

Maria Ruuska

Intotalo Oy:n valmennuksen vaikutus pk-yritysten avainhenkilöihin

Tradenomi
Liiketalous
Syksy / 2019



**KAMK • University
of Applied Sciences**

Tiivistelmä

Tekijä: Ruuska Maria

Työn nimi: Intotalo Oy:n valmennuksen vaikutus pk-yritysten avainhenkilöihin.

Tutkintonimike: Tradenomi (AMK), liiketalous

Asiasanat: valmennus, esimies, taidot, osaaminen, työelämä taidot, oppiminen

Opinnäytetyössä tehtiin asiakaskysely ja selvitettiin, miten Intotalo Oy:n valmennus on vaikuttanut valmennukseen osallistuviin pk - yritysten avainhenkilöihin. Avainhenkilöllä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa päällikköä, esimiestä, johtajaa tai henkilöä, jonka titteli on jokin muu mutta toimii vastaavissa työtehtävissä. Tutkimuksen toimeksiantajana toimi valmennusyritys Intotalo Oy. Tutkimuksen avulla kartoitettiin Intotalo Oy:n asiakkaiden tyytyväisyystaso valmennukseen ja pyrittiin löytämään potentiaalisia parannusehdotuksia.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostui Balanced Scorecard eli tasapainotetuista tuloskorteista sekä vaikuttavan valmennuksen taustateoriasta, joka käsittää erilaiset ihmiskäsitykset, osaamisvaatimukset sekä oppimismallit. Oppimismalleissa teoria keskittyy Kolbin oppimisenkehään sekä Partasen aivoteolliseenmalliin.

Tutkimus toteutettiin triangulaatio kyselynä. Osallistujille lähetettiin sähköpostilla linkki Google Forms-kyselylomakkeeseen. Kyselylomakkeessa oli sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia kysymyksiä. Osallistujista 28 vastasi kyselyyn.

Asiakkaiden tyytyväisyystasoa kartoittaessa selvisi tutkimuksessa, että osallistujat ovat tyytyväisiä valmentajien osaamiseen, menettelytapoihin sekä valmentajien käyttämiin esimerkkeihin ja työkaluihin. Osallistujien mielestä oli hyödyllistä varata aika valmennukselle ja he kokivat valmennuksen käytännön läheiseksi.

Valmennuksesta seuranneet hyödyt, joilla on suora yhteys yrityksen talouteen, on tulosten perusteella hankala osoittaa. Tutkimuksen tuloksissa näkyi kuitenkin selkeästi poikkeama vastausten linjasta tässä kohdassa. Voidaan nähdä useita syitä sille, miksi on hankala osoittaa selkeästi valmennuksen hyötyä yrityksen tuloksen kannalta. Osallistujien valmennuksen ajankohdalla on varmasti oma merkityksensä. Mikäli valmennus on juuri päättynyt, ei voida olettaa että konkreettiset toimet olisivat jo tuottaneet näkyvää hyötyä.

Abstract

Author: Ruuska Maria

Title of the Publication: The of Influence of Intotalo Limited company (LC's) coaching on key employees in Small and Medium Enterprises (SMEs).

Degree Title: Bachelor's Degree of Business Economics

Keywords: manager, skills, know-how, work life skills, learning

The purpose of this thesis was to conduct a customer survey in order to develop understanding on how the coaching of Intotalo Oy (Ltd) has influenced the key persons of the participating SMEs. The key persons for this research mean director, manager or a person who has a different title but is in a similar position. The research was commissioned by Intotalo Oy. The survey measured the satisfaction of Intotalo's customers with the coaching and attempts were made to find possible improvements.

The theoretical framework of the research comprised of Balanced Scorecard and background theory of influential coaching. This includes of different concepts of man, the requirement of know-how and learning styles. The theories of the learning styles are Kolb's learning style and brain the industrial style by Partanen.

Research was conducted as a triangulation questionnaire. A link to the Google Forms survey was sent to participants via email. The questionnaire included both quantitative and qualitative questions. Of the participants, 28 responded to the questionnaire.

When measuring the customer satisfaction levels, the survey results indicated that the respondents are satisfied with the skills, practices, examples, and tools of the coach. They found it useful to reserve time for coaching and they felt it would be put into practice.

The benefits of coaching, which have a direct link to the business economy, are difficult to demonstrate. However, the results of the research clearly showed a deviation from the line at this stage. There are many reasons why it is difficult to clearly demonstrate the benefits of coaching to business performance. The timing of the participants coaching certainly has its own significance. If the coaching has just ended, it cannot be assumed that concrete benefits have already been achieved through concrete actions.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Katsaus valmennusalan muutokseen ja työhyvinvoinnin näkökulmaan	3
3	Vaikuttavan valmennuksen tekijät.....	8
3.1	Erilaiset ihmiskäsitykset.....	8
3.2	Oppimisen menetelmä – Aivoteollinen malli.....	11
3.3	Osaamisvaatimukset.....	15
3.3.1	Valmennusyrityksen osaamisvaatimukset	16
3.3.2	Valmentajan osaamisvaatimukset	17
4	Balanced Scorecard ja sen näkökulmien osaamistarve yrityksille	19
4.1	Talous-näkökulma.....	20
4.2	Asiakkaat-näkökulma.....	21
4.3	Prosessit-näkökulma.....	21
4.4	Oppiminen, uudistuminen ja työkyky -näkökulma.....	22
5	YRITYS CASE Intotalo Oy	23
5.1	Intotalo OY.....	23
5.2	Valmennuksen rakenne	24
5.3	Intotalo Oy:n valmennuksen toimintamalli.....	25
5.4	Aineistonhankinta- ja analyysimenetelmät kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen	26
5.5	Tutkimuksen toteutus.....	27
5.6	Tulokset	28
6	Pohdinta.....	42
	Lähteet.....	45
	Liitteet	

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä tehtiin asiakaskysely ja selvitettiin, miten Intotalo Oy:n valmennus on vaikuttanut valmennukseen osallistuviin pk-yritysten avainhenkilöihin. Avainhenkilöllä tarkoitetaan tässä yhteydessä johtajaa, esimiestä tai henkilöä, jonka työkuvaan kuuluu esimiestöitä ilman, että hänen tittelinsä olisi johtaja tai esimies. Opinnäytetyön kohderyhmänä olivat pk-yritysten avainhenkilöt, jotka olivat osallistuneet Intotalo Oy:n tuottamaan valmennukseen joko ELY-keskuksen osittaisella rahoituksella tai yrityksen ostopalveluna. Tutkimukseen valittiin 185 osallistujaa vuosien 2018 -2019 johtamisen sekä myynti- ja markkinointivalmennuksista 11 eri paikkakunnalta.

Toimeksiantajayrityksenä on valmennusyritys Intotalo Oy. Se on tehnyt monena vuonna yhteistyötä alueellisten ELY-keskusten kanssa toimien yritysten kehityspalveluiden puittoimittajana ja valmentanut esimiehiä sekä yritysten avainhenkilöitä ryhmävalmennuksissa. Rakenteellisten sekä kansallisen muutoksen ja murroksen aikana on Intotalo Oy:n entistä tärkeämpää olla tietoinen oman palvelun tuottamista hyödyistä sekä sen mahdollisista parannuskeinoista.

Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa asiakkaiden tyytyväisyystaso valmennukseen ja löytää potentiaalisia parannusehdotuksia. Tekijän oletus tutkimuksen alussa oli, että osallistujat ovat hyötäneet valmennuksesta. Alkuoletus perustuu tekijän aikaisemmin toteuttamaan osallistujien palautehaastatteluun sekä keskusteluihin asiakkaiden kanssa. Tutkimuksella pyritään selvittämään oletuksen paikkansapitävyys.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi päädyttiin käyttämään sekä kvantitatiivista (määrällistä) että kvalitatiivista (laadullista) tutkimusta eli triangulaatiota. Tutkimuksen aineistonhankintamenetelmäksi valikoitui kyselylomake. Kyselyssä halutaan saada selville, onko osallistujien näkökulma johtamiseen yrityksessä muuttunut valmennuksen myötä. Onnistuiko valmentaja kannustamaan osaamisellaan ja menettelytavoillaan osallistujien avointa vuoropuhelua, kokemusten jakamista sekä tavoitteiden seuranta? Mikä on tärkein muutos, mikä on tehty eri tavalla valmennuksen jälkeen? Mitä osaamista valmennuksesta on syntynyt?

Opinnäytetyön teoriatausta pohjautuu vaikuttavan valmennuksen taustateorioihin sekä johtamisjärjestelmänä käytettyyn Balanced Scorecardiin (BSC) eli tasapainotettuihin tuloskortteihin. Vaikuttavan valmennuksen taustateoria on monitahoinen. Siihen ei ole mitään yksittäistä mallia

tai kaavaa, jolla voitaisiin taata valmennuksen vaikuttavuus. Vaikuttava valmennus on monen tekijän summa. Näitä tekijöitä ovat valmentaja, valmentajan ihmiskäsitys, valmentajan käyttämät oppimismallit, valmennuksen sisältö, osallistuja sekä osallistujan asenne ja oppimishalukkuus sekä osallistujien keskinäinen luottamus ja synergia. Tässä opinnäytetyössä vaikuttavan valmennuksen taustateoria keskittyy erilaisiin ihmiskäsityksiin, muutamaaan oppimisenmalliin ja valmennusyritysten sekä valmentajan osaamisvaatimuksiin.

Balanced Scorecard on joustava ja yrityksen kokonaistilannetta kuvaava johtamisjärjestelmä ja mittaristo. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan valmennuksen mahdollisia hyötyjä ja vaikutuksia pk-yrityksissä erityisesti BCT-mittariston neljästä näkökulmasta: talouden ja resurssien näkökulmasta, prosessien ja rakenteiden näkökulmasta, asiakkaiden näkökulmasta sekä oppiminen, uudistumisen ja työkyvyn näkökulmasta.

2 Katsaus valmennusalan muutokseen ja työhyvinvoinnin näkökulmaan

Valmennusalan muutos

Tarkasteltaessa ja jäsenellessä valmennusyriyten toimikenttää huomaa, miten moniselitteinen se on. Valmennusalalla toimijoilla on monenlaisia näkökulmia, mistä toimialaa tarkastella. Jotkut tarkastelevat konsultoinnin näkökulmasta, kun toisten näkökulmassa on yhtäläisyyksiä enemmän urheiluvalmentamisen malleihin ja kolmas voi tarkastella toimialaa mentoroinnin näkökulmasta.

Tässä luvussa lähestymisnäkökulma on yritysvalmennus. Käsitteestä ja näkökulmasta huolimatta valmennusalan muutokset koskettavat kaikkia toimijoita ja ne on hyvä huomioida.

Yriyten valmennuksen ja konsultoinnin perusta on informaatiassa, jonka valmentajat muovaavat kunkin asiakkaan tarpeisiin sopivaksi tiedoksi ja jakavat sitä. Valmennusalalla tieto ei ole ainoastaan tieteeseen perustuvaa tietoa, vaan koostuu monesta lähteestä ja tekijästä. Valmentajat keräävät toimialatietoja kustakin toimialasta. Alalla tiedon keruussa hyödynnetään, myös aikaisempia projekteja ja niiden onnistumisia ja epäonnistumisia. Näin voidaan oppia mikä on toiminut aikaisemmin ja mikä ei toimi. Lisäksi tieto sisältää parhaat myyntitavat sekä erillaisia analyyttisiä malleja. Valmennusalalla tapahtuvien eri muotoisten valmennusten ja konsulttien jakaman tiedon tavoite on auttaa asiaksorganisaatiota ratkomaan heidän liiketoiminta ongelmat ja menestymään kilpailussa paremmin. (Hämäläinen 2017, 25.) Valmennuksen ja konsultoinnin lähtökohta sekä perusta on ollut hallita tietoa ja myydä sitä eteenpäin. Tiedon demokratisoituminen on aiheuttanut, että liiketoimintaan ja juridiikkaan liittyvät tiedot, menetelmät ja ratkaisut ovat levinneet alan eliittien ja akateemikkojen hallinnasta kaikkien muidenkin saataville. Tämän myötä valmennus- ja konsultointiyriyten toiminnasta on tullut tiedon ja menettelyjen suhteen läpinäkyvämpiä. (Hämäläinen 2017, 27-28.)

Tiedon demokratisoituminen tarkoittaa, että kuka tahansa pääsee tietokoneella tai älypuhelimella verkkopohjaisiin julkaisuihin ja niin kutsuttuihin open access – tutkimuksiin, tietoa on vapaasti saatavilla (Niemelä 2016, 3). Tiedon demokratisoituminen aiheuttaa valmennus- ja konsulttialan evoluutioita. Yritysvalmennuksen eri muodoista toiset muuttavat muotoaan ja osa katoaa kokonaan. Yksinkertaisten kaavamaisien toimintojen kohtalona on tulla korvatuksi

automaatiolla ja tekoälyllä. Samoin erilaiset datat ja niin kutsutut Back Office - tehtävät tuotetaan koneella. (Hämäläinen 2017, 57-58.)

Muutos valmennus- ja konsultointialalla alkoi 2000-luvulla, kun älykkäitä MBA-tutkinnon suorittaneita ihmisiä hakeutui eri yrityksiin töihin ja samoin alkoi konsulttien saatavilla oleva tieto vajua kaikkien muidenkin saataville. Seurasi, että ostajasta tuli viisaampi, mikä väistämättä pakottaa konsultoinnin kenttään muuttumaan. (Hämäläinen 2017, 62.)

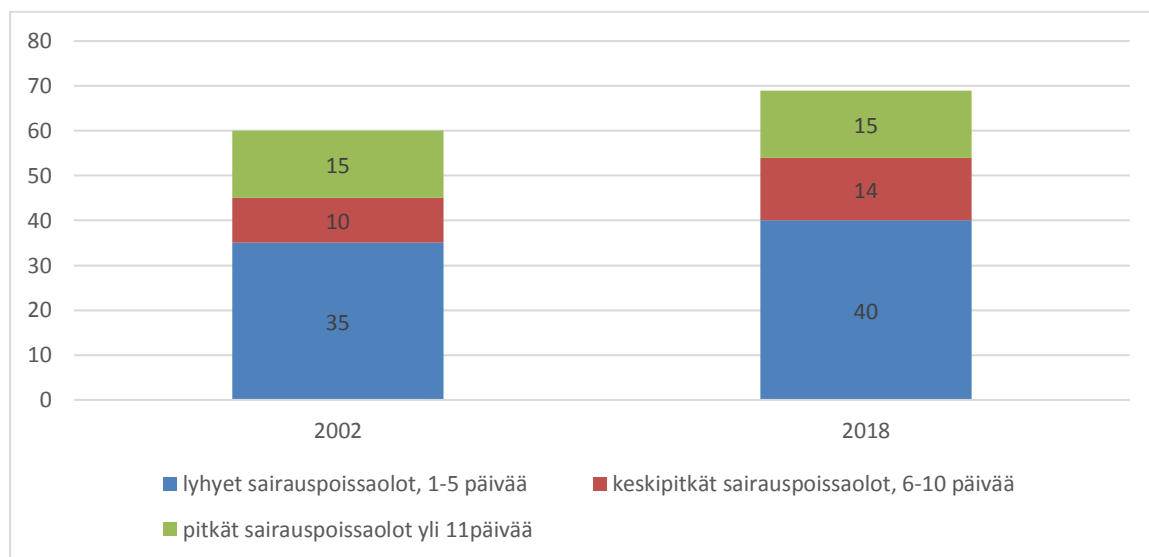
Tulevaisuudessa valmennusalan yrityksen kannalta on tärkeää miettiä erikoistumista. Tiedon demokratisoituminen tuo mukanaan haasteen valmentajille. Tiedon soveltaminen on entistä merkittävämpi taito kuin aikaisemmin, koska tieto on jo kaikkien saatavilla. Entistä tärkeämpää on myös asiakkaan syvällinen ymmärtäminen. Valmentajan ominaisuudet, joihin ei vaikuta tiedon demokratisoituminen, ovat luottamus sekä kyky saada asiakas oivaltamaan itse. Näistä syistä valmentajan on syytä panostaa tulevaisuudessa vuorovaikutusosaamiseen ja empatiakykyyn. Empatiakyvyn avulla asiakkaan kanssa saadaan hedelmällisempää yhteistoimintaa. Uudessa ympäristössä menetystekijät ovat yhteistoiminta asiakkaiden kanssa, asiakaslähtöisyys, analyyttisyys, mentorimainen vuorovaikutus ja erikoistuminen. (Hämäläinen 2017, 65-66.) "Asiakkaan viesti on , että auttakaa meitä ymmärtämään älkää tulko pelkästään kertomaan ratkaisua."(Hämäläinen 2017, 67.)

