

Saimaan ammattikorkeakoulu
Matkailu- ja ravitsemispalvelut Imatra
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

Suvi Punnonen

HENKILÖSTÖKOULUTUKSEN VAIKUTTAVUUS CASE: ABC SÄRKISALMI

Opinnäytetyö 2010

TIIVISTELMÄ

Suvi- Tuuli Punnonen

Henkilöstökoulutuksen vaikuttavuus, case: Abc Särkisalmi, 41 sivua, 1 liite

Saimaan ammattikorkeakoulu, Imatra

Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

Restonomi

Opinnäytetyö 2010

Ohjaaja: lehtori Heli Korpinen Saimaan ammattikorkeakoulu, ravintolapäällikkö

Mervi Lötjönen Abc Särkisalmi

Tämä opinnäytetyö oli tutkimus henkilöstökoulutuksen vaikuttavuudesta. Tutkimuksen kohteena oli Abc Särkisalmi, vuonna 2009 avattu liikennemyymälä Parikkalan Särkisalmella. Tässä opinnäytetyössä haluttiin selvittää onko avukseen liittyvät koulutukset koettu hyödyllisiksi, kuinka niitä mahdollisesti voitaisiin kehittää ja kuinka henkilökunta on kokenut voineensa soveltaa saatuja oppeja käytäntöön kuluneen vuoden aikana. Työssä esiteltiin teoriaa henkilöstökoulutuksesta sekä sen vaikuttavuudesta kahdesta eri näkökulmasta.

Opinnäytetyö oli tapaustutkimus. Työ aloitettiin toukokuussa 2009 tarkkailemalla ja havainnoimalla. Kevääseen 2010 saakka jatkuneet koulutukset koottiin yhteen ja varsinainen kirjoitusosuus aloitettiin keväällä 2010. Elokuussa 2010 henkilöstökoulutusta ja vaikuttavuuden käsitteitä avaava teoriaosuus oli valmis.

Elokuussa 2010 aloitettiin opinnäytetyön empiirinen osuus ja laadittiin Abc Särkisalmelle kysely, joka koski avauskoulutuksia. Tavoitteena oli saada kaikilta vakituisilta 16 työntekijältä vastaukset, mutta lopullisia vastauksia saatiin yhdeksän. Vastausaikaa oli kaksi viikkoa. Näistä kyselyn tuloksista koottiin yhteenveto, jonka perusteella voi esittää Eekoolle ja Abc Särkisalmelle henkilökunnan mielipide koulutuksista, niiden sisällöstä, tasosta ja organisoinnista. Työn tuloksia analysoitiin Donald Kirkpatrickin ja osittain Pekka Ruohotien arviointimallien perusteella.

Tulokset tutkimuksesta olivat pääpiirteittäin hyvin yksimielisiä, kehitysehdotukset liittyivät samankaltaisiin asioihin ja oltiin tyytyväisiä tiettyihin koulutuksiin. Tulevaisuudessa toivotaan koulutuksilta syventävää ohjausta ja näihin esitettiin kehitysehdotuksia. Toiveissa oli muun muassa, että koulutukset tuotaisiin tulevaisuudessa enemmän sinne, missä asiat kohtaavat käytännön, eli työpaikalle tai sen läheisyyteen.

Asiasanat: henkilöstökoulutus, vaikuttavuus, vaikuttavuuden arviointi

ABSTRACT

Suvi- Tuuli Punnonen

The effectiveness of personnel training Case: Abc Särkisalmi, 41 pages

Saimaa University of Applied Sciences, Imatra

Hotel and Restaurant Branch

Bachelor of Hospitality Management

Thesis 2010

Instructors: Heli Korpinen, Senior lecturer, Mervi Lötjönen, Restaurant Manager

This is a research of personnel training effectiveness in a case Abc Särkisalmi. Abc Särkisalmi was opened in 2009 and it is a traffic store near Parikkala, in Särkisalmi. In this thesis I am aiming to find out, if the trainings concerning the opening of the store are seen to be useful, do they need some developing, and how the personnel has adjusted to this training in every-day life at work during the past year.

In this thesis I will also explain the theory of personnel training and its effectiveness from two different points of view.

This thesis is a case research. The research was started in May 2009 by observation. I collected the processed training all the way from spring 2009 to spring 2010, and then I started the primary writing. In August 2010 I had finished the theory part of thesis, where I explained the terms of personnel training and its effectiveness.

In August 2010 I wrote the empirical part of the work and created the questionnaire concerning the opening training. My intention was to receive the answers from all our 16 full-timers, but I only got 9 answers. The time to answer was two weeks. After that I put the answer sheets together and collected the summary. According to this summary, I am able to tell to Eekoo if the trainings were organised well and if their content and standard were good.

The results of the questionnaire I analyzed from on the basis of estimation model by Donald Kirkpatrick and partly by Pekka Ruohotie.

The results of the research are mainly very similar. From the future personnel wished to get some deeper training to matters that are still unclear. The personnel also named some development targets. They wished that the trainings could become more practical, which means that they are brought where the real action is, to the working place. The long way to Lappeenranta was experienced rough and that was the issue that affected effectiveness negatively.

The key words: personnel training, effectiveness, evaluation of effectiveness

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	5
2 HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN.....	7
3 KOULUTUS HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISEN OSANA.....	9
3.1 Koulutuksen muodostuminen	12
3.2 Oppimiskäsitykset.....	13
4 HENKILÖSTÖKOULUTUKSEN VAIKUTTAVUUS.....	15
4.1 Koulutuksen vaikuttavuuden arviointi.....	16
4.2 Arvioinnin tasot	19
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA KOHDEYRITYKSEN ESITTELY	22
5.1 Case yritys Abc Särkisalmi	23
5.2 Tutkimuksen toteuttaminen ja tutkimusmenetelmät	25
6 HENKILÖSTÖKOULUTUKSEN TOTEUTUS ABC SÄRKISALMELLA	26
7 TULOKSET	27
8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TUTKIMUKSEN ARVIOINTI.....	32
KUVIOT, TAULUKOT	35
LÄHTEET.....	36

LIITTEET

Liite 1 Kysely

1 JOHDANTO

Vuoden 2009 alkupuolella kuulin, että lähelle silloista asuinpaikkakuntaani avataan uusi liikennemyymälä. Kyseinen myymälä kuuluisi S-ryhmään ja tulisi olemaan Abc- liikennemyymälä. Opiskeluni Saimaan ammattikorkeakoulussa olivat loppusuoralla, ja sain ajatuksen hakea Abc Särkisalmelle töihin. Kävi onnellisesti, ja sain liikennemyymälästä töitä palveluvastaavana. Opinnäytetyöni aihe oli vielä harkintavaiheessa ja kysyessäni neuvoa tuolloiselta ravintolapäälliköltä hän ehdotti, että voisin tehdä sen Abc Särkisalmelle. Pohdin aihetta yhdessä opettajien kanssa, ja saimme ajatuksen aiheesta henkilöstökoulutuksen vaikuttavuus.

Opinnäytetyöni on siten tapaustutkimus nimeltään Henkilöstökoulutuksen vaikuttavuus, case: Abc Särkisalmi. Aihe on ajankohtainen ja tärkeä, koska touko-kuussa 2009 avasin parinkymmenen muun uuden työntekijän kanssa uutta liikennemyymälää Parikkalan Särkisalmelle. Koulutukset olivat Eekoolle uusia, ja niiden toimivuutta haluttiin selvittää. Oman toimenkuvani myötä pääsin myös osalliseksi kouluttamaan henkilökuntaa.

Vaikka opinnäytetyössä halutaan tuoda esiin koulutuksen vaikuttavuutta myös yrityksen näkökulmasta, sen tärkeimpänä tarkoituksena on kuitenkin kertoa tuloksia henkilökunnan näkökulmasta. Kyselyssä halutaan selvittää, miten Eekoo on onnistunut kouluttamaan henkilöstöään kevästä 2009 kevääseen 2010 jatkuneiden koulutusten avulla. Koska työntekijöistä lähtien kaikki oli uutta, opinnäytetyössä tutkitaan, kuinka tulevaisuudessa henkilöstöä kannattaa sopeuttaa, kouluttaa ja perehdyttää työhönsä sekä tehdä kehitysehdotuksia. Henkilöstökoulutuksen vaikuttavuuskäsitettä halutaan valottaa yleisesti, sillä se on moniselitteinen käsite eikä sen merkitys ole itsestään selvä. Vaikuttavuuden käsitteestä on tehty erilaisia tulkintoja, ja se koostuu monesta eri tekijästä. Tässä työssä esitellään lähemmin Donald Kirkpatrickin arviointimallia, koska Kirkpatrickin malli kertoo selkeästi arvioinnin vaikuttavuudesta.

Koulutukset ovat osittain täynnä uutta tietoa niille, jotka eivät ole aiemmin työskennelleet S-ryhmässä tai suorittaneet erikseen esimerkiksi veikkauskoulutusta

tai hygieniapassia. Tavoitteena on selvittää, mitä on henkilöstökoulutus case-tapauksessa Abc Särkisalmi ja kuinka koulutuksia tulevaisuudessa kannattaa muuttaa ja organisoida siten, että hyöty on kaikille paras mahdollinen ja perehdytys uuteen työhön onnistunut. Opinnäytetyössä avainasemassa on henkilökunta ja sen näkökulma. Tavoitteena on, että opinnäytetyön tulokset voisivat olla avuksi myös muissa Eekoon uusissa avattavissa toimipaikoissa helpottamassa henkilöstön koulutukseen liittyvissä asioissa.

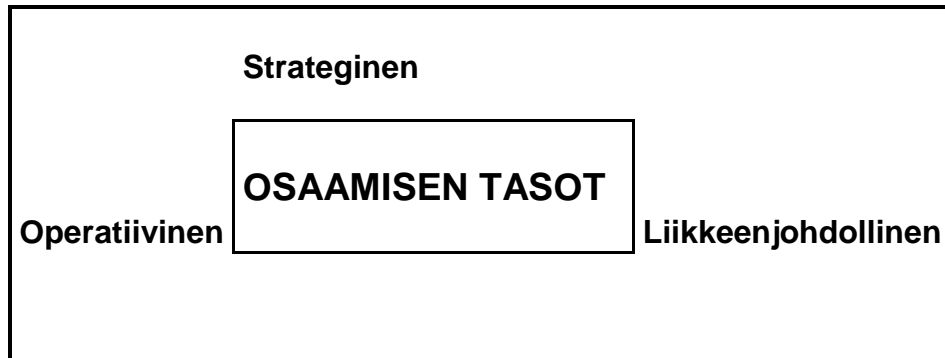
2 HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN

Yksilön motivaatiota pitää yllä jatkuvan kehittymisen mahdollisuus. Monissa tilanteissa voi huomata, että henkilön työinnon säilyttämiseksi tämä tarvitsee tietynlaista rohkaisua ja tietoa siitä, että hänellä on mahdollisuus kehittyä ja edetä uralla. Kehityskeskustelut, palkitsemiset, kehitystavoitteiden luonti ja seuranta, visioiden rakentaminen yhdessä muiden työntekijöiden kanssa ja henkilökohtaisesti, työtehtävien laajentaminen, sekä henkilöstökoulutus ovat avainasioita henkilöstön ja koko yrityksen kehittämiseen. Työnantajan tulee olla tietoinen siitä, että henkilöstön välillä vallitsee hyvä ja turvallinen ilmapiiri, mikä kannustaa kaikkia toimimaan yhdessä yhteisen tavoitteen eteen sekä kehittämään yksilöä koko organisaation hyväksi. Työnantajan tulee myös tarjota päivitettyjä tietoja ja varmistaa tiedonkulku yksiköiden välillä. Anna Malmi (2002, 20) on väitöskirjassaan kirjoittanut, että henkilöstön kehittäminen (=human resource development) nähdään yhtenä tietoisesti suunniteltuna prosessina ja toimenpiteinä (esimerkiksi valmennus, koulutus, kehityskeskustelut, urasuunnittelu, työntekijän tiedottaminen, itseopiskelun tukeminen, osaamisen hallinta, työssä oppimisen muodot jne.), joilla henkilöstön pätevyyttä, kompetensseja, toiminta- valmiutta ja suoritustasoa parannetaan, ylläpidetään ja kehitetään.

