

Erika Fredriksson

**OSALLISTUJIEN KOKEMUKSIA JOUSTAVISTA
TÄYDENNYSKOULUTUKSISTA**

**OSALLISTUJIEN KOKEMUKSIA JOUSTAVISTA
TÄYDENNYSKOULUTUKSISTA**

Erika Fredriksson
Opinnäytetyö
Kevät 2020
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Taloushallinto

Tekijä: Erika Fredriksson

Opinnäytetyön nimi: Osallistujien kokemuksia joustavista täydennyskoulutuksista

Työn ohjaaja: Terhi Mustakangas

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2020

Sivumäärä: 34 + 2

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii teollisuuden ja taloushallinnon aloilta joustavia täydennyskoulutuksia tarjoava Skaala-hanke. Työn tarkoituksena on tutkia hankkeen joustavien täydennyskoulutusten toimivuutta osallistujien näkökulmasta ja tavoitteena on saada kattava kuva onnistumisista ja kehittämistarpeista.

Työn teoreettisena viitekehyksenä toimii osaamisen johtaminen. Koska koulutuksiin on osallistunut niin yksityishenkilöitä kuin yritysten henkilöstöä, osaamisen johtamisen teoriaa tarkastellaan kummastakin näkökulmasta. Teoriaosuudessa on keskitytty laajalti henkilöstökoulutuksiin. Työ on toteutettu laadullista tutkimusmenetelmää käyttäen, koska tutkittavana aiheena on yksilöiden kokemukset ja mielipiteet. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin haastattelua. Haastattelut suoritettiin yhteensä kymmenelle henkilölle, jotka olivat lähiaikoina osallistuneet hankkeen koulutuksiin. Haastatteluilla pyrittiin selvittämään osallistujien asenteet koulutusten onnistumisista ja epäkohdista sekä niiden mahdollisesti tuomasta lisäarvosta. Vastaukset analysoitiin käyttäen sisällönanalyysejä.

Haastattelut suoritettiin puhelinhaastatteluina viidelle taloushallinnon perusteita käsittelevään koulutukseen osallistuneelle ja viidelle digimarkkinoinnin koulutukseen osallistuneelle henkilölle. Eri koulutuksiin osallistuneilta saatiin hyvin erilaisia vastauksia, jonka vuoksi tulokset eivät ole suoraan verrattavissa jokaisen Skaala-hankkeen tarjoaman koulutuksen kanssa. Haastatteluiden vastauksista selvisi, että taloushallinnon koulutus oli osallistujien mielestä onnistunut hyvin niin sisällöllisesti kuin käytännön järjestelyiden osalta. Digimarkkinoinnissa sen sijaan oli hieman puutteita sisällön käytännönläheisyyden ja etäyhteyden toimivuuden kanssa. Seitsemän kymmenestä vastaajasta kertoi koulutuksen olleen hyödyllinen ja tuottaneen heille lisäarvoa.

Tutkimuksessa eniten esille tullut kehittämistarve on koulutusten sisällön kuvausten tarkkuus. Koulutusten sisältöjen kuvaukset voisivat olla tarkempia, jotta osallistujat pystyisivät etukäteen pohtimaan, onko koulutus heille hyödyllinen. Kuvauksessa voisi tuoda sisällön listauksen lisäksi esiin asioita, kuten minkä verran asiasta pitää tietää etukäteen, kuinka laajasti mainittuja asioita käsitellään ja miltä kantilta niitä käsitellään.

Asiasanat: Skaala-hanke, osaamisen johtaminen, henkilöstökoulutus, joustava täydennyskoulutus, koulutuksen arviointi, laadullinen tutkimus.

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree programme in Business Economics, Option of Financial Administration

Author: Erika Fredriksson

Title of thesis: Participants' experiences of flexible continuing education

Supervisor: Terhi Mustakangas

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2020 Number of pages: 34 + 2

The commissioner of this bachelor's thesis is Skaala project, which offers flexible continuing education in the fields of industry and financial administration. The purpose of this thesis is to study the functionality of this project from the perspective of participants, and to get a comprehensive view on the possible need for further development.

The theoretical framework of this study is based on the field of knowledge management – both in individual and organizational level. The main focus in the theoretical part is on personnel training. This study is conducted using a qualitative research method. This method is chosen because the subject of this research is individuals' experiences and opinions about personnel training offered by Skaala project. The material collection method used in this study is interview. Ten interviews were conducted over the phone. The interviewees had recently attended the projects personnel training courses. The aim of these interviews was to discover the views of the participants about the successes, shortcomings, and possible added value of these courses. These responses were then analyzed using content analysis.

Five participants from two courses were interviewed; these courses dealt with financial administration and digital marketing. Responses varied quite a lot by different courses, so these findings are not directly applicable to all the projects' courses. The responses in the interviews revealed that the respondents considered the financial administration course to be successful both in terms of content and practicalities. Digital marketing course, on the other hand, had some shortcomings in regards with the practicality of the content and the functionality of the online connection. Seven out of ten respondents stated that the course they attended was useful and gave them added value on the matter.

According to the findings, the primary need for development is the accuracy of the course descriptions. The course descriptions should be more precise so that the participants can consider in advance if the course is useful for them. In addition to listing the contents, the description could include topics such as how much one needs to know about the subject beforehand, how extensively the mentioned topics are covered, and from which viewpoint they are discussed.

Keywords: Skaala project, knowledge management, personnel training, continuing education, evaluation of education, qualitative research.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	SKAALA-HANKE	8
2.1	Toteutus ja kohderyhmä.....	8
2.2	De minimis -tuki.....	9
2.3	Tarpeen kartoitus	9
3	HENKILÖSTÖN OSAAMISEN JOHTAMINEN	11
3.1	Osaamisen johtamisen strategia.....	11
3.2	Henkilöstön osaamisen kehittämisen muotoja	13
3.2.1	Henkilöstön kouluttaminen.....	15
3.2.2	Koulutuksen tarve ja merkitys.....	16
4	OSAAMISEN JOHTAMINEN YKSILÖTASOLLA.....	18
4.1	Itsensä johtaminen ja oman osaamisen johtaminen	18
4.2	Yksilön osaamisen rakentuminen	19
5	TUTKIMUSMENETELMÄT	21
5.1	Laadullinen tutkimus	21
5.2	Aineiston analyysi	21
5.3	Haastattelu.....	22
6	TULOKSET	24
6.1	Sisältö	24
6.2	Käytännön järjestelyt.....	25
6.3	Arviot.....	26
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	28
8	POHDINTA.....	30
	LÄHTEET.....	32
	LIITTEET	35

1 JOHDANTO

Opinnäytetyössä tutkitaan Skaala-hankkeen joustavien täydennyskoulutusten toimivuutta osallistujien kokemusten näkökulmasta. Hankkeen koulutukset oli alkujaan suunnattu pelkästään henkilöstökoulutuksia tarvitseville yrityksille, mutta koska koulutukset saivat paljon kiinnostusta myös yritysten ulkopuolelta, kohderyhmä laajennettiin koskemaan myös yksityishenkilöitä.

Tutkimus suoritetaan laadullisena tutkimuksena, koska tutkittavasta asiasta pyritään saamaan syvälinen ymmärrys (Kananen 2008, 24). Tutkimuksen kohteena ovat osallistujien kokemukset, mielipiteet ja asenteet koulutusten toimivuudesta niin sisällöllisesti kuin käytännön järjestelyissä, kuten toteutustavoissa. Teoreettinen viitekehys on tutkimukseen valittu näkökulma, jonka kautta tutkittavaa asiaa tarkastellaan (Alasuutari 2012, luku 4). Opinnäytetyön teoreettisena viitekehysenä toimii osaamisen johtaminen, jota tarkastellaan niin yksilön kuin organisaation näkökulmasta. Osaamisen johtaminen on alana erittäin laaja niin yksilö- kuin yritystasolla, jonka vuoksi teoriaa on rajattu tutkimuksen kannalta olennaisimpiin piirteisiin. Aihe on ajankohtainen, koska työelämän muuttuvien osaamisvaatimusten keskellä on hyvin tärkeää panostaa riittävään ja toimivaan koulutustapaan.

Osaamisvaatimusten muuttuessa pitäisi myös henkilöstön osaamisen kehittämiseen panostaa entistä enemmän. Pitkissä koulutuksissa ja tutkinnoissa on riskinä, että osa hankitusta osaamisesta ehtii vanhentua jo ennen työelämään siirtymistä. Henkilöstön kouluttaminen sekä osaamisen kehittäminen on keskeinen osa tulevaisuuden työympäristöä, jonka vuoksi siihen pitäisi panostaa enemmän. Tämän takia yritysten tarpeisiin vastaavia henkilöstökoulutuksia pitäisi kehittää ja tuoda markkinoille aikaisempaa enemmän. (Isokallio, Laturi & Vanhala 2019, viitattu 12.3.2020.) Muun muassa edellä mainittujen syiden takia Skaala-hanke kehittää uutta markkinoilta puuttuvaa koulutusmallia, jonka onnistumisia tässä työssä tutkitaan.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on saada käsitys Skaala-hankkeen tarjoamiin joustaviin täydennyskoulutuksiin osallistuneiden kokemuksista sekä tutkia hankkeen koulutusten yleistä toimivuutta. Tutkimuksella pyritään saamaan osallistujien näkemyksiä niin koulutusten sisällön riittävydestä ja hyödyllisyydestä kuin eri toteutustapojen toimivuudesta. Tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin haetaan vastauksia haastatteleamalla yhteensä kymmentä hankkeen taloushallinnon ja digimarkkinoinnin koulutuksiin osallistunutta henkilöä. Tutkimuksen tavoitteena

on saada kattava kuva hankkeen koulutusten onnistumisista ja parannusvarasta sekä jatkotyöstötarpeesta.

Tutkimusongelma on tutkimuksen aihe ja sisältö tiivistettynä - siihen kiteytyy koko opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet (Kananen 2008, 51). Opinnäytetyön pääasiallisena tutkimusongelmana on selvittää, kuinka joustavia täydennyskoulutuksia voidaan kehittää osallistujien kokemusten pohjalta. Tarkentavina tutkimuskysymyksinä toimii seuraavat:

- Mikä koulutuksissa toimii hyvin niin sisällöllisesti kuin käytännöllisesti?
- Nähdäänkö koulutukset hyödyllisiksi ja tuoko ne lisäarvoa osallistujalle?
- Miten koulutuksia voisi kehittää?

