



Digitaalisten koulutusten vaikuttavuusarviointi valtionhallinnossa

Siljakaisa Suninen

2021 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Digitaalisten koulutusten vaikuttavuusarviointi valtionhallinnossa

Siljakaisa Suninen
Tulevaisuuden johtaminen ja asiakaslähtöinen palveluliiketoiminta
Opinnäytetyö
Lokakuu, 2021

Siljakaisa Suninen

Digitaalisten koulutusten vaikuttavuusarviointi valtionhallinnossa

Vuosi

2021

Sivumäärä

74

Tutkimuksen kohteena on neljä valtionhallinnon digitaalista koulutusta. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää oppijan näkökulmasta, miten valtionhallinnon yhteisille digitaalisille koulutuksille asetetut tavoitteet on saavutettu ja miten oppijoiden ja organisaatioiden arjen toiminta on muuttunut. Opinnäytetyön toimeksiantaja on HAUS kehittämiskeskus Oy. HAUS ylläpitää valtionhallinnon yhteistä digitaalista oppimisympäristö eOppivaa, jossa tutkittavat koulutukset on julkaistu.

Oppimisesta on tullut yksi tärkeimmistä työelämätaidoista jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Muuttuva ympäristö edellyttää myös valtionhallinnolta jatkuvaa oppimista ja uudistumista. Työn tietoperustassa kuvataan oppimista valtionhallinnossa, oppimisen tärkeimpiä edellytyksiä työelämässä sekä tutkimuksessa käytetty koulutuksen vaikuttavuuden arvioinnin viitekehys, Kirkpatrickin porrasmalli. Tutkimusote oli pääosin määrällinen. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin verkkokyselyä. Kyselyn avoimista kysymyksistä saatujen vastausten osalta tutkimusote oli laadullinen. Tekstiaineiston sisällönanalysissa hyödynnettiin teemoitteluä etsien tekstiaineistosta tutkimuksen tavoitteet huomioiden oleellisin.

Tutkimustuloksista selvisi, että koulutuksille asetettuja tavoitteita on saavutettu ja opittua on kokeiltu käytännössä. Tiedon jakaminen ja vuorovaikutus on kuitenkin jäänyt organisaatioissa vähäiseksi ja organisaatiotason lyhyen aikavälin vaikutuksia on saavutettu vain vähän. eOppivaa itsessään pidetään laadukkaana ja toimivana oppimisympäristönä. Koulutukset tulisi sitoa käytännön työhön ja laajempien sisältöjen osalta toisiaan tukeviksi koulutuskokonaisuuksiksi. Vuorovaikutusta tulisi edistää etenkin organisaatiotasolla ja keskustelua valtionhallinnon henkilöstön osaamistarpeista tulisi johtaa tavoitteellisesti. Asiakasymmärryksen lisäämiseksi kaikki valtionhallinnon organisaatiot tulisi saada aktiivisesti mukaan yhteiseen digitaaliseen oppimisympäristöön.

Asiasanat: digitaalinen koulutus, koulutuksen arviointi, oppimisen edellytykset työelämässä, ketterä oppiminen, valtionhallinto

Siljakaisa Suninen

Impact Evaluation of Digital Training in State Government

Year

2021

Pages

74

This study focuses on four training programmes in Finnish state government. The objective of the study was to find out - from the learner's perspective - how the targets, set by state government for digital training, have been met and how the everyday activities of the learners and organisations have changed after the training. This Thesis was commissioned by HAUS Finnish Institute of Public Management Ltd. HAUS maintains the state government's digital learning environment eOppiva which has published the training programmes under study.

Learning has become one of the most important working life skills in a constantly changing operative environment. The changing environment requires continuous learning and renewal also from state government. This study looks at learning in state government and the key prerequisites for learning in working life. The study utilises the Kirkpatrick Model for evaluating the results of the four training programmes. The research approach is mainly quantitative. As means of collecting the data, a web survey was used. When analysing the answers to the open questions in the survey, the research approach was qualitative. In the content analysis of the text material, a thematic framework was deployed to discover the most relevant content.

According to the study findings, the targets set for the trainings have been met and the acquired skills have been used. However, the sharing of knowledge and interaction have remained in a minor role in the organisations and the short-term impact on the organisation level has been small. eOppiva itself is considered to be a high-quality, functional learning environment. The trainings should be linked to the practical tasks of the work itself and they should be organised into training packages that support each other, especially with regards to training with broader content. Interaction should be improved especially on the organisation level and the discussion on the learning needs of the state government employees should be run in a more target-oriented way. To increase customer understanding, all state government organisations should actively participate in the common digital learning environment.

Key words: digital training, training evaluation, prerequisites for learning in working life, agile learning, state government

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Oppiminen valtionhallinnossa	8
2.1	Valtion digitaalinen oppimisympäristö	9
2.2	Sosiokonstrukttiivinen oppimisenäkemyk.....	11
3	Oppimisen edellytykset työelämässä	11
3.1	Oppiminen osaksi arkea.....	12
3.2	Toimintaympäristön tuki.....	14
3.3	Ketterä oppiminen	16
4	Koulutuksen vaikuttavuuden arviointi	18
4.1	Arvioinnilla tukea kehittämiseen.....	19
4.2	Kirkpatrickin porrasmalli	20
5	Tutkimusasetelma.....	23
5.1	Kyselytutkimus	25
5.2	Verkkokysely	26
5.3	Tiedonkeruu, aineiston käsittely ja analysointi	27
6	Tutkimustulokset	29
6.1	Oppijoiden vaikutelmat koulutuksesta	31
6.2	Suositteluindeksit (NPS-luvut)	32
6.3	Koulutuksille asetettujen tavoitteiden toteutuminen.....	35
6.3.1	Koulutus A	36
6.3.2	Koulutus B	37
6.3.3	Koulutus C	39
6.3.4	Koulutus D	40
6.4	Oppijoiden toiminnan muutos	42
6.5	Organisaatiotason vaikutukset.....	47
7	Johtopäätökset	51
8	Pohdinta.....	57
8.1	Luotettavuuden arviointi	58
8.2	Jatkotutkimuksen mahdollisuus	59
	Kuviot	65
	Taulukot	65

1 Johdanto

Työpaikasta on tullut keskeinen paikka oppimiselle. Omaa osaamista on kehitettävä aktiivisesti vastaamaan nopeasti muuttuvia työelämän tarpeita. Tärkeintä ei enää ole se, mitä organisaation työntekijä osaa, vaan se miten hän pystyy oppimaan. Erityinen painoarvo on sillä, miten opittu saadaan tuotua työelämässä käytäntöön. Formaalin, tutkintoon sidotun koulutuksen rinnalle tarvitaan työhön sidottua nopeaa ja joustavaa oppimista. (Kallio, Saarinen, Marjanen, Kurkipää & Siira 2018, 18.) Ennen oli mahdollista tietää hyvinkin tarkasti mitä kaikkea osaamista tietty työtehtävä edellytti, mutta nykyisin työ ja sen vaatimukset muuttuvat jatkuvasti. Oppimisessa ei ole enää kyse vain tiedon vastaanottamisesta ja sen varastoinnista, vaan uusi tieto tulee sitoa jo olemassa olevaan tietoon. Tieto itsessään ei vielä ole arvokasta, vaan arvo tiedolle syntyy vasta oppimisen kautta. Kyvystä oppia on tullut jopa ammattiin liittyvää osaamistakin tärkeämpi työelämätaito. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 75-76.)

Oppimisen kolmannella aallolla tarkoitetaan oppimista työtä tehdessä ja kehittäessä. Elinikäisen oppimisen rinnalle tarvitaan ketterää oppimista. Ketterästi oppivassa organisaatiossa osaamista rakennetaan vähitellen ja vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Oppimisesta on tullut kaikkein tärkein kilpailukykytekijä ja tapa hallita muutosta, se mahdollistaa nopean reagoimisen eteen tulevilla haasteilla. (Ojala 2018a.) Oppimisen kolmas aalto on syntynyt toimintojen digitalisoinnin ja liiketoimintojen kansainvälistymisen seurauksena, ne ovat merkittävästi muuttaneet tapaa tehdä työtä ja myös monien alojen rakennetta. Kolmas aalto on vastaus työn nopeaan muuttumiseen sekä jatkuvaan uudistumisen tarpeeseen. Nykypäivän työelämässä saa ja toisaalta joutuu oppimaan koko ajan uutta. Loputon uuden opettelu voi aiheuttaa työntekijöiden kognitiivisen ylikuormituksen, jonka seurauksena oppiminen saattaa jäädä niin pinnalliseksi, ettei opittua pysty soveltamaan myöhemmin käytännössä (Pennanen 2021). Jatkuvan uudistumisen vaade edellyttääkin oppijalta kykyä priorisoida tekemistään. Työelämän ja osaamisvaatimusten valtava muutos on tapahtunut hetkessä, kyse on työn murroksesta. (Huhtala & Villanen 2021, 152-154.)

Ajantasainen osaaminen on valtionhallinnon keskeisin menestymisen edellytys. Valtionhallinnon on pystyttävä vastaamaan muuttuvan toimintaympäristön asettamiin haasteisiin. Valtionhallinnon henkilöstöstrategiassa painotetaan erityisesti osaamisen jatkuvaa kehittämistä. Lupaus hallinnon jatkuvasta oppimisesta määrittelee valtionhallinnon yhteiset oppimistavoitteet. (eOppiva 2021a.) Valtionhallinnon henkilöstön osaamisen kehittämisessä ja koulutuksessa hyödynnetään digitalisaation tarjoamia mahdollisuuksia. Opinnäytetyön toimeksiantaja HAUS kehittämiskeskus Oy ylläpitää valtionhallinnon yhteistä digitaalista oppimisympäristöä, eOppivaa. Pääsääntöisesti eOppivan koulutukset ovat kirjautumisen takana ja tarkoitettu vain valtionhallinnon organisaatioille ja henkilöstölle. eOppivassa on kuitenkin myös kaikille

avoimia koulutuksia. Tutkittavat koulutukset on toteutettu eOppivan alkuperäistuotantona yhdessä jonkun valtionhallinnon organisaation kanssa.

Koulutuksen vaikuttavuutta tulisi aktiivisesti arvioida, jotta saadaan selville koulutuksen todelliset vaikutukset. Koulutuksen arviointi on tärkeä kehittämisen väline. Vaikuttava koulutus tarjoaa valmiuksia osallistujan ja organisaation toiminnan kehittämiseksi. Arvioinnissa kerätään tietoa koulutuksesta ja analysoidaan kerätty tieto johtopäätöksiksi koulutuksen kehittämistä varten. Vaikuttava koulutus antaa yksilölle valmiuksia toimintansa kehittämiseen ja auttaa organisaatioita saavuttamaan tavoitteensa. Vaikuttavassa koulutuksessa on huomioitava myös työympäristön edellytykset opitun tiedon siirtämisestä käytäntöön. Työympäristön tuella on merkittävä rooli opittujen asioiden käyttöönottamisessa. (Frisk 2008, 5.) Vaikuttavuutta kannattaa ja pitää mitata, vaikka täydellisen lopputuloksen saavuttaminen on usein lähes mahdotonta. Käytännön tasolla vaikuttavuus jää liian usein jopa kokonaan mittaamatta. Vaikuttavuutta tulee pyrkiä arvioimaan parhain mahdollisin keinoin tiedostaen kuitenkin, että epävarmuutta jää aina. Mittaamisen avulla on kuitenkin mahdollista syventää ymmärrystä tutkittavasta aiheesta sekä sen syy-seuraussuhteista. Mittaamista tuli pyrkiä yksinkertaistamaan ja standardoimaan. (Aistrich 2014.)