Nykyisin henkilöstöä otetaan enenevässä määrin mukaan yrityksen kehityksen suunnitteluun. Kehitys lähtee henkilökunnasta ja sen toiminnasta liikkeelle, joten se on tärkeä tekijä yrityksen tulevaisuutta hahmoteltaessa. On alettu puhua yhä enemmän osaamisen kehittämisestä koulutuksen sijaan sekä oppimisen ohjaamisesta opetuksen sijaan (Huuhka 2002). On todettu, että käytännön työ tarjoaa monenlaisia mahdollisuuksia oppia; on vain rohkaistava ja kannustettava työntekijää ja henkilökuntaa olemaan aktiivinen ja motivoitava heitä haluamaan oppia uutta. Kun kehitetään yksilöä, siinä kehitetään samalla koko organisaatiota, mikä luonnollisesti johtaa kaiken toiminnan paranemiseen. Pitkäkestoisuus, prosessimainen kehitys, on 2000-luvun suuntaus.

Yrityksellä pitäisi olla tulevaisuudesta sellainen visio, joka saa henkilökunnan ja koko työyhteisön toimimaan innokkaasti ja tuotteliaasti siihen päästäkseen. Vi-

sio ohjaa toimintaa ja suuntaa energiaa (Malmi 2002, 17). Malmi (2002) on myös todennut, että visiossa tarkastellaan usein osaamista yrityksen menestymisen ja kilpailukyvyyn kehittämisessä kolmella tasolla: strategisella, liikkeenjohdollisella ja operatiivisella. Kuviossa 1 ovat eriteltyinä osaamisen tasot:



Kuvio 1. Yrityksen menestymisen ja kilpailukyvyyn kehittämiseen liittyvät osaamisen tasot.

Operatiivisella tasolla puhutaan päivittäisistä asioista, selvitetään esimerkiksi yksilöiden kehitystarpeita. Liikkeenjohdollisella tasolla tapahtuu hallinnollisella puolella tapahtuvia asioita, kuten palkitsemisjärjestelmien kehittämistä. Strateginen taso on pitkäaikaista suunnittelua ja organisointia, voidaan suunnitella tulevaisuuden osaamisen linjauksia. Osaamisen ja sen tarpeen ennakointi auttaa yritystä menestymään. Osaamisen tunnistaminen onkin lähtökohta koko osaamisen kehittämiselle. Henkilöstön kehittäminen sisältää prosessina useita osioita, joilla henkilöstön pätevyyttä, kompetensseja, toimintavalmiutta ja suoritustasoa parannetaan, ylläpidetään ja kehitetään. (Malmi 2002, 20.) Kehitys tulee ymmärtää jatkuvana tapahtumana, ja organisaation täytyy olla valmis ja pyrkiä kehittämään henkilöstön osaamista ja taata sille myös edellytyksiä. Henkilöstökoulutus on henkilöstön kehittämisen yksi tärkeä osa, joka lisää ja monipuolistaa sekä syventää osaamista.

3 KOULUTUS HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISEN OSANA

Henkilöstökoulutusta (=personnel training) tarvitaan jokaisessa yrityksessä, ja se antaa toiminnalle niin sanotut kantimet. Henkilöstökoulutus on työnantajan kustantamaa, ja se tapahtuu useimmiten työajalla. Se on suomalaisissa yrityksissä hyvin keskeinen ja paljon käytetty henkilöstön kehittämismuoto. Henkilöstön kehittämisen perinteisinä tulosalueina, eli vaikutuksina, on Strömmerin (1999, 194) ja Varilan (1991, 10) mukaan pidetty seuraavia kolmea:

1. työtehtävien suorittamisen tehostuminen
2. organisaation oppiminen, jolla ymmärretään sisäisen toiminnan, yhteistyön ja toimintaympäristöä koskevan palautteen parantuminen
3. yksilön työmarkkinakelpoisuuden parantuminen.

Erityisesti kun kyseessä on uusi työyhteisö kaikille, hyvä henkilöstön kouluttaminen voi olla keino luoda yksilöiden välille vuorovaikutussuhteita. Näitä vuorovaikutussuhteita ja yleensä ottaen koko koulutusprosessia tulee työnantajan muistaa alkukoulutuksen jälkeen ylläpitää säännöllisillä kehityskeskusteluilla, tiedottamisella, kannustamisella ja esimerkiksi mahdollisen syventävän koulutuksen tarjoamisella. Näin pysytään ajan tasalla henkilöstön työssä osaamisessa ja sitä voidaan kehittää ja parantaa eteenpäin.

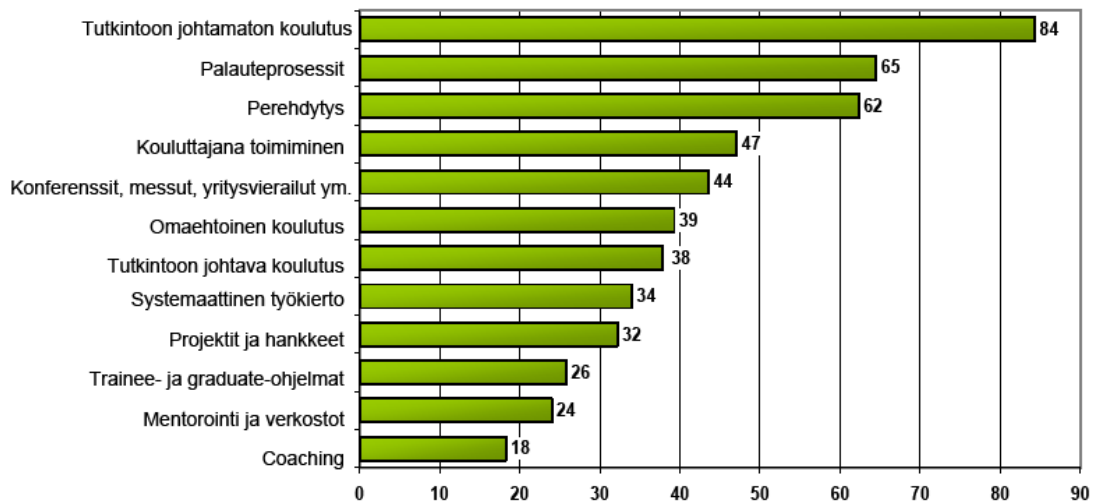
Ilman kunnollista ja osaavaa koulutusta yrityksen toimintavalmius ei ole paras mahdollinen, eikä se voi tarjota työntekijöilleen turvallista ja oikeudenmukaista työilmapiiriä. Ei ole olemassa yhtä ja ainoaa oikeaa tapaa kouluttaa, vaan koulutus on tapauskohtaista, ja jokainen yritys määrittelee sen omien tarpeidensa mukaan. Yritys voi ostaa ulkoista koulutusta siihen erikoistuneilta organisaatioilta tai kouluttaa henkilöstöään omalla erillisellä koulutusyksiköllä (esimerkiksi S-ryhmällä oma koulutusorganisaatio Jollas Instituutti Helsingissä). Työpaikka voi lisäksi tarjota koulutusta omalla työpaikallaan, jolloin kouluttajina voivat toimia työntekijät tai esimiehet.

Jos koulutuksessa päädytään käyttämään ulkopuolista koulutuksen tarjoajaa, se voi olla haasteellista ja ehkä ongelmallistakin. Vaikka ulkopuolinen koulutus pystyy toki tarjoamaan tuoreita näkemyksiä ja ajankohtaista asiantuntemusta

sekä työntekijöille mahdollisuuden irrottautua omasta työstään, voi koulutus voi kuitenkin jäädä vajaaksi ja vastata heikosti yrityksen tarpeisiin. Tämän takia yrityksen olisi tärkeää tehdä koulutustarveanalyysi ja määritellä se, kenen näkökulmasta sitä tarkastellaan; yksilön, yrityksen vai yhteiskunnan. Vaherva (1999, 91) on tutkinut, että yrityksen näkökulmasta harvat yritykset oikeastaan tekevät tällaista koulutustarveanalyysiä, ja siksi monet koulutukset ja niiden vaikutukset yrityksen toimintaan ovat rajallisia. Vaikka kouluttajat olisivat mielenkiintoisia ja rautaisia oman asiansa ammattilaisia ja opetettavat asiat mielletäisiin tärkeiksi, valitettavan usein käy niin, että niitä ei voida käyttää hyväksi omassa työssä, koska on juurtuneita työtapoja. Työtehtävät on totuttu organisoimaan tietyllä tarkalla ja joustamattomalla tavalla.

Yrityksessä voi olla monia eri työtehtäviä, jotka vaativat työnantajaa kouluttamaan henkilökuntaansa. Vaatimukset voivat olla lakisääteisiä, kuten esimerkiksi työturvallisuuden tunteminen ja anniskelun sekä hygienian osaamisen todistaminen. Henkilöstökoulutukseen vaikuttavat myös monet muut eri tekijät, kuten esimerkiksi henkilöstön aiempi koulutus, osaamisen taso sekä se, kuinka yritys itse aikoo kehittyä. Esimerkiksi EU:n virasto Eurofound on laatinut tutkimuksia, ja helmikuussa 2007 julkaiseman tilaston mukaan suomalaiset yritykset kouluttivat henkilöstöään eniten Euroopassa (Elinkeinoelämän keskusliitto EK.) Elinkeinoelämän keskusliitto on mitannut osaamisen kehittämistä EK:n jäsenyrityksissä vuonna 2008 ja määritellyt tulevaisuuden näkymiä vuosien 2009 - 2011 ajalta.

Osaamisen kehittäminen EK:n jäsenyrityksissä 2008, %



22.4.2009

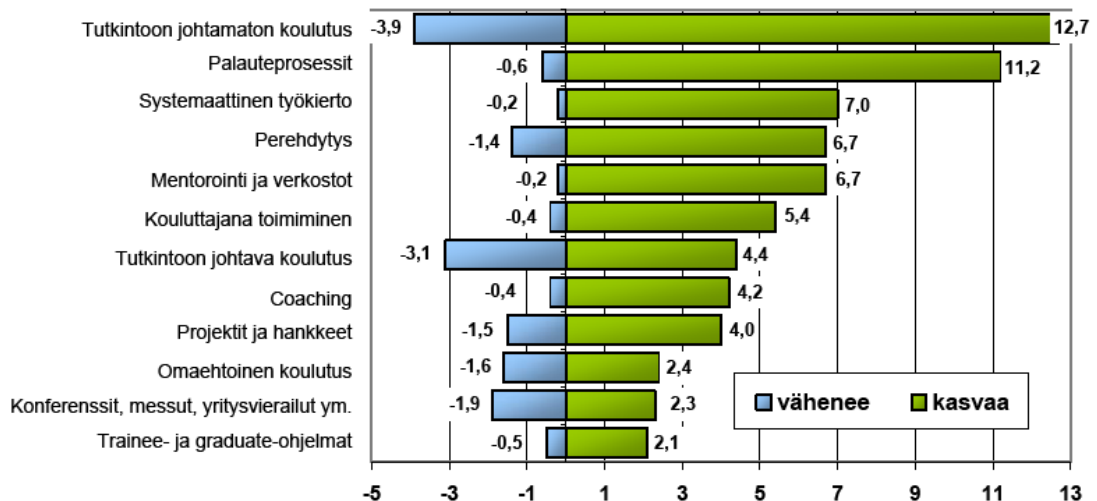
Lähde: Henkilöstö- ja koulutustiedustelu 2008, SÄ / EL

Elinkeinoelämän keskusliitto



Kuvio 2. Elinkeinoelämän Keskusliiton osaamisen kehittäminen jäsenyrityksissä (Elinkeinoelämän Keskusliitto).