Työn sisältö koostuu johdannon jälkeen toimeksiantajan esittelystä, teoriakappaleista osaamisen johtamisesta organisaatio- ja yksilötasolla, tutkimusmenetelmien esittelystä, tulosten analysoinnista sekä johtopäätöksistä ja pohdinnasta.

Toimeksiantajan esittelyssä kerrotaan lyhyesti Skaala-hankkeesta sekä hankkeen toteutustavoista ja kohderyhmästä. Kappaleessa on myös avattu koulutuksiin olennaisesti liittyvän De minimis -tuen määritelmää ja käyttötarkoitusta sekä kerrottu hieman hankkeen aikaisemmin suorittamasta tarpeen kartoituksesta.

Osaamisen johtamisen teoriaa käsitellään kahdessa luvussa. Ensimmäisessä käydään läpi henkilöstön osaamisen johtamista ja toisessa tutustutaan osaamisen johtamiseen yksilötasolla. Organisaatiotasolla käsitellään osaamisen johtamisen määritelmää ja strategiaa sekä henkilöstön osaamisen kehittämisen muotoja. Pääpaino tekstissä on henkilöstökoulutuksissa. Yksilötasolla käsitellään itsensä johtamisen ja oman osaamisen johtamisen eroja sekä yksilötason osaamisen rakentumisen komponentteja.

Viidennessä luvussa kerrotaan työssä käytetyistä tutkimusmenetelmistä ja syistä niiden valitsemisen taustalla. Tulosten analysoinnissa kerätty aineisto käydään läpi aikaisemman kappaleen tutkimusmenetelmiä käyttäen ja esitetään teemoittain. Johtopäätöksissä yhdistetään tulokset teoriaan ja käsitellään esiin tulleita kehittämisideoita. Viimeisenä pohdintaosiossa arvioidaan tutkimustulosten luotettavuutta ja yleistettävyyttä, tutkimusmenetelmien toimivuutta sekä jatkotyöstömahdollisuutta.

2 SKAALA-HANKE

Skaala-hanke on Lappeenrannan teknillisen yliopiston, LAB-ammattikorkeakoulun, Turun ammattikorkeakoulun, Centria ammattikorkeakoulun ja Oulun ammattikorkeakoulun yhteistyöprojekti. Skaala on valtakunnallinen hanke, jonka tavoitteena on kehittää tämänhetkisen yhteiskunnan tarpeisiin vastaava koulutusmalli. Joustavista täydennyskoulutuksista pyritään saamaan maksimaalinen hyöty, jonka vuoksi projektissa eliminoidaan jatko-opintojen yleisimmät viat; koulutuksen liian laaja-alainen tai pintapuolinen sisältö. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020, viitattu 6.3.2020.)

2.1 Toteutus ja kohderyhmä

Hankkeen suunniteltu toteutusaika on syksystä 2018 vuoden 2020 loppuun saakka. Kaikki koulutukset ovat osallistujille maksuttomia ja niihin voi osallistua myös etäyhteydellä ympäri maata. Koulutuspäiviä voi olla joko yksi tai useampi, toteutuksesta riippuen. Hanke tarjoaa joustavia täydennyskoulutuksia ensisijaisesti pienille ja keskisuurille kone-, metalli-, sähkö-, energia-, prosessi-, teknologia- ja ohjelmistoteollisuudenalojen yrityksille. Koulutuksiin voivat osallistua hankkeeseen osallistuvien yritysten henkilöstön lisäksi myös muut aiheista kiinnostuneet. Hankkeen rahoittajana toimii Euroopan sosiaalirahasto. (Skaala 2020, viitattu 6.3.2020.)

Hankkeen pääasiallisena kohderyhmänä ovat työelämässä olevat, alaa vaihtavat, uusia haasteita hakevat tai uutta osaamista tarvitsevat henkilöt. Ensisijaisia kohteita ovat henkilöt, joilla on tarvittava perusosaaminen kyseisestä asiasta joko tutkinnon, työkokemuksen tai näiden sekoituksen kautta. Hankkeen täydennyskoulutukset ovat suunnattu myös henkilöille, jotka eivät ole suorittaneet kolmannen asteen tutkintoa loppuun työelämään siirtymisen vuoksi. Hankkeessa pyritään saamaan tietoa yritysten lisäksi henkilöiden itsensä kehittämistarpeista organisaatioiden sisällä, jonka myötä hankkeelle saadaan yritysnäkökulman lisäksi henkilötasoista näkemystä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020, viitattu 6.3.2020.)

2.2 De minimis -tuki

Tilanteita, joissa julkinen sektori myöntää yritykselle suoraa tukea tai taloudellista etua velvoittaa EU:n valtiontukisäännöt. Sääntöjen mukaan tukisuunnitelmista sekä uusista tuista pitää ilmoittaa Euroopan komissiolle ja odottaa hyväksyntää ennen täytäntöönpanoa. Poikkeuksena on kuitenkin vähämerkityksinen De minimis -tuki, johon sovelletaan kevyempää säännöstöä. De minimis -tukea voidaan myöntää kaikille yrityksille yritysmuodosta ja juridisesta asemasta huolimatta. Tuen saamisen kriteerinä kuitenkin on, että yritys harjoittaa tavaroiden tai palveluiden tarjoamiseen liittyvää taloudellista toimintaa. De minimis -säännön puitteissa ilmoitusta Euroopan komissiolle ei tarvitse suorittaa, ellei tukea myönnetä yli 200 000 euroa kolmen peräkkäisen verovuoden aikana. 200 000 euron rajan verovuoden ja kahden edellisen verovuoden aikana ylittävää tukea ei voida myöntää De minimis -tukena, koska sitä ei enää nähdä vähämerkityksellisenä. De minimis -tukien taustalla on ajatus, ettei vähäiset tuet vaikuta EU:n jäsenmaiden väliseen kauppaan eikä yritysten väliseen kilpailuun vääristävästi. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016, viitattu 10.3.2020.)

Skaala-hankkeen koulutukset ovat osallistujille maksuttomia, mutta kerryttävät yrityksen De minimis -tukea neljän tunnin koulutuskerralta 181 € ja kahdeksan tunnin koulutuskerralta 362 € osallistujaa kohden (Skaala 2020, viitattu 10.3.2020).

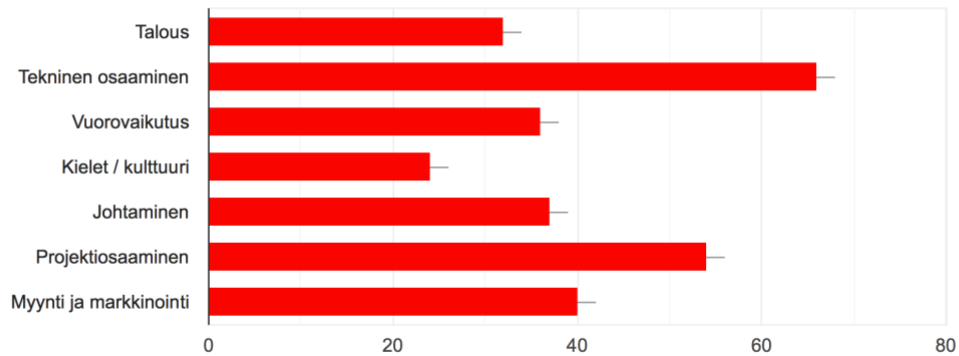
2.3 Tarpeen kartoitus

Hanke on keväällä 2019 tehnyt pienille ja keskisuurille yrityksille suunnatun koulutusten tarpeen kartoituksen käyttäen haastattelulomaketta. Lomakkeella on haettu yritysten vastauksia seuraaviin teemoihin: osaamisen puutteet, koulutusteemat, toteutustavat, koulutusten laajuus ja opintosuoritukset. Näillä teemoilla on pyritty kokoamaan katsaus yritysten nykyisistä osaamisalueista ja tärkeimmistä toimialueista tuleville koulutuksille, jotta saataisiin yksityiskohtainen kuva, millaisia henkilöstökoulutuksia tulevaisuudessa kaivattaisiin. Kartoitukseen vastasi 86 yritystä ympäri Suomea.

Saaduista vastauksista selvisi, että yritysten näkökulmasta parhaimmaksi koulutustavaksi nähdään luennot, ryhmäkohtaiset pientehtävät ja -projektit sekä verkossa jaettava itseopiskeltava materiaali. Toteutustavoista eniten ääniä saivat verkko-opetus, lähiopetus ja monimuoto-opetus. Teemana tekninen osaaminen herätti eniten kiinnostusta (kuvio 1).

Millaiset ylätason teemat ovat kiinnostavia henkilöstön jatkokoulutuksen näkökulmasta?

86 vastausta



Kuvio 1. Yritysten kannalta kiinnostavimmat teemat henkilöstökoulutuksille.

Henkilöstön jatkokoulutuksen näkökulmasta haastattelulomakkeessa kysyttiin kiinnostusta seuraavien teemojen osalta: talous, tekninen osaaminen, vuorovaikutus, kielet/kulttuuri, johtaminen, projektiosaaminen sekä myynti ja markkinointi. Vastaajat pystyivät valitsemaan vaihtoehtoista joko yhden tai useamman. Eniten kiinnostusta herätti tekninen osaaminen, jonka valitsi lähes 77 % vastaajista. Toiseksi eniten kyselyyn vastanneiden yritysten kiinnostusta herätti projektiosaaminen ja vähiten kiinnostusta annetuista teemoista sai kielet ja kulttuuri. Hankkeen koulutuksia kehitettiin näiden vastausten pohjalta ja vastaukset näkyvät hankkeen tarjoamissa koulutuksissa - huomattavan suuri osa koulutuksista liittyy tekniseen osaamiseen.

3 HENKILÖSTÖN OSAAMISEN JOHTAMINEN

Tässä luvussa käsitellään henkilöstön osaamisen johtamista organisaatioiden näkökulmasta. Aluksi määritellään osaamisen johtaminen käsitteenä ja käydään läpi osaamisen johtamisen strategian pääpiirteet. Seuraavaksi käsitellään henkilöstön osaamisen kehittämisen muotoja, joissa keskitytään henkilöstökoulutuksiin. Henkilöstön kouluttamista käsittelevässä kappaleessa paneudutaan koulutusten järjestämistapoihin, toteutustapoihin sekä niiden tarkoituksiin ja tavoitteisiin. Lopuksi käsitellään koulutusten tarvetta ja merkitystä tilastokeskuksen yritysten kurssimuotoisista henkilökoulutuksista tehdyn tutkimuksen pohjalta.

