevia tarpeita verkko-opetuksen toteutuksen ja sisällön suhteen. Tämä asettaa myös haasteen suorituksen ja tiedon johtamiselle esimiestyössä.

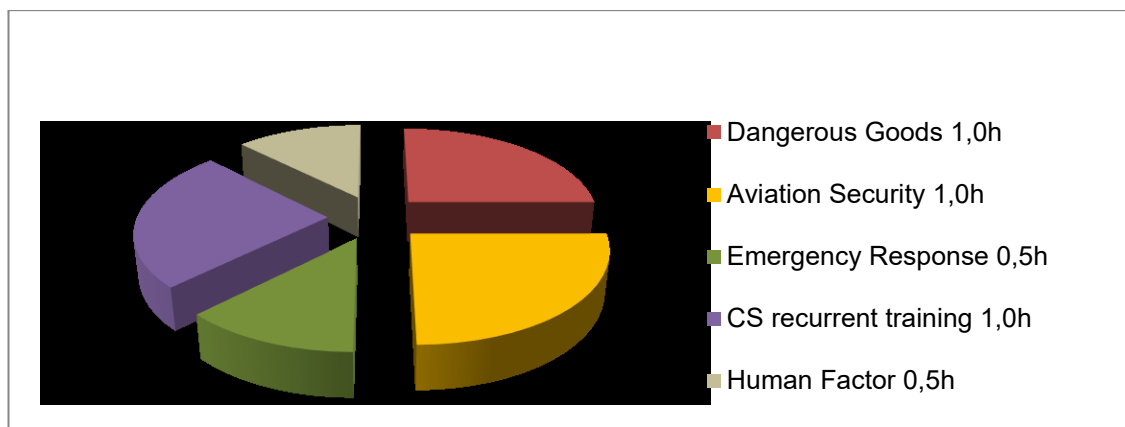
1.2 Nykytilanneanalyysi

Tällä hetkellä Training Portaalin tarjonnassa on 56 erilaista verkkokurssitoteutusta eri osastojen osaamistarpeisiin. Lentävälle henkilökunnalle ja maapalveluille on omat verk-

kokurssinsa, sillä asiakaspalvelu ja turvallisuusosaaminen vaativat toisistaan poikkeavaa ammatillista osaamista. Viranomaismääräyksiin perustuvat verkkokurssit on suoritettava uudelleen 1-3 vuoden välein. Näiden voimassaoloajat umpeutuvat tasaisesti pitkin vuotta, joten suuressa organisaatiossa suorituksia on meneillään käytännössä jatkuvasti. Myös yrityksen itsensä tärkeäksi määrittelemät verkkokurssit on suoritettava ajallaan. Siksi verkkokurssien voidaan päätellä sisältävän erittäin tärkeää ja olennaista tietoa oman työn osaamisen ja suorittamisen kannalta.

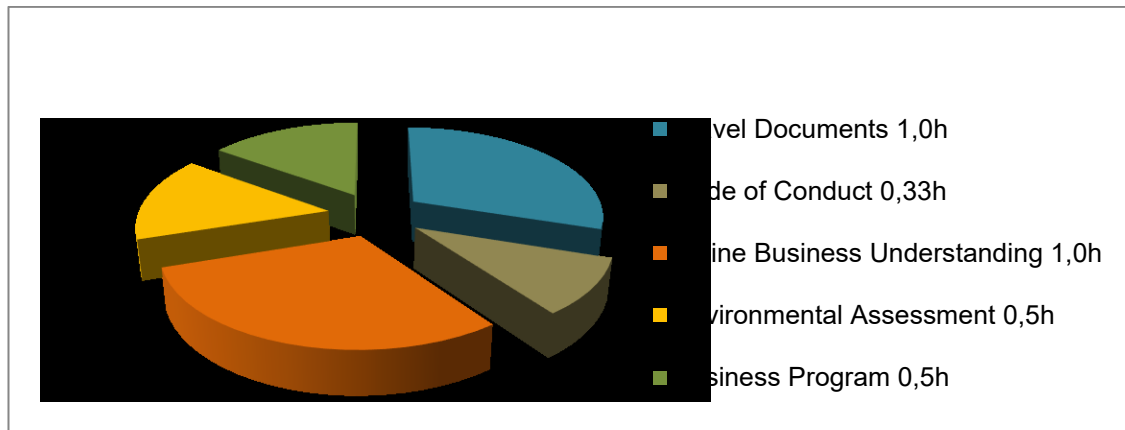
Tiedon tärkeydestä huolimatta verkkokurssien suorittaminen juuri niille varattuna aikana on operatiivisessa työssä osoittautunut välillä hyvinkin haastavaksi. Kiireellisempien tehtävien vuoksi niiden suorittaminen voi siirtyä ja työtehtävien uudelleenjärjestelyiden vuoksi sitä varten on löydyttävä uusi ajankohta. Tämän vuoksi on tärkeää, että suorituksia seurattaisiin keskitetysti, jotta suoritusmerkinnät voitaisiin varmistaa ja päivittää säännöllisesti. Tämä edellyttää sitä, että esimiehillä on oltava nykyistä parempi näkymä suoritusten kokonaistilanteeseen.

Kuvion 1 viranomaismääräyksiin perustuvat verkkokurssit painottavat muun muassa vaarallisten aineiden käsittelyä ja havainnointia, monitahoista ilmailuturvallisuutta sekä toimintaa hätätilanteissa.



Kuvio 1. Viranomaismääräyksiin perustuvat pakolliset verkkokurssit ja niiden kesto.

Kuvion 2 yhtiön itsensä määrittelemät pakolliset verkkokurssit painottavat asiakaspalvelua, ammattiteknistä osaamista, matkustusasiakirjojen oikeellisuutta sekä liiketoimintaympäristöä.



Kuvio 2. Kohdeorganisaation määrittelemät pakolliset verkkokurssit ja niiden kesto.

Verkkokurssien mahdollisuudet ovat mielestäni vielä hyödyntämätön resurssi ja tämä oli myös esimiesfoorumista saamani viesti. Organisaatiossa on keskusteltu myös siitä, kenen tulisi huolehtia verkkokurssien aikatauluttamisesta, suoritusten seurannasta sekä niiden hallinnoinnista. Näistä huolehtiminen voisi olla osa esimiestyön tiedon johtamista, jossa nykyään korostuu entistä enemmän operatiivisen johtamisen ohella myös HR -vastuu. Esimiehet ovat kuitenkin esittäneet, että heidän on vaikea seurata tiimikohtaista verkkokurssien suorittamista nykyisen virtuaalisen oppimisympäristön avulla. Tämä johtuu siitä, ettei sieltä ole mahdollista saada nopealukuista tiimikohtaista tilanneraporttia. Siksi olisi tärkeää ratkaista verkkokurssien suorittamiseen, seurantaan ja hallinnointiin liittyvät kysymykset. Tähän voisi olla ratkaisuna uuden menettelyn, toimintamallin tai työkalun käyttöönotto. Yksi vaihtoehto voisi olla myös strategian mukaisen digitalisaation tehokkaampi hyödyntäminen.

1.3 Kehittämiskohteen ja aiheen rajaus

Rajasin tutkimuksen aiheen yksinkertaisesti sen mukaan, mitä tarkoitukseni on saada selville ja mitä haluan keräämilläni tiedoilla osoittaa. Pyrin välttämään sitä, ettei rajaus olisi liian tiukka tai liian yleinen. Selkeä rajaus auttaisi myös ulkopuolista lukijaa hahmottamaan kokonaisuuden. (Hirsijärvi & Remes & Sajavaara 2009, 81-82.)

Kehittämissuunnitelmani kohdistuu lentoyhtiön maapalveluiden asiakaspalvelun henkilöstöön ja sen esimiehiin Helsinki Airport:ssa. Varsinaisen aiheeni rajasin käsittelemään verkkokurssien suorittamisen tukemista. Tarkoitukseni ei ole siis tutkia suoranaisesti op-

pimistä tai sen kehittämistä, vaan miten parantaa suorittamista tukevia olosuhteita vähentämällä teknisiä ongelmia. Tämän lisäksi tarkastelen sitä, miten esimiehet voisivat paremmin tukea suorittamista. Tähän halusin saada mukaan mahdollisimman suuren osan henkilöstöstä ja tutkimuskohteen henkilöstö voi osallistua tähän kyselyyn avulla. (Sarala & Sarala 2010, 127.)

1.4 Valinnan perustelu

Verkkokurssien suorittaminen on kohdeorganisaatiossa ollut tärkeä ja ajankohtainen kysymys. Tutkimusaiheen tarpeellisuus kävi ilmi maaliskuun 2016 lopussa käydyssä luottamusmiesfoorumissa, jossa mainittiin verkkokurssien hyödyntämisen olevan vajavaista. Kehittämiskohteen vetäjän toivomuksesta myös esimiehet haluttiin saada tehokkaammin mukaan suorituksen johtamiseen, sillä tiedon ja osaamisvaatimusten lisääntyessä heidän rooliaan oli olennaista vahvistaa. Siksi koin tarpeelliseksi yhdistää tässä tutkimuksessa verkkokurssit ja esimiestyön yhdeksi kokonaisuudeksi.

Lentoaseman asiakaspalvelu on tutkimuskohteenä kiinnostava ja sieltä voin myös kerätä paljon tutkimusaineistoa. Operatiivinen asiakaspalvelu on myös yksi vaativimmista asiakaspalvelun muodoista ja se asettaa tiedot ja taidot todelliseen testiin. Operatiivisessa työssä ohjeistusta ja tietoa jaetaan koko ajan monessa eri kanavassa. Siksi kaikki tarjolla oleva tieto on voitava käyttää tehokkaammin hyväksi toiminnan laadun ja osaamisen varmistamiseksi. Tämä koskee myös työpaikan verkko-opiskelumateriaalin tarjoamia mahdollisuuksia. Verkkokurssien suorittamista ja sen tukemista ei ole tutkimuskohteessa koskaan näin laajasti ja erikseen tarkasteltu eikä varsinkaan tutkittu.

Nykyisen verkkokurssitarjonnan rakentamiseen ja ylläpitoon on myös käytetty paljon erilaisia resursseja. Siksi niiden suorittaminen on voitava hyödyntää tehokkaammalla tavalla, vaikka suuressa yrityksessä niistä syntyneet kustannukset jakautuvatkin monen käyttäjän kesken. (Ojala 2008, 185.) Digitaalisten oppimisvälineiden käytön avulla resursseja voidaan käyttää tehokkaammin luokkahuoneopetukseen verrattuna (Mäkitalo & Wallinheimo 2012, 21).

Olen toiminut aikaisemmin usean vuoden ajan tutkimuskohteen asiakaspalvelussa esimiehenä ja kokemuksen perusteella havainnut, miten tärkeää on tukea työntekijöiden suorittamista. Siksi esimiehillä pitää olla toimivat menetelmät ja työkalut myös kaiken suorittamiseen liittyvän tiedon seurantaan ja hallintaan. Toivon voivani vaikuttaa tällä

tutkimusaiheen valinnalla esimiestyön sisältöön sekä siihen liittyvien työkalujen ja toimintamallin parantamiseen. Tällä uskon olevan vaikutusta esimiestyöstä koettavaan mielekkyyteen.

Resurssiensuunnittelussa on suunniteltu usean vuoden ajan verkkokurssien suorittaminen valmiiksi työvuorolistoille. Tämä on ollut myös osa omia tehtäviäni resurssiensuunnittelussa ja se on mahdollistanut jossakin määrin myös suoritusten etenemisen seurannan. Verkkokurssien varsinaisesta seurannasta ja hallinnoinnista on vastannut oman työn ohessa yksi henkilö. Työtehtävien lisääntyessä resurssisuunnittelussa uusien asiakkaiden myötä tämä toimintamalli ei ollut enää perusteltu ja siksi oli tarpeellista arvioida sitä uudelleen.

2 Kehittämistehtävä

2.1 Tutkimuskysymykset

Kehittämistehtävän taustalla vaikuttava tutkimusongelma oli aluksi muutettava tutkimuskysymykseksi, johon hain tutkimuksellani vastausta. Löytämällä vastauksen voin myös ratkaista tutkimusongelman. Tutkimuskysymykset voidaan luokitella eri kysymystyyppisiin, kuten mitä, miksi ja miten. (Kananen 2015b, 36-37.) Tässä kehittämistehtävässä käytän vastausten etsimiseen viimeksi mainittua kysymystyyppiä:

- Miten verkkokurssien suorittamista voitaisiin tukea paremmin, jotta suorittaminen olisi sujuvampaa?
- Miten esimiehet voisivat käsitellä tehokkaammin oman tiiminsä suorituksiin liittyvää tietoa?
- Miten esimiesten olisi helpompi seurata ja hallinnoida oman tiiminsä suorituksia?

Koska joidenkin verkkokurssien suorittaminen on viranomaisten tai työnantajan vaatimus, niiden suorittaminen ajallaan on erittäin tärkeää. Se on myös tärkeä oppimistilaisuus, jossa opitaan uutta ja kerrataan aiemmin opittua oman osaamisen varmistamiseksi. Verkkokurssien suorittamisessa ilmenee kuitenkin usein erilaisia haasteita, jotka liittyvät esimerkiksi yhteiskäyttöympäristön aiheuttamiin teknisiin ongelmiin. Niitä

voi olla myös muuttuvista työjärjestelyistä johtuen haastavaa suorittaa annetussa ajassa työtehtävien välissä. Lisäksi suoritusten hallintaan ja seurantaan liittyvä toimintamalli vaatii henkilöstön määrän kasvaessa uudistamista. Jonkun on jatkossakin huolehdittava siitä, että jokaisen henkilökohtainen tilasto virtuaalisessa oppimisympäristössä on ajan tasalla ja kirjaukset suorituksista on päivitetty. Tältä pohjalta rakentuivat myös edellä mainitut tutkimuskysymykset.

Tutkimuskysymykset oli harkittava tarkoin, sillä ne ovat koko kehittämistehtävän perusta. Ne vaikuttivat teoriavalintoihini ja selittivät kysymysten pohjalta saatavia vastauksia. Tämän kehittämistehtävän tutkimuskysymyksiä piti muuttaa useaan otteeseen sitä mukaa kun uusia ajatuksia ja näkökulmia ilmaantui. Näin ne määrittivät koko ajan tutkimuksen suunnan. Vaikka en johtanut niitä suoraan mistään teoriasta, pyrin saamaan niistä tutkittavia. Samalla sain niistä mahdollisimman konkreettisia ja yksinkertaisia. (Hancké 2010, 27-30.)

Tutkimuskysymyksistä voin johtaa suoraan kehittämistehtävän tavoitteet, sekä määrittellä keinot niiden saavuttamiseksi. Näin ollen tärkeimmät tutkimustehtäväni tavoitteet ovat parantaa tai lisätä:

- verkko-oppimistilanteiden sujuvuutta parantamalla ohjeistusta
- verkkokurssien suorittamista ajallaan vähentämällä teknisiä ongelmia
- esimiesten mahdollisuuksia seurata ja hallinnoida suorituksia uuden toimintamallin avulla

2.2 Kehittämistehtävän mittarit

Mittareita valitessani minun oli ensin yleisesti arvioitava, miten asiat olisivat mitattavissa ja mitä niillä voidaan mitata. Koska mitään mittareita ei ollut valmiina, oli tehtävää varten rakennettava omat mittarit. (Valli 2015, 41.) Pyrin löytämään kehittämistehtävään sellaisia mittareita, joista saadut tulokset olisivat mahdollisimman hyödyllisiä ja kuvaavia ja jotka auttaisivat myös oikeiden toimenpiteiden valinnassa ja toteuttamisessa. Niiden on oltava myös niin oleellisia, jotta ne voisivat tuottaa tarvittaessa myös lisäarvoa päätöksenteolle. (Vilkkumaa 2007, 139-140.)

Pääasiallisen tutkimuskysymyksen mittari:

- toiminnan mittari

Tällä toiminnan mittarilla verrataan saatuja tuloksia lähtötilanteen ja lopputilanteen välillä. Tämän perusteella voidaan todeta, onko mikään muuttunut. (Ojala 2008, 75.) Käytännössä suoritetaan alkumittaus ja loppumittaus. Tällä välillä suoritetaan suunnitellut toimenpiteet ja lopuksi muutos näytetään toteen alku- ja lopputilanteen välisellä erotuksella. (Kananen 2015a, 45.)

Verkkokurssisuoritusten tukemisen mittari:

- Konkreettisten muutosten, parannusten tai korjausten määrä tai laatu.
- Lomakekyselyllä saadaan tietoa olosuhteista ja välineistä sekä niihin liittyvistä muutoksista.

Muutokset tai korjaukset voivat liittyä esimerkiksi laitteisiin, järjestelmiin, yhteyksiin tai toimintatapoihin. Ne voivat olla myös mitä tahansa muita vastaajan mainitsemia ongelmia tai kehityskohteita, joihin on pyritty vaikuttamaan.

Suorituksen johtamisen mittarit:

- Esimiesten suorittaman seurannan lähtö- ja lopputilanteen välinen muutos
 - kirjattujen ja kirjaamattomien kurssien määrällinen suhde
 - esimiesten tekemien kirjausten täyttöaste

Suorituksen johtaminen on tässä tutkimustehtävässä rajattu verkkokurssien suorittamiseen. Käytännössä mitataan siis sitä, onko vanhenemassa tai jo vanhentunut verkkokurssi jo suoritettu ja ovatko esimiehet kirjanneet suorituksen ja päivittäneet uuden suoritusajan. Tätä varten esimiehillä tulisi olla käytössään siihen soveltuvat välineet ja osaaminen. (Kauhanen 2010, 63-6.)

Tiedon johtamisen mittari:

- tiedon hallinnan menetelmiin tai työkaluihin tehdyt muutokset

Esimiesten tiedon johtamista voidaan mitata esimerkiksi työkaluihin tehtyjen muutosten tai lisäysten perusteella. Nämä voivat liittyä myös esimerkiksi verkkokurssisuoritusten ja niiden seurantaan ja hallintointiin liittyvän ohjeistuksen tallentamisen menetelmiin.

2.3 Kehittämistehtävän aikataulu

Esittelen tutkimustehtäväni aikataulun alla olevassa kuviossa 3. Tutkimusaiheeni alkoi hahmottua marraskuussa 2015, mutta se tarkentui vielä vuoden 2016 alussa. Tutkimuskysymykset olivat alustavasti valmiina maaliskuussa 2016, mutta ne tarkentuivat vielä ennen verkkokyselyn tekemistä heinäkuussa. Haastattelin esimiehet heti tämän jälkeen elokuussa. Aineiston analysoinnin suoritin syksyn 2016 aikana. Tuolloin myös viitekehukseen aineistoon löytyi uudempaa materiaalia. Toimenpiteet suoritin marras- ja joulukuun aikana.

2016	tam	hel	maa	huh	tou	kes	hei	elo	syy	lok	mar	jou
Tutkimusaihe												
Tutkimuskysymykset												
Teoreettinen viitekehys												
Verkkokysely												
Haastattelut												
Aineiston analysointi												
Toimenpiteet												
2017	tam	hel	maa	huh	tou	kes	hei	elo	syy	lok	mar	jou
Seurantajakso												
Toinen kysely												
Toinen haastattelu												
Aineoston analysointi												
Johtopäätökset												
Tehtävän päättäminen												

Kuvio 3. Kehittämistehtävän aikataulu

Seurantajakson aloitin tammikuun alussa 2017. Toisen verkkokyselyn suoritin keväällä ja loppuhaastattelut kesän aikana. Aineiston analysointi tapahtui tämän jälkeen kesä-elokuussa ja johtopäätökset syys-lokakuussa. Tulosten esitys ajoittuu marraskuulle ennen tehtävän päättämistä joulukuussa 2017.

2.4 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen toimintatutkimus, jossa nimensä mukaisesti yhdistyvät sekä toiminta että tutkimus. Tämän tutkimusstrategian tavoite on saada aikaan parannus tai merkittävä muutos toiminnassa ja tuottaa pysyvää hyötyä tutkimuskohteessa

samanaikaisilla kehittämistoimenpiteillä. (Heikkinen 2010a, 214.) Koska kyseessä voi olla koko työyhteisöön vaikuttava muutosprosessi, se edellyttää kaikkien osapuolien sitoutumista (Metsämuuronen 2008, 29). Tämän vuoksi pyrin saamaan mahdollisimman monen vastaamaan verkkokyselyyn. Toimintatutkimus edellyttää tässä myös sitä, että tutkijana olen itse mukana toteuttamassa muutosta yhdistämällä tutkimuksen yhteistointaan tutkittavien kanssa (Kananen 2015a, 43).

Tutkimusasetelman valinnassa vaihtoehdot olivat poikittais- tai pitkittäistutkimus. Poikittais- tai pitkittäistutkimuksessa aineisto kerätään vain yhdessä ajanjaksossa ja sen tarkoitus on selvittää asioiden keskinäinen korrelaatio. Sillä ei kuitenkaan voida selvittää tutkittavan ilmiön syy-seuraussuhteita. Siksi pitkittäis- eli seurantatutkimus sopi mielestäni paremmin tutkimusasetelmaksi, sillä keräsin aineiston kahdessa eri ajankohdassa ja kohdistin kyselyn samoille vastaajille. Näin oli mahdollista myös tehdä johtopäätökset kahden erilaisen aineiston välillä toimintatutkimuksen edellyttämien toimenpiteiden jälkeen, sekä pyrkiä ymmärtämään näihin liittyviä syy-seuraussuhteita. (Vastamäki 2010a, 128-129.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tarkoitus kuvata ja ymmärtää tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman tarkasti. Tämän jälkeen sille on annettava mielekäs tulkinta. Tämä edellyttää kuitenkin sitä, että tutkittavaa kohdetta käsitellään perusteellisesti, jotta siitä voidaan saada mahdollisimman paljon tietoa. Tähän liittyy läheisesti tutkimuskohteena olevien ihmisten kokemukset ja se, miten tutkijana onnistun niiden analysoinnissa tutkimustuloksiksi. (Kananen 2014, 21-22.)

2.5 Tutkimusaineiston hankkiminen

Hankin tutkimusaineiston haastattelemalla esimiehiä ja suorittamalla verkkokyselyt asiakaspalvelijoille. Valitsin nämä tutkimukseeni siitä syystä, että heillä on eniten kokemusta tutkittavasta ilmiöstä ja tulevat toimenpiteet vaikuttavat juuri heidän toimintaansa. Haastattelun tarkoitus oli tuoda esiin esimiesten näkemykset erilaisista kehittämiskohteista, sekä löytää sen todelliset ratkaisut toiminnan parantamiseen. Aineiston keruu tapahtui kahdessa eri vaiheessa muutaman kuukauden välein. Ensimmäisen kierroksen ja niiden perusteella suoritettujen toimenpiteiden jälkeen toistin aineiston keruun. Tämän jälkeen vertasin keskenään kyselyiden tuloksia muutosten ja toimenpiteiden onnistumisen arvioimiseksi. (Kananen 2015a, 81.)

Henkilöstön suorittaessa koko ajan yksittäisiä ja eri aiheisia verkkokursseja suoritusten määrä ja aktiivisuus tukevat hyvin samanaikaista aiheeseen liittyvää tutkimuskyselyä. Organisaation suuren koon ja kesälomakierron pitkän aikavälin vuoksi tutkimusaineiston keräämistä oli jatkettava tarvittaessa. Näin mahdollisimman monella oli mahdollisuus vastata verkkokyselyyn. Tutkimusaineiston hankkiminen alkoi heti tutkimuskysymysten valmistuttua ja kun niiden testausvastaaminen oli suoritettu.

2.5.1 Verkkokysely

Kysymyksiä ja väittämiä suunnitellessani mietin tarkoin, mitä haluan tietää ja minkä vuoksi, jotta ne olisivat myös vastaajasta mielekkäitä. Suunnittelussa käytin hyväksi omaan vastaavaan työkokemukseeni perustuvaa etukäteistietoa. Tämä auttoi laatimaan kyselyn juuri niistä asioista, jotka mielestäni oli tärkeintä tietää ja joista olin myös kiinnostunut. (Alasuutari 2014, 51.) Kysyttävät asiat oli myös saatava sellaiseen muotoon, että pystyin laatimaan niistä mahdollisimman lyhyet ja ymmärrettävät kysymykset tai väittämät. Tämä oli tärkeää kyselyn selkeyden ja loogisen etenemisen kannalta ja sillä olisi vaikutusta myös tutkimuksen reliabiliteettiin. (Ronkainen & Karjalainen 2008, 32-37.)

Tutkimuskohteen ollessa noin 200 hengen työyhteisö, päätin käyttää kyselylomaketta aineiston keräämiseksi nopeasti ja tehokkaasti (Kalaja & Alanen & Dufva 2011, 160). Koska aineisto kerättiin verkkokyselyinä, pyrin laatimaan lomakkeesta helppokäyttöisen ja visuaalisen käyttämällä yrityksen omaa ilmailuaiheista pohjaa. Laatimisessa pidin tärkeänä pitää koko ajan mielessä kyselyn vastaajat. Siksi mietin muun muassa sitä, miten hyvin sähköinen kysely soveltuisi kohderyhmälle (Valli 2010a, 113). Mutta koska sähköiset kyselyt olivat tutkimuskohteessa tulleet tutuiksi esimerkiksi vuosittaisten lomatoive - kyselyjen kautta, päätin tämän kyselytavan soveltuvan tähänkin erittäin hyvin.

Kyselylomakkeen alkuun olin sijoittanut neljä taustakysymystä, joissa tiedustelin työkokemusta yhtiössä, ikää, sukupuolta sekä työtehtävää. Näiden avulla vastaaja pääsisi vastaamisessa vauhtiin ennen varsinaisia väittämiä. Ne olivat tärkeä saada mukaan myös siksi, että ne ovat selittäviä muuttujia ja tarvittaessa voisin tarkastella ja ymmärtää tutkittavaa ilmiötä suhteessa näihin tietoihin. (Valli 2010a, 104.)

Näiden lisäksi kyselylomakkeessa oli seitsemän strukturoitua väittämää tai kysymystä, joihin olin laatinut valmiit vastausvaihtoehdot. Vaikka tätä käytetäänkin määrällisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä, päätin käyttää tätä laadullisessa tutkimuksessani

vertailujen ja kuvauksen tekemiseen. Näillä kysymyksillä pyrin myös tutkittavan ilmiön ymmärtämiseen, sillä joidenkin väittämien kohdalla taustatiedot auttoivat erojen tai yhtäläisyyksien ymmärtämisessä. Strukturoitujen kysymysten avulla oli mahdollista myös havaita kyselyohjelman laskemat eri vastausvaihtoehtojen määrät eli frekvenssit. Nämä esitettiin valmiiksi kappaleina ja prosentteina. (Kananen 2014, 75.)

Jokaisessa seitsemässä väittämässä tai kysymyksessä oli mahdollisuus tarkentaa vastausta vastaamalla avokysymykseen. Viimeinen kysymys oli ainoastaan avokysymys, jossa vastaajalla oli vielä mahdollisuus kommentoida yleisesti. Vaikka näiden analysointi olisikin työlästä, halusin selvittää vastaajan mielipiteen mahdollisimman perusteellisesti, sekä saada esiin mahdollisia kehittämisideoita. (Valli 2010a, 126.)

Kyselylomakkeen laatimisessa käytin vertailuapuna erilaisia tutkimusoppaita sekä vastaavasta aiheesta tehtyjen tutkimusten kyselylomakkeita. Laatimisessa kiinnitin ensisijaisesti huomiota siihen, että jokaisella osiolla oli jokin yhteys kehittämistehtävän tutkimuskysymykseen. Lisäksi kysymysten ja vastausten oli oltava yhdistettävissä toisiinsa ja tulkittavissa yksiselitteisesti. Pyrin laatimaan osan strukturoiduista kysymyksistä tai väittämistä valmiiksi sellaiseen muotoon, että pystyisin mittaamaan niillä mahdollisimman tarkasti vastaajan kokemuksia. Tarkkuuden parantamiseksi käytin viisiportaista Likertin-arviointiasteikkoa, jossa vastaaja valitsi parhaiten mielipidettään vastaavan vaihtoehdon. (Kalaja ym. 2011, 147-150.) Tässä oli tärkeää se, että vastausvaihtoehdot olivat relevantteja, niitä ei ollut liian montaa ja voin olettaa, että kaikille vastaajille löytyisi sopiva vaihtoehto. En osaa sanoa -vaihtoehdon tarkoitus oli ehkäistä sitä, ettei vastaaja kokisi olevansa pakotettu valitsemaan ainoastaan valmiista vaihtoehdoista (Valli 2015, 57).

Varsinaisten kysymysten tai väittämien voidaan sanoa kattaneen yleisimmät vastausvaihtoehdot, jos tähän kohtaan tulee alle kymmenen prosenttia vastauksista. Pyrin myös pitämään kysymystyyppit mahdollisimman paljon samanlaisina, sillä liiallinen vaihtelu olisi voinut häiritä vastaamista ja lisätä virheiden mahdollisuutta. Koska rajasin kysymykset ja väittämät koskemaan varsinaista tutkimusongelmaa eli verkkokurssien suorittamista ja suorittamisen tukemista, onnistuin tekemään kyselystä lyhyen ja yksinkertaisen. Tällä päättelin olevan suotuisa vaikutus vastaamisaktiivisuuteen. (Ronkainen ym. 2008, 34, 38.)

Kyselylomakkeessa olisi voinut käyttää myös ehtolausekkeita, joiden avulla olisi ollut mahdollista pyytää vastaajilta lisätarkennusta heidän vastatessa edelliseen kohtaan tiettyllä tavalla. Tässä päättelin olevan kuitenkin se vaara, että vastaaja olisi voinut vaihtaa edellisen vastauksen välttääkseen lisätyön. Tämä olisi voinut vääristää tutkimustulosta ja vaikuttaa näin haitallisesti reliabiliteettiin. Siksi poistin ehtolausekkeet ja pyysin vastaajia esittämään varsinaisen väittämän tai kysymyksen jälkeen lisätarkennuksen tai kehittämisisidean avovastausosaan joka tapauksessa riippumatta edellisestä vastauksesta. Näin sain vastaajan ottamaan kantaa kaikkiin väittämiin tai kysymyksiin. (Valli 2010a, 113). Ellei hänellä ollut asiaan mielipidettä tai ehdotusta, kohdasta pääsi eteenpäin lisäämällä vastaukseksi minkä tahansa merkin. Lisäksi väittämissä pyrittiin välttämään sellaisia ehdottomilta tuntuvia ajanmääreitä, kuten usein tai aina. Nämä olisivat saattaneet aiheuttaa epäselvyyttä siitä, mikä olisi tehtävän painotus ja mihin tarkalleen ottaen tulisi vastata (Kalaja ym. 2011, 152).

Kyselylomakkeen esitestaukseen pyysin avuksi sidosryhmistä sellaisia henkilöitä, joilla on myös jokin yhteys tutkimuskohteeseen. He edustivat tehtäviensä suhteen pääsääntöisesti henkilöstöhallintoa ja koulutusta. Pyysin heitä arvioimaan aluksi kyselyn vastattavuutta eli esimerkiksi kyselyn pituutta ja kysymysten sisältöä ja ymmärrettävyyttä. Näin pyrin vähentämään väärinymmärryksen mahdollisuutta. Lisäksi oli tärkeää tietää, saataisiinko kysymyksillä kerättyä riittävästi tutkimuksen kannalta olennaista tietoa. Kyselylomaketta suunnitellessa oli otettava huomioon myös se, että kysymykset ovat linjassa keskenään ja myöhemmin tulkittavissa ja analysoitavissa tutkimusongelmaan nähden. Laadin kyselyn alkuun myös lyhyen johdantokappaleen, jossa mainitsin vastaajien voivan vastaamisella vaikuttaa asioihin. Tällä pyrin vaikuttamaan korkeampaan vastausprosenttiin ja koko kyselyn onnistumiseen (Valli 2015, 45). Kun saatujen ehdotusten mukaiset korjaukset oli tehty, suoritin vielä uuden testauskierroksen ja tein lopulliset muutokset. Vastaamista testattiin myös järjestelmän toimivuuden kannalta, eikä siinä ilmennyt testausvaiheessa ongelmia. Kaikki nämä vaiheet auttoivat osaltaan lomakkeen kehittämisessä.

Kun varsinaisen kyselyn viimeistely oli loppusuoralla lähetin etukäteen alustavan kyselykutsun tai tiedonannon tulevasta kyselystä. Tästä kävi ilmi, kuka tutkimuksen tekee, mikä on tutkimuksen tavoite, mihin tietoa käytetään ja mistä saa tarvittaessa lisätietoja. Kerroin myös, että vastaaminen on vapaaehtoista eivätkä yksittäiset vastaukset erotu joukosta. (Ronkainen ym. 2008, 39-41.)

2.5.2 Haastattelut

Haastattelin neljää asiakaspalvelun palveluesimiestä, jotka vastasivat verkkokurssien hallinnoinnista ja seurannasta, viestinnästä, rekrytoinneista tai työsuojelusta. Suoritin haastattelun teemahaastatteluna, jossa esitin vastaajille eli esimiehille etukäteen määritettyihin aihepiireihin eli teemoihin liittyvät kysymykset ja keskustelunaiheet. (Eskola & Vastamäki 2010a, 28.) Koska tutkimuksessa oli useampi aihekokonaisuus, teemahaastattelu oli mielestäni sopiva valinta haastattelutavaksi. Siinä keskeisenä tekijänä toimivan vuoropuhelun avulla uskoin myös saavani ilmiön ymmärtämisen kannalta riittävästi tietoa. (Kananen 2015a, 82-83.)

Laadin aluksi haastattelurungon niiden ennakkokäsitysten pohjalta, jotka minulla oli tutkittavasta kohteesta. Tämän tarkoitus oli varmistua siitä, että tutkittavaan ilmiöön liittyviä tärkeinä pitämiäni aihealueita ja teemoja käsiteltäisiin keskustelussa. Tämän lisäksi oli tarpeen tehdä myös lisäkysymyksiä tietojen täydentämiseksi. Tavallisesti teemahaastattelu aloitetaan kuitenkin jostakin yleisellä tasolla olevasta teemasta, jonka jälkeen edetään henkilökohtaisempiin kysymyksiin kuitenkin aina vastaajan ehdoilla. Näin vastaaja saadaan paremmin avautumaan keskusteltavista asioista. (Kananen 2015b, 76-77.) Koska haastateltavat olivat entuudestaan tuttuja, aloitin kuitenkin yksityiskohtaisemmista kysymyksistä ja laajensin yleisempiin kysymyksiin. Tässä oli myös avoimen haastattelun piirteitä, sillä haastateltavien kanssa keskusteltiin eri aiheista, eikä kaikkien kanssa ollut tarvetta käydä järjestyksessä tiukasti läpi jokaista teema-aluetta (Eskola ym. 2010a, 29).

Aluksi lähdin suunnittelemaan kysymyksiä pelkän luovan ideoinnin pohjalta miettien sitä, mitä tässä tutkimuksessa ylipäänsä tulisi kysyä. Seuraavaksi etsin tietoa ja ideoita kirjallisuudesta ja muista vastaavista tutkimuksista, miten niissä aiheet on teemoitettu ja millaisia kysymyksiä on esitetty. Lopuksi tarkistin siihen mennessä kootun teoria-aineiston, jota myötäillen laadin kysymysten teemat tekemääni haastatteluun. Pidin kysymysten suunnittelussa keskeisenä tavoitteena sen, että niiden tulisi auttaa pääsemään luontevaan keskusteluun. (Eskola ym. 2010a, 35-36.) Tämän vuoksi haastattelu oli mielekkäin tapa kerätä tietoa esimiehiltä (Metsämuuronen 2008, 39).

Haastattelin ensimmäisessä haastattelussa kahta esimiehistä yksityisesti ja kaksi tulivat haastatteluun yhdessä. Suoritin haastattelun vastaajien työpaikalla eli heidän kotikentällä henkilöstöasioiden hoitamiseen varatussa erillisessä tilassa, mikä on etäällä varsinaisesta työpisteestä. Näin varmistin mahdollisen rauhallisen tilan, jotta vastaajat voitiin

eristää jokapäiväiseen työhön liittyvistä mahdollisista häiriötekijöistä. Tässä tilassa heidän oli toimistotilaa helpompi myös rentoutua. (Eskola ym. 2010a, 29-31.) Valitsin haastattelun ajankohdaksi pääsääntöisesti illan, jotta operatiivinen toiminta olisi voitu hoitaa ajoissa ennen haastatteluja.

Ensimmäiseen haastatteluun kului jokaisen kohdalla noin tunti. Aluksi keskustelin haastateltavien kanssa kuitenkin yleisistä asioista ja esitin muutaman taustakysymyksen vauhtiin pääsemiseksi (Hancké 2009, 106). Esittelin vastaajille lyhyesti eri teemat ja niihin liitetyt kysymykset, jotka tulisin käymään läpi haastattelun aikana. Havaittiin, että vastaajat ymmärsivät hyvin aiheiden tärkeyden ja kysymykset, eikä tässä vaiheessa ollut tarvetta selvennyksille. Tämä auttoi samalla haastateltavia arvioimaan kysymysten vaikeusastetta ja asennoitumaan haastatteluun. Tallensin haastattelut älypuhelimella tai tabletilla, jotta kaikki vastaukset ja muut lisäajatukset saataisiin tallennettua mahdollisimman tarkasti. Äänenlaatu oli hyvä ja vastaukset kuuluivat selvästi. (Kananen 2015b, 85.)

3 Teoreettinen viitekehys

3.1 Verkkokurssit

Kehittämistehtävän aiheen tarkennuttua oli mahdollista aloittaa teoreettisen viitekehysten laatiminen. Koska tutkimusaiheessani käsitellään sekä verkkokurssien suorittamisen tukemista, että esimiesten suorituksen ja tiedon johtamista, oli näihin löydettävä omat teoriansa. Näistä löytyikin erilaista aineistoa ja sen läpikäyminen edellytti tutustumista moniin eri teorioihin. Koska tehtävän tarkoitus on saada aikaan konkreettisia muutoksia kohdeorganisaatiossa, pyrin löytämään sellaisia teorioita, jotka antaisivat parhaan mahdollisen tuen toimenpiteiden suunnittelulle ja toteuttamiselle. Lähdeaineistoksi pyrin löytämään mahdollisimman uutta materiaalia, vaikka mukana on myös aiemmin ilmestynyttä aineistoa. Ratkaisun näiden välillä tein sen perusteella, mistä löytyy paremmin sovellettavaksi tulevien toimenpiteiden tueksi.