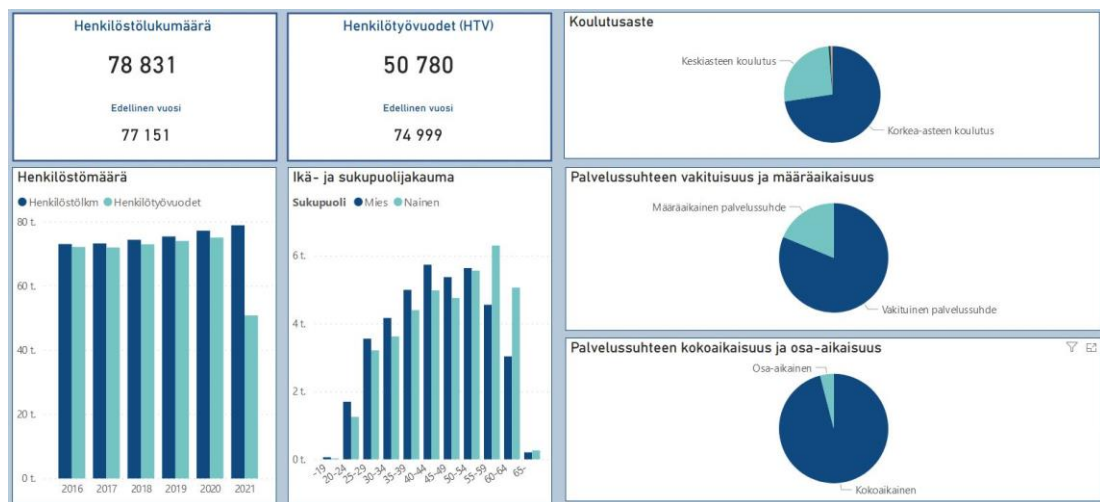
Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää oppijan näkökulmasta valtionhallinnon yhteisillä digitaalisilla koulutuksilla saavutettua vaikuttavuutta. Tutkimuksessa arvioidaan koulutuksille asetettujen tavoitteiden toteutumista sekä oppijoiden ja organisaatioiden toiminnan muutosta. Arvioinnin viitekehyksenä käytetään mukailien Kirkpatrickin porrasmallia. eOppivan koulutukset ovat itsenäisesti opiskeltavia lyhyitä, noin tunnin mittaisia digitaalisia koulutuksia. Niiden vaikutusten ja vaikuttavuuden ei voida lähtökohtaisesti olettaa yltävän samalle tasolle kuin mitä pidemmällä koulutusohjelmilla voidaan saavuttaa. Perimmäisiä organisaatiotasoa vaikutuksia ei tässä tutkimuksessa ole mahdollista arvioida, sillä tutkimuksen kohteena on lyhyen aikavälin vaikutukset.

Valtionhallinnon yhteinen digitaalinen oppimisympäristö on uniikki. Monessakaan maassa ei vastaavaa maan valtionhallinnolle suunnattua yhteistä digitaalista oppimisympäristöä ole. Valtionhallinnon yhteisten digitaalisten koulutusten vaikuttavuutta ei ole aiemmin tutkittu. Heti koulutuksen jälkeen pyydettävällä palautekyselyllä oppijan on mahdollista arvioida oppimaansa sekä koulutuksen toteutusta ja sisältöä. Lisäksi oppijalta kysytään, miten hän aikoo viedä oppimansa asiat käytäntöön omassa työssään. Toimeksiantaja haluaa tietoa koulutusten vaikuttavuudesta ensisijaisesti toiminnan kehittämiseksi ja sen perustelemiseksi. Tarkastelemalla koulutusten vaikutuksia oppijoiden ja organisaatioiden toimintaan voidaan löytää myös näkökulmia valtionhallinnon yhteisten digitaalisten koulutusten vaikuttavuusarviointiin jatkossa.

Tämä työ kuuluu liiketalouden alaan.

2 Oppiminen valtionhallinnossa

Valtionhallinto on laaja organisaatio, joka pitää sisällään itsenäisiä yksiköitä, joilla on myös omia intressejä (Saukkonen 2007, luku 3). Tässä opinnäytetyössä valtionhallinnon organisaatioilla tarkoitetaan kaikkia valtionhallinnon työnantajavirastoja, ministeriöitä sekä muita julkisoikeudellisia laitoksia. Valtionhallinnon henkilöstöä on yhteensä 78 831 (Kuvio 1, Valtiokonttori 2021/8). Yhtäläisyyksistään huolimatta valtionhallinnon organisaatioita ei kuitenkaan voida tarkastella keskenään homogeenisinä toimijoina (Nyholm, Haveri, Airaksinen, Tiihonen & Stenvall 2016, 144). Organisaatioiden koon ja tehtävien luonteen lisäksi eroja on myös henkilöstön ikäjakaumissa ja koulutustaustoissa. (Valtiokonttori 2021.)



Kuvio 1: Valtion henkilöstö 2021/8 (Valtiokonttori)

HAUS kehittämiskeskus Oy on Suomen valtion omistama yhtiö, jota ohjaa valtiovarainministeriö. HAUS tarjoaa erilaisia koulutuksia, kansainvälistymis- ja kehittämispalveluita valtionhallinnon organisaatioille ja henkilöstölle sekä myös kansainvälisille toimijoille. HAUS on valtionhallinnon sisäinen kehittäjäkumppani, jonka johdosta palvelut ovat helposti saatavilla ilman kilpailutusta ja maksutta valtionhallinnon organisaatioille. HAUS vie suomalaista hyvän hallinnon osaamista myös maailmalle erityisesti Twinning-hankkeiden kautta. Twinning-hankkeilla tuetaan EU:n sekä laajentumis- ja naapurisuuspolitiikan piirissä olevien maiden hallinnon ja lainsäädännön kehittämistä. HAUS haluaa rakentaa parempaa hallintoa ja luottamusta yhteiskunnassa tavoitteenaan hyvinvoiva ja menestyvä Suomi. HAUS haluaa olla suunnannäyttävä tulevaisuuden oppimiselle ja tavoitteena on olla vuonna 2024 digitaalisen oppimisen kansainvälisesti johtava osaaja ja esikuva. Lisäksi HAUS haluaa luoda vankan pohjan vaikuttavuuden ja suoritusten mittaamiselle. Nimi HAUS muodostuu sanan hallinto kahdesta ensimmäisestä ja sanan kehittämiskeskus kahdesta viimeisestä kirjaimesta. (HAUS kehittämiskeskus Oy 2021.)

Digitaalinen oppiminen on merkittävässä roolissa valtionhallinnon henkilöstön osaamisen kehittämisessä. Verkossa tuotettu oppimissisältö on kustannustehokasta ja mahdollistaa ajasta

ja paikasta riippumattoman oppimisprosessin. Se on myös luultavasti ainoa tapa yhteisen osaamisen jakamiseen Suomen valtionhallinnon kokoisessa organisaatiossa. Digitaalisessa oppimisessa on toki haasteitakin. Avoimessa digikoulutuksessa ei ole mahdollista huomioida kaikkien oppijoiden lähtötasoa. Myös valmiin tiedon siirto korostuu, jonka johdosta oppija voi kokea jäävänsä oppimisprosessissaan ilman riittävää tukea. Haasteita voi myös aiheuttaa oppijan puutteet tietoteknisissä taidoissa, päämäärätön vaeltelu ja heikko itseohjautuvuus. Digitaalisesta oppimisesta puuttuu usein myös yhteisöllisyys, sillä itseopiskeluun perustuvissa koulutuksissa ei ole juurikaan oppimista tukevaa vuorovaikutusta. (Kallio ym. 2018, 33-35.)

2.1 Valtion digitaalinen oppimisympäristö

Valtionhallinnon yhteinen digitaalinen oppimisympäristö eOppiva.fi julkaistiin huhtikuussa 2018 ja sivuilla vierailee joka kuukausi noin 20 000 käyttäjää. 50 000 kirjautuneen käyttäjän raja ylitettiin tammikuussa 2021. eOppiva on osa valtiovarainministeriön asettamaa Yhteinen e-oppiminen valtionhallinnossa -hanketta (Valtiovarainministeriö 2017). eOppivassa on satoja valtionhallinnon asiantuntijoille erilaisiin osaamistarpeisiin suunnattuja koulutuksia. eOppivassa on koulutusten lisäksi myös blogeja ja podcasteja. Uusimpana palvelunaan eOppiva julkaisi Mikro-oppivan syyskuussa 2021. Mikro-oppiva tarjoaa nopeita työtä helpottavia vinkkejä käytännönläheisesti ja vain muutamassa minuutissa. (HAUS kehittämiskeskus Oy 2021.)

eOppivassa oppimista ei sidota koulutustapahtumaan, vaan eOppiva haluaa hyödyntää sulautettua työssäoppimista digitaalisten koulutusten avulla. eOppivassa kannustetaan itseohjautuvuuteen ja tavoitteelliseen oppimiseen. Asiakasymmärrys on koulutuksia suunniteltaessa keskiössä. HAUS seuraa aktiivisesti hallinnon toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ja rakentaa valtion yhteisiin osaamisiin perustuvia ja maan hallituksen tavoitteita tukevia koulutuksia koko valtion henkilöstölle. (eOppiva 2021b; HAUS kehittämiskeskus Oy 2021.) eOppivan alkuperäistuotannot toteutetaan aina yhdessä jonkun valtionhallinnon organisaation eli koulutuksen tilaajan kanssa. eOppivan alkuperäistuotannot julkaistaan eOppiva.fi -sivustolla, jolloin ne ovat avoimia kaikille valtion työntekijöille. Kaikki eOppivan koulutukset ovat suomeksi, mutta joistain koulutuksista on tehty myös ruotsinkielinen tai englanninkielinen versio tukemaan koulutuksen tilaajaorganisaation tarpeita. eOppivan kaikille avoimia koulutuksia hyödynnetään paljon myös kunnissa ja korkeakouluissa. (eOppiva 2021b.)

Valtionhallinnon organisaatioita on noin 120 ja niistä jokaisesta on käyttäjiä eOppivassa muutamasta henkilöstä tuhansiin. Organisaatioilla on eOppivan Moodlessa myös omia koulutuksia ja oppimispolkuja. Yleisperehdytysten lisäksi on myös organisaatioiden omia perehdytyspolkuja. (Kurkipää 2021.) eOppivan julkaisun yhteydessä kaikki valtionhallinnon organisaatiot kutsuttiin mukaan yhteiseen oppimisympäristöön. Valtiovarainministeriön rahoittamalla virastopalvelulla tuettiin organisaatioiden siirtymistä omista Moodleista kaikille yhteiseen eOppiva

-Moodleen. Organisaatioiden omaan harkintaan jäi, miten aktiivisesti ja millä aikataululla omaa oppimisympäristöä lähdettiin siirtämään eOppiva-Moodleen.

eOppivan koulutuksissa käytetään monipuolista ja vaihtelevaa sisältöä. Koulutukset koostuvat moduuleista, jotka sisältävät tekstiä, kuvia, videoita, tehtäviä ja muuta materiaalia. eOppivan alkuperäistuotannossa huomioidaan eOppivan asiantuntijoiden ohjauksessa kaikki digitaalisen koulutuksen eri tasot: pedagoginen, sisällöllinen, visuaalinen ja tekninen toteutus. Tuotantoprosessin lisäksi alkuperäistuotantoon kuuluu suorituksen seuranta, palautekysely sekä todistus koulutuksen suorittamisesta. (Kallio ym. 2018, 74.)

eOppivassa koulutuksen suunnittelu aloitetaan aina kahdella ydinkysymyksellä:

1. Mitä ainakin pitää osata?
2. Minkä toiminnan tulisi muuttua?

(Kallio ym. 2018, 50.)

Oppimistavoitteet määritellään yhdessä tilaajan kanssa ja ne ohjaavat tekemistä koko projektin ajan aina suunnittelusta toteutukseen. Oppimistavoitteiden tulee olla mahdollisimman konkreettisia, oppijoille saavutettavissa ja työhön sidotut. Oppimistavoitteiden määrittämisen jälkeen aloitetaan koulutuksen rakenteen ja sisällön työstäminen oppimissisältötyöpajoissa, joissa oppijan näkökulma otetaan vahvasti mukaan. Tarkoituksena ei ole tehdä koulutuksia vain organisaation tarpeisiin, vaan koulutukset halutaan tehdä aina ensisijaisesti loppukäyttäjiä eli oppijoita ja heidän tarpeitaan ajatellen. (eOppiva 2021 a.)

Jotta jokainen voisi oppia -pelikirja (Kallio ym. 2018) avaa työkaluja digitaalisen oppimisen suunnitteluun ja toteutukseen. Pelikirja on syntynyt tarpeesta luoda pedagogisesti vaikuttavia digitaalisia koulutuksia valtionhallinnolle, mutta se on myös kaikille avoin opas digitaalisten koulutusten suunnitteluun. Pelikirjassa on lukuisten työkalujen lisäksi useita oppimismuotiluu tarkoitettuja canvaksia. Pelikirjan täytettävä lomakeversio on työväline koulutusten yhteiskehittämiseen. Pelikirjaa käytetään koulutuksen suunnittelussa ja toteutuksessa sekä apuna jatkokehittämisessä. Pelikirja toimii myös dokumentaation välineenä. Jokaiselle eOppivan alkuperäistuotannolle laaditaan oma pelikirja, jossa määritellään koulutukseen osallistuvien oppijoiden näkökulmasta mitä vähintään tulisi oppia sekä ongelma ja tavoitteet organisaation oppimiselle (Liite 1). Lisäksi pelikirjaan kirjataan onnistuneen yhteiskehittämisprosessin takaamiseksi työtavat sekä strategiset tavoitteet. eOppivassa pyritään tunnistamaan koko valtion osaamisen kehittämisen tarpeet ja rakentamaan alkuperäistuotannot niiden aiheiden ympärille. (eOppiva 2021c.)