Osaamisen johtaminen on yritysten liiketoimintastrategiaan olennaisesti kuuluva moniulotteinen kokonaisuus, joka nähdään yhtenä menestymisen edellytyksistä. Hyvin toimivana siitä on huima hyöty organisaatioille. (Haaranen 2020, viitattu 1.3.2020.) Kun organisaatio haluaa saavuttaa kokonaisvaltaisesti toimivia tuloksia, osaamisen johtamisen tulisi toimia organisaatiossa jatkuvana prosessina. Prosessi on ketju tapahtumia, jotka loogisessa järjestyksessä suorittamalla päästään kohti haluttua lopputulosta (Pesonen 2019, viitattu 13.3.2020). Tavoitteena osaamisen johtamisprosessissa on jatkuva osaamisen kehittäminen, jota ilman yritys ei menestyisi yhtä hyvin (Sydänmaanlakka 2012, 131).

3.1 Osaamisen johtamisen strategia

Osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen on useita tapoja, joista organisaatiot valitsevat itselleen ja toiminnalleen parhaiten toimivat. Viitala (2013, luku 5.7) on listannut tällaisiksi tavoiksi osaamisen sitouttamisen, osaamiseen investoinnin, osaamisen ostamisen ja lainaamisen sekä tarpeettomaksi käyneen osaamisen siirron pois yrityksestä.

Osaamisen sitouttamisella tarkoitetaan tämänhetkisen, jatkossakin tarpeelliseksi arvioidun osaamisen yrityksessä pitämistä. Tämä tarkoittaa yleisesti osaavan henkilöstön sitouttamista esimerkiksi palkitsemisella ja motivoinnilla. Osaamiseen investointi tarkoittaa henkilöstön osaamisen kehittämiseen sijoittamista esimerkiksi ajantasaisten henkilöstökoulutusten kautta. Osaamisen ostamisessa sen sijaan ei investoida nykyisen henkilöstön osaamisen kehittämiseen, vaan hankitaan tarvittava osaaminen muualta esimerkiksi uusien osaavien työntekijöiden rekrytoinnilla tai fuusioitumalla toisen haluttua osaamista omaavan yrityksen kanssa. Osaamisen

lainaaminen on pääasiassa halutun osaamisen ulkoistamista, eli osaaminen ostetaan ulkopuoliselta yritykseltä tai asiantuntijalta. Tarpeettoman osaamisen siirrolla pois yrityksestä tarkoitetaan esimerkiksi vanhentuneiden oppien ja käytäntöjen käytön lopettamista. (Em.)

Näiden viiden edellä mainitun osaamisen prosessoinnin muodon lisäksi organisaatioiden sisällä voidaan myös kehittää täysin uutta osaamista. Nonakan mukaan jokaisen muuttuvalla toimialalla toimivan organisaation pitäisi osaamisen prosessoinnin lisäksi kyetä kehittämään uutta osaamista. Organisaatiotason osaamisen luomisteorian keskeisimpänä asiana on näkyvän (explicit) ja hiljaisen (tacit) tiedon erottaminen. Näkyvällä tiedolla viitataan osaamiseen, jota pystytään jakamaan toisten kanssa sanallisesti, kun taas hiljaisella tiedolla tarkoitetaan niin sanottua kokemustietoa, jota on hankalaa siirtää toiselle henkilölle sanallisessa muodossa. Teorian mukaan yksilöiden ja organisaatioiden tietoutta ja osaamista pystytään rikastamaan ymmärtämällä ja käyttämällä hyödyksi näkyvän ja hiljaisen tiedon vuorovaikutteisuutta. Organisaatioiden sisällä esimerkiksi ongelmanratkaisutilanteissa voi olla tärkeää luoda uutta osaamista, jonka avulla ongelma saadaan ratkaistua. (Nonaka 1994, 14–16, 34.)

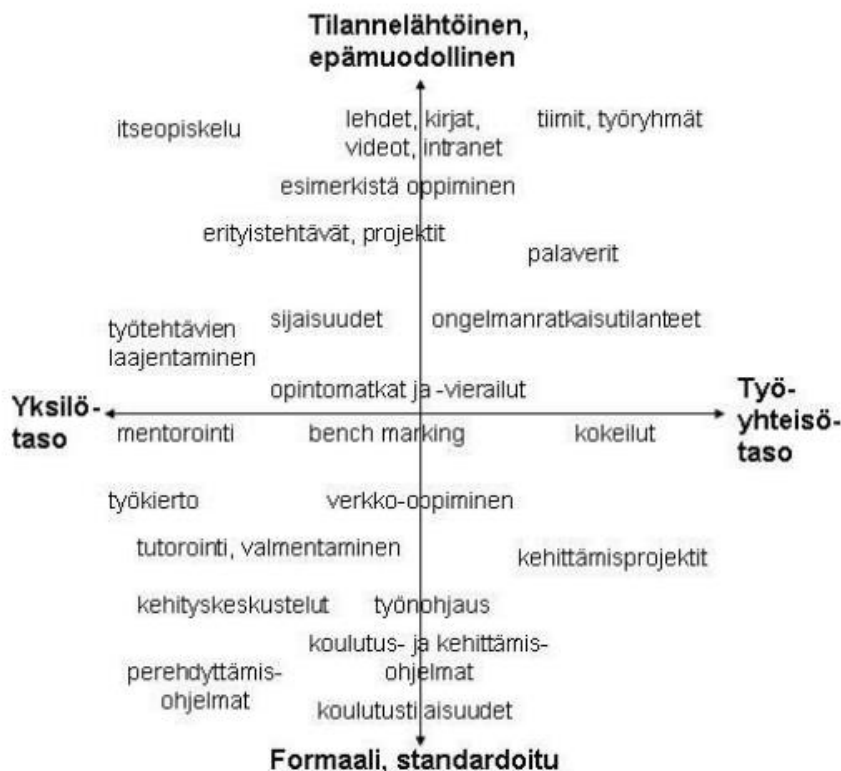
Yritys voi omien sen hetkisten tarpeidensa mukaan käyttää yhtä tai useampaa yllä mainittua osaamisen johtamisen tapaa erikseen tai yhtäaikaisesti. Olemassa olevan osaamisen kehittäminen on lähes aina yhtenä periaatteena organisaatioiden osaamisen johtamisen suunnittelussa, koska se on yksi yritysten tuottavuuteen vaikuttavimmista tekijöistä. Lisäksi se on olennaisen tärkeää, jotta yrityksen osaaminen vastaisi myös tulevaisuuden osaamistarpeita. (Viitala 2013, luku 5.7.)

Osaamista pidetään yhtenä organisaatioiden suurimmista voimavaroista. Henkilöstön osaamisen tulisi olla monipuolista ja ajantasaista, jotta yritys pystyy vastaamaan toimialansa muuttuviin vaatimuksiin. Henkilöstön osaamista tulisi kehittää jatkuvasti ja osaamistarpeita arvioida pidemmälläkin aikavälillä, jottei organisaatiossa tulisi pulaa osaavasta henkilöstöstä. Parhaimmassa tapauksessa henkilöstön jatkuvalla osaamisen kehittämisellä saadaan yritykselle kilpailuetua. (Lauren 2019, viitattu 2.3.2020.) Osaamisella ja sen johtamisella on mahdollista luoda yritykselle kilpailuetua, koska osaaminen on organisaation sisäisenä resurssina monitahoinen eikä sitä voida jäljitellä toisten puolesta. Kuitenkaan pelkkä yrityksen sisäinen osaaminen itsessään ei luo kilpailuetua, vaan yrityksen kyky käyttää tehokkaasti jo olemassa olevaa osaamista uuden osaamisen kehittämiseen ja luoda käytänteitä ja pohjaa, joiden avulla kilpailuetua pystytään saavuttamaan osaamisen kautta. (Alavi & Leidner 2001, 108.)

Koska osaamisen johtaminen on jokaisen yrityksen liiketoiminnan kannalta olennaista, tulisi organisaatioiden perehtyä sen eri muotoihin, jotta he osaisivat asiantuntevasti kartoittaa omia osaamistarpeitaan ja käyttää sopivia osaamisen johtamisen muotoja niiden saavuttamiseksi. Alavi ja Leidner (2001, 131) toteavat, ettei ole vain yhtä optimaalista osaamisen johtamisen tapaa mikä toimisi jokaisessa organisaatiossa, vaan parhaan tuloksen saavuttamiseksi tulee käyttää useita osaamisen johtamisen muotoja, jotka sopivat oman organisaation tarpeisiin. Näin ollen yritysten tulisi seurata sekä omaa että yhteiskunnan tilannetta ja kehittää jatkuvasti omaa osaamisen johtamisen strategiaansa saavuttaakseen sillä optimaalisen hyödyn.

3.2 Henkilöstön osaamisen kehittämisen muotoja

Henkilöstön osaamisen kehittämismenetelmiä on nykypäivänä saatavilla useilla eri toteutustavoilla, kuten luentoina, työkiertoina, työnohjausena, kehityskeskusteluina, palavereina ja koulutuksina. Kuviossa 2 kehittämismenetelmät on jaoteltu koordinaatistolle sen mukaan ovatko ne enemmän yksilö- vai organisaatiotasoisia ja tapahtuuko kehittäminen muodollisesti vai epämuodollisesti. Tässä kappaleessa ei käydä läpi jokaista kuvion 2 kehittämismenetelmää, vaan avataan esimerkinomaisesti muutama henkilöstön kehittämisen muoto niin yksilö- kuin työyhteisötasolta.



Kuvio 2. Erilaisia henkilöstön kehittämisen muotoja (Viitala 2005, 261).

Osa henkilöstön kehittämisen tavoista sopii erityisesti yksilöllisen osaamisen kehittämiseen, kun taas toisia voidaan käyttää isommissakin ryhmissä. Nämä ääripäät on kuvattu kuviossa 2 termeillä yksilötaso ja työyhteisötaso. Tilannelähtöisyydellä kuvataan vapaampaa osaamisen kehittämistä, kuten itseopiskelua. Formaali, standardoitu taso on taas muodollisempaa ja suunnitelmallisempaa, kuten koulutustilaisuudet.