Esimiestyön merkitys työhyvinvoinnin näkökulmasta

Esimiestyön merkitys yhteiskunnallisesti on suuri, koska esimiesten eri työroolit vaikuttavat moniin tuottavuutta ja työntekijöiden terveyteen vaikuttaviin asioihin. Hyvän esimiestyön seuraukset ulottuvat pitkälle ja sen vuoksi on tarkoituksen mukaista kehittää esimiesten osaamista eri osa-alueilla. Tähän tarpeeseen on yritysten ulkopuoliset valmennukset yksi vaihtoehto. Esimiestyöllä on vaikutusta mm. miten raskaaksi työntekijät kokevat työnsä ja edesauttavatko esimiehet toimillaan työntekijän työhyvinvointia (Kultanen 2009, 1.3). Työuupumuksen ja stressin tiedetään olevan merkittävin sairauspoissaolojen aiheuttaja (Kultanen 2009, 1.3).

Palkansaajien sairauspoissaolot ovat lisääntyneet vuodesta 2002. (Kuva 1) Vuonna 2018 sairauspoissaoloja oli 69 % työntekijöistä, kun vuonna 2002 oli ollut 60 %:lle työntekijöistä kertyi sairauspoissaoloa. Verrattaessa vuosia keskenään lisäystä on tullut lyhyisiin sairauspoissaoloihin (1-5 työpäivää) sekä keskipitkiin sairauspoissaoloihin (6-10 työpäivää). Vuonna 2002 oli 35 % työntekijöistä ollut lyhyellä sairauspoissaolojaksolla ja vuonna 2018 lyhyitä sairauspoissaolojaksoja oli

ollut 40 %:lla työntekijöistä. Samansuuntainen nousu oli tapahtunut keskipitkiin sairauspoissaoloihin. Vuonna 2002 oli 10 %:lla työntekijöistä ollut keskipitkiä sairauspoissaolojaksoja ja vuonna 2018 keskipitkiä sairauspoissaolojaksoja oli ollut 14 %:lla työntekijöistä. Pitkät sairauspoissaolot (yli 11 päivää) ovat vuosina 2002 ja 2018 samansuuruiset. Työntekijöistä 15 % oli ollut pitkä sairauspoissaolojakso. (Lyly-Yrjänen 2019, 14.)



Kuva 1. Palkansaajien sairauspoissaolot vuosina 2002 ja 2018 (Lyly-Yrjänen 2019, 14)

Sairauspoissaolojen aiheuttamat kustannukset yhteiskunnalle on suuret ja vuoden 2018 sairauspoissaolotilastot ovat nousseet. Esimiestyön vaikutus lyhimpiin sairauspoissaoloihin on arvioitu olevan 60 - 80 %. Sairauspoissaolojen kasvu kertoo omaa kieltään ja antaa jokaiselle organisaatiolle ja yritykselle peilin, johon on välillä erittäin terveellistä kurkistaa. Voisi olla hyväksi miettiä mikä on oman organisaation tilanne, olemmeko tässä samassa, sairauspoissaolojen nousukaudessa. Esimiestyön kehittäminen on erittäin tärkeää. Voi olla, että esimiehellä ei ole taitoa tai hän ei hahmota työyhteisönsä ongelmia, hän ei jaksaa välittää työntekijöiden voinnista tai esimies voi itse olla osa ongelmaa. Valtaosa työpaikan ongelmista on seurausta esimies- ja johtamisen ongelmista (Kultanen 2009, 13).

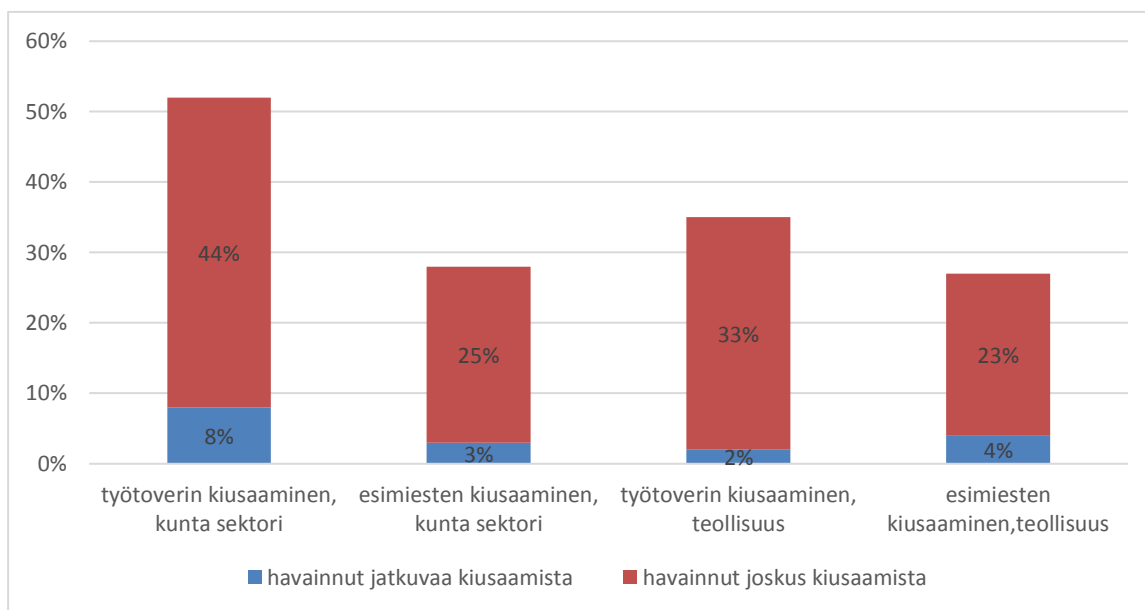
Henkinen väkivalta ja kiusaaminen työpaikoilla eivät ole kovin harvinaista, selviää työ- ja elinkeinoministeriön tekemän työolobarometrin 2019 mukaan. (Kuva 2) Vähiten työtoverien (31 %) ja

esimiesten (22 %) kiusaamista oli havaittu yksityisissä yrityksissä, joissa työtoverien jatkuvaa kiusaamista olivat havainneet 2 % työntekijöistä ja esimiesten jatkuvaa kiusaamista työpaikalla olivat havainneet 3 % työntekijöistä. Työntekijöistä 29 % olivat joskus havainneet työtoverin henkistä väkivaltaa ja kiusaamista ja 18 % työntekijöistä olivat joskus havainneet esimiesten henkistä väkivaltaa ja kiusaamista työpaikalla. (Lyly-Yrjänen 2019, 6.)



Kuva 2. Työpaikkakiusaaminen yksityisissä yrityksissä, työolobarometri 2018 mukaan (Lyly-Yrjänen 2019, 6)

Kunta sektorilla henkinen väkivalta ja kiusaaminen on yleisempää niin työtovereiden (52 %) kuin esimiesten (28 %) kiusaaminen. (Kuva 3) Teollisuusalalla esimiesten kiusaaminen oli samansuuruisista (28 %) kuin kunta sektorilla, mutta työtoverien kiusaaminen (35 %) huomattavasti harvempaa kuin kunta sektorilla. Kunta sektorilla jatkuvaa työtoverin kiusaamista olivat havainneet 8 % työntekijöistä ja esimiesten jatkuvaa kiusaamista olivat havainneet 3 % työntekijöistä, kun vastaavasti teollisuusalalla työtoverien jatkuvaa kiusaamista olivat havainneet 2 % työntekijöistä ja esimiesten jatkuvaa kiusaamista olivat havainneet 4 % työntekijöistä. Työtoverien henkistä väkivaltaa ja kiusaamista olivat joskus havainneet kunta sektorilla 44 % työntekijöistä ja teollisuusalalla 33 % työntekijöistä. Joskus tapahtuvaa esimiehen kiusaamista kunta sektorilla olivat havainneet 25 % työntekijöistä ja teollisuusalalla 23 % työntekijöistä olivat joskus havainneet esimiehen kiusaamista. (Lyly-Yrjänen 2019, 6.)



Kuva 3. Työpaikkakiusaaminen kunta ja teollisuuden alalla, työolobarometrin 2018 mukaan (Lyly-Yrjänäen 2019, 6)

Joutuessaan henkisen väkivallan ja kiusaamisen kohteeksi on työntekijän vaikea tehdä työtään hyvin. Kiusaaminen vähentää työntekijän tehokkuutta, luovuutta, innovatiivisuutta sekä energisyyttä kehittää omaa työtään ja altistaa sairastumisille. Kiusaamisella on siis vaikutuksensa siihen, miten hyvää tulosta henkilö pystyy tekemään ja tämä tarkoittaa isommassa kuvassa koko organisaation tuottavuuden ja kilpailukyvyyn heikkenemistä. Esimiehellä on asemansa perusteella oikeus, mahdollisuus ja itse asiassa velvollisuus puuttua henkiseen väkivaltaan ja kiusaamiseen työpaikalla (L 1325/2014). Työolobarometrin kiusaamista koskevien lukujen valossa esimiestyössä on vielä kehitettävää.

3 Vaikuttavan valmennuksen tekijät

Kysymys, millaisesta osaamisesta ja ymmärryksestä syntyy vaikuttava valmennus, on erittäin vaikea. Siihen ei ole mitään yksiselitteistä mallia ja kaavaa, jonka läpi käymällä voisi taata, että valmennus on vaikuttavaa. Valmennuksen vaikuttavuuteen vaikuttavat niin valmentaja, valmentajan ihmiskäsitys, valmentajan käyttämä oppimismalli, valmennuksen sisältöä, osallistuja itse ja hänen asenteensa ja omaksumiskykynsä sekä muut osallistuja ja heidän yhdessä muodostamansa synergia.

Tässä opinnäytetyön luvussa käydään läpi muutamia vaikuttavan valmennuksen osatekijöitä. Näitä ovat erilaiset ihmiskäsitykset, oppimisen menetelmät ja valmentajan sekä valmennusyrityksen osaamisvaatimukset.

Valmentajan ihmiskäsitys vaikuttaa suurelta osin siihen millaisena ihmisinä ja oppijina hän näkee osallistujat. Valmennukset voivat poiketa paljonkin toisistaan, mikäli valmentajilla on kovinkin erilaiset ihmiskäsitykset. Valmentaja voi nähdä osallistujat passiivisena, tiedon vastaanottavina kohteina tai hän voi nähdä osallistujat aktiivisina, itse tietoa etsivinä ja luovina tekijöinä.

Oppimisen malleja ja menetelmiä on kehitetty auttamaan jäsentämään oppimista, luomaan oppimiselle ja kouluttamiselle selkeät loogiset askeleet sekä pyrkimys sanoittamaan oppimista. Käymme tässä luvussa läpi oppimisen menetelmänä Aivoteollista mallia, jonka syntyyn vaikuttivat Kolbin oppimisen kehä sekä Nonaka ja Takeuchin tietoteoria.

Samoin kuin yhteiskunnassa muissakin ammateissa, niin myös valmentajien ja valmennusyritysten osaamisvaatimukset muuttuvat koko ajan, uutta on syytä oppia. Ojala (2018) kirjoittaa, että nyky-yhteiskunta on 35 kertaa monimutkaisempi kuin 1960 – luvulla. Tämä tuo väistämättä osaamisvaatimuksen ja asiantuntijuuden kehittämisen tarpeen.

3.1 Erilaiset ihmiskäsitykset

Ihmisen olemuksen kysymykset ovat historian vaativimpia ja vanhimpia kysymyksiä ja niihin ei ole mahdollista vastata tyhjentävästi. Kuitenkin ne ovat keskeinen kysymys toisten ihmisten kanssa

työskennellessä ja työtehtävissä, missä on tarkoitus vaikuttaa toiseen ihmiseen. (Anttila 2017.) Ihmiskäsityksen pohjalta on muodostunut erilaisia näkemyksiä ihmisestä oppijana. Perinteisenä pidetyt oppimisen taustalla olevat ihmiskäsitykset ovat behaviorismi, kognitivismi, konstruktivismi ja humanistinen käsitys. (Haapsalo & Erämies n.d.)

Behaviorismi selittää ihmisen passiiviseksi olioksi ja sen mukaan häneen voidaan vaikuttaa palkkioilla ja rangaistuksilla. Ihmisten käyttäytyminen kuvataan havaintojen perusteella, ilman että ihmisten sisäinen prosessi mitenkään huomioidaan. Behaviorismin näkökulmasta oppiminen, yksinkertaistettuna, on ympäristön säännönmukaisuuksiin tottumista, ei-toivottujen reaktioiden häviämistä ja tarkoituksenmukaisten reaktioiden vahvistamista. Vaikutus opetukseen näkyy opettajan, opetusohjelman, positiivisen vahvistamisen ja palautteen aktiivisen roolin kasvamisena sekä oppijat nähdään kohteina, ei tekijöinä, jolloin heidän aktiivinen roolinsa vähenee (Anttila 2017, 2.1.)

Behaviorismin vastareaktiona syntyi kognitivismi. Kehitettiin ns. informaatioprosessointiteoria, jonka ajatus kytkeytyy tietokoneen keksimiseen. Oppiminen rinnastettiin tietokoneen toimintoihin, joissa oppijan ärsyke eli aistimus tai havainto korvattiin inputilla, oppijan reaktio korvattiin outputilla ja välissä muisti ja kognitiivinen prosessointi. (Anttila 2017, 3.1.)

Kognitivismin perusajatus on, että oppiminen on käsitysten muuttamista ja se kiinnittää erityistä huomiota oppijan sisäisiin tekijöihin. Havaitseminen, muistaminen ja ajattelu nivoutuvat kokonaisvaltaisesti toisiinsa, ja tästä syntyy oppiminen. Tutkijat alkoivat kysyä, miten ajattelu ja toiminta ohjaavat havaitsemista. Oppija kiinnittää huomiota omien skeemojen pohjalta informaatioon. (Anttila 2017, 3.1.)

Siinä missä behaviorismi ei ihmettele, eikä kysele oppijan sisäisiä prosesseja, kiinnittää kognitivismi huomionsa niihin. Kognitivismia kiinnostaa oppijan oppimisprosessit ja –strategiat, kognitiivisten rakenteiden, muististrategioiden ja merkitysyhteyksien kehittyminen sekä oppimaan oppiminen. (Anttila 2017, 3.1.)

Kiinnostus konstruktiviseen käsitykseen on lisääntynyt, koska tiedon sisällöt muuttuvat nopeasti ja opetusta on järkevä painottaa enemmän erilaisten tietojen siirtämisen sijaan erilaisten toimintavalmiuksien osaamiseen. Konstruktivismi ei siis ole mitenkään uusi käsitys. (Anttila 2017, 3.2.) Konstruktivismi määrittää oppimisen prosessiksi, jossa oppija ei vain kopioi tietoa vaan hän muok-

kaa, selittää ja rakentaa tietoa omien kokemuksiensa ja aikaisemmin omaksumansa tiedon perusteella. (Kauppila 2007, 37-40). Aikaisemmin miellettiin, että tieto vastaa todellisuutta (realismi). Anttila kirjoittaa, ”Konstruktivismin perusajatus on, että tieto on todellisuuden tulkintaa. Tieto sopii todellisuuteen, mutta ei ole sen kopio.” (Anttila 2017, 3.2.)

Oppija siis konstruoi tietoa yhdistämällä uutta tietoa aiemmin opittuihin tietoihin ja käsityksiin, oppija ei ole vain tiedon passiivinen saaja. Oppija on aktiivinen ja suunnitelmallinen toimija, joka koettaa itsenäisesti hakea uutta tietoa omien tavoitteidensa, aikaisempien tietojen ja odotustensa pohjalta. Konstruktionismin mukaan oppija kokoaa aisteillaan tietoa ympäröivästä maailmasta ja muodostaa niistä sisäisiä tietokäsityksiä ja malleja. Näistä lähtökohdista oppija prosessoi myös uutta tietoa. Oppimisprosessissa korostuu tiedon käsittäminen, jäsentäminen, kriittisyys ja arviointi. (Kauppila 2007, 37-38.)

Humanismin lähtökohtana on oppijan holistiseen tutkimukseen pyrkiminen, yksilön luovuuden ja henkisen kasvun ihannoiti. Humanismi painottaa yksilön ainutkertaisuutta ja vastuuta itsestään. (Kauppila 2007, 27.) Anttila (2017, 3.2.) kirjoittaa, ” Humanistisella psykologialla on ollut vaikutusta opetukseen myös Kolbin kehittämän kokemuksellisen oppimisen mallin välityksellä.”

Humanistisen oppimisenäkemyksen merkittävä malli on kokemuksellinen oppiminen. Oppijan luovuus ja kokemuksellisuus korostuvat ja hänen oma toimintansa on oppimisensa kannalta tärkeää. Opettajan toiminta on ikään kuin tukijana, auttajana, ohjaajana tai mentorina olemista. (Anttila 2017, 4.2.)

David Kolb jatko kehitti kokemuksellista oppimista ja sen mallia. Kokemuksellisen oppimismallin mukaan oppimisprosessi etenee konkreettisia kokemuksia ja toimintaa reflektoiden, sanoittaen ja lisäten asioiden teoreettista ymmärrystä sekä toimivampia toimintamalleja löytäen. Näkemyksessä keskiössä on siis kokemusten ja elämysten ja itsereflektion merkitys oppimisessa. Kuitenkaan pelkästään kokemusten kokeminen ei ole mikään tae oppimiselle, ilman tietoista käsittelyä eli toisin sanoen reflektointia, saattaa kokemuksesta saatu oppi jäädä pinnalliseksi. Myöskään kaikista kokemuksista ei ole uutta opittavaa. (Anttila 2017, 4.2.)