Osaamisen kehittämisen näkymät EK:n jäsenyrityksissä vuosina 2009 - 2011, %



22.4.2009

Lähde: Henkilöstö- ja koulutustiedustelu 2008, SÄ / EL

Elinkeinoelämän keskusliitto



Kuvio 3. Elinkeinoelämän Keskusliiton osaamisen kehittämisen näkymät. (Elinkeinoelämän Keskusliitto).

Kuviossa 2 voi nähdä, kuinka monipuolisia menetelmiä henkilöstön kehittämisessä nykyisin on mahdollista käyttää. Eri vaihtoehdoista ja menetelmistä yritys voi valita sille ja henkilöstölleen sopivimpia. Elinkeinoelämän Keskusliitto on kehittänyt henkilöstönsä osaamista eniten tutkintoon johtamattomalla koulutuksella, joka toteutettiin joko luokkamuotoisesti tai verkko-oppimisena. Hyvällä perehdytyksellä katsotaan olevan tärkeä rooli, 65 % henkilöstön kehittämisestä katsotaan kostuvan siitä saadun tiedon perusteella. Tämän opinnäytetyön aihe, koulutuksen vaikuttavuus, käsittelee osaltaan perehdytystä ja sen onnistumista.

Tutkintoon johtavat koulutukset ovat henkilöstön osaamisen kehittämisen puolesta niin Elinkeinoelämän Keskusliitolle kuin Eekoollekin tärkeitä. Eekoo järjestää vuosittain useita eritasoisia koulutusohjelmia, jotka johtavat tutkintonimikkeisiin. Esimerkiksi palveluvastaavakoulutus ja esimieskoulutus Jollas Instituutissa ovat henkilöstölle hyviä mahdollisuuksia kehittää osaamistaan keskitetyillä saaroilla ja edetä uralla.

Osaamisen kehittämistä on painotettu viime vuosina yhä enemmän. Tämä näkyy kuviossa 3 lisääntyneinä prosenttiosuuksina jokaisessa osaamisen kehittämisen menetelmässä. Jos kasvu ja koulutuksien arvostus jatkuu tällaista tasoa, tulevaisuudessa osaamisen kehittämisen tärkeys mahdollisesti mielletään jo luonnolliseksi osaksi työnkuva.

3.1 Koulutuksen muodostuminen

Henkilöstöä koulutettaessa tulee määritellä, mitkä ovat vastuut, odotukset, velvollisuudet sekä kriteerit asioissa, joita tehdään. Henkilöstökoulutusta voidaan toteuttaa esimerkiksi verkossa, luennoilla, käytännön harjoituksilla tai vaikkapa kirjallisesti. Henkilöstökoulutuksen tulisi olla sellaista, että se innostaa ja johdattelee yksilöä kehittymään ja olemaan aktiivinen. Se, onko koulutuksesta lopulta minkäänlaista hyötyä tai vaikutusta, riippuu paljon myös yksilön suhtautumisesta ja asennoitumisesta.

Koulutus jakautuu opetussuunnitelmaan, opetusoppiin sekä opetuksen ja oppimisen arviointiin. Opetussuunnitelma tehdään, jotta tiedetään, mitä opetetaan ja opetusoppi kertoo miten opetetaan. Henkilöstökoulutuksessa opetussuunnitelma on yleensä kurssiohjelmana, mitä Varila (1991, 60) kritisoi koska hänen mukaansa se jättää opetussuunnitelman laadintaan vaikuttaneet näkemykset, periaatteet, reunaehdot ja eri intressiryhmien painotukset piileviksi. Opetussuunnitelma vastaa yksinkertaisesti siihen mitä opetetaan ja kouluttaja tukee näitä tavoitteita ohjaamalla koulutettavia. Opetussuunnitelma on suuntaa antava, ja sitä voidaan muokata siten että se vastaa tarpeita. Opetussuunnitelmien tulisi olla joustavia ja ottaa huomioon niin oppijan valmiudet kuin tiedon suhteellisuus ja muuttuvuus (Ruohotie 1999, 122).

3.2 Oppimiskäsitykset

Oppimiskäsityksiä on erilaisia, ja niiden avulla näkemyksiä ja periaatteita pyritään tuomaan esille. Oppimiskäsityksellä tarkoitetaan sitä, miten oppiminen tapahtuu ja miten sitä voidaan edistää (Tynjälä 1999, 163). Oppimiskäsityksiä on useita, esimerkiksi behavioristinen, konstruktivistinen, kognitiivinen, humanistinen ja sosiaalinen. Eniten käytetty on behavioristinen oppimiskäsitys, missä opetus on kouluttajakeskeistä ja missä oppijan rooli on olla passiivinen vastaanottaja. (Varila 1991, 61.) Luennointi on usein käytetty opetusmenetelmä ja toisinaan jotkin yksilö- tai ryhmätyöt. Tavoitteena on maksimaalinen tehokkuus suhteessa käytettyyn aikaan ja opetettavan asian määrään. (Vaherva 1999, 93.) Jos tyylinä on behavioristinen oppimiskäsitys, se on suunniteltu ja laadittu tarkoin ennalta. Opetustilanne on luokkahuonemallinen ja ei-työpaikalla tapahtuvaa. Behavioristisen oppimiskäsityksen mukaan kaikki oppivat samalla tavalla.

Opetusteknologisen henkilöstökoulutuksen malli perustuu behavioristiseen oppimiskäsitykseen. Tätä mallia on kutsuttu myös tiedonkaatomalliksi, ja se on käytetyin suunnittelumalli henkilöstökoulutuksessa. Tämä malli käsittää muodollisen koulutuksen piirteitä; ennalta laaditut opetussuunnitelmat, erilliset luokkahuonetyyppiset koulutuspaikat ja kouluttajan johdolla toimiminen sekä irrallisuus työstä ajallisesti ja paikallisesti (Vaherva 1999, 93). Opetusteknologiseen malliin

perustuva koulutus on äärimmäisen järjestelmällistä, ja sen sisältö lähtee tarvearvioinnista. Tarvearvioinnin pohjalta tehdään selkeät tavoitteet ja opetussällöt sekä -muodot, joiden avulla suunnitellaan opetuskokonaisuus. Tässä opetusteknologisessa mallissa oppijaa arvioidaan vertaamalla tuloksia ja tavoitteita, ja tässä korostuu erityisesti ulkomuisti. Vaikka tämä on kouluttajalle ehkä helppoin, turvallisin ja yksinkertaisin opetusmalli, niin henkilöstökoulutuksena tällainen ei koulutuksen kannalta ole paras ja tuloksellisin. Useinkaan työntekijät eivät pääse vaikuttamaan heille tarjotun koulutuksen tavoitteisiin, sisältöihin tai toteutustapoihin. (Vaherva 1999, 90, 93.)

Yhtenä vaihtoehtona behavioristiselle oppimiskäsitykselle on konstruktivistinen oppimiskäsitys. Tämä painottaa, toisin kuin behavioristinen oppimiskäsitys, laadullista, ei määrällistä oppimista. Tyyli on oppijaa aktivoiva, ja se ottaa huomioon oppijan aiemmat tiedot, taidot ja kokemukset. Tavoitteena on, että oppija voi soveltaa oppimaansa ja muodostaa niistä itse kokonaisuuksia ymmärtämällä asiayhteydet oikein. Keskeistä on siis merkitysten rakentaminen ja uudenlaisen tulkinnan saavuttaminen maailmasta. Jokainen yksilö tekee tiedonmuuntamisprosessin omalla tavallaan, jolloin syntyy yksilöllisiä tulkintoja. (Rauste-von Wright & Wright 1994; Tynjälä 1999, 43-44.) Kouluttajan on tunnistettava tapa, jolla oppija kaikista parhaiten omaksuu uutta tietoa sekä tiedostaa ne tavoitteet, joita itselleen on asettanut. Tässä oppimiskäsityksessä arvioidaan tiedoissa, tuotoksissa ja käsityksissä tapahtuneita laadullisia muutoksia ja painoarvo on siis asioiden ymmärtämisellä. Ymmärtämisen kautta tietoa voidaan soveltaa käytäntöön ja oikeat, todelliset tulokset saadaan näkymään. Arvioinnissa on tärkeää kouluttajan arvioinnin lisäksi myös oppijan oma itsearviointi sekä muiden oppijoiden vertaisarviointi. (Tynjälä 1999, 174.)

Kun näitä kahta oppimiskäsitystä verrataan keskenään, on todettava, että ehkä vielä nykyisinkin enemmän käytetty malli on opetusteknologinen malli. Kouluttajat, jotka noudattavat tätä vielä nykyisin, ovat usein aiemmin itse opiskelleet kyseisen mallin mukaan. Tuolloin auktoriteetit ja muodollisuudet olivat nykypäivää selvemmin rajattuja, ja siksi se kenties on juurtunut opetusmalli.

4 HENKILÖSTÖKOULUTUKSEN VAIKUTTAVUUS

Kun yritys on määritellyt koulutustarpeensa, se voi asettaa tavoitteita. Case-tapauksessa tarve on perehdyttää uudet työntekijät uuden liikennemyymälän liikeideaan ja toimintatapoihin. Ilman visiota ei ole tavoitteita, ilman tavoitteita ei saada tuloksia, ja jos tuloksia ei ole syntynyt, koulutus on tuottanut ainoastaan hetkellisiä tuotoksia, jotka eivät ole kuitenkaan varsinaisesti siirtyneet työhön. Tavoitemäärittely tulee tehdä selväksi niin kouluttajille kuin koulutettavillekin eli henkilöstölle. Yhteinen päämäärä auttaa pääsemään oikeisiin lopputuloksiin.

Henkilöstökoulutuksen tehokkuudesta kertovat muutokset. Jos koulutuksesta syntyy pysyviä muutoksia, koulutus on ollut vaikuttavaa. Työyhteisössä omaksumat koulutuksen seurauksena syntyneet toimintatavat vaativat tukea ja kannustusta esimiehiltä sekä muilta kanssatyöskentelijöiltä. Muutokset eivät tapahdu yksin, vaan koko yhteisön panostuksesta.

Koulutuksella pyritään siihen, että jokaisella olisi työtehtävän hallitsemiseen riittävä tietotaito hallussaan. Yrityksen täytyy luoda selkeät toimintalinjaukset, joita noudattamalla henkilökunnalle luodaan mielikuva tavoitteista ja vaatimuksista, joihin toiminnalla tähdätään. Tärkeää on, että työntekijä saadaan ymmärtämään, mitä häneltä odotetaan ja mitä hänen työnsä vaatimuksiin kuuluu, toisin sanoen hallitsemaan työkokonaisuus. Yksilön osaaminen halutaan saada yhteiseksi osaamiseksi koko yritykseen. Yrityksen arvot ja visiot tulee myös ymmärtää, jotta voi toimia kaikkien edun mukaisesti. Ennakointi ja tarkka suunnittelu tavoitteiden asettamisessa on tärkeää, koska ne ovat perusta siihen, mihin koulutuksella pyritään. Tavoitteita on hyvä asettaa sekä lyhyelle että pitkälle aikavälille, näin saadaan tarkasteltua vaikutuksia totuudenmukaisesti.

Hyvän koulutuksen tavoitteena on myös vaikuttaa yksilön viihtyvyyteen organisaatiossa; jos tunnetaan turvallisuutta ja koetaan, että työssäolo on mielekästä, myös motivaatio tehdä työtä on suurempi. Uudelle työntekijälle tulee tehdä selväksi tavoitteet ja mahdollisuudet, mutta myös asettaa rajat, joiden mukaan työyhteisössä toimitaan. Kuitenkin on myös otettava huomioon, että yksilöllä voi olla sellaista tietotaitoa, joka voi kehittää yritystä. Hyvä perehdyttäminen hel-

pottaa uuden työntekijän ja työyhteisön välistä kanssakäymistä ja selventää toimintaan kohdistuvia odotuksia. (Eräsalo 2008.)