Yksilön osaamisen kehittämisen muotoihin organisaatiossa kuuluu muun muassa työkierto, tutorointi ja kehityskeskustelut. Työkierto on uuden oppimista kokemusten kautta. Siinä työntekijä siirretään uusiin tehtäviin tietyn ajan oppimaan käytännön kautta. Työnkierrolla saadaan organisaatiolle omistautuneempia ja sitoutuneempia osajia, koska sen myötä työntekijän ymmärrys yrityksestä kokonaisuutena ja sen eri toiminnoista kasvaa. Tutorointi tarkoittaa oppimisen ohjaamista. Tätä kehittämismenetelmää käytetään yleensä uusien henkilöiden aloittaessa yrityksessä. Tutor ei ole uusien työntekijöiden perehdyttäjä, vaan enemmänkin niin sanottu tukihenkilö, jonka puoleen voi kääntyä mieltä askarruttavissa asioissa. Kehityskeskustelu taas on esimiehen ja alaisen yhdessä käymä keskustelu, jossa tarkastellaan työhön liittyviä asioita niin menneen, kuin tulevan kannalta. Kehityskeskusteluita voidaan käyttää sekä yrityksen kehittämissuunnittelun apuna että työntekijöiden henkilökohtaisena ohjauksena. (Viitala 2005, 262, 266–269.)

Työyhteisötason osaamista voidaan kehittää esimerkiksi ongelmanratkaisutilanteiden, kehittämisprojektien ja palaverien avulla. Ongelmanratkaisutilanteet ovat yleisiä jokaisessa työyhteisössä. Niitä ei aina nähdä oppimistilanteena, mutta ongelmasta, sen ratkaisemisesta ja itse ratkaisuprosessista opitaan aina jotain. Ongelmanratkaisutehtävien suorittaminen ryhmissä kehittää myös neuvottelu- ja yhteistyötaitoja. Kehittämisprojektit ovat osaamisen kehittämismenetelminä moninaisia. Niistä voidaan hyvin toteutettuina oppia prosessien ja toimintamallien käytännön asioiden lisäksi projektin hallintaa. Kehittämisprojekteista saadaan eniten irti, kun projektissa työskentelevät muistavat arvioida eri vaiheiden onnistumisia ja tämän seurauksena oppivat uutta. Myös palaverit ovat oikein toteutettuina oppimistilanteita. Pelkkä esimiehen tai muun palaverin pitäjän yksinpuhelu ja informaation jako ei vielä ole kovin hyödyllinen menetelmä. Enemmän hyötyä on palavereista, joissa vaihdetaan näkemyksiä ja kehitetään ajatusmalleja. Parhaimmillaan palaverit toimivat kehittämistyökaluna, joissa voidaan käsitellä asioita ja tehtäviä, joihin toivotaan tukea toisilta. (Viitala 2005, 277-280.)

3.2.1 Henkilöstön kouluttaminen

Koulutukset ovat osaamisen kehittämisen tapana yksi monimuotoisimmista, koska niitä pystytään suorittamaan niin yksilö- kuin organisaatiotasoisesti sekä paikan päällä että verkossa. Koulutuksen käsitteeseen kuuluu myös esimerkiksi korkeakoulututkinnot, mutta tässä työssä keskitytään vain henkilöstökoulutuksiin.

Henkilöstön kouluttaminen on yksi yritysten tärkeimmistä voimavaroista, joka voidaan suunnata erikokoisille ryhmille tarpeesta riippuen. Koulutukseksi voidaan laskea kaikki työnteosta erillinen, toisen organisoima, suunnitelmallinen toiminta, jonka tavoitteena on oppiminen. Viitala listaa kolmeksi pääasialliseksi henkilöstökoulutusten järjestämistavaksi seuraavat: kouluttajana ulkopuolinen organisaatio, oma koulutusyksikkö ja kiinteästi työpaikalla järjestettävä koulutus. (2005, 271-274.) Jokaisessa vaihtoehdossa on omat hyvät ja huonot puolensa. Kun kouluttajana on ulkopuolinen organisaatio, voidaan uskoa, että koulutuksen on laatinut alan asiantuntija, mutta koulutus ei välttämättä sovi jokaisen organisaation tilanteeseen. Omassa koulutusyksikössä ja organisaation sisällä pidettävissä koulutuksissa sisältö on varmasti suhtautettu juuri kyseisen yrityksen tarpeisiin, mutta saattaa usein jäädä pintapuoleiseksi.

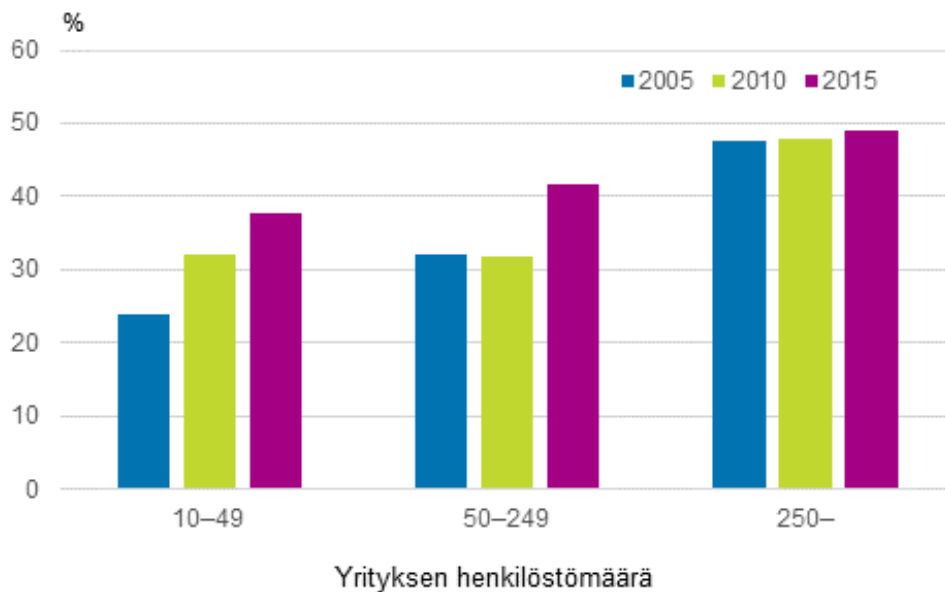
Henkilöstökoulutuksien yleisin tarkoitus on saada muutosta henkilöstön toimintaan, joko yksittäisen asian tai laajemman kokonaisuuden alalta. Tavoitteena on aina, että henkilöstön osaaminen kehittyy. (Kupias & Koski 2012, luku 1.1.1.) Koulutuksia on moneen eri lähtöön, mutta ne voidaan jakaa esimerkiksi lyhyt- ja pitkäaikaisiin koulutuksiin. Lyhytaikaiset koulutukset ovat käytössä yleensä yritysten sisäisten toimintatapojen ja käytäntöjen muutoksissa sekä jäsenyneiden rutiinien päivittämisessä. Pitempiaikaisilla koulutuksilla haetaan syvällisempää osaamisen kehittämistä, johon yleensä liitetään myös tavoite ammatilliselle kasvulle. (Viitala 2005, 272.)

Henkilöstökoulutuksia järjestetään pääasiassa lähiopetuksena, etäopiskeluna ja niiden välimuotona: monimuoto-opiskeluna. Osa koulutuksesta voi olla myös itsenäisesti opiskeltavaa materiaalia. Lähiopetus järjestetään tietyssä paikassa tiettyyn aikaan, yleensä työpaikalla. Lähiopetusta voidaan järjestää luentoina ja ne voivat sisältää harjoitustehtäviä tai ryhmätyöskentelyä aiheesta riippuen. Etäopetus on nykyisin kasvussa oleva opetusmuoto, jonka etuna on, ettei paikalla tarvitse olla fyysisesti. Joissain tapauksissa verkkoluennot myös nauhoitetaan, jolloin ne voi katsoa omaan aikaan tai kerrata myöhemmin uudelleen. Etäopetus toimii yleisesti internetissä esimerkiksi Skypellä tai muulla ohjelmalla, jossa on sekä kuva- että

ääniyhteys, jolloin kouluttaja pystyy esittämään koulutusmateriaaliaan ja luennoimaan samalla. Monimuoto-opiskelu on näiden kahden välimuoto, jolloin osa luennoista voi olla verkossa ja osa paikan päällä. (Opintopolku 2020, viitattu 12.3.2020.) Opiskelumuodoista on tärkeää valita yritykselle sopivin, jotta henkilöstö saa koulutuksesta mahdollisimman suuren hyödyn.

3.2.2 Koulutuksen tarve ja merkitys

Henkilöstökoulutusten tarve on vuosi vuodelta nousussa, varsinkin pienten ja keskisuurten yritysten osalta. Tilastokeskuksen (2017, viitattu 5.3.2020) yritysten kurssimuotoisista henkilöstökoulutuksista tehdystä tutkimuksesta selviää, että kymmenen vuoden aikana yritysten järjestämiin henkilöstökoulutuksiin osallistuvien määrä on pienten ja keskisuurten yritysten osalta hurjassa nousussa.



Kuvio 3. Kurssikoulutukseen osallistuminen yrityksen koon mukaan 2005, 2010 ja 2015, % yritysten palkansaajista (Tilastokeskus 2017, viitattu 10.3.2020).

Tilastokeskuksen yritysten henkilöstökoulutustilastosta selviää myös, että suurten yritysten kurssimuotoisiin henkilöstökoulutuksiin osallistuneiden määrä on pysynyt vuosi vuodelta lähes samoissa luvuissa, kun pienillä ja keskisuurilla yrityksillä osallistujamäärässä on huomattavaa nousua. Kymmenen vuoden aikana (2005-2015) pienten yritysten henkilöstökoulutuksiin osallistumisaste on noussut 14 %, kun taas suurilla yrityksillä osuus on noussut vain 2 %. Vaikka koulutuksiin osallistuneiden määrä on nousussa, keskimääräisten koulutustuntien määrä on

laskenut. Viiden vuoden seurantajaksolla järjestetyt kurssikoulutustunnit ovat laskeneet tunnilla yhtä henkilöä kohden. Sen sijaan kurssimuotoisten henkilöstökoulutusten ohella monimuotoinen koulutustapa on ollut nousussa. Erityisesti itseopiskelu, etäopiskelu ja verkko-opiskelu ovat selvästi lisääntyneet ja näin ennustetaan myös tulevaisuudessa jatkuvan. (Tilastokeskus 2017, viitattu 10.3.2020.)

Kuten edellisestä kappaleesta selviää, samalla kun henkilöstön kiinnostus henkilöstökoulutuksia kohtaan on nousussa, koulutusten määrä on keskimääräisesti laskussa. Yrity maailmassa voidaan tasaisin väliajoin osaavien työntekijöiden puutetta, mutta henkilöstön kouluttaminen nähdään usein kuluna investoinnin sijaan. Henkilöstön kouluttamisella on suuri merkitys työelämässä, kunhan se toteutetaan kunnolla ja organisaation tarpeisiin suhtautetusti.