2.2 Sosiokonstrukttiivinen oppimisenäkemys

eOppivan koulutukset perustuvat sosiokonstruktiiiviseen oppimisenäkemykseen, joka on valtionhallinnon yhteinen oppimiseen liittyvä valinta. Sosiokonstruktiiivisen näkemyksen mukaan oppiminen rakentuu yhteisöllisenä ja vuorovaikutteisena prosessina. Yhden 1900-luvun merkittävimmän kasvatustieteellisen psykologi John Deweyn perintö työhön sidotussa oppimisessa on merkittävä ja Deweyn näkemykset korostuvatkin monissa sosiokonstruktivismiin pohjautuvissa malleissa. Deweyn mukaan opetus tulisi yhdistää aina arkitodellisuuteen, joka edesauttaa myös oppijan sisäisen motivaation syntymistä. Jo Dewey korosti oppijan oman aktiivisen roolin ja tiedonhauksen merkitystä oppijan tiedon rakentumisessa. (Kallio ym. 2018, 40.)

Sosiokonstruktiiivisen oppimisenäkemyksen mukaan opitun tiedon hyödyllisyys näkyy käytännössä. Kyse on opitun tiedon omaksumisesta, joka rakentuu olemassa olevaa osaamista hyödyntäen ja vaatii oppijan sisäistä ja vuorovaikutuksellista pohdintaa ja reflektointia. Näkemyksen mukaan oppimisessa ei ole kyse tietojen passiivisesta vastaanottamisesta. (Toivola, Peura & Humaloja 2017, 31.) Sosiokonstruktiiivisen näkemyksen mukaan oppiminen on laaja-alainen prosessi, joka koostuu mm. itseohjautuvuudesta. Sosiokonstruktiiivinen oppimisenäkemyksen mukaan oppiminen rakentuu vuorovaikutuksessa toisten kanssa, mutta korostaen oppijan omaa aktiivista roolia sekä oppijana että tiedon luojana. (Kauppila 2007, 48.)

3 Oppimisen edellytykset työelämässä

Oppimisella yksilön näkökulmasta tarkoitetaan sitä, että jokin hänen taidoissaan, tiedoissaan, asenteessaan tai ajattelussaan laajenee, vahvistuu tai muuttuu kokonaan. Sama koskee myös organisaatiota, kun toimintamallit tai kulttuuri muuttuvat. Oppimisessa aina jokin muuttuu, vaikka sitä voi olla vaikea havaita. Kyse voi olla niin pienestä oppimisesta, lähinnä oppijan sisäisestä ajattelusta, että oppiminen voi jäädä jopa näkymättömäksi. Oppimista tapahtuu taukoamatta, mutta se tulee näkyväksi usein vasta viiveellä. (Kupias & Peltola 2019, 11-12.)

Työpaikoilla vuorovaikutuksessa ovat erilaiset ihmiset ja sisäkkäin olevat monenlaiset toisiinsa vaikuttavat työympäristöt. Myös ympäröivällä yhteiskunnalla ja yhteiskunnallisella tilanteella on vaikutusta organisaatioiden ja työntekijöiden oppimismahdollisuuksiin. Yksittäisen työntekijän näkökulmasta eniten oppimiseen vaikuttavat kuitenkin organisaatiokohtaiset ratkaisut sekä lähityöyhteisö oppimisympäristönä. Toisaalta erinomaisessakaan oppimisympäristössä ei kehitytä ilman yksilöiden toimintaa. Työntekijöille ympäristö ja sen tarjoamat mahdollisuudet näyttäytyvät aina myös erilaisina. Kukin oppii omalla tavallaan siitä huolimatta, että mahdollisuudet oppimiseen ja kehittymiseen ovat täysin samat. (Kupias & Peltola 2019, 14-15, 34.)

Työpaikka on erittäin rikas oppimisympäristö, sillä oppimisen lähteitä on tarjolla paljon. Organisaation toimintamallit ja kulttuuri vaikuttavat siihen millainen oppimisympäristö kussakin

organisaatiossa on. Organisaation toimintatavat muuttuvat aina yksittäisen työntekijän toimintatapoja hitaammin. Jokaisella työntekijällä on omat henkilökohtaiset edellytykset ja mahdollisuudet vaikuttaa siihen, miten omaa toimintaa haluaa muuttaa. Osaamisen työpai-koille tuovat ihmiset, jotka oppivat uutta toinen toisiltaan. (Kupias & Peltola 2019, 16-18.) Oppimisessa kyse on pitkälti samasta asiasta kuin kehittämisessä. Kehitymme niissä asioissa, joihin käytämme eniten aikaamme. Oppimisen tärkeimpiä edellytyksiä työelämässä ovat oppimisen tavoitteellisuus, oppimisen oikea ajoitus, tiedon rakentaminen aiemmin opitun päälle sekä opitun tiedon testaaminen käytännössä. Opeteltavan aiheen tulee olla merkityksellinen oman työn kannalta ja koulutuksen tulee olla saatavilla silloin kun sitä tarvitaan. Uudet asiat jäävät sitä paremmin mieleen, mitä enemmän pystymme yhdistämään uutta tietoa aiemmin opittuun. Lisäksi opittua tulee päästä soveltamaan omassa työssä mahdollisimman nopeasti, ettei uusi tieto unohdu. (Eklund 2021, 67-70.)

3.1 Oppiminen osaksi arkea

Työssä oppimista tulee ohjata tavoitteellisuus. Organisaatiotasolla se tarkoittaa sitä, että osaamisen kehittämisen tulee tukea sovittua strategiaa. Organisaation strategian tulisi antaa suuntaviivat sille, millaiseen osaamisen kehittämiseen resurssit kohdistetaan. Uusien toimintatapojen omaksuminen ja etenkin niiden käytäntöön vieminen vie aina aikansa, organisaatiot eivät muutu ennen kuin niiden henkilöstö on valmis muuttumaan. (Eklund 2021, 30-31, 34.) Tavat muuttuvat aina hitaasti ja vain toistojen kautta. Osaamisen todellinen kehittäminen edellyttää pitkäjänteistä työtä. Totuttuihin tapoihin liittyvät muutokset epäonnistuvat useimmiten, jos motivaatio perustuu vain ulkoiisiin tekijöihin, konkreettiset toimenpiteet puuttuvat, tavoitteet ovat liian epärealistisia tai kun kertaalleen opittu unohtuu, kun kukaan ei tuupi tavoitteiden ja toimenpiteiden toteuttamiseen. (Kallio ym. 2018, 23.)

Jokaisessa tehtävässä on mahdollista kehittää osaamistaan. Ulkoiset resurssit eikä työnantaja ole este oman toiminnan, omien ajattelumallien tai omien tunteiden reflektoinnille. Oman toiminnan reflektointi tarkoittaa henkilökohtaista pohdintaa omista onnistumisista tai epäonnistumisista, ja niihin johtaneista syistä. Reflektoinnin avulla voi oppia omasta toiminnasta ja jatkossa osaa toimia paremmin. Kyky arvioida ja tunnistaa omaa osaamistaan ja kehitystarpeita on tehokkaan oppimisen välttämätön edellytys. Myös kokemusten jakaminen on mahdollista työtehtävästä riippumatta. Keskusteluissa muiden kanssa esiin nousee usein ajankohtaiset haasteet sekä erilaiset näkökulmat ja ratkaisuideat, jolloin oppimista tapahtuu väistämättä. Parhaimmillaan onnistuneet kohtaamiset antavat lisää motivaatiota omaan työhön. Siitä huolimatta, että vastuu oman osaamisen tunnistamisesta ja oppimisesta on yksilöllä, on organisaation luotava sellaiset rakenteet, joilla se mahdollistaa osaamisen kehittämisen työnteon ohessa. (Eklund 2021, 38-39.) Sisäinen motivaatio tarkoittaa, että tekeminen itsessään on jo palkitsevaa. Työ on innostavaa ja koetaan niin merkitykselliseksi, että se halutaan tehdä niin hyvin kuin mahdollista. Sisäinen motivaatio kannustaa uuden tiedon hankkimiseen ja

ohjaa oppimista. Sisäisesti motivoitunut oppija osaa hakea tietoa eri näkökulmista ja arvioida oppimistaan. Deci & Ryanin (2000) mukaan sisäinen motivaatio syntyy kolmesta tekijästä: toimintavapaudesta ja vaikutusmahdollisuuksista, aikaansaamisen ja työn hallinnasta sekä yhteisöllisyydestä ja välittämisestä. (Ojala 2018a, 92-93.)

Tavoitteiden, taustojen ja teorian ymmärtäminen ei vielä itsessään siirrä opittua osaksi arjen toimintaa. On arvioitu, että osallistujia muistaa koulutuksen jälkeen vain noin 5-10 prosenttia koulutuspäivän asiasisällöstä. Ellei osallistujia aktiivisesti kertaakaan oppimaansa, luku laskee entisestään. Haastavin osa oppimista onkin usein opitun tiedon soveltaminen arjen toiminnassa. Organisaatiotasolla on tunnistettava tiedon ja käytännön osaamisen välinen kuilu. Osaamisen kehittämisessä kyse on ennen kaikkea opitun tiedon soveltamisesta arjen työhön. (Eklund 2021, 35-36.) Alun perin jo 1980-luvulla luodun 70-20-10-mallin (kuvio 2) mukaan 70 prosenttia oppimisesta tapahtuu työtä tekemällä, 20 prosenttia tavoitteellisessa vuorovaikutuksessa ja vain 10 prosenttia muodollisesta koulutuksessa (Arets, Jennings and Heijnen 2016, Hiremath, Mohapatra & Paila 2021, 42 mukaan.) Nykyisin oppimisen muotoja on entistä vaikeampi erottaa toisistaan. 70-20-10-malli ei pohjautu tieteelliseen tutkimukseen, malli on kuitenkin tuonut esille arjen työn ja siinä tehtyjen valintojen merkityksen kehittymiseen ja oppimiseen. Saamastaan kritiikistä huolimatta mallia voidaan hyödyntää oppimisen tarkastelussa. Työpaikoilla tulisikin edistää oppimista ja kehittymistä mahdollisimman monipuolisesti, jotta erilaisten oppijoiden tarpeet tulisi varmasti huomioituiksi. (Kupias & Peltola 2019, 23-24.)



Kuvio 2: 70-20-10 malli (Arets ym. 2016, Hiremath ym. 2021, 42 mukailten)

Siitä huolimatta, että suurin osa oppimisesta tapahtuu työn äärellä sekä vuorovaikutuksessa muiden kanssa, tarvitaan myös muodollista koulutusta. Koulutuksista saadaan uusia näkemyksiä ja kohdennettua valmennusta havaittuun osaamistarpeeseen. Koulutuksen tulee vastata

sekä organisaation tarpeisiin että linkittyä suoraan osallistujan perustehtävään. Koulutuksen idea on käynnistää oppimisprosessi, jonka on tarkoitus jatkaa työpaikalla. Oppiminen vaatii aina aikaa, jota organisaation tulee tarjota. Koulutusten ja irrallisten verkkokurssien suurin haaste on opitun teoretiedon käytäntöön vieminen. Jos koulutus on liian yleisluontoinen tai liian teoreettinen, motivaatio usein katoaa eikä osaamista siirry käytännön työhön. Tästä syystä onkin tärkeää pohtia koulutukselle asetettavia tavoitteita oppijan näkökulmasta jo ennen koulutusta. Koulutuksessa aihetta olisi hyvä lähestyä työhön liittyvien konkreettisten esimerkkien kautta. Koulutuksen toteuttajan tulee olla tietoinen organisaation strategiasta ja osallistujien työtehtävistä, mutta vastuu koulutuksen ja työn välisestä linkistä on ennen kaikkea organisaatiolla. (Kupias & Peltola 2019, 27-28.)

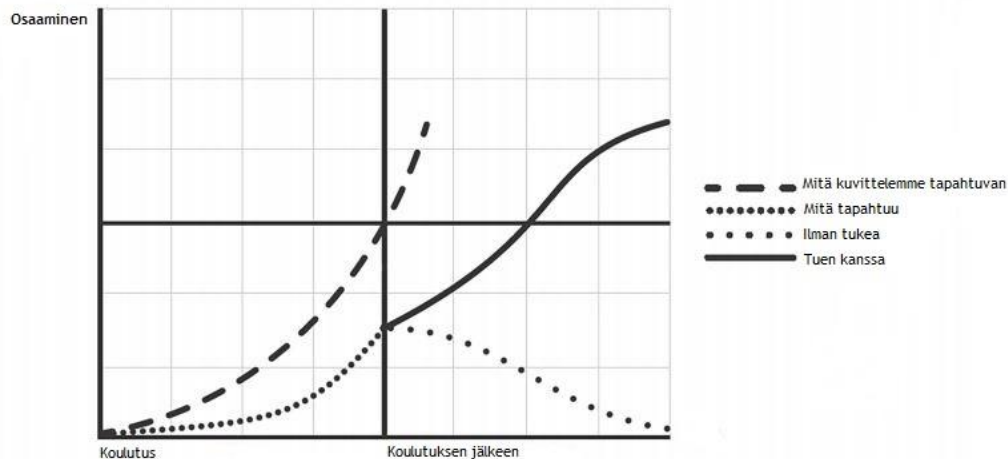
Dirksen (2012) kirjoittaa ettei oppimismatka lopu siihen, kun tietää enemmän, vaan vasta siten kun osaa tehdä enemmän tai entistä paremmin. Dirksen myös korostaa koulutuksen oikea-aikaisuuden merkitystä. Oppijan motivaatio, mielenkiinto ja oppimiskyky on korkeimmillaan silloin, kun hän tietää tarvitsevänsä opittavaa asiaa lähitulevaisuudessa. On helppo motivoitua aiheesta, jonka tunteminen helpottaa omaa työntekoa tai josta voi olla hyötyä omien tavoitteiden saavuttamisessa. Parhaiten asiat opitaan silloin, kun osaamista todella tarvitaan. Usein koetaan, että koulutukset järjestetään joko liian aikaisin, kun ketään ei vielä kiinnosta tai liian myöhään, kun osaamista olisi jo tarvittu työtehtävissä. Ideaalitulanteessa osaamisen kehittämisen tulisikin olla niin oikea-aikaista, että sillä pystyttäisiin vastaamaan suoraan käsillä olevaan ongelmaan. Käytännössä tämä harvoin kuitenkaan toteutuu. (Eklund 2021, 68-69.)