Verkkokurssit ovat luokkahuoneopetukseen verrattavia opetustilanteita, mutta kaikki siihen liittyvä materiaali on siirretty verkkoon (Montonen 2008, 13). Ensimmäinen verkossa järjestetty kurssi sijoitetaan vuoteen 1981 (Harasim 2000, 42, teoksessa Mäkelä 2010, 25). Varsinaisen virtuaalisen luokkahuoneen idean keksijänä pidetään kuitenkin Starr

Rozanne Hiltziä. Hänen ideansa pohjalta kehitettiin 1980 -luvun alussa Virtual Classroom -niminen ohjelmisto. Se oli tarkoitettu etäopetukseen ja toimi yliopiston sisäverkkossa. Hiltzin saman niminen kirja (1995) korostaa verkko-opetuksen ajattomuutta ja paikattomuutta. (Mäkelä 2010, 26.)

Verkko-opetusta on pidetty parempana vaihtoehtona perinteiselle luokkahuoneopetukselle. Siitä huolimatta opetusteknologiaa ei ole hyödynnetty opetuksessa siinä mitassa, mitä vuosituhannen lopussa arvioitiin. Zemskyn ja Massyn (2004) sekä Kirkupin ja Kirkwoodin (2005) tutkimusten tulokset osoittavatkin opetusteknologian käytön yleistyneen vähitellen, eikä suinkaan jyrkästi aiempien odotusten mukaisesti. (Mäkelä 2010, 22-24.)

Jyrki Pulkkinen on käsitellyt omassa tutkimuksessaan vuosituhannen alun opetusteknologiaan liittyviä artikkeleita. Hänen mukaansa oppimiseen liittyy yhteiskunnan asettamia taloudellisia vaatimuksia, joiden perusteella oppimisen on oltava halvempaa, nopeampaa ja tehokkaampaa. Tehokkuuteen voidaan vaikuttaa yksilöiden paremmalla suorituskyvyllä. (Pulkkinen 2003, 133.) Nevgi ja Tirri ovat esitelleet samaan aikaan mallin, miten verkkoympäristö olisi rakennettava mielekkään oppimisen tueksi (Löfström ym. 2006, 26).

Verkkokurssien suorittamiseen voivat vaikuttaa monet käytännönläheiset syyt. Työtehtävien luonne tai päiväkohtainen työtilanne voivat olla sellaisia, ettei ole mahdollista irtottautua erikseen järjestettävään koulutukseen. Työrytmi voi olla myös hyvin epäsäännöllistä ja siksi suorituksen ajankohta on voitava valita itse. Lyhyet kurssit voi kuitenkin suorittaa työn lomassa tai joissakin tilanteissa kotona. Verkkokurssit voivat olla myös työnantajan järjestämiä ja sillä tuetaan itseopiskelua. (Montonen 2008, 22-23.)

Tuomo Paakkasen tutkimus käsittelee verkkokoulutuksen kehittämistä organisaatiossa ja se tehtiin vakuutusyhtiölle. Kuten Paakkanen väitöskirjassaan toteaa, tietotekniikan hyödyntäminen on mahdollisuus, joka realisoituu sitä käytettäessä. Siihen liittyvät tarpeet myös muuttuvat yrityksen toiminnan myötä. Kyseisen tutkimuksen keskeinen tulos oli se, että verkko-oppimisella on oltava tukenaan hyvin suunniteltu toimintamalli. (Paakkanen 2008, 16.)

3.1.1 Verkko-oppimisen oppimisprosessi

Vaikka teknologia kehitty ja uusia sovelluksia tulee koko ajan lisää, varsinaisen oppimisen perusajatus on pysynyt koko ajan lähes samana. Oppimisprosessin hyvä ymmärrys auttaakin siinä, että virtuaaliset oppimisvälineet voidaan suunnitella tukemaan suorittamista mahdollisimman tehokkaasti. (Suominen & Nurmela 2011, 21.)

Tässä kehittämistehtävässä sovellan aluksi kuvion 4 viitekehysten oppimisprosessiin liittyviä vaiheita. Prosessi alkaa opiskelijan havaitsemien kehittämistarpeiden tarkastelulla ja vastaajat voivat kertoa näistä heille tehtävässä kahdessa verkkokyselyssä. Tämä johtaa prosessin mukaisesti uuden toimintatavan etsimiseen, kokeilemiseen ja käyttöön-ottoon. Jos malli on toimiva, se voidaan ja pitääkin vakiinnuttaa pysyväksi käytännöksi. (Storti & Tulonen 2005, 16.)

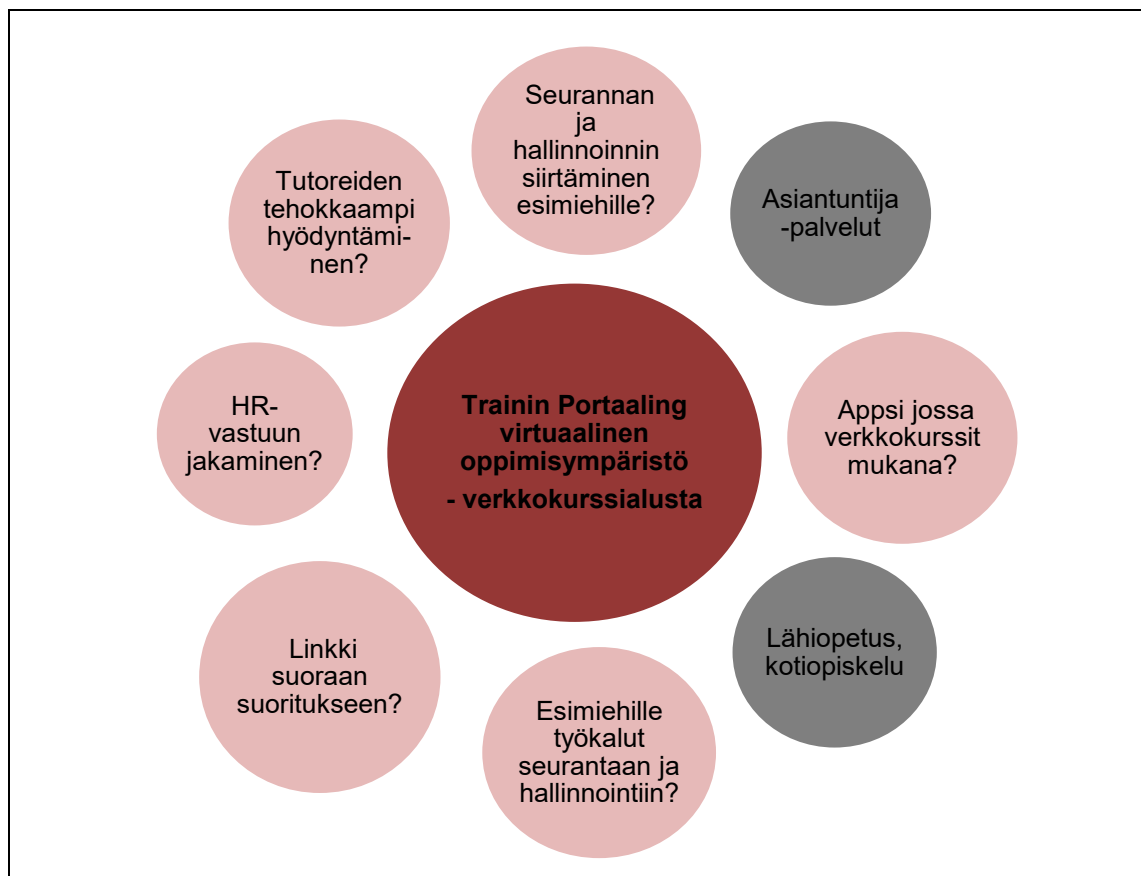
Oppimisprosessi	Verkko-opetus	Opetuksen tukemisen prosessi
<ol style="list-style-type: none"> 1. Opiskelijan havaitsemat kehittämistarpeet 2. opiskelijan havaitsema toimintatapojen ristiriita 3. uuden toimintatavan etsiminen ja suunnittelu 4. uuden toimintatavan kokeilu ja kehittäminen 5. uuden toimintatavan käyttöönotto omassa työssä 6. uuden toimintatavan vakiinnuttaminen 	<p>HRD -yksikkö</p> <p>Training portaalin oppimisympäristö, e-learning -alusta</p>	<ol style="list-style-type: none"> A. ennen opetusta B. opetuksen aikana C. opetuksen jälkeen
Opetuksen suunnitteluprosessi	Oppimateriaalin kehittämistarpeet	Opiskelijan osaamistarpeet

Kuvio 4. Verkko-opetuksen viitekehys (mukaillen) Storti & Tulonen 2005, 16.

Kuvio 4 havainnollistaa sitä, miten verkko-opetuksen viitekehysten keskiössä toimii henkilöstön kehittämisestä vastaava HRD -yksikkö. Tämä huolehtii tutkimuskohteessa virtu-

aalisen oppimisympäristön tarjonnasta. Viitekehyksen viimeisessä osassa opetuksen tukemisen prosessiin liittyy tuki ennen, aikana ja jälkeen opetuksen. Tätä sovellan tässä esimiestyöhön heidän tiedon ja suorituksen johtamisen menetelmien ja työkalujen avulla.

Monilla yrityksillä on käytössään oppimisalusta, mikä mahdollistaa erilaisten verkko-oppimisympäristöjen toteutukset. Alusta sisältää erilaisia työkaluja harjoitusten ja oppimiskokonaisuuksien rakentamiseen ja muokkaamiseen. (Suominen ym. 2011, 15.) Alla oleva kuvio 5 havainnollistaa verkko-oppimisympäristön kokonaisuutta ja erilaisia keinoja oppimisen tukemiseksi. Mukailussa mallissa harmaalla pohjalla olevat kuvat esittävät tämän hetkisiä ja yleisesti käytössä olevia menetelmiä. Muut ovat erilaisia ehdotuksia, joiden avulla verkkokurssien suorittamista voisi jatkossa tukea paremmin. (Kauppinen 2004, 46.)



Kuvio 5. Verkko-oppimisympäristön ympärille ehdotettuja muutokset (mukailen Kauppinen 2004, 46).

Digitaalisille oppimisympäristöille on tunnusomaista vuorovaikutteisuus, jossa osallistujat voivat esimerkiksi vaihtaa tietoa ja kokemuksiaan (Partanen 2014, 31). Koska kehittämissuhteissa pyritään löytämään keinoja verkko-opiskelun parempaan tukemiseen, on syytä arvioida uudelleen myös kohdeorganisaation oman verkko-oppimisympäristön tarjoamia mahdollisuuksia. Jos se olisi entistä interaktiivisempi esimerkiksi ideoinnin tai palautteenannon suhteen voisivat verkoston käyttäjät kokea tilan entistä hyödyllisempänä. (Ojala & Pöysti 2012, 98.)

Alla olevasta taulukosta 1 käyvät ilmi tiedon ja osaamisen tavoitteisiin soveltuvat oppimismenetelmät. Itseopiskelukurssit kuten erilaiset verkkokurssit sopivat hyvin oppimista tukevaksi vaihtoehdoksi operatiivisessa asiakaspalvelussa, jossa korostuu asioiden tietäminen, ymmärtäminen ja soveltaminen. Tieto on myös jo valmista ja olemassa olevaa, mutta se on edellyttänyt sen koostamista selkeäksi verkkokurssimateriaaliksi. Siten verkkokurssien suorittaminen on tehokas tapa perustiedon oppimiseen (Suominen 2011, 32-33). Tämä on olennaista operatiivisessa asiakaspalvelussa, jossa ohjeita ja tietoa tulee koko ajan lisää nopeassa vauhdissa.

Taulukko 1. Vaatimukset tiedon tasolle sekä osaamisen tavoitteet vaikuttavat digitaalisen oppimismenetelmän valintaan. (Alamäki & Luukkonen 2002, 34.)

Tiedon taso ja osaamisen tavoite	Tiedon luonne ja olemus	Tiedon ja oppisisällön tyyppi	Oppimista tukeva vaihtoehto
Tietää Ymmärtää Soveltaa	Valmis ja olemassa oleva tieto, muiden tuottama <i>perustieto</i>	Pääasiassa teoreettinen ja yksiselitteinen	Itseopiskelukurssit
Analysoida Syntetisoida Arvioida	Uusi ja itse tuotettu tieto, asiantuntijan osaaminen	Pääasiassa luovaa tietotuotantoa ja uuden kehittelyä	Virtuaaliset työ- ja keskusteluryhmät
Metakognitiiviset ja oppimaan oppimisen valmiudet	Oman toiminnan arviointi, ohjaus, kehittäminen	Toiminta ja työskentelytapojen jatkuva kehittäminen	Monimuotokoulutus

Verkkokurssien sisältö ratkaistaan sen perusteella, millaista osaamista erilaiset työtehtävät edellyttävät ja mitä taitoja on ajankohtaisinta kehittää. Virtuaalisten oppimisympäristöjen ketteryys perustuu muun muassa siihen, että verkkokurssit voidaan suorittaa työtehtävien välissä ja tämän jälkeen tiedot ja taidot ovat nopeasti sovellettavissa omaan työhön. Oppimistilanne myös tehostuu, sillä verkkokurssit keskittyvät vain siihen, mikä on työn suhteen olennaista. (Mäkitalo ym. 2012, 32.)

Verkkokurssien sisällön tuottamiseen osallistuvat omat asiantuntijat sekä työyhteisön omat tutorit ja kouluttajat, jotka huolehtivat tuotetun perustiedon oikeellisuudesta. Tässä he hyödyntävät tässä omaa hiljaista tietoaan, mutta myös valmista ja olemassa olevaa tietoa, joka on dokumentoitu esimerkiksi erilaisiin manuaaleihin ja ohjeisiin. Niin sanottu perustieto voi olla teoreettista ja yksiselitteistä, mutta se ei kuitenkaan vähennä sen käytännön arvoa. Tämä koskee lähinnä ammattiteknistä ja turvallisuusopetusta, jonka sisältämät tiedot ovat sovellettavissa suoraan omaan työhön. Sen sijaan muiden yleisemmällä tasolla olevien verkkokurssien sisältö voi olla vaikeammin sovellettavissa ja siksi niiden arvostus ja hyödyllisyys voi olla myös alhaisempaa. Joka tapauksessa erilaiset työssä oppimisen keinot voivat lisätä työhyvinvointia ja itseluottamusta oman osaamisen suhteen. Tällainen työntekijä on myös paljon tuottavampi yritykselle. Kun suorittaminen ja oppiminen mahdollistetaan sopivina hetkinä työn ohessa ja kaikki ovat johtoa myöten sitoutuneet tavoitteisiin, myös työntekijä motivoituu ja sitoutuu suoritukseen. (Mäkitalo ym. 2012, 33.)

3.1.2 Tukeminen 5-tason ajattelumallina

Nykyisen oppijakeskeisen e-oppimisen tavoite on pyrkiä huomioimaan kaikessa suorittajan ja oppijan edut. Siksi oppimateriaalista pyritään tekemään mahdollisimman käytännönläheistä ja suoraan omaan työhön sovellettavaa. Kokonaisuuden toiminnan kannalta on olennaista, että sitä ohjaa organisaatiossa jokin yhteisesti sovittu menettely tai toimintamalli, jota myös noudatetaan. (Partanen 2014, 31.)

Suorituksen ja oppimisen konkreettinen tukeminen voidaan aloittaa tunnistamalla ja poistamalla suorittamiseen vaikuttavat esteet tai ainakin hidasteet. Tässä kehittämistehtävässä keskityn aluksi joidenkin teknisten ongelmien ratkaisemiseen ja työvälineiden helppokäyttöisyyden parantamiseen. Tämä johtuu siitä, että virtuaalista oppimisympäristöä käytetään erilaisilla web -selaimilla ja niiden erilaiset versiot saattavat aiheuttaa on-

gelmiä oppimisympäristön toiminnalle. Toiseksi tarkastelen suorituksen tukemista esimiestyön näkökulmasta. (Mäkitalo ym. 2012, 17-18.) Onnistuakseen tässä esimiesten on oltava tietoisia niistä syistä, jotka ovat mahdollisesti vaikuttaneet verkkokurssin suorittamiseen. Joskus ongelman on saattanut aiheuttaa yksi tai useampi tekijä ja silloin tällöin he saavatkin tästä palautetta tiimiläisiltään. (Kauhanen 2010, 73.)



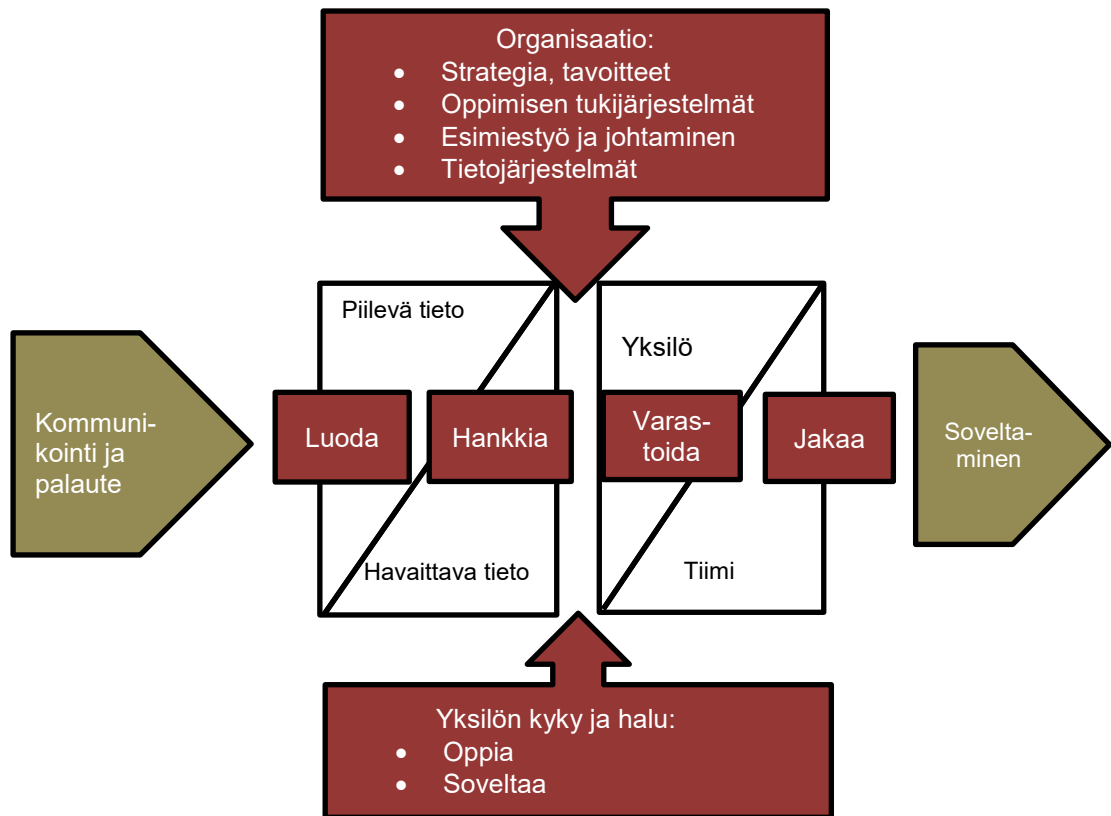
Kuvio 6. Oppivan organisaation puitteiden kokonaisuus 5-tason ajattelumallina (mukaillen Moilanen 2001, 85.)

Oheisen ajattelumallin mukaisesti tutkimuskohteessa pyritään selvittämään oppimista hidastavien tai jopa estävien tekijöiden lisäksi myös oppimista tukevat tekijät, joita ei ole vielä otettu huomioon. Ehdotusten perusteella voidaan laatia erilaisia keinoja oppimista tukevien toimenpiteiden toteuttamiseksi, sillä ei ole vain yhtä ainoaa tapaa päästä parhaaseen mahdolliseen kaikille sopivaan lopputulokseen (Coombs 2010, 9). Eri keinoin tapahtuvalla oppimisen tukemisella on merkittävä osuus myös varsinaisessa suorituksen johtamisessa (Sydänmaalakka 2012, 231).

Hyvin usein suoritusta voi haitata tai sen voi jopa estää se, että virtuaaliseen oppimisympäristöön pääsy ei ole helppoa tai esteetöntä. Vasta kun tekniset ongelmat on ratkaistu tai ainakin ohitettu voidaan edetä seuraaviin vaiheisiin. (Suominen ym. 2011, 38-39.) Tässä tehtävässä keskityn 5-tason ajattelumallin kahteen ensimmäiseen vaiheeseen eli esteiden tunnistamiseen ja keinojen laatimiseen.

3.2 Tiedon johtaminen

Tiedon johtamisen peruseriaate on tiedon helppo saatavuus ja sovellettavuus. Sen on oltava myös hyödyllistä ja merkityksellistä käytännön työn kannalta. Oheisesta tiedon johtamisen viitekehuksesta käyvät ilmi johtamisen alaprosessit, sekä sen toiminnan mahdollistavat sisäiset ja ulkoiset tekijät. (Sydänmaalakka 2012, 182.)



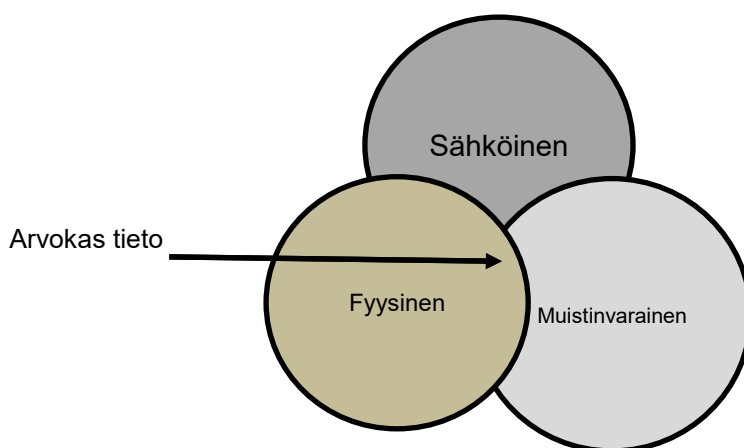
Kuvio 7. Tiedon johtamisen viitekehys (mukaillen Sydänmaanlakka 2012, 177).

Kuten kuvio 7 osoittaa tiedon johtamisen lähtökohta on organisaation strategia ja tavoitteet, jotka määrittelevät organisaation kannalta merkityksellisen tiedon. Esimerkiksi tutkimuskohteessa työnantaja määrittelee, mitkä verkkokurssit jokaisen työntekijän on suoritettava ja missä ajassa. Organisaatiolla on oltava myös käytössään erilaisia oppimisen tukijärjestelmiä, jotka auttavat tiedon käsittelyssä koko prosessin ytimen läpi. Kohdeorganisaatiossa virtuaalinen oppimisympäristö on käytössä tätä tarkoitusta varten. Tämän lisäksi esimiestyö tarvitsee riittävät tiedot, taidot ja työkalut tiedon johtamiseen. Tässä on avuksi tietojärjestelmistä saatavat tiedot, joiden käsittely auttaa toiminnan ohjaamisessa. (Sydänmaalakka 2012, 176.)

Prosessin ytimen muodostavat neljä alaprosessia, jotka ovat tiedon luominen, hankkiminen, varastointi ja jakaminen. Yksilötasolla tiedon luominen tapahtuu yksilöllisen opiskelun kautta, tässä tapauksessa verkkokurssien avulla. Hankinta merkitsee tiedon etsimistä organisaation sisältä ja tiedon on oltava hankittavissa mahdollisimman nopeasti. Varastointi merkitsee sitä, että tieto on sellaisessa muodossa, että se helposti saatavissa. Tavallisesti se on silloin oltava sähköisessä muodossa. (Sydänmaalakka 2012, 183-184.)

Koska tieto voi olla eri olomuodoissa on tärkeä myös ymmärtää, millaista kokonaisuutta johdetaan. Johdettava tieto voi olla sähköisen lisäksi myös fyysistä tai muistissa olevaa tietoa. Tiedon sähköinen olomuoto käsittää erilaiset sähköiset tiedostot ja varastot, jotka voidaan jakaa ja välittää eteenpäin. Fyysinen olomuoto voi tarkoittaa erilaisia käsikirjoja, manuaaleja tai oppimateriaaleja. Muistissa olevat tiedot liittyvät puolestaan tietoisuuteen tärkeistä tiedoista. (Viitala 2006, 210.)

Oheinen kuvion 8 esittämä malli kuvaa näiden tietojen yhdistymisen kohtaamisalueella ja osoittaa, miten eri muodossa olevan tiedon yhdistelmästä syntyy arvokasta tietoa.

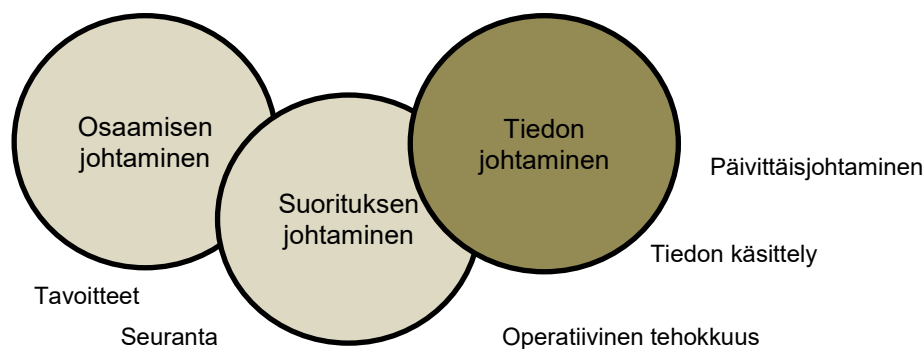


Kuvio 8. Tiedon eri olomuotojen kokonaisuudesta syntyy arvokasta johdettavaa (Kyrölä 2001, teoksessa Viitala 2006, 210).

Malli havainnollistaa kaiken käytettävissä ja eri muodoissa olevan tiedon johtamisen tärkeyttä myös kohdeorganisaatiossa. Näin ollen tiedon olomuoto itsessään ei määritä tiedon tärkeyttä vaan siitä syntyvä kokonaisuus. Tiedon johtaminen vastaa hyvin tutkimuskohteen käytäntöjä ja arvoja, kuten taulukosta 1 kävi ilmi. Sen mukaan on tärkeää, että henkilö tietää, ymmärtää ja soveltaa saamiaan tietoja. Tämä johtaa käytössä tiedon ja

lostumiseen ja muuttuu osaamiseksi, jota voidaan myös mitata. Tarkoitus ei ole kuitenkaan tässä yhteydessä mitata osaamista tai yhdistää sitä strategiaan. Sen sijaan tehtävässä on tarkoitus miettiä, millä keinoilla esimiesten tiedon hallinnan käytäntöjä voidaan kohdeorganisaatiossa tehostaa, sillä tiedon johtaminen keskittyy myös toiminnan parantamiseen ja tiedon hallintaan liittyvien käytäntöjen kehittämiseen (Virtanen & Stenvall & Rannisto 2015, 41). Kohdeorganisaatiossa tämä liittyy siihen, miten tai millä työkaluilla esimiehet voisivat suorituksen jälkeen helpoiten käsitellä suorituksista syntyviä tietoja. Tämä auttaisi heitä tehokkaammassa seurannassa ja hallinnoinnissa.

Tiedon johtaminen onkin osa oppivan organisaation kokonaisuutta yhdessä osaamisen johtamisen ja suorituksen johtamisen kanssa. Tarkemmin sanottuna menestyksellinen suorituksen johtaminen merkitsee suunnitelmallista tiedon ja osaamisen johtamista ja siksi nämä prosessit ovat yleensä myös samanaikaisia. (Sydänmaalakka 2012, 231).



Kuvio 9. Tiedon johtamisen suhde osaamisen ja suorituksen johtamiseen oppivassa organisaatiossa. (mukaillen Sydänmaalakka 2012, 232).

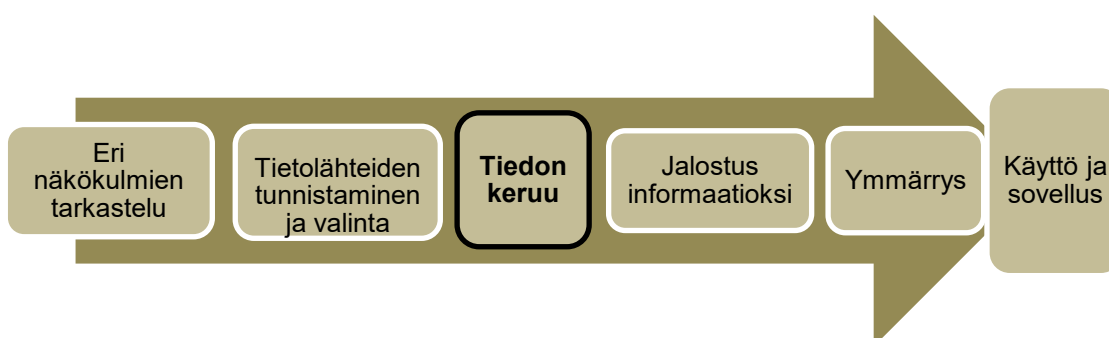
Kuten kuviosta 9 käy ilmi osaamisen ja tiedon johtaminen ovat osa suorituksen johtamista. Tiedon johtamisen tarkoitus on luoda tai hankkia tietoa ja varastoida se ennen sen jakamista. Tämän jälkeen tavoite on hyödyntää kaikki tarjolla oleva tieto ja soveltaa se käytännön tilanteisiin. Tiedon johtamisen on oltava osa päivittäisjohtamista, sillä sen avulla voidaan vaikuttaa operatiivisen tehokkuuteen ja asiakastyytyvyyteen. (Sydänmaalakka 2012, 231-232.) Tämä on tärkeä tavoite, sillä Virtasen ym. mukaan tietoa tuotetaan usein ilman sen tarkempia suunnitelmia sen hyödyntämisestä päivittäisjohtamisessa. Tiedon johtamisen kehittämisellä voidaan myös vähentää epävarmuutta ja väärinkäsitysten syntymistä. (Virtanen ym. 2015, 63.)

Tarjolla oleva tiedon valtava määrä aiheuttaa kuitenkin haasteen tiedon johtamiselle ja hallinnalle. Organisaatioissa on myös sellaista tietoa, jota voi olla vaikea paikallistaa ja

siten myös hyödyntää. Koska tiedon etsimiseen kuluva aika vähentää työn tehokkuutta, tiedon johtamisen tarkoitus on tehostaa toimintaa ja tehdä tieto näkyvämmäksi ja helpommin saatavaksi. Johdettavalla tiedolla ei sinänsä ole merkitystä, mutta se on kuitenkin oltava hyödyllistä ja sitä on voitava soveltaa käytäntöön omassa työssä. (Sydänmaalakka 2007, 176, 182.) Tiedon on oltava myös laadukasta, jotta se tukisi ammattitaidon kehittymistä (Viitala 2006, 126). Kehittämiskohteessa toimivien esimiesten haasteena on ollut koostaa tehokkaasti virtuaalisessa oppimisympäristössä oleva tieto alaistensa suorituksista. Tietoa ei ole ollut mahdollista saada sieltä omasta tiimistä yhteisesti vaan jokaisen suoritus tilanne on täytynyt tarkistaa erikseen. Tähän kuluu silloin enemmän aikaa. Tämä on kuitenkin tällä hetkellä oppimisympäristön ominaisuus. Tämän vuoksi esimiehet tarvitsevat työkalun tiedon koostamiseksi, jotta he voivat yhdellä kertaa ja nopeasti tarkistaa oman tiiminsä suoritus tilanteen.

3.2.1 Tiedon johtamisen prosessi

Kuviossa 10 havainnollistettu tiedon johtamisen prosessimalli Pitkäsen mukaan voidaan vaihtoehtoisesti sisällyttää tiedon johtamisen viitekehykseen. Sen tarkoitus on havainnollistaa sitä, miten tärkeää on tunnistaa kaikki käytettävissä olevat tietolähteet. Tietolähteiden valinnan taustalla on eri näkökulmista tapahtuva tiedon tarkastelu, mikä auttaa havaitsemaan merkitystä tuottavan ja hyödyllisen tiedon mahdollisuudet. Eri näkökulmien tarkastelu auttaa myös havaitsemaan tiedon, jota ei vielä johdeta tai täysin hyödynnetä. Kun koko prosessissa on edetty tiedon käyttöön ja soveltamiseen, sen hyödyntämistä olisi arvioitava myös esimiestyön näkökulmasta. (Pitkänen 2010, 194.)



Kuvio 10. Tiedon johtamisen prosessi (mukaillen Pitkänen 2010, 194).

Työpaikan järjestämä itseopiskelu esimerkiksi verkkokurssien avulla on yksi monista mahdollisuuksista yksilölliseen työssä kehittymiseen ja oppimiseen. Tiedon johtaminen rakentuu Zackin (1999) mukaan neljän tukipilarin varaan:

- tiedon lähteet ja hankinta
- tiedon varastointi ja jakelu
- informaatioteknologian tuki näille
- toimenkuvat, jotka huolehtivat näistä

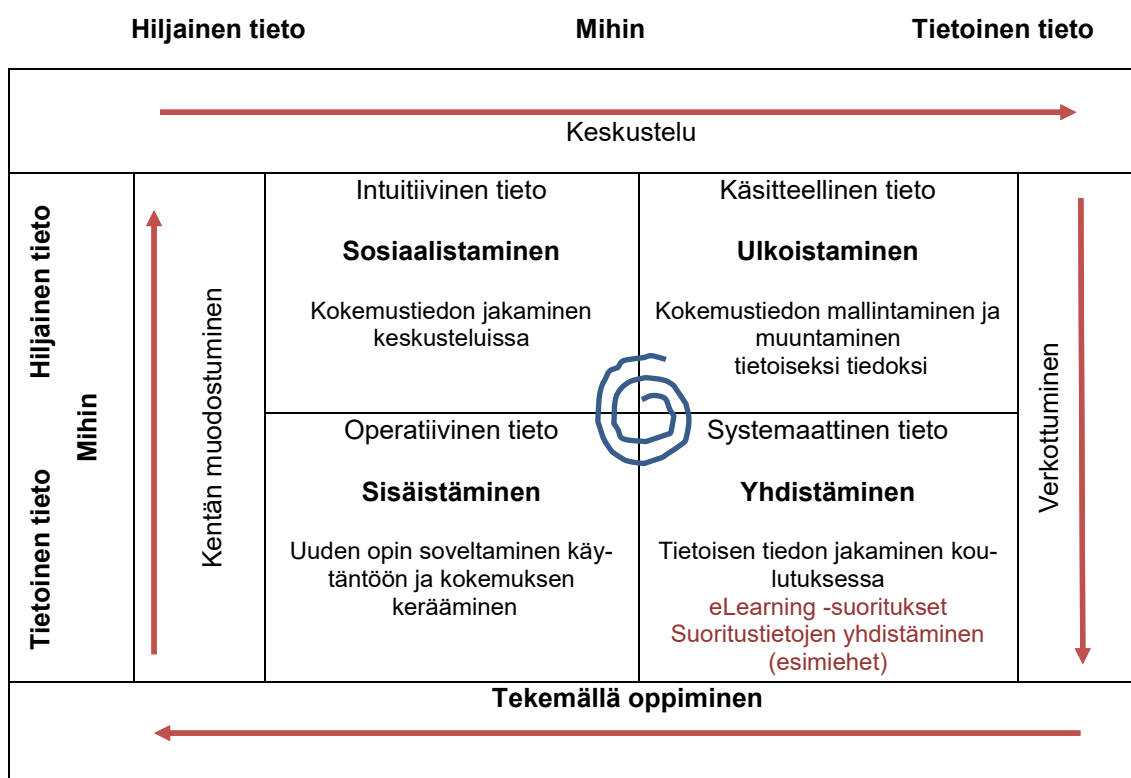
Kohdeorganisaatiossa tieto on varastoitu suoritettavina oleviin verkkokursseihin, jolloin tiedon jakelu tapahtuu vasta suorituksen yhteydessä. Tähän saadaan informaatioteknologian tuki virtuaalisen oppimisympäristön avulla. Se toimii suuremmassa mittakaavassa myös tiedon varastona ja jakelukanavana, sillä sen avulla verkkokurssit voidaan ensin varastoida yhteen ja samaan paikkaan, josta ne voidaan lähettää edelleen suoritettaviksi. Jotta tiedon hyödyntäminen olisi systemaattista on Zackin mukaan välttämätöntä määritellä myös tiedon johtamisen vastuut selkeästi. (Viitala 2006, 203.) Tämän vuoksi kohdeorganisaatiossa on välttämätöntä sopia uudelleen vastuunjaosta, jotta kaikki tietävät kenen vastuulla verkkokurssisuoritusten seuranta ja hallinnointi ovat jatkossa.

Työyhteisön oppimisprosessi on seurausta erilaisista oppimistarpeista, jotka ovat organisaation itsensä tunnistamia. Toisaalta koska osa kohdeorganisaatiossa suoritettavista verkkokursseista perustuu viranomaismääräyksiin, tarve oppimiselle sanellaan organisaation ulkopuolelta. Tämä synnyttää organisaatiossa osaamistarpeen, joka täytetään tietoisella tiedon jakamisella erilaisin opetusmenetelmin, kuten esimerkiksi verkko-opetuksella. Kun tieto on jaettu alkaa sen sisäistäminen soveltamalla opittua käytäntöön omassa työssä. Tämä on ensiarvoisen tärkeää tutkimuskohteen ammattiteknisessä verkko-opetuksessa, mikä saattaa sisältää paljon erilaisia työhön liittyviä yksityiskohtia ja ohjeita. Opitun tai kerratun asian soveltaminen auttaa keräämään käyttökokemuksia, joita voidaan jakaa myöhemmin toisten kanssa. Kokemusten vertailu ja opitun tiedon jakaminen auttavat muodostamaan asioista yhteisen näkemyksen, mikä välittyy yhteiseen tekemiseen ja yhteisen ajattelun kehittymiseen. (Ojala 2008, 74.)