Laatu on käsite, mitä ei voida sivuuttaa puhuttaessa henkilöstökoulutuksen vaikuttavuudesta. Nykyisin asioita halutaan pisteyttää eri mittareiden avulla ja näin saada laskennallisia tuloksia jonkin asian laadusta, mutta henkilöstökoulutuksen ja vaikuttavuuden suhteen pisteytys ei ole hyvä indikaattori. Laadun käsite kuuluu kuitenkin sisäänrakennettuna osana kaikkiin koulutuksen vaikuttavuuskäsitteistön käsitteisiin (Raivola 1999). On tärkeää tietää, kenen näkökulmasta laatua tarkastellaan, koska laatu on vahvasti sidoksissa arvioijan omiin arvoihin. Yhtenä tärkeänä laadun kriteerinä koulutuksen suhteen voidaan kuitenkin pitää selkeästi sitä, että onko koulutettava hyötynyt koulutuksesta, koska koulutusorganisaatioiden tehtävänä on tarjota asiakkaille sellaisia palveluja, jotka voivat herättää tarpeita ja olla hyödyllisiä asiakkaille. Koulutuksen laadun arvioinnissa on kyse siitä, kuinka hyvin nämä kohderyhmien asettamat tavoitteet on saavutettu.

Koulutuksen laadun määrittelyssä tulee ottaa huomioon eri ryhmien näkemykset ja näitä vertailemalla ja yhdistelemällä voidaan ottaa kantaa laadukkuuteen (Hämäläinen & Haimi 1993, 266).

4.1 Koulutuksen vaikuttavuuden arviointi

Koulutuksen vaikuttavuudella tarkoitetaan usein toiminnalla tavoiteltavaa, positiivista koulutuksen onnistumista ja sen tavoitteiden ja tehtävien täyttymistä, eli vaikuttavuus on siis jonkin asetetun tavoitteen saavuttamista (Raivola 1999, 11). Vaikuttavuuden voidaan katsoa olevan myös jonkin tarpeen tyydyttämistä, joko yksilön hyvinvointiin liittyen tai sitten yhteiskunnalliseen instituutioon liittyvänä, ja nämä ovatkin näkökulmia, joita vaikuttavuudesta puhuttaessa tulee eritellä. Koulutuksen hyöty ja tehokkuus ei aina välttämättä näy siten, kuin sen on suunniteltu näkyvän, mutta se ei tarkoita, etteikö koulutus välttämättä olisi saavuttanut tavoitettaan. Toisinaan se tuottaa yksilölle sellaista lisäarvoa, jota voidaan hyödyntää jossain elämän vaiheessa ja odottamattomassa tilanteessa. Tätä arvoa ei voi mitata rahallisesti. Organisaation näkökulmasta koulutuksen

vaikuttavuus taas on teknisesti tai taloudellisesti määriteltyä, ja yritys odottaa kouluttamaltaan henkilökunnalta siis sellaisia tuloksia, jotka antavat lisäarvoa työhön ja näin mahdollisesti nostattavat työn tehoa ja vähentävät kustannuksia.

Perusedellytys vaikuttavalle koulutukselle on se, että kouluttaja tai konsultti rakentaa asiakassuhteen koulutuksen tilaajaan tai siihen henkilöön, joka lähettää ihmisiä koulutukseen. Kouluttajan vastuulla on tarkoituksenmukaisten oppimiskokemusten aikaansaaminen ja johdon vastuulla on oppimista tukevan työympäristön organisointi.

(Eteläpelto & Tynjälä 1999; Vaherva 1999, 93.) Työnantajan tulee siis mahdollistaa, että henkilöstö voi siirtää opittuja asioita ja taitoja käytäntöön ja työhönsä ilman esteitä. Vaikuttava koulutus rakentuu kouluttajan ja johdon väliseen asiakassuhteeseen, johon sisältyvät koulutuksen nimiin liittyvät asiat, kuten tarvekartoitus, koulutuksen toteutus ja sen arviointi. Kouluttajan ja johdon tulee todella sitoutua koulutukseen ja sen tarkoitukseen, jotta se olisi vaikuttavaa. Pelkkä kouluttajan sitoutuminen ei voi taata vaikutusta; kouluttaja ei voi antaa takuita siitä, mitä työpaikalla tapahtuu. Yleisesti ottaen ulkoistetusta henkilöstökoulutuksesta, eli muodollisesta¹ koulutuksesta, ei välttämättä siirry taitoja työssä käytettäväksi. On sanottu, että useimpien formaalien koulutustapahtumien kohdalla siirtovaikutus eli transfer koulutuksesta työhön jäi korkeintaan 30 prosenttiin, eli kaksi kolmasosaa koulutuksessa käsitellyistä asioista jää joko oppimatta tai sitten syystä tai toisesta opittua ei voida soveltaa työssä niin, että opittu näkyisi uusina toimintavalmiuksina. (Vaherva 1999, 93; Eteläpelto & Tynjälä 1999.)

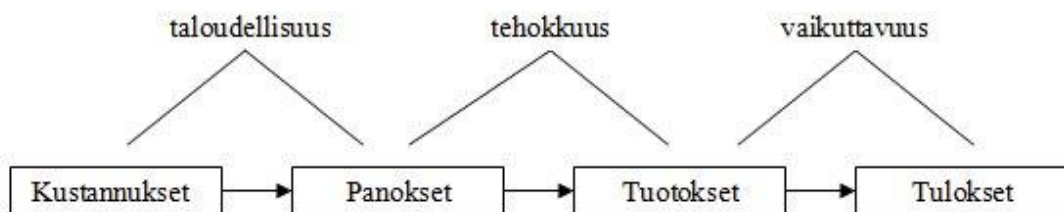
Abc Särkisalmi on toiminut nyt reilun vuoden, ja vaikutukset alkavat olla näkyvissä. On toki mahdollista, että osaaminen on kasvanut informaalin² oppimisen seurauksena, ja koulutuksilla ei olisi tähän vaikutusta, mutta tutkimuksessa on tavoitteena saada selville ne koulutukset, joilla näitä vaikutuksia saatiin aikaan. Kaiken kaikkiaan silloin voidaan puhua yleisesti koulutuksen olleen tehokasta,

¹ Muodollinen eli formaalinen oppiminen: työajan ulkopuolella tapahtuvaa oppimista.

² työssä tapahtuvaa oppimista.

jos sen jälkeiset tuotokset³ voidaan nähdä myös pitkän aikavälin jälkeen (jolloin voidaan puhua siis tuloksista⁴).

Koulutuksen vaikuttavuustarkastelussa käsitteille vaikuttavuus, tehokkuus, taloudellisuus, laatu, tuottavuus, tuloksellisuus ja kannattavuus on annettu erilaisia merkityksiä ja sisältöjä tieteen- ja hallinnonalan mukaan. Myös käsitteistä rakennetut mallit eroavat toisistaan merkittävästi. Käyttämällä ja painottamalla tiettyjä käsitteitä on haluttu joko tietoisesti tai tiedostamatta tuoda esille käsitteitä käyttävän tahon arvonekemyksiä, toiminnan filosofiaa sekä toiminnan painopiste- ja kehittämisalueita. Käsitelmääritykset kertovat, mikä on yrityksen toiminnan tavoite, arvot, yhteisökuulttuuri sekä toimintafilosofia: onko tarkoituksena esimerkiksi (taloudellisen) hyödyn tai yhteiskunnallisen edun tuottaminen, yhteiskunnallisen tai yksilöllisen kehityksen takaaminen tai jokin muu asia. Vaikuttavuuden malleilla ja alakäsitteillä on haluttu kiinnittää huomiota myös erilaisiin arviointinäkökulmiin. Eri hallintosektoreilla on vaihtelevia tapoja arvioida omaa toimintaansa ja tehdä johtopäätöksiä toiminnan tuloksista. Tuloksellisuuden ulottuvuuksia muutetaan tarpeen mukaan, mikäli esille nousee uusia, tarpeellisia arvioinnin näkökulmia. Tämä neljän laatikon malli on muodostunut 1980-luvun alussa. (Raivola, Valtonen, Vuorensyrjä 2000, 11.)



KUVIO 1: "Neljän laatikon" malli (Raivola ym. 2000, 12)

Kuvio 4. "Neljän laatikon" malli (Raivola 2000,12.)

Arviointi antaa tietoa, jonka perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä jonkin asian hyödyllisyydestä tai onnistumisesta. Esimerkiksi tässä tutkimuksessa henkilöstökoulutuksen vaikuttavuudesta arviointi kertoo, kuinka tuloksellisia ja

³ oppimistapahtuma, josta seuraa hetkellinen oppiminen heti koulutuksen jälkeen mutta jota ei kuitenkaan sovelleta työssä.

⁴ oppimistapahtuma, josta sovelletaan tietoa ja josta seuraa vaikutuksia työhön pidemmän ajan jälkeenkin.

tarpeellisia avausvalmennukset olivat. Vaherva (1985) on sanonut (Huuhan 2002 mukaan), että arvioinnilla pyritään selvittämään koulutuksen tarkoituksenmukaisuutta ja osoittamaan koulutusohjelman aikaansaamat tuotokset sekä tarkoitettussa että tarkoittamattomassa suunnassa eikä ainoastaan vertaamaan tuloksia ennalta asetettuihin tavoitteisiin. Kuten Raivola ym. (2002) sanovat tutkimuksessaan, koulutukset saattavat tuottaa erilaisia tuloksia kuin mitä on alun perin ajateltu, mutta voi olla niinkin, että vaikka nämä eivät ole suunniteltuja tuloksia, ne eivät silti ole vääränlaisia.

Kun koulutuksen vaikuttavuutta arvioidaan, arvioijan sekä arvioinnin kohteena olevan tulee olla selvillä siitä, mitä arvioidaan, millä perusteella ja miksi. Kun molemmat tietävät, mistä on kyse ja mitä tavoitteita haetaan, ei tule epäselvyyksiä osapuolten välille. Arvioinnin tulee olla tasapuolista ja tasa-arvoista sekä rehellistä. Tässä on esitelty joitakin vaikuttavuuden arvioinnin malleja, joista voidaan havaita erilaisia tasoja.

Taulukko 1. Erilaisia vaikuttavuuden tasoja (Kantanen 1996)

TAULUKKO 1: Erilaisia vaikuttavuuden tasoja (Kantasen 1996, 43 mukaan)¹¹

	Kirkpatrick 1969	Hamblin 1974	Laird 1983	Boothe 1985
Taso 1	Reaktiot	Reaktiot	Reaktiot	Koulutustoiminta
Taso 2	Oppiminen	Oppiminen	Oppiminen	Oppija/työntekijä
Taso 3	Työkäyttäytyminen	Työkäyttäytyminen	Operatiivinen toiminta	Organisaation tavoitteet
Taso 4	Tulokset	Organisaatio	Koulutuksen kustannustehokkuus	Koko liiketoiminnan tavoitteet
Taso 5		Perimmäinen hyöty		

Näistä malleista esitellään seuraavaksi Kirkpatrickin tasomallia ja kerrotaan myös Ruohotien arvioinnin tasojen määräytymisestä.

4.2 Arvioinnin tasot

Donald Kirkpatrick (1996) kehitti vuonna 1959 neljästä tasosta muodostuvan arviointimallin. Tämä malli on selkeä ja vielä nykyisinkin paljon käytetty. Siinä on

neljä vaihetta, jotka käsittävät jokainen oman ajanjaksonsa ja tehtävänsä. Kirkpatrickin (1996, 19 - 22) neljän askeleen malli mittaa koulutuksen vaikuttavuutta:

1) kuinka tyytyväisiä koulutettavat ovat koulutukseen eli reaktioita, 2) kuinka hyvin he ovat oppineet koulutuksessa käsitellyt asiat, 3) kuinka oppiminen on vaikuttanut työntekijöiden työkäyttämiseen ja 4) kuinka työkäyttämisen muutokset ovat vaikuttaneet organisaation kokonaistulokseen.