3.2 Toimintaympäristön tuki

Organisaatiossa työyhteisön ja johdon tuki on merkittävässä roolissa työhön liittyvässä osaamisen kehittämisessä. Tuloksellinen koulutus edellyttää esihenkilön tukea. Organisaation ylin johto voi toiminnallaan tukea esihenkilöiden ohjaamistehtävää esimerkiksi edellyttämällä toiminnan muuttumisen seurantaan. Esihenkilön tulee sitoutua koulutuksen tavoitteisiin ja tukea opittujen asioiden käyttöön ottamisessa. (Frisk 2008, 34-35.) Myös organisaatioiden prosessien on tuettava haluttua muutosta. Koulutuksen oikea-aikaisuuden lisäksi Dirksen korostaa toimintaympäristön roolia työssä oppimisessa. Koulutuksella hankittu osaaminen valuu hukkaan, ellei toimintaympäristö tue oppimisen siirtämistä käytäntöön. (Dirksen 2012, 234.)

Työnantajan rooli osaamisen kehittämisen mahdollistajana on siten merkittävä. Kansainvälisen kyselyn (Fuller 2019) tulokset osoittavat, että työntekijät kaipaavat työnantajalta tukea ja aikaa uusien asioiden sisäistämiseen. Kyselyn mukaan johtajat ovat huolissaan työntekijöidensä kyvystä tai halusta kehittyä, vaikka todellisuudessa työntekijät suhtautuvat erittäin positiivisesti omaan osaamisen kehittämiseen. Uuden oppimiselle ei ole vain varattu riittävästi aikaa ja uudet toimintatavat yritetään saada liian nopeasti osaksi organisaation arkea. Työntekijä ei ehdi oman työn ohella pysähtyä miettimään uusien toimintamallien tärkeyttä.

On selvää, että ympäristön tuki vaikuttaa oppimisen tehokkuuteen ja oppijan suorituskykyyn (Rosenberg 2013, Hiremath ym. 2021, 43 mukaan). Kuviossa 3 on kuvattu organisaation tuen merkitys työntekijän suorituskykyyn koulutuksen jälkeen.



Kuvio 3: Tuen merkitys suorituskykyyn (Rosenberg 2013, Hiremath ym. 2021, 44 mukailten)

Esteet kehittymiselle löytyvätkin usein ympäristöstä, johtamiskulttuurista, toimintatavoista tai liian pitkään samanlaisina pysyneistä asioista. (Eklund 2021, 75-76.) Työorganisaatio tukee parhaiten oppimista poistamalla kehittymisen esteitä oppimisen tieltä. Oppimisintensiivisessä työssä epätasaisuus on luonnollinen osa työtä, sillä uutta luodessa ja oppiessa jälki on väistämättä epätasaista. Organisaation on opittava toimimaan nykyisessä kompleksisessä maailmassa, jossa epävarmuus tulevaisuudesta on läsnä. Tietoa on saatavilla loputtomasti, asioiden keskinäiset riippuvaisuudet eivät ole hahmotettavissa ja saatavilla on suuri määrä ristiriitaista tietoa, joka aiheuttaa hämmennystä. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 88, 92-93.)

Valtionhallinnossa ympäröivän yhteiskunnan merkitys korostuu, sillä yhteiskunnan muutoksilla on suora vaikutus työn organisointiin ja suunnitteluun. (Kallio ym. 2018, 18). Yksityiseen sektoriin verrattuna julkisen hallinnon toiminnassa on kiinnitettävä erityistä huomiota arvoihin, normeihin sekä avoimuuteen ja läpinäkyvyyteen (Christensen, Lægreid, Roness & Røvik 2007). Lisäksi julkisen hallinnon kaikessa toiminnassa on huomioitava hyvän hallinnon periaatteet ja lainsäädännön vaatimukset. Toimintakulttuurin tulisi perustua laaja-alaiseen yhteistyöhön, joka edellyttää verkostomaista toimintatapaa ja jäykän hierarkian purkamista. Yllätyksellinen toimintaympäristö haastaa uudistamaan toimintatapoja, johtamista ja rakenteita. (Sydänmaanlakka 2015, 14-16.)

Organisaatio määrittää ja ohjaa rakenteidensa kautta päätöksentekoa, vastuita, toimenkuvia, ja kommunikaatiota. Tämä taas vaikuttaa siihen, miten organisaatiossa saadaan käyttöön ihmisten kyky ratkaista ongelmia. Perinteisiä rakenteita onkin alettu tarkastella kriittisesti niin Suomessa kuin maailmallakin, jotta joustavampi toiminta ja parempi kilpailukyky toteutuisi.

Valtaa keskittävässä organisaatorakenteissa on alettu purkamaan hierarkiaa ja hidastavat toimintamallit pyritään muuttamaan entistä ketterämmiksi. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 258.) Organisaation kilpailukyky mitataan siinä, mitä yrityksessä osataan, miten osaamista käytetään ja ennen kaikkea miten nopeasti pystytään oppimaan uutta. Henkilöstöjohtamisen on varmistettava organisaation vaatima osaaminen, huolehdittava osaamisen ylläpidosta ja jatkuvasta kehittämisestä muuttuvissa tilanteissa. Osaaminen lähtee organisaation tarpeista, mutta siitä huolimatta osaaminen on aina yksilöiden hallussa sen vahvasta sosiaalisesta ulottuvuudesta huolimatta. Yksilön oppimista ei voida siten täysin erottaa organisaation oppimisesta. (Viitala 2021, 40.)

3.3 Ketterä oppiminen

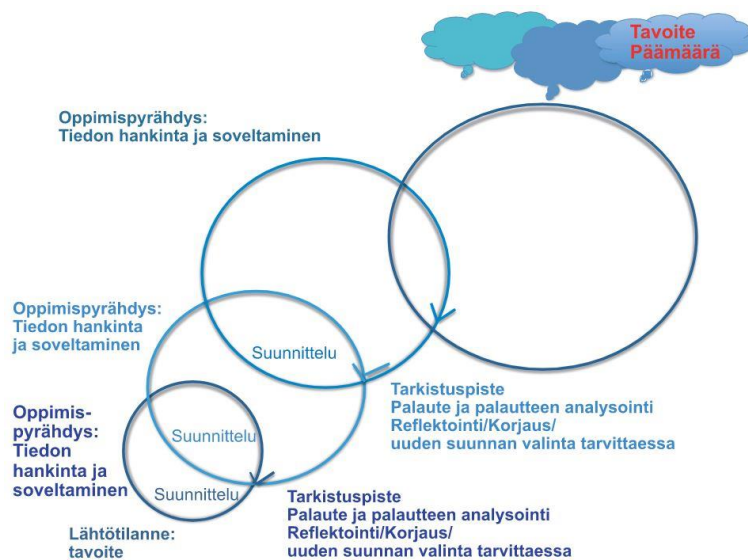
Jo 1980-luvulta lähtien on puhuttu oppivista organisaatioista, joilla pyrittiin vauhdittamaan organisaatioiden uusiutumista. Keskiössä oli organisaation oppimisprosessi. Maailma on muuttunut neljässä vuosikymmenessä valtavasti ja nykyisin tarvitaan entistä nopeampaa ja ketterämpää oppimista, ketterästi oppivia organisaatioita. Ketterästi oppivissa organisaatioissa muodollinen oppimisprosessi on saanut väistyä jatkuvasti pieninä askelina tapahtuvan oppimisen ja uusiutumisen tieltä. Ketterästi oppivan henkilöstön toimintatavat tukevat osaamisen kehittämistä ja organisaatioiden toimintatavoilla ja rakenteilla mahdollistetaan ketterä tiedon jakaminen ja levittäminen koko organisaatioon. Kyse on oppimisen skaalautumisesta ja organisaation ketterästä uusiutumisesta. (Ojala 2018a, 125.)

Ketterällä oppimisella tarkoitetaan työssä tapahtuvaa oppimista, joka syntyy työtä kehittämällä ja jatkuvalla tekemisen parantamisella. Keskeistä ketterässä oppimisessä on kokeileminen, ongelmien ratkominen ja oman toiminnan arviointi. (Ojala 2021, 257.) Tehokkaimmin ketterää oppimista tapahtuu siihen sopivassa toimintaympäristössä erilaisia oppimistapoja hyödyntäen. Kaikki ei rutiiniluontoinen työ, on ketterää oppimista. Ketterää oppimista on myös se, että kykenee peilaamaan ja arvioimaan miten opittua on mahdollista hyödyntää jatkossa. Oppiminen ei enää ole työhön valmistavaa, vaan kiinteä osa työtä. (Ojala 2021, 17.)

Sekä ketterässä organisaatiossa että oppivassa organisaatiossa korostuvat muutos, kehittyminen ja oppiminen. Ajatuksissa on paljon samaa, mutta oppiva organisaation ajattelumalli painottaa enemmän yhteistä suuntaa sekä jatkuvaa oppimista. Sen sijaan ketterän organisaation ajattelumallissa suunnan nopea muuttuminen sekä rohkeat ja ristiriitaisetkin kokeilut ovat keskiössä. Organisaatioiden toimintaympäristöt ja toimintamallit eroavat toisistaan. Toisissa organisaatioissa oppimista ja ketteryyttä tarvitaan ja myös arvostetaan toisia organisaatioita enemmän. Teoriatasolla jokainen organisaatio voi sanoa olevansa oppiva ja ketterä, mutta organisaation todellinen luonne näkyy vasta käytännön toiminnassa. (Kupias & Peltola 2019, 193.)

Vuorovaikutus toisten kanssa edistää ymmärrystä ja tehostaa muitakin ketterän oppimisen tapoja. Vuorovaikutus voi olla yleistä keskustelua aiheen ympärillä, ajatusten pallottelua, ideointia tai mentorointia, jossa tavallisesti kokeneempi ohjaa kokemattomampaa, mutta ohjausta voi olla toisinkin päin. Hyvät puitteet eivät vielä yksin takaa toimivaa vuorovaikutusta, vaan siihen tarvitaan lisäksi oppijan sosiaalisuutta, joka on yksilöllinen piirre. Monelle introvertille tietotekniikan kautta tapahtuvasta virtuaalisesta vuorovaikutuksesta onkin tullut luonteva tapa jakaa ideoitaan ja olla yhteydessä toisiin osajiin. (Ojala 2018a, 48-50.) Tekniikan kehittyminen ja oppimisen digitalisoituminen tuo lisäresursseja ja uusia mahdollisuuksia ketterälle oppimiselle, mutta toisaalta korostaa ihmisen ketterän oppimisen tärkeyttä. Ymmärrys vaatii ihmisten välistä vuorovaikutusta. Tietoa on tarjolla rajattomasti, ihmisten on kuitenkin omaksuttava tieto ja ymmärrettävä sitä. (Ojala 2018a, 56-57.)

Ketterästi oppiminen voi tapahtua monin eri tavoin, mutta keskeisin malli sille on pyrähdykset (kuvio 4). Oppimispyrähdyksissä keskeisessä roolissa on tiedon nopea hankkiminen tarvittaessa. Pyrähdysinä oppiminen edellyttää, että jokaisen pyrähdysen jälkeen analysoidaan kokemusta ja kerätään palautetta, joiden pohjalta voidaan tehdä johtopäätöksiä seuraavaa oppimispyrähdystä silmällä pitäen. Keskeistä on pohtia mitä tietoa tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseksi, onko olosuhteissa tapahtunut muutoksia, tarvitaanko uudenlaista tietoa vai muuttaako jo opittu organisaation suuntaa tai toimintatapaa. Näin edetään aina kohti seuraavaa pyrähdystä tarvittavaa tietoa hankkimalla ja sitä käytäntöön soveltamalla, omaa tekemistä arvioimalla ja vertaamalla lopuksi tulosta tavoitteeseen; onko suunta oikea vai tulisiko tehdä muutoksia? Itse oppiminen tapahtuu pyrähdysen arviointivaiheissa. Ketterä oppiminen onkin edes-takaista liikettä, jossa palautteet, tiedonhankinta ja soveltaminen, kokeilut, arvioinnit ja oivallukset vaihtelevat. Päivittäinen, pyrähdyksittäin tapahtuva, oppiminen muodostaa pidemmällä aikavälillä suuremman kokonaisuuden. (Ojala 2018a, 32-34.)