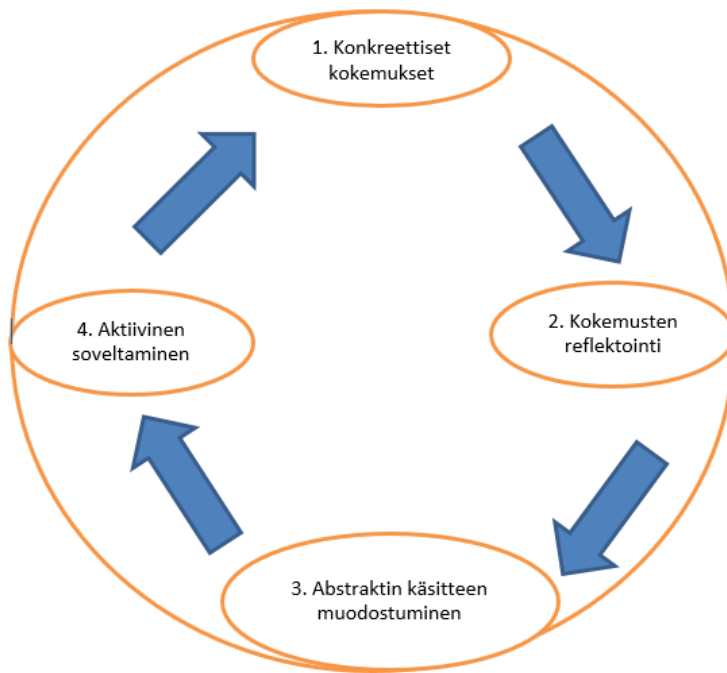
Reflektio tarkoittaa älyllistä sekä tunnepitoista toimintaa, jossa oppija käy läpi, tutkii ja punnitsee tietojaan ja kokemuksiaan löytääkseen ymmärtämisen uuden tason, joka voi ilmetä uutena näkökulmana tai toimintatapana. Yksi tunnetuin, ja olisiko jopa, käytetyin kokemuseräinen oppimisen malli on Kolbin oppimisenkehä. (Anttila 2017, 4.2.)

3.2 Oppimisen menetelmä – Aivoteollinen malli

Oppimismenetelmä Aivoteollinen malli on pitkän ajan kehityksen tulos. Sitä on kehitetty käytännön kautta vuodesta 1993 lähtien. Sen kehittäjä on Tiimiakatemia perustaja Timo Partanen. Partanen käytti kehityksessä teorioita, jotka liittyvät oppimiseen, organisaatioihin ja liikkeenjohtoon. Merkittävimmät Aivoteollinen mallin syntyyn vaikuttavat teoriat olivat Kolbin oppimisenkehä sekä Ikujiro Nonaka ja Hirotaka Takeuchin ajatukset tiedon luomisesta (Leinonen, Partanen & Palviainen 2002, 23.)

Kolbin oppimisenkehässä pyritään tuottamaan tietoa, jota voi soveltaa käytäntöön. Tavoite on hyvän ”käyttöteorian” muotoutuminen ja sen soveltaminen. Enemmän kuin perinteiset kognitiiviset näkemykset, oppimisenkehässä korostuu konkreettinen tekeminen, sen käytännön soveltaminen sekä soveltamisesta uuden oppiminen. (Anttila 2017, 4.2.)

Kolbin oppimisenkehä teoramalli muodostuu nelivaiheisesta oppimissyklistä, jossa oppija käy läpi kaikki vaiheet. (Kuva 4) Kolbin oppimisenkehän neljä vaihetta: 1. Konkreettiset kokemukset; Oppija kertoo uuden kokemuksen tai tilanteen itsekseen tai ryhmässä. 2. Kokemusten reflektointi; Oppija ottaa uuden kokemuksen refleктоivaan havainnointiin. Erityisen tärkeää on havainnoida ja reflektoida kokemuksen ja ymmärryksen välisiä epäjohdonmukaisuuksia. 3. Abstraktin käsitteen muodostuminen; Oppijan pohdinta johtaa uuteen ajatukseen tai olemassa olevan abstraktin käsitteen muokkaamiseen (henkilö on oppinut kokemuksestaan). 4. Aktiivinen soveltaminen; Oppija soveltaa ideoitaan ympäröivään maailmaan nähdäkseen mitä tapahtuu. (McLeod 2017, 2.)



Kuva 4. Kolbin oppimisenkehä

Tehokasta oppimista nähdään, kun oppija etenee neljän vaiheen jakson läpi: (1) konkreettista kokemuksesta seuraa (2) kokemuksen havaitseminen ja pohdinta, joka johtaa (3) abstraktien käsitteiden muodostumiseen (analyysi) ja yleistykseen (päätelemät), joita sitten (4) testataan tulevaisuissa tilanteissa, mikä johtaa uusiin kokemuksiin. (McLeod 2017, 3.)

Oppimisen voi ajatella ehyenä prosessina, jossa jokainen vaihe tukee toisiaan ja ruokkii seuraavaa. Sykliin on mahdollista aloittaa missä tahansa kohdassa ja seurata sitä sen johdonmukaisen järjestyksen läpi. Tehokas oppiminen toteutuu kuitenkin vain silloin, kun oppija voi suorittaa mallin kaikki neljä vaihetta. Siksi mikään syklin vaiheista ei ole vaikuttava itsekseen oppimismenetelmänä. (McLeod 2017, 3.)

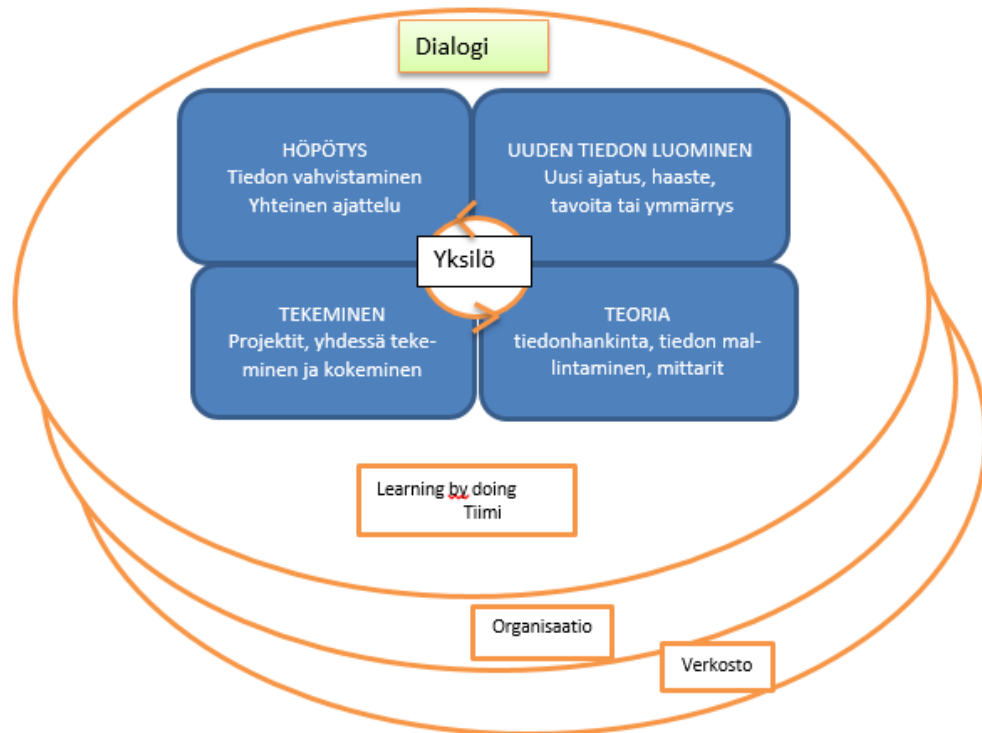
Nonaka ja Takeuchi tuovat tietoon erilaisen näkökulman perinteisen länsimaalaisen näkemykseen verrattuna. Heidän mielestään tieto eroaa informaatiosta siten, että tieto on dynaaminen ihmisprosessi, jolla perustellaan uskomukset todeksi. Näin ollen tietoon, ei informaatioon, liittyvät uskomuksia ja sitoumuksia. Tieto määräytyy näkökulman kautta ja siihen liittyy aina aikomuksia. Koska tieto on ihmisprosessi, se on suhteellista ja kontekstisidonnaista sekä totta vain tiettyyn pisteeseen asti. (Nonaka & Takeuchi 1995, 57 -58.)

Organisaatiot eivät voi luoda tietoa ilman yksilöitä. Organisaatiot tukevat luovia yksilöitä ja tarjoavat heille kontekstin luoda tietoa. Aikaisemmin luotu tieto voi olla hiljaista tai eksplisiittistä tietoa. (Kuva 5) Hiljainen tieto on henkilökohtaista, kokemukseen perustuvaa ja kontekstisidonnaista tietoa, jota on vaikea sanoittaa tai osoittaa numeroin. Eksplisiivinen tieto taas on objektivista, pohdiskelun, järjeilyn sekä seurauksiin nojautuvaa tietoa, jota on helppo sanoittaa ja kuvata. (Nonaka & Takeuchi 1995, 59-61,; Leinonen ym. 2002, 24 -25.)



Kuva 5. Nonaka ja Takeuchin tiedon luomisen malli (Nonaka ym 1995, 72)

Aivoteollinen malli muodostuu Kolbin ja Nonaka & Takeuchin oppimismallin mukaisesti neljästä eri vaiheesta ja niiden perättäisistä tekemisistä. (Kuva 6) Aivoteollisen mallin neljä eri vaihetta ovat höpötys, uuden tiedon luominen, teoria ja tekeminen. Kuten Kolbin ja Nonaka & Takeuchin teorian käyttävät oppimisessa dialogia ja tekemällä oppimista, niin myös Aivoteollisen mallin hyödyntää näitä menettelytapoja. (Leinonen ym. 2002, 27,29.)



Kuva 6. Aivoteollinen malli (Leinonen ym. 2002, 28)

Höpötys-ruutu on Aivoteollisen mallin vasemmassa yläkulmassa. Höpötysruutu tarkoittaa yhteisen ajattelun synnyttämistä. Hiljaisen tiedon vaihtamiseen ja yhteisen ajattelun aikaansaamiseen tarvitaan yhteisiä sekä oppimiskokemuksia että jokaisen oppijan henkilökohtaisia kokemuksia. Jotta ajatuksia voidaan vaihtaa, vaaditaan yhteistä aikaa, jossa jakaa kokemuksia, puhella tehdyistä projekteista, menestyksistä ja epäonnistumisista. Se voi olla valmentajan johdolla tapahtuvaa tai toteutua ihan työn lomassa, kahvitauolla sekä tiimin kesken. Höpötys edellyttää sallivaa ilmapiiriä, jossa ihmiset voivat ilman huolta ja pelkoa testata pelottomasti uusia asioita ja ilmaista myös muista eroavia mielipiteitä. (Leinonen ym. 2002, 28.)

Uuden tiedon luominen –ruutu on Aivoteollisen mallin oikeassa yläkulmassa. Uuden tiedon luomisen tarkoitus on pyrkiä tuottamaan yhteisestä ajattelusta yhteisiä käsitteitä. Lähtökohtana ovat ryhmän oman kokemuksen kautta muodostunut tieto, jossa tukena ovat tutkimukset ja selvitykset. Kokemuksia reflektoidaan ja pyritään muokkaamaan, jäsentämään ja käsittelemään uutta tietoa eksplisiittiseen muotoon. (Leinonen ym. 2002, 28.)

Teoria–ruutu on Aivoteollisen mallin oikeassa alakulmassa. Tässä vaiheessa on tarkoitus systematisoida tai mallintaa kokemuksen kautta saatu tieto. Teorioidessa käytetään apuna ja työkaluna aikaisempia tutkimuksia, analyyseja ja asiakaspalautteita. (Leinonen ym. 2002, 29.)

Tekeminen–ruutu on Aivoteollisen mallin vasemmassa alakulmassa. Tämä on Aivoteollisen mallin ajatuksen ulostuloikkuna. Tarkoitus olisi tässä vaiheessa pyrkiä testaamaan käytännössä aiempien kokemusten tuomia oppeja uudessa tilanteessa, hankkimaan uusia kokemuksia ja käytännön tietoa. Oppimisen kannalta tarpeellinen kyky on osata uusissa ja erilaisissa tilanteissa soveltaa aikaisemmin opittuja tietoja. (Leinonen ym. 2002, 29.)

Aivoteollisen mallin menettelytavat, dialogi ja tekemällä oppiminen eli learning by doing, ovat kaksi erittäin merkittävää tapaa oppimisen kannalta. Learning by doing on menetelmä oppia toimimalla ja tekemällä. Sen perusta on Deweyn pragmatismina tunnettu kasvatustilafilosofia, joka korostaa käytännön merkitystä oppimisen yhtenä kulmakivenä ja tiedon saavuttamista peilattun kokemuksen kautta. (Leinonen ym. 2002, 29.)

Dialogi-käsite kuuluu merkittävänä osana oppivien organisaatioiden osaamiseen. Dialogi voidaan määritellä seuraavan laiseksi tavoitteeksi: yksilön kyvykkyyden pohtia omaa ajatteluaan objektiivisesti, pyrkimys näkemään ja ymmärtämään omien ajatusten takana olevia tekijöitä sekä halua ymmärtää muiden ihmisten ajatuksia ja niihin johtaneita syitä ja kokemuksia. Dialogin tarkoitus on kasvattaa omaa ymmärrystä niin omasta pohdiskelusta kuin muiden dialogiin osallistuvien ajattelusta sekä kyseisestä probleemasta. Dialogissa on ajatuksena myös avata osallistujille kyseisen probleeman erilaiset näkökulmat. Dialogin tarkoitus ei ole suoranaisesti päästä johonkin yksiselitteiseen ratkaisuun. (Leinonen ym. 2002, 29-30.)

Learning by doing ja dialogi ovat metodeja, jotka yhdistävät tiedon eri muodot. Näitä metodeja voi käyttää yksittäinen oppia viedäkseen oppimistaan eteenpäin. Samalla tavalla metodit toimivat myös tiimin ja projektiryhmänkin käytössä. (Leinonen ym. 2002, 31.)

3.3 Osaamisvaatimukset

Valmennusyrityksen tulee viimeistään 2020-luvulla huomata osaamisvaatimusten muuttuminen ja kyetä tarjoamaan valmentajille mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan ja asiantuntijuuttaan.

Tässä luvussa perehdytään ensiksi osaamisvaatimukseen valmennusyrityksen näkökulmasta ja sen jälkeen valmentajan näkökulmasta.

3.3.1 Valmennusyrityksen osaamisvaatimukset

”Uusissa osaamisvaatimuksissa korostuvat älylliset ja oppimiseen liittyvät taidot,” kirjoittaa Ojala. Yrityksissä kaivataan osaamista toistuvasti lisää, koska maailma on nykyään 35 kertaa kompleksisempi kuin 1960-luvulla. Aikaisemmin hyvältä työntekijältä vaadittiin 4-5 taitovaatimusta, tänään jokaiselta vaaditaan ainakin 20 vaatimusta. Osaamisvaatimukset, joita aikaisemmin ei ole ollut, liittyvät työtehtävien lisääntyneeseen vaativuuteen ja laajentumiseen. (Ojala 2018, 17.)

Ketterät oppivat yritykset elävät tiedosta ja osaamisesta, joka on yhä useimmalle yritykselle se tärkein resurssi. Osaamista ja tietämystä yritykset pyrkivät lisäämään etenkin niissä asioissa, joilla ne tuottavat palvelut tai jota he tuottavat ja näin luovat lisäarvoa asiakkaalle. Jotta yritys varmistaa myös asiantuntijuuden kehittymisen, yritykselle tärkeissä osaamisalueissa, tulee ketterään oppimisen rinnalle miettiä myös tarvittaessa muodollisempaa oppimista. (Ojala 2018, 163-164.)

Yrityksessä on tunnistettava, mitkä ovat heidän strategiset osaamisensa. Yrityksessä tarvitaan oikealla paikoilla asiantuntijuutta, jotta yhteiset tavoitteet voidaan saavuttaa, sen vuoksi tulisi kaikilla yrityksessä olla tiedossa yrityksen tärkeimmät osaamiset yhteisen toiminnan kannalta. Yrityksen liiketoiminnan osaamisperusta on osa osaamisstrategiaa. (Ojala 2018, 164.)