3.2.2 Nonakan spiraali

Tunnetuin tiedon johtamisen ja yhteisöllisen oppimiskierron malli on Nonakan ja Takeuchin (1995) esittelemä niin sanottu Nonakan spiraali. Se havainnollistaa, miten tietämyksen johtamisen prosessi käynnistyy systemaattisen tiedon jakamisella.

Kuviossa 11 kuvatussa oppimisprosessissa edetään mallin nurkasta toiseen spiraalin mukaisessa imussa. Tämä edellyttää sitä, että yrityksessä on jonkinlainen oppimisprosessi tai oppimispolku. Kohdeorganisaatioissa intranetin oppimisympäristössä jokainen voi esimerkiksi seurata omaa edistymistään ja suorituksiaan. Mutta varsinainen oppimisprosessi ei kuitenkaan toimi sellaisenaan missään modernissa digitaalisessa ympäristössä, jossa tietoa vain käsketään jakamaan tai laaditaan paljon erilaisia verkkokursseja. Johdon ja esimiesten tehtävä on luonnollisesti huolehtia siitä, että työyhteisö haluaa oppia ja että oppimiskulttuuri on suotuisa. Tällä on vaikutusta lopulta myös verkkokurssien suorittamisen arvostukseen. (Pitkänen 2010, 68.)



Kuvio 11. Kohdeorganisaation oppimisprosessi eli Nonakan spiraali Nonakan ja Takeuchin mukaan mukaillen (Ojala 2008, 74).

Intranetin oppimisympäristössä suoritettujen ammattiteknisten verkkokurssien tiedot olisi hyvä pyrkiä soveltamaan operatiivisissa asiakaspalvelutilanteissa mahdollisimman tehokkaasti. Tätä käytäntöön suoraan sovellettavaa tietoa kutsutaan sopivasti operatiiviseksi tiedoksi. Yhteisöllisen oppimiskierron spiraali etenee tämän jälkeen kokemustiedon muuttamiseen tietoiseksi tiedoksi. Käytännössä tämä merkitsee esimerkiksi sitä,

että kohdeorganisaation tutorit osallistuvat verkkokurssien laatimiseen koottujen kokemusten ja omien tietojensa ja osaamisensa pohjalta. Näin hiljaisesta tiedosta on tullut kirjattua ja tietoista tietoa ja spiraalin kuvaama kierto voi alkaa alusta. (Ojala 2008, 74.)

Edellä kuvatun Nonakan spiraalin oppimisprosessin eri vaiheet edellyttävät esimiestyöltä eri asioista, mutta tähtäävät samaan asiaan eli hiljaisen tiedon hyödyntämiseen. Tämä edellyttää sitä, että selkeästi olemassa oleva esimerkiksi verkkokurssimateriaaliin kirjattu tieto on vuorovaikutuksessa hiljaisen tiedon ja sen hetkisen osaamisen kanssa. Mallin avulla voidaan esittää, mitä tutkimuskohteen esimiehet voivat tehdä saadakseen käytössä olevan tiedon hyödynnettyä omassa työssään. Tässä tutkimustehtävän painopiste on mallin vaihe, mikä kuvaa tiedon yhdistämistä. Tämä tarkoittaa tässä tietynlaisen tiedon keräämistä ja koostamista, jota voidaan käyttää suorituksen johtamisen apuna. (Kauhanen 2010, 65.) Tähän mallin osaan Wilson on lisännyt suoritustietojen yhdistämisen ja jakamisen (Wilson 2012, 104). Käytännössä tiedon yhdistämävaiheessa jokainen esimies voi siis yhdistää suoritustiedot yhdeksi ja samaksi kokonaisuudeksi.

Esimiehet voivat havaita mallin jokaisesta oppimisprosessin vaiheesta eli kulmasta jotain sellaista, mitä he voivat tehdä käytännössä johtaakseen spiraalin pyörteessä olevan tiedon kulkeutumista ja jalostumista seuraavaan vaiheeseen. Tämä malli toimii hyvin niin verkkokurssien sisältämien tietojen, kuin kaiken muunkin ohjeistuksen sisältämien tietojen johtamisessa, viestittämisessä ja hyödyntämisessä joka päiväisessä työssä. Tiedon ja osaamisen johtaminen on pääasiassa sitä, että helposti hankittu tieto on myös helposti sovellettavissa ja että se johtaa myös yritystä hyödyttävän toiminnan aikaansaamiseen (Ojala 2008, 185).

Kuten Nonakan spiraali osoittaa, tieto syntyy aikaisemman tiedon, uuden informaation ja kokemusten yhdistämisen seurauksena. Tämä edellyttää kuitenkin sitä, että esimies

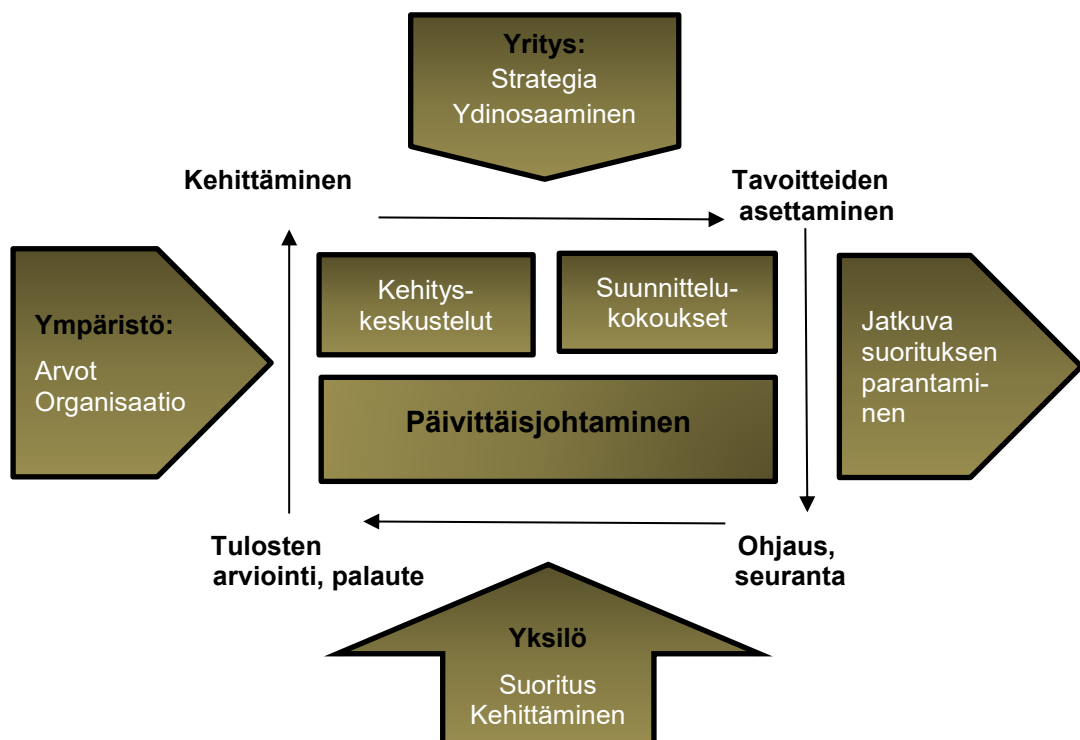
- selvittää tiedon tarpeen
- varmistaa, että tieto hankitaan ja sitä käytetään
- varmistaa, että tieto on ymmärretty ja sisäistetty
- selvittää miten toimintaprosessit tukevat tai haittaavat tiedon hankkimista ja hyödyntämistä (Vilkkumaa 2007, 171.)

Tutkimuskohteessa tiedon tarpeen määrittäminen tapahtuu keskitetysti HRD -yksikössä. Verkkokursseista saatavan tiedon hankinnan ja sen käyttämisen varmistamiseksi esimiehillä

on pääsy yhteiseen oppimisympäristöön, josta he voivat tarkistaa yksitellen tiiminsä kuuluvien suoritukset. Seurannan ja hallinnoinnin tehostamiseksi virtuaalinen oppimisympäristö tulisi olla helposti muokattavissa niin, että se olisi vieläkin käyttäjäystävällisempi (Mäkitalo ym. 2012, 21). Tämä tutkimustehtävä antaa esimiehille tietoa siitä, mitkä tekijät voivat haitata tiedon hankkimista ja hyödyntämistä.

3.3 Suorituksen johtaminen

Suorituksen johtamista pidetään tärkeimpänä henkilöstöjohtamisen prosessina ja se on keskeinen päivittäisjohtamisen työkalu. Sen painopiste on seurannassa, jatkuvassa suorituksen parantamisessa ja toiminnan kehittämisessä asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Vaikka henkilöstöhallinnolla onkin tärkeä osuus osaamisen kehittämisessä, suorituksen johtamisen päävastuu on esimiehillä. (Sydänmaalakka 2012, 83-84.)



Kuvio 12. Suorituksen johtamisen viitekehys (Sydänmaalakka 2012, 82.)

Suorituksen johtamisen viitekehystä voidaan havainnollistaa Sydänmaalakan mukaan kuvion 12 esittämän mallin avulla. Siitä käy ilmi, miten esimiehen suunnitelmallinen päivittäisjohtaminen on suorituksen johtamisen keskeinen menestystekijä. Prosessi koostuu neljästä vaiheesta, joista ensimmäinen on tavoitteiden asettaminen. Tämän jälkeen

yksilö ohjataan eri keinoin kohti tavoitteen saavuttamista ja määräajan kuluttua voidaan arvioida tuloksia. Näiden perusteella voidaan arvioida ja suunnitella toimenpiteet toiminnan kehittämiseksi. (Sydänmaalakka 2012, 83.)

Kehittämistehtävän niin sanottu avainvaihe oli määrittää sellainen kokonaisuus tai prosessi, mitä olisi mielekästä kehittää, jolla olisi hyödyllinen tarkoitus ja mikä myös tuottaisi arvoa toiminnalle. Sen pitäisi ottaa myös huomioon asiakkuudet eli alkaa asiakkaasta ja päättyä asiakkaaseen. Tässä tapauksessa kysymys on sisäisestä asiakkaasta. Tällaisen määrittelyn kautta tulisi seuraavaksi voida tarkastella toiminnan tehokkuutta kyseenalaistamalla ja yksinkertaistamalla toimintatapoja. (Pitkänen 2009, 77.)

Toimintamallin uudelleenarviointi ja toimintatapojen yksinkertaistaminen johtavat seuraavaksi varsinaisen esimiestyön tarkasteluun. Kohdeorganisaation operatiivisessa asiakaspalvelussa esimiehillä on paljon erilaisia tehtäviä, jotka vievät pääsääntöisesti kaiken käytettävissä olevan ajan (Kauhanen 2010, 21). Vaikka verkkokurssisuoritukset edellyttävät itsessään jonkin verran myös itseohjautuvuutta, tarvitaan sen tueksi kuitenkin tietynlaisen suorituskulttuurin ylläpitämistä. Tämä edellyttää esimiehiltä johtamisen näkökulmasta kolmea asiaa:

- heidän on mielletävä oma roolinsa suorituksen johtamisessa uudella tavalla
- heidän on opittava tai kerrattava käytännön työkalujen tehokas käyttö
- heidän on hyödynnettävä suorituksen johtamisen vauhtipyörän mahdollisuudet (Järvinen & Rantala & Ruotsalainen 2014, 31.)

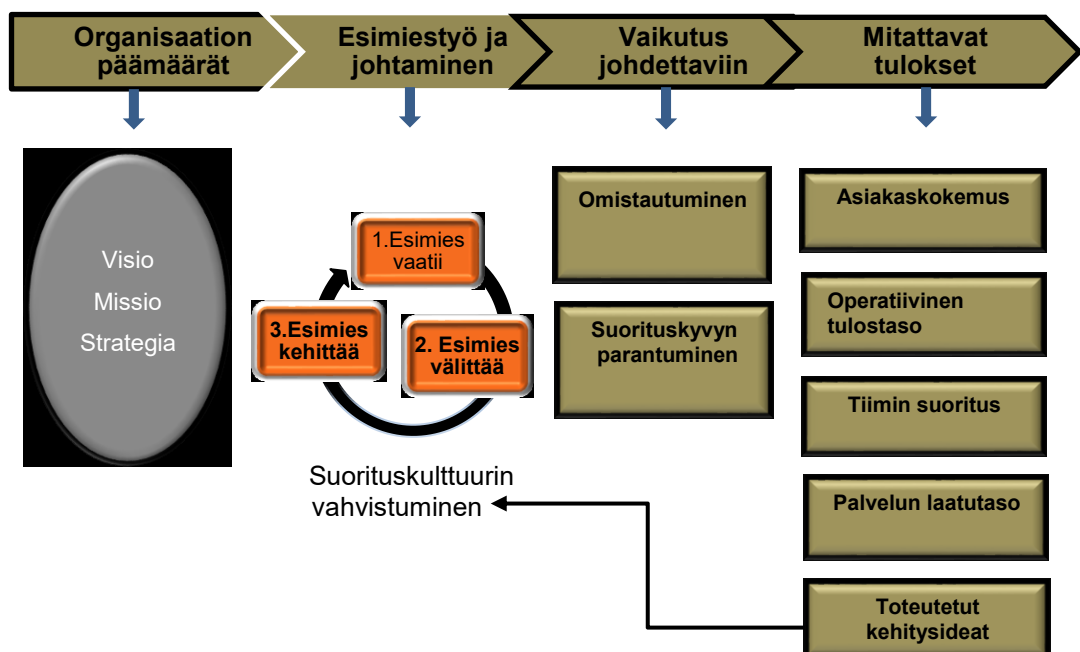
Näiden kolmen näkökulman mukainen muutos soveltuu kohdeorganisaatiossa erinomaisesti kehittämiskohteeksi. Esimiehiltä tosiaan vaaditaan uudenlaista ajattelua ja oman roolinsa ymmärtämistä suorituksen johtamisessa, kun vastuu suoritusten seurannasta ja hallinnoinnista siirtyy resurssiensuunnittelulta kokonaan heille. Kehittämistehtävän tarkoitus on määritellä tai kuvata sellainen toimintamalli tai menettely, jolla esimiehet voivat tukea verkkokurssien suorittamista. Tarkoitus ei kuitenkaan ole suunnitella uudestaan henkilöstön kehittämisprosessia, vaan parantaa yhtä sen alaprosessia. (Pitkänen 2009, 68.) Toimintamallia tai prosessia muutettaessa on olennaista arvioida, mikä on muutoksen tarkoitus ja mitä arvoa se tuottaa toiminnalle. Vertaamalla vanhaa ja uutta toimintamallia keskenään voidaan havaita, miten terve kyseenalaistaminen auttaa yksinkertaistamaan asioita. (Pitkänen 2010, 83.) Tässä yhteydessä on mietittävä, mikä toimii pro-

sessin syötteenä, jotta tuotoksena syntyy lopullinen suorite ja yrityksen kannalta hyödyllinen tulos. (Laamanen & Tinnilä 2009, 29.) Kuvauksesta on käytävä ilmi eri osapuolet, keskeisimmät tehtävät sekä näiden väliset sidonnaisuudet. (Laamanen ym. 2009, 124.) Tämä auttaa hahmottamaan kokonaisuutta eri näkökulmista sekä ymmärtämään oma osuus sen toteuttamisessa. (Pitkänen 2010, 79.)

Suorituksen johtaminen tarkoittaa käytännössä esimerkiksi sitä, että esimies pyrkii tukemaan työntekijän suoritusta ja auttaa häntä onnistumaan työssään. Tämä mahdollistaa jatkuvan suorituksen parantamisen ja työssä kehittymisen. Jotta suorituksen johtaminen onnistuisi ja se olisi riittävän tehokasta, kaikkien osapuolien on ymmärrettävä toiminnan tarkoitus ja tavoitteet sekä osaamisvaatimukset. (Kauhanen 2010, 54.)

3.3.1 Suorituksen johtamisen kokonaisuus

Suorituksen johtamisen kokonaisuus muodostuu Järvisen mukaan organisaation asettamista tavoitteista, jotka antavat suunnan esimiestyölle. Hyvin suunniteltu esimiestyö vaikuttaa suotuisasti johdettaviin, kuten heidän suorituskyvyn parantumiseen. Tämä johtaa parempiin tuloksiin, mikä ilmenee muun muassa tiimin suorituksena.

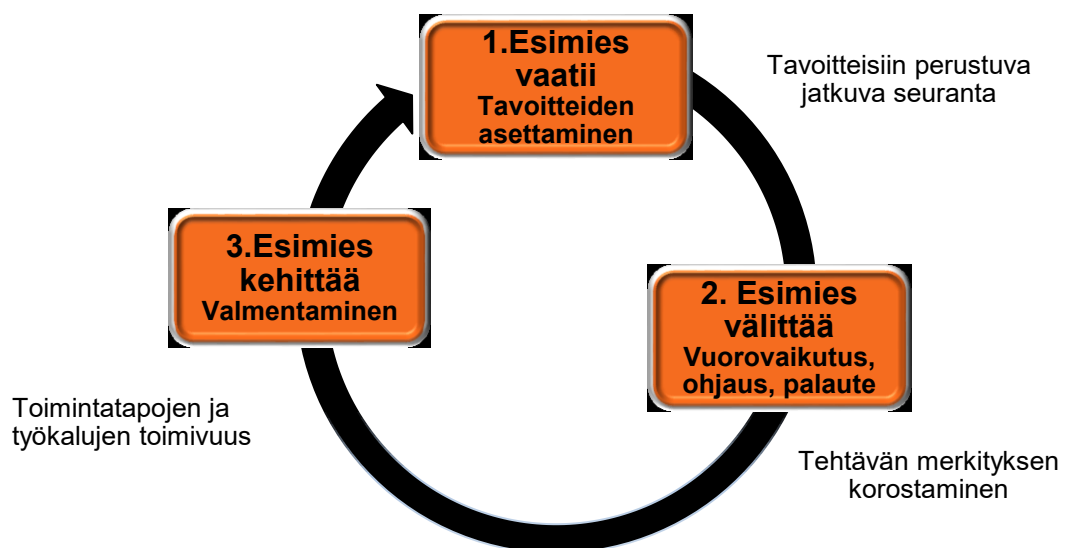


Kuvio 13. Suorituksen johtamisen kokonaisuus (mukaillen Järvinen ym. 2014, 30.)

3.3.2 Suorituksen johtamisen vauhtipyörä

Suorituksen johtaminen kokonaisuus sisältää toisen pienemmän mallin, kuten kuviosta 13 on havaittavissa. Tätä kutsutaan suorituksen johtamisen vauhtipyöräksi. Esimiehet voivat toimia tämän vauhtipyörän eli toimintamallin mukaisesti, jota pyörittävät esimiestyön kolme keskeistä ydintehtävää:

- Toiminnan tavoitteiden asettaminen ja saavuttaminen - Vaatiminen
- Vuorovaikutus, ohjaus ja palaute - Välittäminen
- Valmentaminen – Kehittäminen



Kuvio 14. Esimiestyössä hyödynnettävä suorituksen johtamisen vauhtipyörä (Järvinen ym. 2014, 20, 28).

Kuviossa 14 havainnollistettua suorituksen johtamisen mallia kutsutaan vauhtipyöräksi sen vuoksi, että sen kolme toisiinsa kytkeytynyttä tekijää saavat yhdessä aikaan ketjureaktion antaen samalla vauhtia esimiestyöhön. Kuten mallista käy ilmi, suorituksen johtaminen perustuu tavoitteiden asettamiseen. Tavoitteet voivat kuitenkin jäädä taka-alalle esimerkiksi operatiivisen työn vaatimusten vuoksi. Siksi tavoitteet ja vaatimukset ovat syytä aika ajoin nostaa esiin ja korostaa niiden merkitystä ja tärkeyttä. Tämän vuoksi jokaisen esimiehen on huolehdittava siitä, että hän on määritellyt oman tiimensä tavoitteet ja odotukset, sekä viestinyt ne selvästi. (Järvinen ym. 2014, 19-21.) Tavoitteen asettamisen ansiosta suoritus ei ainoastaan tule tehdyksi, vaan sillä on oma merkittävä osuus sitä edeltävässä motivoinnissa (Suominen ym. 2011, 44).

Tämän jälkeen määriteltyjen tavoitteiden saavuttamista on seurattava. Joissakin organisaatioissa ei kuitenkaan ole suunniteltu sitä, miten tavoitteet saavutetaan ja silloin tällaista suoritusta on myös vaikea johtaa. Toisaalta tämä on johtunut siitä, että esimiesten ei ole aina annettu puuttua työntekijöiden toimintaan, vaan heidän on haluttu itse löytävän keinot heille asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tätä on perusteltu työntekijöiden vastuuttamisella tai sillä, että luotetaan yrityksen arvojen ohjaavan suoritusta riittävästi. Perinteisesti esimiehen tehtäviin on kuitenkin aina kuulunut seuranta ja välitön puuttuminen mahdollisiin laiminlyönteihin. (Kauhanen 2010, 58.)

Tämän vuoksi tarvitaankin vauhtipyörän kaltaista johdonmukaista toimintamallia tavoitteiden saavuttamiseksi. Siksi ensimmäinen vaihe perustuu siihen, että esimies vaatii oikeita asioita ja viestii tiimilleen siihen kohdistuvat odotukset. Vauhtipyörän seuraavan eli toisen vaiheen painopiste onkin esimiehen osoittama välittäminen, jossa vuorovaikutuksen ja palautteenannon avulla osoitetaan suorituksen merkitys ja oikea suunta sekä motivoidaan kehittämään itseään. Palaute on myös perusteltavissa helpommin, jos esimiehellä on käytettävissään suoritukseen liittyviä faktatietoja tai ainakin omia havaintojaan. (Järvinen ym. 2014, 21.)

Yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä suorituksen johtamisessa on tarvittavan osaamisen varmistaminen (Järvinen ym. 2014, 111). Vauhtipyörän kolmas painopiste onkin henkilöstön kehittämisessä. Tässä on keskeistä, että esimies osoittaa oman halunsa ja kykynsä tukea yksilöiden osaamista ja suorittamista. Heidän on tunnistettava jokaisen tiimiin kuuluvan yksilöllinen osaamistaso sekä mietittävä keinoja, joilla osaaminen ja suoritukset saadaan vastaamaan tavoitteita. Osaamisvaje voi syntyä eri syistä ja siksi esimieheltä vaaditaan kykyä puuttua asiaan ja löytää toimiva ratkaisu tilanteen korjaamiseksi. Tällaista suorituksen johtamisen vauhtipyörän mukaista esimiestyötä tarvitaan kehitymis- ja suorituskulttuurin vahvistamiseen. (Järvinen ym. 2014, 21-22.)

Pitkäsen mukaan toimivaan suorituksen johtamisen prosessiin kuuluvat keskeisinä tekijöinä erilaiset menettelyt eli toimintatavat sekä sitä tukevat välineet eli työkalut. Menettely on kuitenkin tärkein, sillä se kuvaa toiminnan eri työvaiheita ja sitä mitä ja kuka tekee. Välineet ovat konkreettisia työkaluja joiden avulla voidaan kerätä ja käsitellä tarvittavaa tietoa. Tärkeitä ovat Pitkäsen mukaan myös osaaminen eli ammattitaito, jossa hyödynnetään hiljaista tietoa sekä tiedon sisältö. Osaamisen avulla keskitytään olennaisen ymmärtämiseen ja toiminnan suunnitelmallisuuteen. Sisältöä voidaan arvioida sen perusteella, onko käytettävissä oleva tieto hyödyllistä. Kun työvälineitä kehitetään tai otetaan

käyttöön kokonaan uusia, on mahdollista muuttaa ja tehostaa työtapoja. Osaamisen lisääntyessä hyväksi havaituista menetelmistä ja työkaluista voi tulla pysyviä toimintatapoja. (Pitkänen 2009, 66-67.)

Tarkoituksenmukaiset työkalut sekä niiden käytön hallinta vaikuttavat siihen, miten esimies pystyy noudattamaan sovittua menettelyä tai toimintamallia. Suorituksen johtamisen työkalut voidaan Kauhasen mukaan jakaa neljään eri luokkaan. Nämä ovat suorituksen:

- tavoitteiden työkalut
- seurannan työkalut
- ohjauksen työkalut
- päätöksenteon ja ongelmanratkaisun työkalut

Tutkimuskohteen esimiesten on tärkeää saada toimivan seurannan työkalun avulla helposti ja nopeasti tietoa alaistensa suorituksista. Silloin he pystyvät myös noudattamaan ensimmäisen vaiheen tavoitteen mukaista jatkuvaa seurantaa. Eri organisaatioiden käytössä olevat tietojärjestelmät tuottavat tietoa niin yksittäisten henkilöiden kuin koko organisaatioiden suorituksista. Kohdeorganisaatiossa tämä on sekä määrällistä että laadullista, sillä raporttiin sisältyvät sekä puuttuvien suoritusten määrät, että verkkokurssien tyyppi. (Kauhanen 2010, 63-65.)

Suorituksen johtamisessa perustyökalut ovat tärkeitä, sillä tavoite on aina pystyttävä jollakin tavalla mittaamaan ja sen tarkastelulle tulee määritellä tietty aikaväli. Tämä määräytyy yleensä sen perusteella, kuinka tiheästi mittaustietoa on saatavilla ja millainen mittaustiheys soveltuu toimintaan parhaiten. Suunnitelmallinen tavoitteiden asettaminen on tunnistettavissa Kauhasen mukaan siitä, että se on spesifinen eli yksilöity ja riittävän tarkka. Sen on oltava myös mitattavissa. (Kauhanen 2010, 61.)

Kohdeorganisaatiossa mittaus on pääsääntöisesti tehty kuitenkin resurssiensuunnittelussa pitkän aikaa vielä organisaatiomuutosten jälkeenkin. Kuten aiemmin mainitsin, tämä vanhentunut toimintamalli on tarkoitus muuttaa osana kehittämistehtävää. Siksi on ollut päätettävä siitä, kuka mittaamisen ja seurannan suorittaa kokonaisuudessaan jatkossa. Todennäköisesti esimiehet, sillä tämän on todettu myös organisaatiossa olevan esimiestyötä. Kokonaisuutena kuitenkin niin esimies kuin yksilötkin ovat vastuussa suorituksen johtamisesta, sillä se on hyvin pitkälti juuri itsensä johtamista (Sydänmaalakka 2012, 231).

Esimiehen tehtävänä on varmistua siitä, ovatko tiimin jäsenet päässeet tavoitteeseen, jonka mukaan kaikki verkkokurssit on suoritettu ajallaan. Jos näin ei ole, esimiesten tehtävänä on selvittää, miksei tiimin tavoite ole toteutunut. Tämä voi johtua yhdestä tai useammasta tekijästä ja niitä voivat olla esimerkiksi:

- suoritusta ei ole vielä tehty
- suoritus on keskeytynyt jonkin syyn vuoksi
- suoritus on tehty väärällä tavalla (Kauhanen 2010, 72-3.)
- suoritettuna on väärä kurssi

Tavoitteet määräytyvät yrityksen omien tarpeiden mukaan (Mäkitalo ym. 2012, 32). Kuten aiemmin mainitsin tavoitteet ja niiden seuranta laittavat vauhtipyörän liikkeelle. Tavoitteiden työkalujen avulla tavoitteet voidaan pitää jatkuvasti esillä, jotta niiden edellyttämä toiminta ja odotukset tulisivat kaikille ymmärretyiksi. Kun tavoitteet johtavat toimintaan ja sen seurantaan, voidaan näillä odottaa olevan vaikutusta suorituskyvyn parantamiseen. (Järvinen ym. 2014, 143-144.)

4 Kehittämistehtävän tulokset

4.1 Ensimmäisen kyselyn tulokset

Asiakaspalveluvirkailijoille lähetettiin sähköpostikutsu lomakekyselyyn vastaamiseksi ja vastausaikaa annettiin aluksi vähän yli kolme viikkoa. Tämä oli mielestäni riittävän pitkä aika, mikä mahdollisti myös lomalle lähtevien ja lomalta palaavien osallistumisen. Kyselyn aikana 218 vastauskutsun saaneista lomalla oli keskimäärin 38 henkilöä eli noin 17 prosenttia. Vastausajan päättyessä vastauksia oli tullut kaikkiaan 62 vastausprosentin ollessa 28. Koska prosentti oli vielä näin alhainen, päätin jatkaa vastausaikaa vielä reilulla viikolla. Tämän jälkeen vastauksia tuli vielä 40 kappaletta. Kyselyn päättyessä kokonaan vastauksia oli saatu 102 ja vastausprosentti nousi 47 prosenttiin. Vaikka verkkokysely on suhteellisen vaivaton ja nopea tapa hankkia aineistoa, voi sen ongelmaksi muodostua vastauskato. Parhaimmillaan valikoimattomalle joukolle lähetetyn lomakekyselyn vastausprosentiksi saadaan 30-40, joten tähän tulokseen olin varsin tyytyväinen. (Hirsijärvi ym. 2009, 196.)

Aloitin avokysymysten vastausten käsittelemisen koodaamalla ensin vastaukset. Tässä käytin värikoodausta, jossa merkitsin kaikki saman tyyppiset tai samaan aiheeseen liittyvät vastaukset samalla värillä. Vallin ehdotuksen mukaan, kun vastauksista on löydetty yhteiset teemat, eri teemoihin liittyvät keskenään samanlaiset vastaukset voidaan myös numeroida ja jakaa sitten valittujen teemojen alle. (Valli & Aaltola 2015a, 226.) Käytin kuitenkin värikoodausta, koska koin sen havainnollisemmaksi tavaksi järjestää aineistoa. Tästä minulla oli myös aiempaa kokemusta aiempaa opinnäytetyötä tehdessä.

Koodaamisen jälkeen jatkoin avointen kysymysten sisällönanalyysiä kvantifioimalla aineiston (Tuomi & Sarajärvi 2009, 120). Käytin kyselylomakkeen väittämiä vastausten teemoittelun apuna ja merkitsin avokysymysten vastaukset matriisiin allekkain väittämien alle teemoittain sen mukaan, mitä eri asioista oli vastauksissa kerrottu. Tämä avulla sain havainnollistettua, miten usein eri teemat esiintyvät aineistossa. Samalla sain merkittyä ja laskettua, miten monta kertaa jokin vastaus kaiken kaikkiaan annettiin. Kaikkien vastausten järjestämiseksi määrittelin lopuksi aineiston viiteen eri luokkaan ja laskin yhteen jokaiseen luokkaan kuuluvan vastauksen esiintymistiheyden eli frekvenssin. (Tuomi ym. 2009, 93.) Koska vastauksissa toistuivat selvästi samat asiat, ei alustavaa luokittelua ollut tarpeellista tehdä väljästi. Tavallisesti niin tehdään, jotta myös luokkien väliset pienetkin eroavaisuudet saadaan esiin. Koska pystyin erottamaan selkeästi pääasialliset luokat suoraan vastauksista ei sisällöllisesti samankaltaisia luokkia ollut enää myöhemmin tarvetta yhdistellä toisiinsa. (Valli ym. 2010b, 248.)

Likertin asteikkoon perustuvien vastaustehtävien avulla tarkoitukseni oli selvittää vastaajien mielipiteitä asteikon vastausvaihtoehtojen ollessa välillä ”Täysin samaa mieltä – Täysin eri mieltä”. Tähän väliin oli sijoitettu myös vaihtoehto ”En osaa sanoa”. Tämän mitta-asteikon mukaisten vastausten koodaamisessa harkitsin aluksi Vallin ym. antamaa ehdotusta. Sen mukaan eriävät mielipiteet voitaisiin koodata negatiivisella ja samaa mieltä olevat positiivisella arvolla. Näin ollen ”Täysin samaa mieltä” oleva vastaus arvolla +2 ja ”Osittain samaa mieltä” arvolla +1. Vastaavasti ”Täysin eri mieltä” oleva olisi voitu koodata arvolla -2 ja ”Osittain eri mieltä” arvolla -1. ”En osaa sanoa” arvo olisi ollut 0, sillä tämä kuvaa parhaiten sitä, ettei vastaaja ollut esittänyt kyseisessä kohdassa mielipidettään. Tämän koodaustavan avulla olisi ollut mahdollista havainnollistaa, mihin vastaajan mielipide eniten kallistuu. Näin vastausvaihtoehdolle annetusta etumerkistä johdettu laskutoimitus kertoisi tuloksen suoraan. (Valli & Aaltola 2015b, 228-229.) Tällainen tapa tuntui aluksi mielenkiitoiselta ja samalla yksinkertaiselta toteuttaa. Luovuin kuitenkin

tästä ajatuksesta, sillä mielipidettä kuvaavat tulokset oli mahdollista saada suoraan vastausohjelmasta prosenttilukuina.

Yhdessä tehtävässä pyysin vastaajia valitsemaan valmiista vaihtoehdoista vai yhden. Muutama oli valinnut kuitenkin useamman vaihtoehdon. Mietin aluksi, pitäisikö tällaiset vastaukset rinnastaa suoraan puuttuviin tai vähintään epäselviin tietoihin. Tällaisissa tilanteissa voidaan kuitenkin joskus arpoa joku näistä annetuista vastauksista ja koodata se muiden joukkoon. Koska koko aineiston määrään nähden kyse oli satunnaisuudesta, tällainen voidaan jossakin mielessä ehkä myös hyväksyä. (Valli 2010b, 242.) Mutta koska vastausvaihtoehdot olivat selkeät ja useimmat vastaajat olivat osanneet valita aivan oikein vain yhden vaihtoehdoista, päätin olla hyväksymättä näitä muutamia vastauksia.

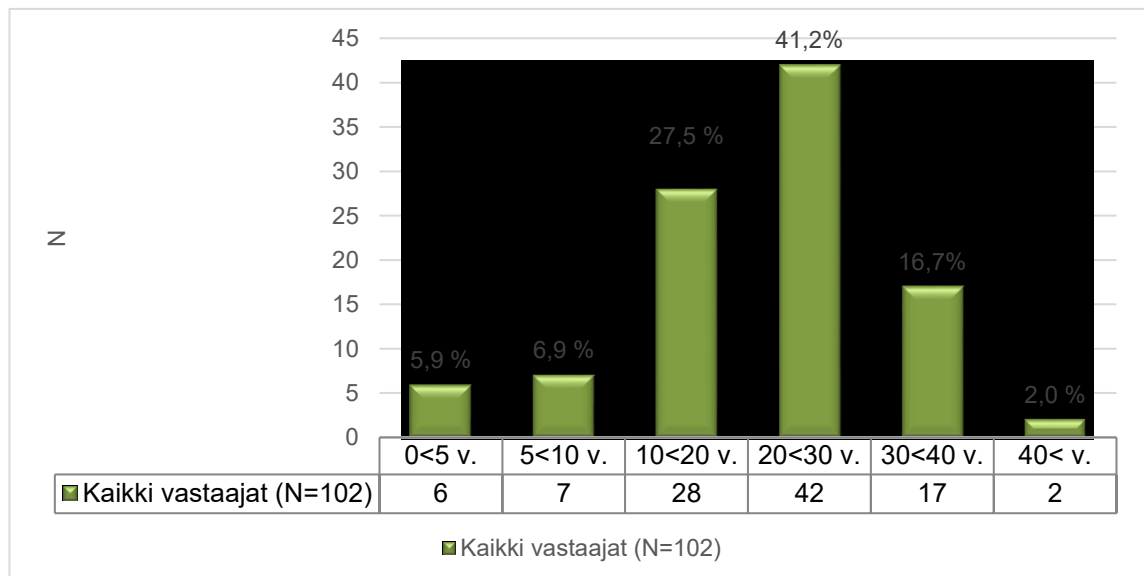
Aloitin esimiesten haastattelujen purkamisen yleiskielisellä litteroinnilla ja kirjoitin kaiken aineiston eli raakatekstin tallenteelta tekstimuotoon mahdollisimman sanatarkasti. Tämän jälkeen muunsin puhekielen ilmaisut kirjakielelle. Tätä erittäin työlästä vaihetta helpotti tietenkin se, että aineisto oli mahdollista kuunnella uudestaan niin moneen kertaan kuin oli tarpeellista. Joidenkin arvioiden mukaan digi-tallenteiden purkamiseen tekstimuotoon voi kulua 4-6 kertaa enemmän aikaa kuin varsinaiseen tallennukseen. Tämä arvio piti tässä yhteydessä hyvin paikkansa. Litterointivaiheessa oli kuitenkin jo selvää, ettei kaikelle materiaalille tulisi olemaan tarvetta. (Kananen 2015b, 102-3.) Tämä oli helpottava havainto, sillä haastattelujen suorittamisen jälkeen tuli aluksi pieni epäily siitä, olinko saanut vastaukset niihin asioihin, jotka halusin selvittää ja tulisinko saamaan aineistosta riittävästi irti. Luottamus kuitenkin lisääntyi ja epäily hälväsi, kun aloin syventyä tarkemmin saatuun haastatteluaineistoon. (Eskola ym. 2010a, 42.)

Kun koko aineisto oli saatu tekstimuotoon, aloitin aineiston koodaamisen eli pelkistämisen ja tiivistämisen ymmärrettävämpään muotoon. Tämän tekniikan avulla pystyisin yhdistämään samoilla koodeilla samaa tarkoittavat tai jonkin yhteisen tekijän omaavat asiat. Ensin oli kuitenkin päätettävä, mitä koodaustapaa olisi järkevintä käyttää. Harkitsin aluksi kvalitatiivisen aineiston käsittelyä helpottavan ohjelmiston käyttöä. Mutta koska ne eivät kuitenkaan voineet auttaa aineiston varsinaisessa analysoinnissa ja tulkinnassa päätin hylätä tämän ajatuksen. Lisäksi koska useimmat ohjelmistot ovat pääasiassa englanninkielisiä ne saattavat soveltua huonosti suomenkielisen aineiston käsittelyyn. Tämän vuoksi päätin käyttää koodaamiseen tavallista tekstinkäsittelyohjelmaa, jolla varsi-

nainen aineistokin oli tuotettu. Tätä käytin apuna myös aineiston varsinaisessa analysoinnissa. (Kananen 2015b, 123-125.) Sen suhteen on tärkeintä hallita hyvin yksi menetelmä, jota käyttämällä analysointi tuottaa tutkimustehtävän kannalta kelvollista tietoa (Eskola ym. 2010b, 180).