Ensimmäisessä vaiheessa arviointi tapahtuu tarkkailemalla koulutettavien reaktioita. Reaktiot ovat tahdosta riippumattomia ja kertovat tuntemuksista paljon. Reaktioiden tarkkailu kertoo kouluttajille sen, onko koulutettavilla edellytyksiä siirtää koulutuksen antia työelämään.

Toisessa vaiheessa huomio kiinnitetään oppimiseen ja sen arviointiin. Tämä arviointi tapahtuu sekä koulutuksen aikana että sen jälkeen. Oppimista arvioidaan esimerkiksi testaamalla, onko koulutettava omaksunut ja ymmärtänyt asioita, joita koulutuksessa käytiin. Tässä voi verrata myös behavioristista oppimiskäsitystä konstruktivistiseen: kumpi tapa on tehokkaampi oppijan kannalta?

Kolmannessa arvioinnin vaiheessa tarkastellaan siirtovaikutuksia (=transfer), eli kuinka opittuja asioita, uusia tietoja ja taitoja toteutetaan käytännön työssä ja kuinka niitä sovelletaan. Vaatii hiukan aikaa, että yksilö pystyy jäsentämään uusia asioita toteutettaviksi ja siirtämään niitä tekemiseensä, erityisesti jos käytössä ovat kovin juurtuneet työskentelytavat. Arvioidaan myös, onko vaikutuksia tapahtunut ainoastaan yksilötasolla vai ovatko muutokset koko työyhteisössä näkyviä. On myös tärkeää selvittää, mitkä koulutuksessa opitut taidot eivät siirtyneet käytäntöön ja miksi, jotta pystytään kehittämään koulutusta edelleen. (Huuha 2002, 26.)

Neljännessä tasossa tarkastellaan pitkäaikaisia muutoksia, sellaisia jotka vaikuttavat yrityksen tuloksellisuuteen ja liikeidean toteuttamiseen. Näitä ilmiöitä ei voida todeta heti, vaan tämä on pitkän aikavälin siirtovaikutus ja näkyy vasta ehkä jonkin vuoden päästä. Sanotaan, että 6-25 kuukautta on aika, jona Kirkpatrickin neljättä vaihetta voidaan arvioida (Huuha 2002, 26). Koska tässä ar-

vioidaan taloudellisia vaikutuksia, usein on käytössä kustannus-hyötyanalyysi (Raivola 1999, 19).

Arvioinnin tasot Ruohotien mukaan

Pekka Ruohotien mukaan arvioinnin tasot määräytyvät seuraavasti:

- 1) välittömät tulokset
- 2) käytännön tason muutokset
- 3) organisatorisen tason muutokset (Ruohotie 1996).

Ensimmäisessä vaiheessa keskeisenä tavoitteena on oppimistulosten mittaaminen, eli arvioidaan missä määrin on omaksuttu opetuksen sisältö. Se miten ja millä tasolla oppimistuloksia arvioidaan, riippuu arvioinnille asetetuista tavoitteista ja kontekstista (Ruohotie 1996, 133). Tulosten saavuttaminen edellyttää muutosta oppijan asenteissa, tiedoissa ja taidoissa.

Toisessa vaiheessa selvitetään, kuinka tuloksia sovelletaan käytäntöön. Tutkitaan, miten paljon, milloin ja kuinka osanottajat soveltavat oppimaansa työssä. (Ruohotie 1996, 134.) Jos ja kun muutoksia havaitaan työkäyttäytymisessä, niin muutoksia koskevia tietoja tulisi verrata alkuperäisiin asetettuihin tavoitteisiin, jolloin vertailu osoittaa tulokset koulutuksen onnistumisesta. Tässä arvioinnissa voidaan käyttää apuna erilaisia tilastoja, joita organisaatiolla on, esimerkiksi myyntiraportteja, tai Abc Särkisalmella hyvä vertailukohde olisi katsoa tehoja (käytetyt työtunnit suhteessa myynteihin = tehotavoite).

Ruohotien (1996, 136) kolmannessa vaiheessa tavoitteena on selvittää organisaation saavuttama hyöty. Tarkastellaan kustannuksia ja onko niissä tapahtunut muutoksia, tai ovatko tehokkuus ja tuotannollisuus kasvaneet, kulut alentuneet. Aina näitä tuloksia ei voida kuitenkaan mitata rahallisesti, koska henkilöstön ja johdon arvot voivat erota toisistaan. Arviointia ei tulisi rajoittaa vain sellaisiin välittömiin, alun perin asetettuihin tavoitteisiin, vaan myös muita vaikutuksia tulisi arvioida.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA KOHDEYRITYKSEN ESITTELY

S-ryhmä on suomalainen yritysverkosto. Se koostuu 22 alueosuuskaupasta ja Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnasta (SOK) sekä sen tytäryhtiöistä. Alueosuuskaupat ovat itsenäisiä ja toimivat vähittäiskaupan ja palvelualan sektoreilla.

Osuuskauppojen lisäksi S-ryhmään kuuluu 10 paikallisosuuskauppaa. Osuuskaupat ovat vahvasti alueellisia, ne korostavat paikallisuutta ja panostavat paikallisiin asiakkaisiin ja ihmisiin. Varsinaisen osuuskauppaliikkeen historia alkoi jo 1800-luvun Englannista, ja Suomeen se rantautui 1900-luvun alussa. Suomen ensimmäiset osuuskaupat perustettiin jo 1800-luvun lopulla korjaamaan silloisia ongelmia ja puutteita, jotka kaupan saralla vallitsivat, ja nopeasti 1900-luvun alkupuolella osuuskauppoja alkoi kehkeytyä lisää.

S-ryhmä tarjoaa myös erilaisia palveluja yrityksille. Yksi näistä on Jollas Instituutti, S-ryhmän valmennus- ja oppimiskeskus. Jollas Instituutissa Abc Särkisalmenkin palveluvastaavat käyvät palveluvastaavakoulutuksen, sekä esimerkiksi esimieskoulutukset eli kenttäkoulutukset järjestetään Jollaksessa. Muita S-ryhmän palveluja ovat esimerkiksi Agrimarket, maatalousalan kauppa sekä S-Rauta Yrityspalvelu, joka harjoittaa valtakunnallista rakennustarvikkeiden myyntiä sekä Meira Nova, suurtalouskauppaa harjoittava SOK:n tytäryhtiö ja Business Card Manage, S-ryhmän oma maksukortti. (S-kanava.)

Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta perustettiin 1904. Sen tarkoitus oli hoitaa yhteisostoja, neuvontaa ja ohjausta osuuskauppojen välillä. Vuosien saatossa SOK:n toiminta laajeni tukkukaupaksi saakka. Nykyisin SOK toimii edelleen eräänlaisena keskusliikkeenä osuuskaupoille, mutta yhdessä S-ryhmän kanssa. Se tuottaa asiantuntija-, hankinta- ja tukipalveluita sekä vastaa koko S-ryhmän strategisesta ohjauksesta ja ketjujen kehittämisestä. SOK toimii siis ikään kuin täydentämässä S-ryhmän tarjontaa Suomessa ja lähimaissa (esimerkiksi Virossa).

SOK-yhtymä muodostuu Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnasta sekä sen tytäryhtiöistä. SOK harjoittaa yhdessä tytäryhtiöidensä kanssa market-, matkailu- sekä ravitsemiskauppaa Pietarissa sekä Baltian alueella.

Osuuskaupan päätökset tekevä ylin elin on edustajisto, joka valitaan joka 4.vuosi vaaleilla. Näihin vaaleihin voi osallistua 18 vuotta täyttänyt henkilö ja äänestää 15 vuota täyttänyt asiakasomistaja. Edustajiston jäsenet valitsevat hallitusneuvoston, joka puolestaan päättää osuuskaupan toiminnan peruslinjoista ja valitsee hallituksen. Tästä ylöspäin S-ryhmän ylintä päätösvaltaa toteuttaa Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan osuuskunnan kokous, jossa ovat edustettuina kaikki osuuskaupat. Tämä kokous valitsee SOK:n hallintoneuvoston, joka asettaa hallituksen. Hallintaneuvoston tehtävä on suurin ja haasteellisin; se määrittää koko S-ryhmän toimintaperiaatteista sekä pitkän tähtäyksen suunnitelmista.

S-ryhmän toimialoista merkittävämpiä ovat marketkauppa (7053 miljoonaa euroa), liikennemyymälä- ja polttonestekauppa (1656,7 milj. euroa) , tavaratalo- ja erikoisliikekauppa (429,7 milj. euroa), matkailu- ja ravitsemiskauppa, auto- ja autotarvikekauppa sekä maatalouskauppa. S-ryhmän vuotuinen myynti yhteensä on ollut vuonna 2009 lähes 12 miljoonaa euroa. Nykyisin S-ryhmä on onnistunut laajentamaan toimintaansa myös ulkomaille Baltian maihin sekä Venäjälle. Näissä maissa toiminta on pääasiallisesti hotelli- ja marketkauppaa. Lisäksi S-ryhmä on vuodesta 2007 saakka tarjonnut asiakkaille myös pankkitoimintaa S-Pankissa. S-Pankin pääasiallisena asiakasryhmänä toimivat asiakasomistajat, ja viime vuoden lopussa pankilla oli yli kaksi miljoonaa asiakasta. S-ryhmässä työskentelee lähes 40 000 työntekijää, ja toimipaikkoja sillä on yhteensä noin 1600.

5.1 Case yritys Abc Särkisalmi

Etelä-Karjalan Osuuskauppa Eekoo on Etelä-Karjalan alueella toimiva osuuskauppa. Eekoo -konsernin muodostavat Etelä-Karjalan Eekoo kiinteistöt Oy sekä osakkuusyhtiö Ravintola 2 Rakuunaa Oy. Eekoon toimialueeseen kuuluu 67 yksikköä yhteensä 11 kunnassa, ja Abc Särkisalmi on yksi näistä. Vuonna 2009

Eekoo suoritti kaksi suurta investointia, Ruokolahden S-marketin sekä case -yrityksen Abc Särkisalmen. Investoinnit olivat suuria, mutta kulunut vuosi on osoittanut, että budjetissa ollaan lähestulkoon oikealla tasolla.

Eekoo -konsernin myynti vuonna 2008 oli 265 miljoonaa euroa, ja kaikki liike-toiminnasta syntyvä tuotto käytetään Etelä-Karjalan alueen palveluiden kehittämiseen. Samana vuonna Eekoo on työllistänyt lähes 900 työntekijää, ja koska uusia investointeja tehdään koko ajan (tänä vuonna esimerkiksi Lappeenrannan S-market Pallo), tuokin määrä kasvaa huimaa vauhtia. Eekoo on useana vuonna pärjännyt Suomen lautupalkinnon suuryritysten sarjassa hyvin, ja vuonna 2008 se voitti lautupalkinnon Suomen parhaana työnantajana. Eekoon toimialat ovat päivittäis- ja erikoistavarakauppa, Abc liikennemyymäläkauppa, hotelli- ja ravintolakauppa sekä autokauppa.

Abc Särkisalmi, liikennemyymälä, avattiin toukokuussa 2009. Se työllistää tällä hetkellä 16 vakituista työntekijää ja sesonkiaikoina 10 työntekijää lisää. Vaikka Särkisalmi oli Eekoolle suuri investointi viime vuonna, sen myynnit ovat ylittäneet budjetin paljon odotettua reilummin, ja liiketoiminta on saatu hyvin käyntiin. Liikennemyymälä sijaitsee kahden valtatie, 6:n ja 14:n risteyskohdassa Parikkalan Särkisalmella, ja paikka on erittäin otollinen risteävän liikenteen kannalta. Liikennemyymälä käsittää ravintolapalveluita sekä Salen kauppapalveluita.