Osaamisstrategian tarkoitus on henkilöiden huomion suuntaaminen. Kun yrityksen johto sekä työntekijät ovat perillä siitä, mitä tavoitellaan ja minkälaista osaamista päämäärien tavoittaminen vaatii, auttaa se ihmisiä kohdentamaan huomionsa automaattisesti oikeisiin seikkoihin, näin tapahtuu runsaasti tietoista sekä tiedostamattoman tiedon keräämistä ja oppimista. Osaamisen johtamisen päämäärä on kehittää, järjestää ja hankkia sellaista osaamista, jota hyödyntämällä toiminnan tavoitteet voidaan saavuttaa sekä tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. (Ojala 2016, 163-165.)

Yrityksessä tulisi tietää, mihin osaamiseen yrityksen toiminta perustuu. Mitkä ovat niitä tärkeimpiä osaamistarpeita ja miten näitä voidaan kehittää sekä kasvattaa niissä asiantuntijuutta? Syy tähän löytyy markkinoiden kilpailusta, yrityksen tulee olla keskeisimmässä osaamisessa kilpailijoita parempia. Osaamistarpeita on syytä ottaa pohdittavaksi jatkuvasti, koska toimintaympäristö

muuttuu, asiakkaiden vaatimukset kasvavat ja teknologia kehittyy nopeammin kuin toimintatavat ehtivät perässä. Osaamistarpeita on syytä tarkastella myös tulevaisuuden näkökulmasta, mitä osaamistarpeita yrityksellä on huomenna. Mihin suuntaan osaamista tulisi kehittää? Osaamistarve pohdinnat, nyt ja huomenna, kannatta altistaa kaikkine keskusteltavaksi myös kaikkien prosessien ja hankkeiden näkökulmasta. (Ojala 2016, 171-173.)

3.3.2 Valmentajan osaamisvaatimukset

Asiantuntijaorganisaatiot ja asiantuntijat ovat tiedon runsauden kasvamisen myötä yhä segmentoituneimpia erillisiksi tieteenaloiksi ja samalla hieman etäännyneet elämästä. Helsingin Sanomien haastattelussa Esa Saarinen totesikin, että ”nykyään on mahdollista olla jonkin uskomattoman kapean erikosteeman erikoisosaaja ilman minkäänlaista ymmärrystä laajemmasta kokonaisuudesta.” (Tiikkaja 2014, 23.) Tämä ei yritysten ja yritysten henkilöstön valmentajalle ole mahdollista. Valmentajan osaaminen tulee olla tässä ajassa yrityksiensä osaamista lisäävää ja eri kokonaisuuksia ymmärtävää.

Erilaiset prosessikaaviot ja mallit ovat hyviä työkaluja valmennuksen rungoksi ja ovat kiistatta tärkeitä apuvälineitä myös valmennuksen toteutuksessa, kuitenkin ”Ihmisen valmentamisessa tärkein työväline on valmentaja itse”. (Tiikkaja 2014, 21).

Tiikkaja määrittelee kolme kykyä, jotka valmentajalla tulisi olla, ja joilla voi vaikuttaa ihmisen käyttäytymiseen ja toimintatapoihin. Nämä kyvyt ovat: 1) tunnistaa tekijät, jotka vaikuttavat omaan toimintaan ja käyttäytymiseen. 2) kyky johtaa itseä ja omaa tekemistä suhteessa valmennettavien tarpeisiin ja 3) kehittää valmennusta ja omaa toimintaa siten, että se tukee valmennettavien kehittymistä haluttuihin tavoitteisiin. (Tiikkaja 2014, 23-24.)

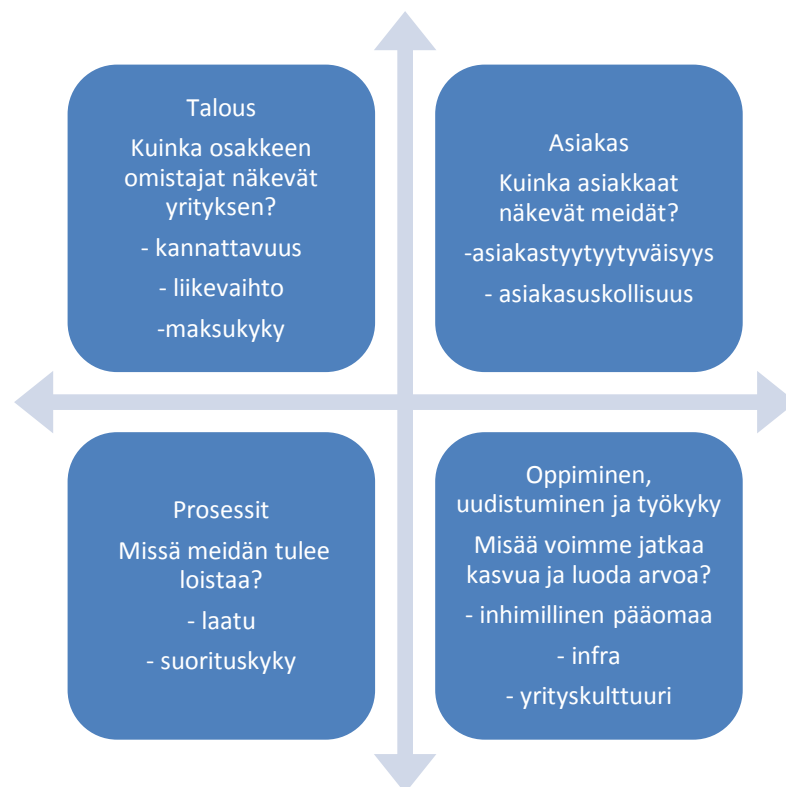
Osaaminen on monitahoinen asia. Valmentajan osaaminen on tietoa, taitoa ja asennetta, joilla onnistutaan valmennuksissa ja tavoitetaan niille laaditut päämäärät. Valmentajan osaaminen on kirjanoppineisuuden lisäksi käytännön tuntemusta ja kokemusta, taitoa tavoittaa oikea tieto ja sitoa osallistujiin luonteva suhde sekä työskennellä verkostoituneena. Kyky ja halu hyljätä osa opituista asioista vanhoina ja aikansa jättäneenä, ovat osa osaamista. Osa ammattitaitoa on myös oman osaamisen sekä työhyvinvoinnin vaaliminen. (ELY/Rovaniemen koulutuskuntayhtymä n.d. 14.)

Asiantuntijuus vaatii kärsivällistä kouluttautumista, kokemusta ja niiden kautta oppimista. Siispä asiantuntijuutta ei voi sellaisenaan siirtää toiselle työntekijälle, koska se on kehittynyt monenlais-
ten oivallusten myötä. Asiantuntijuus kypsyy sellaiselle osaavalle työntekijälle, joka kykenee ko-
kemuksiaan ja osaamistaan soveltamaan sekä muokkaamaan erilaisissa tilanteissa kyseiseen ti-
lanteeseen sopivaksi. (ELY/Rovaniemen koulutuskuntayhtymä n.d. 14.)

4 Balanced Scorecard ja sen näkökulmien osaamistarve yrityksille

Yhtenä teoriataustana opinnäytetyössä käytetään johtamisjärjestelmäkin tunnettua Balanced Scorecardia (BSC) eli tasapainoitettuja tuloskortteja. Balanced Scercard on moniulotteinen, tasapainoittava ja joustava, antaa hyvän kokonaiskäsityksen ja toimii monissa yrityksissä johtamisjärjestelmänä (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 16.)

Opinnäytetyössä tarkastellaan yritysten osaamisen muuttumista Balanced Scorecardin mittariston neljän näkökulman avulla. Pitäydymme aika lailla BSC:n alkuperäisissä mittareissa, kuitenkin nimeämällä niitä hieman eri tavalla. Alkuperäisessä Balanced Scorecardissa olevat neljä näkökulmaa ovat taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, oppimisenäkökulma sekä tehokkuusnäkökulma (Malmi ym. 2006, 17). Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan valmennuksen hyötyjä ja vaikutusta osallistujiin ja osallistujien yrityksiin seuraavan neljän näkökulman avulla: taloudellinen näkökulma, prosessien näkökulma, asiakkaiden näkökulma sekä oppiminen, uudistumisen ja työkyvyn näkökulma. (Kuva 7)



Kuva 7. Balanced scorecard neljä näkökulmaa (Amaratunga, Baldry & Sarshar 2001, 183)

4.1 Talous-näkökulma

Yritysten esimiesten tulee omata taitoa ja ymmärrystä talouden lainalaisuuksiin ja käsiteisiin, taloudellisen menestyksen analysointiin sekä talouden asioihin, jotka vaikuttavat hyviin päätöksiin. Nämä taidot ovat tärkeitä ja sen vuoksi ei ole varaa jättää talousasioita pelkästään tilitoimistojen ja talousosastojen hoidettavaksi. Esimiesten tulee hallita oman yksikkönsä vastualueen keskeiset elementit, joilla on vaikutusta talouteen. Heillä tulee olla ymmärrystä nähdä taloudellinen tilanne myös helikopterinäkökulmasta, kattaen koko yrityksen näkökulman. (Niskavaara 2017, 9-10.)

Niskavaara nimeää joidenkin talouden tunnuslukujen kuuluvan ”esimiehen työkalupakkiin”. Nämä tunnusluvut on esimiesten hallittava. Työkalupakki sisältää kolmenlaisia talouden analysointiin tarvittavia tunnuslukuja. Nämä ovat kannattavuuden, maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden tunnusluvut. Kannattavuus pitää sisällään laskelmia, jotka kertovat, riittävätkö tulot menojen kattamiseen ja onko tulos riittävä. Maksuvalmius sisältää laskelmia, jotka kertovat, riittävätkö rahat laskujen ja muiden maksujen maksamiseen. Viimeisenä vakavaraisuuden sisältämät laskelmat kertovat, onko pääomarakenne terve sekä onko velkaa maltillisesti eikä liikaa. (Niskavaara 2017, 9-10, 67-69.)

Niskavaara (2017, 17) kirjoittaa, näin: ”Yrityksen johdon tehtävä on luoda yritykselle strategia ja liiketoimintamalli siten, että se ottaa huomioon sidosryhmien erilaiset odotukset mahdollisimman tasapainoisesti niin, että loppujen lopuksi yritys kehittyy terveesti ja sen arvo kasvaa. Yrityksen eri sidosryhmät ovat siis kiinnostuneita yrityksen taloudellisesta menestyksestä kukin omasta näkökulmastaan.”

Balanced Scorecardissa taloudellisen näkökulman avulla voidaan mitata yrityksen omistajien mielestä kiinnostavia asioita. Yrityksen talouden näkökulmasta kiinnostavia asioita ovat esimerkiksi liikevaihto, kannattavuus, pääoman tuotto ja markkinaosuus. Yrityksen tulee valikoida ja harkita mikä on heidän tilanteeseensa parhaiten kuvastava mitattava asia. (Malmi ym. 2006, 17, 25.)

4.2 Asiakkaat-näkökulma

Yritysten työntekijöillä tulee olla rohkeutta ja osaamista asiakkaiden todellisten tarpeiden tunnistamiseen. Tarvitaan kykyä tarjota oikeita palveluja tai tuotteita asiakkaalle, taitoa nähdä keskustelutilanne asiakkaasta silmin, jolloin voidaan hyödyttää asiakasta ja päästään win-win-tilanteeseen. Näin asiakas on tyytyväinen sekä yritykselle kauppa on tuottava. (Koski 2014, 49.)

“Menestyvä organisaatio on sellainen, joka parhaiten pystyy määrittelemään asiakkaiden käsitykset, tarpeet ja toiveet ja tyydyttää ne elinkelpoisilla ja kilpailukykyisellä tavalla, suunnittelemalla tarjouksensa, viestimällä siitä, hinnoittelemalla sen ja saattamalla sen asiakkaiden ulottuville.” (Ylikoski 2000, 35.)

Balanced Scorecardissa asiakkaat -näkökulman mittariksi on mahdollista valikoida mitattava asia parista eri lähtökohdasta. Ensimmäinen lähtökohta mittarin valinnassa voi olla asiakkuuden taloudelliset perusmittarit. Näitä ovat esimerkiksi asiakastyytyväisyys, asiakasuskollisuus ja uusasiakashankintojen määrät. Toinen lähtökohta mittarin valinnassa voi olla asiakaslupaus-mittari. Hyviä asiakaslupausmittareita ovat esimerkiksi hinta, palvelun tai tuotteen ominaisuudet, toimitusaika, asiakassuhde. Kysymys asiakas-lupaus mittarissa on, mitä yrityksen tulisi tehdä ja toimia, että sen asiakkaat olisivat tyytyväisiä, suosittelisivat eteenpäin ja ostaisivat tuotteen tai palvelun uudestaan. (Malmi ym. 2006, 17, 26-27.)

4.3 Prosessit-näkökulma

Se, mitä osaamista milloinkin yritykseltä vaaditaan, peilautuu suoraan yrityksen liiketoimintamalliin ja yrityksen tavoitteisiin. Mikäli yritys toimii palvelualalla, täytyy sen olla kyseisen palvelun asiantuntija ja osaaja. Toisaalta jos yritys valmistaa jotakin tuotetta, se tarvitsee kyseisen tuotteen valmistamiseen ammattitaitoa. Prosessien näkökulmasta yrityksen kaikki toiminnot voidaan luokitella erilaisiin prosesseihin, esimerkiksi toimintaprosessit, asiakasprosessit, innovaatioprosessit sekä liiketoimintaprosessit, jne. Kaikki prosessit pitävät sisällään vaatimuksen erilaisesta osaamisesta ja yrityksen on syytä tunnistaa omat tarpeensa.

Balanced Scorecardissa prosessien näkökulmasta on syytä mitata niitä asioita, joissa yrityksen tulee onnistua, jotta talous- ja asiakkaat-näkökulman tavoitteissa voidaan onnistua. Prosessien mittarit tulee siis valita harkiten. Liiketoiminnasta riippuen mittareita voisi olla esimerkiksi toimintaprosessit, innovaatioprosessit, asiakasprosessit. (Malmi ym. 2006, 17, 27-28.)

4.4 Oppiminen, uudistuminen ja työkyky -näkökulma

Tässä neljännessä, oppimisen, uudistumisen ja työkyvyn näkökulmassa, osaamisen vaatimuksia yritykselle ovat teknologiaosaaminen ja sen (sekä mahdollisesti myös tekoälyn) oikeanlainen hyödyntäminen. Yrityksillä tulee olla myös ymmärrystä työn ohella oppimisen ja itsensä kehittämisen tärkeydestä. On tärkeää mahdollistaa työntekijän jatkuva oppiminen ja osaamisen kehittäminen.

Balanced Scorecardin oppiminen, uudistuminen ja työkyky -näkökulmassa tulisi vastata kysymykseen: pystyykö yritys tulevaisuudessakin kehityksessä mukana ja pystyykö se luomaan lisäarvoa omistajille? Oppiminen ja yrityksen kehittyminen voi syntyä ihmisisten, järjestelmien ja yrityksen toimintatavoista. Asiakkaiden haasteisiin tuskin pystytään vastaamaan tulevaisuudessa nykyisellä tietotaidolla ja osaamisella. Lisäksi järjestelmät muuttuvat jatkuvasti ja sen vuoksi uutta osaamista vaaditaan. Yritysten tulisi miettiä, miten varmistetaan tulevaisuuden osaaminen ja tietotaito? Millaisen infran rakennamme yritykseen oppimisen ja osaamisen takaamiseksi. (Malmi ym. 2006, 17, 28-30.)

5 YRITYS CASE Intotalo Oy

Opinnäytetyön empiirinen osa on Intotalo Oy:n valmennuksen vaikuttavuustutkimus. Tässä luvussa keskitytään Intotalo Oy:n, sen valmennuksen toimintamalliin ja valmennuksen rakenteeseen, aineistonhankinta- ja analyysimenetelmiin, tutkimuksen toteutukseen sekä tutkimuksen tuloksiin.

Intotalo Oy Kajaanilainen valmennusyritys, joka on perustettu 2001. Yrityksen henkilökuntaa on 11 sekä lisäksi heillä on asiantuntija- ja valmentajaverkostossa 15 asiantuntijaa tai valmentajaa. (Intotalo Oy 2019.)

Intotalo Oy:n valmennuksen perustalla on ajatus, että organisaatioissa tarvitaan psykologista pääomaa johtamisesta päivittäiseen tiimityöskentelyyn. (Leppänen 2019.)

Opinnäytetyössä tehtiin asiakaskysely ja selvitettiin, miten Intotalo Oy:n valmennus on vaikuttanut valmennukseen osallistuviin pk-yritysten avainhenkilöihin. Tutkimuksen aineistonhankinta menetelmiksi valikoitui kyselylomake. Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa asiakkaiden tyytyväisyystaso valmennukseen ja löytää potentiaalisia parannusehdotuksia.

Kysely toteutettiin sähköisenä kyselynä Google Forms- ohjelmalla, johon osallistujat saivat linkin sähköpostiinsa 23.10.2019.