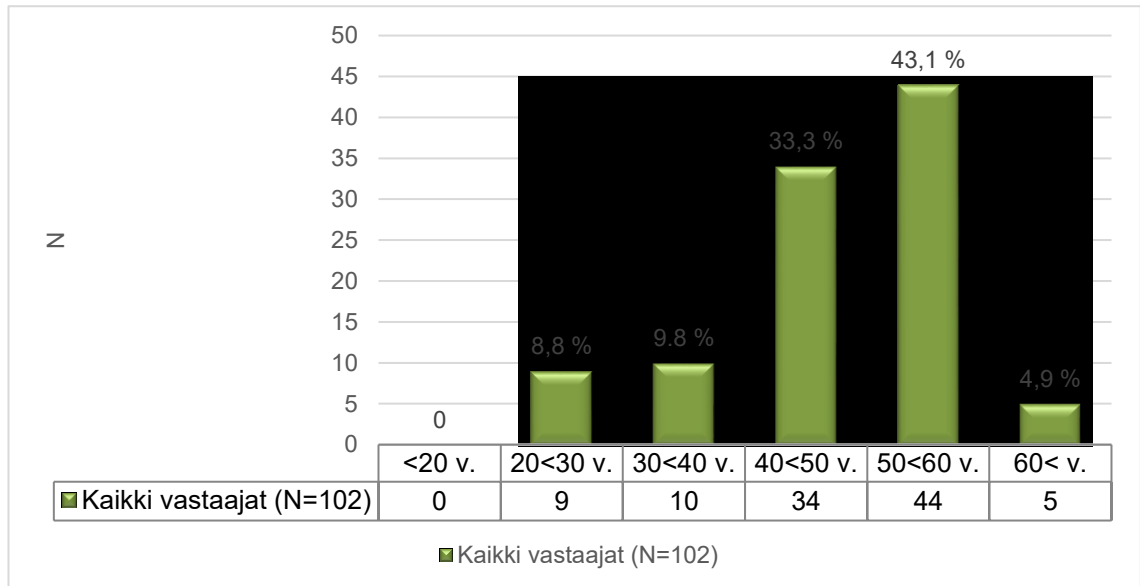
Ennen varsinaisen koodaamisen aloittamista segmentoin tekstin eli jaoin sen eri asiasisältöihin käyttämällä tekstinkäsittelyohjelman kappalemerkkiä. Tämän auttoi aineiston muuttamisessa taulukon muotoon niin, että kappalemerkki toimi eri asiasisältöjen jakajana. Tämä jälkeen lisäsin taulukkoon vielä oman sarakkeen koodauksen eri tasojen varten. Lisäksi varasin yhden sarakkeen numerointia varten, jotta toimenpiteiden tarpeellisuus olisi mahdollista havaita selvemmin abstraktiotasoa ilmaisevan numeron esiintymistiheyden perusteella. (Kananen 2015a, 91.) Tasoja voidaan lisätä tilanteen mukaan, mutta tässä kaksi tasoa osoittautui olevan varsin riittävä.

Kuvion 15 ensimmäisen verkkokyselyn ensimmäisessä vastaustehtävässä 1a tiedustelin työkokemusta yhtiössä. Vastaajilla on pitkä työkokemus, sillä noin 60 prosenttia heistä on ollut yhtiön palveluksessa vähintään 20 vuotta. Suurin osa vastaajista eli 41 prosenttia on ollut yhtiön palveluksessa 20-30 vuotta. Yli 30-40 vuoden työkokemus on noin 17 prosentilla vastaajista ja yli 40 vuoden työkokemusta vain noin 2 prosentilla. Pitkä työura osoittaa vastaajien olevan hyvin sitoutuneita nykyiseen työnantajaan.



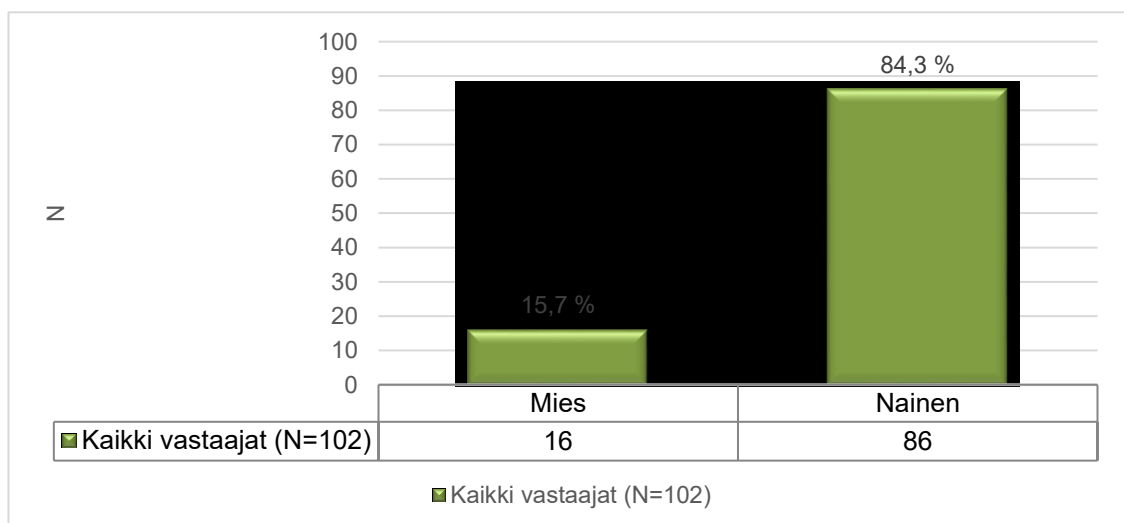
Kuvio 15. Tehtävä 1a. Työkokemus vuosissa ja prosentuaalinen jakautuminen

Kuvion 16 toisessa taustamuuttujia selvittävässä tehtävässä 1b kysyin vastaajien ikää. Suurin osa eli yli 43 prosenttia kuuluu ikäryhmään 50-60 vuotiaat. Ikäryhmä on merkittävän siinä mielessä, että suuri osa heistä eläköityy lähivuosien aikana. Vastaajista 60 vuotta täyttäneitä on vähiten eli vain noin 5 prosenttia. Jos 40 vuoden ikää pidetään keski-ikäenä, sen ylittäneitä on kaikkiaan yli 81 prosenttia vastaajista.



Kuvio 16. Vastaustehtävä 1b. Vastaajien ikä ja iän prosentuaalinen jakautuminen

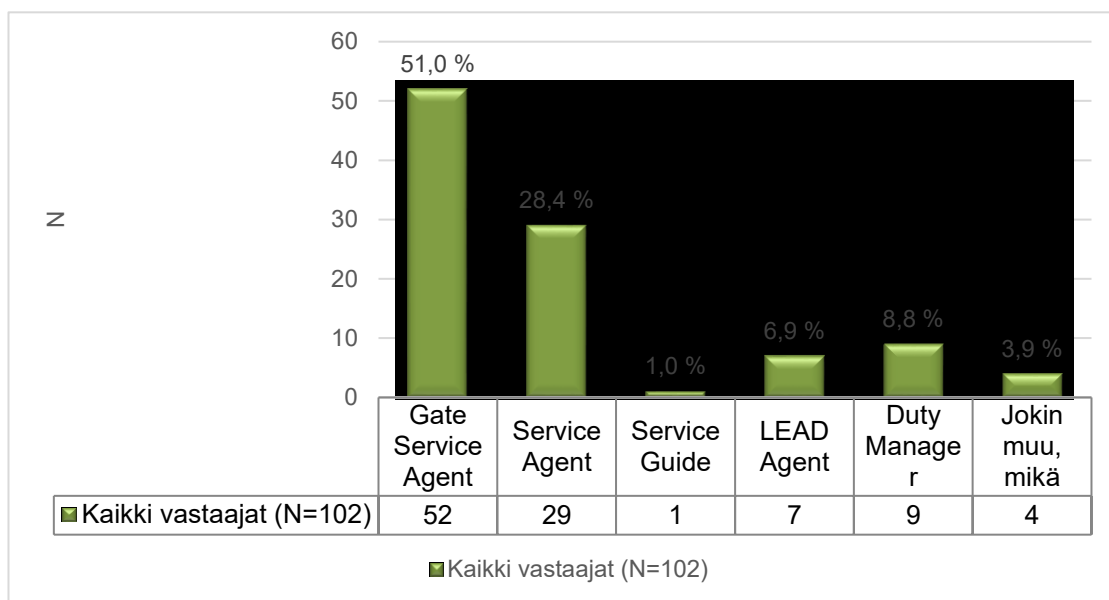
Vastaajista on kuvion 17 vastaustehtävän 1c perusteella naisia yli 84 prosenttia ja miehiä noin 16 prosenttia. Miesten ja naisten todellinen määrä asiakaspalvelussa jakautuu samalla tavalla.



Kuvio 17. Miesten ja naisten välinen sukupuolijakauma ja prosentuaalinen osuus

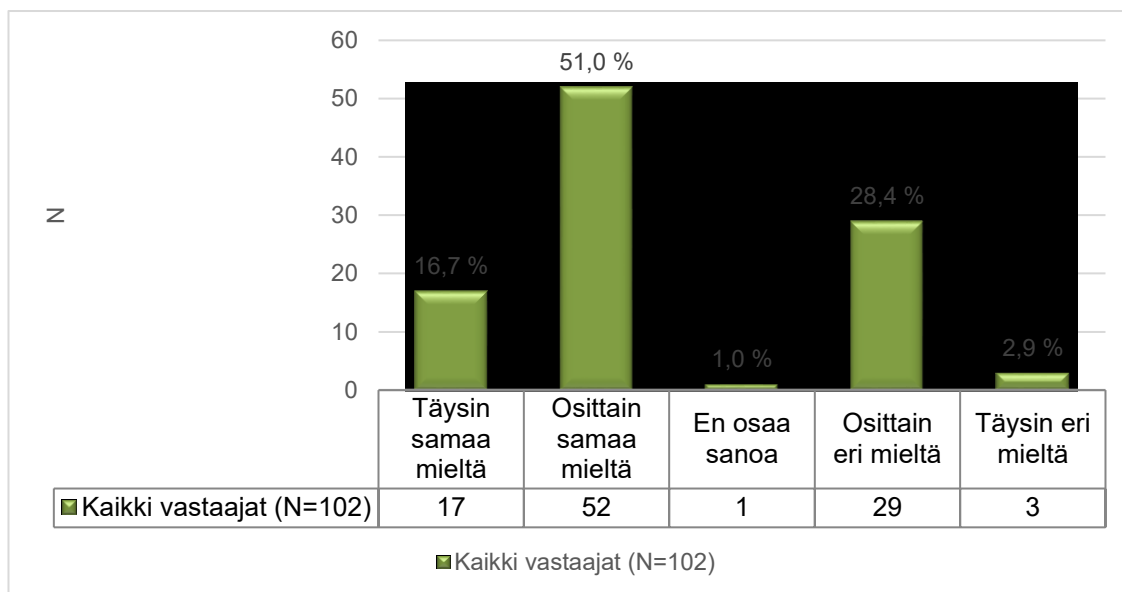
Ala on ollut pitkään hyvin naisvaltainen ja koska he edustavat näin ylivoimaista enemmistöä vastaajista en nähnyt mielekkääksi kiinnittää tämän jälkeen huomiota sukupuoleen tulosten analysoinnissa.

Kuvion 18 vastaustehtävästä 1d voidaan havaita suurimman osan vastaajista eli noin 51 prosentin toimivan Gate Service Agent -roolissa. Toiseksi suurimman vastaajien ryhmän muodostavat Service Agentit yli 28 prosentin osuudella. Tulos on luonnollinen myös siitä syystä, että suurin osa verkkokurssien ammattiteknisestä sisällöstä koskee juuri näitä toimenkuvia. Muut kurssit voivat olla myös kaikille pakollisia kursseja, minkä vuoksi kysely kohdistettiin kaikille toimenkuville.



Kuvio 18. Vastaustehtävä 1d: Eri toimenkuvissa työskentelevien määrä ja prosentuaalinen jakauma.

Kuvion 19 tehtävässä 2a Training Portaalin oppimisympäristön käytön helppoudesta vain 17 vastaajaa (16,7 %) oli täysin samaa mieltä, mutta osittain samaa mieltä peräti 52 vastaajaa (51,0 %). Näin ollen suurin osa vastaajista 69 (67,7 %) kallistuu enemmän oppimisympäristön käytön helppouden kuin vaikeuden puolelle. Käytön helppoudesta on kuitenkin osittain eri mieltä 29 (28,4 %) vastaajaa ja täysin erimieltä kolme (2,9 %) vastaajaa. Näin ollen noin kolmannes kokee käytössä kuitenkin enemmän jonkinlaisia haasteita tai vaikeuksia kuin käyttämisen helppoutta. Tämä on mielestäni yllättävän suuri joukko siihen nähden, miten moderni virtuaalinen oppimisympäristö on.



Kuvio 19. Väittämä 2a: Training Portaalin oppimisympäristön käyttö on helppoa.

Kun lasketaan pois käytön helppouden suhteen kaikki täysin samaa mieltä olevat 17 vastaajaa, voidaan havaita, että vastaajista 84:llä (82,4 %) eli merkittävästi suurimmalla osalla koko joukosta on ollut jonkinlaisia vaikeuksia oppimisympäristön käytön kanssa.

Tähän väittämään oli mahdollista kommentoida kohdassa 2b. ja tarkentaa ”Mikä voisi helpottaa kaikkien käyttöä?” Vastaajat toivoivat parannusta kurssien löydettävyyteen, kuten ”suorempaa polkua” tai ”linkkiä kursseihin” sekä ”selkeyttä oikean kurssin löytämiseen ja valintaan”. Tähän liittyi kurssin ”nimien, lyhenteiden ja kurssikoodien selkeyttäminen” ja yhdenmukaisuus, niiden ”ilmoittaminen tehtävän yhteydessä”, sekä ”helpompi kirjautuminen” oikean kurssin valitsemiseksi. Kurssikoodilla tarkoitetaan tietyn kurssin yksilöivää tunnustetta. Tämä muodostuu osittain kurssin nimestä ja on kirjainten ja numeroiden yhdistelmä. Esimerkiksi vaarallisten aineiden kurssikoodi täydellisesti ilmaistuna on FFA-SST-DGR-CAT9-57TH-2016.

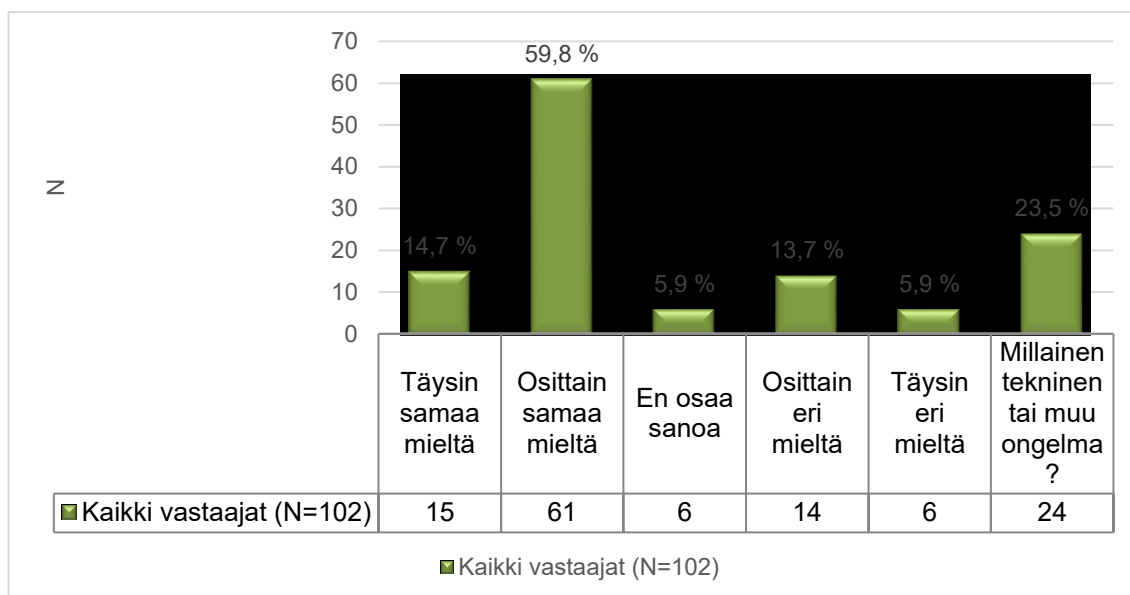
Pelkästään kurssikoodien epäselvyyttä piti näistä ongelmallisena 15 vastaajaa. Heistä kaksi on 40-50 vuotiaita ja yhdeksän 50-60 vuotiaita. Suurin osa on siis keski-ikä ylittäneitä ja näissä ryhmissä tietotekniset valmiudet eivät välttämättä yllä samalle tasolle kuin 20-30 vuotiaissa, joihin kuului kolme vastaajaa. Toisaalta tässä voi olla myös kysymys siitä, että näissä ryhmissä ei haluta ottaa riskiä sen suhteen, että suoritetuksi tulisi kokonaan väärä verkkokurssi. He saattavat myös käyttää enemmän aikaa oikean kurssin etsimiseen, ellei kurssikoodi ole valmiiksi tiedossa.

Ohjeistusta ja opastusta toivoi yhteensä 10 vastaajaa kaikista ikäryhmistä molempia ääripäitä lukuun ottamatta. Tämä luku oli yllättävän alhainen siihen nähden, että suoritustiloissa ei ole ollut tarjolla avuksi mitään ohjeita. On myös hyvin epätodennäköistä, että monikaan olisi etsinyt niitä erikseen intranetista. Toisaalta ohjeita on voitu tarvittaessa kysyä puhelimitse ja mahdollinen ongelma on voitu selvittää ilman kirjallista ohjetta.

Kohtaan 2b annettiin teknisiin ongelmiin liittyen kaikkiaan 33 vastausta, jotka liittyivät laitteiden, selaimen, portaalin ja ohjelmien toimivuuteen. Vastaajista 12 oli sitä mieltä, että tarvitaan toimivammat laitteet, 10 vastaajaa mainitsi selainongelmat, 8 mainitsi, etteivät ohjelmat aukea tai ne jumittuvat ja 3 mielestä portaali vaatisi päivitystä. Kokemukset huonosti toimivista laitteista ja ohjelmista ovat voineet johtua juuri väärän selaimen käytöstä. Ne ovat voineet johtua myös väärästä kirjautumistavasta, sillä yhteiskäyttötunusten sijaan olisi pitänyt käyttää henkilökohtaisia tunnuksia. Nuorimmista ja vähiten työkokemusta omaavista kukaan ei kuitenkaan maininnut toimimattomia laitteita. He ovat saattaneet valita oikean selaimen tai kirjautuvat omilla tunnuksilla, kuten sosiaalisessa mediassa.

Esimiestyön kannalta viisi vastaajaa ehdotti tärkeää toimenpidettä, jolla oikea verkkokurssi olisi ”valmiiksi tarjolla” jokaisen henkilökohtaisessa oppimisympäristössä. Tämä johtuu siitä, että verkkokursseja ei enää ole nostettu järjestelmällisesti valmiiksi tarjolle, vaan jokainen on itse etsinyt oikean kurssin luettelosta. Toisen ehdotuksen mukaan josakin tulisi olla ”selvästi merkittynä, mikä kurssi tarkalleen tulisi tehdä”. Tämä on tärkeä huomio, sillä verkkokursseista on saatettu ilmoittaa vain nimi tai jokin lyhenne, mikä ei vastaa virtuaalisessa oppimisympäristössä olevan luettelon tietoja. Tämä on aiheuttanut turhaa hämmennystä ja asian selvittäminen on vienyt turhaa aikaa.

Kuvion 20 väittämä 3a on ”Verkkokurssien suorittamisessa on teknisiä ongelmia”. Täysin samaa mieltä oli 15 (14,7 %) vastaajaa. Tämä ei tullut yllätyksenä, vaikka prosenttiosuus olisi voinut olla selvästi suurempikin. Kun tähän lisätään vielä osittain samaa mieltä olleiden 61 (59,8 %) vastaajan osuus, voidaan teknisistä ongelmista sanoa olleen laajasti harmia. Siten niille on altistunut vaihtelevassa määrin 67 vastaajaa mikä on noin 75 prosenttia kaikista vastaajista. Teknisiä ongelmia voi olla usein vaikea tai mahdotonta poistaa kokonaan, sillä ne voivat johtua lentoaseman yhteiskäyttöympäristöstä. Täysin eri mieltä vastaajista oli vain 6 (5,9 %), joten tämä osuus on saatava korkeammaksi niillä korjaavilla toimenpiteillä, jotka toimintaympäristössä ovat mahdollisia.



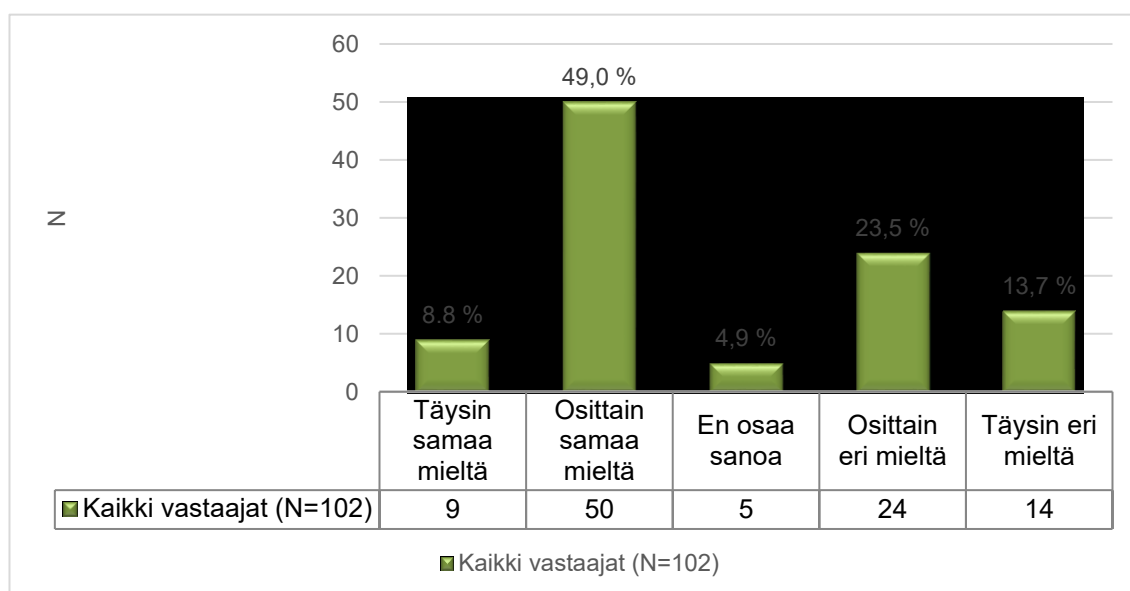
Kuvio 20. Väittämä 3a. Verkkokurssien suorittamisessa on teknisiä ongelmia.

Kysymykseen 3b. "Millainen tekninen tai muu ongelma" vastaajista 24 on kertonut tarkemmin ongelmista. Tosin osa oli saattanut mainita teknisistä ongelmista jotain jo kohdassa 2b., mutta kaikki annetut vastaukset ovat kuitenkin mukana. Tämä kertoo mielestäni siitä, miten laajana ongelmaa pidetään ja miten tärkeä niihin on kiinnittää huomiota.

Tässä yhteydessä 17 vastaajaa mainitsee ensimmäisen kahdesta pääongelmasta. Sen mukaan kurssit eivät käynnisty, etene tai niitä ei saa lopetetuksi. Vastaajat edustavat lähes kaikkia työkokemusryhmiä ryhmää 0<5 vuotta lukuun ottamatta. Näin ollen ongelman esiintyminen ei ole yhteydessä siihen, minkä verran vastaajalla on työkokemusta ja minkä verran hänellä silloin on kokemusta verkkokurssien suorittamisesta. Vastaajista 4 oli toisesta pääongelmasta suoraan sitä mieltä, että kysymys on selaimesta, mikä ei tue verkkokurssien suorittamista. Näistä 21 vastaajasta 19 (90,5 %) on vähintään 40 vuotiaita. Tälläkin on voinut olla vaikutusta tietotekniisiin valmiuksiin, sillä 20<30 vuotiaat eivät olleet vastanneet tähän mitään. Tässä on myös mielenkiintoista havaita miesten ja naisten antamien vastausten suhde, sillä 21 vastaajasta 6 (28,6 %) on miehiä ja 15 (71,4 %) on naisia eli suhdeluku on noin 1:4. Kaikista kyselyyn vastaajista miehiä on kuitenkin vain 16 % ja naisia yli 84 % suhdeluvun ollessa noin 1:6., joten miesten voidaan sanoa törmänneen teknisiin ongelmiin naisia useammin.

Kuvion 21 väittämässä 4a "Verkkokursseja on vaikea suorittaa ajallaan", 9 vastaajaa (8,8 %) oli asiasta täysin samaa mieltä. Tämä voi johtua siitä, ettei sitä ole suunniteltu heille

enää etukäteen valmiiksi työvuorolistalle tai viimeistään päiväkohtaiseen työnjakoon. Toisaalta on myös mahdollista, että suorittamiseen varattu aika onkin kulunut oikean verkkokurssin etsimiseen tai yhteiskäyttöympäristön teknisten ongelmien ratkomiseen. Lähes puolet vastaajista eli 50 (49,0%) vastaajaa oli tästä osittain samaa mieltä. Tämä osoittaa, että todella monella suorittamiseen varatusta ajasta osa kuluu muuhun kuin varsinaiseen suoritukseen. Täysin eri mieltä oli vain 14 (13,7 %) vastaajaa. Nämä saivat tukea niistä 24 (23,5 %) vastaajasta, jotka olivat väittämästä ”Osittain eri mieltä”. Vaikka nämä ovat todennäköisesti kohdanneet aivan samat haasteet kuin täysin tai osittain samaa mieltä olleet, vaikuttaa siltä, että he ovat löytäneet paremmin omat keinonsa suorittaa kurssit ajallaan. Yksi mahdollisuus voi olla se, että osa kursseista on voitu suorittaa myös kotona.

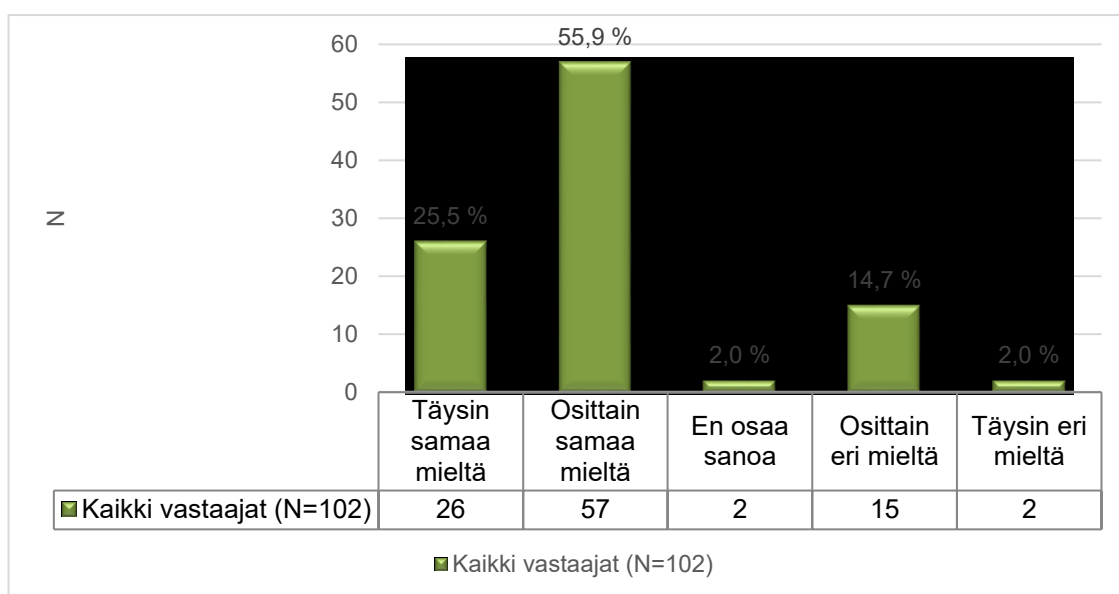


Kuvio 21. Väittämä 4a. Verkkokursseja on vaikea suorittaa ajallaan.

Avokysymyksessä 4b ”Mikä voisi auttaa kaikkia suorittamaan ajallaan?”, vastaajilla oli mahdollisuus tarkentaa ongelmaa tai esittää kehitysideoita. Neljän vastaajan ehdotukset liittyivät siihen, että suoritukseen pitäisi olla ”nopeampi pääsy” tai ”suora linkki” ja tarvitaan erilaista ”ohjeistusta”. Kahden mielestä tarvittaisiin ”toimivat koneet” ja kahdesta ”kurssit jumittavat” tai ne ”keskeytyvät”. Nämä tekijät ovat voineet vaikuttaa siihen, että suoritusta varten varattu aika ei ole riittänyt, vaan se on eri syistä kulunutkin muuhun. ”Nopeampi pääsy” voi viitata siihen, että virtuaalisen oppimisympäristön löytäminen ja siihen kirjautuminen vaatii hiukan aikaa ja tämän jälkeen vielä oikean verkkokurssin etsiminen. Ilman hyvää ohjeistusta aikaa voi kulua vielä lisää.

Lisäksi peräti 33 vastaajan ehdotukset liittyivät siihen, että tulee olla ”seuranta” ja että ”jollain pitää olla vastuu seurata kursseja”. He toivoivat myös, että ”omaesimies olisi ajan tasalla” suoritusten suhteen. Tämä voisi vastata siitä, että ”joku instanssi keskitetysti muistuttaisi”. Ehdotuksiin kuului myös se, että suoritukset tulisi ”palkittaa etukäteen” eli suunnitella ne ”valmiiksi työnjakoon”. Tämä on tärkeää varmasti siksi, että ”liian lyhyt aika varattu, aikaa kuluu siihen, että löytää oikean kurssin ja että se aukeaa, liikaa teknisiä ongelmia”.

Kuvion 22 väittämän 5a mukaan ”Verkkokursseista on hyötyä omassa työssä”. Tämän tarkoitus oli selvittää suorittamiseen liittyviä asenteita.



Kuvio 22. Väittämän 5a mukaan verkkokursseista on hyötyä omassa työssä

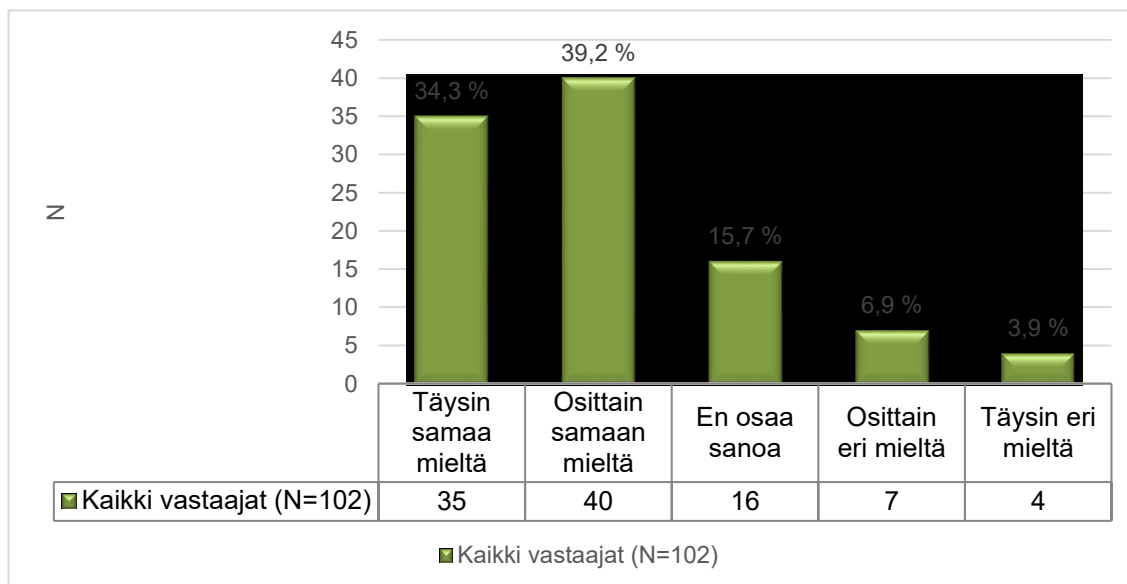
Täysin samaa mieltä hyödyllisyydestä oli 26 (25,5%) vastaajaa. Tämä on hyvä tulos siihen nähden, että osa kursseista on enemmän yleisluontoisia kuin suoraan omaan työhön liittyviä ammattiteknisiä kursseja. Toisaalta juuri tämän voidaan katsoa selittävän sitä, miksi 57 (55,9 %) eli suurin osa vastaajista oli niiden hyödyllisyydestä vain osittain samaa mieltä. Näiden yhteismäärän ollessa niinkin korkea kuin 83 (81,4 %) vastaajaa, voidaan asenteen sanoa yleisesti ottaen olevan hyvä suorittamisen suhteen.

Verkkokurssien hyödyllisyydestä oli osittain eri mieltä kuitenkin 15 (14,7 %) vastaajaa. Samalla on mielenkiintoista havaita, että 2 (2,0 %) vastaajan mielestä verkkokursseista

ei ole mitään hyötyä. Tämä voi selittyä sillä, ettei kaikissa kursseissa ole testiä ja vähemmän tärkeän kurssin voi halutessaan vain selata läpi.

Kohdassa 5b pyysin ehdotuksia siihen, ”miten verkkokurssit voisivat hyödyttää enemmän”? Vastajat toivoivat ”enemmän omaa työtä koskevaa kurssitusta” sekä ”enemmän käytännönläheisyyttä ja käytännön esimerkkejä työstä”. Nämä voisivat olla ”enemmän brush up -tyylisiä kursseja”. Vastaukset perustuivat siis pääasiassa kurssien sisältöön ja niiden yhteiseen avaamiseen, sillä he toivoivat myös ”yhteisiä keskusteluja” ja ”silloin tällöin lyhyitä tietoiskuja pienissä ryhmissä”. Tämä voisi kuitenkin olla enemmän tutoreiden kuin esimiesten tehtävä. Kolme vastaajaa ehdotti ”videoiden” hyödyntämistä opetuksessa. Tämä ja ohjeistaminen yleensä on olennainen asia, sillä tällä hetkellä päivitettyjä ohjeita ei ole ollut helposti saatavilla.

Kuvion 23 väittämä 6a on ”Pakollisten verkkokurssien suorittamista pitäisi tukea enemmän”. Tästä oli täysin samaa mieltä merkittävä osa eli 35 (34,3 %) vastaajaa. Tämä oli samalla kaikista suurin täysin samaa mieltä olleiden määrä muihin vastaustehtäviin verrattuna. Kun tähän lisätään vielä osittain samaa mieltä olleet eli 40 (39,2 %) vastaajaa, saadaan yhteisprosentiksi yli 74. Korkea prosentti voi johtua siitä, että pakolliset verkkokurssit ovat muita kursseja vaativampia, sillä ne voivat sisältää esimerkiksi erilaista ammattiteknistä tietoa. Näihin on joskus etsittävä tietoa erilaisista ohjeista tai manuaaleista.



Kuvio 23. Väittämä 6a: Pakollisten verkkokurssien suorittamista pitäisi tukea enemmän.

Nämä kurssit voivat perustua viranomaismääräyksiin ja ne pitää uusia säännöllisin väliajoin. Joihinkin näistä voi sisältyä myös loppukoe tai testi, joka on suoritettava hyväksytysti. Tuloksesta voidaan nähdä, että pakollisten verkkokurssien tukemiselle on merkittävä tarve ja siihen on kiinnitettävä jatkossa enemmän huomiota. Tämä on tärkeää myös siksi, että erilaisia verkkokursseja tehdään käytännössä jatkuvasti.

Tehtävässä 6b. tiedustelinkin sitä, miten näiden pakollisten verkkokurssien suorittamista voitaisiin tukea paremmin. Kaksi vastaajista toivoi voivansa saada tarvittaessa ”selkeät ohjeet, mistä saada apua kurssin suorittamiseen”. Kolmen vastaajaan mielestä tukeminen on ”esimiestyötä” ja heidän tulisi ”kannustaa” ja ”vaikuttaa asenteisiin”. Kaksi vastaajaa näki tärkeäksi, että kurssihin liittyvistä asioista ”tiedotettaisiin Yammerissa”. Näihin voisi sisältyä kurssien ”vanhenemisajat”, ”pakollisten kurssien nimet” ja ”niiden sisältö”.