Ravintolassa henkilökuntaa on keittiössä sekä salissa. Yhteistyö on tärkeää ja se, että tiedetään, kuinka toimitaan missäkin tilanteessa, vaatii osaamista ja perehdyttämistä. Alusta saakka yhteiset pelisäännöt ovat olleet ensisijaisen tärkeitä, ja niiden noudattaminen on pohja kaikelle toiminnalle. Rooli palveluvastaavana on korostunut vuoden aikana entisestään, kiireiset sesonkiajat koettelevat organisointikykyä ja tilanteen hallintaa. Palveluvastaavan tulee vastata koko yksikön toiminnasta silloin, kun ravintolapäällikkö ei ole paikalla tai on niin ohjeistanut. Työnkuvaan kuuluu paljon asioita, hallinnollisesta puolesta käytännön töihin.

5.2 Tutkimuksen toteuttaminen ja tutkimusmenetelmät

Tutkimus oli siis tapaustutkimus liikennemyymälä Abc Särkisalmelle. Kyselyn perusteella tehtyjen johtopäätösten perusteella voidaan tehdä Särkisalmelle sekä Eekoolle tulevaisuutta ja uusia avattavia kohteita varten kartoitus, mistä koulutuksista on ollut henkilökunnan perehdyttämisessä eniten hyötyä, ja minkä henkilökunta on kokenut kaikista tarpeellisimmaksi.

Tutkimus toteutettiin toukokuusta 2009 elokuuhun 2010. Tuona aikana tein tutkimuksia ja havaintoja käytännön työssä, perehdytin useita uusia työntekijöitä ja kehitin yhdessä muiden työntekijöiden kanssa toimintamalleja toimivimmiksi. Kysely tehtiin elokuussa 2010, koska silloin henkilökunta oli jo nähnyt, mitä työ käytännössä on, ja pystyi kertomaan totuudenmukaisesti sen, minkä koki vaikuttaneen omaan työhönsä. Donald Kirkpatrickin arviointimallin tasojen mukaan ensimmäistä tasoa ei voida käyttää tässä tutkimuksessa, koska siinä arvioidaan välittömiä tuloksia. Näin ollen opinnäytetyössä on käytetty arviointimallin myöhempiä tasoja, koska näiden arviointia voidaan suorittaa myöhemmin.

Tässä opinnäytetyössä arvioitiin Eekoon Abc Särkisalmen avaukseen järjestämiä koulutuksia sekä niiden vaikuttavuutta henkilökunnan näkökulmasta. Arvioitiin, olivatko koulutukset tuottaneet tuloksia eli olivatko ne olleet siten vaikuttavia, olivatko ne henkilöstön mielestä tarpeellisia, ja antoivatko ne osviittaa käytännön työhön. Saatuja tuloksia verrattiin käyttäen hieman soveltaen Donald Kirkpatrickin arvioinnin mallia.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin yksittäistä kyselyä, joka toteutettiin elokuussa 2010. Vastausaikaa oli kaksi viikkoa, ja kyselyn kohteita 16. Vastauksia tuli kaikkiaan 9. Kyselyssä oli sekä avoimia että monivalintakysymyksiä. Kertaluontoiseen kyselyyn päädyttiin, koska se koettiin järkeväksi tavaksi saada totuudenmukaisia vastauksia ja koska ei haluttu yksilöidä tuloksia koulutustaustan tai ammatin perusteella. Kyselyssä oli piirteitä laadullisesta ja määrällisestä tutkimuksesta, joten tämän työn ei voida sanoa olevan ainoastaan laadullinen tutkimus. Kyselyjä analysoitiin havaintomatriisien avulla. Saadut vastaukset laitettiin taulukkomuotoon, jonka jälkeen niitä tulkittiin ja tehtiin johtopäätöksiä.

Tärkeänä tutkimusmenetelmänä käytettiin myös havainnointia. Työn ohessa seurattiin, kuinka tapahtui kehittymistä ja nähtyjä, havaittuja tuloksia verrattiin Kirkpatrickin arviointimalliin.

6 HENKILÖSTÖKOULUTUKSEN TOTEUTUS ABC SÄRKISALMELLA

Ennen liikennemyymälän avausta käytiin useita avauskoulutuksia, joista pitkäkestoisin ja tiedonmäärältään suurin oli Lappeenrannassa Hotelli Lappeessa järjestetty avausvalmennus. Se pidettiin toukokuun alussa, noin kolme viikkoa ennen avauspäivää. Koulutusjakso kesti kaiken kaikkiaan viikon, josta kaksi päivää oli palveluvastaaville järjestettyä vastuukoulutusta. Muille avausvalmennus kesti kolme päivää. Tuona aikana Eekoon hallinto esittäytyi ja Jollas Instituutin kouluttaja (S-ryhmän omasta instituutista) perehdytti henkilökunnan S-ryhmään ja Etelä- Karjalan Osuuskauppaan. Kouluttaja kertoi sääntöjä ja toimintatapoja, ja esitteli, kuinka kaikki toiminta periaatteessa tulee tapahtumaan avauksen jälkeen. Koulutusviikko oli haasteellinen, päivät kestivät aamukahdeksasta iltapäivä viiteen. Koulutuspäivät sisälsivät niille, jotka eivät olleet aiemmin työskennelleet S-ryhmässä, paljon uutta asiaa. Päivät olivat kuitenkin hyvin tauotettuja, joten ne eivät käyneet ylivoimaisen rankoiksi.

Palveluvastaavat kävivät huhtikuussa myös Abc Viipurinportissa tekemässä muutamia harjoitteluvuoroja ja katsomassa, millaista työ tulee käytännössä olemaan. Työntekijät saivat hieman käsitystä siitä, mitä kaikkea palveluvastaavan työnkuvaan tulee kuulumaan ja kuinka siellä asiat toimivat. Työvuorot Abc Viipurinportissa olivat haasteellisia sellaisia koskaan ennen tehneelle, mutta tulivat tarpeeseen koska ne antoivat vähän osviittaa siitä, millaista esimerkiksi kiireen keskellä organisoinnin tulee olla, jotta työt sujuvat.

Avausvalmennuksen lisäksi käytiin läpi lukuisia muita koulutuksia pitkin kevättä, kesää ja loppuvuotta. Niitä olivat

- pelastuskoulutus

- postikoulutus
- veikkauskoulutus
- kassajärjestelmäkoulutus
- mittarikenttäkoulutus
- hygienia testi
- laitekoulutus
- annoskoulutus
- ikäraja passitesti
- ray- koulutus
- Fresh Up- jatkokoulutus
- laatukoulutus ja
- turvapassikoulutus.

Koulutukset järjestettiin ennen liikennemyymälän avausta, ja vuoden aikana avauksen jälkeen.

7 TULOKSET

Kun mietittiin tapoja, joilla selvittää parhaiten koulutuksien vaikuttavuutta, päädyttiin kyselyyn. Kysymyksiä laadittaessa mietittiin, mitkä olisivat sellaisia asioita, joita tulevaisuudessa kannattaisi koulutuksia järjestettäessä ottaa huomioon, ajankohdasta ja paikasta lähtien koulutuksien sisältöön. Kyselylomakkeita laadittiin siis 16, jotka vietiin Abc Särkisalmelle henkilökunnan vastattavaksi. Näitä saatuja vastauksia alettiin koota havaintomatriisin avulla sekä analysoida Kirkpatrickin arviointimallin perusteella, pitäen näkökulman kohteena henkilökuntaa, mutta kuitenkin mielessä myös työnantajalle koituva hyöty.

Suurin osa vastanneista oli ammattikoulun käyneitä. Koulutuksilta odotettiin ennen kaikkea tutustumista Abc-maailmaan ja sen pelisääntöihin, sillä suurimmalle osalle, ellei kaikille, Abc-maailma oli täysin tuntematon. Myös työtovereihin sekä työpaikkaan haluttiin luoda kontaktia. Osa tunsi saaneensa koulutuksilta hyötyä ja tietoa, jota käyttää työssään tänä päivänä, mutta oli myös vastauksia, joissa koettiin perehdytyksen epäonnistuneen.

Kaikilla vastaajilla motivaatio oli korkea tai melko korkea. Tästä voi päätellä, että koulutustausta ei ollut vaikuttava tekijä henkilöstön motivaatioon tai halukkuuteen oppia uutta. Kyselyssä kysyttiin, mikä motivoi oppimaan, ja useiden vastuksista kävi ilmi, että monelle tärkeä motivaatiotekijä oli uusi työpaikka. Halu oppia uutta, kehittyä työssä ja parantaa ammattitaitoa sekä edetä uralla olivat mielekkäitä asioita. Myös työyhteisön jäseniin tutustuminen koettiin tärkeäksi.

Koulutuksiin osallistuttiin kiinteästi. Kaikki osallistuivat yhteisiin koulutuksiin ja osa sellaisiin, joita kaikkien ei tarvinnut suorittaa, esimerkiksi hygieniatesti, turvapassi, palveluvastaavakoulutus, dw- raportointikoulutus sekä vastuvalmennus. Kokonaisuudessaan avausvalmennusta pidettiin hyödyllisimpänä koulutuksena. Avauskoulutuksessa avattiin S-ryhmää, liikeidea, Eekoota ja Abc-maailmaa, toimintatapoja, visioita, saavutuksia ja tulevan työpaikan, Abc Särkisalmen liikeidea. Kassajärjestelmä- ja veikkauskoulutus olivat toiseksi tärkeimpinä ja pelastus- sekä laitekoulutus tulivat kolmansina. Muut olivat tasaisesti arvioituja, posti-, mittarikenttä- ja annoskoulutuksia pidettiin työn kannalta tärkeinä.

Koulutukset antoivat perusvalmiuksia työn tekoon, esimerkiksi laitteiden käyttöön, kassan käyttöön sekä ongelmatilanteisiin niiden kanssa. Fresh Up- jatkokoulutuspäivälle annettiin arvoa siksi, että siellä käytiin läpi avauksen jälkeisiä asioita ja keskusteltiin avoimesti ja suoraan - tästä seurauksena kehitystä eteenpäin henkilöstötasolla.

Kehittämisen varaa ei niinkään nähty koulutuksien laadussa, mutta niiden organisoinnissa kylläkin. Koulutuksethan pidettiin Lappeenrannassa, jonne kaikki 16 työntekijää matkasivat päivittäin, ja tähän toivottiin muutosta. Avauskoulutus oli sisällöltään hyvin tiivis ja siksi haasteellinen omaksuttava, ja koska päivät olivat matkoineen hyvin pitkiä, koettiin, että aika suhteessa omaksuttavaan asiaan oli liian lyhyt.

Laatukoulutus sai myös tiivistä palautetta. Vastaajien mielestä yksinkertaisia asioita toistetaan, ja koulutus oli esitetty tympeästi. Myös annoskoulutukseen kaivattiin lisää opastusta; yksi päivä koettiin riittämättömäksi. Suurin osa koki,

että mikään koulutuksista ei kuitenkaan ollut tarpeeton, ja että jokaisessa oli jokin idea, jota tarvitaan työssä.

Vuoden aikana opittuja asioita on käytetty työssä. Eniten päivittäisiä työvälineitä: kassaa, veikkausta sekä postia ja lisäksi jonkin verran myös pelastuskoulutuksen oppeja erikoistilanteissa, kuten palohälytyksissä. Epävarmoiksi koettuja hankalia tilanteita ilmeni suurimmaksi osaksi eriävien päivittäisten työtehtävien takia. Ravintolan puolen henkilökunta, joka vähemmän käyttää esimerkiksi posti-palveluja, koki posti- ja mittarikentän myynti- sekä ongelmatilanteita vaikeiksi, kun taas kaupan puolen henkilökunta koki ravintolan tuotetietouden kassajärjestelmässämme haasteelliseksi. Näihin asioihin toivottiin myös lisäkoulutusta.