5.1 Intotalo OY

Intotalo Oy Kajaanilainen valmennusyritys, joka on perustettu 2001. Yrityksen henkilökuntaa on 11 sekä lisäksi heillä on asiantuntija- ja valmentajaverkostossa 15 asiantuntijaa tai valmentajaa. Intotalo Oy toimii työ- ja elinkeinoministeriön yritysten kehittämispalveluiden puittoimijana seuraavissa valmennuksissa: PK- yritysten markkinoinnin kehittämisen, Pk-yritysten kasvuun johtamisen sekä PK- yritysten markkinoinnin ja asiakkuuksien johtamisen valmennuksissa. Toteuttavat johtamisen ryhmävalmennuksia sekä yrityskohtaisia konsultointeja. (Intotalo Oy 2019.)

5.2 Valmennuksen rakenne

Alueellisten ELY-keskusten puitetoimittajana tuotetut valmennusohjelmat sisältävät 10 valmennuspäivää valmentajien johdolla sekä kaksi yrityskohtaista konsultointipäivää. (Kuva 8) Lisäksi Intotalon toteuttamat valmennukset sisältävät: erilaisia työkaluja ja asiakirjapohjia, markkinoinnin ja asiakkuuksien johtamisen lähtötilanneanalyysi ja raportti kehityskohteista sekä kasvumahdollisuuksista, luontainen toimintatyöli Extended DISC analyysi, neljä käytännön yritystarinaa ja casekuvausta, Ilmainen käyttöoikeus Intotalon verkkovalmennusympäristöön, joka sisältää yli 20 tuntia videovalmennusmateriaaleja, pääsyn suljettuun Intotalon Kasvukööri – Facebook-ryhmään, jossa on mahdollisuus jakaa oppeja, verkostoitua ja käydä keskustelua. (Intotalo Oy 2019.)

ELY-keskusten puitetoimittajana	Lisäksi Intotalon toteuttamat valmennukset sisältävät
<ul style="list-style-type: none"> • 10 valmennuspäivää • kaksi yrityskohtaista konsultointipäivää 	<ul style="list-style-type: none"> • lähtötilanneanalyysi ja raportti kehityskohteista sekä kasvumahdollisuuksista • luontainen toimintatyöli Extended DISC analyysi • neljä käytännön yritystarinaa ja casekuvausta • Ilmainen käyttöoikeus Intotalon verkkovalmennusympäristöön, sisältää yli 20 tuntia videovalmennusmateriaaleja • pääsyn suljettuun Intotalon Kasvukööri – Facebook-ryhmään, jossa on mahdollisuus jakaa oppeja, verkostoitua ja käydä keskustelua • erilaisia työkaluja ja asiakirjapohjia

Kuva 8. Valmennuksen rakenne (Intotalo 2019)

5.3 Intotalo Oy:n valmennuksen toimintamalli

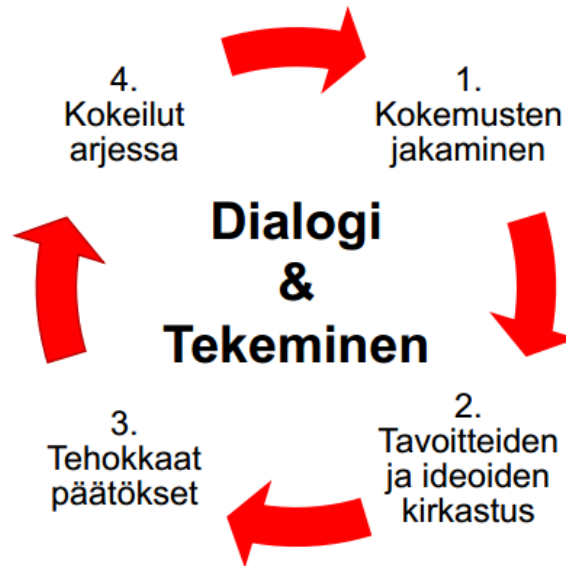
Intotalon valmennuksen tieteellinen perusta nojautuu teoriaan ja tutkimuksiin psykologisen pääoman merkityksestä yksilön motivoitumiseen ja asiakaskokemuksen edistämiseen yrityksessä. Teoria ja tutkimus ovat Nebraskan yliopiston professorin Fred Luthansin. (Leppänen 2019.)

Intotalo Oy:n valmennuksen perustalla on ajatus, että organisaatioissa tarvitaan psykologista pääomaa johtamisesta päivittäiseen tiimityöskentelyyn. Oikeat ratkaisut, rohkeus oma-aloitteisuuteen sekä työskentely tiimissä erilaisten ihmisten kanssa ei ole kiinni tekniikoista vaan kyvystä nähdä asiat uudella tavalla. Valmennuksen keskiössä on ihmiset ja ihmisten kuuntelu, ei valmentaja eikä valmennusmallit tai -tekniikat. Makke Leppänen, Intotalon Oy:n hallituksen jäsenen ja valmentajan ohjeistus valmentajille on 5K:ta, joilla hän kiteyttää valmentajan tehtävät: 1. Kuuntele, 2. Kysy, 3. Kunnioita, 4. Keskity, 5. Kannusta. (Leppänen 2019.)

Intotalo Oy:n valmennuksen tavoitteena on erilaisten toimintamallien avulla liittää valmennustoiminta suoraan käytännön toimintaan. Osallistujat pystyvät kokeilemaan heti valmennuksen aikana opittuja asioita käytännössä. Intotalon valmentajien rooli on kannustaa osaamisellaan ja menettelytavoillaan osallistujien avointa vuoropuhelua, kokemusten jakamista sekä tavoitteiden seuranta. (Leppänen 2019.)

Valmennuksen pedagogiset periaatteet ovat humanistinen ihmiskäsitys ja Nonaka - Takeuchin tietoteoria. Oppimismenetelmistä lähinnä ovat vuorovaikutus (learning by dialogue) ja tekemällä oppiminen (learning by doing.) (Leppänen 2019.)

Intotalon valmennuksen oppimismalli on yhdistelmä Nonaka & Takeuchin tiedon syntymien mallia sekä Kolbin oppimisenkehää. Oppimismallissa (Kuva 9) 1. vaiheen on tarkoitus synnyttää ja saada aikaiseksi keskustelua, dialogia, valmentajan ja osallistujien kesken. Jakaa kokemuksia, synnyttää ideoita ja sparrata toisiansa. 2. Vaiheessa sanoitetaan tavoitteet ja ideat sekä muodostetaan niistä konkreettinen arkeen sopiva malli. 3. Nopeat päätökset tarkoittavat, opittujen asioiden työstämistä, jalostamista ja testaamista heti valmennuspäivän aikana. 4. Valmennuspäivän anti viedään arkeen kokeiltavaksi. Näin saadaan nopeasti lisätietoa kokeilusta, oliko kokeilu onnistunut ja mitä uutta tietoa kokeilusta tuli. (Leppänen 2019.)



Kuva 9. Intotalo Oy:n valmennuksen toimintamalli (Leppänen 2019)

5.4 Aineistonhankinta- ja analyysimenetelmät kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen

Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen juuret luonnontieteessä ja sen taustalla on ajatus, puolueettomasti todistetuista tosiasioista, jotka ovat aistihavainnoin ja loogisesti päättelöllä todettu ja se nojautuu yleispäteviin syyn ja seurauksien lakeihin. Ominaista kvantitatiiviselle tutkimukselle ovat johtopäätökset muista tutkimuksista, aikaisemmat teoriat ja käsitteiden avaaminen ja määrittely, aineisto käsitellään tilastollisessa muodossa. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 139 - 140). Aineisto voi olla numeroina tai ei-numeroina eli sanallisena. Tällöin voidaan muuttujaksi valikoida laatua kuvaava mittausyksikkö, esimerkiksi Likertin asteikko: samaa mieltä-jokseenkin samaa mieltä- jokseenkin eri mieltä- eri mieltä. (KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto.)

Kvalitatiivisen eli laadulliseen tutkimuksen lähtökohtana on aidon elämän kuvaaminen. Pyrkimys on pystyä tutkimaan haluttua asiasta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisen tutkimus huomioi elämän kirjavuuden ja ymmärtää, ettei todellisuutta voi laittaa mielivaltaisiin palasiin, koska elämässä tapahtuneet asiat vaikuttavat keskenään toisiinsa dominoefektin lailla. Se pyrkii enemminkin löytämään merkityksiä. (Hirsijärvi ym. 2009, 161.)

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa puhutaan reliabeliuksesta ja validiuksesta. Reliaabelius tarkoittaa, että tutkimus voidaan toistaa ja saadaan täysin sama tulos. Kun tutkimus todetaan reliabeliksi, se ei ole sattumanvarainen tulos. Validius kertoo tutkimuksen pätevyydestä. Se tarkoittaa kykyä mitata juuri haluttua asiaa ja mittarin pätevyyttä kyseisessä tilanteessa. Voidaan miettiä ovatko kysymykset päteviä haluttuun tutkimusongelmaan. Ymmärtävätkö vastaajat kysymyslomakkeen kysymykset samalla tavalla kuin tutkija? (Hirsijärvi ym. 2009, 231-232.)

Luotettavuuskriteerit liitetään kvantitatiiviseen tutkimukseen, josta ne ovat alun perin muodostuneet. Monet tutkijat ovat kritisoineet, ettei joustamattomia reliabeliutta ja validiutta tulisi käyttää kvalitatiivisessa tutkimuksessa, koska ihmisten toimintaa voi olla vaikea laittaa tiukoihin toistettaviin raameihin. Kuitenkin on tarpeellista jollakin tavoin arvioida tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Yksi tapa arvioida laadullista tutkimusta, on tutkimuksessa kuvata tarkasti yksilöiden, tilanteiden ja paikkojen kuvaukset ja tapahtumat. Tällöin validius tarkoittaa kuvatun tilanteen ja sen selityksen keskinäistä sopivuutta. (Hirsijärvi, yms. 2009, 231-232.)

Laadullisessa tutkimuksessa erittäin tärkeää kuvata kaikki tutkimuksen vaiheet tarkasti lukijoiden luettavaksi. Aineistoon kohdistuvat tilanteet ja paikat olisi syytä kuvata erityisellä huomiolla. Laadullisen tutkimuksen analysoinnissa käytetty luokittelu tulee avata tutkimuksessa ihan luokittelun syntymisestä asti sekä perustella kyseinen luokittelu. (Hirsijärvi, yms. 2009, 232.)

Samoin kuin tulosten analysointi vaatii tekijältä tarkkuutta, niin myös tulosten tulkinta. Tulosten tulkinnassa tekijä joutuu pohtimaan, mitä tämä oikein tarkoittaa ja pyrkiä tuomaan tulokset teoreettiseen tarkasteluun ja punnitsemaan vastauksia, kyetäkseen tekemään johtopäätöksiä. Johtopäätösten ja tulosten tulkinnan rinnalle kannattaa nostaa autenttisia vastauksia ja näin lisätä lukijan ymmärrystä tulkinnoista. (Hirsijärvi, yms. 2009, 233.)

5.5 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa asiakkaiden tyytyväisyystaso valmennukseen ja löytää potentiaalisia parannusehdotuksia. Tekijän oletus tutkimuksen alussa oli, että osallistujat ovat hyötäneet valmennuksesta. Alkuoletus perustuu tekijän aikaisemmin toteuttamaan osallistujien palautehaastatteluun sekä keskusteluihin asiakkaiden kanssa. Tutkimuksella pyrittiin selvittämään oletuksen paikkansa pitävyyttä.

Tässä opinnäytetyössä tehtiin asiakaskysely 23.10 – 8.11.2019 ja selvitettiin, miten Intotalo Oy:n valmennus on vaikuttanut valmennukseen osallistuviin pk-yritysten avainhenkilöihin. Avainhenkilöllä tarkoitetaan tässä yhteydessä johtajaa, esimiestä tai henkilöä, jonka työkuvaan kuuluu esimiestöitä ilman, että hänen tittelinsä on johtaja tai esimies. Opinnäytetyö keskittyy pk-yritysten avainhenkilöihin, jotka ovat osallistuneet Intotalo oy:n tuottamaan valmennukseen joko ELY-keskuksen osittaisella rahoituksella tai yrityksen ostopalveluna. Tutkimuksen otoksen valinnan teki toimeksiantaja yritys. Otantaan valittiin 185 osallistujaa vuosien 2018 -2019 johtamisen sekä myynti ja markkinointivalmennuksista 11 eri paikkakunnalta. Valitut osallistujat olivat olleet valmennuksessa lähiaikoina.

Kysely toteutettiin sähköisenä kyselynä Google Forms- ohjelmalla. Sähköiseen kyselylomakkeeseen osallistujat pääsivät sähköpostiin lähetetyn linkin avulla. Kyselylomake sisälsi sekä kvalitatiivisia eli laadullisia kysymyksiä että kvantitatiivisia eli määrällisiä kysymyksiä. Kvalitatiivisiin kysymyksiin osallistujille jätettiin tilaa kirjoittaa omin sanoin vastaus. Kvantitatiivisten kysymysten muuttujina oli Likertin asteikon: samaa mieltä – jokseenkin samaa mieltä, jokseenkin eri mieltä sekä eri mieltä vaihtoehdot.

Osallistujat valikoituivat valmennusryhmittäin eli kaikille ko. valmennuksessa osallistuneille lähetettiin kysely 23.10.2019. Kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista. Vastausaikaa heille annettiin noin kaksi viikkoa, perjantaihin 8.11.2019 asti. Kun kyselyn vastausaika päättyi, tulokset analysoitiin.

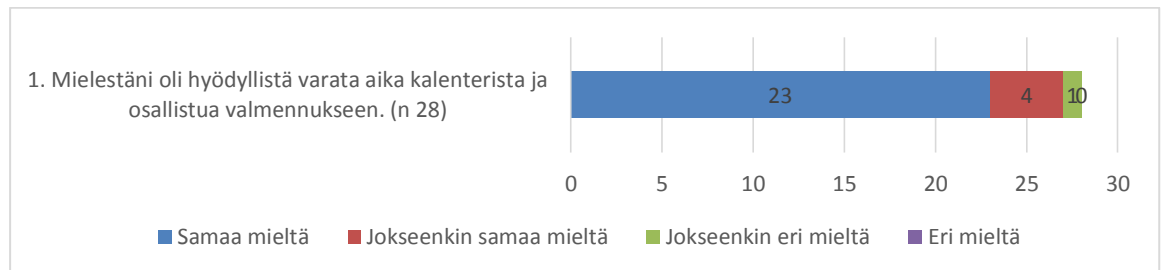
Kyselylomakkeen kvantitatiivisten kysymysten vastaukset laadittiin frekvenssijakaumista kuviksi. Lisäksi tutkimusaineisto sanallistettiin ja frekvenssijakauma kuvailtiin tutkimusaineistosta saatujen lukujen perusteella. Kysymyslomakkeen kvalitatiiviset kysymysten vastaukset luettiin useampaan kertaan ja järjesteltiin teemojen sekä asiakokonaisuuksien mukaisesti ryhmiin. Näiden teemojen perusteella kirjoitettiin tutkimusten tulokset.

5.6 Tulokset

Tulokset ilmoitetaan todellisin luvuin, koska kyselyyn vastasi 28 osallistujaa.

1. Mielestäni oli hyödyllistä varata aika kalenterista ja osallistua valmennukseen.

(Kuva 10.) Osallistujista 28:sta 23 vastasi olevansa samaa mieltä, että oli hyödyllistä varata aika kalenterista ja osallistua valmennukseen. Osallistujista neljä vastasi olevansa jokseenkin samaa mieltä. Yksi osallistuja vastasi, että on jokseenkin eri mieltä väitteestä, että oli hyödyllistä varata aika kalenterista ja osallistua valmennukseen. Kukaan osallistujista ei vastannut olevansa eri mieltä väitteen kanssa, että oli hyödyllistä varata aika kalenterista ja osallistua valmennukseen.

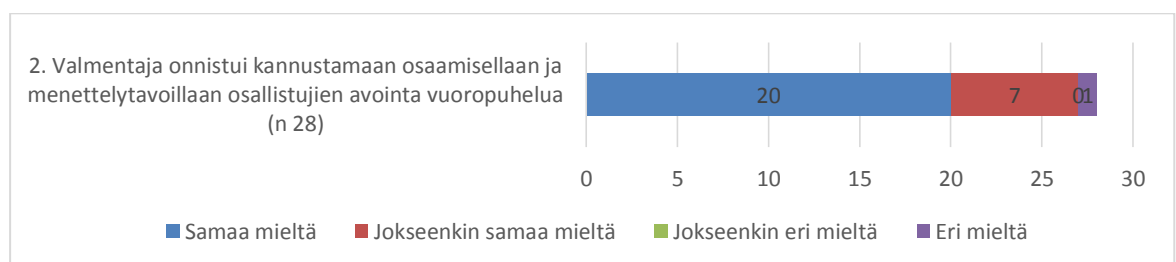


Kuva 10. Valmennukseen osallistumisen hyödyllisyys

Tutkimuksen mukaan osallistujat kokivat hyödylliseksi ajan varaamisen ja osallistumisen valmennukseen.