Suurin osa ehdotuksista liittyi riittävän ajan varaamiseen suorittamista varten. Neljä vastaajaa toivoi edelleen sitä, että suoritukset suunniteltaisiin ”suoraan työvuorolistoille.” Peräti 17 vastaajaa oli sitä mieltä, että suorittamista varten on oltava enemmän aikaa ja tämä tulee ottaa huomioon allokoinnissa eli päivittäisessä työnjaon laatimisessa:

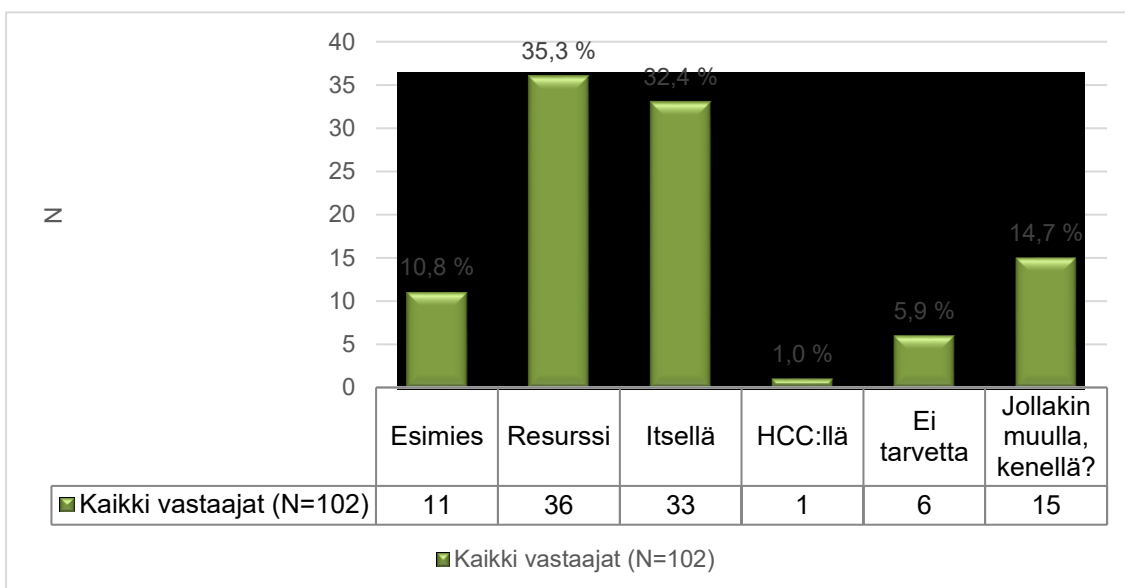
”varmistamalla, että aika riittää tekemiseen ja tekeminen on huomioitu työnjaossa”
”työntekijälle pitää resursoida riittävä aika verkkokurssin suorittamiseen”
”että tekemiseen annetaan aika ja paikka, ei työn ohessa, kuten nyt”

Riittävän ajan toivominen suorittamista varten perustuu siihen, että ”kiireisenä päivänä aika voi loppua kokonaan ja kurssi jää kesken tai täysin suorittamatta”. Toisaalta tämä voi kertoa myös siitä, että varattu aika menee osittain teknisten ongelmien ratkaisemiseen. Työnjohto varaa kurssien suorittamiseen kuitenkin vähimmäisajan, mikä on mainittu myös uudistetussa ohjeistuksessa.

Tässä yhteydessä ehdotettiin uudelleen asiasta muistuttamista. Tästä voidaan päätellä, että verkkokurssin jäädessä kesken tai sillä hetkellä vielä kokonaan suorittamatta ajan loppuessa, kurssin suorittaminen myöhemmin paremmalla ajalla voisi ilman muistutusta siirtyä liian pitkälle tulevaisuuteen. Toisaalta vastauksista voidaan päätellä, että suorittamisesta pitäisi lähettää ”muistutuksia säännöllisesti hyvissä ajoin” jo ennen suorittamista, esimerkiksi ”muistutus seuraavan kolmen kuukauden aikana vanhenevista kursseista”.

Näihin voisi ehdotusten mukaan sisällyttää sen, että ”ilmoittaa vaikka yleisesti mitä kurseja on tulossa tai pakko suorittaa”, tai ”huomautuksella, ovat pakollisia, hoida alta pois”. Tämä varmasti auttaisi ennakoimaan tulevia kursseja tai suorittamaan ne jo etukäteen.

Kuvion 24 tehtävässä 7 kysyin ”Kenellä on vastuu verkkokurssien suorittamisesta?” Koska verkkokurssisuoritusten seuranta ja hallinnointi ovat siirtymässä osaksi esimiestyötä, on tärkeä selvittää työntekijöiden näkemykset vastuun ottamisesta nykytilanteessa. Vastaajista 11 (10,8%) oli sitä mieltä, että esimiesten vastuulla on huolehtia suorituksista. Yhden vastaajan mielestä tämä on allokaatioimiston (HCC:n) tehtävä. Alhainen prosentti johtuu mielestäni siitä, ettei esimiehillä ole ollut tässä viime aikoina riittävän näkyvää roolia. Sen sijaan resurssisuunnittelun odotetaan edelleen ottavan tässä pääasiallisen vastuun, sillä sen oli valinnut yli 36 (35,3 %) vastaajaa. Tämä osoittaa, miten merkittävä osuus sillä on ollut tässä tähän asti ja miten syväle ajattelu on juurtunut. Käytännössä tämä merkitsisi jatkamista vanhalla mallilla, jossa suoritusajat merkitään jo suunnitteluvaiheessa työvuorolistalle.

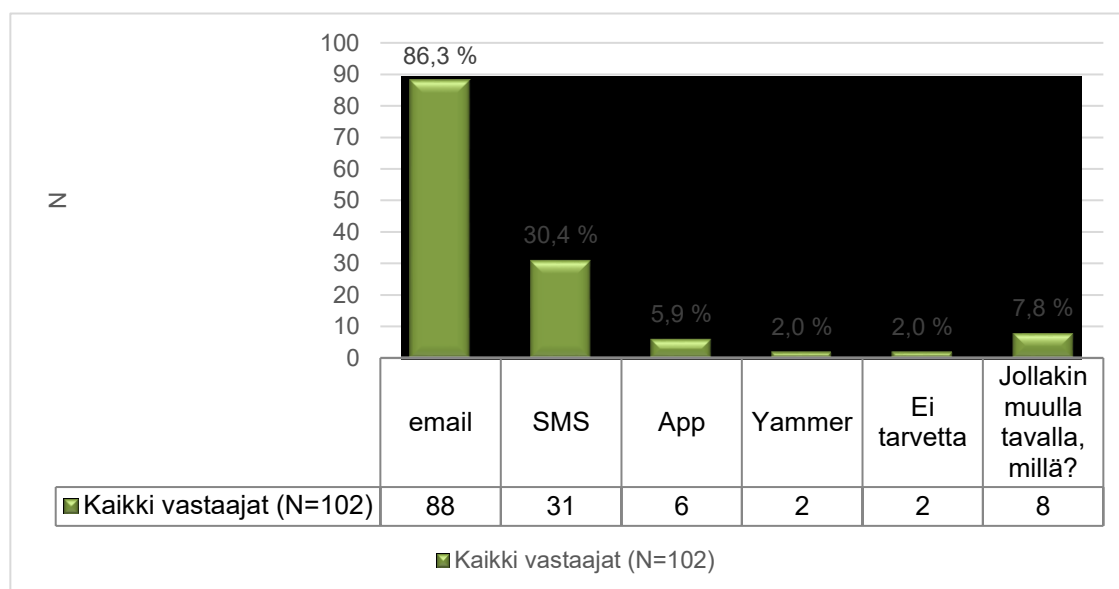


Kuvio 24. Kysymys 7. Kenellä on vastuu verkkokurssien suorittamisesta.

On kuitenkin erittäin ilahduttavaa huomata 33 (32,4%) vastaajan olevan sitä mieltä, että vastuu on työntekijällä itsellään. Tämä kuvaa mielestäni hyvin korkeaa oma-aloitteisuuden astetta, sillä allokaatio on tavallisesti etukäteen suunnitellut kaikki muut tehtävät päiväkohtaisessa työnjaossa. Kuuden (5,9 %) vastaajan mielestä asiaa ei ole tarvetta vastuuttaa erikseen. He eivät ilmeisesti pidä asiaa niin tärkeänä, että tästä pitäisi erikseen

sopia. Toisaalta on mahdollista, että heillä ei ole ollut nykytilanteessa ongelmia suorittamisessa, joten muutoksille ei ole tarvetta. Tämä voi tukea siksi myös sitä, että asia voidaan hoitaa heidänkin mielestään itsenäisesti. Tällöin työntekijöiden omaa vastuuta kuvaava todellinen vastausprosentti voi olla korkeampikin.

Kuvion 25 kysymykseen 8 sai valita kaksi vaihtoehtoa. Ylivoimaisimpana muistuttamisen välineenä pidetään sähköpostia ja sitä toivottiin 88 (86,3%) kertaa. Tämä johtuu epäilemättä siitä, että käytännössä kaikki osaavat käyttää sitä ja sitä luetaan myös kotona. Myös esimiehet käyttävät yhteydenpitoon edelleen sähköpostia ja sen avulla he myös voivat lähettää muistutukset. Tekstiviestimuistutusta pidetään seuraavaksi sopivimpana tapana muistuttaa ja sitä toivottiin 31 (30,4%) kertaa. Tämä voi johtua siitä, että viestit tulevat vain työpuhelimeen, eikä sitä tarvitse ottaa kotiin. Näiden kahden välineen käyttö on ollut tähänkin mennessä suurinta, joten tässä ei ollut mitään yllättävää. Näin ollen tämä ei tuonut asiaan mitään uutta, eikä tämän suhteen ole tässä vaiheessa tarvetta muutoksille. Omaa sovellusta tätä varten ehdotettiin vain 6 (5,9%) kertaa, mikä on yllättävän vähän siihen nähden, että nykyään lähes kaikkiin tarkoituksiin löytyy jo muutenkin jonkinlainen sovellus. Tämä voi johtua siitä, että erilaisia työssä käytettäviä ohjelmia on jo aivan riittävästi tai sellaisen toimivuudesta tähän tarkoitukseen ei ole ennestään mitään näyttöä. Tilanne voi kuitenkin muuttua myöhemmin digitalisaatio -projektin edetessä.



Kuvio 25. Kysymys 8: Miten verkkokursseista tulisi tarvittaessa muistuttaa.

Sosiaalisen median vähäinen suosio tässä suhteessa on myös yllättävää, sillä sitä ehdotettiin vain 2 kertaa (2,0 %) siitäkin huolimatta, että tällaisessa omassa kanavassa on aiemminkin käsitelty työasioita. Yksi vastaajista kommentoikin, että ”ei missään nimessä tekstiviestillä tai Yammerissa, sillä viestejä tulee niin paljon, että hukkuvat viestitulvaan.” Vähäinen kiinnostus sosiaalisen median käyttöön voi johtua myös korkeasta keski-ikästä.

Vastaajista viisi ehdotti edelleen sitä, että allokaatioimisto varaa hetken suoritusta varten jossakin vaiheessa työvuoroa. Yhden vastaajan mielestä ”esimiehet voisi myös muistuttaa.” Tämä on tärkeä huomio, sillä heidän on tarkoitus saada tiiviimmin mukaan suoritusten seurantaan.

Tehtävän 9 avokysymyksessä vastaajilla oli vielä tilaisuus yleisesti kommentoida verkkokurssien suorittamiseen tai tukemiseen liittyviä asioita. Yhden vastaajan mielestä ”kurssien nimet epäselviä” ja ”asioiden selvittämiseen menee niin paljon aikaa, että usein se ei riitä itse kurssin suorittamiseen”. Toisenkin mukaan ”usein kuluu turhaa aikaa kursien etsimiseen”. Yhden vastaajan mielestä verkkokurssien suorittaminen tulisi olla ”käyttäjälämpöisempää” ja niiden tärkeys pitäisi nostaa ”suurempaan arvoon”. Nämä antavat olennaista tietoa siitä, mihin tulevilla toimenpiteillä tulisi vaikuttaa.

Yksi vastaaja ehdotti myös ”kontrollia, onko oppi mennyt perille” ja toinen vastaaja piti myös tärkeänä ”verkkokurssien omaksumista, oppimista niistä.” Tämä voisi olla sopiva jatkotutkimusaihe, sillä ilman suoritusten vaikuttavuuden tutkimista on lähes mahdotonta arvioida niistä koituvia hyötyjä.

Asiakaspalvelussa työskenteleville suoritettuna ensimmäisen verkkokyselyn jälkeen suoritettiin neljän esimiehen haastattelut. Näiden tarkoitus oli tuoda esiin ne haasteet ja ongelmat, joita he ovat havainneet tiimeihinsä kuuluvien verkkokurssien suorittamisessa. Lisäksi tarkoitukseni oli tuoda esiin ne haasteet, joita esimiehet itse kokevat suorituksen ja tiedon johtamisessa. Näiden tietojen pohjalta tavoitteeni oli parantaa toimintamallia.

Joskus verkkokurssia ei ole mahdollista suorittaa juuri sille varattuna aikana. Ensimmäiseen kysymykseen ”Miksi verkkokursseja ei suoriteta ajallaan?” saadut vastaukset osoittivat, että operatiivisen ”asiakaspalvelun hektisyys asettaa haasteen” kurssien suorittamiselle. Koska tehtävät ja vuorot voivat vaihtua ja työntekijät sairastua, voivat suoritukset myös siirtyä. Tämän olen myös itse havainnut työskenneltyäni molemmissa rooleissa sekä esimiehenä että alaisena.

Suorittamiseen on voinut vaikuttaa myös omat asenteet, sillä verkkokurssien suorittamista ”ei ole pidetty kaikista mieluisimpana tehtävänä”. Tähän on voinut vaikuttaa ne ”tekniset ongelmat, joiden vuoksi suorittamiselle varattu aika on loppunut”, eikä kurssia ole saanut aloitettua tai suoritettua loppuun. Verkkokurssien suorittamiselle varataan tavallisesti vain kurssikohtainen ohjeaika, mikä ei teknisten ongelmien vuoksi aina riitä. Siksi ensi tilassa on voitava parantaa teknisiä olosuhteita, jotta aika voidaan käyttää tehokkaasti ja oikeaan asiaan.

Työntekijöiden keskuudessa on ollut myös ”epätietoisuutta siitä, mitkä varsinaisesti ovat niitä pakollisia kurseja”, joiden suorittamisesta on ensisijaisesti huolehdittava. Tämä on voinut johtua siitä, ettei yleistä ja päivitettyä kurssiohjeistusta ole ollut helposti saatavilla tai sitä ei ole osattu etsiä intranetistä. Siksi selkeän ohjeistuksen laatiminen suorituspiteisiin on välttämätöntä, jotta ainakaan pakollisten kurssien suhteen ei olisi epätietoisuutta.

Merkittävimpänä syynä yksi esimiehistä piti kuitenkin sitä, ”etteivät työntekijät saa riittävästi tietoa suorittamatta olevista kursseista”. Järjestelmä kuitenkin lähettää jokaiselle muistutuksen suorittamatta olevasta kurssista automaattisesti. On kuitenkin mahdollista, että muistutusta on vaikeaa huomata muiden viestien joukosta. Toisaalta jokainen voi myös käydä tarkistamassa oman henkilökohtaisen tilanteensa intranetin virtuaalisesta oppimisympäristöstä niin halutessaan. Näin varmasti myös tehdään, mutta yleensä vain silloin, kun jonkin tulevan luokkaopetuskurssin ennakkotehtävä sitä edellyttää. Siksi esimiestyönä suoritettava seuranta ja muistuttaminen ovat avainasemassa, jotta tieto suorittamatta olevista kursseista saavuttaa työntekijän sekä esimiehen ajoissa.

Kysymystä tarkennettiin vielä tiedustelemalla, ”Syntyykö päätteen äärellä jokin tilanne tai ongelma? Tästä kävi ilmi, että haasteet liittyvät ”aivan perusasioiden hallintaan, kuten laitteiden käyttöön ja oikean selaimen valintaan”. Lisäksi eri yritysten käytössä olevilla ”yhteiskäyttökoneilla kurssien toimivuus on ollut huono ja kurssisuoritus on voinut jäädä kesken”. Tämän vuoksi uudessa ohjeistuksessa kerrotaan, miten koneille tulee kirjautua ja miten oikea selain valitaan. Näiden avulla on tarkoitus ratkaista ainakin osa yhteiskäyttöympäristön aiheuttamista teknisistä ongelmista.

Suoritusten kirjautumisessa on ilmennyt myös joitakin ongelmia. Vastausten perusteella ”suoritukset on tehty, mutta jostakin syystä ne eivät kirjaudu”. Jotkut ovat ”saattaneet

suorittaa kokonaan väärän kurssin valitessaan luettelosta väärän kurssikoodin” tai ”valmiiksi annettu kurssikoodi ei ole vastannut kurssia”. Tällöin oikeaa kurssia on pitänyt etsiä uudelleen kurssiluettelosta, mikä on lisännyt väärän valinnan mahdollisuutta. Väärän kurssin valinta on voinut johtua osittain siitä, että ”eri osastoille on suunniteltu ulkoisesti saman näköiset kurssit”. Niiden sisältö on kuitenkin suunniteltu erilaisia tarpeita varten, eikä eroihin ole kiireessä kiinnitetty riittävästi huomiota. Tämän ehkäisemiseksi ohjeistukseen on sisällytetty oikeat kurssikoodit, jotka vastaavat kurssikuvausta.

Esimiesten omaa työtä ajatellen oli johdonmukaista esittää vielä kysymys, ”Onko tarvetta jollekin työkalulle?” Esimiesten mielestä olisi ensiksikin tärkeää voida seurata ”oman tiimin suorituksia niin, että tilanteen näkisi kerralla yhdellä silmäyksellä”. Näin he voisivat olla helposti ja nopeasti ajan tasalla työntekijöiden suorituksista. Olisi myös tärkeää, että jotakin kautta ”tulisi hälytys suoritettavista kursseista”. Vaikka esimiehet ovatkin voineet seurata tiimensä jäsenien yksittäisiä suorituksia virtuaalisen oppimisympäristön avulla, sieltä ei ole ollut mahdollista saada kerralla koko tiimin tilannetta kuvaavaa raporttia. Siksi on ymmärrettävää, että suoritukset nopeasti ja helposti havainnollistavalle työkalulle olisi käyttöä.

Toiseen pääkysymykseen ”Miten työnantaja tai esimies voisi parhaiten tukea kurssien suorittamista?” esimiehet esittivät useita eri ehdotuksia. Tässä oli ilahduttavaa havaita, miten esimiehet kokivat kaiken lähtevän heidän ”omasta aktiivisuudestaan”. Tähän liittyvät muun muassa suoritusten seuranta, aikataulutus ja muistutusten lähettäminen. Näiden ymmärrettiin olevan selkeä ”osa esimiestyötä”. Tämä kuitenkin edellyttäisi sitä, että heillä olisi käytössä ”luettelo, josta suorittamattomat kurssit ovat nähtävissä”. Siitä tulisi myös ilmetä, ”milloin suoritus vanhenee”. Juuri tätä varten esimiehet tarvitsivat virtuaalisesta oppimisympäristöstä erillisen työkalun, johon he voivat koostaa oppimisympäristöstä haetut tiimiläistensä yksittäiset suoritukset. Tähän me merkitsevät myös suorituksen voimassaoloajan ja päivittävät sen aina suoritusten mukaisesti.

Kolmas pääkysymys liittyi tiedon johtamiseen ja pyysin esimiehiä kuvailemaan, ”Miten he tällä hetkellä käsittelevät kurssisuorituksiin liittyviä tietoja?” Tämä kysymys osoitti tietojen käsittelyn olleen ”hyvin satunnaista”, eikä sen perusteella ollut voinut syntyä todellista käsitystä suoritusten nykytilanteesta. Tässä oli myös ”luotettu pitkälti siihen, että resurssisuunnittelu on huolehtinut tietojen päivittämisestä” ja kurssit ilmaantuvat aikaan kurssiluetteloon. Tämä näkemys oli sinänsä ymmärrettävä, sillä resurssisuunnittelu oli huolehtinut suoritusten seurannasta ja hallinnoinnista jo pidemmän aikaa.

Vaikka intranetin oppimisympäristöstä onkin ollut mahdollista saada esiin yksittäiset tiedot, tiedon tallentamiselle toivottiin silti ”helpompaa paikkaa”. Tämä voi johtua siitä, ettei oppimisympäristöstä ole koskaan tullut sellaista esimiesten helppokäyttöistä työkalua, josta tiedot löytyisivät nopeasti. Tämän puolestaan voi selittää sen vähäinen käyttö, mikä on yhden esimiehen mukaan seurausta ”huonoista kokemuksista sen käyttöönnotossa”.

Seuraavaksi kysyin sitä, ”Miten kurssisuorituksiin liittyvien tietojen käsittelyä voisi tehostaa?” Tähän esimiehet toivoivat ”selkeää ohjeistusta, miten intranetin oppimisympäristöstä saa esiin yksittäisen henkilön ja tiimin”. Operatiivinen työ kuitenkin edellyttäisi sitä, että ”ohje olisi lyhyt ja helposti ja nopeasti luettavissa arjen kiireessä”. Ohjeistus on varmasti tarpeellinen, sillä useimmilla esimiehillä on vain vähäistä kokemusta oppimisympäristön käytöstä.

Tämän vuoksi olikin aiheellista kysyä, ”Miten arvioit esimiesten oppimisympäristön käytön suoritusten seurannassa?” Vastausten perusteella esimiehet olivat hiukan epävarmoja siitä, miten he osaavat hakea tarvittavat tiedot, sillä osalle ”ei ole syntynyt tarvittavaa rutiinia”. Osan mielestä järjestelmä oli myös ”monimutkainen ja epälooginen”. He ovat siksi saattaneet turvautua käytössä kollegan apuun. Joillakin taidot ovat ”voineet unohtua” sinä aikana, kun resurssiensuunnittelu huolehti seurannasta. Esimiehillä oli myös epäily, ettei kovinkaan moni ole vielä seurannut aktiivisesti suorituksia. Tämä voi johtua siitä, että seuranta ja hallinnointi oli vasta hiljattain siirtynyt resurssiensuunnittelulta esimiesten vastuulle, eivätkä he olleet vielä ehtineet täysin mukaan.

Tätä asiaa tarkensin vielä kysymällä, ” Miksi oppimisympäristön käyttö kurssitietojen käsittelyssä on ollut vähäistä? Yksi esimiehistä kertoi sen johtuvan järjestelmän käyttöönottoon liittyneistä ongelmista. Tuolloin ulkoisen toimittajan järjestelmästä löytyneet ”tiedot eivät pitäneet lainkaan paikkaansa”, eikä siihen sen vuoksi voinut luottaa. Näin käyttö myös jäi pitkäksi aikaa. Oikeat tiedot ovat kuitenkin saatavilla, jos esimiehet alkavat päivittämään omien tiimiensä suoritustiedot ja valvovat tarvittavien kurssien suorittamista entistä aktiivisemmin. Vaikka tämä edellyttäisikin esimiehiltä jonkin verran manuaalista työtä, he voivat itse vaikuttaa jatkossa enemmän tarvitsemiensa tietojen oikeellisuuteen.

Toisaalta myös tämän tehtävän muistaminen ja aikataulutuksen seuranta on ollut haasteellista. Toinen esimies kertoi myös, että ”työviikoissa voi olla suuriakin eroja. Tällöin ei ole ”aidosti aikaa seurata kaikkia tiimin suorituksia.” Tämän vuoksi hän ehdottikin sitä,

että ”toimistovuorot ovat irti operatiivisesta.” Mutta silloinkin ”vuorot, jotka eivät ole operatiivisia, ovat saattaneet täyttyä muista tehtävistä”. Tämä voikin liittyä operatiivisen työn luonteeseen, jossa on voitava keskittyä nopeasti muuttuvien ongelmatilanteiden hoitamiseen. Lisäksi työ sisältää paljon muita muistettavia yksityiskohtia, joita värittävät erilaisten toimintaohjeiden ja sääntöjen soveltaminen.

Suorituksen johtamiseen liittyvässä neljännessä pääkysymyksessä kysyin esimiehiltä sitä, ”Miten suorituksia olisi helpompi johtaa?” Tässä tuli esiin jälleen se, että ”oman tiimin suorituksia tulisi voida seurata niin, että koko tiimin tiedot saataisiin ryhmänä kerralla esiin”. Tämän tärkeys korostuu varmasti siksi, että esimiehet ovat joutuneet hakemaan jokaisen henkilökohtaiset suoritustiedot virtuaalisesta oppimisympäristöstä yksitellen. Tämä on ollut hidasta ja aikaa vievää. Tällä tavalla ei myöskään ole ollut mahdollista saada nopeaa kokonaiskuvaa koko tiimin tilanteesta.

Koska suorituksen johtamisen onnistuminen perustuu esimiesten oikeaan näkemykseen omasta roolistaan, kysyin heiltä vielä ”Missä suoritusten seuranta ja hallinnointi ovat mielestäsi luontevinta hoitaa?” Esimiehet olivat yhtä mieltä siitä, että tämä on ”osa esimiestyötä” ja he ovat henkilökohtaisesti vastuussa tiiminsä suorituksista. Pitämällä ”toimintamallin yksinkertaisena ja selkeänä” voidaan seuranta ja hallinnointi hoitaa ilman suuria ongelmia. Samalla vastuu voidaan jakaa kollektiivisesti, ”eikä asia ole vain yhden ihmisen tai osaston varassa.”

4.2 Toimenpiteet

Aiemmin asiakaspalvelun verkkokurssien suorittamisessa on avustanut resurssiensuunnittelu, joka on lisännyt yksittäiset verkkokurssit jo suunnitteluvaiheessa tai myöhemmin pyydettyäessä työvuorolistoille. Resurssisuunnittelussa oli pääkäyttäjän oikeuksilla myös huolehdittu suoritusten seurannasta ja hallinnoinnista. Operatiivisen työn luonteen vuoksi valmiiksi työvuorolistalle suunnitellut suoritukset kuitenkin saattoivat peruuntua usein. Tämän seurauksena uutta aikaa saatettiin varata niin kauan, että suoritus saatiin viimein tehtyä. Tämä osoittautui aikaa vieväksi ja epävarmaksi toimintatavaksi, sillä peruuntumisen jälkeen ilman systemaattista seurantaa kurssin suorittaminen lykkääntyi tai sillä oli riski jäädä kokonaan suorittamatta. Tämän vuoksi resurssisuunnittelun näkökulmasta ei ollut tarkoituksenmukaista jatkaa tällä vanhentuneella ja epävarmalla toimintamallilla.

Verkkokurssien tullessa yleiseen tarjontaan tarvittiin siis selkeä ja systemaattinen toimintatapa niiden suorittamisen varmistamiseksi. Tavallisesti toimenpiteet olivat olleet erillisiä ja sattumavaraisia ilman selkeää ja yhteisesti hyväksyttyä vastuunjakoja. Tämän vuoksi kokonaisuus kyseenalaistettiin yhteisessä tapaamisessa, jonka tuloksena nähtiin tarpeelliseksi muuttaa verkkokurssien suorittamiseen liittyvää menettelyä tai toimintamallia. (Pitkänen 2010, 82.) Koska osaamisen kehittäminen on yrityksessä hyvin laaja tukiprosessi, tästä laadittiin aliprosessiin verrattava toimintamalli (Laamanen ym. 2009, 122). Tämä soveltuu ainoastaan tutkimuskohteen operatiiviseen asiakaspalveluun, sillä muissa yksiköissä kokonaisuus voi toimia eri tavalla.

Vaikka verkkokurssien seuranta ja hallinnointi olivatkin olleet jossakin määrin osa esimiestyötä joskus aiemminkin, käytännöt olivat hyvin vaihtelevia, sopivia työkaluja ei tunnut löytyvän tai niitä ei osattu käyttää riittävän tehokkaasti. Tämä saattoi johtua osaksi siitä, että oli totuttu noudattamaan vanhaa toimintamallia, jossa varsinaisen seurannan ja hallinnoinnin toteutti resurssiensuunnittelu. Mutta kehittämistehtävän perusteella avasin sidosryhmien kanssa keskustelun siitä, kenen vastuulla todellisuudessa on huolehtia verkkokurssisuoritusten seurannasta ja hallinnoinnista. Vastaus oli, että se on todellisuudessa esimiestyötä. Nonakan spiraalin hengessä juuri esimiesten tehtävä on varmistaa, että tieto hankitaan sekä selvittää, mitkä asiat tukevat tai haittaavat tiedon hankkimista ja hyödyntämistä (Vilkkumaa 2007, 171.)

Tähän saatiin vauhtia tutkimustehtävän kautta ja samalla se käynnisti siihen sopivien työkalujen etsinnän esimiehille. Kehittämistehtävän seurauksena myös verkkokurssien pääkäyttäjäsiirrettiin kokonaisuudessaan resurssisuunnittelusta HR -salkkua hoitavalle esimiehelle. Näin esimiehet myös saavat tarvittaessa helpommin tukea suoritusten seurantaan ja hallinnointiin liittyvien työkalujen käyttöön, mikä mahdollistaa heidän tehokkaamman suorituksen johtamisen. Pitkäsen mukaan toimivaan suorituksen johtamisen prosessiin kuuluvatkin oikeat toimintatavat ja välineet (Pitkänen 2009, 66-67).

Resurssisuunnittelussa oli aiemmin kerätty yhteen koko henkilöstön suoritukset yhdelle ja samalle Excel -pohjalle. Vaikka käytössä onkin ollut myös monipuolinen virtuaalinen oppimisympäristö erilaisine raportteineen, tämä mahdollisti parhaiten nopean kokonaiskuvan saamisen eri henkilöiden suorituksista. Tällaista ominaisuutta ei oppimisympäristön raportointiosiossa sellaisenaan ollut. Tämän perusteella mietin sitä, olisiko järkevintä jakaa tämä tiedosto jollakin tavalla kaikkien esimiesten kesken tiimikohtaisesti, niin että

he näkevät kerralla omien tiimiensä suoritusilanteen. Tällaista ominaisuutta ei virtuaalissa oppimisympäristössä myöskään ollut. Siksi aloin tältä pohjalta suunnitella jokaiselle esimiehelle omaa Excel -pohjaista tiedostoa, jonka viidellä eri välilehdellä olisi jokaisen pakollisen verkkokurssin voimassaoloaika. Kuvaan tätä kuviossa 26. Tästä esimiehet näkisivät nopeasti omaan tiimiinsä kuuluvien jokaisen pakollisen verkkokurssin suoritusilanteen.

Tiimi:		Dangerous Goods				
Last name	First name	Issued	Expiry	Assigned	Completed	Valid
Gate Service Agent						

DGR AVIATION SEC. CSRT EMERGENCY HUMAN +

Kuvio 26. Esimiesten käyttöön suunniteltu Excel -tiedosto suoritusseurantaan ja hallintaan.

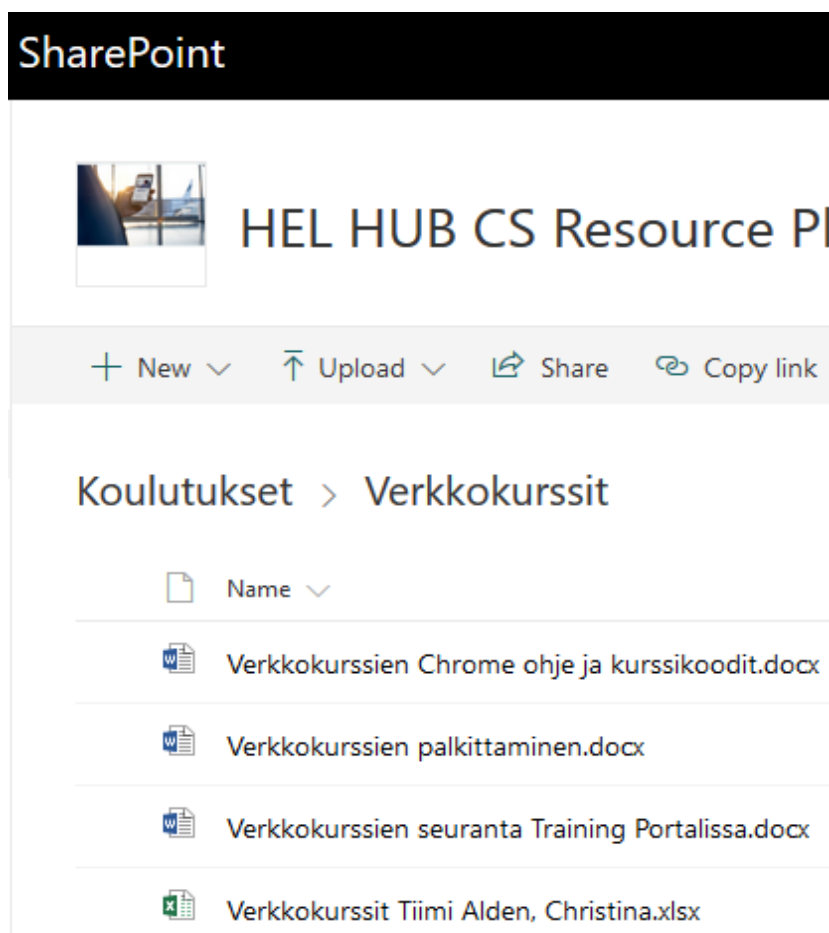
Tämä tosin edellyttäisi sitä, että esimies ensin tarkistaisi yksittäin jokaisen henkilökohdallisen suoritusilanteen oppimisympäristöstä. Tämän jälkeen hän siirtäisi ajantasaisen tiedon uuteen Excel -pohjaiseen työkaluun. Kun kurssi on suoritettu uudelleen, esimies voi päivittää sille samaan paikkaan uuden voimassaoloajan.

Jos suoritus olisi vanhentunut jo edellisessä kuussa, tämä päivämäärä muuttuisi Excel -pohjaan viettäessä punaiseksi punertavalla taustalla. Jos kurssi olisi umpeutumassa kuluvassa kuussa, ainoastaan päivämäärä muuttuisi punaiseksi. Tällainen eräänlainen hälytys auttaisi esimiehiä reagoimaan nopeasti, jotta he pyytäisivät operatiiviselta työnjohtolta mahdollisimman nopeasti sopivimman ajan uutta suorittamista varten. Käytännössä sovittiin siitä, että he pyytävät sitä jatkossa vain 1-2 päivän aikaikkunassa. Tällöin suoritus todennäköisimmin toteutuisi ja varattu aika altistuisi epätodennäköisemmin muutoksille. Esimiehet voivat myös itse varata suoritusajan työaikajärjestelmään sekä lisätä tietoihin valmiiksi oikean kurssikoodin. Tätä varten laadin heille erillisen ohjeen. Koska muutosten mahdollisuus järjestelyissä on koko ajan olemassa, tällainen seurannan työkalu ja ohjeistus ovat varsin tarpeellisia (Kauhanen 2010, 63).

Sovin esimiesten kanssa siitä, että täyttäisivät itse uuden toimintamallin mukaisesti viimeisen välilehden eli Human Factors -verkkokurssia koskevat tiedot. He saivat näin

ollen valmiiksi täytettyinä 80 prosenttia tiedoista eli neljän muun kurssin tiedot ja heille jäisi tässä vaiheessa vain 20 prosenttia työstä. Samalla he saivat hyvää harjoitusta ja käyttökokemusta. Tätä kirjoittaessa viranomaisvaatimukseen perustuvat verkkokurssit lisääntyivät yhdellä ja esimiehet lisäsivät sen oma-aloitteisesti uuteen pohjaan ja aloittivat tiedon keräämisen. He ovat tämän jälkeen myös itse muokanneet pohjaa tarpeisiinsa sopivammaksi. Teoriaosuudessa aiemmin Pitkänen mainitsikin, että työvälineitä kehittämällä tai ottamalla käyttöön kokonaan uusia on mahdollista muuttaa ja tehostaa työtapoja. Lisäksi osaamisen lisääntyessä hyväksi havaituista menetelmistä ja työkaluista voi tulla pysyviä toimintatapoja. (Pitkänen 2009, 66-67.) Näin on käynyt myös tutkimuskohteessa.

Kun olin laatinut jokaiselle esimiehelle tiimikohtaisen verkkokurssisuoritusten Excel -pohjan, siirsin tämän yhtiössä vähitellen laajenevalle intranetin Share Point -alustalle kuvion 27 mukaisesti.

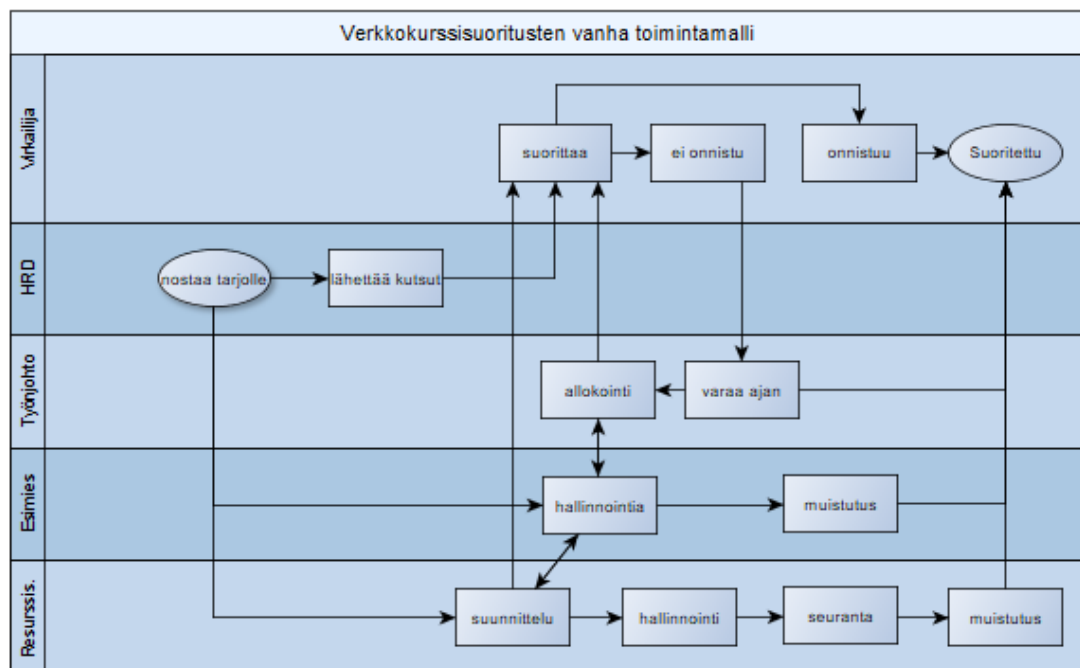


Kuvio 27. Share Point -alustalle siirretty Excel -tiedosto ja ohjeet esimiehille.

Tähän virtuaaliseen työskentelytilaan voidaan tallentaa kaikki tiimiä koskevat asiat kuten esimerkiksi tässä tapauksessa verkkokursseihin liittyvät suoritukset. (Surakka & Laine 2011, 197.) Tämä mahdollistaa sen, että suoritustiedot ovat nyt helpommin löydettävissä, päivitettävissä ja jaettavissa. Lisäsin samaan tilaan myös suoritusten seurantaan ja hallintaan liittyvät esimiehille suunnitellut ohjeet. Tämä oli ajankohtaan nähden myös erittäin sopivaa, sillä toimenpiteellä oli yhteys toiseen tiedon johtamiseen liittyvään opinnäytetyöhön.