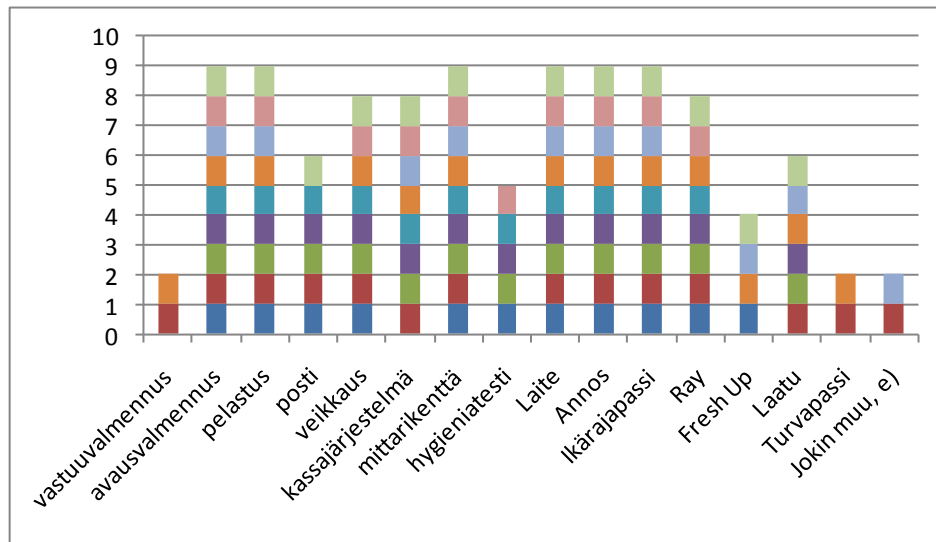
Onnistuneita käytännön tilanteita, joissa on toimittu saatujen oppien mukaan, oli useiden vastaajien mukaan päivittäin. Abc-pelissäntöjen noudattaminen työyhteisössä on jatkumo, sitä ei voi kiertää. Koettiin myös, että pelastusharjoitukset olivat tuloksellisia, koska yksikössämme on sattunut joitakin palohälytyksiä ja niissä on onnistuttu toimimaan annettujen ohjeiden mukaan.

Tulevaisuudessa koulutuksia haluttaisiin kehittää siten, että ne organisoitaisiin järkevämmiin. Kouluttajat halutaan tuoda lähelle, halutaan käytännön harjoittelua, enemmän aikaa sisäistää asioita, syventävää koulutusta mm. S- Pankkiasioihin ja tarkempaa sekä intensiivisempää koulutusta. Jatkossa koulutuksiin tulisi tuoda enemmän käytäntöä, esimerkiksi vierailuja muissa Abc-yksiköissä, joissa työskentelyä voisi harjoitella joitakin vuoroja ja samalla tutustua Abc-maailmaan. Veikkaus- ja postikoulutuksiin ei riitä yksi päivä; veikkausta pitäisi päästä tekemään, ja postikoulutukseen ei riitä luentomallinen kuuntelu.

Yhteenveto arvioinnin tasojen mukaan

Abc Särkisalmen koulutuksien vaikuttavuutta arvioidessani lähtökohtainen arviointimallini on Donald Kirkpatrickin malli. Arviointimallin ensimmäisessä vaiheessa mitattiin välittömiä tuloksia. Koska arviointia ei suoritettu välittömästi koulutuksien jälkeen, ei saatuja vastauksia täysin voida verrata tähän.

Arviointimallin **ensimmäistä tasoa**, reaktioita, ei varsinaisesti kyselyssä siis arvioida. Tuntemuksia ja vaikutelmia voidaan kuitenkin arvioida tutkijan oman kokemuksen perusteella, koska tutkija osallistui myös itse kaikkiin koulutuksiin ja näki, millaisia ne olivat. Kuviossa 5 nähdään kuinka koulutuksiin osallistuttiin.



Kuvio 5 Koulutuksiin osallistuminen

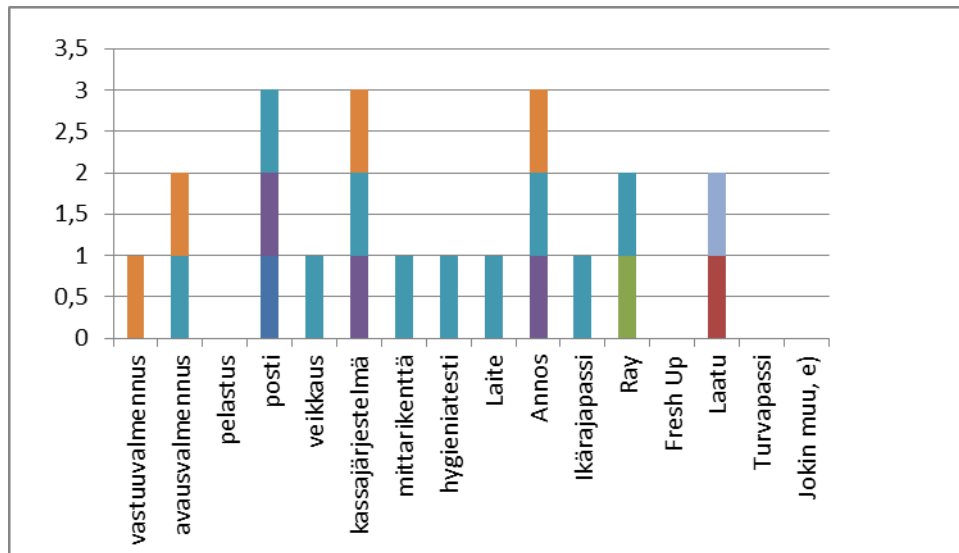
Esimerkiksi avausvalmennuksessa, kestoltaan pisimmässä yhtäjaksoisessa koulutuksessa, mielestäni koko henkilöstön suhtautuminen oli innokasta ja luotavaista. Tahto oppia ja kuulla uutta oli suuri. Ilo uudesta työpaikasta oli käsinkosketeltavaa. Kouluttaja Jollaksesta, Henna Salmela, oli innostava ja eloisaa, ja sai olemuksellaan myös kuuntelijat innostumaan asioista. Huolimatta siitä, että luennot olivat pitkiä ja raskaita. Kaiken kaikkiaan mielestäni yleinen kokonaisvaikutelma koulutuksesta jäi hyväksi, ainoana miinuksena ja haittapuolena olivat tosiaan ne pitkät välimatkat Parikkalasta Lappeenrantaan, jotka pidensivät koulutuspäiviä. Lähes kaikki koulutukset järjestettiin Lappeenrannassa.

Arvioinnin **toisessa tasossa** arvioidaan oppimista. Kyselyiden tuloksista kävi ilmi, että monen koulutuksen koettiin olleen liian tiiviissä tahdissa. Jälleen esimerkkinä avausvalmennus; uusien asioiden määrä suhteutettuna niille annettuun aikaan oli todella paljon. Koettiin, että ei voida sisäistää niin paljon asioita, kuin koulutuksessa tuli esille. Myös kassajärjestelmäkoulutuksesta ja postikou-

lutuksesta oltiin samaa mieltä. Kassan harjoitteluun ja omaksumiseen kaivattiin huomattavasti enemmän käytännön harjoittelua, sillä kassaa ehdittiin testata ennen avausta vain muutama päivä. Pelisääntöjen (Abc-maailman yhteiset säännöt, toimintatavat) omaksuminen on vienyt myös aikaa, ne olivat kaikille aivan tuntematon käsite. Veikkauksen koulutusta olisi myös saanut olla enemmän, sillä veikkaukone koettiin hankalaksi käyttää. Mittarikenttä oli, ja on yhä vieläkin, monelle epätietoinen asia, ja mittarikentän toimintaa haluttaisiin hie- man selvemmäksi.

Arvioinnin **kolmannessa tasossa** pohditaan, kuinka opittuja asioita on alettu käyttää omassa työssä. Vaikka koulutukset olivatkin keväällä ennen avajaisia tiiviissä tahdissa, on käytäntö osoittanut, että tiedot on onnistuttu soveltamaan työhön. Toistamalla asioita, joita koulutuksissa käytiin, taidot ovat vankistuneet ja luottamus omaan työhön on saanut puhtia.

Vuosi on ollut kovin vaiherikasta aikaa. Sesonkikaudet, joista suurimpana kesä, alkoivat heti avauksen jälkeen. Kesää seurasi syyslomakausi ja tätä joului, ja nämä ovat vaikuttaneet kasvavien myyntien takia vahvasti työntekoon ja sitä kautta tulokseen. Alkuaikojen hallitsemattomalta näyttävään kiireeseen on opittu suhtautumaan, osataan toimia loogisesti ja hallitaan tärkein ja järkevin työskentelyjärjestys. On tärkeää, että on opittu noudattamaan asioiden tärkeysjärjestystä ja oma työnkuva on alkanut selkiintyä. Puolen vuoden aikana on alettu myös ymmärtää Eekoon sisäisiä tavoitteita ja tiedetään, mistä toiminta koostuu. Tehojen merkitys on korostunut, ja tiedetään, että tehotavoitteeseen tulisi omalla toiminnalla pyrkiä. Kun avauksesta on kulunut aikaa, toiminnassa on selkeästi havaittavissa muutoksia edistyksellisempään suuntaan ja osataan kertoa, mistä tarvitaan lisää koulutusta ja syventävää tietoa, kuvio 6.



Kuvio 6. Lisäkoulutuksen tarve

Kirkpatrickin arvioinnin **neljännen tason** mukaan arvioidaan tuloksia. Puoli-toista vuotta avauksen jälkeen voidaan puhua koulutuksia seuranneista tuloksista sekä pohtia tuloksia myös taloudellisessa merkityksessä. Työpaikalla on alettu kiinnittää huomiota työssä jaksamiseen, koska vuorotyö on haasteellista vuorokausirytmien säilymistä kannalta. Henkilökunnan vaihtuvuus on ollut vähäistä, ja Särkisalmelle on jo palkattu lisää väkeä myynnin nousun kehityksen seurauksena. Prosentuaalinen myynninkehitys on edellisvuoteen verrattuna arvioilta noin 10 %. Aivan tarkkaa lukemaa ei voida sanoa koska vertauskohdetta ei varsinaisesti vielä ole kesken vuotta tapahtuneen avauksen takia. Kesäkuussa 2010 saatiin uusi ravintolapäällikkö, ja tämän vaihdoksen myötä koko talon tehokkuus, yhteistyö, motivaatio ja eräänlainen taistelutahto on vahvistunut. Työssä hyvinvointi on kääntynyt Eekoon vuosittaisen henkilöstötyytyväisyyskyselyn mukaan alun notkahduksen jälkeen nousuun, ja tämä näkyy tuloksellisuudessakin positiivisesti.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TUTKIMUKSEN ARVIOINTI

Pitkän prosessin tuloksena aikaansaatu opinnäytetyö osoittaa mielestäni koulutuksista suurimmaksi osaksi positiivista palautetta. Tutkimus on ollut usean kuukauden tuotos, joten mielestäni tulokset ovat relevantteja. Voin saatujen

vastauksien perusteella todeta, että vaikka koulutuksissa oli paljon puutteita ja kehitettävää, ne ovat kuitenkin myös antaneet eräänlaiset kantimet pitää yllä suurta organisaatiota. Tulevaisuudessa koulutuksia toivotaan järjestettävän lähemmäksi työympäristöä ja niiden toivotaan olevan enemmän lähellä käytäntöä. On toki enemmän kuin tärkeää tietää, mistä koko organisaatio koostuu, ja on asioita, joita ei voida oppia muutoin kuin paperilta. Asiakaspalvelutyö on kaikkea muuta kuin teoreettista työtä. Työ on hektistä ja vaatii moniosaamista. Eekoon tulevissa koulutuksissa, seuraavana todennäköisesti Lappeenrantaan avattavassa S-market Myllyssä, toivottavasti koulutukset ovat jo enemmän henkilökunnan tarpeisiin mitoitettuja ja räätälöityjä.

Valitsin henkilöstökoulutuksen vaikuttavuuden opinnäytetyön aiheeksi, koska se on ajankohtainen ja Eekoolle merkittävä. Eekoo investoi jatkuvasti uusiin kohteisiin ja joutuu kouluttamaan uusia työntekijöitä, siksi sille olisi tärkeää tietää vaikuttavan koulutuksen perusteet. Tämän tutkimuksen tavoitteena on ehdottaa toimivia kehitysehdotuksia, joista hyötyvät sekä työnantaja että työntekijä.