4 OSAAMISEN JOHTAMINEN YKSILÖTASOLLA

Tässä luvussa käsitellään yksilön osaamisen johtamista. Konsepteina itsensä johtaminen ja oman osaamisen johtaminen sekoitetaan usein toisiinsa, minkä vuoksi nämä käsitteet ja niiden eroavaisuudet määritellään seuraavassa kappaleessa. Luvun pääpaino on kuitenkin yksilötason osaamisen rakentumista kuvaavassa osaamispyramidissa. Pyramidin osa-alueita käsitellään niiden sisällön, työelämämerkityksen ja kehittämistapojen osalta.

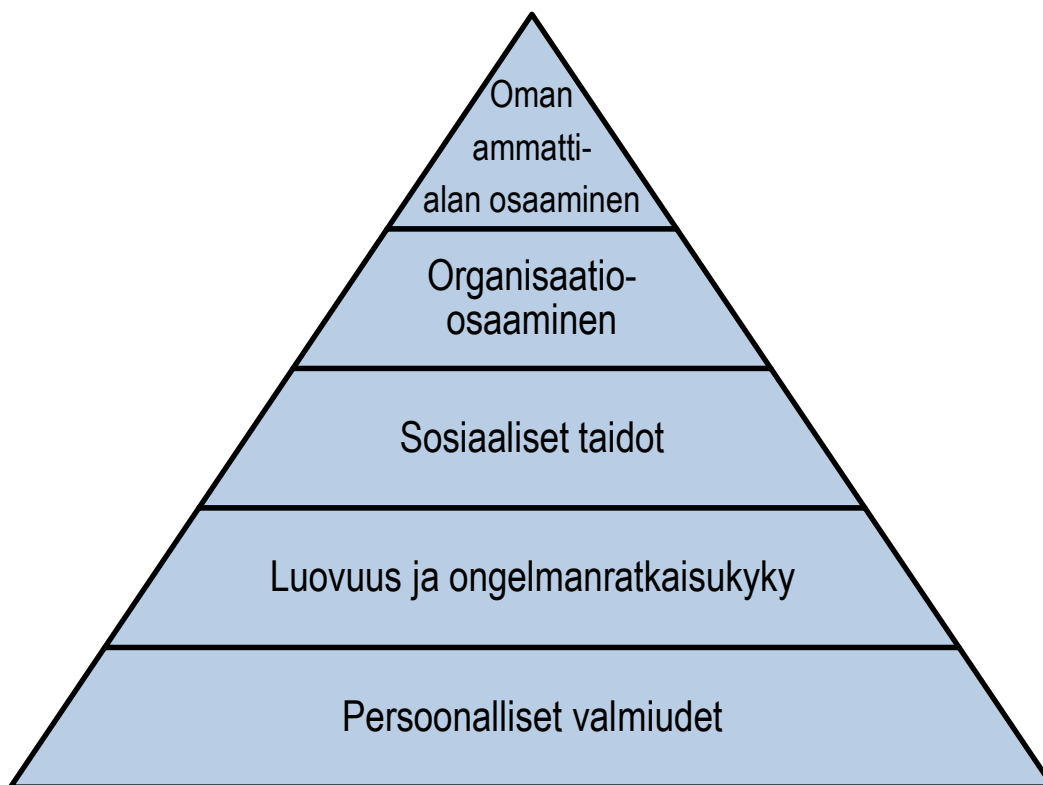
4.1 Itsensä johtaminen ja oman osaamisen johtaminen

Itsensä johtaminen on aktiivista toimintaa, jolla pyritään parantamaan omaa elämänlaatua. Tällaista toimintaa on esimerkiksi omien aikataulujen ja työskentelytapojen hallinta. Itsensä johtamisen tärkeimmiksi taidoiksi nähdään tavoitteiden asettaminen, ajankäytön hallinta, henkisestä ja fyysisestä kunnosta huolehtiminen, motivaatio sekä omasta kehityksestä huolehtiminen. Myös itsekuri ja itsereflektio ovat olennaisia osia itsensä johtamisessa, jotta aloitetut tehtävät saadaan vietyä loppuun ja omia toimintatapoja pystytään arvioimaan eteenpäin edetessä. (Tampereen ammattikorkeakoulu 2017, viitattu 14.3.2020.) Yhä useammin työpaikkailmoituksissa listataan itsensä johtaminen yhdeksi työnhakijoissa arvostetuksi ominaisuudeksi. Linman (2011, viitattu 12.2.2020) toteaa, että hyvät itsensä johtamistaidot auttavat muun muassa kommunikoinnissa työpaikalla, hyvien valintojen tekemisessä ja ajankäytössä. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että itseohjautuva yksilö osaa suunnitella ja toteuttaa sekä priorisoida tehtäviä ja omaa ajankäyttöään tehokkaasti.

Miten oman osaamisen johtaminen sitten eroaa itsensä johtamisesta? Osaaminen on laaja ilmiö, joka yksilötasolla tarkoittaa omia tietoja ja taitoja sekä kokemuksia, joiden avulla suoritetaan tehtäviä ja saavutetaan tavoitteita. Tämän hetkisessä yhteiskunnassa työelämän muuttuvien osaamistarpeiden keskellä on tunnusomaista, että oman osaamisen kehittämisen avulla pystytään rakentamaan valmiuksia uusien haasteiden kohtaamiseen. Lisäksi omasta osaamisesta huolehtiminen luo yksilölle turvaa jatkuvasti muuttuvassa työympäristössä. Kun omaa osaamistaan osaa soveltaa uudella tavalla eri tilanteissa, voi asiaan kehittyä asiantuntijuus. Oman osaamisen johtaminen sekä itsensä johtaminen ovat molemmat asiantuntijuuden osa-alueita. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus & Rovaniemen koulutuskuntayhtymä 2020, 14, viitattu 16.3.2020.)

4.2 Yksilön osaamisen rakentuminen

Vastuu osaamisen johtamisesta sysätään usein esimiesten taakaksi organisaatioissa, mutta itsensä kehittämällä ja oman osaamisensa johtamisella on yksilötasolla suuri merkitys jokaisen elämässä, niin työssä kuin sen ulkopuolellakin. Yksilötason osaamisen rakentumista on havainnoinut kuviossa 4. Pyramidin perustaa lähempänä olevat komponentit kuvaavat yksilön osaamistarpeita toimialasta riippumatta, kun taas huippua kohden osa-alueet ovat sidonnaisia työtehtävään.



Kuvio 4. Osaamispyramidi (mukaillen Viitala 2005, 116).

Persoonalliset valmiudet ovat yksilökohtaisia ominaisuuksia, kuten paineensietokyky, itseluottamus, joustavuus ja oma-aloitteellisuus. Myös luovuus ja ongelmanratkaisukyky sisältyvät osin persoonallisiin valmiuksiin, vaikka ne ovatkin pyramidissa eroteltuna omaksi osa-alueekseen. Näiden osa-alueiden sisältämät piirteet ovat jokaiselle tärkeitä työllisyystilanteesta ja toimialasta huolimatta. Niitä voi kehittää opiskelemalla aihetta ja kasvattamalla omaa tietoisuutta halutuista piirteistä. (Viitala 2005, 116-120.)

Pyramidin puolivälissä sijaitseva sosiaaliset taidot -alue on tärkeä komponentti niin työelämässä kuin vapaa-ajalla. Sosiaaliset taidot -termi pitää sisällään muun muassa vuorovaikutustaidot, empatiakyvyn, ristiriitojen ratkaisukyvyn, tilannetajun sekä yhteistyökyvyn. Lähes jokaisella alalla toimitaan kanssakäymisissä toisten kanssa, jonka vuoksi sosiaalisilla taidoilla on suunnaton merkitys työelämässä. Sosiaaliset taidot ovat osakseen persoonallisia piirteitä sivuavia kuten aikaisemmissa kohdissa ja osakseen täysin opittavissa olevia asioita kuten esimerkiksi kokous- ja keskustelutyylit. (Em.)

Organisaatio-osaaminen sisältää yleistietouden yrityksen ja toimialan toiminnan sisällöstä sekä yrityksen verkostoista. Mitä parempi organisaatio-osaaminen yksilöllä on, sitä paremmin hänen osaamisensa sitoutuu yrityksen osaamiseen. Pyramidin huipulla olevaan oman ammattialan osaaminen -alueeseen kuuluu spesifimpi tietous tai erikoistuminen tiettyyn alaan. Näillä kahdella pyramidin ylimmällä osa-alueella osaamista kehitetään pääsääntöisesti koulutuksilla ja perehdytyksellä. Kaikki viisi osaamistarpeiden osa-alueita ovat sidoksissa toisiinsa ryhmiteltyinä niin, että pohjaa lähinnä olevat osaamisalueet ovat perusteina yläosan valmiuksien tapahtumiselle. (Em.)

Tärkeä osa yksilötason osaamisen johtamista on oman osaamisen jatkuva kehittäminen ja ylläpitäminen, koska jokaisella on vastuu oman osaamisensa säilymisestä ajanmukaisena. Toimiva oman osaamisen johtaminen vaatii aktiivista otetta omien osaamisalueiden uudistamiseen ja kehittämiseen. Sydänmaanlakka (2012, 169) toteaa, että oman osaamisensa kehittäminen on työllistymisen mahdollistaja, joka määrittelee yksilön työmarkkina-arvon. Tämän vuoksi yksilön oman osaamisen kehittäminen on tärkeää omasta työllisyystilanteesta huolimatta.

5 TUTKIMUSMENETELMÄT

Opinnäytetyön empiirinen osuus suoritetaan laadullisena tutkimuksena, jonka analyysimenetelmänä toimii sisällönanalyysi ja aineistonkeruutapana haastattelu.

5.1 Laadullinen tutkimus

Laadullisessa, eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineisto on suurimmaksi osin ei-numeraalisessa muodossa ja tutkimuksen kohteena on usein erilaiset kokemukset ja merkitykset. Laadullisen tutkimuksen peruseriaatteita ovat aineiston ymmärtäminen kokonaisuutena, tutkittavien henkilöiden näkökulman huomioiminen, ilmiön ymmärrettävään muotoon muotoilu sekä hypoteesittomuus. Laadullinen tutkimus on tilastollista vapaampaa, jonka vuoksi tutkijan asema on keskeisempi. (Eskola & Suoranta 1998, luku 1.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan prosesseja ja ilmiöitä sekä sitä, kuinka ihmiset kokevat ne omassa elämässään. Tutkimus on usein kuvailevaa ja sitä käsitellään esimerkiksi sanojen ja kuvien avulla, ei niinkään lukujen. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavasta ilmiöstä pyritään saamaan mahdollisimman paljon uutta tietoa. (Kananen 2008, 25.) Tämän työn tutkimusmenetelmäksi on valittu laadullinen tutkimus, koska tutkimuksen kohteena on osallistujien kokemukset, mielipiteet ja asenteet koulutusten toimivuudesta. Tutkimusmenetelmänä tilastollinen tutkimus ei olisi yhtä kannattava, koska numeraalista aineistoa kerätessä osallistujien kokemuksista ei saataisi yhtä laajaa ymmärrystä.