Kuviossa 28 havainnollistan verkkokurssien suorittamiseen ja suorituksen johtamiseen liittyvän toimintamallin ennen toimenpiteitä. Kuten kuviosta käy ilmi, suoritukseen on osallistunut eri tavoin monta eri sidosryhmää (Laamanen ym. 2009, 124). Vanhassa toimintamallissa pääasiallinen seuranta ja hallinta ovat vielä resurssiensuunnittelulla. Se on hoitanut käytännössä suunnittelun, hallinnoinnin, seurannan ja muistutusten lähettämisen. Esimiehet ovat suorittaneet seurantaan satunnaisesti ja tavallisesti suoritukseen liittyvät puutteet ovat tulleet ilmi muuta kautta.

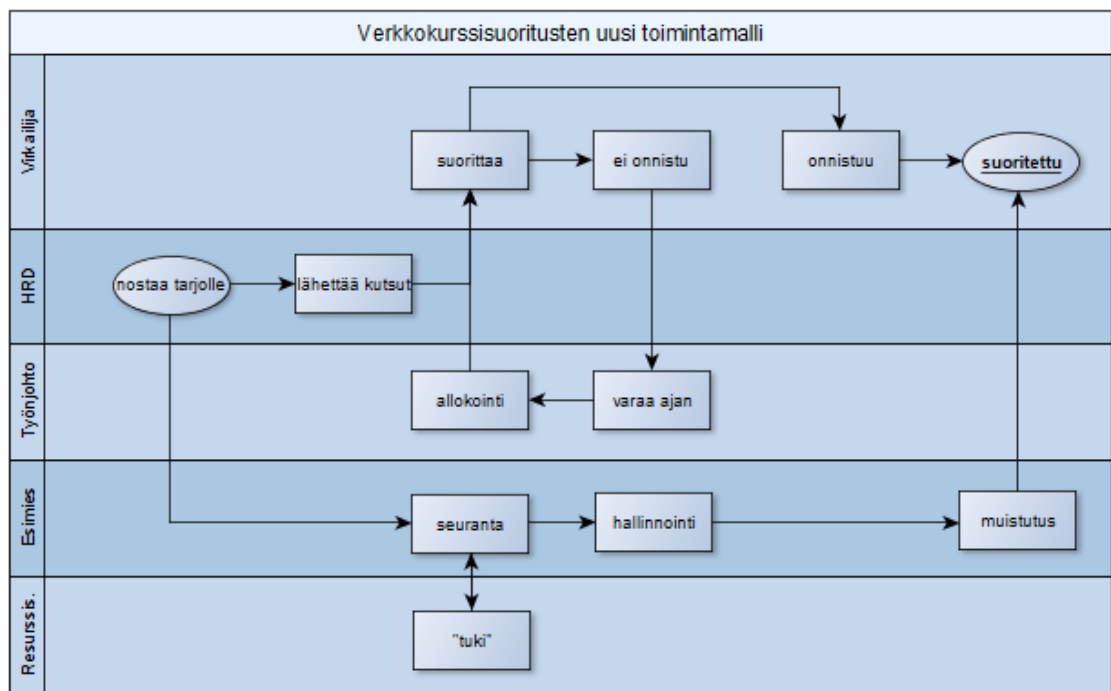
Vanhan toimintamallin päällekkäisyydet ja sidonnaisuudet monen eri tekijän välillä teki-
vät siitä asiaan nähden hyvin monimutkaisen ja raskaan. Tämän vuoksi näin tarpeelliseksi mieltä keinoja toimintamallin yksinkertaistamiseksi. (Pitkänen 2009, 83, 100.)



Kuvio 28. Verkkokurssien suorittamisen toimintamalli ennen muutoksia.

Koska lentoasemaympäristössä työskentely on eräänlaista asiantuntijatyötä, pyrin tekemään uudesta toimintamallista yksinkertaisen ja ymmärrettävän. Sen tarkoitus on auttaa hahmottamaan kokonaisuutta eri näkökulmista sekä ymmärtämään jokaisen toimijan oma osuus sen toteuttamisessa. (Pitkänen 2010, 79.)

Uudistetun toimintamallin kuvauksesta käyvät ilmi eri päävaiheet. Asiakaspalvelun esimiesten roolia on korostettu ja selkiytetty, sillä voidakseen johtaa suoritusta heidän on oltava entistä paremmin tietoisia suorituksen etenemisestä. Kutsu tai ilmoitus suorittaa kurssi toimii entiseen tapaan syötteenä ja tuotoksena syntyy lopullinen suoritus. (Laamanen ym. 2009, 29.) Jotta tiedon hyödyntäminen olisi systemaattista oli välttämätöntä ensin määritellä johtamisen vastuut ja toimenkuvat selkeästi (Viitala 2006, 203.) Tämän vuoksi oli olennaista korostaa esimiesten roolia ja siirtää suoritusten seuranta ja hallinnointi osaksi esimiestyötä.



Kuvio 29. Verkkokurssien suorittamisen toimintamalli muutosten jälkeen.

Kuten kuvio 29 käy ilmi, asiakaspalvelun esimiehet toimivat tässä uudessa toimintamallissa edelleen yhteistyössä operatiivisen työnjohdon kanssa. Resurssisuunnittelu tukee esimiestyötä tarkoituksenmukaisemmalla työvuorosuunnittelulla, jossa esimiehille varataan aikaa myös verkkokurssisuoritusten seurantaan ja hallinnointiin. Aiemmin tätä

ei oltu varsinaisesti erikseen huomioitu työvuorosuunnittelussa. Merkittävin muutos koskee kuitenkin suoritusten seuranta ja hallinnointia, mikä siirtyi kokonaan resurssien suunnittelusta esimiehille. Näin esimiehen suorittamasta seurannasta voidaan saada jatkuvaa (Järvinen ym. 2014, 27). Tämä vapautti samalla resurssiensuunnittelun aikaa varsinaiseen työvuorojen suunnitteluun. Lisäksi muutoksen jälkeen resurssiensuunnittelun palvelutarjoama on identtinen kaikkien muiden sisäisten asiakkuuksien välillä. Edellä esitetty malli on myös esimerkki siitä, miten sisäistä asiakkuutta käytetään tällaisessa eräänlaisessa aliprosessissa kehittämisen lähtökohtana eri vaiheiden välillä. (Pitkänen 2009, 87.)

Huhtikuussa 2016 tarkennettiin esimiestyön vastuualueita. Tämän seurauksena HR -asi-oista vastaavan esimiehen tehtäviin kuuluu jatkossa myös vastata erikseen verkkokurssien suorittamisesta. Tutkimuksen edetessä myös esimiehet havaitsivat, miten laaja verkkokurssikokonaisuus todellisuudessa on ja miten paljon työtä suoritusten seuranta ja hallinnointi todellisuudessa vaatisivat. Tämän vuoksi he toivoivat laajemmat oikeudet useammalle esimiehelle. Tämä oli tärkeä osoitus siitä, että verkkokurssien suorittamisen seuranta ja hallinnointia oli tarkoitus tehostaa pysyvästi ja että toimintamallista tulisi pysyvä käytäntö.


Tämän lisäksi suoritin myös joitakin pienempiä mutta tärkeitä ja konkreettisia muutoksia, joiden tarkoitus oli helpottaa ja nopeuttaa verkkokurssien suorittamista. Koska tekniset ongelmat aiheuttivat hidastusta tai jopa estivät verkkokurssisuorituksen, voitiin prosessissa havaita myös toisenlainen selkeä ja konkreettinen ongelma. Tällä oli luonnollisesti vaikutusta suorittamisen mielekkyyteen. Jos ongelmaan ei millään tavalla puututtaisi, ei myöskään voitaisi antaa uskottavaa kuvaa suorittamisen tärkeydestä.

Pyrin löytämään teknisiin haasteisiin ratkaisun poistattamalla ylimääräiset ja heikosti verkkokursseja tukevat selaimet. Näiden todettiin aiheuttaneen ongelmia varsinaisen suorituksen aikana, jolloin tähän tarkoitukseen väärän selaimen vuoksi kurssi jumiutui, jäi kesken tai se ei auennut ollenkaan. Kävi kuitenkin ilmi, ettei vääränlaisia selaimia ollut mahdollista poistaa niiden erilaisten sidonnaisuuksien vuoksi tiettyyn palvelintarjoajaan. Se ei myöskään olisi ollut tässä vaiheessa kannattavaa lähiaikoina edessä olevan toimintaympäristön uudelleensuunnittelun vuoksi. Toisena vaihtoehtona ehdotin yhteistä ikonia sopivalle selaimelle ja intranetille, jotta polku olisi lyhin mahdollinen ja samalla

aukeaisi suorituksen parhaiten mahdollistava selain. Tämä ei kuitenkaan ollut enää mahdollista, sillä suorittajat ja työkalut yhdistävää ryhmää ei ollut luotu jo alustan rakennusvaiheessa.

Tässä tilanteessa ainoaksi vaihtoehdoksi jäi suunnitella, miten toimiva ja verkkokursseja parhaiten tukeva selain tulee valikoiduksi suoritusta aloitettaessa. Näin olisi mahdollista ainakin ohittaa aiemmat ongelmat, kun varsinaisia suurempia muutoksia ei olisi mahdollista tehdä. Tämän vuoksi laadin erillisen kirjautumisohjeen jokaiseen suorituspisteeseen, jota noudattamalla valikoituisi oikea selain. Näin verkkokurssia suoritettaessa ilmenisi mahdollisesti vähemmän ongelmia. Oikean kirjautumisen jälkeen intranetin oppimisympäristöön voisi siirtyä tätä kautta erikseen. Laadin ohjeesta lyhyen ja helppolukuisen ja siinä esiteltiin oikeat kuvakkeet ja polut, jotka on valittava esteettömän suorituksen tekemiseksi. Kuviosta 30 on nähtävissä ohjeen pääperiaate.

Kirjautuminen AY -yhteiskäyttökoneella (ei CUTE)

1. Paina aloitusnäytössä ensin Ctrl+Alt+Del
(Jos koneelle on aiemmin kirjaututtu yhteiskäyttötunnuksin:
valitse Cancel - Switch User - Ctrl+Alt+Del uudelleen)
2. Vältä yhteiskäyttötunnuksia. Kirjaudu sisään omilla tunnuksilla:
User name: Ay12345 ja Password: sähköpostin salasana
3. Avaa Google Chrome -selain valitsemalla hiirellä  -kuvake

Kuvio 30. Kirjautumisohje oikean selaimen valitsemiseksi.

Kurssien nimet ja lyhenteet aiheuttivat myös välillä sekaannusta tai epä tietoisuutta, varsinkin jos kurssi piti itse käydä etsimässä luettelosta ja aktivoimassa oppimisportaalissa. Tämä johtui osittain siitä, että joistakin kursseista oli ulkoisesti lähes identtinen toinen versio, mutta joka oli kuitenkin suunniteltu kokonaan toiselle työntekijäryhmälle. Kurssien nimien ja lyhenteiden löytämisen helpottamiseksi laadin niistä selkeämmän esityksen jokaiseen suorituspisteeseen. Tässä käytin apuna intranetista löytyvää pohjaa, minkä päivitin nykytilannetta vastaavaksi. Yhdistin taulukon 2 mukaisen ohjeen tai kurssiluette- lon kurssikoodeineen edellä mainittuun kirjautumisohjeeseen.

Taulukko 2. Kurssien nimet ja lyhenteet päivitetystä suoritusohjeessa.

Kurssikoodi	Viranomaisvaatimuksiin perustuvat	Kesto
FFA-HRD-AVSEC-001 FFA-HRD-AVSEC-001-EN	Aviation Security Awareness Recurrent Training (FI) Aviation Security Awareness Recurrent Training (EN)	60min
FFA-HRD-CSRT-GATE-2016-EN FFA-HRD-CSRT-SERVICE-2016-EN	CSRT Gate (Customer Service Recurrent Training) CSRT Service Desk (Customer S. Recurrent Training)	60min
FFA-SST-DGR-CAT9-58TH-2017	IATA Dangerous Goods Regulation DGR DGR course CAT 9 Passenger service (2017)	60min
FFA-HRD-FER-2015-EN	Finnair Emergency Response (FER)	30min
FFA-HRD-GOPS-HF-2014-EN	Human Factor	30min
Kurssikoodi	Työnantajan edellyttämät	
FFA-HRD-SECURITY-2016-FI-EN	Corporate Security eLearning (2016 mennessä)	45min
FFA-SST-THREAT-2016	Threatening Situations in Customer Service	45min

Tämän jälkeen testasin nämä lyhenteet ja totesin jokaisen löytyvän. Ohjeistin käyttämään kurssikoodeja luettelossa esitetyllä tavalla sellaisenaan juuri oikean kurssin löytämiseksi ja valitsemiseksi. Kurssikoodin voi kopioida tai kirjoittaa suoraan virtuaalisen oppimisympäristön hakukenttään, jolloin ainoastaan oikea kurssi tulee tarjolle.

Koska ohjeita on yleensä vaikea löytää nopeasti tarvittaessa, päätin sijoittaa ne näkyvälle paikalle suoraan näyttöpäätteiden viereen. Selvän ja yksinkertaisen ohjeistuksen suunnittelussa pyrin ottamaan huomioon käyttäjien erilaiset tietotekniset taidot. Ohjeistusta myös testattiin suoritusasteessa asiakaspalvelussa toimivan tutorin avustuksella. Näkyvän ja helposti löytyvän ohjeen saaminen oli erittäin tarpeellista, sillä suoritusasteesta ei löytynyt mitään ohjeita. Ei myöskään ollut varmuutta siitä, miten hyvin aiemmat ohjeet osataan kaivaa ja löytää tarvittaessa esiin intranetista. Nyt suorituksen esteenä ei ainoakaan ole ohjeiden puuttuminen tai niiden etsiminen.

Tämän jälkeen lisäsin ohjeeseen tiedon myös palautteenantomahdollisuudesta jatkossa ilmenevien puutteiden tai ongelmien ilmoittamiseksi suoraan yhtiön koulutuskeskukseen. Tämän tarkoitus oli ottaa tehokkaampaan käyttöön oppimisympäristön interaktiivinen ominaisuus ideoinnin tai palautteenannon suhteen. Näin käyttäjät voisivat kokea tilan entistä hyödyllisempänä. (Ojala & Pöysti 2012, 98.)

Vastausten perusteella toivottiin myös selkeämpää polkua verkkokurssisuorituksiin. Tämän tulkitseminen tarkoittavan myös kurssien löytämistä nopeammin oppimisympäristöstä ja

oikean kurssin valintaa kurssiluettelosta, sillä tämä oli aiheuttanut monissa epävarmuutta. Tämän vuoksi laadin aiemmin mainitun lyhyen ohjekokonaisuuden, mikä helpotti juuri oikean kurssin valintaa. Tämän lisäksi selvitin olisiko mahdollista rakentaa sähköpostiin lähetettävästä kurssikutsusta linkki suoraan verkkokurssisuoritukseen tai ainakin suoraan oppimisympäristöön. Tämä lyhentäisi polkua ja vähentäisi mahdolliseen etsimiseen kuluva-aikaa. Luovuin kuitenkin ajatuksesta, sillä linkin toimivuudesta on ollut eri yksiköissä hyvin vaihtelevia kokemuksia.

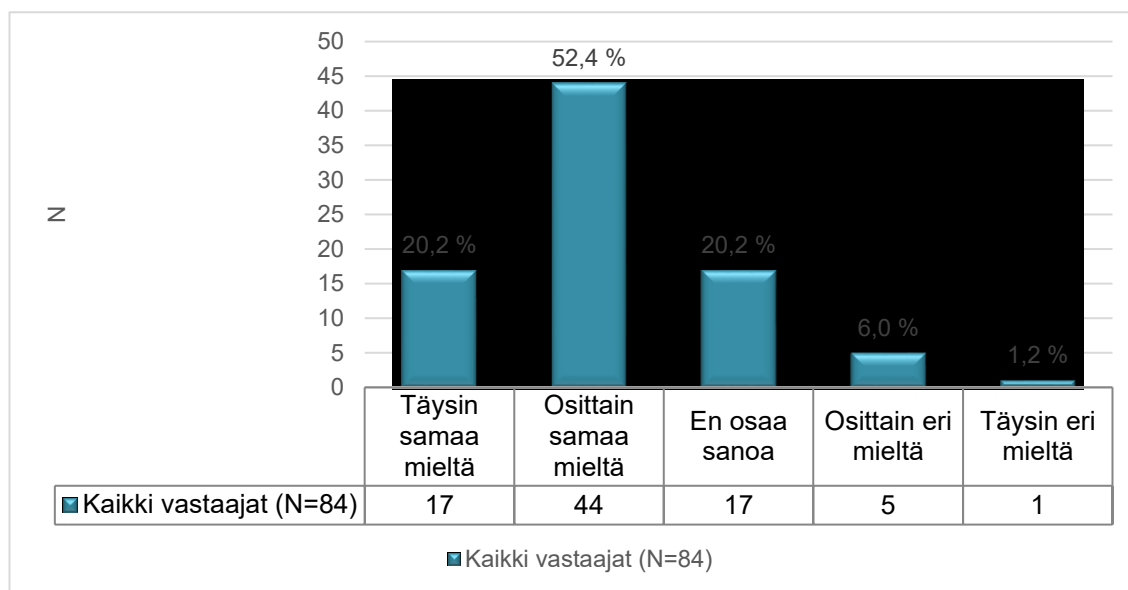
Yksi toimenpide-ehdotus liittyi automaattisen tekstiviestin lähettämiseen suoritettavana olevasta verkkokurssista. Tämä voisi olla edullisesti ja nopeasti toteutettavissa, sillä henkilökohtaisiin työpuhelimiin tulee muutenkin paljon erilaista tietoa esimerkiksi lennon myöhästymisistä ja myöhästymiskoodeista. Tämä toimisi samalla periaatteella kuin edellä mainittu sähköpostimuistutuskin, mutta tekstiviestinä. Tähän liittyi toinen ehdotus, mikä koski oman applikaation käyttöönoton laajentamista käsittämään myös suoritettavana olevat verkkokurssit. Applikaation kehittäminen on ollut osa toukokuussa 2016 aloitettua digitalisaatio -projektia. Tämän avulla jokainen näkisi kätevästi omat suoritettavat ja suorittamattomat verkkokurssit tarvitsematta hakeutua erikseen opetustilan näyttöpöytä-teen ääreen. Koska projektilistalla oli kuitenkin toistatonta muuta toimenpidekohdetta tärkeysjärjestyksessä, tämä ei ainakaan tässä vaiheessa valikoitunut toteutettavaksi. Tämä asia ehkä tarkentuu myöhemmin projektin jatkuessa myöhemmin.

4.3 Toisen kyselyn tulokset

Suoritin toisen kyselyn Digium Essentials -kyselyohjelmalla ja lähetin vastauskutsun 212 työntekijälle. Vastauksia tuli 84 ja vastausprosentti oli 38. Suoritin kyselyn kolmen kuukauden kuluttua merkittävimpien muutosten ja toimenpiteiden suorittamisesta ja noin kahdeksan kuukauden kuluttua ensimmäisestä kyselystä. Pyysin vastaajia vertaamaan tilannetta puolen vuoden takaiseen tilanteeseen. Kysymyksissä 1-4 keräsin uudelleen tietoa vastaajien iästä, työkokemuksesta, sukupuolesta ja työtehtävistä. Näitä tietoja en kuitenkaan käyttänyt tulosten analysoinnissa.

Kuviossa 31 toisen kyselyn tehtävän 5 väittämä oli ”Verkkokurssit toimivat nykyään paremmin”. 84 vastaajasta 17 (20,2 %) oli täysin samaa mieltä siitä, että verkkokurssit toimivat paremmin. Tämä on hyvä tulos siihen nähden, miten vaikeaa kurssiin liittyviä teknisiä ongelmia on paikallistaa. Väittämästä osittain samaa mieltä oli 44 vastaajaa (52,4 %). Pääsääntöisesti kurssien voidaan siis olettaa heidänkin mielestään toimivan,

mutta ongelma saattaa kuitenkin vielä esiintyä jonkin yksittäisen kurssin kohdalla. Siksi tässä olisikin voinut vielä erikseen pyytää tarkennusta siihen, liittyykö ongelma johonkin tiettyyn kurssiin vai onko ongelma täysin satunnainen. Tehtävässä oli tosin mahdollisuus lisäkommentille, mutta tällaista tarkennusta vastaajat eivät kuitenkaan olleet esittäneet. Sen sijaan yhden vastaajan mielestä tätä on ”vaikea arvioida, kun niitä tehdään n. 1/vuosi”. Tämä voi pitää paikkansa varsinkin silloin, jos pakolliset kurssit vanhenevat tasisin väliajoin ja jos ei huomioida muita suoritettaviksi tulevia kursseja.



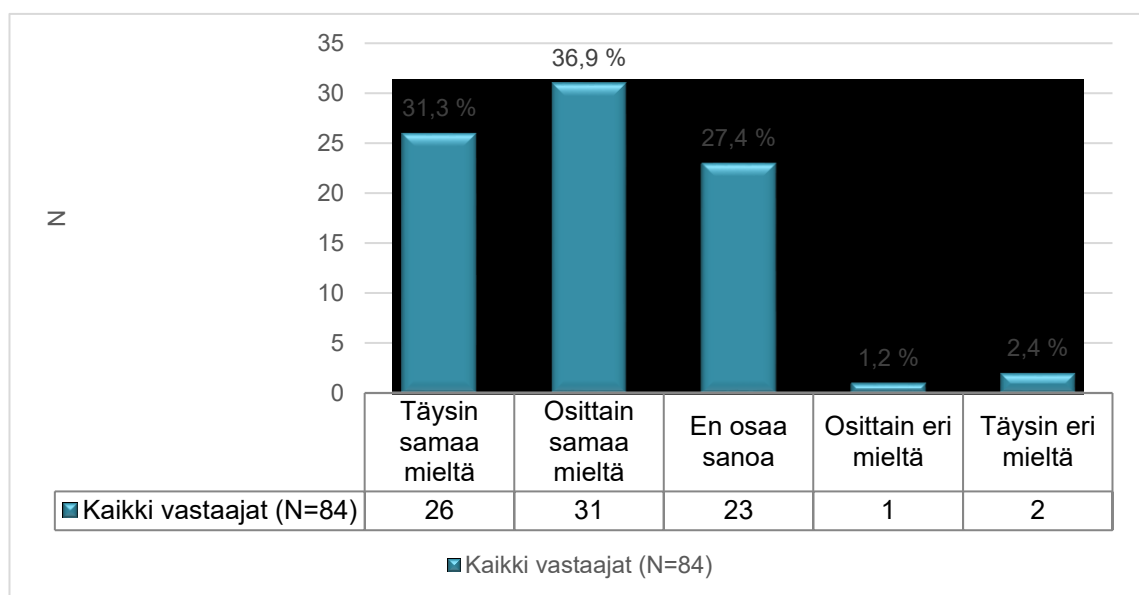
Kuvio 31. Tehtävä 5. Verkkokurssit toimivat nykyään paremmin.

Niitä jotka eivät osanneet sanoa toimivatko verkkokurssit nykyään paremmin oli 17 vastaajaa (20,2 %). Luku oli yllättävän korkea siihen nähden, että jokaisen on tehtävä pakollisten kurssien lisäksi myös muita kursseja ja tämän pitäisi kerryttää käyttökokemusta. Vastausten perusteella näin ei kuitenkaan ollut käynyt. Yksi kokenut osa-aikaeläkkeellä oleva työntekijä kertookin, että ”nyt olen tehnyt ehkä yhden kurssin ja mulla vanhuksella on aina jotain ongelmaa, mutta läpi meni”. On siksi mahdollista, että myös toiset kokeneemmat työntekijät voivat kokea iän asettavan haasteita tekniselle osaamiselle. Tämä voi saada heidät epäilemään toimintaongelmien todellista syytä. Tosin vastaajien joukossa on myös suhteellisen uusia, joiden on voinut olla vaikea arvioida tilannetta halulla aikavälillä. Tämä käy ilmi yhdestä lisäkommentista, jonka mukaan ”koko sen ajan, kun olen täällä työskennellyt (reilu vuosi) ne on mielestäni toiminut samalla tavalla”.

Täysin tai osittain eri mieltä olleiden määrä jäi näin ollen ilahduttavan pieneksi, sillä yhteenlaskettu 7,2 % osuus merkitsee vain 6 vastaajaa. Tämä tukee hyvin kokonaistulosta,

mikä osoittaa toimenpiteiden olleen riittäviä tilanteen parantamiseksi, vaikka työ teknisten ongelmien ratkaisemiseksi onkin vielä kesken.

Kuviossa 32 tehtävän 6 väittämä oli ”Selaimen valinta (Chrome) on vaikuttanut kurssien parempaan toimivuuteen”. Väittämän esittäminen oli tärkeää, sillä tällä on epäilty olleen vaikutusta teknisiin ongelmiin. Tästä oli täysin samaa mieltä 26 (31,3 %) vastaajaa ja osittain samaa mieltä 31 (36,9 %) näiden yhteismäärän ollessa 57 (68,2 %). Osittain samaa mieltä olleiden joukossa kaksi vastaajaa tarkensivat ”käyttäneensä entuudestaan aina ehdotettua selainta”. Vastaava kokemus on voinut vaikuttaa myös muiden osittain samaa mieltä olleiden vastauksiin, vaikka he eivät sitä erikseen olleetkaan maininneet.

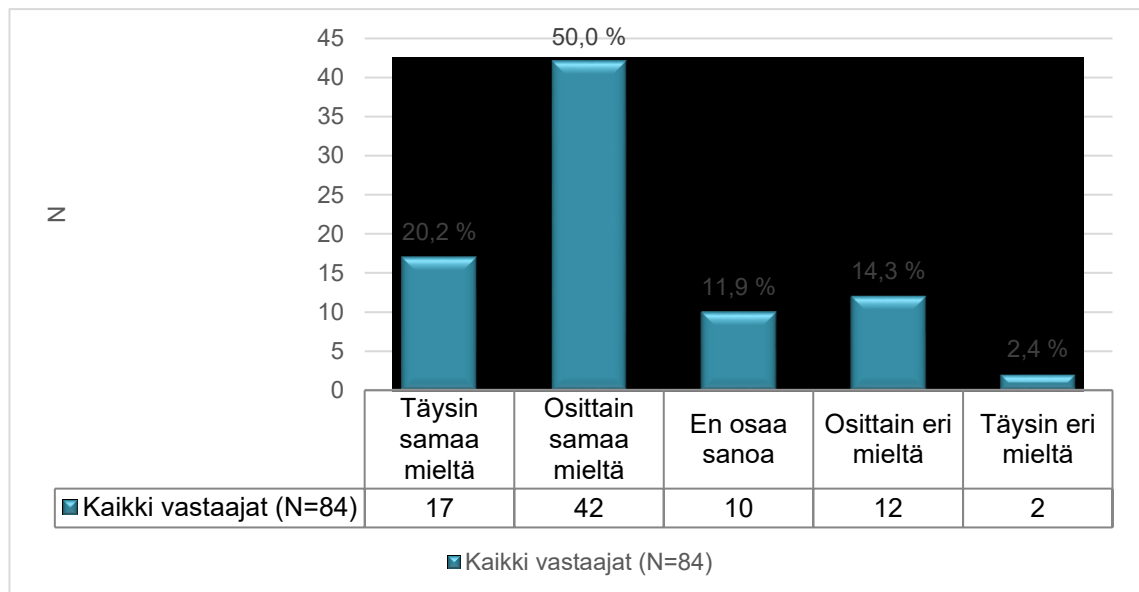


Kuvio 32. Tehtävä 6. Selaimen valinta (Chrome) on vaikuttanut kurssien parempaan toimivuuteen.

Selaimen valintaan liittyvä ohjeistus oli yksi keskeinen toimenpide teknisten ongelmien vähentämiseksi ja siksi tämä tulos osoittaa toimenpiteen olleen hyödyllinen. Tätä korostaa vielä se, että täysin tai osittain eri mieltä olleiden määrä jäi hyvin alhaiseksi, sillä heitä oli vain 3 (3,6 %) vastanneista.

Kuviossa 33 tehtävän 7 vastaajista 17 (20,2 %) oli täysin samaa mieltä siitä, että suorittamiseen varattu aika riittää nykyään paremmin ja peräti 42 (50,0 %) oli tästä osittain samaa mieltä. Täysin samaa mieltä olleiden määrä vastasi aika tarkasti väittämään liittyviä odotuksia, vaikka se olisi voinutkin olla vielä muutamaa prosenttiyksikköä korkeampi. Joka tapauksessa tämä tulos on hyvä ja sitä tukee osittain samaa mieltä olleiden

suuri määrä, mikä ylitti odotukset. Yhteismäärän ollessa 59 vastaajaa (70,2 %) voidaan ajanpuutteen olevan huomattavasti aiempaa pienempi ongelma.



Kuvio 33. Tehtävä 7. Suorittamiseen varattu aika riittää nykyään paremmin.

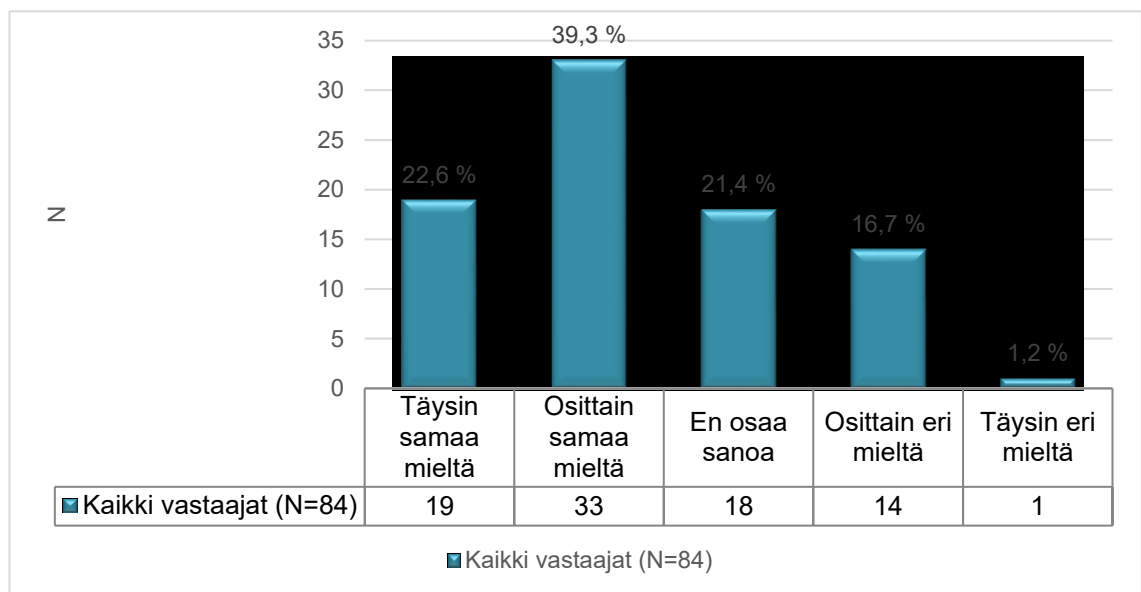
Yhden kommentin mukaan aika riittää juuri ”paremman ohjeistuksen vuoksi kyllä”. Tämä korostaakin hyvin ohjeistuksen laatimisen yhtä tarkoitusta ja sen toimivuutta käytössä. Lisäksi kahden muun vastaajan mielestä aika riittää ”yleisesti ottaen kyllä” ja tai ”aika on ollut itselleni aina riittävä”. Näiden vastaajien voidaan olettaa välttyneen muita useammin teknisiltä ongelmilta, joten laaditusta ohjeesta ei välttämättä ole ollut heille tässä mielessä aivan samanlaista hyötyä kuin muille.

Osittain tai täysin eri mieltä olevia oli kuitenkin vielä 14 (16,7 %) vastaajaa. Lisäkommenteissa yksi vastaaja kertoo ajan riittämättömyyden johtuvan siitä, että ”viimeksi sain kolmen kurssin suorittamiseen puoli tuntia.” Näin ollen suorittamiseen annettu aika oli ollut jo lähtökohtaisesti riittämätön. Yhdestä lisäkommentista käy ilmi, että ”ajan saa, kun se pitää itse pyytää.” Tämä pitää käytännössä täysin paikkansa, vaikkakaan se ei paljasta varsinaista syytä sille, miksi aika mahdollisesti loppuu ennen kuin kurssi on ehditty suorittamaan.

Verkkokurssien suorittamiseen varattu aika määräytyy kurssikohtaisen tavoiteajan perusteella. Esimerkiksi vaarallisten aineiden verkkokurssin tavoiteaika on yksi tunti. Tässä ajassa jokaisen on suunniteltu ehtivän suorittamaan kurssin. Kuitenkin jos tekniset on-

gelmat ja ohjeiden puuttuminen ovat vieneet osan suoritukselle varatusta ajasta, kurssi-suoritus on voinut jäädä kesken tai sillä hetkellä vielä kokonaan suorittamatta. Siksi on tärkeää, että suorittamiseen varattu voidaan käyttää oikein ja että se on riittävä.

Kuviossa 34 tehtävän 8 väittämän mukaan ”Kurssikoodit aiheuttavat vähemmän sekaannusta”. Verkkokurssikoodien vaihteleva käyttö on aiheuttanut suoritusilanteissa epäselvyyttä ja siksi oikeat virtuaalisesta oppimisympäristöstä löytyvät koodit lisättiin osaksi yleistä suoritusohjeistusta. Tämän vuoksi on kiinnostavaa havaita, miten kurssikoodit nyt löytyvät ja miten niitä käytetään.



Kuvio 34. Tehtävä 8. Kurssikoodit aiheuttavat vähemmän sekaannusta.

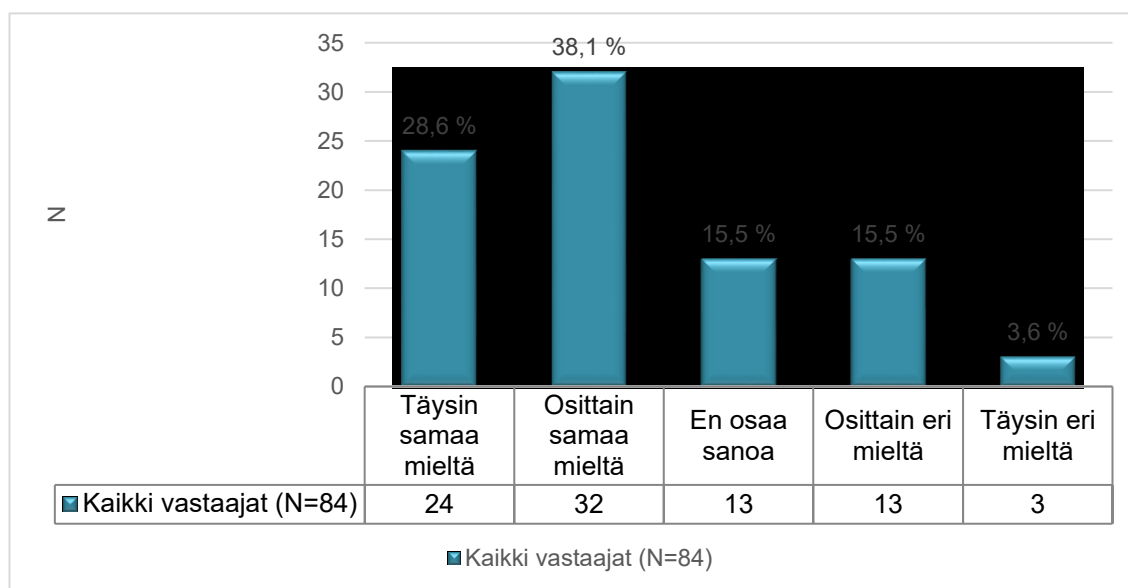
Tästä oli täysin samaa mieltä 19 (22,6 %) vastaajaa. Tässä yhteydessä yksi vastaajista esimerkiksi lisäsi, että ”seinällä olevat ohjeet ovat erittäin selkeitä” ja toinen, että ”koodeja on mainostettava enemmän” ja kolmas, ”on hyvä, että kurssin löytää myös nimellä”. Tämä osoittaa, että laaditut ohjeet on huomattu ja niitä myös käytetään. Tulos on myös hyvä siihen nähden, miten paljon sekaannusta väärin tai puutteellisten kurssikoodien käyttö on aiheuttanut. Tästä voidaan lisäksi päätellä, että myös esimiehille ja allokaatiolle laaditusta ohjeistuksesta on voinut olla tässä hyötyä.

Tilanteen parantumisesta kertoo myös se, että osittain samaa mieltä olleita oli peräti 33 (39,3 %). Yksi vastaajista kuitenkin lisäsi, että ”eivät ne nykyisellään kovin selkeitä koodeja ole”. Tämä voi johtua siitä, että joissakin tilanteissa on käytetty edelleen yleisiä koodeja, jotka ovat oikeita koodeja lyhyempiä, eivätkä ne näin ollen ohjaa oikean kurssin

suorittamiseen. Ilmeisesti kaikki eivät ole myöskään vielä huomanneet uutta ohjeistusta ja ovat siksi myös epätietoisia.

Osittain eri mieltä oli 14 (16,7 %) vastaajaa ja täysin eri mieltä oli yksi (1,2 %) vastaaja. Tämä oli kommentoinut vielä lisäksi, että ”kurssikoodit ovat hyvin samanlaisia, vaikea erottaa toisistaan. Selkeä eri nimi kurssista ja kenelle tarkoitettu auttaisi.” Ulkoisesti kurssit voivat tosiaan muistuttaa toisiaan, mutta ne voivatkin olla tarkoitettu eri yksikköön. Suorituspisteitä varten laaditusta ohjeistuksesta löytyvät vain ne kurssit, jotka osastolla kuuluu suorittaa. Valitsemalla siitä kurssikoodin kurssin nimen mukaan löytää juuri oikean kurssin, mikä poistaa kokonaan riskin valita väärä kurssi. Vastaukset osoittavat kuitenkin, ettei oikeiden koodien käyttö ole vielä täysin yhtenäistä. Siksi työnjohtoa on vielä ohjattava ja muistutettava asiasta ja ohjeistuksesta on tiedotettava lisää.