Kuvio 4: Ketterän oppimisen pyrähdykset (Ojala 2018a, 33)

Ketterästi oppivat ihmiset ovat ketterästi oppivan organisaation ydin. Organisaatiot eivät opi ilman työntekijöiden oppimista ja erityistä kasvun asennetta. Ihmisten oppimisen lisäksi organisaation on osattava jakaa ja hyödyntää opittua. Osaamisstrategian näyttää toiminnan suunnan. Kaiken oppimisen tulee perustua organisaation yhteisiin tavoitteisiin ja päämäärään, jotka myös työntekijöiden tulee tuntea. Organisaation toimintatapojen tulee olla sellaisia, että ketterä oppiminen on mahdollista sekä yksin että yhdessä. (Ojala 2018a, 129-131.) Tehokas ketterä oppiminen työn yhteydessä edellyttää toimintaympäristön tukea ja yhteisiä toimintatapoja. Organisaatioiden rakenteiden tulee korostaa vuorovaikutusta ja tiedon jakamista. (Ojala 2018b.) Ihmisten tulisi voida oppia mahdollisimman ketterästi ja organisaation rakenteiden tulisi tukea sitä. Ketterästi oppivassa organisaatiossa johtajan tulisi edistää vuorovaikutusta, kehittää oppimiskulttuuria, johtaa osaamista ja kannustaa itseohjautuvuuteen. Ketterästi oppivan organisaation kyky reagoida toimintaympäristön muutoksiin nopeasti edellyttää, että organisaatiossa keskustellaan yhteisestä suunnasta. (Ojala 2018a, 295.)

Organisaatioissa osaamisen kehittäminen jää helposti arjen kiireiden jalkoihin. Oppimisen arvostus on tehtävä näkyväksi niin että siitä tulee osa yhteistä arkea ja jokaisen työtä. Oppimisen puheissa pitäminen viestii jo oppimiskulttuurin edistämisestä. Johdon on tunnistettava menestyksen ratkaisevat organisaation osaamisstrategian tärkeimmät osaamiset ja pohdittava ennakoiden tulevaisuuden osaamistarpeita. Lisäksi on aktiivisesti pidettävä yllä osaamiskeskustelua siitä, onko osaaminen riittävää, missä tulisi kehittyä ja mitä osaamista tarvitaan vielä lisäksi. Henkilöstölle tulee tarjota valmiudet oppia ketterästi ja johtajan on varmistettava, että organisaation toimintatavat ja rakenteet tukevat sitä, että kaikki osaaminen saadaan hyödynnettyä. (Ojala 2018a, 299-301.)

4 Koulutuksen vaikuttavuuden arviointi

Vaikuttavuus on asiana haastava ja monimerkityksellinen. Vaikuttavuudesta ja vaikutuksista puhutaan usein sekaisin. Konkreettisten tulosten ja vaikutusten kautta on mahdollista saavuttaa perimmäiset päämäärät. Myös monimutkaistuva maailma asettaa vaikuttavuuden arvioinnille entistä suurempia haasteita. Perinteisessä mielessä vaikuttavuusarviointia on julkisella puolella lähestytty julkisten varojen käytön tarkoituksenmukaisuuden näkökulmasta. Entistä kompleksisemmässä maailmassa näkyväksi on tehtävä myös monimutkaisemmatkin, lyhyen ja pitkän aikavälin vaikutuspolut, joka vaatii jatkuvasti muuttuvassa maailmassa uudenlaista lähestymistapaa vaikuttavuuden arviointiin ja vaikuttavuuden perustelemiseksi. (Vataja & Hyytinen 2020.)

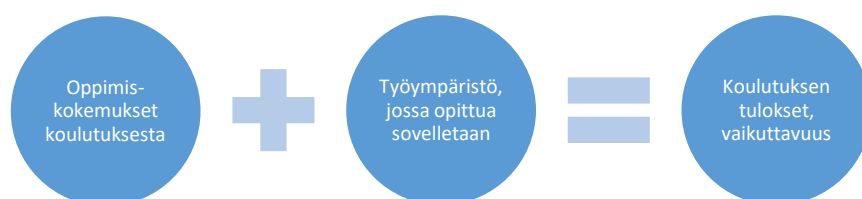
Toimenpiteitä tulisi arvioida aina suhteessa isompaan kuvaan. Ongelmat ovat usein systeemisiä eli niiden ratkaisemiseksi tulisi tarkastella myös rakenteita ja toimintakulttuuria. Vaikuttavuuden arvioinnissa menetelmien luotettavuus riippuu arvioitavan toiminnan luonteesta ja

tavoitteista. Organisaatioissa tarvitaan ymmärrystä nykytilan lisäksi tulevaisuuden tahtotilasta ja siihen johtavista poluista. Vaikuttavuusarvioinnissa tuotetun tiedon tulisi olla kehittämistä tukevaa ja kytkeytyä osaksi johtamista ja päätöksentekoa. Tämä tukisi eri toimijoiden ennakoitokykyä jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. (Vataja & Hyytinen 2020.)

Kesslerin (2019) mukaan koulutuksen vaikuttavuutta arvioimalla on mahdollista selvittää koulutuksella saavutettua, työtehtävissä näkyvää osaamista. Pelkkä koulutusten jälkeen kerättävä koulutuspalaute ei kerro vielä itse oppimisesta, koulutuksen vaikuttavuudesta tai sillä saavutetuista hyödyistä. Palautteen osalta kyse on lähinnä asiakaskokemuksesta eli siitä millaisena osallistuja koulutuksen koki. Koulutuspalautetta keräämällä ei ole mahdollista tutkia koulutuksen vaikuttavuutta. Jos koulutuksella saavutettua vaikuttavuutta ei tiedetä, ei voida arvioida koulutuksella saavutettuja hyötyjä. Oppimista on vaikea mitata ja siksi koulutuksen tuloksellisuuden, tehokkuuden ja vaikuttavuuden arvioiminenkin on haastavaa. Koulutuksen tehokkuus ja vaikuttavuus tulee esiin aina vasta kun opittua käytetään osaamisena työtehtävissä. Uusi tieto rakentuu aina jo olemassa olevan tiedon päälle. Se tekee oppijan toiminnan muutoksen arvioimisesta entistä haastavampaa, sillä vaikutus oppijan toiminnan muutokseen on voinut olla joko alkuun paneva tai täydentävä. (Kallio ym. 2018, 51.)

4.1 Arvioinnilla tukea kehittämiseen

Kuviossa 5 on esitetty Robinson & Robinsonin (1989) vaikuttavan koulutuksen malli. Koulutuksesta syntyvät vaikuttavat tulokset edellyttävät oppimiskokemuksen lisäksi työympäristöä, joka tukee opitun käytäntöön siirtämistä. Toisaalta oppimiskokemukset tai oppimista tukeva työympäristö ei vielä edistä työn tai organisaation toiminnan muuttumista. Tästä johtuen vaikuttava koulutus edellyttää aina myös kouluttajien ja koulutukseen osallistuvan työyhteisön välistä tiivistä yhteistyötä. Kouluttaja voi vaikuttaa oppimistulosten syntymiseen viemällä työyhteisöön tietoa vaikuttavan koulutuksen edellytyksistä sekä suunnittelemalla koulutusta tiiviissä yhteistyössä organisaation kanssa. Kouluttajan ei kuitenkaan ole mahdollista vaikuttaa siihen miten osallistuvassa organisaatiossa sovelletaan opittua käytäntöön. Laaja-alaisessa koulutuksen arvioinnissa tietoa tulisi hankkia koko prosessista aina koulutuksen toteutuksesta organisaation toiminnan muutoksiin saakka. On arvioitava, miten opittu siirtyy käytäntöön, osaksi arjen työtä. (Frisk 2008, 5-6.)



Kuvio 5: Vaikuttavan koulutuksen malli (Robinson & Robinson 1989, Frisk 2005, 5 mukaillen)

Itsearviointi on arvioinnin perusta. Itsearvioinnissa yksittäinen henkilö tai organisaatio tarkastelee sovittujen kriteerien pohjalta omaa toimintaansa ja toimintansa kehittämiskohteita. Kehittämisen kannalta palautetta olisi kuitenkin tärkeä saada myös muilta vertaisarviointia hyödyntäen. Siinä saman suuntaisia työtehtäviä hoitavat henkilöt tai organisaatiot vaihtavat kokemuksiaan keskenään ja arvioivat ennalta sovittujen kriteerien pohjalta toimintaansa. Ulkopuolinen arviointi on tärkeää, jotta koulutuksesta saadaan laajempi näkökulma koulutuksesta. Yksi perusvaatimus koulutuksen arvioinnissa on avoimuus. (Frisk 2008, 8-9.)

Friskin mukaan arvioinnin jälkeen olisi hyvä tehdä kehittämissuunnitelma jatkoon. Kehittämissuunnitelmassa tulisi vastata ainakin seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä pitäisi kehittää?
- Mitä tehdään? Kuka tekee ja milloin?
- Millaisia resursseja kehittämiseen tarvitaan?

(Frisk 2008, 19.)

Viimeisten vuosikymmenten aikana on kehitetty useampia eri viitekehyksiä henkilöstön kehittämisen ja koulutusohjelmien arviointiin. Näitä viitekehyksiä ovat Kirkpatrickin lisäksi kehittäneet esimerkiksi Brinkerhoff, Hamblin ja Holton. Viitekehysissä koulutuksen arviointia on useimmiten jäsennetty koulutuksen sisäänrakennettujen tasojen kautta ja niissä on muutenkin paljon yhteistä. (Frisk 2008,7.) Arviointitasojen yhteydestä toisiinsa ovat tutkijat kuitenkin olleet eri mieltä. Kirkpatrickin mukaan arvioinnin tasot ovat ketjumaisesti yhteydessä toisiinsa: Reaktiot → Oppiminen → Toiminta → Tulokset ja vaikutukset. Kirkpatrickin mukaan positiiviset vaikutelmat koulutuksesta johtavat oppimiseen, toiminnan muutokseen ja tuloksiin. Alligerin ja Janakin (1989) eri arviointitutkimusten yhteenvedon mukaan reaktiot eivät kuitenkaan välttämättä ole yhteydessä muihin arviointitasoihin. (Bates 2004, 342-343.)

4.2 Kirkpatrickin porrasmalli

Pedagogi Donald Kirkpatrickin porrasmallissa arviointi jaetaan neljään toisiinsa yhteydessä olevaan tasoon, jotka ovat reaktiot, oppiminen, toiminta ja tulokset. Koulutuksen vaikuttavuutta mitattaessa on Kirkpatrickin mukaan määriteltävä ensin koulutuksen tavoitteet sekä se, millaista käyttäytymisen muutosta tavoitteiden saavuttaminen edellyttää. Sen jälkeen määritellään mitä oppimista käyttäytymisen muutos vaatii ja millaisella koulutuksella halutut oppimisen tavoitteet saavutetaan. (Kirkpatrick 1998, Ulum 2015, 106-109 mukaan.)

Ensimmäisellä, reaktioiden arvioinnin tasolla (Kirkpatrick 1998) kerätään tietoa koulutukseen osallistuneiden vaikutelmista ja mielipiteistä, siitä miten hyödylliseksi ja tarkoituksenmukaiseksi osallistujat koulutuksen kokivat. Osallistujien kokema hyöty omaan työhön sekä kokemukset koulutuksen toteutuksesta muodostavat koulutuksen tyytyväisyyden. (Nelson & Dailey

1999, Ulum 2015, 107 mukaan.) Arvioinnin kautta saatu tieto palvelee ensisijaisesti kouluttajia ja koulutussuunnittelijoita. Koulutuksen kesto vaikuttaa siihen, miten reaktioarvioinnista saatua tietoa on mahdollista kehittämisessä hyödyntää. Lyhyempien koulutusten osalta arviointitietoa voidaan hyödyntää esimerkiksi koulutusten sisältöjen tarkentamiseen, koulutuksen kehittämiseksi samantyyppisille osallistujaryhmille sekä asiakastyytyväisyyden kehittymisen tarkastelussa. Lyhyiden koulutusten osalta arviointitietoa kerätään lähinnä koulutuksen jälkeen, pidemmissä koulutusohjelmissa jo koulutuksen aikanakin. Osallistujan tyytyväisyydestä kertoo myös halu suositella koulutusta muille. Tyytyväisyys koulutusta kohtaan usein vaihtelee osallistujien kesken, mikä tekee arvioinnista hankalampaa. (Frisk 2008, 10-12.)