5.2 Aineiston analyysi

Aineiston analyysimenetelmäksi on valittu sisällönanalyysi. Sisällönanalyysi on tekstianalyysimenetelmä, jonka avulla erotetaan aineistosta merkitykselliset kohdat (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4). Eskola (2018, 135) on jakanut analyysimenetelmän kolmeen alakategoriaan – aineistolähtöiseen, teorialähtöiseen ja teoriasidonnaiseen.

Aineistolähtöisen analyysin pääkohtana toimii kerättävä tutkimusaineisto, eikä kyseisestä asiasta aikaisemmin tehdyillä tutkimuksilla tai havainnoilla ole tässä metodissa mitään vaikutusta lopputulokseen. Toisin sanoen aiheesta etukäteen olemassa oleva tieto jätetään analyysin ulkopuolelle ja luotetaan täysin kerättyyn aineistoon. Teorialähtöinen analyysi suoritetaan jonkin

aiheesta tehdyn aiemman teorian mukaan, tätä pohjana käyttäen. Tällöin aikaisempi teoria ja sen perusteena olleet tiedot ohjaavat analyysia, eikä johtopäätökset tule pelkän nykyisen aineiston puolesta. Kolmas sisällönanalyysin alakategorioista, teoriasidonnainen analyysi, on kahden aikaisemman välimuoto. Siinä aikaisempaa teoriaa käytetään apuvälineenä, mutta analyysi pohjautuu silti pääsääntöisesti aineistoon. (Tuomi & Sarajärvi, luku 4.2.)

Tässä tutkimuksessa aikaisemmilla tiedoilla aiheesta ei ole merkitystä, vaan tutkimuksessa kerättävällä aineistolla pyritään saamaan uutta tietoa tarkasteltavasta ilmiöstä, jonka vuoksi sisällönanalyysin alakategorioista sopivimmaksi on valittu aineistolähtöinen analyysi.

Miles, Huberman ja Saldaña (2014, 12) ovat eritelleet aineistolähtöisen analyysin vaiheisiin, jotka ovat pelkistäminen, ryhmittely ja käsitteellistäminen. Pelkistämässä aineisto käydään läpi ja tyypistetään niin, että kaikki ylimääräinen data, joka ei vastaa tutkimuskysymyksiin poistetaan. Pelkistetystä aineistosta suoritetaan ryhmittely, jossa etsitään eroavaisuuksia ja yhdenmukaisuuksia aineiston sisältä. Nämä eroavaisuudet ja yhdenmukaisuudet sitten jaotellaan teemoiksi. Viimeisessä vaiheessa ryhmittelyssä muodostetuista teemoista valitaan tutkimuksen kannalta olennaisimmat ja niiden puhekieliset muodot muokataan teoreettisiksi käsitteiksi, ilman että niiden merkitystä muutetaan. Käsitteiden yhdistämisellä saadaan selkeä kuva tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi, luku 4.4.3.)

5.3 Haastattelu

Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi on valittu haastattelu. Haastattelu on yksi laadullisen tutkimuksen yleisimmistä aineistonkeruumenetelmistä, jota voi käyttää joko yksin tai muiden menetelmien tukena. Tässä tutkimuksessa haastattelu on ainoa käytetty aineistonkeruumenetelmä. Haastattelu on sopiva menetelmä tutkimukseen, koska tavoitteena on saada kokonaisvaltainen käsitys osallistujien kokemuksista Skaala-hankkeen koulutuksista. Haastatteluiden avulla saadaan uutta, ensikäden tietoa koulutuksiin osallistuneiden mielipiteistä ja kokemuksista. Haastatteluun valmistaudutaan etukäteen valmistetulla kyselylomakkeella, mutta kyseisen keruutavan suurin etu on se, että kysymyksiä voidaan toistaa, väärinkäsityksiä voidaan oikaista, sanamuotoja voidaan selventää ja asiasta voidaan käydä keskustelua, joka parhaassa tapauksessa voi johtaa syvempään ymmärrykseen asiasta, kun kysymyslomaketta tehdessä oli edes osattu kuvitella (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.1).

Alun perin aineistonkeruumenetelmäksi oli valittu kysely, koska otannaksi oli suunniteltu kaikki hankkeen koulutuksiin osallistuneet henkilöt. Osallistujia on ympäri Suomea, minkä vuoksi jokaisen osallistujan haastattelemineen olisi paljon haastavampaa ja hitaampaa kuin kyselyn suorittaminen. Kyselyn vastaajamäärä oli kuitenkin niin alhainen, että aineistonkeruumenetelmä vaihdettiin haastatteluun, joka suoritettiin vain taloushallinnon perusteiden ja digimarkkinoinnin koulutuksiin osallistuneille henkilöille.

Haastattelut suoritettiin puhelinhaastatteluina käyttäen pohjana etukäteen laadittua kysymyslomaketta (liite 1), joka sisälsi tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin perustuvia kysymyksiä. Haastateltavat olivat osallistuneet lähiaikoina hankkeen järjestämistä koulutuksista joko taloushallinnon perusteita tai digimarkkinointia käsittelevään koulutukseen. Taloushallinnon perusteissa oli 32 osallistujaa ja digimarkkinoinnissa 40 osallistujaa. Kummastakin koulutuspaketista haastateltiin viittä henkilöä. Vastaajien otanta tehtiin osallistujalistaista satunnaisesti ja vastaukset käsiteltiin anonyymisti.

Yhdessä haastattelussa meni aikaa noin 5-15 minuuttia. Haastatteluiden vastaukset kerättiin puheluiden aikana ylös tekstinkäsittelyohjelmaan kokonaisuudessaan, jossa ne myöhemmin pelkistettiin, ryhmiteltiin ja käsitteellistettiin aineistonlähtöistä sisällönanalyysia käyttäen. Valmiit vastaukset on jaoteltu seuraavassa tutkimustuloksia käsittelevässä luvussa teemoittain.

6 TULOKSET

Tässä luvussa käydään läpi suoritetuista haastatteluista saadut vastaukset. Tulokset ovat selkeän luettavuuden vuoksi jaettu kolmeen alalukuun, joista ensimmäinen käsittelee koulutusten sisältöä, toinen käytännön järjestelyitä ja kolmas yleistä onnistumista sekä koulutusten tuottamaa lisäarvoa.

6.1 Sisältö

Skaala-hankkeen koulutusten sisältöjen kuvaukset löytyvät hankkeen nettisivuilta niin tulevien kuin jo menneiden koulutusten osalta. Jokainen pystyy näin ollen perehtymään sisältöön ennen koulutukseen ilmoittautumista. Sisältöjen kuvaukset ovat lyhyitä ja ytimekkäitä, ja niissä kuvataan koulutusten sisältöjen tärkeimmät elementit. Taloushallinnon perusteita käsittelevää koulutusta kuvailtiin seuraavanlaisesti;

Koulutus tarjoaa tietämystä taloushallinnon perusteiden ymmärtämiseen sekä niiden hyödyntämiseen omassa työssä. Koulutus tarjoaa myös valmiuksia ja työkaluja syventää itsenäisesti omia taloushallinnon taitoja. Koulutussisältöjä ovat: laskentatoimi yrityksessä ja käyttötarkoitukset, budjetointi, katetuottolaskenta ja tunnusluvut, tuloslaskelma ja tase, tuloksellisuus ja tunnusluvut sekä talousjohtaminen. (Skaala 2020, viitattu 15.4.2020.)

Koulutuksen sisältö vastasi jokaisen haastatteluun osallistuneen vastaajan mielestä erinomaisesti niin annettua kuvausta, kuin haastateltavien omiakin odotuksia. Osalla se jopa ylitti nämä odotukset. Aihe nähtiin mielenkiintoisena ja osallistujien ymmärrys opetettavaan asiaan kasvoi. Vaikka kyse oli lyhyestä perusteita käsittelevästä koulutuksesta, päästiin koulutuksessa osallistujien mukaan silti hyvin syvälle asian ytimeen. Koulutuksessa käytiin läpi paljon asiaa lyhyessä ajassa, jonka vuoksi opetustahti oli usean vastaajan sanoin todella tiuha. Koulutuskerrat olivat myös useamman tunnin mittaisia, minkä vuoksi vastaajat näkisivät hyödylliseksi pitää pieniä hengähdystaukoja välillä. Tämän myötä käsiteltävät asiat kerkeäisi sisäistää paremmin ja koulutuksen loppuajan jaksaisi keskittyä tehokkaammin. Koulutuksen sisältöä käytiin läpi todella laajasti lyhyessä ajassa, joka nähtiin vastaajien kesken niin positiivisena, kuin negatiivisena asiana. Osa vastaajista oli positiivisesti yllättyneitä, että lyhyessä ajassa oppi niin paljon uutta, kun taas osalle jäi hieman epäselvyyksiä pintapuolisesti käsitellyistä asioista. Lisää toivottiin konkreettisia esimerkkejä laskennasta ja sen käyttötarkoituksista sekä erilaisten laskentatapojen vaikutuksista lopputulokseen.

Digimarkkinoinnin koulutuksen sisältöä kuvailtiin seuraavanlaisesti;

Koulutus sisältää digitaalisen markkinoinnin perusteita, suunnittelua ja analysointia, sisällön suunnittelua, sähköpostimarkkinointia, hakukoneoptimointia ja -mainontaa, sosiaalista mediaa ja markkinoinnin analytiikkaa (Skaala 2020, viitattu 15.4.2020).

Digimarkkinoinnin sisältö ei osallistujien kokemusten mukaan ollut yhtä onnistunutta kuin taloushallinnon perusteissa. Sisältö ei vastannut odotuksia, koska koulutuksen teemaa käsiteltiin vastaajien mukaan hyvin pintapuolisesti, siinä missä vastaajat olisivat kaivanneet käytännön esimerkkejä. Kolme viidestä digimarkkinoinnin toteutuksen haastatteluun vastanneista sanoi, että sisältö ei vastannut heidän odotuksiaan. Loput kaksi vastasivat, että sisältö oli onnistunutta, mutta olisi toivottu pintaa syvemälle menemistä. Sisältökuvauksesta jokainen vastaaja oli saanut kuvan, että koulutus olisi käytännönläheisempi. Erityisesti olisi kaivattu käytännön esimerkkejä digimarkkinoinnin käyttömahdollisuuksista esimerkiksi sosiaalisessa mediassa mainonnasta sekä hakukonemainonnasta ja -optimoinnista. Vastaajien yleinen mielipide oli, että koulutuksessa keskityttiin liikaa teoriaan.