Kuviossa 35 tehtävän 9 väittämässä ”Verkkokurssiohjeistus suorituspisteissä on ollut toimiva”, täysin samaa mieltä tästä oli 24 (28,6 %). Koska suorituspisteissä ei ole aiemmin ollut lainkaan ohjeistusta, prosentin olisi voinut odottaa olevan muutoksen jälkeen korkeampikin.



Kuvio 35. Tehtävä 9. Verkkokurssiohjeistus suorituspisteissä on ollut toimiva.

Kun mukaan lasketaan myös osittain samaa mieltä olleet 32 (38,1 %) saadaan vastaajien yhteismääräksi 56 (66,7 %). Tämä osoittaa, että selvä enemmistö eli reilusti yli puolet vastaajista on ainakin havainnut ohjeet ja kokeillut myös niiden käyttöä. Tosin tästä ei

käy ilmi se, miksi he olivat toimivuudesta vain osittain samaa mieltä ja olivatko he havainneet ohjeessa jotain olennaisia puutteita.

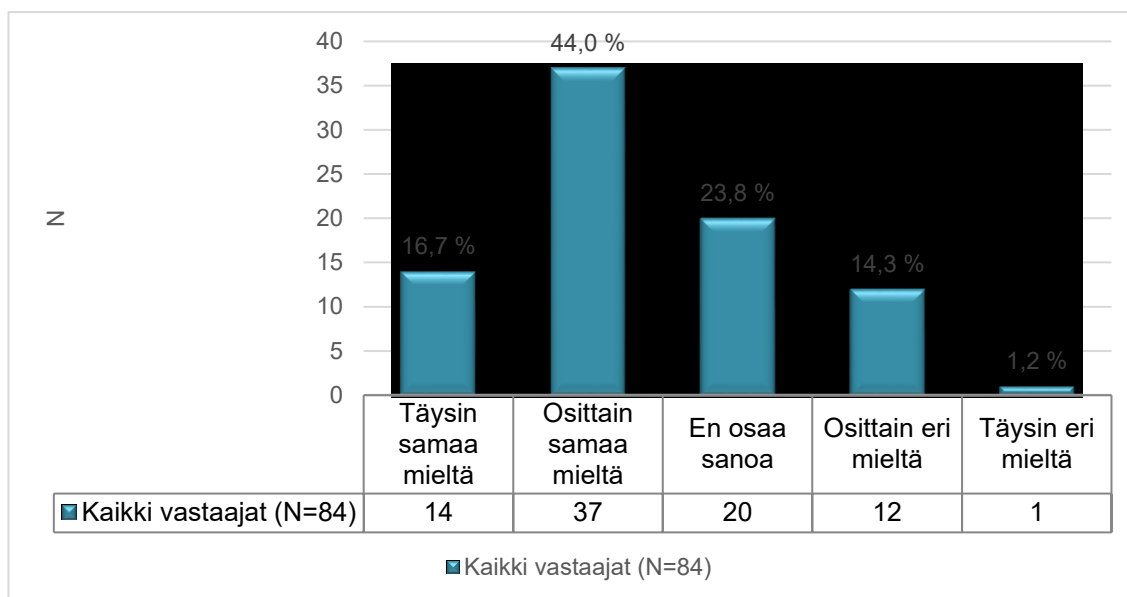
Vastaajista 13 (15,5 %) ei kuitenkaan osannut sanoa, onko ohjeistus ollut toimiva. Ilmeisesti vastaajat eivät ole vielä havainneet ohjeita, eivätkä näin ollen ole saaneet siitä käyttökokemusta. On myös mahdollista, että ohjeet on havaittu, mutta niihin ei ole ehditty juuri sillä hetkellä perehtymään. Tämä voi johtua operatiivisen työ kiireisestä luonteesta. On myös mahdollista, että vastaajat ovat toimineet oikealla tavalla koko ajan, eikä ohjeen soveltamien ole siksi aiheuttanut heidän kohdallaan mitään muutosta. Toisaalta on myös mahdollista, että ohjeista tiedottaminen ei ole ollut riittävää ja siksi niistä pitää tiedottaa vielä lisää.

Täysin eri mieltä oli kolme (3,6 %) vastaajaa. Kaksi heistä oli esittänyt myös lisäkommentin. Ensimmäinen heistä kommentoi, että ”en ole mitään ohjeistusta nähnyt”. Toisen mukaan ”ei ole kunnon ohjeistuksia, sähköposti tullut suoritettavasta kurssista, ohjeistus aika minimaallinen, mistä oikean kurssin löytää, pitääkö käyttää Google Chromea?”. Vastauksista voidaan kuitenkin havaita, ettei kyse ole ohjeessa olevasta puutteesta tai virheestä vaan siitä, ettei ohjetta ole vielä huomattu ja sovellettu. Tämä asia voi kuitenkin korjaantua myöhemmin tietoisuuden lisääntyessä. Yksi vastaajista ehdotti ilmeisesti ohjeeseen lisäystä, että ”syy olisi hyvä lisä, miksi tarpeellinen ja/tai pakollinen”.

Yhteenlaskettuna täysin tai osittain eri mieltä olleiden vastaajien määrä on 16 (19,1 %). Tämä on yllättävän korkea luku siihen nähden, että esimiehet ovat ainakin alkuvaiheessa tiedottaneet tiimensä jäseniä ohjeista ja ne ovat myös näkyvästi esillä jokaisessa suorituspisteessä. Tämän perusteella olisi ollut odotettavissa, että tämä luku olisi ollut alhaisempi.

Kuvion 36 tehtävässä 10 esitin väittämän ”Verkkokurssit tulee suoritettua paremmin ajallaan”. Täysin samaa mieltä vastaajista oli 14 (16,7 %). Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että esimiesten ei tarvitse enää lähettää niin paljon muistutuksia myöhässä olevista suorituksista. Tästä on kuitenkin edelleen apua, sillä yksi vastaaja kommentoi, että ”on hyvä, että muistutus verkkokurssin vanhenemisesta tulee s-postiin”. Toinen vastaaja totesi, että ”palkitettu aika kurssinteolle auttaa”. Tässä on kysymys siitä, että operatiivisen työnjohdon on ”palkitettava” eli varattava järjestelmän kautta riittävä aika suoritukselle, joten tämä pitää täysin paikkansa. Siksi myös heille annettiin päivitetty ohjeet ajan varaamiseen. Parantuneen tilanteen ansiosta kaikkien aikaa säästyy muihin työtehtäviin.

Osittain eri mieltä oli kuitenkin vielä 12 vastaajaa (14,3 %). Yksi oli lisäksi vielä kommentoinut, että ”omaesimies ilmoitti vanhentuneista kursseista, kun ne olivat vanhentuneet yli kolme kuukautta aiemmin”. Tämä voi johtua siitä, että suoritusten seuranta oli vasta siirtynyt esimiesten tehtäväksi, eikä siirtymäaikana seurantaa vielä suoritettu aktiivisesti. Täysin eri mieltä oli ainoastaan yksi vastaaja (1,2 %) mikä on ilahduttava tulos. Vastaaja ei kuitenkaan maininnut tähän mitään erityistä syytä.

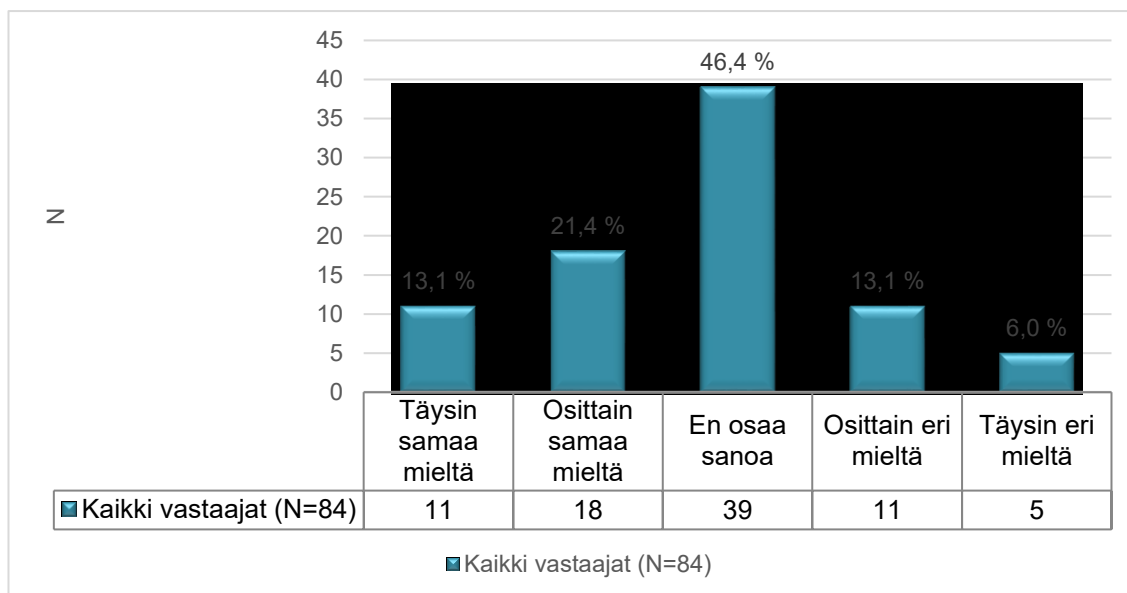


Kuvio 36. Tehtävä 10. Verkkokurssit tulee suoritettua paremmin ajallaan.

Vastaajista 37 (44,0%) oli asiasta osittain samaa mieltä, 12 (14,3%) osittain eri mieltä ja yksi (1,2 %) täysin eri mieltä. Näin ollen yli puolella vastaajista eli 59,5 % :lla on edelleen haasteita suorittaa kurssit ajallaan. Tämä voi johtua siitä, että suorittamiseen ei ole annettu kaikille tasapuolisesti riittävästi aikaa. Toisaalta operatiivinen työ aiheuttaa edelleen haasteita ajan riittävyydelle, eikä työ itsessään ole muuttunut. Avoimista kommentteista ei kuitenkaan vielä selviä, mitä nuo haasteet todellisuudessa vielä ovat.

En osaa sanoa -vaihtoehdon oli valinnut 20 (23,8 %) vastaajaa. Tämä on yllättävän suuri määrä siihen nähden, että väittämää olisi pitänyt olla suhteellisen helppo arvioida itse. Tämä johtuu siitä, että kurssisuoritusten voimassaoloajat ovat selvästi näkyvissä ja myöhästymisestä tulee joidenkin kurssien kohdalla ainakin yksi automaattinen muistutus. Tämä voi johtua kuitenkin siitä, että he ovat suorittaneet kurssit aina ajallaan, eikä heitä ole tarvinnut erikseen muistuttaa suorittamisesta.

Kuvion 37 tehtävän 11 väittämä oli ”Esimiesten suorittama seuranta on lisääntynyt”. Seurannan siirtyminen osaksi esimiestyötä oli yksi tärkeimmistä kehittämistehtävän tuloksista. Siksi oli tärkeää pyytää työntekijöitä arvioimaan siitä, miten tässä on edistytty. Väittämän kanssa täysin samaa mieltä oli 11 (13,1 %) vastaajaa.



Kuvio 37. Tehtävä 11. Esimiesten suorittama seuranta on lisääntynyt.

Aluksi tämä tulos vaikutti pettymykseltä, mutta ottaen huomioon muutoksen merkityksen tulos ei näytäkään niin huonolta. Näinkin monen vastaajan ollessa tätä mieltä osoittaa muutoksen kuitenkin käynnistyneen ja esimiesten alkaneen vähitellen omaksumaan ja toteuttamaan heille siirtynyttä tehtävää. Tämä ei ollut mikään itsestänselvyys, sillä esimiehet ovat olleet hyvin työllistettyjä. Tulosta voidaan pitää hyvänä myös siksi, että näinkin moni on esittänyt positiivisen arvion esimiestyöstä. Lisäksi se on yhdistetty seurantaan, johon yleisesti ottaen voisi liittyä enemmän negaatioita.

Vastaajista 39 (46,4 %) ei kuitenkaan osannut sanoa, onko esimiesten suorittama seuranta lisääntynyt. Tulos oli hiukan yllättävä siihen nähden, miten tärkeästä muutoksesta on ollut kysymys. Toisaalta tästä voidaan havaita, ettei esimiesten suorittamasta seurannasta ole vielä ehtinyt tulemaan vakiintunutta käytäntöä. Tässä voi olla kysymys myös siitä, että kyseiset vastaajat ovat pääsääntöisesti suorittaneet kurssit ajallaan, jolloin esimiesten ei ole ollut tarpeellista muistuttaa suorituksesta. Yksi vastaajista kommentoikin, että ”kurseja on sen verran vähän ja harvoin, ja on tainnut tulla sähköpostiin muistutus, kun kurssi on vanhentumassa”. Vastajaa ei kuitenkaan muistanut ”esimiehen muistutuksen asiasta koskaan.” Näin asia onkin, jos kurssin suorittaa heti yhden automaattisen

sähköpostimuistutuksen jälkeen. Tätä ei kuitenkaan välttämättä tule kaikista kursseista, vaan sen voi lähettää esimies. Yksi vastaaja toivoikin, että ”sähköpostiin viesti, kun suoritettu kurssi alkaa vanhentua.”

Osittain tai täysin eri mieltä oli yhteensä 16 (19,1 %) vastajaa. Näinkin korkea tulos voi johtua siitä, että vastaajien mielestä esimiestyötä ei voida vielä pitää seurannan suhteen täysin tasalaatuisena. Tämä voi puolestaan olla seurausta siitä, että alkuvaiheessa esimiehillä on ollut keskenään vaihtelevat tiedot, taidot ja mahdollisuudet seurannan toteuttamiseen. Kokonaisuutena tulos antaa olennaista tietoa siitä, missä määrin seurantaan on vielä kiinnitettävä huomiota. Yksi vastaaja esittää ratkaisuksi, että ”seuranta pitäisi automatisoida.” Tämä olisikin ihanneratkaisu, mutta siihen ei oppimisympäristö tällä hetkellä taivu.

Esimiesten toisen haastattelukierroksen avulla tiedustelin esimiesten näkemystä aikaansaaduista muutoksista. Haastattelut olivat kestoaltaan puolen tunnin molemmin puolin. Haastattelukysymykset jaoin kolmeen eri aihealueeseen: verkko-oppimisen tukeminen, tiedon johtaminen ja suorituksen johtaminen. Jokaisesta aihe-alueesta oli laatinut kolme kysymystä.

Verkko-oppimisen tukemisesta kysyin heiltä aluksi: ”Onko teknisiä ongelmia mielestäsi vähemmän kuin puoli vuotta sitten?” Haastatellut esimiehet olivat kaikki yhtä mieltä siitä, että verkkokurssien suorittamiseen liittyviä teknisiä ongelmia ”on tällä hetkellä vähemmän” kuin puoli vuotta aiemmin. Tämä näkemys perustui heidän saamansa palautteen määrään ja laatuun, sillä he eivät olleet kuulleet tai saaneet tiimiltään palautetta teknisistä ongelmista. Pari esimiehistä mainitsi erikseen ”aiemmat kirjautumisongelmat, joita on nyt heidän mielestään aiempaa vähemmän.” Tähän yksi esimiehistä mainitsi syyksi ”hyvät uudet ohjeet, joista on ollut varmasti paljon apua.” Jokaisen esimiehen vastauksesta käy ilmi, että he ovat ”hyvin selvillä tiimensä tilanteesta ja saavat sen jäseniltä myös tietoa, jos ongelmia esiintyy.”

Seuraavaksi kysyin ”Pystytkö esimiehenä helpommin auttamaan tai etsimään apua? Esimiehet esittivät erilaisia perusteita sille, miksi heidän on nykytilanteessa helpompi tukea verkkokurssien suorittamista auttamalla tai etsimällä apua tarvittaessa. Yhden mielestä he ”saavat tähän esimiestehtävään tukea verkkokursseja varten laadituista helpoista ja selkeistä ohjeista.” Kolmen mielestä heillä on esimiehenä ”nykyään enemmän tietoa ja

ymmärrystä asioista aiemmin saadun kokemuksen lisäksi.” Yhden mielestä esimiestyöhön on tullut ”uusi näkökulma, kun eri tilanteet paljastavat erilaiset työskentelytavat”. Tämä vaikuttaa muun muassa siihen, ”ketä ja missä määrin on muistutettava suoritusten tekemisestä.” Lisäksi ”laajempien oikeuksien saaminen virtuaaliseen oppimisympäristöön on mahdollistanut pääkäyttäjänä toimivan esimiehen paremman perehtymisen järjestelmän logiikkaan.”

Tämän osion loppuksi kysyin: ”Onko verkkokurssien suorittamiseen liittyvästä ohjeistuksesta ollut apua?” Esimiesten mielestä sekä heidän saamansa palautteen perusteella ”ohjeita on käytetty ja niistä on ollut hyötyä erilaisissa tilanteissa.” Yhden mukaan ohjetta on ”pidetty hyvänä, koska se on riittävän yksinkertainen ja siitä on ollut apua varsinkin niille, jotka ovat tunteneet suorituksen aloittamisessa epävarmuutta.” Myös esimiesten apua tarvitaan paikan päällä nykyään vähemmän. Kahden esimiehen mukaan ”ratkaisu on voinut löytyä ongelmaan pelkän ohjeen avulla ilman esimiehen saapumista paikalle tai hänen puuttumistaan muutoin asiaan.” Yhden esimiehen mukaan ”jotakin on selvästi tapahtunut, sillä ongelmiin liittyviä soittoja tulee vähemmän.” Hänen mukaansa tämä johtuu siitä, että ”näkyvästä ja yksinkertaisesta ohjeistuksesta voi itse tarkistaa oikean suorituspolutun.”

Tiedon johtamiseen liittyvä ensimmäinen kysymykseni oli ”Onko Excelin -työkalusta ollut apua kurssisuorituksiin liittyvien tietojen käsittelyssä?” Jokaisen haastatellun esimiehen mielestä heille suunnitellusta ”Excel -työkalusta on ollut käytännön apua suoritusten seurannassa ja päivittämisessä.” Esimiehet kiinnittävät ensisijaisesti huomiota työkalun käytettävyyteen, sillä yhden esimiehen mukaan ”se on selkeä” ja toisen mukaan siitä ”näkee tiimin tilanteen nopeasti ja helposti”. Hänen mukaansa se ”toimii hyvin konkreettisena käytännön työkaluna, jota ilman olisi vaikeampaa hahmottaa koko tiimin tilannetta pelkän virtuaalisen oppimisympäristön avulla.” Tämä toimii siksi hyvin virtuaalisen oppimisympäristön yksittäisten tietojen kokoamispaikkana. Kolmannen esimiehen mukaan tämän avulla ”hänellä on nyt oikea käsitys siitä, mitä suorituksia kullakin on tehtynä, koska siitä näkee samalla kaikkien sen hetkisen tilanteen.”

Työkalun käyttöönoton jälkeen myös työtehtävien allokointitiimin mukaan ”heillä on nyt tuntuma siihen, että esimiehet ovat lisänneet suoritusten seurantaa.” Tämä johtuu yhden esimiehen mukaan siitä, että ”esimiehet lähettävät tiheämmin allokaatiotiimille viestejä, jossa varataan aika suorituksille.” Esimiehet päivittävät nämä tiedot sen jälkeen Excel -työkaluun. Kahden esimiehen vastauksista on nähtävissä Excel -työkalu tärkeimpänä

”konkreettisenä työkaluna, jota tuetaan omilla toimenpiteillä, kuten värien ja muistiinpanojen käytöllä.”

Toisessa kysymyksessä ”Onko työkalu auttanut hahmottamaan kerralla koko tiimin sen hetkisiä suoritusilannetta?” esimiehet olivat yhtä mieltä siitä, että heille suunnitellusta ”Excel -työkalusta on ollut heille apua suoritusten seurannassa ja hallinnoinnissa.” Kaksi esimiestä tarkentaa, että näin ”on ollut ehdottomasti.” Kaksi vastaajista mainitsee vielä erikseen, että ”työkalun avulla voi hahmottaa nopeasti, mikä on tiimin kokonaistilanne suoritusten suhteen.” Vaihtoehtoisesti jokaisen ”suorituksia pitäisi käydä joka kerta erikseen katsomassa virtuaalisesta oppimisympäristöstä, mikä olisi paljon hitaampaa”.

Yhden esimiehen mukaan työkalun käytöstä on ollut samalla myös muita hyötyjä, sillä se ”heijastaa yleisellä tasolla virkailijan tekemisiä”. Sen avulla on helpompi havaita ne, jotka ”suorittavat kurssit välittömästi muistutuksen saatuaan tai jotka jättävät suorituksen viime hetkeen”. Hänen mukaansa esimiehet ovat työkalun käytön myötä lisänneet verkkokurssit ”omana asianaan” tiimiviesteihinsä, jotta niistä muistuttaminen olisi tehokkaampaa. Tämä on ”tuonut ryhtiä koko toimintaan, sillä seuranta on aitoa ja sitä suoritetaan nyt koko ajan käytännössä.”

Yksi esimiehistä mainitsi työkalusta olevan myös ”tärkeää hyötyä tulevissa auditoinneissa.” Kun työkalu on käytössä ja se on asianmukaisesti täytetty voivat esimiehet tarvittaessa osoittaa, mistä kaikkien suoritukset löytyvät ja mikä on jokaisen tiimin yleistilanne. Tältä osin työkalua voidaan vielä parantaa sen mukaan, mitä vaatimuksia sille tullaan myöhemmin esittämään.

Kaksi esimiestä esitti myös pohdittavaksi lisäideoita, joilla toimintaa voitaisiin vielä parantaa. Ensimmäinen esitti kysymyksen siitä, ”miten esimiehet voisivat tehdä asioita samalla tavalla, jotta tiimit tulisivat samalla tavalla kohdelluiksi”. Tämä olisi varmasti tärkeää esimiestyön tasalaatuisuuden varmistamiseksi ja ajatus sopisi hyvin jatkotutkimusaiheeksi. Toinen esimies esitti ehdotuksen siitä, että ”muistutukset automatisoitaisiin”. Tämän ehdotuksen toteuttaminen ei kuitenkaan ole teknisistä syistä käytännössä mahdollista.

Aihe-alueen kolmas kysymykseni oli: ”Onko työkalun käyttö madaltanut kynnystä käyttää oppimisympäristöä tehokkaammin suoritusten seurannassa?” Esimiehet ovat yhtä mieltä siitä, että ”oppimisympäristö on tullut tutummaksi Excel -työkalun käyttöönoton jälkeen.”

Tämä luonnollinen seuraus siitä, että tiedot haetaan ensin oppimisympäristöstä ja koostetaan sitten työkalun eri välilehdille. Yhden esimiehen mukaan tämä johtuukin siitä, että ”oppimisympäristöä on pakko käyttää tämän vuoksi aiempaa enemmän.” Toisen esimiehen mukaan ”aiemmat käyttötiedot ovat olleet hatarat, mutta nyt käytön myötä on oppinut löytämään helpommin omaa tiimiä koskevat tiedot”. Kuitenkin näiden ”tietojen siirtämisessä Excelliin on vielä hiukan harjoittelemista.” Kolmannen esimiehen mukaan ”jo pelkkä tietojen selaaminen oppimisympäristössä tekee siitä tutumman”. Hänen mukaansa Excel -työkalun myötä hän etsikin sieltä nyt ”sellaista tietoa, mitä hän ei etsinyt aiemmin.” Vastausten perusteella voidaan todeta, että esimiehet etsivät tiimiinsä liittyvää tietoa aiempaa enemmän voidakseen pitää Excel -työkalun tiedot ajan tasalla.

Suorituksen johtamiseen liittyen kysyin aluksi: ”Onko palkitusohjeistus helpottanut suorituksen johtamista?” Kaikki haastatellut esimiehet ovat ”palkittaneet” eli varanneet tiimiläisilleen työnjakoon aikoja verkkokurssien suorittamista varten. Kahdelle haastatelluista tätä varten esimiehille laadittu ohjeistus on tuttu ja heillä on myös jonkin verran kokemusta sen käytöstä. Toisen mielestä sen ”laatiminen on ollut hyvä idea” ja toisen mielestä ”erittäin tarpeellinen oikean kurssin ja kurssikoodin valitsemiseksi.” Jälkimmäisen mukaan tähän liittyvät ”tiedustelut puhelimitse ovat myös merkittävästi vähentyneet”. Kahdelle esimiehelle ohje ei ollut tuttu, sillä he olivat toimineet vielä aiemman toimintatavan mukaan varaamalla ajat suoraan allokatiivitiimiltä. Tämä johtui siitä, että ohje oli saatettu unohtaa tai sitä ei oltu vain huomattu. Ilman ohjetta yksi esimiehistä olikin ”joutunut miettimään, mikä olisi oikea kurssi ja kurssikoodi”, mikä virkailijalle tulisi valita.

Vastausten perusteella on aiheellista jatkaa tiettyjen toimenpiteiden jalostamista. Esimerkiksi palkitusohjeistuksen käyttöä on painotettava lisää, jotta se olisi täysin kaikkien esimiesten käytössä. Yhden esimiehen mukaan onkin ilmeistä, että ”esimiehet toimivat aikojen varaamisen suhteen hyvin eri tavalla, sillä kaikilla ei ole yhtä paljoa kokemusta asiasta.”

Seuraavaksi kysyin sitä ”Millainen vaikutus seurannan ja hallinnoinnin siirtymisellä esimiehille on ollut heidän työhönsä?” Kaikki esimiehet ovat yhtä mieltä siitä, että suorituksen seurannan ja hallinnoinnin siirtymisestä esimiehille on ollut ”pääasiassa myönteisiä vaikutuksia.” Kahden esimiehen mukaan tämä on ”tuonut esimiestyöhön uudenlaista näkökulmaa, mikä toisen mukaan myös täydentää muuta esimiestyötä.” Tällä hän tarkoittaa sitä, että ”tästä saa puheenaihetta esimiehen ja alaisen välisiin kohtaamisiin”, jossa

voidaan vaihtaa suorittamiseen liittyviä ajatuksia ja kokemuksia. Yhden esimiehen mukaan tämän toimintamallin avulla ”on tärkeää voida nähdä, mitä omaan tiimiin kuuluvat tekevät tai eivät tee”. Siksi hänen mielestään on hyvä, että esimiehellä on näin ”tiedossa kaikki omaan tiimiin liittyvät asiat.” Toisen mukaan tämän avulla esimies voi myös saada paremmin ”tuntumaa työtapoihin” ja esimerkiksi siihen, ”keitä tulee jatkuvasti muistutella” suorittamisesta. Siksi tämä on hänestä esimiehelle ”käyttökelpoinen työkalu.” Kaksi esimiestä esittävät kuitenkin yhteisen huolensa siitä, että toimintamalli voisi ”passivoida huolehtimasta itsenäisesti omista suorituksista ja tiimiläiset luottaisivat liikaa seurannan tehokkuuteen.”

Viimeisessä kysymyksessä tiedustelin vielä esimiesten yleistuntumaa siihen, ”Onko suorittamattomia verkkokursseja mielestäsi vähemmän kuin puoli vuotta sitten?” Vaikka suorituksista ei ole erillistä tilastoa, eikä suoraa vertailukohtaa aiempaan tilanteeseen, esimiehet arvioivat muutoksen tapahtuneen ”parempaan suuntaan.” Yhden esimiehen mukaan ”on mahdollista, että tässä on tapahtunut ryhtiliike”, sillä asiasta on muistuteltu ryhmäviesteissä. Toisen mukaan asiaa on ”vaikea arvioida” sen vuoksi, että tilanne elää jatkuvasti. Mutta hänen mukaansa ”ei olisi yhtään vanhenevaa suoritusta, jos aikaa niiden seuraamiselle olisi enemmän.” Kolmannen esimiehen mielestä ”suorittamattomia kursseja on tällä hetkellä vähemmän”, vaikka kuukausittainen tilanne saattaakin vaihdella. Tilanteen parantuminen johtuu hänen mielestään siitä, että esimiehet ovat nykyisessä toimintamallissa ”tehostetusti seuranneet suoritusten etenemistä.” Neljännen esimiehen mukaan ”tilanne ei ainakaan ole huonontunut vaan muuttunut sujuvammaksi.”

5 Kehittämistehtävän arviointi

Verkkokurssien seuranta ja hallinnointi on useiden vuosien ajan hoidettu resurssisuunnittelussa muutaman ihmisen voimin. Kehittämistehtävän tuloksena noin 200 hengen verkkokurssien seuranta ja hallinnointi siirrettiin resurssisuunnittelusta osaksi asiakaspalvelun esimiestyötä. Tämän johdosta tapahtui muutos niin ajattelussa, toimintatavassa kuin toiminnan fyysisessä sijainnissa tehtävän siirtyessä myös kokonaan toiseen rakennukseen.

Uutta toimintamallia varten pyrin löytämään esimiehille sopivan ja helppokäyttöisen työkalun. Tämä osoittautui toimivaksi ja varsin tarpeelliseksi. Koska verkkokurssien seu-

ranta ja hallinnointi on osoittautunut odotettua suuremmaksi tehtäväksi, esimiehistä perustettiin neljän hengen tiimi tästä kokonaisuudesta huolehtimiseksi. Heillä on tarpeen mukaan toimistopäivät, jolloin he voivat irtautua operatiivisesta työstä ja hoitaa seurantaan ja hallinnointiin liittyvät asiat ajan tasalle. Tutkimustehtävä auttoi esimiehiä pääsemään alkuun jatkaakseen aikanaan itsenäisesti kokonaisuuden rakentamista, jotta se vastaisi heidän muuttuvia tarpeita.

Tehtävää varten laaditut tutkimuskysymykset ja mittarit toimivat hyvin. Pääasiallisen tutkimuskysymyksen mittarina käytin toimintamittaria, jonka avulla vertailin saatuja tuloksia lähtötilanteen ja lopputilanteen välillä. Näin pystyin toteamaan sen, oliko mikään muuttunut. (Ojala 2008, 75.) Käytännössä tein alkumittauksen suorittamalla ensin verkkokyselyn ja haastattelut. Näiden toimivuus mittarina perustui siihen, sain niillä tärkeää tietoa olosuhteista ja välineistä. Tämän jälkeen suoritin suunnitellut toimenpiteet. Loppumittauksena suoritin uudelleen verkkokyselyn ja haastattelut. Näin pystyin toteamaan alku- ja lopputilanteen välisen erotuksen. (Kananen 2015a, 45).

Toisen kyselyn tuloksia tarkasteltaessa alku- ja lopputilanteessa olikin havaittavissa selvä muutos. Ensimmäisessä kyselyssä tehtävässä 3 oli väittämä ”Verkkokurssien suorittamisessa on teknisiä ongelmia”. Tuolloin 102 vastaajasta 15 (14,7 %) oli täysin samaa mieltä ja 61 vastaajaa (59,8 %) osittain samaa mieltä. Näin vastanneiden määrä oli 74,5 % kaikista vastaajista. Vastaavasti toisen kyselyn väittämässä 5 ”Verkkokurssit toimivat nykyään paremmin”, 84 vastaajasta 17 (20,2 %) oli täysin samaa mieltä ja osittain samaa mieltä oli 44 (52,4 %). Näin vastanneiden määrä oli tässä 72,6 % kaikista vastaajista. Näissä käänteisissä väittämässä prosenttiluvut vastaavat siis lähes toisiaan. Näin ollen teknisten ongelmien koettiin selvästi vähentyneen. Tästä voin tehdä sen johtopäätöksen, että kehittämistehtävä onnistui, sillä tarkoitus oli parantaa verkkokurssien suorittamisen tukemista poistamalla tai vähentämällä teknisiä ongelmia.

Alku -ja lopputilanteen muutos kävi selvästi ilmi myös väittämässä 6 ”Selaimen valinta (Chrome) on vaikuttanut kurssien parempaan toimivuuteen”. Koska tällä on epäilty olleen vaikutusta teknisiin ongelmiin, väittämä oli perusteltu. Tästä oli täysin samaa mieltä 26 (31,3 %) vastaajaa ja osittain samaa mieltä 31 (36,9 %) näiden yhteismäärän ollessa 57 (68,2 %). Koska selaimen valintaan liittyvä ohjeistus oli yksi keskeinen toimenpide teknisten ongelmien vähentämiseksi tämä tulos osoittaa toimenpiteen olleen oikea.

Väittämässä 7 esitin, että ”Suorittamiseen varattu aika riittää nykyään paremmin”. Vastaaajista 17 (20,2 %) oli täysin samaa mieltä ja 42 (50,0 %) osittain samaa mieltä. Näiden yhteismäärän oli korkea eli 59 vastaajaa (70,2 %). Tästä voin päätellä, ettei ajanpuute ole enää yhtä suuri ongelma kuin aiemmin. Tämä voi selittyä sillä, että aikaa kuluu vähemmän teknisten ongelmien vuoksi ja tämä puolestaan voi johtua siitä, että suorittamiselle annettuja ohjeita on osattu hyödyntää.

Tehtävän 8 väittämän mukaan ”Kurssikoodit aiheuttavat vähemmän sekaannusta”. Täysin samaa mieltä oli 19 (22,6 %) ja osittain samaa mieltä 33 (39,3 %) vastaajaa. Se että yli viidennes vastaajista oli täysin samaa mieltä osoittaa kurssikoodien päivityksen olleen tarpeellinen. Kun reilusti yli puolet eli 61,9 % vastaajista kokee sekaannusta olevan ainakin jossakin määrin vähemmän, voin sanoa tilanteen selvästi parantuneen.

Tehtävän 9 väittäjä oli ”Verkkokurssiohjeistus suoritusasteissa on ollut toimiva”. Täysin samaa tai osittain samaa mieltä olleita oli yhteensä 56 (66,7 %). Tämän tehtävän perusteella voin päätellä, miten hyvin ohjeet on löydetty ja onko niitä käytetty. Tuloksen perusteella voin tehdä sen johtopäätöksen, että reilusti yli puolet vastaajista on vähintään havainnut ohjeet ja yhtä suuri joukko myös kokeillut niiden käyttöä.

Koska verkkokurssisuoritus on voimassa vain tietyn ajan, on tärkeää myös voida uusien suoritus ajallaan. Tehtyjen parannusten tarkoitus oli tukea suorittamista vähentämällä suorittamiseen liittyviä ongelmia ja niistä johtuvaa ajanhukkaa. Siksi tehtävässä 10 esitin väittämän ”Verkkokurssit tulee suoritettua paremmin ajallaan”. Väittämän kanssa täysin samaa mieltä oli vastaajista 14 (16,7 %). Koska tämä oli yksi tutkimustehtävän tarkoitus, voin pitää tulosta näin suuressa tutkimuskohteessa kohtuullisen hyvänä, vaikka luku olisikin voinutkin olla jo korkeampi. Tämä osoittaa, että työ on vielä kesken, mutta suunta on oikea.

Väittämässä 11 esitin, että ”Esimiesten suorittama seuranta on lisääntynyt.” Tämän väittämän kanssa täysin samaa mieltä oli 11 (13,1 %) vastaajaa. Toimintamallin muuttaminen niin, että seuranta ja hallinnointi siirtyivät resurssisuunnittelulta asiakaspalvelun esimiehille, oli myös yksi tärkeistä kehittämistehtävistä tuloksista. Tämän vuoksi pyysin vastaajia arvioimaan sitä, miten toimintamallia on alettu toteuttamaan. Tulos osoittaa, että eräänlainen ydinjoukko on selvästi tunnistanut uuden toimintamallin.

Verkkokurssisuoritusten tukemisen mittarina käytin konkreettisten muutosten, parannusten tai korjausten määrää tai laatua. Näitä tein yhteensä kolme kappaletta ja niitä olivat laaditun ohjeistuksen sisältämä kirjautumisohje, verkkokurssikoodit sekä palautteenantotoiminto. Nämä kaikki olivat konkreettisia työkaluja, joiden avulla suorittaminen onnistuisi helpommin.

Tiedon johtamisen mittarina käytin tiedon hallinnan menetelmiin tai työkaluihin tehtyjä muutoksia. Tässä keskeisessä asemassa oli esimiehiä varten suunniteltu Excel -pohja, jota he voivat käyttää tiimikohtaisten suoritusten kirjaamiseen ja päivittämiseen. Tämä on otettu tehokkaaseen käyttöön ja esimiehet ovatkin lisänneet sinne itse uusia välilehtiä sen mukaan, mitä uusia kursseja heidän on seurattava. Laadin esimiehille myös erillisen ohjeistuksen, miten seuranta ja hallinnointia kannattaa suorittaa. Nämä tallennettiin Share Point -yhteisöpalveluun, jonka käyttö on laajentunut koko ajan.

Suorituksen johtamisen mittarina toimi esimiesten suorittaman seurannan tuloksena syntyneet merkinnät. Nämä olivat ensiksi neljän pakollisen verkkokurssin kirjattujen ja kirjaamattomien suoritusten välinen erotus lähtö- ja lopputilanteessa. Toiseksi mittasin esimiesten tekemien kirjausten määrää ja täyttöastetta viidennen kurssin osalta kokonaisuudessaan. Esimiesten tehtäväksi siirtyneestä verkkokurssisuoritusten seurannasta ja hallinnoinnista oli nähtävissä hyviä tuloksia kahdeksan kuukauden seurantajakson päättyessä.

Kuten taulukosta 4 on nähtävissä, seurannan siirtyessä esimiehille neljän pakollisen verkkokurssisuorituksen kirjausten keskiarvo oli aloitusvaiheessa jo varsin korkea 91,8 %. Mittaamisen lähtötilanteessa käytin apuna resurssiensuunnittelussa tehtyjä kirjauksia. Seurantajakson päättyessä kirjausten keskiarvo oli noussut jo 97,8 %: iin. Lisäksi esimiehet suorittivat myös toisen heille antamani tehtävän eli viidennen pakollisen verkkokurssin kirjaukset. Näitä suorituksia ei oltu tässä vaiheessa vielä kirjattu Excel -pohjaan. Seurantajakson päättyessä esimiehet olivat tehneet kurssin kirjaukset sataprosenttisesti eli niistä ilmeni kurssin suorituspäivämäärä sekä suorituksen vanhenemisaika. Lähtö- ja lopputilanteen välistä erotusta vertaamalla oli helppo havaita, miten innostuneesti esimiehet olivat alkaneet toteuttamaan uutta toimintamallia ja miten he käyttivät apunaan heille suunniteltua työkalua. Tätä kirjoittaessani he olivat muokanneet Excel -työkalua ja aloittaneet tekemään siihen uuden, kuudennen pakollisen verkkokurssin kirjauksia.