2. Valmentaja onnistui kannustamaan osaamisellaan ja menettelytavoillaan osallistujien avointa vuoropuhelua.

(Kuva 11.) Osallistujista 28:sta 20 vastasi olevansa samaa mieltä, että valmentaja onnistui kannustamaan osaamisellaan ja menettelytavoillaan osallistujien avointa vuoropuhelua. Osallistujista seitsemän vastasi olevansa jokseenkin samaa mieltä. Kukaan osallistujista ei vastannut olevansa jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa, että valmentaja onnistui kannustamaan osaamisellaan ja menettelytavoillaan osallistujien avointa vuoropuhelua. Yksi osallistuja vastasi, että on eri mieltä väitteestä, että valmentaja onnistui kannustamaan osaamisellaan ja menettelytavoillaan osallistujien avointa vuoropuhelua.

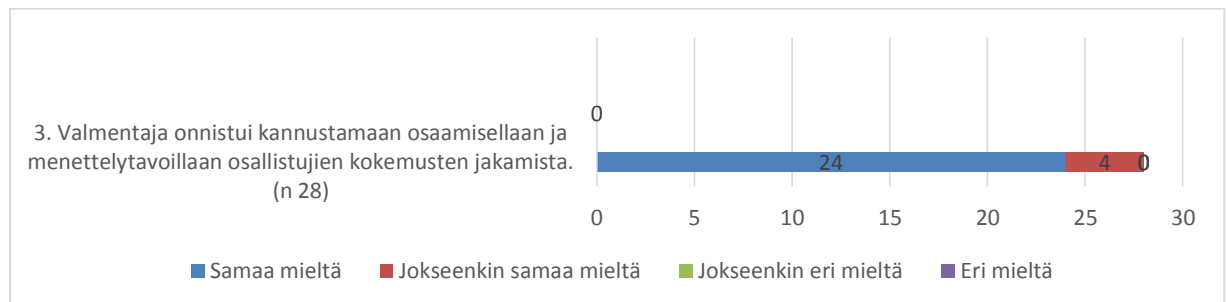


Kuva 11. Valmentajan kyky luoda avointa vuoropuhelua

Tutkimuksen mukaan valmentajat onnistuivat kannustamaan osaamisellaan ja menettelytavoillaan osallistujien avointa vuoropuhelua.

3. Valmentaja onnistui kannustamaan osaamisellaan ja menettelytavoillaan osallistujien kokemusten jakamista.

(Kuva 12.) Osallistujista 28:sta 24 vastasi olevansa samaa mieltä, että valmentaja onnistui kannustamaan osaamisellaan ja menettelytavoillaan osallistujien kokemusten jakamista. Osallistujista neljä vastasi olevansa jokseenkin samaa mieltä. Kukaan osallistujista ei vastannut olevansa jokseenkin eri mieltä tai eri mieltä väitteen kanssa, että valmentaja onnistui kannustamaan osaamisellaan ja menettelytavoillaan osallistujien kokemusten jakamista.

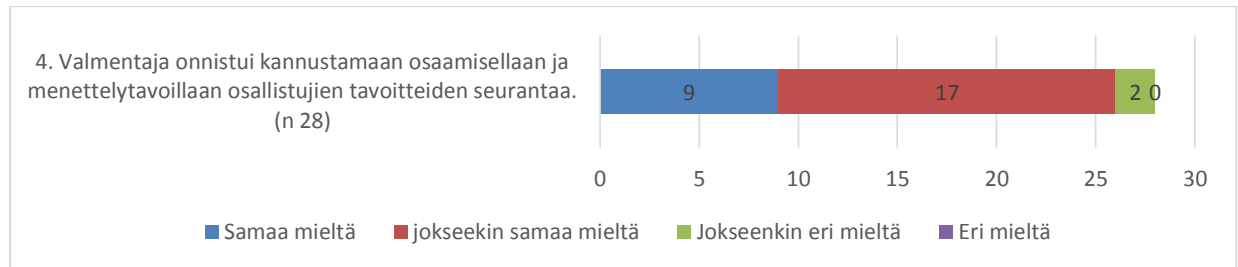


Kuva 12. Valmentajien kyky kannustaa kokemusten jakamisessa

Tutkimuksen mukaan valmentajat onnistuivat kannustamaan osaamisellaan ja menettelytavoillaan osallistujien kokemusten jakamista.

4. Valmentaja onnistui kannustamaan osaamisellaan ja menettelytavoillaan osallistujien tavoitteiden seuranta.

(Kuva 13.) Osallistujista 28:sta yhdeksän vastasi olevansa samaa mieltä, että valmentaja onnistui kannustamaan osaamisellaan ja menettelytavoillaan osallistujien tavoitteiden seuranta. Osallistujista 17 vastasivat olevansa jokseenkin samaa mieltä. Kaksi osallistujaa vastasivat, että on jokseenkin eri mieltä väitteestä, että valmentaja onnistui kannustamaan osaamisellaan ja menettelytavoillaan osallistujien tavoitteiden seuranta. Kukaan osallistujista ei vastannut olevansa eri mieltä väitteen kanssa, että valmentaja onnistui kannustamaan osaamisellaan ja menettelytavoillaan osallistujien tavoitteiden seuranta.

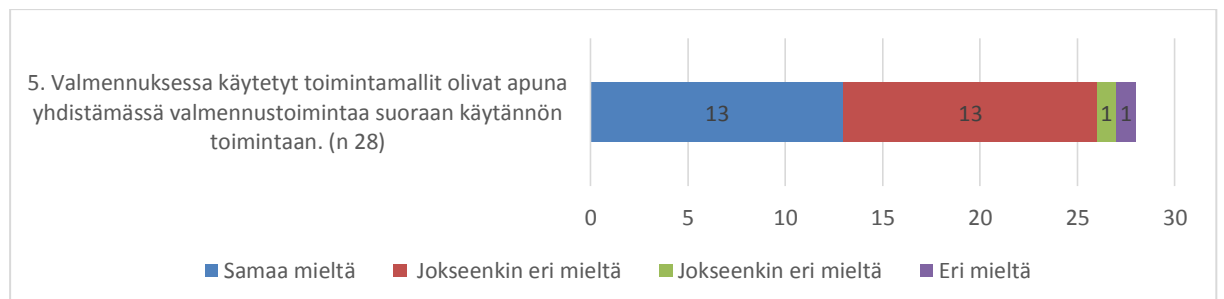


Kuva 13. Valmentajien kyky kannustaa osallistujien tavoitteiden seurannassa

Tutkimuksen mukaan valmentajat onnistuivat kannustamaan osaamisellaan ja menettelytavoillaan osallistujien tavoitteiden seurantaan.

5. Valmennuksessa käytetyt toimintamallit olivat apuna yhdistämässä valmennustoimintaa suoraan käytännön toimintaan.

(Kuva 14.) Osallistujista 28:sta 13 vastasi olevansa samaa mieltä, että valmennuksessa käytetyt toimintamallit olivat apuna yhdistämässä valmennustoimintaa suoraan käytännön toimintaan. Osallistujista 13 vastasi olevansa jokseenkin samaa mieltä. Yksi osallistuja vastasi, että on jokseenkin eri mieltä väitteestä, että valmennuksessa käytetyt toimintamallit olivat apuna yhdistämässä valmennustoimintaa suoraan käytännön toimintaan. Yksi osallistuja vastasi, että on eri mieltä väitteestä, että valmennuksessa käytetyt toimintamallit olivat apuna yhdistämässä valmennustoimintaa suoraan käytännön toimintaan.

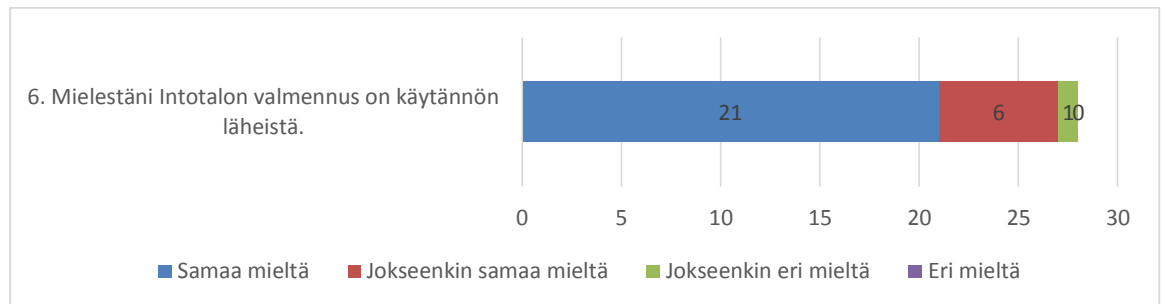


Kuva 14. Toimintamallien yhdistäminen käytännön toimintaan

Valmennuksessa käytetyt toimintamallit olivat tutkimuksen mukaan apuna yhdistämässä valmennustoimintaa suoraan käytännön toimintaan.

6. Mielestäni Intotalon valmennus on käytännön läheistä.

(Kuva 15.) Osallistujista 28:sta 21 vastasi olevansa samaa mieltä, että Intotalon valmennus on käytännön läheistä. Osallistujista kuusi vastasivat olevansa jokseenkin samaa mieltä. Yksi osallistuja vastasi, että on jokseenkin eri mieltä väitteestä, että Intotalon valmennus on käytännön läheistä. Kukaan osallistujista ei vastannut olevansa eri mieltä väitteen kanssa, että Intotalon valmennus on käytännön läheistä.

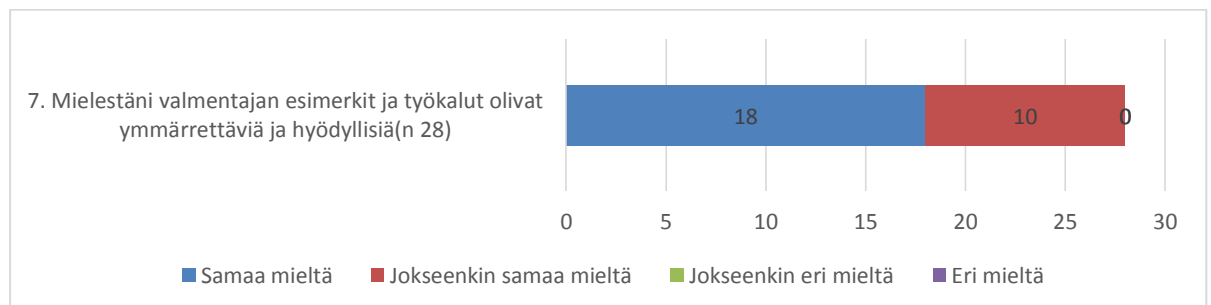


Kuva 15. Valmennuksen käytännön läheisyys

Tutkimuksessa todettiin Intotalon valmennuksen olevan käytännön läheistä.

7. Mielestäni valmentajan esimerkit ja työkalut olivat ymmärrettäviä ja hyödyllisiä

(Kuva 16.) Osallistujista 28:sta 18 vastasi olevansa samaa mieltä, että valmentajan esimerkit ja työkalut olivat ymmärrettäviä ja hyödyllisiä. Osallistujista 10 vastasi olevansa jokseenkin samaa mieltä. Kukaan osallistujista ei vastannut olevansa jokseenkin eri mieltä tai eri mieltä väitteen kanssa, että valmentajan esimerkit ja työkalut olivat ymmärrettäviä ja hyödyllisiä.



Kuva 16. Esimerkkien ja työkalujen ymmärrettävyys ja hyödyllisyys

Tutkimuksen mukaan valmentajien esimerkit ja työkalut olivat ymmärrettäviä ja hyödyllisiä.

Avoimet vastaukset:

8. Valmennuksessa pyritään mahdollistamaan aikaa ja tilaa ajattelulle sekä keskustelulle. Miten tarpeellisenä tätä pidät?

Osallistujista 28:sta 26 vastasi, että valmennuksessa mahdollistettu aika ja tila keskustelulle olivat tarpeellista. Yksi osallistuja koki, ettei ajan ja tilan mahdollistaminen keskustelulle ollut tarpeellista ja yksi osallistuja koki, että homma parani loppua kohti.

”Pidän tarpeellisenä. Silloin on mahdollista tuoda julki omat näkemykset asioista ja kuulla myös toisten mielipiteet ja näkemykset niistä. Mahdollisesti myös havaita omat virheet ja tehdä muutoksia omiin toimintatapoihin / ajatuksiin.”

”Oli luultavasti yksi tärkeimmistä asioista. Sain paljon vinkkejä muilta asiakkailta myös.”

Osallistujat käyttivät sanoja: tarpeellinen, hyödyllinen ja tärkeä, jotka ovat keskenään synonyymejä. Kysymyksen vastastauksista selviää, että aika ja tila ajatuksille ja keskustelulle mahdollistaa muilta oppimisen ja itsereflektion. Molemmat ovat avainasemassa kehittämisessä ja oppimisessa.

9. Valmennuksessa on osallistujia eri aloilta. Mitä mieltä olet valmennuksessa tapahtuvista keskusteluista ja ajatusten vaihdoista, muiden osallistujien kanssa?

Kysymys eri alojen osallistujien kanssa käydyistä keskusteluista, 28 osallistujasta 27 koki hyödylliseksi. Yksi vastaaja ei kokenut keskusteluja muiden osallistujien kanssa tarpeelliseksi. Vastaajat käyttivät sanoja: tärkeää, hyödyllistä, hyvää ja tarpeellinen.

”Alasta riippumatta yrityksen ja liiketoiminnan johtaminen noudattaa samoja lainalaisuuksia. Joten keskustelut ovat hyödyllisiä ja monesti ns. outside of the box ajattelu tuo tehokkaammin eri ratkaisumalleja.”

”Monialainen osallistujajoukko mahdollisti äärimmäisen hedelmällistä keskustelua, ajatuksia herättäviä "tyhmiä" kysymyksiä ja uusia näkökulmia. Luonnollisesti osat keskusteluista jäivät pintapuolisiksi ilman saman alan tietoa.”

Valmennuksen monialainen keskustelu osallistujien kesken koettiin hyödylliseksi. Keskustelut avasivat osallistujille uusia näkökulmia ja auttoivat vanhoihin ongelmiin oivaltamaan uusia ratkaisuja. Valmennuksen keskustelun myötä myös vertaistuki koettiin arvokkaana.

10. Mikä on mielestäsi tärkein muutos mitä olet tehnyt eri tavalla valmennuksen jälkeen?

Osallistujista 28:sta 25 oli tehnyt asioita eri tavalla valmennuksen jälkeen. Kolme ei ollut tehnyt mitään muutosta valmennuksen jälkeen. Vastauksista nousi kolme eri asiakokonaisuutta eli luokkaa:

1. Johtaminen; asioiden, itsensä ja työntekijöiden johtaminen
2. Myynti, markkinointi ja asiakkaat
3. Ei muutosta

Osallistujista 19 koki tärkeimmän muutoksen asioiden, itsensä ja työntekijöiden johtamisessa. Kuusi koki, että tärkein muutos oli koskettanut myyntiä, markkinointia ja/tai asiakkaita. Kaksi osallistujaa kokivat, ettei valmennuksesta seurannut muutoksia.

1. Johtaminen; asioiden, itsensä ja työntekijöiden johtaminen

“Johdan enemmän suunnitellusti markkinointia ja asiakkaiden hallintaa. Nyt on laitettu "paperille" ne asiat, jotka vain olivat omassa mielessä. Tällä tavalla asiat tulee paremmin hoidettua.”

“Nyt johtamaan myös itseäni ja kenties hieman kovettanut itseäni ja jakanut rohkeammin vastuita ja töitä muillekin!”

“Aikataulun parempi hyödyntäminen”

Kysymyksen vastauksista selviää, että muutoksena oli tullut ajan käytön ja asioiden suunnitelmallisuuden lisääntyminen, työntekijöiden kanssa vuorovaikutuksen selkeytyminen sekä omien vahvuuksien löytäminen.

2. Myynti, markkinointi ja asiakkaat

“Yrityksen käyttöön otettu CRM-järjestelmä vanhan tilalle. Seuraavalle kaudelle asiakkaiden tarkempi segmentointi ja tarkennettu / laadukkaampi mainonta.”

”Markkinoinnin eri suunnat ja tavoitteiden hahmottaminen on selkeytynyt.”

”Ajankäytön hallinta ja myynnin tehostaminen.”

Vastauksissa nousi selkeästi sosiaalisen median lisääntynyt ymmärrys sekä markkinoinnin ja asiakkuuksien haltuun ottaminen.

11. Mitä osaamista valmennuksesta on syntynyt sinulle? Esimerkiksi: strategiatyöhön, myyntiin, markkinointiin, asiakkuuksiin, talouteen, prosesseihin tai henkilöstön johtamiseen.

Osallistujista 16 koki, että heille oli syntynyt myyntiin, markkinointiin ja asiakkuuksiin liittyvää osaamista. Osallistujista 11 koki, että heille syntyi osaamista itsensä ja työntekijöiden johtamiseen.

Myyntiin, markkinointiin ja asiakkuuksiin syntyneitä osaamista osallistajat kertoivat seuraavasti.