6.2 Käytännön järjestelyt

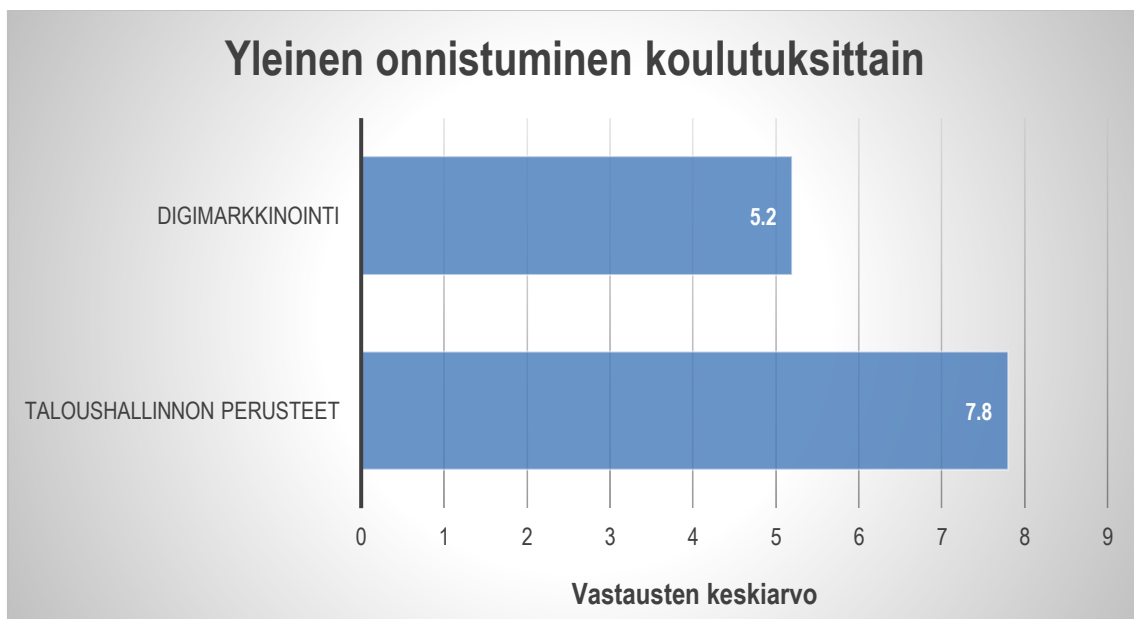
Jokainen vastaajista oli osallistunut koulutuksiin joko kokonaan tai osin etäyhteydellä. Taloushallinnon perusteita käsittelevässä koulutuksessa käytännön järjestelyissä ei ollut mitään huomautettavaa haastateltavien toimesta. Etäyhteys nähtiin erittäin positiivisena asiana, koska se mahdollisti osallistumisen vaikkei fyysisesti olisikaan päässyt paikalle. Tekniikan tai aikataulujen kanssa ei ollut ongelmia yhdenkään vastaajan mukaan. Ainoana miinuksena mainittiin ryhmän hiljaisuus. Keskustelua ei saatu aikaan kouluttajan yrityksistä huolimatta, mutta vastaajat ymmärsivät, että tämä on enemmän osallistujista kuin järjestäjistä kiinni. Kouluttajat nähtiin asiantuntevina, joiden opetusta oli helppo seurata ja ymmärtää ja joiden opetustyyli oli hyvä ja käytännönläheinen.

Digimarkkinoinnissa käytännön järjestelyt eivät sujuneet yhtä hyvin. Etäyhteydessä oli ongelmia yhteyden muodostamisessa, äänen kuuluvuudessa ja taustamelun poistamisessa kouluttajan puolelta. Vastaajia närkästytti myös luentojen aloitusten jatkuva viivästyminen kouluttajan teknisten ongelmien vuoksi. Jatkoa varten toivottiin, että kouluttaja harjoittelisi etukäteen etäyhteyden käyttämistä ja valmistelisi kaiken ennen luennon alkamista, etteivät osallistujat joutuisi odottamaan

luentojen alkamista. Myös useampaan kertaan sattuneet aikataulun muutokset koettiin negatiivisesti vastaajien puolesta.

6.3 Arviot

Haastattelussa kysyttiin haastateltavien arvosanaa koulutuksen yleisestä onnistumisesta asteikolla 0-10. Seuraavassa kuviossa (kuvio 5) on osallistujien vastausten keskiarvot koulutuksittain.



Kuvio 5. Yleinen onnistuminen koulutuksittain.

Kaikkien kymmenen vastaajan kesken koulutusten yleisen onnistumisen yhteenlasketuksi keskiarvoksi asteikolla 0-10 muodostui 6,5. Taloushallinnon perusteet -koulutuksen keskiarvoksi tuli 7,8 kun taas digimarkkinoinnin 5,2. Digimarkkinoinnin koulutuksesta alin annettu arvosana oli 2 ja korkein 8, taloushallinnon perusteissa alin oli 6 ja korkein 9. Arvosanoihin vaikutti edellä olevissa luvuissa läpikäytyjen seikkojen, eli koulutusten sisällön ja käytännön järjestelyiden lisäksi koulutuksista ja niiden hyödyllisyydestä jäänyt yleinen vaikutelma.

Haastatteluissa kysyttiin lisäksi, että tuottiko koulutukseen osallistuminen lisäarvoa osallistujalle tai oliko siitä hyötyä hänen oman ammatillisen osaamisen kehittämisessä. Seuraavassa kuviossa (kuvio 6) on havainnollistettu vastaajien kokemukset koulutusten tuomasta lisäarvosta.



Kuvio 6. Koulutuksen tuoma lisäarvo.

Kokonaisuudessaan 70 % haastatteluihin osallistuneista kertoi saaneensa koulutuksesta lisäarvoa itselleen tai yritykselleen sekä kehittäneensä omaa ammatillista osaamistaan. Vastaavasti 30 % ei tuntenut juurikaan hyötyvänsä koulutuksesta itsensä tai ammatillisen osaamisensa puolesta. Taloushallinnon perusteita käsittelevään koulutukseen osallistuneista 100 % tunsi kehittäneensä omaa osaamistaan sekä saaneensa lisäarvoa koulutuksen myötä. Yksikään tämän koulutuspaketin vastaajista ei ollut sitä mieltä, ettei koulutus olisi tuonut heille uutta osaamista ja uusia näkökulmia käsiteltävään asiaan. Digimarkkinoinnin koulutukseen osallistuneista vastaajista 40 % tunsi hyötäneensä ammatillisesti käymästään koulutuksesta. Kaksi digimarkkinoinnin koulutukseen osallistuneista haastateltavista kertoi tuntevansa saaneen koulutuksesta lisäarvoa, koska ymmärrys käsiteltävää asiaa kohtaan kasvoi ja koulutuksen aikana tuli hyviä vinkkejä digimarkkinoinnista. Lopuilla 60 %:lla digimarkkinoinnin vastaajista oli jo entuudestaan tietoutta käsiteltävästä asiasta ja he odottivat syvällisemmin asiaan paneutumista, jonka vuoksi koulutus ei vastannut heidän odotuksiaan eikä siitä syntynyt heille lisäarvoa.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Työn tutkimusongelmana oli selvittää, että kuinka joustavia täydennyskoulutuksia voidaan kehittää osallistujien kokemusten avulla. Tarkentavat tutkimuskysymykset käsittelivät koulutusten onnistumisia ja kehittämistarpeita niin sisällöllisesti kuin käytännön asioissa sekä koulutusten tuomaa lisäarvoa ja hyödyllisyyttä oman ammatillisen osaamisen kehittämisen kannalta. Tutkimuksessa suoritetuilla haastatteluilla saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin.

Haastatteluista saadut vastaukset koulutusten toimivuudesta olivat enimmäkseen positiivisia, erityisen myönteisesti nähtiin etäyhteydellä osallistumisen mahdollisuus. Kritiikkiä tuli enimmäkseen digimarkkinoinnin koulutuksen sisällön teoreettisuudesta sekä teknisistä vaikeuksista. Koska koulutuksen sisällönkuvaus nähtiin epätarkkana, voisi hankkeessa olla tarkoituksenmukaista kiinnittää tähän huomiota jatkossa. Kuvauksessa voisi olla mainittuna, kuinka laajasti aihepiiriin asioita tullaan käsittelemään ja miltä kannalta. Tarkemmista kuvauksista osallistujat saivat paremman käsityksen koulutuksen hyödyllisyydestä heille ja tämän seurauksena hanke saisi tyytyväisempiä osallistujia. Koulutuksissa on tärkeää, että osallistujat tuntevat hyötyvänsä käsiteltävästä aiheesta ja oppivat uutta. Näin ollen osallistujat myös todennäköisemmin suosittelivat koulutuksiin osallistumista muille.

Kummassakin toteutuksessa ensimmäisellä luentokerralla pyrittiin käymään läpi osallistujien aikaisempia kokemuksia. Muutamalta vastaajista tuli haastatteluissa palautetta, että ryhmä oli todella hiljainen ja vaikka keskustelua yritettiin saada, siinä ei onnistuttu. Tällaisia tilanteita varten voisi olla tarkoituksenmukaista luoda jonkinlainen ennakkomateriaali, jonka voisi lähettää osallistujille etukäteen. Osallistujat voisivat pohtia kysymyksiä ja vastauksiaan etukäteen ja näin koulutuksissa olisi mahdollista saada enemmän keskustelua aikaiseksi.

Vastauksissa ilmenee yksilöiden eroavaisuuksien merkitys. Lähes jokainen hakee koulutuksilta eri asioita: yksi on ensimmäistä kertaa asian parissa, toinen päivittää jo hankittua osaamistaan ja kolmas palauttaa mieleen unohtamiaan asioita. Koska jokainen osallistuja on yksilö, myös heidän osaamisen tarpeet ja ammatillisen osaamisen kehittäminen eroaa toisistaan. Luvussa 4.2 käsitellään yksilön osaamisen rakentumista osaamispyramidin muodossa. Nämä koulutukset kohdentuvat pyramidin kahteen ylimpään osioon – organisaatio-osaamiseen sekä oman ammattialan osaamiseen. Organisaatio-osaamiseen sisältyy esimerkiksi taloushallinnon

koulutukseen osallistujat, jotka eivät välttämättä työtehtävissään tarvitse juuri tätä osaamista, mutta koulutuksen myötä saavat kattavamman tietouden organisaation toimintaan vaikuttavista tekijöistä. Oman ammattialan osaamiseen voidaan katsoa kuuluvaksi esimerkiksi markkinoinnin työntekijät, jotka saivat digimarkkinoinnin koulutuksesta vinkkejä ja oppia juuri heidän tekemäänsä työhön. Osa taas ei nykyisessä työssään tarvitse näitä oppeja, mutta haluaa kehittää omaa osaamistaan tulevaa varten.