Taulukko 4. Neljän pakollisen verkkokurssin kirjauksissa tapahtuneet muutokset.

Täyttöaste %	Tiimi 1	Tiimi 2	Tiimi 3	Tiimi 4	Tiimi 5	Tiimi 6	Tiimi 7
Aloitus %	91,0 %	95,2 %	94,4 %	87,7 %	93,7 %	88,9 %	96,2 %
Lopetus %	100,0 %	98,1 %	94,4 %	96,7 %	94,7 %	95,6 %	98,1 %
Muutos %	9,9 %	3,0 %	0,0 %	10,1 %	1,1 %	7,5 %	2,0 %
Muutos % yks.	9,0	2,9	0,0	9,0	1,0	6,7	1,9
Täyttöaste %	Tiimi 8	Tiimi 9	Tiimi 10	Tiimi 11	Tiimi 12	Tiimi 13	ka
Aloitus %	88,9 %	86,0 %	91,8 %	93,3 %	94,1 %	92,6 %	91,8 %
Lopetus %	100,0 %	100,0 %	97,6 %	98,9 %	100,0 %	97,9 %	97,8 %
Muutos %	12,5 %	16,3 %	6,4 %	6,3 %	6,9 %	5,7 %	6,7 %
Muutos % yks.	11,1	14,0	5,8	5,6	5,9	5,3	6,0

Suorituksen johtamisen mittarina toimi myös toimintamalliin tehty merkittävä muutos. Kuten aiemmin mainitsin esimiehille siirretystä suoritusten seurannasta ja hallinnoinnista tuli pysyvä käytäntö. Tämän jälkeen esimiehet ovat myös itsenäisesti toteuttaneet, laajentaneet ja kehittäneet mallia.

Teoreettinen viitekehys ohjasi myös tehtävääni hyvin. Oppimisen tukemisen 5-tason ajattelumallin soveltaminen osoitti, kuinka ensin on tunnistettava erilaiset esteet ja sitten laadittava keinot niiden voittamiseksi. Siksi tiedustelinkin verkkokyselyssä esimerkiksi virtuaalisen oppimisympäristön käytön helppoutta ja verkkokurssien suorittamiseen liittyviä mahdollisia teknisiä ongelmia. Nonakan spiraalin keskeinen piirre puolestaan oli se, että suoritustietojen yhdistäminen ja jakaminen ovat osa esimiestyötä. Tämä antoi perustan toimivan työkalun laatimiselle esimiesten käyttöön tätä varten. Johtamisen vauhtipyörä osoitti, että yksi esimiestyön vaatimus on jatkuva tavoitteisiin perustuva seuranta ja siinä voi menestyä, kun työkalujen lisäksi koko toimintamalli on toimiva. Tämän vuoksi oli järkevää siirtää seuranta osaksi esimiestyötä ja samalla yksinkertaistaa toimintamallia.

Verkkokurssisuoritusten tukeminen sekä tiedon ja suorituksen johtaminen tuottavat välillistä arvoa työnantajalle, mutta suoranaista arvoa asiakkaalle ja työntekijälle. Vain ajan tasalla olevat suoritukset voivat varmistaa viimeisimmän osaamisen, jolla asiakasta palvellaan ja miltä toiminta heistä vaikuttaa. Toisaalta suorituksen tukeminen poistamalla erilaisia esteitä sekä suorituksen johtaminen seurannan ja hallinnoinnin avulla voivat vaikuttaa henkilöstön kokemukseen omasta työstä ja sen arvostuksesta. Sisäisen asiakkaan tyytyväisyys voi heijastua myös ulkoisen asiakkaan tyytyväisyyteen (Pitkänen 2009, 87).

Toimintatapoja on kuitenkin aika ajoin arvioitava rehellisesti sen suhteen vastaavatko ne nykyhetken tai tulevaisuuden tarpeita. Perustellusta syystä jotain toimintamallia tai prosessia on voitava muuttaa. Muutoksen on oltava parannus, jotta se voi tuottaa jatkossakin arvoa. Esimiehet voivat tuntea suorituksen johtamisen olevan tehokkaampaa, kun heillä on käytössään siihen riittävät välineet ja resurssit. Vaikka lähitulevaisuudessa järjestelmät muuttuvat ja työkaluja voi tulla lisää, se ei itsessään muuta suorituksen johtamisen vaatimusta esimiestyölle.

6 Pohdinta

6.1 Tutkimuksen luotettavuustarkastelu

Tutkimuksen luotettavuustarkasteluun kuuluu tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin arvioiminen. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan on voitava osoittaa johtopäätösten oikeellisuus (Kananen 2014, 125).

Käytännössä tämä merkitsee sitä, että tutkijan asianmukaisten perustelujen lisäksi työstä käyvät ilmi eri vaihtoehtojen harkinta ja syyt tietyn ratkaisun valinnalle. (Kananen 2015b, 112.) Tämä liittyy yleiseen laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteeriin eli tutkimuksen arvioitavuuteen. Tutkija perustellessa kaikki tutkimuksen aikana tehdyt valinnat ja ratkaisut, on lukijan mahdollista tarkistaa ratkaisuun johtaneet tekijät. Tämä perustuu asianmukaiseen dokumentaatioon, eli alkuperäisen aineiston säilyttämiseen ja todentamismahdollisuuteen. (Kananen 2014, 131.) Tässä tehtävässä pyrin perustelemaan tekemäni ratkaisut ja valinnat. Tehtävän tuloksena syntynyt aineisto oli kuitenkin niin laaja, ettei sitä ollut mahdollista esittää kokonaisuudessaan edes liitteissä. Olen kuitenkin ottanut siitä mahdollisimman mielekkäät esimerkit liitteisiin todentamista varten.

Tutkimuksen reliabiliteetti merkitsee tulosten pysyvyyttä eli toistettaessa tutkimus saataisiin samat tutkimustulokset, jotka vahvistavat alkuperäiset mittaustulokset. (Hancké 2010, 90). Toistettavuuteen perustuva reliabiliteetti voi merkitä esimerkiksi sitä, että kaksi tutkijaa päätyy samaan lopputulokseen tai eri tutkimuskerroilla samaa henkilöä tutkittaessa saadaan sama tulos. Näin reliabelin tutkimuksen tulokset ovat ei-sattumanvaraisia. (Hirsijärvi ym. 2009, 231.) Reliabiliteettiin voi vaikuttaa myös pieni otos, mikä

lisää tulosten sattumanvaraisuutta. (Vainionpää 2006, 124-125.) Suorittamaani ensimmäiseen verkkokyselyyn vastasi 218 työntekijästä 102 vastausprosentin ollessa 47. Toiseen verkkokyselyyn vastasi 212 työntekijästä 84 ja vastausprosentti oli 38. Vastaajia ollessa näinkin paljon on täysin mahdollista, että eri tutkijat voisivat päästä samaan tulokseen. Se voisi olla myös mahdollista jotakin samaa henkilöä tutkittaessa uudelleen.

Keräsin aineistoa myös haastattelemalla neljää esimiestä. Tämän aineiston reliabiliteetti liittyy saatujen tulosten uskottavuuteen. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että joku toinen tutkija pääsisi samoihin tuloksiin haastattelemalla jotain muuta perusjoukkoa tai ymmärtäisi saadun aineiston enemmän tai vähemmän samalla tavalla (Hancké 2010, 103). Haastattelemalla samaan tiimiin kuuluvia muita esimiehiä on mahdollista, että toinen tutkija pääsisi samoihin tuloksiin. Tämä johtuu siitä, että joukko on tiivis ja yhtenäinen ja he jakavat haasteisiin ja ongelmiin liittyvät näkemykset. Nämä myös pyritään ratkaisemaan yhdessä. Toisaalta tulosten uskottavuutta voisivat tarkastella myös tutkimuksen ulkopuoliset tahot, jotka kuitenkin edustavat yritystä. He voisivat myös arvioida tutkimustuloksia sen tavoitteisiin nähden ja tarkistaa näin saadut tulokset (Hancké 2010, 91). Pyysin tutkimuskohteessa toimivaa opinnäytetyöni ohjaajaa tarkastelemaan tuloksia, eikä niistä löytynyt ristiriitaisuuksia yleisiin odotuksiin nähden. Tähän olisin kuitenkin voinut pyytää vielä useamman mukaan.

Tutkimuksen reliabiliteettiin vaikuttaa merkittävästi myös asioiden johdonmukainen ja asiantunteva perustelu eli argumentointi. Tähän vaaditaan auktoriteettina toimivan lähdeaineiston uskottavaa ja asianmukaista käyttöä. Tämä puolestaan edellyttää sitä, että valittu lähdeaineisto on aiheen tarkastelun kannalta olennaista ja lähdeviitteet ovat oikein merkittyjä. (Tuomi 2007, 76.) Lähdeaineiston olin valinnut mahdollisimman monipuolisesti, jotta se toimisi parhaiten käsiteltävien aiheiden kivijalkana. Tutkimuksen edetessä löysin myös tuoreempaa aineistoa. Osan lähdeaineistosta jouduin myös hylkäämään, sillä en saanut siitä riittävästi tukea työn kehittelyä varten. Osa lähdeaineistosta ei myöskään ollut enää olennaista rajattuani aiheitani uudestaan. Joiltakin tekijöiltä oli myös useampi aineisto ja ne olivat vaarassa sekoittua, joten jouduin tarkistelemaan näitä lähteitä varmuuden vuoksi vielä uudestaan.

Mittaamisen validiteetti merkitsee käytetyn tutkimusmenetelmän ja valittujen mittareiden kykyä mitata tutkimuksen kohdetta. Tällöin mittareilla on onnistuttu mittaamaan juuri sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. (Vehkalahti 2008, 41) Määrittelin siksi ensin ne käsitteet, joita halusin mitata ja sen jälkeen valitsin niille sopivat mittarit. Näin varmistin sen, että ne

olisivat myös oikeassa suhteessa käytössä oleviin mittareihin (Hancké 2010, 87). Tämän tutkimuksen mittarit olivat hyvin konkreettisia. Sen vuoksi niillä oli mahdollista mitata juuri niitä asioita, joita varten ne oli laadittu. Oikeiden mittareiden avulla tulosten määrittely ja arvioiminen oli myöskin hyvin selkeää.

Kysely- ja haastattelututkimuksessa validius tarkoittaa oikein laadittuja kysymyksiä, jotka auttavat saamaan tutkimuksen kannalta olennaista ja hyödyllistä tietoa (Ronkainen ym. 2008, 36). Näin myös saatu aineisto on mahdollisimman laadukasta. Siksi sen kerääminen oli valmisteltava huolellisesti, jotta kysymykset ja saatu aineisto olisivat sopusoinnussa keskenään. (Markham & Bayn 2009, 51.) Pyysinkin aluksi koevastaajilta arvioita kysymyksistä, sillä huolellisesti laadittujen kysymysten avulla voidaan vähentää väärinymmärrysten mahdollisuutta. Sainkin heiltä useita korjausehdotuksia. Tarkoitukseni oli laatia kysymykset siten, ettei kenelläkään olisi tarpeen antaa todellisuudesta poikkeavaa kuvaa itsestään tai oppimistilanteista, sillä vastaamisella ei olisi kenellekään mitään seurauksia (Vainionpää 2006, 129-130). Kysymysten laatimiseen liittyvät vaiheet olen selostanut tässä työssä aiemmin.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä myös triangulaatiolla eli useamman menetelmän käytöllä (Hirsijärvi ym. 2009, 233). Tässä tutkimuksessa verkkokyselyn sisäinen triangulaatio tarkoittaa erilaisten kysymystyyppien kuten suljettu ja avoin käyttämistä saman asian selvittämiseen. Ulkoisessa triangulaatiossa puolestaan käytetään erilaisia tutkimusmenetelmiä, kuten kyselyä ja haastattelua tiedon keräämiseksi yhdestä ja samasta tutkimuskohteesta. Koska verkkokyselystä saadut tiedot saivat jossakin määrin tukea myös haastatteluista, voin todeta myös ulkoisen triangulaation lisänneen siltä osin luotettavuutta. (Tuomi 2007, 154.) Triangulaatio olisi toteutunut vieläkin paremmin, jos olisin käyttänyt vielä kolmatta tiedonkeruunäköalaa (Kananen 2014, 153). Tämä olisi voinut olla esimerkiksi havainnointi.

Mitä korkeampi vastausprosentti on, sitä vähemmän jollakin systemaattisesti toistuvalla virheellä on mahdollisuus päästä vääristämään tulosta. Laadullisessa tutkimuksessa ei kuitenkaan ole olennaista suuri vastaajien tai haastateltavien joukko, sillä aineiston riittävyttä arvioidaan eri tavalla. Saturaatiotilanteessa jo muutamankin vastaajan tuottama aineisto on johtanut siihen, ettei uutta hyödynnettävää tietoa enää synny, vaan se alkaa noudattaa tulosten suhteen samaa kaavaa. Tämä osoittaa, että aineistoa on riittävästi eikä uudella tiedolla olisi tutkimuksen kannalta merkittävää lisäarvoa. (Tuomi 2007, 142.) Pyrin vähentämään tutkimusaineiston katoa antamalla vastaamiselle riittävästi aikaa.

Vastaamisen takarajaa oli myös kerran jatkettava, jotta vastausprosentti nousisi. Muistutin myös vastaajia vastaamisesta ja näin tekivät myös esimiehet tutkimuskohteessa. Aikanaan aineistoa analysoidessa havaitsin samojen vastausten alkavan toistua, mikä osoitti sitä olleen riittävästi.

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on olennaista myös ilmoittaa vastausprosentti myös siinä tapauksessa, että se jäisi hyvinkin alhaiseksi. Esimerkiksi parille sadalle henkilölle suunnatun kyselyn vastausprosentin jäädessä noin 10 prosenttiin voitaisiin edustavuus kyseenalaistaa. (Vehkalahti 2008, 44.) Tässä tutkimuksessa vastausprosentit olivat huomattavasti korkeammat ja ilmoitin ne myös aiemmin tutkimuksessa.

Työn edetessä pyrin myös selostamaan työn eri vaiheita mahdollisimman tarkasti. Tähän liittyy esimerkiksi kuvaus niistä olosuhteista, joissa aineisto hankittiin. Kuvauksessa oli tärkeää kertoa paikasta sekä haastatteluihin käytetystä ajasta. Jos häiriötekijöitä olisi esiintynyt, olisin esittänyt niistä myös selostuksen. Tulkintojen tueksi esitin suoria lainauksia haastatteluista. (Hirsjärvi ym. 2009, 232-233.) Tämä auttoi olemaan tulkinnoisani mahdollisimman objektiivinen, sillä niiden tulee perustua ainoastaan kerättyyn aineistoon. Tällöin omat mielipiteet tai oletukset eivät myöskään olleet vaarassa sekoittaa tuloksiin ja niiden tulkintoihin. (Kananen 2014, 154.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa yleistettävyyks voi olla vaikeaa, vaikka tieto itsessään olisikin laadukasta ja syvällistä. Aineiston käsittelyssä pyrin kuitenkin kiinnittämään huomiota niin sanottuun paikalliseen selittämiseen eli siihen, missä määrin tutkimuskohteesta saadun aineiston eri johtolangat tukivat antamaani selitystä. Mitä useampi yhteys selitysmallin ja aineiston välillä voidaan havaita, sen luotettavampana voidaan tuloksia pitää. Vaikka tämän tutkimuksen tulokset eivät olekaan yleistettävissä, voidaan sen tulokset kuitenkin nähdä esimerkkinä. (Alasuutari 2014, 214, 243.) Se voi silloin soveltua muuhunkin yhteyteen esimerkiksi jossakin toisessa yrityksessä.

6.2 Jatkotutkimusaiheita

Kuten alussa mainitsin, yrityksessä suoritetaan vuosittain valtava määrä erilaisia verkkokursseja. Näin ollen tiedon ja osaamisen lisääminen perustuu usein yksittäisten verkkokurssien ja koulutusten varaan. Siksi voisi olla hyödyllistä tutkia niiden todellisia hyötyjä ja vaikuttavuutta. Vaikuttavuuden arviointiin on olemassa yksinkertainen kaava, jonka toimivuutta olisi mielenkiintoista kokeilla.

Esimiesten haastatteluista syntyi jatkotutkimusaiheita myös heidän työn suhteen. Kuten aiemmin olen tuonut ilmi, tämän tutkimustehtävän seurauksena verkkokurssien seuranta ja hallinnointi siirtyivät resurssisuunnittelulta asiakaspalvelun esimiehille. Koska operatiivinen esimiestyö sisältää tämän lisäksi myös paljon muita erilaisia tehtäviä heräsi kysymys siitä, tekevätkö esimiehet asioita samalla tavalla. Tämän perusajatus olisi varmistaa, että kaikilla esimiehillä on käytössään parhaat toimintatavat ja että he toimivat yhteisesti eri tehtäviä varten laadittujen ohjeiden mukaan. Tämän tarkoitus on puolestaan parantaa esimiestyön tasalaatuisuutta.

Suoritusten seuranta ja hallinnointia varten esimiehille laadittua Excel -työkalua voidaan myös parantaa muuttuvien tarpeiden mukaan. Tällä hetkellä esimiehet voivat käyttää sitä apuna esimerkiksi ennen auditointia voidessaan nopeasti tarkistaa oman tiiminsä suoritustilanteen. Tämän hyödyntämistä voidaan kuitenkin vielä laajentaa koskemaan esimerkiksi laadunseuranta sen osoittamiseksi, millainen osuus suorituksilla on toiminnan laadun ylläpitämisessä ja kehittämisessä.

Osaamispääomien hallinta voi tulla aikanaan mahdolliseksi yrityksessä asteittain käyttöönotetun Workday -hallintajärjestelmän avulla. Esimies voi tallentaa sen Talent -osioon tiiminsä erilaiset osaamiset ja keskustelujen tulokset. Osaaminen pitäisi kuitenkin avata yksityiskohtaisemmin, jotta esimies voisi saada mahdollisimman tarkan kuvan tiimiinsä kuuluvan tiedoista ja taidoista. Esimerkiksi pelkkä verkkokurssien suorittaminen ei vielä itsessään kerro siitä. Järjestelmän kehittämisprojektiin osallistumisesta saisi tarvittavaa aineistoa tähän liittyvää jatkotutkimusta varten.

Lähteet

Alamäki, Ari & Luukkonen, Jussi 2002. Elearning. Osaamisen kehittämisen digitaaliset keinot: strategia, sisällöntuotanto, teknologia ja käyttöönotto. Edita Prima, Helsinki.

Alasuutari, Pertti 2014. Laadullinen tutkimus 2.0. 5. uud. painos. Vastapaino, Riika.

Aldén, Christina 2016-17. Duty Manager. Finnair, Vantaa. Haastattelut 22.11.2016 ja 24.5.2017.

Coombs, Norman 2010. Making Online Teaching Accessible. Inclusive Course Design for Students with Disabilities. John Wiley & Sons, San Francisco.

Eriksson-Kivilaakso, Susanna 2016-17. Duty Manager. Finnair, Vantaa. Haastattelut 30.11.2016 ja 18.7.2017.

Eskola, Jari 2010b. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 3. uud. painos. PS-kustannus, Jyväskylä.

Eskola, Jari & Vastamäki, Jaana 2010a. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 3. uud. painos. PS-kustannus, Jyväskylä.

Finnair 2016. Vuosikertomus. Päivitetty 15.2.2017. <https://investors.finnair.com/~media/Files/F/Finnair-IR/documents/fi/reports-and-presentation/2017/finnair-vuosikertomus-2016-fi-v2.pdf>. Luettu 16.9.2017.

Hancké, Bob 2010. Intelligent Research Design. A Guide for Beginning Researchers in the Social Sciences. Oxford University Press, Oxford UK.

Heikkinen, Hannu L.T. 2010a. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 3. uud. painos. PS-kustannus, Jyväskylä.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. Tekijät ja Kirjayhtymä, Hämeenlinna.

Järvinen Pekka T., Rantala, Jukka & Ruotsalainen, Petri 2014. Johda suoritusta. Talentum Media, Helsinki.

Kalaja, Paula & Alanen, Riikka & Dufva, Hannele 2011. Kieltä tutkimassa. Tutkielman laatijan opas. Finn Lectura, Helsinki.

Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Tekijät ja Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, Jorma 2015a. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 212. Tekijät ja Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, Jorma 2015b. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 176. Tekijät ja Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauhanen, Juhani 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Juhani Kauhanen ja Infor Oy, Vantaa.

Laamanen, Kai & Tinnilä, Markku 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Terms and Concepts in Business Process Management. Teknologiainfo Teknova Oy, Helsinki.

Lampi, Birgit 2016-17. Duty Manager. Finnair, Vantaa. Haastattelut 3.12.2016 ja 24.5.2017.

Löfström, Erika & Kanerva, Kaisa & Tuuttila, Leena & Lehtinen, Anu & Nevgi, Anne 2006. Päivitetty 26.1. 2007. http://www.helsinki.fi/opetus/julkaisut/hallinnon_julkaisuja_33_2006.pdf. Luettu 8.10.2017.

Markham Annette N. & Bayn, Nancy K. 2009. Internet inquiry, conversations about the method. SAGE publications, USA.

Mattila, Minna 2016-17. Duty Manager. Finnair, Vantaa. Haastattelut 30.11.2016 ja 12.7.2017.

Metsämuuronen, Jari 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia- sarja 4. International Methelp Ky, Jyväskylä.

Moilanen, Raili 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. PRO. Tammi, Helsinki.

Montonen, Timo 2008. Verkko-opiskelijan opas: kokemuksia kirjoittajakoulutuksesta. Palmenia, Helsinki.

Mäkelä, Leena 2010. Verkkokurssi opetuksen ja oppimisen kompleksisena toimintatilana. Akateeminen väitöskirja. Päivitetty 15.8.2014. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66570/978-951-44-7947-2.pdf?sequence=1>. Luettu 8.10.2017.

Mäkitalo, Eino & Wallinheimo, Kirsi 2012. Virtuaaliset ympäristöt -innostava oppiminen, tehokas koulutus. Talentum Media Oy ja tekijät, Vantaa.

Otala, Leenamajja 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOYpro, Porvoo.

Otala, Leenamajja & Pöysti, Kaija 2012. Kilpailukykyhyppy yhteisöllisillä toimintatavoilla. Kilpailukyky 2.0. Helsingin Kamari Oy, Hämeenlinna.

Paakkanen, Tuomo 2008. Verkkokoulutuksen kehittäminen organisaatiossa. Vakuutusyhtiön työntekijöiden kokemukset Internet-pohjaisesta verkko-oppimisympäristöstä ja verkkokoulutuksesta oman oppimisen ja osaamisen kehittämisessä. Akateeminen väitöskirja. Päivitetty 14.8. 2014. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67914/978-951-44-7502-3.pdf?sequence=1>. Luettu 23.10.2017.

Partanen, Johannes 2014. Välähdyksiä yksilön oppimisesta. Mitä tiimiavalmentajan on tiedettävä yksilön oppimisesta ja Tiimiakatemia käytännöistä. Partus Oy, Jyväskylä.

Pitkänen, Raimo 2009. Kehittämisestä metakehittämiseen. Mahdollisuuksien johtaminen. 2009. Suomen Laatu keskus Oy, Espoo.

Pitkänen, Raimo 2010. Johtamisen suurenmoinen keveys. Esimiehenä asiantuntija- ja palveluorganisaatiossa. Infor, Vantaa.

Pulkkinen, Jyrki 2003. The Paradigms of e-education. Päivitetty 16.12. 2015. <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9514272463.pdf>. Luettu 8.10.2017.

Ronkainen, Suvi & Karjalainen, Anne 2008. Sähköä kyselyyn. Web -kysely tutkimuksessa ja tiedonkeruussa. Lapin yliopiston menetelmätieteiden laitoksen tutkimuksia 1. Tutkimusmenetelmät. Lapin yliopisto, Rovaniemi.

Sarala, Urpo & Sarala, Anita 2010. Oppiva organisaatio. Oy Yliopistokustannus, HYY-yhtymä, Helsinki.

Storti, Antonella & Tulonen, Arja 2005. Onnistunut verkko-opetus -tietoa, taitoa vai tuuria. Turun ammattikorkeakoulun raportteja 31. ISBN, Turku.

Suominen, Riitta & Nurmela, Satu 2011. Verkko-opettaja. WSOYpro Oy, Helsinki.

Surakka, Tarja & Laine, Nina 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Taurus Media, Tallinna.

Sydänmaalakka, Pentti 2012. Älykäs organisaatio. Talentum Media Oy, Vantaa.

Tuomi, Jouni 2007. Tutki ja lue. Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Tammi, Jyväskylä.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Vainionpää, Jorma 2006. Erilaiset oppijat ja oppimateriaalit verkko-opiskelussa. Päivitetty 15.8.2014. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67572/951-44-6553-9.pdf?sequence=1>. Luettu 16.10.2017.

Valli, Raine 2010a. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 3. uud. painos. PS-kustannus, Jyväskylä.

Valli, Raine 2010b. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 3. uud. painos. PS-kustannus, Jyväskylä.

Valli, Raine 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. PS-Kustannus, Jyväskylä.

Valli, Raine 2015a. Teoksessa Valli, Raine & Aaltola, Juhani (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 4. uud. painos. PS-Kustannus, Jyväskylä.

Valli, Raine 2015b. Teoksessa Valli, Raine & Aaltola, Juhani (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 4. uud. painos. PS-Kustannus, Jyväskylä.

Vastamäki, Jaana 2010a. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 3. uud. painos. PS-kustannus, Jyväskylä.

- Vehkalahti, Kimmo 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Tammi, Vammala.
- Viitala, Riitta 2006. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. ISBN, Keuruu.
- Vilkkumaa, Matti 2007. Viisas yritys. 11 askelta menestykseen. Yrityskirjat Oy, Helsinki.
- Virtanen, Petri & Stenvall, Jari & Rannisto, Pasi-Heikki 2015. Tiedolla johtaminen. Teoriaa ja käytäntöjä. Tampere University Press, Tampere.
- Wilson, John P. 2012. International Human Resource Development. Learning, Education and Training for Individuals and Organisations. Kogan Page Limited, London.

Ensimmäisen ja toisen verkkokyselyn väittämät ja kysymykset

- 1a. Työkokemus yhtiössä/ vuotta
- 1b. Ikä/vuotta
- 1c. Sukupuoli
- 1d. Työtehtäväni
- 2a. Training portaalin oppimisympäristön käyttö on mielestäni helppoa
- 2b. Mikä voisi helpottaa jokaisen käyttöä?
3. Verkkokurssien suorittamisessa on teknisiä ongelmia
- 4a. Verkkokursseja on vaikea suorittaa ajallaan
- 4b. Mikä voisi auttaa kaikkia suorittamaan ajallaan?
- 5a. Verkkokursseista on hyötyä omassa työssä
- 5b. Miten ne voisivat hyödyttää enemmän?
- 6a. Pakollisten verkkokurssien suorittamista pitäisi tukea enemmän
- 6b. Miten suorittamista voisi tukea yleisesti paremmin?
7. Kenellä on mielestäsi vastuu verkkokurssien suorittamisesta.
Valitse yksi vaihto ehto.
8. Miten verkkokurssien suorittamisesta pitäisi tarvittaessa muistuttaa?
Tähän voit valita korkeintaan kaksi vaihtoehtoa.
9. Mitä muuta haluaisit kommentoida verkkokurssien suorittamisesta tai tukemisesta?

Toisen verkkokyselyn väittämät

1. Ikä / vuotta
2. Sukupuoli
3. Työkokemus yhtiössä / vuotta
4. Työtehtäväni yhtiössä
5. Verkkokurssit toimivat nykyään paremmin
6. Selaimen valinta (Chrome) on vaikuttanut kurssien parempaan toimivuuteen
7. Suorittamiseen varattu aika riittää nykyään paremmin
8. Kurssikoodit aiheuttavat vähemmän sekaannusta
9. Verkkokurssiohjeistus suorituspisteissä on ollut toimiva
10. Verkkokurssit tulee suoritettua paremmin ajallaan
11. Esimiesten suorittama seuranta on lisääntynyt

Esimiesten ensimmäisen haastattelun kysymykset

Taustakysymykset

1. Nimi, kuinka kauan esimiehenä?
2. Mitkä ovat tämän hetkiset vastualueet?
- 3 Millaisissa asioissa päivittäinen työaika tavallisesti kuluu?

Verkko-oppimisen tukeminen

4. Miksi verkko-kursseja ei suoriteta ajallaan?
5. Miten työnantaja /esimies voisi parhaiten tukea kurssien suorittamista?

Tiedon johtaminen

6. Kuvaile, miten tällä hetkellä käsittelet kurssisuorituksiin liittyviä tietoja?
7. Miten kurssisuorituksiin liittyvien tietojen käsittelyä voisi tehostaa?
8. Miten koet oppimisympäristön käytön suoritusten seurannassa?
9. Miksi oppimisympäristön käyttö kurssitietojen käsittelyssä on ollut vähäistä?

Suorituksen johtaminen

10. Miten tällä hetkellä mittaat verkkokurssisuoritusta?
11. Miten suorituksia olisi helpompi johtaa?
12. Missä suoritusten seuranta ja hallinnointi ovat mielestäsi luontevinta hoitaa?

Esimiesten toisen haastattelun kysymykset

Verkko-oppimisen tukeminen

1. Onko teknisiä ongelmia mielestäsi vähemmän kuin puoli vuotta sitten?
2. Pystytkö esimiehenä helpommin auttamaan/ etsimään apua?
3. Onko verkkokurssien suorittamiseen liittyvästä ohjeistuksesta ollut apua?

Tiedon johtaminen

4. Onko Excelin -työkalusta ollut apua kurssisuorituksiin liittyvien tietojen käsittelyssä?
5. Onko työkalu auttanut hahmottamaan kerralla koko tiimin sen hetkisiä suoritustilannetta?
6. Onko työkalun käyttö madaltanut kynnystä käyttää oppimisympäristöä tehokkaammin suoritusten seurannassa?

Suorituksen johtaminen

7. Onko palkitusohjeistus helpottanut suorituksen johtamista?
8. Millainen vaikutus seurannan ja hallinnoinnin siirtymisellä esimiehille on ollut esimiehiin / virkailijoihin?
9. Onko suorittamattomia verkkokursseja mielestäsi vähemmän kuin puoli vuotta sitten?

Ensimmäisen verkkokyselyn vastausten koodaus

2b Mikä voisi helpottaa kaikkien käyttöä?	Polku	Koodi	Tekniikka	Esimies	Ohje	OHJE
ohjeistus, koulutus					1	1
opastus, helpdesk, yhteyshenkilö					1	1
omina ryhminä						1
parempi saavutettavuus, löydettävyys, suorempi reitti	1	1				1
s-posti linkki>ohjeessa polku	1					1
kurssien nimet, lyhenteet, kurssikoodit epäs.		1				1
kirjautuminen helpommaksi	1	1				1
ilmoittautuminen helpommaksi	1	1				1
selkeästi voisi valita mikä kurssi		1				1
rajattu kurssinäkyvä, jäsenelty		1				1
toimivat laitteet, ohjelmat			1			1
portaali ajan tasalle, kestää päivityä, koska in process			1			1
selain,chromella, millä vain, Citrixillä			1			1
ei saa auki, katkeaa, tallennus?			1			1
valmiiksi nostettu tarjolle, ei tarvitse etsiä hakus.> DM palk.				1		1
ilmaistu mikä kurssi pitää tehdä > DM palkitus		1		1		1

3b. Millainen tekninen tai muu ongelma?	Polku	Koodi	Tekniikka	Esimies	Ohje	OHJE
kurssija ei löydy	1	1				1
lopettaminen ei onnistu, jää roikkumaan ellei tulosta			1			1
loppuu kesken,ei pyöri, aloitettava uudestaan			1			1
kurssi ei käynnisty, ei toimi kaikilla			1			1
selain			1			1

4b. Mikä voisi auttaa suorittamaan ajallaan?	Polku	Koodi	Tekniikka	Esimies	Ohje	OHJE
s-posti linkki>ohjeessa polku	1				1	1
hyvä ohjeistus, ohjeistus kun vanhenee					2	2
nopeampi pääsy kurssihin	1	1			1	1
toimivat koneet			2			2
kurssi jumittaa, keskeytyy			2			2
seuranta,esimies ajantasalla, instanssi muistuttaa				1		1
muistutus useammin, tieto hyvissä ajoin,				1		1
nostettu näkyviin valmiiksi				1		1

Toisen verkkokyselyn avokysymysten vastaukset

Väittäjä 5. Verkkokurssit toimivat nykyään paremmin

"vaikea arvioida, kun niitä tehdään n. 1/vuosi"

"nyt olen tehnyt ehkä yhden kurssin ja mulla vanhuksella on aina jotain ongelmaa, mutta läpi meni:)"

"koko sen ajan, kun olen täällä työskennellyt (reilu vuosi) ne on mielestäni toiminut samalla tavalla"

"käyttänyt aina samaa selainta"

"käyttänyt aina Chromea"

Väittäjä 7. Suorittamiseen varattu aika riittää nykyään paremmin

"paremman ohjeistuksen vuoksi kyllä"

"yleisesti ottaen kyllä"

"aika on ollut itselleni aina riittävä"

"viimeksi sain kolmen kurssin suorittamiseen puoli tuntia"

"ajan saa, kun se pitää itse pyytää"

Väittäjä 8. Kurssikoodit aiheuttavat vähemmän sekaannusta"

"seinällä olevat ohjeet ovat erittäin selkeät"

"koodeja on mainostettava enemmän"

"on hyvä, että kurssin löytää myös nimellä"

"eivät ne nykyisellään kovin selkeitä koodeja ole"

"kurssikoodit ovat hyvin samanlaisia, vaikea erottaa toisistaan. Selkeä eri nimi kurssista ja kenelle tarkoitettu auttaisi"

Väittäjä 9. "Verkkokurssiohjeistus suorituspisteissä on ollut toimiva

"en ole mitään ohjeistusta nähnyt"

"ei ole kunnon ohjeistuksia, sähköposti tullut suoritettavasta kurssista, ohjeistus aika minimaallinen, mistä oikean kurssin löytää, pitääkö käyttää Google Chromea?"

"syy olisi hyvä lisä, miksi tarpeellinen ja/tai pakollinen"

Väittämä 10. Verkkokurssit tulee suoritettua paremmin ajallaan”

”on hyvä, että muistutus verkkokurssin vanhenemisesta tulee s-postiin”

”palkitettu aika kurssinteolle auttaa”

”kuka näitä seuraa? Omaesimies ilmoitti vanhentuneista kursseista, kun ne olivat vanhentuneet yli kolme kuukautta aiemmin”

Väittämä 11 oli ”Esimiesten suorittama seuranta on lisääntynyt.

”kursseja on sen verran vähän ja harvoin, ja on tainnut tulla sähköpostiin muistutus, kun kurssi on vanhentumassa, en muista esimiehen muistutelleen asiasta koskaan”

”sähköpostiin viesti, kun suoritettu kurssi alkaa vanhentua”

”seuranta pitäisi automatisoida”

Esimerkki esimiesten haastatteluvastausten koodaamisesta

	Nr	Koodi	Taso1	Taso2
Kyllä varmaan ne yksinkertaiset ohjeet,	2	esimiestyö	seuranta	ohje
Sekin vaatii esimieheltä viitseliäisyyttä, että ei laiteta sitä sitten	1	palkitus	hallinnointi	esimiestyö
"Se pitää kertoa, kuinka ohjaan itseäni maaliin sinulla on se ja se verkkokurssi suorittamatta",	1	viestintä	seuranta	esimiestyö
esimiehen roolia tuntuu.	1	vastuu	esimiestyö	esimiestyö
Minun mielestä yksi on se et jos annetaan lupa tehdä kotona.				
Kyllä näen meidän tukemisena, et me pannaan muistutuksia ja tiimiviestiin, että tämä pitää suorittaa, että teet-hän.	1	viestintä	esimiestyö	esimiestyö
En nyt seuraa, kun luotan et se on siellä.	1	vastuu	seuranta	esimiestyö
Näen että se on ihan ok et se tulee meille se seuranta.	1	vastuu	seuranta	esimiestyö
Et yksitellen kaiva, vaan saat jonkun luettelon et nämä ja nämä ovat tekemättä.	1	työkalu	seuranta	esimiestyö
Koin sen aika hankalaksi viimeksi kaivaa sieltä (oppimisympäristöstä) jokaisen henkilön kohdalta,	1	työkalu	seuranta	esimiestyö
ja kellä mikäkin päivämäärä, kun jokaisella menee eri aikaan vanhaksi.				
On se sitten joku Excel -pohjainen tai mikä tahansa,	1	työkalu	seuranta	esimiestyö
mutta että sieltä tulisi joku näyttö,	1	työkalu	seuranta	esimiestyö
että vaikka vanhentuvat kurssit, että sitten näyttäisi kaikkien.	1	työkalu	seuranta	esimiestyö
Se olisi meille kätevämpi työkaluna.	1	työkalu	seuranta	esimiestyö
Mutta nämä vanhenevat ja itse alkaa pitää kirjaa	1	työkalu	hallinnointi	esimiestyö
ja sitten seuraamaan.	1	työkalu	seuranta	esimiestyö
Sinä kirjoitit aiemmin paperille ja lähetit viestiä,	1	työkalu	seuranta	esimiestyö
mutta suorittiko se?	1	työkalu	seuranta	esimiestyö
Niin sitten sen seuranta.	1	työkalu	seuranta	esimiestyö
Oli ihan manuaalista työtä.	1	työkalu	seuranta	esimiestyö
Se, että suorittaako se sen aina myöhässä,				
niin senkin tietäminen olisi ihan kiva.	1	tieto	työkalu	esimiestyö