Kun aloin miettiä tutkimusmenetelmiä, päädyin tapaustutkimukseen. Tutkimuksessa on vaikutteita sekä laadullisesta että määrällisestä tutkimuksesta, joten täysin opinnäyteytötä ei voi sanoa laadulliseksi. Tapaustutkimus oli luonnollinen ratkaisu tähän työhön, koska tutkimuksen kohteena oli yksi tietty kohde. Tutkimusta tehdessäni tutustuttiin henkilöstökoulutuksen vaikuttavuuden käsitteisiin ja ulottuvuuksiin. Henkilöstökoulutus on laaja käsite ja vaati tarkkaa pohjatutkimusta. Tietoa löytyi kirjoista ja internetistä ja sitä täytyi lukea ajatuksella.

Kertaluontoiseen kyselyyn päädyttiin, koska haluttiin saada mahdollisimman paljon tietoa henkilökunnan tyytyväisyydestä ja kartoittaa osaamista, niin ennen koulutuksia, niiden jälkeen kuin tälläkin hetkellä. Mietittiin myös haastattelua vaihtoehtona, mutta koska haluttiin pitää tulokset anonymoineina, haastattelu ei tullut kyseeseen. Kyselyiden tuloksista kävi ilmi, että kehittämistä tulisi tapahtua koulutuksien suunnittelusta alkaen. Koulutusjaksojen asiasisällöissä ei sinänsä nähty epäkohtia, mutta jotta ne voitaisiin sisäistää ja osattaisiin soveltaa käytäntöön, aikaa koulutuksille täytyy saada enemmän. Luentomallinen opetustyyli on toimiva, mutta käytännön harjoitukset koettiin teoriaa tärkeämmäksi. Henki-

lökunnan edun ja mahdollisimman vaikuttavan oppimisen kannalta koulutukset tulee tulevaisuudessa organisoida sinne, missä ne oikeastikin tapahtuvat, postikoulutus postiin ja veikkauskoulutus veikkauskoneelle, annoskoulutus keittiöön.

Postikoulutus voitaisiin viedä ennen avausta jo toimivaan postiin, jossa nähtäisiin tekniikkaa sekä postin toimintaa vaativia laitteita ja aineistoja. Omassa Posti-pisteessä henkilöstöä voitaisiin opastaa asiakastilanteissa ja kuinka niissä toimitaan oikein. Postin kaavakkeille ja toimintaohjeille tulee olla selkeä paikka, josta ne ovat helposti löydettävissä. Myös Euroopan ja muiden ulkomaiden välistä postiliikennettä tulee selvittää entistä paremmin, koska maksut ja kuljetukset ovat eri hintatasoa.

Avausvalmennus tulee järjestää sopivan kulkuetäisyyden päähän. Etelä-Karjalan alueella on hyviä auditorioita ja kokoustiloja, jotka suovat tilat suuremmallekin henkilömäärälle. Aikaa tarvitaan enemmän, jotta asiat ehditään oppia ja sisäistää paremmin. Esimerkiksi S- Pankkikoulutus tarvitsee ajallisesti kokonaan oman päivän, koska asiakasomistajuuteen liittyvät asiat ovat tärkeimpiä S-ryhmäläisen ja Eekoolaisen työvälineitä. Teoriaa ja käytäntöä tulee käyttää opetusmenetelmissä tasapuolisesti, pelkkä toinen niistä ei anna oikeita toimintavalmiuksia. Avausvalmennuksessa koulutuksia voitaisiin jatkaa ja kehittää menemällä syvemmälle kulloiseenkin aiheeseen. Koulutuksia voitaisiin myös tuoda työpaikalle ja antaa henkilökohtaista opastusta asioihin, jotka tuntuvat hankalilta sisäistää. Kouluttajat voisivat tulla tutustumaan ennen koulutusta tai ainakin ennen jatkokoulutuksia toimipaikan ongelmakohtiin, jotta osattaisiin sitten antaa oikeanlaista informaatiota kysymyksiin ja mieltä askarruttaviin seikkoihin. Ennen jatkokoulutuksia henkilökunta voisi laatia ongelmalistan, johon kouluttaja voisi etukäteen paneutua ja sen pohjalta antaa yksilöllistä ja painotettua koulutusta lisää. Myös eräänlaiset opintomatkat muihin liikennemyymälöihin voisivat olla avartavia; nähtäisiin, kuinka muualla toimitaan ja millaista siellä työskentely on. Kaikista koulutuksista voitaisiin järjestää kertaus- tai lisäkoulutusjakso jonkin ajan kuluttua uuden toimipaikan avauksesta, esimerkiksi puolen vuoden kuluttua. Tällöin mahdolliset ongelmat ovat jo ehtineet ilmetä ja niihin liittyviin kysymyksiin osattaisiin antaa luotettavaa tietoa,

KUVIOT

Kuvio 1. Yrityksen menestymisen ja kilpailukyvyn kehittämiseen liittyvät osaamisen tasot, s. 8

Kuvio 2. Elinkeinoelämän Keskusliiton osaamisen kehittäminen jäsenyrityksissä s.11

Kuvio 3. Elinkeinoelämän Keskusliiton osaamisen kehittämisen näkymät s.11

Kuvio 4. ”Neljän laatikon” malli (Raivola 2000,12.), s. 18

Kuvio 5. Koulutukseen osallistuminen, s. 30

Kuvio 6. Lisäkoulutuksen tarve, s. 32

TAULUKOT

Taulukko 1. Erilaisia vaikuttavuuden tasoja (Kantanen 1996), s. 19

LÄHTEET

Eräsalo, U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen Hotelli- ja ravintola-alalla. Restamark.

Eteläpelto, A. & Tynjälä, P. 1999. Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän koulutuksia ja näkökulmia. Kustannuspaikka: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Elinkeinoelämän Keskusliitto EK, <http://www.ek.fi/> , (Luettu 4.7.2010).

Huuhka, H. 2002. Projektikoulutuksen vaikuttavuuden arviointi koulutukseen osallistuneiden näkökulmasta. Jyväskylän yliopisto.

Hämäläinen K. & Haimi H. Aikuiskoulutuksen arviointi 1995 Kustantaja: Gummerus.

Kantanen, U. 1996. Henkilöstökoulutus, sen vaikutukset ja tuloksellisuus yrityksen näkökulmasta. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy. Oppimisen ja koulutuksen vaikuttavuuden arvioinnista, <http://esseeaitta.blogspot.com>, luettu 3.8.2010.

Kirkpatrick, D. 1996. Great ideas revisited. Training & Development.

Laine M, Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: gaudeamus.

Malmi, A. Gradu 2002. Kansainvälisen teollisuusyrityksen myyntikoulutuksen vaikuttavuuden arviointi ja kattavuuden arviointi.

Raivola, R. 1999. Vaikuttavuutta koulutukseen. Suomen Akatemian koulutuksen vaikuttavuusohjelman tutkimuksia. Helsinki: Edita.

Raivola, R., Valtonen, P. & Vuorensyrjä, M. 2000. Käsitteet, mallit ja indikaattorit koulutuksen tehokkuutta ja vaikuttavuutta arvioitaessa. Teoksessa Raivola, R. Vaikuttavuutta koulutukseen. Suomen Akatemian vaikuttavuusosaston tutkimuksia. Helsinki: Oy Edita Ab.

Rauste-von Wright, M. & von-Wright, J. 1994. Oppiminen ja koulutus. Porvoo: WSOY.

Ritala, R & Tarvainen, H. 1990. Henkilöstön kehittäminen. Osaavat ihmiset - menestyvä organisaatio. Tampere: Tammer-paino Oy.

Ruohotie, P. 1996. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Kustannuspaikka: Oy Edita Ab 2. painos.

Ruohotie, P. 1999. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Kustannuspaikka: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Strömmer, R. 1999 Henkilöstöjohtaminen Helsinki: Edita.

S-kanava, www.s-kanava.fi, (Luettu 27.5.2010).

Tynjälä, P. 1999. Oppiminen tiedon rakentamisena. Konstruktivistisen oppimiskäsityksen perusteita. Helsinki: Kirjayhtymä.

Tynjälä, P. 2002. Oppiminen tiedon rakentamisena, Konstruktivistisen oppimiskäsityksen perusteita. Helsinki: Kirjayhtymä.

Triangulaatio, <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>. (Luettu 3.9.2010).

Varila, J. 1991. Näkökulmia henkilöstön kehittämiseen ja henkilöstökoulutukseen. Valtiohallinnon kehittämiskeskus. Helsinki: VAPK- kustannus.

Vaherva, T. 1999. Henkilöstökoulutuksen rajat ja mahdollisuudet. Teoksessa Eteläpelto, A. & Tynjälä, P. 1999 Oppiminen ja asiantuntijuus, Työelämän koulutuksia ja näkökulmia. Kustannuspaikka: Werner Söderström Osakeyhtiö.

LIITTEET

LIITE 1

1 (4)

Hyvä Vastaja,

Tämä tutkimus liittyy Saimaan ammattikorkeakoulun restonomikoulutukseen liittyvään opinnäytetyöhöni. Opinnäytetyön aiheena on tutkia ABC Särkisalmen henkilöstökoulutuksen vaikuttavuutta. Tutkittavat koulutukset järjestettiin ajalla toukokuu 2009- maaliskuu 2010. Vastauksia käsitellään luottamuksellisesti eikä niitä yksilöidä nimien tai aseman perusteella. Opinnäytetyötä ohjaa Saimaan ammattikorkeakoulun lehtori Heli Korpinen.

Palauta kysely sille varattuun laatikkoon 27.8.2010 mennessä.

*Kiitos vastauksistanne,
Suvi-Tuuli Punnonen*

1. Ammatti/asema ABC Särkisalmella _____

2. Koulutustausta, ympyröi
Peruskoulu/Lukio/Ammattikoulu/Ammattikorkeakoulu/Muu, mikä? _____

3. Mitä odotit koulutuksilta? Ovatko odotuksesi toteutuneet?

4. Kuinka motivoitunut olit oppimaan asteikolla 1-4? (1=heikosti motivoitunut - 4=erittäin motivoitunut) 1 2 3 4
5. Mikä motivoi sinua oppimaan?

6. Rastita vastauksesi taulukkoon ja perustele sen jälkeen kirjaimin a-e merkityt kohdat

	Vastuuvalmennus	Avausvalmennus	Pelastuskoulutus	Postikoulutus	Veikkauskoulutus	Kassajärjestelmäkou- lutus	Mittarikenttäkoulutus	Hygieniatesti	Laitekoulutus	Annoskoulutus	I kärajapassitesti	Ray-koulutus	Fresh Up-jatkokoulu- tus	Laatukoulutus	Turvapassikoulutus	Jokin muu koulutus e)
Koulutukset, joihin osallistuit																
Mielestäsi hyödyllisimmät koulutukset a)																
Koulutukset, joissa mielestäsi kehitettävää b)																
Koulutukset, jotka koit tarpeettomaksi c)																
Koulutukset, joita kaipaisit lisää																
Työsi kannalta tärkeimmät koulutukset d)																

- a) Mikä niistä teki hyödyllisiä?

b) Miksi tai mitä kehitettävää?

c) Miksi koit ne tarpeettomiksi?

d) Mitä konkreettisia koulutuksissa oppimiasi asioita olet käyttänyt työssäsi vuoden aikana?

e) Mainitse käymäsi muu koulutus nimeltä:

7. Kerro esimerkki tilanteesta, jossa et tiennyt kuinka toimia vaikka asiaa käsiteltiin käymässäsi koulutuksessa?

8. Kerro esimerkki tilanteesta, jossa olet toiminut jonkin koulutuksesta saadun tiedon mukaan?

9. Miten koulutuksia voitaisiin järjestää tulevaisuudessa tehokkaammin? Kehitysideoita?