”Markkinoinnin perusteiden kertaus, strategioiden luonti ja pohdinta. (uusia ajatusmalleja)”

”Asiakasarvo analysointi, strategiatyön merkitys ja henkilöstöjohtaminen on parantunut.”

”Käytännön työkaluja markkinointiin ja ideoita yrityksen strategian kehittämiseen.”

”Jokaiselta osa-alueelta on saanut jotain. Myynnissä strategiat ovat olleet kaikkein hyödyllisempiä.”

”Taloutta on alkanut katsomaan vähän eri näkövinkkeleistä. Henkilöstön johtamiseen tullut jäməkämpä ote, asiakkuuksia on alkanut hoitamaan eri tavalla ja karsimaan turhat rönsyt pois.”

Vastauksissa nousi selkeästi osaamisen lisääntyminen strategiatyöhön, markkinointiin ja asiakkuuksien hoitamiseen.

Itsensä ja työntekijöiden johtamiseen syntyneitä osaamista osallistajat kertoivat seuraavasti.

”Suoraviivaisempi toiminta ja selkeämmin sanon mitä tarkoitan muistaen, että työntekijä EI osaa lukea välttämättä, mitä asioilla tarkoitan, ellen sano ihan suoraan. Nostan kissan herkemmin pöydälle :)”

”Henkilöstön palkitseminen ja kannustaminen. Myynnin ja markkinoinnin käsi kädessä kulkeminen eikä niitä ajatella eri yksikköinä.”

”Prosessit tullaan nyt paremmin käymään perehdytyksessä läpi, vastuun jakaminen ja selkeyttäminen.”

”Markkinointiin selkeät tavoitteet, päättäväisempi linja johtamisessa, olen ollut vähän liian kiltti, vaikeisiin asioihinkin tulee puuttua.”

”Jaoimme enemmän vastuuta työntekijöillemme koulutuksen jälkeen. Oma työpanos helpottui.”

”Tavoitteiden asettaminen ja niiden seuranta. Laatutyöskentely, ja sen käyttäminen johtamisen työkaluna.”

Valmennus oli lisännyt itsensä ja työntekijöiden johtamiseen syntynyttä osaamista erityisesti henkilöstöjohtamisen osa-alueille. Osallistujat kokivat osaamisen lisääntyneen työntekijöiden kannustamisessa, vuorovaikutukseen ja palkitsemiseen, uuden työntekijän perehdytyksessä sekä tavoitteiden seurannassa.

12. Millaisia henkisiä resursseja tai pääomaa valmennus on lisännyt itsellesi?

Osallistujien vastauksesta 28:sta 11 olivat kokeneet valmennuksen lisäävän itsevarmuutta, rohkeutta, itsetuntoa tai luottamusta. Vastaajista kahdeksan ei osannut sanoa, millaisia henkisiä resursseja tai pääomaa valmennus lisäsi. Neljä vastaajista kokivat saaneensa uusia näkökulmia sekä lisänneen ymmärrystä ja kaksi vastaajaa kokivat valmennuksen antaneen intoa.

Valmennuksen vahvistavasta vaikutuksesta osallistujien itseensä uskomiseen, osallistujat kertoivat seuraavasti.

”Parempi itsetunto luultavasti sillä huomasi että muutkin taaplaavat aivan samojen asioiden kanssa.”

”Lisännyt varmuutta eri tyyppisten henkilöiden kanssakäymisessä.”

”Varmuutta viedä liiketoimintaa eteenpäin.”

”Osata iloita omista johtamistaidoista ja kyvyistä ja luottaa itseensä ja tekemiseen.”

”Ole rohkeasti oma itsesi myös johtajana ja anna myös henkilöstölle aikaa ja kuuntele heitä.”

Valmennuksesta tulleista uusista näkökulmista sekä ymmärryksen lisääntymisestä osallistujat kertoivat seuraavasti.

”Asioiden suhteuttamista ja organisointia jonka kautta jaksaminen paranee.”

”Kattavampi ymmärrys yrity maailmasta, lisää näkökantoja ajatteluun.”

”Osaan nykyisin ajatella asioita enemmän yrityksen kehittämisen kannalta.”

Valmennuksen innostavasta vaikutuksesta osallistujat kertoivat seuraavasti.

”Intoa ja virtaa kehittää. Sparraus selkeyttää omia ajatuksia. Hetken pysähdys oman firman ulkopuolella tekee aina ”gutaa”! ”

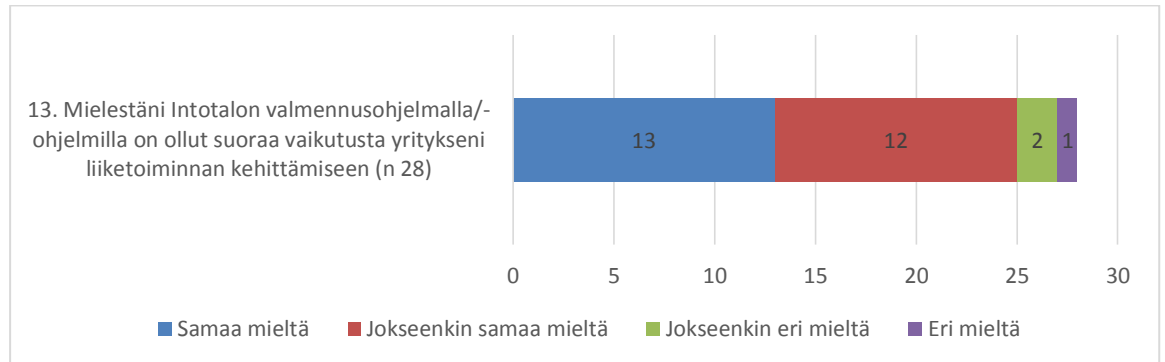
”Innostusta on kyllä lisännyt ja innostavaa on ollut myös kuulla muiden yrittäjien tarinoita
Esim. Taneli Sutinen Superpark.”

Osallistujien vastauksista kysymykseen nousi merkittävimäksi asiaksi valmennuksen vahvistava vaikutus osallistujien itseensä uskomisessa. Lisäksi selvisi osallistujien ymmärryksen kasvavan yrityksen kehittämisen näkökulmasta sekä heidän saavan innostusta ja energiaa omaan työhönsä.

13. Mielestäni Intotalon valmennusohjelmalla/-ohjelmilla on ollut suoraa vaikutusta yritykseni liiketoiminnan kehittämiseen.

(Kuva 17.) Osallistujista 28:sta 13 vastasi olevansa samaa mieltä, että Intotalon valmennusohjelmalla/-ohjelmilla on ollut suoraa vaikutusta yritykseni liiketoiminnan kehittämiseen. Osallistujista 12 vastasi olevansa jokseenkin samaa mieltä. Kaksi osallistujaa vastasivat, että on jokseenkin eri mieltä väitteestä, että Intotalon valmennusohjelmalla/-ohjelmilla olisi ollut suoraa vaikutusta yritykseni liiketoiminnan kehittämiseen. Yksi osallistuja vastasi, että on eri mieltä väitteestä, että

Intotalon valmennusohjelmalla/-ohjelmilla olisi ollut suoraa vaikutusta yritykseni liiketoiminnan kehittämiseen.

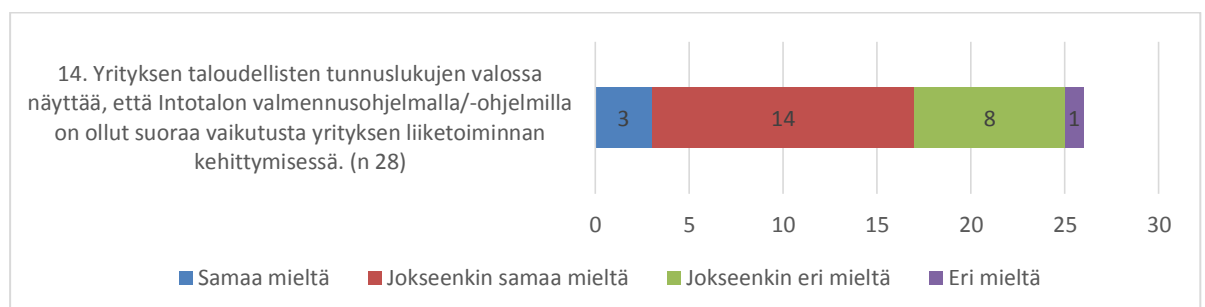


Kuva 17. Valmennuksen vaikutus liiketoiminnan kehittämiseen

Tutkimuksen mukaan osallistujat kokivat valmennusohjelman vaikuttavan suoraan yrityksen liiketoiminnan kehittämiseen.

14. Yrityksen taloudellisten tunnuslukujen valossa näyttää, että Intotalon valmennusohjelmalla/-ohjelmilla on ollut suoraa vaikutusta yrityksen liiketoiminnan kehittämisessä.

(Kuva 18.) Osallistujista 28:sta kolme vastasi olevansa samaa mieltä, että yrityksen taloudellisten tunnuslukujen valossa näyttää Intotalon valmennusohjelmalla/-ohjelmilla olevan suoraa vaikutusta yritykseni liiketoiminnan kehittämiseen. Osallistujista 14 vastasi olevansa jokseenkin samaa mieltä. Kahdeksan osallistujaa vastasivat, että on jokseenkin eri mieltä väitteestä, että yrityksen taloudellisten tunnuslukujen valossa näyttää Intotalon valmennusohjelmalla/-ohjelmilla olevan suoraa vaikutusta yritykseni liiketoiminnan kehittämiseen. Yksi osallistuja vastasi, että on eri mieltä väitteestä, että yrityksen taloudellisten tunnuslukujen valossa näyttää Intotalon valmennusohjelmalla/-ohjelmilla olevan suoraa vaikutusta yritykseni liiketoiminnan kehittämiseen.

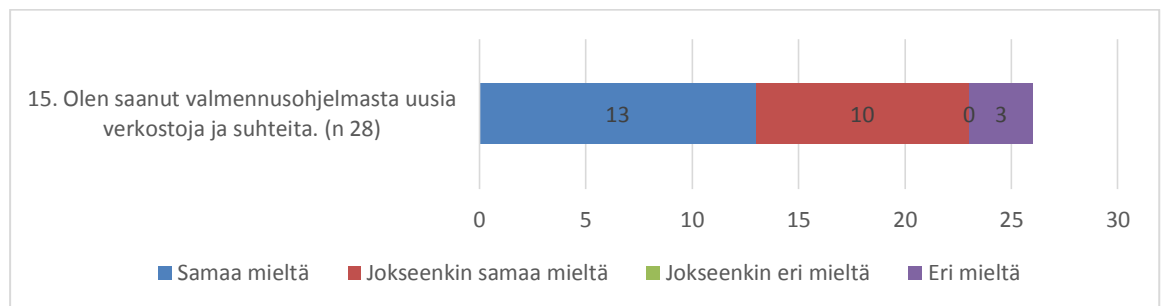


Kuva 18. Taloudellisten lukujen valossa valmennuksen vaikutus

Tutkimus osoittaa sen, että yrityksen taloudellisten tunnuslukujen valossa Intotalon valmennusohjelman suora vaikutus yrityksen liiketoiminnan kehittämiseen on epävarmaa osallistujille.

15. Olen saanut valmennusohjelmasta uusia verkostoja ja suhteita

(Kuva 19.) Osallistujista 28:sta 13 vastasi saaneensa valmennusohjelmasta uusia verkostoja ja suhteita. Osallistujista 10 vastasi olevansa jokseenkin samaa mieltä. Kukaan osallistujista ei vastannut olevansa jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa. Kolme osallistujaa vastasi olevansa eri mieltä väitteestä, olen saanut valmennusohjelmasta uusia verkostoja ja suhteita

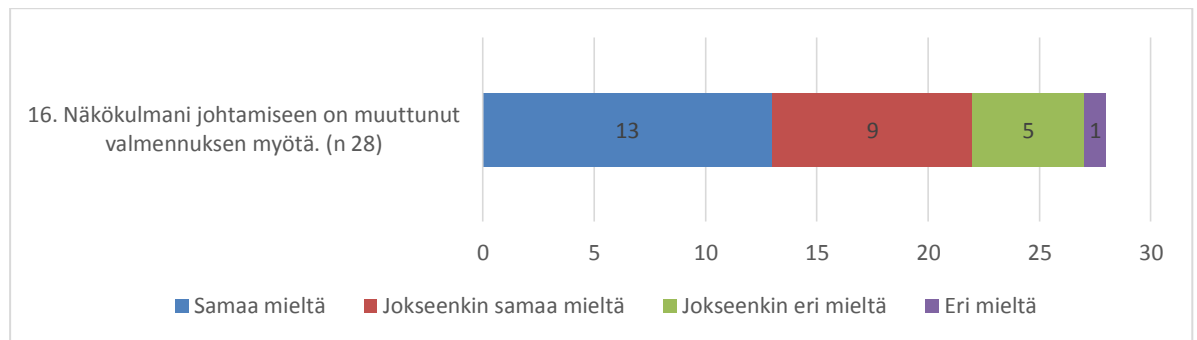


Kuva 19. verkostojen ja suhteiden muodostuminen

Tutkimuksen mukaan osallistujat olivat luoneet valmennuksen aikana uusia verkostoja ja suhteita.

16. Näkökulmani johtamiseen on muuttunut valmennuksen myötä.

(Kuva 20.) Osallistujista 28:sta 13 vastasi olevansa samaa mieltä, että näkökulma johtamiseen on muuttunut valmennuksen myötä. Osallistujista 9 vastasi olevansa jokseenkin samaa mieltä. Viisi osallistujaa vastasi, että ovat jokseenkin eri mieltä väitteestä, että näkökulma johtamiseen olisi muuttunut valmennuksen myötä. Yksi osallistuja vastasi, että näkökulma johtamiseen ei olisi muuttunut valmennuksen myötä.

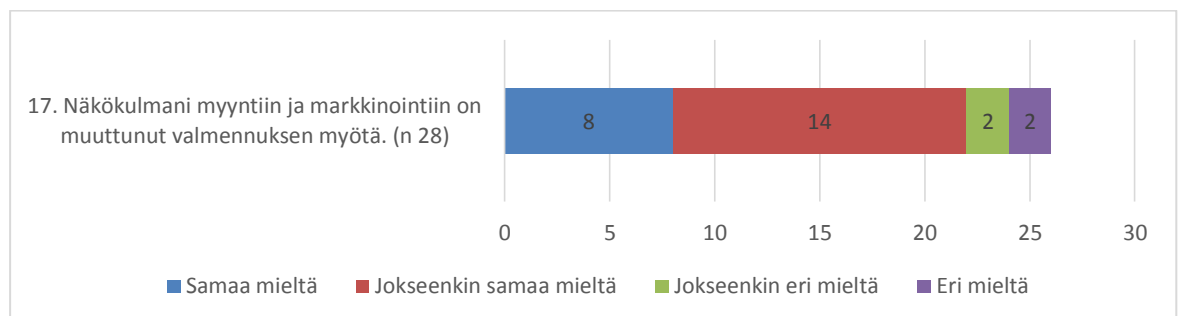


Kuva 20. Johtamisen näkökulman muutos

Tutkimus osoittaa, että näkökulma johtamiseen on valmennuksen myötä muuttunut.

17. Näkökulmani myyntiin ja markkinointiin on muuttunut valmennuksen myötä.

(Kuva 21.) Osallistujista 28:sta kahdeksan vastasi olevansa samaa mieltä, että näkökulma myyntiin ja markkinointiin on muuttunut valmennuksen myötä. Osallistujista 14 vastasi olevansa jokseenkin samaa mieltä. Kaksi osallistujaa vastasi, että ovat jokseenkin eri mieltä väitteestä, että näkökulma myyntiin ja markkinointiin olisi muuttunut valmennuksen myötä. Kaksi osallistujaa vastasi olevansa eri mieltä, että näkökulma myyntiin ja markkinointiin olisi muuttunut valmennuksen myötä.



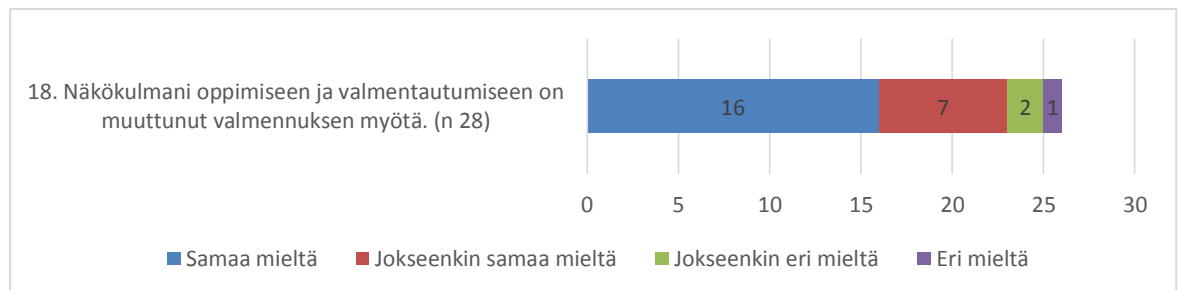
Kuva 21. Näkökulman muutos myyntiin ja markkinointiin

Tutkimuksen mukaan muutos myynnin ja markkinointiin oli muuttunut valmennuksen myötä.