Reaktioiden arvioinnilla saaduista tuloksista ei ole yleensä mahdollista tehdä johtopäätöksiä, sillä reaktiomittauksesta saaduilla tuloksilla ei ole yleensä merkittävää korrelaatiota oppimisen kanssa. Oppijalla voi olla myönteisiä kokemuksia koulutuksesta siitä huolimatta, ettei se johda oppimiseen tai toisaalta oppimista ja vaikuttavuutta voidaan saavuttaa, vaikka osallistujan kokemukset koulutuksesta eivät ole myönteisiä. (Vättö 2019.) Reaktioiden arvioinnilla kerätään tietoa osallistujan tyytyväisyydestä sisältöön ja toteutukseen sekä esimerkiksi esihenkilöiden näkemyksiä koulutuksen hyödyllisyydestä ja tarkoituksenmukaisuudesta. Kokemukset koulutuksen hyödystä liittyvät opittavien asioiden tarkoituksenmukaisuuteen ja hyödynnettävyyteen osallistujan työssä. Koulutuksesta opitun hyödynnettävyyteen vaikuttavat sekä osallistujan ymmärrys koulutuksen aiheesta että kokemus työstä, johon opittua tulisi soveltaa. (Frisk 2008, 13, 15.)

Toisella, oppimisen arvioinnin tasolla mitataan mitä koulutuksessa opittiin. Oppimistulosten arvioinnissa tarkastellaan, miten koulutukselle asetetut tavoitteet on saavutettu ja mitä muuta mahdollisesti opittiin. Tarkoituksena on saada tietoa oppimisen edistämiseksi ja koulutuksen kehittämiseksi. (Kirkpatrick 1998, Ulum 2015, 108 mukaan.) Koko opiskeluprosessin arviointi koostuu diagnostisesta eli osallistujan lähtötason arvioinnista, formatiivisesta eli opiskelun aikaisesta oppimisen arvioinnista sekä tässä tutkimuksessa käytettävästä summatiivisesta, oppimistulosten eli osaamisen arvioinnista. (Ulum 2015.) Oppiminen on välttämätöntä, jotta koulutuksella saavutetaan vaikuttavuutta. Oppiminen itsessään ei kuitenkaan vielä siirrä opittua käytännön arkeen, hyvätkään oppimistulokset ei vielä takaa suurtakaan korrelaatiota koulutuksen vaikuttavuuteen käytännössä. (Vättö 2019.) Haastavaa oppimisen arvioinnissa on se, että kyse on aina koulutukseen osallistuneen subjektiivisesta kokemuksesta (Galloway 2005, 22).

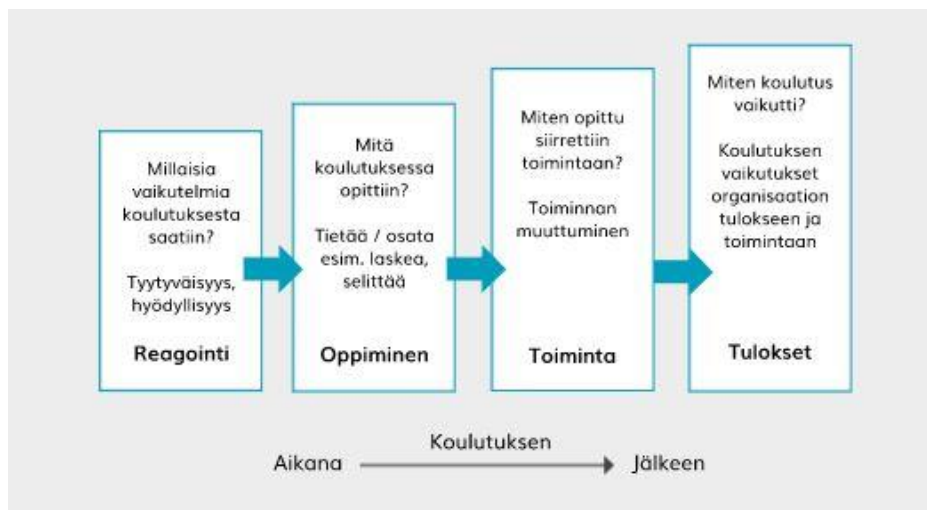
Kirkpatrickin (2011) mukaan kolmannella, toiminnan arvioinnin tasolla mitataan oppijoiden toiminnan muuttumista (Ulum 2015, 108). Koulutuksen on tarkoitus edistää oppimista sekä käytännön toiminnan muutosta. Nelson & Daileyn (1999) mukaan oppiminen itsessään ei kuitenkaan vielä tarkoita sitä, että opittu siirtyisi käytäntöön (Ulum 2015, 108). Gallowayn (2005, 23) mukaan toiminnan muuttumista on aiempaa helpompi arvioida, sillä Kirkpatrickin

porrasmallin syntyessä teknologia kuten tietokoneet eivät olleet samalla tapaa kehittyneet ja hyödynnettävissä kuten nykyisin. Toiminnan muuttumisen arvioinnilla selvitetään, miten koulutus on muuttanut osallistujien toimintaa työpaikalla. Toiminnan muutosta arvioidaan tavallisesti noin 3-6 kuukauden kuluttua koulutuksen päättymisestä. Arvioinnin ajankohtaan vaikuttaa se, miten suoraan opittu on sovellettavissa työhön. Toiminnan muuttumisen arviointiin on kyselyn lisäksi mahdollista käyttää esimerkiksi havainnointia, haastatteluja sekä yhdessä esihenkilön kanssa laadittua henkilökohtaisia kehityssuunnitelmaa. Kehityssuunnitelmassa tulisi määrittää kehityskohteet, oppimisen tavoitteet, se miten opittua hyödynnetään omassa työssä, mahdolliset resurssit kuten ohjaus ja aika sekä koulutuksen tuoma hyöty yksilölle ja organisaatiolle. Toiminnan muuttumiseen vaikuttaa se, miten tarpeellisenä osallistuja pitää oppimiaan asioita omassa työssään. Työympäristö voi kannustaa, lannistaa tai jopa estää opitun tiedon tai taidon soveltamista työhön. (Frisk 2008, 29-31, 36.) Luotettavaan toiminnan muuttumisen arviointiin tarvitaan usein itsearvioinnin lisäksi myös ulkopuolista näkökulmaa. 360°-arviointimenetelmä perustuu monen eri tahon antamaan palautteeseen. Lähityöyhteisöltä kerätyn palautteen avulla on mahdollista nähdä miten työntekijän muutos toiminnassa tai ajattelussa näkyy ulospäin työyhteisössä. 360 asteen kyselyssä palautetta kerätään itsearvioinnin lisäksi usein omalta esihenkilöltä ja vähintään yhdeltä samassa tiimissä töitä tekevältä kollegalta. Mahdollista on pyytää palautetta myös muulta lähityöyhteisöltä tai tiimeittäin. Toimintaa on mahdollista arvioida numeerisesti tai laadullisesti. (Eklund 2021, 192-193.)

Neljännellä, tulosten ja vaikutusten arvioinnin tasolla mitataan koulutuksen vaikutuksia organisaation toimintaan ja organisaation koulutuksesta saamia hyötyjä. Tämä arvioinnin taso on kaikista tasoista haastavin. (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2009, Ulum 2015 108 mukaan.) Tuloksellisuuden osalta on erotettavissa kolme näkökulmaa: vaikuttavuus, taloudellisuus ja tehokkuus. Tässä tutkimuksessa keskitytään vaikuttavuuden näkökulmaan, jolla tarkoitetaan koulutuksen onnistumista ja koulutuksella saavutettujen tavoitteiden ja tehtävien täyttymistä. Määriteltujen tavoitteiden lisäksi on tarkasteltava myös sellaisten päämäärien toteutumista, joita ei koulutusta suunniteltaessa olla osattu huomioida, sillä koulutuksella on mahdollista saavuttaa tuloksia siitä huolimatta, ettei alkuperäiset tavoitteet olisikaan toteutuneet. Koulutuksen vaikuttavuuden arviointi kohdistuu siihen, miten koulutus on kehittänyt osaamista, miten koulutuksen perimmäiset tavoitteet on saavutettu, millaista lisäarvoa koulutus on organisaation osaamiseen antanut ja millaisia vaikutuksia koulutuksella on ollut alueellisella tai yhteiskunnallisella tasolla (Raivola, Valtonen & Vuorensyrjä, Frisk 2008, 38-40 mukaan.) Vaikuttavuusarvioinnista saaduilla tuloksilla on vahva korrelaatio tavoiteltavien hyötyjen kanssa (Vättö 2019).

Kirkpatrickin malli on saanut paljon kritiikkiä. Kritiikki on kohdistunut erityisesti oletukseen eri arvioinnin tasojen ketjumaisesta yhteydestä. Kirkpatrickin porrasmallin suosio perustuu kuitenkin siihen, että malli tarjoaa edelleen yksinkertaisen kehyksen koulutusten vaikuttavuuden tarkasteluun. Mallin sisältämiä oletuksia on kuitenkin tarkasteltava kriittisesti, sillä ne

voivat vaarantaa koulutusten luotettavaa vaikuttavuusarviointia. Mallia tuleekin tarkastella enemmän suuntaa antavana. (Galloway 2005, 25.) Kuviossa 6 on kuvattu Kirkpatrickin porrasmallin arvioinnin eri tasot. Vaikutelmia ja oppimista voidaan arvioida jo koulutuksen aikana, toiminnan muuttumista sekä vaikutuksia arvioidaan useimmiten koulutuksen jo päätyttyä. Koulutuksen perimmäiset tulokset ja vaikutukset eivät näy heti koulutuksen jälkeen. Organisaatioiden muutokset tapahtuvat usein vähitellen ja voivat viedä vuosiakin. Koulutuksen kohderyhmä sekä tavoiteltujen muutosten laajuus vaikuttavat siihen, minkä ajan kuluttua koulutuksen päättymisen jälkeen vaikutuksia kannattaa arvioida. Ajan määrittäminen on tapauskohtaista ja sidoksissa siihen, miten laajoja muutoksia tavoitellaan. Kirkpatrickin (1998) mukaan koulutuksen arviointiin tulisi ryhtyä keskimäärin noin 6-25 kuukautta koulutuksen päättymisen jälkeen. (Frisk 2008, 41.)



Kuvio 6: Kirkpatrickin porrasmallin arvioinnin tasot (Kallio ym. 2018, 51)

5 Tutkimusasetelma

Tutkimuksen kohteena on neljä valtionhallinnon henkilöstölle suunnattua digitaalista koulutusta, jotka on julkaistu eOppivassa. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten koulutuksille asetetut tavoitteet on toteutunut ja miten koulutuksilla saavutettu osaaminen on siirtynyt käytännön työhön eli miten oppijan ja organisaation arjen toiminta on muuttunut. Saadanko valtionhallinnon yhteisillä digitaalisilla koulutuksilla aikaan niitä muutoksia, joita valtionhallinnon henkilöstön ja organisaatioiden osaamisessa ja työtavoissa halutaan saavuttaa?

- Miten koulutuskohtaiset tavoitteet on saavutettu?
- Miten oppijan toiminta on muuttunut?
- Onko koulutuksilla ollut vaikutuksia organisaation toimintaan?

Tutkimuksessa näkökulma on oppijan. Saavutettuja tavoitteita ja toiminnan muuttumista arvioidaan oppijan omana itsearviointina. Työn laajuuden kannalta aiheen rajausta on välttämätön. Oppija arvioi koulutuksen vaikutuksia myös organisaatioonsa. Lyhyen digitaalisen koulutuksen lyhyen aikavälin organisaatiotason vaikutukset voivat olla oppijan näkökulmasta vaikeasti tunnistettavissa. Organisaatiotason vaikutuksia ei kuitenkaan haluttu jättää täysin tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimuksessa pyritään syventämään ymmärrystä koulutusten vaikutuksista ja arvioimaan koulutuksilla saavutettua vaikuttavuutta parhain mahdollisin keinoin. Perimmäiset organisaatiotason vaikutukset vievät usein vuosia, eikä niitä siten ole mahdollista arvioida tässä tutkimuksessa.

Koulutusten vaikuttavuuden arvioinnin viitekehyksen, Kirkpatrickin porrasmallin mukaan eri arviointitasot ovat ketjumaisesti yhteydessä toisiinsa. Tässä tutkimuksessa koulutusten vaikuttavuutta tutkitaan Kirkpatrickin porrasmallin pohjalta mukaillen niin, että oletuksena ei ole se, että myönteiset kokemukset koulutuksesta johtaisivat suoraan oppimiseen ja toiminnan muuttumiseen. Tutkimusote on määrällinen. Taustalla on teoria ja esiyymmärrys ilmiöstä, jonka johdosta määrällinen mittaus on mahdollinen. Tutkimusote tukee tutkimusongelmaa ja sen luonnetta. Tavoitteena on olemassa olevaa teoriaa hyödyntäen tarkastella ja lisätä ymmärrystä valtionhallinnon yhteisillä digitaalisilla koulutuksilla saavutettavasta vaikuttavuudesta. Aineistonkeruumenetelmänä käytetään verkkokyselyä. Kyselyn avoimien kysymysten osalta tutkimusote on laadullinen. Avoimissa kysymyksissä vastaajan on mahdollista nostaa esiin sellaisia tekijöitä, joita ei ole lomakkeella erikseen osattu kysyä (Kananen 2015, 244). Avoimista kysymyksistä saatuja vastauksia ei tässä tutkimuksessa esitetä numeroin, sillä se olisi epäkäytännöllistä.