Osaamisen johtamisen strategiassa Skaala-hankkeen joustavat täydennyskoulutukset kuuluvat osaamiseen investoinnin käsitteeseen, koska henkilöstön osaamisen kehittämiseen sijoitetaan ajantasaisten henkilöstökoulutusten kautta. Osaamisen johtamisessa on tärkeää, että henkilöstön osaaminen vastaa nykyisiä ja tulevia osaamistarpeita. Koska hankkeen koulutusten aihepiirit käsittelevät ajankohtaisia teemoja ja suurin osa haastatteluihin vastanneista kertoi koulutusten kehittäneen heidän ammatillista osaamistaan, voidaan katsoa, että osaamiseen investoinnissa on onnistuttu.

Kaiken kaikkiaan suurin osa osallistujista oli tyytyväisiä Skaala-hankkeen koulutusten tasoon ja toimivuuteen. Koulutusten yhteenlasketun yleisen onnistumisen keskiarvo oli 6,5 ja seitsemän kymmenestä vastaajasta kertoi kokeneensa koulutuksen hyödylliseksi ja saaneen siitä lisäarvoa.

8 POHDINTA

Tutkimuksessa korostui Skaala-hankkeen eri koulutusten väliset erot. Tähän vaikuttavia asioita ovat muun muassa eri kouluttajat, toteutustavat, sisällöt ja aikataulut. Tämän vuoksi tuloksia ei pystytä suoraan vertaamaan jokaiseen hankkeen tarjoamaan koulutukseen. Koska tulokset koostuvat enimmäkseen juuri kyseisten koulutusten sisällöstä ja teknisestä onnistumisesta, suurin hyöty tutkimuksella on juuri näiden kahden koulutuspaketin kehittämiseen. Myös osallistujien antaman arvosanat ovat sidoksissa käytyyn koulutukseen, eivätkä anna yleisarvosanaa itse hankkeesta. Näin ollen tutkimuksen tuloksia ei voida käyttää luotettavasti antamaan todenmukaista kuvaa Skaala-hankkeesta kokonaisuutena. Yleisiä esille tulleita asioita, kuten etäyhteyden toiminta ja sisällön kuvausten tarkkuus, voidaan kuitenkin hyödyntää jokaisen koulutuksen kannalta.

Taloushallinnon koulutukseen osallistui 32 osallistujaa ja digimarkkinointiin 40. Kummastakin toteutuksesta haastateltiin viittä osallistujaa, joka on prosentuaalisesti noin 16 % taloushallinnon ja 13 % digimarkkinoinnin osallistujista. Osallistujien otanta ei ole tarpeeksi laaja antamaan yleistettävää tietoa, jota pystyttäisiin hyödyntämään kokonaisuudessaan Skaala-hankkeessa. Otos antaa kuitenkin luotettavan kuvan kyseessä olevien koulutuspakettien toimivuudesta. Jokaisen samaan koulutukseen osallistuneen haastateltavan vastaukset olivat samankaltaisia, jonka puolesta voidaan myös katsoa, että koulutuskohtaiset tutkimustulokset ovat luotettavia ja vastaavat kyseisen toteutuksen toimivuutta.

Laadullinen tutkimus oli sopiva tutkimusmenetelmä työhön, koska sen avulla ei saatu pelkästään numeraalista tietoa kyseessä olevista koulutuksista, vaan osakseen myös muissakin koulutuksissa hyödynnettävissä olevaa sanallista palautetta. Aineistonkeruumenetelmänä kysely ei ollut toimiva tässä tapauksessa, koska vastaajamäärä jäi todella alhaiseksi ja vähäisetkin vastaukset olivat todella suppeita avointen kysymysten osalta. Puhelimitse suoritettuiden haastatteluiden avulla vastaajista sai enemmän informaatiota irti ja keskustelunomaisesti tutkimukseen saatiin luontevampia vastauksia. Puhelimitse suoritetuissa haastatteluissa ilmeni kuitenkin haaste saada luotettavaa palautetta haastateltavilta, koska monilla tuntui olevan suurempi kynnys antaa kehitysehdotuksia suoraan toiselle ihmiselle, verraten miten helppoa niistä on kirjoittaa anonyymisti esimerkiksi kyselyyn.

Jatkossa Skaala-hanke voisi hyötyä heti koulutusten jälkeen täytettävistä palautelomakkeista. Osallistujia voisi pyytää joko viimeisellä koulutuskerralla tai välittömästi sen jälkeen täyttämään lomakkeen, jossa kysyttäisiin osallistujien kokemuksia koulutuksista. Näin ollen asiat olisivat tuoreessa muistissa, kohderyhmä olisi helpompi tavoittaa ja koulutuksesta saataisiin heti tärkeää tietoa tulevaisuudessa toteutettavia koulutuksia varten. Tämän työn osalta en näe jatkotyöstötarvetta.

LÄHTEET

Alasuutari, P. 2012. Laadullinen tutkimus 2.0. Neljäs uudistunut painos. Tampere: Vastapaino.

Alavi, M. & Leidner, D. 2001. Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. MIS Quarterly 25 (1), 107-136.

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus & Rovaniemen koulutuskuntayhtymä. 2020. Osaamisen johtaminen. Osaamisen ennakkoinnista osaamisen kehittämiseen. Viitattu 16.3.2020, <https://www.redu.fi/loader.aspx?id=283831a3-dbf6-4ce2-82cd-7251322e8b03>.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Eskola, J. 2018. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen tutkimuksen analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 5. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 133-157.

Haaranen, M. 2020. Osaamisen johtaminen. Viitattu 1.3.2020, <https://www.maijahaaranen.com/osaamisen-johtaminen>.

Isokallio, K., Laturi, P. & Vanhala, P. 2019. Työntekijät tietävät parhaiten koulutustarpeen – annetaan yritysten valita ja myös maksaa osaamisen päivittämisestä. <https://www.kaleva.fi/uutiset/kotimaa/tyontekijat-tietavat-parhaiten-koulutustarpeen-annetaan-yritysten-valita-ja-myos-maksaa-osaamisen-paivittamisesta/821139/>.

Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kupias, P. & Koski, M. 2012. Hyvä kouluttaja. Helsinki: Sanoma Pro.

Lauren, J. 2019. Blogi: Yrityksissä ei huomioida riittävästi yksilön koulutustarpeita. Viitattu 2.3.2020, <https://ytn.fi/ajankohtaista/blogi-yrityksissa-ei-huomioida-riittavasti-yksilon-koulutustarpeita/>.

Linman, D. 2012. Self-Management Skills for Employees, or How to Be a Productive Employee. Viitattu 12.3.2020, <http://mymanagementguide.com/self-management-skills-for-employees-or-how-to-be-a-productive-employee/>.

Miles, M., Huberman, A. & Saldaña, J. 2014. Qualitative data analysis: A methods sourcebook. 3rd edition. Los Angeles: Sage.

Nonaka, I. 1994. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. Organization Science 5 (1), 14-37.

Opintopolku 2020. Opiskelumuodot. Viitattu 12.3.2020, <https://opintopolku.fi/wp/aikuiskoulutus/mietitko-aikuiskoulutusta/opiskelumuodot/>.

Skaala 2020. Viitattu 6.3.2020, <https://skaala.turkuamk.fi/>.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. 8. painos. Helsinki: Talentum.

Tampereen ammattikorkeakoulu 2017. Blogi. Itsensä johtamisen taidot. Viitattu 14.3.2020, <https://tamk-liko.blogspot.com/2018/05/itsensa-johtamisen-taidot.html>.

Tilastokeskus 2017. Suomen virallinen tilasto (SVT). CTVS yritysten henkilöstökoulutus. Kurssikoulutukseen osallistuminen 2015. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 5.3.2020, http://tilastokeskus.fi/til/cvts/2015/01/cvts_2015_01_2017-10-18_tie_001_fi.html.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2016. Opas de minimis -tuista. EU:n valtioneuvoston päätökset. Viitattu 10.3.2020, [https://tem.fi/documents/1410877/2851861/Opas+de+minimis-tuista+\(2015\)/d1c03961-09db-4f81-af50-3dfaae57c4c6](https://tem.fi/documents/1410877/2851861/Opas+de+minimis-tuista+(2015)/d1c03961-09db-4f81-af50-3dfaae57c4c6).

Työ- ja elinkeinoministeriö 2020. Euroopan sosiaalirahaston (ESR) rahoittaman hankkeen kuvaus. Viitattu 6.3.2020, <https://www.eura2014.fi/rrtiepa/projekti.php?projektikoodi=S21439>.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 3. painos. Helsinki: Inforviestintä.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Neljäs uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Kokemuksia Skaala-hankkeen koulutuksista

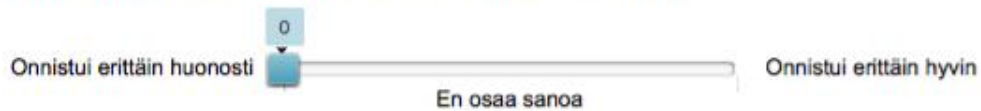
1. Mihin koulutukseen tai koulutuksiin osallistuit?

- Digimarkkinointi
- Taloushallinnon perusteet

2. Millä toteutustavalla osallistuit koulutukseen?

- Paikan päällä lähiopetuksena
- Verkossa etäopetuksena
- Lähi- ja etäopetuksen yhdistelmänä

3. Miten arvioisit koulutuksen yleisen onnistumisen asteikolla 0-10?



4. Miten koulutus osallistui sisällöllisesti? (Vastasiko odotuksia ja kuvausta, sisällön laajuus ja selkeys...)

5. Miten käytännön järjestelyt onnistuivat? (Aikataulut, tekniikka, tiedottaminen...)

6. Muut onnistumiset ja kehittämissuhteet.

7. Oliko koulutuksesta hyötyä oman ammatillisen osaamisesi kehittämisessä?

- Kyllä
- Ei

8. Tuottiko koulutus sinulle tai yrityksellesi lisäarvoa?

- Kyllä
- Ei