18. Näkökulmani oppimiseen ja valmentautumiseen on muuttunut valmennuksen myötä.

(Kuva 22.) Osallistujista 28:sta 16 vastasi olevansa samaa mieltä, että näkökulma oppimiseen ja valmentautumiseen on muuttunut valmennuksen myötä. Osallistujista 7 vastasi olevansa jokseenkin samaa mieltä. Kaksi osallistujaa vastasi, että ovat jokseenkin eri mieltä väitteestä, että

näkökulma oppimiseen ja valmentautumiseen olisi muuttunut valmennuksen myötä. Yksi osallistuja vastasi olevansa eri mieltä, että näkökulma oppimiseen ja valmentautumiseen olisi muuttunut valmennuksen myötä.



Kuva 22. Näkökulman muutos oppimiseen ja valmentautumiseen

Tutkimuksen mukaan muutos oppimiseen ja valmentautumiseen oli muuttunut valmennuksen myötä.

6 Pohdinta

Intotalo Oy:n valmennushistoria alkaa 2000-luvun alkupuolelta, samoihin aikoihin alkoi tiedon demokratisoituminen ja valmennusala koskettava muutos. Intotalon Oy:n taakkana ei ole isoa koneistoa, vaan se on ketterä pienehkö yritys, jolle valmennusalan uusi aika on yrityksen starttausvaihetta. Tutkimuksessa kävi selväksi, että Intotalon valmennus pitää sisällään valmennusalan tulevaisuuden menestystekijöitä: asiakaslähtöisyys, valmentajien ja osallistujien keskinäinen dialogi, kuin myös osallistujien kesken käytävää dialogia sekä valmentajan mentorimainen asenne. Asiakkaat haluavat oppia ymmärtämään asioita, eivät vastaanottaa pelkästään patenttiratkaisua (Hämäläinen 2017, 67). Esiemiesten valmentamiselle on vielä yhteiskunnassa tarvetta.

Asiakkaiden tyytyväisyystasoa kartoittaessa selvisi, että valmennuksesta seurasi suoria hyötyjä. Osallistujat ovat tyytyväisiä valmentajien osaamiseen, menettelytapoihin sekä valmentajien käyttämiin esimerkkeihin ja työkaluihin. Monialaiset keskustelut muiden osallistujien kanssa lisäsi muilta oppimista sekä itsereflektiota ja olivat valmennuksessa arvokasta. Valmennus auttoi laajentamaan näkökulmia, lisäämään itseluottamusta ja rohkeutta sekä tuomaan uusia ideoita ja ajatuksia.

Valmennuksesta seuranneita hyötyjä, joilla on suora yhteys yrityksen talouteen, on tulosten perusteella hankala osoittaa. Tutkimuksen tuloksissa näkyi kuitenkin selkeästi poikkeama vastausten linjasta tässä kohdassa. Väite: ”Yrityksen taloudellisten tunnuslukujen valossa näyttää, että Intotalon valmennusohjelmalla/ -ohjelmilla on ollut suoraa vaikutusta yrityksen liiketoiminnan kehittymisessä.” Vastausten painopiste oli jokseenkin samaa mieltä sekä jokseenkin eri mieltä. Muissa väitteissä vastaukset olivat selkeästi samaa mieltä sekä jokseenkin samaa mieltä. Voidaan nähdä joitain syitä sille, miksi on hankala osoittaa selkeästi valmennuksen hyöty yrityksen tuloksen kannalta. Osallistujien valmennuksen ajankohdalla on varmasti oma merkityksensä. Mikäli valmennus on juuri päättynyt, ei voida olettaa, että konkreettiset toimet olisivat jo tuottaneet näkyvää hyötyä. Mikäli tutkimuksen kohderyhmä olisivat käyneet valmennuksen vuosi aikaisemmin, olisi silloin kuitenkin hankalampi muistaa itse valmennuksen yksityiskohtia. Lisäksi yrityksen taloudellisten hyötyjen seuraamiseen tulisi miettiä tarkemmin, millaisia mittareita käytetään ja mikä on seurannan aikaväli. Valmennuksen taloudellisten hyötyjen osoittamiselle olisi kuitenkin paikkansa silloin, kun myydään valmennukseen osallistumisen ajatusta henkilölle, joka ei tunne Intotaloa eikä tiedä heidän valmennuksensa tasoa.

Tekijän alkuoletus tutkimukselle oli, että osallistujat ovat hyötäneet valmennuksesta. Tutkimuksessa selvisi oletuksen paikkansapitävyys. Samalla se osoitti, miten hankala on selkeästi osoittaa käytännön suoria seurauksia valmennuksesta, joilla on taloudellinen merkitys osallistujan yrityksille.

Tutkimuksen kyselylomake lähetettiin 185 henkilölle, joista vastasi 28 osallistujaa. Näin ollen vastausprosentti jäi 15 %:n. Tutkimuksessa oli mukana kvantitatiivisia (määrällisiä) sekä kvalitatiivisia (laadullisia) kyselylomakkeen kysymyksiä. Kvalitatiivisten kysymysten luotettavuus ei ole riippuvainen vastausten määrästä, koska se pyrkii ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Tässä tutkimuksessa kvalitatiivisilla kysymyksillä haluttiin ymmärtää asiakkaiden tyytyväisyystasoa heidän kokemuksensa kautta. Kvantitatiivisten kysymysten osalta voi miettiä, oliko vastausprosentti tarpeeksi suuri, kun halutaan tehdä valmennuksen asiakastyytyväisyystasosta yleistys. Otannasta 85 % ei vastannut. Olisiko tutkimuksen tulos sama, mikäli he olisivat vastanneet? Jättivätkö tyytymättömät osallistujat vastaamatta? Vai jäikö vastaamiseen kiireiden vuoksi tekemättä? Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi perustuu myös tutkimuksen toistettavuuteen. Tutkimuksen kvalitatiiviset tulokset olivat linjassa kvantitatiivisten tulosten kanssa.

Tutkimuksen tekijä jäi miettimään, olivatko kysymykset asiakkaiden näkökulmasta kaikki olennaisia. Tekijä on myös sitä mieltä, että kysymysten painopiste (kvalitatiivinen – kvantitatiivinen) olisi voinut olla kvalitatiivisissa kysymyksissä. Aineistonhankintamenetelmänä olisi voinut olla haastattelu.

Tekijä ehdottaa jatkotutkimukseksi asiakasraatimaista asiakastyytyväisyysmittaustapaa, mikä liittäisi yhteistoiminnallista kehittämistä asiakkaiden kanssa. Tutkimus olisi kolmivaiheinen. Ensimmäisessä vaiheessa valitaan asiakasraatiin viidestä kahdeksaan asiakasta ja tutkimus toteutetaan ryhmähaastatteluna. Haastattelun avulla pyritään saamaan selville, mitkä viisi ominaisuutta ovat asiakkaalle tärkeimmät ominaisuudet johtamisvalmennuksessa. Toinen vaihe voidaan toteuttaa puhelinhaastatteluna tai kyselylomakkeella. Tässä vaiheessa pyritään selvittämään, mikä on johtamisvalmennusten ominaisuuksien tärkeysjärjestys. Kolmannessa vaiheessa pyritään selvittämään johtamisvalmennuksen ominaisuuksien arvosanat (1-10) ja näin saadaan kaikille ominaisuuksille keskiarvo.

Samaa asiakastyytyväisyysmittaustapaa voidaan käyttää useampana kertana tai useampana vuonna uudestaan. Mittareiden pysyessä vakioina, pystytään seuraamaan valmennuksen laadun

tasaisuutta tai sen kehitystä. Tällöin kuitenkin voidaan käyttää pelkästään kolmannen vaiheen selvitystä, eikä tarvitse uudestaan selvittää enimmäistä ja toista vaihetta.

Opinnäytetyötä työstäessä havaitsin, miten laaja aihe valmentaminen ja valmentamisen vaikuttavuus on ja miten useasta tekijästä vaikuttava valmennus muodostuu. Kaikkia vaikuttavia tekijöitä tästä kokonaisuudesta on valmentajan mahdotonta hallita ja kontrolloida. Lisäksi yllätti valmennuksen toimialan valtava muutos ja se mihin valmennuksen tulevaisuuden menestystekijät kulminoituvat. Niin ikään yllätti, miten iso merkitys yhteiskunnallisesti on hyvä esimiestyö ja sen puuttuminen vuonna 2018. Tämä kertoo sen, että esimiesten valmennukselle on vielä suuri tarve.

Ammatillinen kasvu on jatkuva oppimisprosessi, jota on mielestäni hankala itse havaita ja jäsentää. Opinnäytetyö toi tekijälle mahdollisuuden syventää osaamista valmennusalasta ja valmennuksen eri tekijöistä. Ammatillisten peruskäsitteiden ymmärtäminen lisääntyi. Opin etsimään luotettavia lähteitä. Samoin vahvistui teorian ja käytännön jatkuva yhteys ja keskinäinen vuorovaikutus. Oma ammatillinen ajattelu- ja päättelykyky kehittyi, kuitenkin on muistettava kehittää kykyjä edelleen. Kirjoitetun asiatekstin merkitys korostui, joka on tekijälle vielä kehittämisen kohde.

Lähteet

Amaratunga, D., Baldry, D., & Sarshar, M. (2001). Process improvement through performance measurement: the balanced scorecard methodology. *Work study*, 50(5)

Anttila, E. (2017). Ihmis- ja oppimiskäsitykset taideopetuksessa. Taideyliopiston Teatterikorkeakoulu. Luettu 24.9.2019. <https://disco.teak.fi/anttila/julkaisun-tiedot/>

ELY/Rovaniemen koulutuskuntayhtymä. (n.d). Osaamisen johtaminen. Osaamisen ennakkoinnista osaamisen kehittämiseen. Luettu: 28.9.2019. <https://www.redu.fi/loader.aspx?id=283831a3-dbf6-4ce2-82cd-7251322e8b03>

Haapsalo, M. & Erämies, S. (n.d.) Erilaiset Oppimiskäsitykset. Luettu 5.11.2019. <https://peda.net/id/dc2372a03bb>

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hämäläinen, J. (2017). Liikejohdon valmentava konsultointi ja tiedon demokratisoituminen. Luettu: 16.11.2019 <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201706081869>

Hämäläinen, K.(toim.) (2015). Yrittäjän taivas+helvetti. Riko Rajasi. Helsinki: One by One Oy.

Intotalo Oy (2019) Luettu: 19.11.2019 <https://www.intotalo.com>

Kauppila, R. A. (2007). Ihmisen tapa oppia: Johdatus sosiokonstruktiviseen oppimiskäsitykseen. Juva: PS-kustannus.

Koski, J. (2014). Myyntityö ammattina – Fenomenografinen tutkimus tradenomiopiskelijoiden käsityksistä. Luettu 16.11.2019 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9358-4>

Kultanen, T. (2009). Tunneälytaidot. Esimiesvalmennus ICT-alalla. Sosiaalisen innovaation suunnittelu, toteutus ja arviointi. Luettu: 16.11.2019 <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-7613-6f>

KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto (2007). Mittaaminen –muuttujien ominaisuudet. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietarkisto. Luettu: 19.11.2019
<https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

L 1347/ 2014. Laki yhdenvertaisuutta koskevan lainsäädännön voimaansaattamisesta. Luettu: 16.11.2019.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141325?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=yhdenvertaisuus#L2P7>,

Suomen Laki.

Leinonen, N., Partanen, T., & Palviainen, P. (2002) Tiimiakatemia. Tositarina tekemällä oppivasta yhteisöstä. Jyväskylä: PS-kustannus

Lylly-Yrjänä, M. (2019) työolobarometri 2018. Työ- ja elinkeinoministeriö. Luettu 11.11.2019

<https://tem.fi/documents/1410877/16401098/Työolobarometri%202018%20uudet%20tulokset/6c123dd3-ab9f-911e-abbb-c2c24121b7c4>

Malmi, T., Peltola, J., & Toivanen, J. (2006). Balanced scorecard : Rakenna ja sovelleta tehokkaasti (5. uud. p. ed.). Helsinki: Talentum.

McLeod, S. (2017). Kolb's Learning Styles and Experiential Learning Cycle. Luettu: 20.8.2019

<https://www.simplypsychology.org/learning-kolb.html>

Niemelä, J. (2016). Ihmisen ääni, tutkimuksen tieto. MIPA Päihde- ja mielenterveysjärjestöjen tutkimusohjelma. Luettu: 16.11.2019

https://tiedostot.a-klinikkasaatio.fi/Niemela_Ihmisen_aani_pmjarjestojen_tutkimustoiminta.pdf

Niskavaara, E. (2017). Yritystaloutta esimiehille.3. uud. p. Alma Talent Oy

Nonaka, I. & Takeuchi, H.(1995). The knowledge-creating company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York Oxford: Oxford University Press.

Otala, L. (2018). Ketterä oppiminen. Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. 2.painos. Helsinki: Helsingin kauppakamari Oy ja tekijä.

Tiikkaja, J. (2014). Ihmisen valmentaminen. Helsinki: Auditorium

Ylikoski, T. (2000). Unohtuiko asiakas. Keuruu:Otavan Kirjapaino Oy.

Julkaisemattomat lähteet:

Leppänen, M. (2019). Psykologian maisteri. Sähköposti 23.10.2019

LIITTEET

Asiakaspalautekyselyn saatekirje

Hei <<Etunimi>>!

Kiitokset sinulle, joka olet osallistunut valmennusohjelmiimme tänä ja ensi vuonna. Tällä kertaa pyytäisin sinulta 10 minuuttia aikaasi, jotta voisimme tuottaa tulevaisuudessa entistä parempia valmennuksia sinun ja muiden suomalaisten arkeen.

Opiskelija Maria Ruuska tekee opinnäytetyötä Intotalon valmennusten vaikuttavuudesta. Kysymykset koostuvat väittämistä ja muutamasta avoimesta kysymyksestä.

Vastaaminen kestää vain 10 minuuttia, sillä kellotin ajan itse :). Toivoisin sinun käyttävän tuon lyhyen ajan kertomaan kokemuksia näin valmennusten jälkeen.

Kiitän sinua jo etukäteen.

Kyselylomake:**Kysymykset 1-7 ja 13 – 18: valmiit vastausvaihtoehdot**

arviointi:

Samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, jokseenkin eri mieltä, eri mieltä,

Kysymykset 8 – 12: avoimia kysymyksiä

1. Mielestäni oli hyödyllistä varata aika kalenterista ja osallistua valmennukseen.
2. Valmentaja onnistui kannustamaan osaamisellaan ja menettelytavoillaan osallistujien avointa vuoropuhelua

3. Valmentaja onnistui kannustamaan osaamisellaan ja menettelytavoillaan osallistujien kokemusten jakamista
4. Valmentaja onnistui kannustamaan osaamisellaan ja menettelytavoillaan osallistujien tavoitteiden seurantaan.
5. Valmennuksessa käytetyt toimintamallit olivat apuna yhdistämässä valmennustoimintaa suoraan käytännön toimintaan.
6. Mielestäni Intotalon valmennus on käytännön läheistä.
7. Mielestäni valmentajan esimerkit ja työkalut olivat ymmärrettäviä ja hyödyllisiä
8. Valmennuksessa pyritään mahdollistamaan aikaa ja tilaa ajattelulle sekä keskustelulle. Miten tarpeellisena tätä pidät?

AVOIN

9. Valmennuksessa on osallistujia eri aloilta. Mitä mieltä olet valmennuksessa tapahtuvista keskusteluista ja ajatusten vaihdoista, muiden osallistujien kanssa?

AVOIN

10. Mikä on mielestäsi tärkein muutos mitä olet tehnyt eri tavalla valmennuksen jälkeen?

AVOIN

11. Mitä osaamista valmennuksesta on syntynyt sinulle?

Esimerkiksi: strategiatyöhön, myyntiin, markkinointiin, asiakkuuksiin, talouteen, prosesseihin tai henkilöstön johtamiseen.

AVOIN

12. Millaisia henkisiä resursseja tai pääomaa valmennus on lisännyt itsellesi?

AVOIN

13. Mielestäni Intotalon valmennusohjelmalla/-ohjelmilla on ollut suoraa vaikutusta yritykseni liiketoiminnan kehittämiseen.

14. Yrityksen taloudellisten tunnuslukujen valossa näyttää, että Intotalon valmennusohjelmalla/-ohjelmilla on ollut suoraa vaikutusta yrityksen liiketoiminnan kehittämisessä
15. Olen saanut valmennusohjelmasta uusia verkostoja ja suhteita
16. Näkökulmani johtamiseen on muuttunut valmennuksen myötä.
17. Näkökulmani myyntiin ja markkinointiin on muuttunut valmennuksen myötä
18. Näkökulmani oppimiseen ja valmentautumiseen on muuttunut valmennuksen myötä