Tutkittavat koulutukset valitsi toimeksiantaja. Tutkimukseen haluttiin mukaan ajankohtaisia ja melko uusia eOppivan omia alkuperäistuotantoja, joiden vaikuttavuudesta on ollut erityisen kiinnostunut myös koulutuksen tilaajaorganisaatio (Salovuori 2021). Tutkittavien koulutusten tuli olla päättynyt alkuvuodesta 2021, jotta haluttu aikaikkuna 2-4 kuukautta koulutuksen päättymisestä toteutuisi. Tutkittavien koulutusten nimet on raportissa piilotettu niiden anonyymiteetin varmistamiseksi. Koulutuksista käytetään nimiä koulutus A, koulutus B, koulutus C ja koulutus D. Kolme neljästä koulutuksesta on kirjautumisen takana vain valtionhallinnon henkilöstölle. Poikkeuksen muodostaa kaikille avoin koulutus B, jonka osalta muut kuin valtionhallinnossa työskentelevät on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle. Koulutus B on monessa organisaatiossa pakollinen, sillä se on suunnattu lähes kaikille valtionhallinnossa työskenteleville. Koulutuksen suorittaneita oppijoita on huomattavasti muita koulutuksia enemmän. Koulutuksen A ja koulutuksen C aihe on rajatumpi ja koskettaa huomattavasti pienempää määrää valtionhallinnon työntekijöitä. Koulutuksen D sisältö liittyy myös läheisesti kaikkien valtionhallinnossa työskentelevien työtehtäviin, mutta kohderyhmä on huomattavasti koulutusta B suppeampi.

Verkko-oppimisen tulkinnoista valtionhallinnossa on vuonna 2020 julkaistu pro gradu -tutkielma (Taskinen, 2020), jossa on kuvattu eOppivan kehittämistä ja sen sovittamista osaksi virastojen jo olemassa olevaa osaamisen kehittämisen käytäntöjä. Tutkielmassa tarkastelun kohteena on se, toteutetaanko eOppivan hyödyntämistä virastoissa samankaltaisin periaattein vai eroavatko hyödyntämisen käytänteet toisistaan. Tutkimustuloksista tuli ilmi, ettei valtionhallinnossa ole vielä yhtenäistä käsitystä verkko-oppimisen hyödyntämisestä ja tavoitteista, vaan viraston oma toimintaympäristö ja siihen liittyvät tekijät vaikuttavat taustalla vahvasti. Henkilöstön osaamisen kehittämisessä virastojen resurssit näyttäytyivät myös erilaisina. Tutkimustuloksissa todetaan, ettei yhteinen väline (eOppiva) vielä itsessään luo yhtenäisiä toimintatapoja. Vaikuttava hyödyntäminen edellyttää kontekstualisointia kunkin viraston toimintaympäristöön ja verkko-oppimisen vaikuttavuutta on lisättävissä vastaamalla laajemmin virastojen ydinosaamisen tarpeisiin.

5.1 Kyselytutkimus

Tutkimus toteutetaan kyselytutkimuksena, joka on määrällisen tutkimuksen yleisin tiedonkeruumenetelmä (Kananen 2015, 201). Aineisto kerätään verkkokyselyllä, joka soveltuu tähän tutkimustilanteeseen parhaiten. Tutkimuksen kohteena olevista oppijoista on ajantasainen sähköpostirekisteri, joka kattaa tutkimuksen populaation. Verkkokysely on mahdollista sopeuttaa erilaisille tutkittaville jo ennakoon tai vasta vastaustilanteessa. Vastaaaja ei pääse sellaisiin kysymyksiin, joihin hänen ei kuulu vastata. Verkossa toteutettu kysely on nopea ja myös vastaajan näkökulmasta helppo ja vaivaton. Monet perinteisen kyselyn vaiheet jäävät pois, mikä tuottaa merkittäviä kustannussäästöjä. Vastajat myös suorittavat tallennustyön itse. (Kananen 2015, 212-213.) Kyselylomake toimii mittausvälineenä, jonka välityksellä tutkija esittää kysymyksiä vastaajalle (Vehkalahti 2014, 11).

Validiteetti kertoo, mitataanko oikeaa asiaa ja reliabiliteetti mittauksen tarkkuuden. Mitä vähemmän mittausvirhettä, sitä parempi reliabiliteetti. Validiteetti on ensisijainen peruste tutkimuksen luotettavuudelle, sillä ilman oikean asian mittaamista, ei reliabiliteetilla ole merkitystä. (Vehkalahti 2014, 41.) Luotettavuuden kannalta verkkokyselyn yksi suurimmista haasteista on alhainen vastausprosentti. Vastajat eivät välttämättä avaa sähköpostiaan tai vastaamismotivaatio saattaa puuttua. Tutkimukseen osallistujat vastaavat yleensä kyselyyn heti sähköpostin avattuaan tai eivät lainkaan. Vastausprosentin kasvattamiseen voidaan pyrkiä vaikuttamaan. Oikea kohderyhmä on luotettavan tiedon saannin edellytys ja tutkimuksen lähtökohta. Myös kutsukirjeen tulee olla mahdollisimman lyhyt ja tiivis. Vastajan tulee osata vastata aihetta koskeviin kysymyksiin ja kokea tutkimus tärkeäksi. (Kananen 2015, 2016-219.)

Linkki verkkokyselyyn lähetetään koulutukset suorittaneille oppijoille noin 2-4 kuukauden kuluessa koulutuksen päättymisen jälkeen. Useimmiten aikaikkuna koulutuksen päättymisen ja jälkiarvioinnin välillä on hiukan pidempi, mutta koska kyseessä on kestoltaan erittäin lyhyet

yksittäiset digitaaliset koulutukset, katsottiin muutaman kuukauden aikaikkunan sopivan tähän tutkimukseen parhaiten. Vastajaan tulisi kyselyyn vastatessa muistaa koulutuksen sisältö mahdollisimman tarkasti. Ilmiö tunnetaan ja taustalla on ilmiötä selittävä teoria sekä vahva esiymmärrys ilmiöstä, jonka pohjalta tutkimusongelman mukaiset tutkimuskysymykset on laadittu. Kysely luodaan Zef-kyselytyökalulla ja kerätty aineisto käsitellään Zef-käyttöjärjestelmässä. Zef-kyselytyökalu on toimeksiantajan aktiivisessa käytössä ja todettu toimivan tämän tyyppisissä kyselyissä. Valinta tutkimuksen kyselytyökalusta oli siten luonnollinen. Saatuja vastauksia on mahdollista seurata Zeffissä reaaliaikaisesti heti kyselyn julkaisun jälkeen. Tutkimustulosten luotettavuus on varmistettu anonyymillä kyselyllä.

Verkkokyselyn laadinnassa hyödynnetään koulutuskohtaisia pedagogisia pelikirjoja, joihin koulutuksille asetetut tavoitteet on yhdessä tilaajan kanssa kirjattu koulutuksen suunnitteluvaiheessa. Valmiin, palautekyselystä saadun aineiston hyödyntämisestä osana tätä tutkimusta luovuttiin, sillä aineistoa ei olisi voinut käyttää tutkimuksen pohjana ratkaisemaan tutkimusongelmaa. Tässä tutkimuksessa kerättyä aineistoa ja palautekyselystä saatuja vastauksia ei olisi ollut mahdollista yhdistää yksittäisen oppijan osalta vastausten vertailemiseksi.

5.2 Verkkokysely

Verkkokysely (Liite 3) laadittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa huhtikuussa 2021. Kyselyn laadinta aloitettiin tutkittavien koulutusten pelikirjoihin tutustumalla. Osa kyselyn väittämistä on samoja kuin koulutuksen jälkeen pyydettävällä palautekyselyllä. Kyselyä testattiin ennen varsinaista lähetystä eOppivan omassa tiimissä sekä muutamalla valtionhallinnon työntekijällä. Saadun palautteen pohjalta kyselyn osien alkuun lisättiin joitain tarkentavia vastausohjeita. Kysely luotiin Zef -kyselytyökalulla neljänä kappaleena, jokaiselle koulutukselle omansa. Jokaiselle koulutukselle tehtiin viisi koulutuskohtaista väittämää pohjautuen pelikirjoihin kirjattuihin tavoitteisiin. Muilta osin kyselyt olivat identtisiä keskenään. Oikean kohdeyhmän ja ajantasaisen sähköpostirekisterin lisäksi kyselytutkimuksen vastausprosenttia pyrittiin kasvattamaan pitämällä kysely mahdollisimman lyhyenä, selkeänä ja helppona vastata. Väittämät muotoiltiin mahdollisimman yksiselitteisiksi. Väittämiä tarkentavia avoimia kysymyksiä lisättiin vain muutama.

Kyselyssä vastaajaa pyydettiin ottamaan kantaa erilaisiin väittämiin. Kysely toteutettiin 5-portaisena asteikkona. Vastajaan tuli valita asteikolta omaa mielipidettä vastaava vaihtoehto. Asteikossa ääripäävät olivat vasemmalta oikealle 1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = siltä väliltä, 4 = jokseenkin samaa mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä. Jokaisen asteen ero oli yhtä suuri, asteikkoväli oli yksi. Kysely koostui kuudesta osiosta, joissa oli väittämien lisäksi muutama avoin kysymys. Kyselyn alussa oli kaksi väittämää koskien vastaajan suhtautumista oman osaamisen kehittämiseen. Taustatietojen jälkeen esitettiin viisi koulutuskohtaista väittämää tavoitteiden toteutumisesta, jonka jälkeen vastaaja arvioi kuuden väittämän pohjalta

oman toimintansa muutosta. Väittämät organisaatiotason muutoksesta sekä organisaation tuesta opitun käytäntöön viemisessä muodostivat oman osionsa.

Lopuksi kysyttiin vastaajien suositteluhalukkuutta koulutuksesta Net Promoter Score -mittarilla (NPS) sekä lisäkysymyksenä perusteluja annetusta arvosta. Koulutuksen suorittaneen oppijan suositteluhalukkuutta mitattiin yhdellä kysymyksellä: *Kuinka todennäköisesti suosittelet koulutusta ystävällesi tai tutullesi?* NPS-mittarin jälkeen esitetyssä avoimessa kysymyksessä pyydettiin perustelemaan annettua arvoa. Suosittelijoilta eli 9-10 vastanneilta kysyttiin jatkokysymyksenä ”Mikä koulutuksessa oli erityisen hyvää?” ja arvostelijoilta eli 0-6 vastanneilta ”Miten voisimme kehittää koulutusta?” NPS mittaa sitä, kuinka todennäköisesti asiakas on asteikolla 0-10 valmis suosittamaan yritystä tai sen tuotetta tai palvelua. Kysymykseen vastataan asteikolla 0-10, jossa 0 tarkoittaa erittäin epätodennäköistä suosittelemista ja 10 erittäin todennäköistä suosittelemista. Arvion perusteella vastaajat jaetaan kolmeen luokkaan: 9-10 suosittelijat, 7-8 passiiviset/ neutraalit sekä 0-6 arvostelijat. NPS-mittarin arvo saadaan, kun arvostajien 0-6 antaneiden suhteellisesta osuudesta vähennetään suosittelijain 9-10 antaneiden suhteellisesta osuudesta (kuvio 7). NPS mittaa vain asiakkaan suositteluhalukkuutta, sen avulla ei ole mahdollista mitata laaja-alaisemmin asiakaskokemuksessa onnistumista. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 247-248.)



Kuvio 7: Net Promoter Score -mittari (Korkiakoski 2019, 131)

5.3 Tiedonkeruu, aineiston käsittely ja analysointi

Kyselytutkimuksen aineisto kerättiin verkkolomakkeella Zef-kyselytyökalun kautta huhti-toukokuun vaihteessa 2021. Kyselykutsu (Liite 2) anonyymiin kyselyyn lähetettiin sähköpostitse 26.4.2021 yhteensä 282:lle tutkittaviin koulutuksiin joulukuun 2020 - helmikuun 2021 välisenä aikana osallistuneelle oppijalle. Sähköpostiosoitteet saatiin eOppivan Moodlesta koulutusten osallistujalistaista. Vastausaika annettiin kaksi viikkoa, 10.5.2021 saakka. Kyselykutsu muotoiltiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Saatetekstissä kerrottiin tutkimuksen toteuttaja, perustiedot tutkimuksesta, miten vastaajat on tutkimukseen valittu, mihin tutkimustuloksia käytetään sekä kyselyn vastausaika. Lisäksi korostettiin tutkimuksen luottamuksellisuutta.

Koulutuksen B suorittaneiden määrä on muita tutkimukseen valittuja koulutuksia huomattavasti suurempi ja siitä syystä Koulutuksen B osalta otoksen muodostavat satunnaisotantana koulutuksen tammikuussa 2021 suorittaneet 144 osallistujaa. Otos valittiin todellisen perusjoukon sijasta niin sanotusta otantakehikosta. Ensin perusjoukon ulkopuolelle rajattiin muut kuin valtionhallinnon työntekijät, ettei otoskehikkoon jäänyt perusjoukkoon kuulumattomia ylimääräisiä henkilöitä. Näin varmistettiin onnistunut otanta. Jokaisella koulutuksen B tammikuussa 2021 suorittaneella valtionhallinnon työntekijällä on ollut yhtä suuri todennäköisyys tulla valituksi tutkimuksen otokseen. Otannassa perusjoukkoa huomattavasti pienemmän otoksen tulokset voidaan yleistää koskemaan perusjoukkoa. Onnistunut otanta edellyttää huolellisesti laadittua otanta-asetelmaa, tarkoituksenmukaista otantamenetelmää ja ennen kaikkea vastaajien valinnan satunnaisuutta. Otoskoko on yksi tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttava tekijä. Luotettavia johtopäätöksiä on mahdollista tehdä pienemmälläkin otoskoolla, kunhan otanta-asetelma on kunnossa. (Vehkalahti 2014, 43.) Ulkoinen validiteetti toteutuu, jos tutkimuksen otos on valittu oikein siitä kohderyhmästä, jota tutkitaan. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa kohderyhmästä on tarkoitus ottaa edustava otos, joita tutkia ja lopuksi todeta saatujen tulosten olevan siirrettävissä kohderyhmään. (Kananen 2015, 347.)

Kolmen muun koulutuksen osalta halutulla aikavälillä suorittaneita oppijoita oli sen verran vähän, ettei otantaa suoritettu. Tutkimukseen Kyselylinkki lähetettiin kaikille koulutukset 2-4 kuukautta sitten suorittaneille: Koulutuksen A osalta 37:lle joulukuun 2020 - helmikuun 2021 välisenä aikana koulutuksen suorittaneelle, koulutuksen C osalta 34:lle tammi - helmikuun 2021 välisenä aikana koulutuksen suorittaneelle sekä koulutuksen D osalta 67:lle tammi - helmikuun 2021 välisenä aikana koulutuksen suorittaneelle. Koulutus C ja koulutus D on julkaistu tammikuussa 2021. Koulutuksen A osalta otoksen muodostavat kaikki joulukuun 2020 - helmikuun 2021 välisenä aikana suorittaneet oppijat sekä koulutuksen C ja D osalta kaikki tammi-kuun 2021 - helmikuun 2021 välisenä aikana suorittaneet oppijat.

Määrällisessä tutkimuksessa vastausprosentti ei aina ole ratkaiseva tekijä, vaan havaintoyksiköiden riittävyys vaikuttaa tutkimustilanne. Eräänlaisena sääntönä on pidetty vähintään saata vastaajaa. Tilastollisia testejä ei ole mahdollista tehdä luotettavasti, jos havaintoarvoja on kovin vähän. Tilastolliset menetelmätkin edellyttävät usein suuria havaintomääriä ja lukuja, jonka johdosta pienten havaintomäärien käsittely tilasto-ohjelmilla on usein mahdollonta. Havaintoyksiköiden vähäinen määrä estää tilastolliset analyysit siitakin huolimatta, että tutkimukseen saataisiin mukaan kaikki, jotka populaation muodostavat. (Kananen 2015, 264.) Yksi luotettavuuden muodoista on reliabiliteetti eli pysyvyys, joka tarkoittaa sitä, että tutkimus antaa samat tulokset uusittaessa. Luotettavuus ei ole laskettavissa, se voidaan vain arvioida. Reliabiliteetin varmistamiseksi tulisi tehdä uusintamittaus, joka on käytännössä hankalaa eikä välttämättä kuitenkaan takaisi reliabiliteettia. Ajan kuluessa ilmiö voi muuttua ja jos uusintatutkimuksessa on samat tutkittavat, myös tutkimus itsessään vaikuttaa uusintatutkimuksen tuloksiin. (Kananen 2015, 349.)

Zef-käyttäjärjestelmä näyttää kyselyn kautta kerätyn aineiston suoraan tiivistetyssä muodossa. Zef-käyttäjärjestelmä analysoi, jäsentää ja muokkaa tiedon saaduista vastauksista visuaaliseen muotoon. Zeffissä vastauksia on mahdollista vertailla erilaisina vastausryhminä. (Zef 2021.) Saatuja vastauksia käsitellään sekä koulutuskohtaisten raporttien että Zeffissä neljästä eri kyselystä yhdistettävän koontiraportin kautta. Koulutuksille asetettujen tavoitteiden toteutumista on tarkasteltava koulutuskohtaisesti. Avoimien kysymysten tekstiaineisto analysoidaan hyödyntäen teemoittelua, jota voidaan pitää yhtenä sisällönanalyysin muotona. Teemoittelu menetelmänä tarkoittaa sitä, että analyysivaiheessa keskitytään tarkastelemaan usealle vastaajalle ominaisia piirteitä. Analyysin avulla aineistosta etsitään tutkimuksen tavoitteet huomioiden oleellisin. Tutkimuksesta esiin nostettavat teemat pohjautuvat tutkijan tekemiin tulkintoihin saaduista vastauksista. (Puusa & Juuti 2020, 152-153.)

6 Tutkimustulokset

Kyselylinkki lähetettiin yhteensä 282:lle koulutuksen suorittaneelle. Hyväksyttäviä vastauksia saatiin 78 ja vastausprosentti oli 28 %. Saadut vastaukset jakautuivat eri koulutusten kesken taulukon 1 mukaisesti: Koulutuksen A osalta hyväksyttäviä vastauksia saatiin 7, joka on 9 % kaikista vastauksista. Koulutuskohtainen vastausprosentti oli 19 %. Koulutuksen B osalta hyväksyttäviä vastauksia saatiin 38, joka on 48,7 % kaikista vastauksista. Lähetettyjen kyselylinkkien määrä oli huomattavasti muita koulutuksia suurempi. Koulutuskohtainen vastausprosentti oli 26 %. Koulutuksen C osalta hyväksyttäviä vastauksia saatiin 9, joka on 11,5 % kaikista vastauksista. Koulutuskohtainen vastausprosentti oli 26 %. Koulutuksen D osalta hyväksyttäviä vastauksia saatiin 24, joka on 30,8 % kaikista vastauksista. Koulutuskohtainen vastausprosentti oli 36 %. Kyselyyn vastanneiden osalta koulutuksen pakollisena ja vapaaehtoisesti suorittaneet jakaantuivat lähes puoliksi, 40 vastaajista oli käynyt koulutuksen pakollisena ja 38 vastaajista vapaaehtoisesti.

	Kyselylinkki	Saadut vastaukset	Vastausprosentti	Osuus vastauksista	NPS-luku
Koulutus A	37	7	19 %	9 %	-14
Koulutus B	144	38	26 %	48,7 %	34
Koulutus C	34	9	26 %	11,5 %	-33
Koulutus D	67	24	36 %	30,8 %	25
Yht.	282	78	28 %	100 %	19

Taulukko 1: Saatujen vastausten jakautuminen

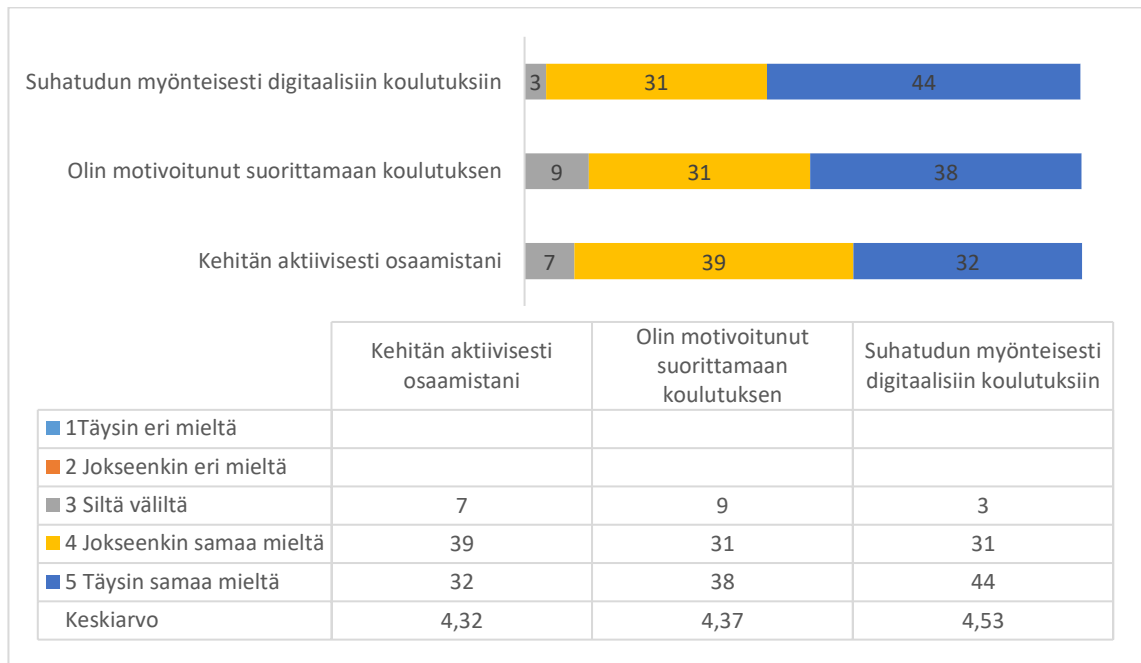
Saatujen vastausten pohjalta päädyin esittämään tutkimustulokset koulutuskohtaisesti tavoitteiden toteutumisen lisäksi myös NPS-lukujen osalta. Eri koulutuksista saatujen vastausten määrässä oli suurta hajontaa. Oppijoiden toiminnan muutoksen sekä organisaatiotason vaikutukset esitän neljästä kyselystä yhdistetyn koontiraportin pohjalta, kuitenkin niin että avoimista kysymyksistä saadut vastaukset esitän koulutuskohtaisesti. Saatujen tutkimustulosten esittäminen prosenttiluvuin ei ole tarkoituksenmukaista, sillä otos on kokonaisuudessaan pieni ja tutkittavien koulutusten otokset eri kokoisia. Esitän saadut tulokset prosenttien sijaan vastaajamäärinä. Tulosten tarkastelu prosentteina vääristäisi tutkimustuloksista syntyvää mielikuvaa. Esitän tutkimustulokset lähinnä suorina jakaumina ja muutamaa vastausryhmää vertaamalla. Suora jakauma on aineiston esittämistapa sekä yksinkertainen analyysikeino, josta yksittäisen muuttujan eri vaihtoehtojen saamat vastaukset nähdään. Ristiintaulukoinnissa tarkastelussa on samanaikaisesti kaksi muuttujaa. Ristiintaulukoinnilla pyritään löytämään ryhmien välisiä eroja tai riippuvuuksia muuttujien välillä. (Kananen 2015, 288-291.)

Tarkastelen tässä luvussa kyselyyn vastanneiden suhtautumista omaan osaamisen kehittämiseen, digitaalisiin koulutuksiin sekä oppijoiden motivaatiota suorittaa koulutus. Luvussa 6.1 tarkastelen Kirkpatrickin porrasmallin ensimmäisen arvioinnin tason pohjalta oppijoiden vaikutelmia koulutuksesta ja luvussa 6.2 esitän koulutuskohtaiset suosittelemisindeksit perusteluineen. Keskeisimpiin tutkimuskysymyksiin vastaan alaluvuissa seuraavalla tapaa: Luvussa 6.3 tarkastelen Kirkpatrickin toisen arvioinnin tason pohjalta koulutuksille asetettujen tavoitteiden toteutumisesta. Luvussa 6.4 tarkastelen Kirkpatrickin kolmannen arvioinnin tason pohjalta oppijoiden toiminnan muutosta. Luvussa 6.5 tarkastelen Kirkpatrickin neljännen arvioinnin tason pohjalta koulutuksilla saavutettuja lyhyen aikavälin organisaatiotason vaikutuksia.

Kyselyyn vastanneet kehittävät aktiivisesti omaa osaamistaan, suhtautuvat myönteisesti digitaalisiin ja olivat motivoituneita suorittamaan koulutuksen (kuviot 8). 39 vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä ja 32 vastaajaa täysin samaa mieltä siitä, että kehittävät aktiivisesti omaa osaamistaan. Kyselyyn vastanneista kukaan ei ollut eri mieltä siitä, etteikö kehittäisi aktiivisesti osaamistaan. Saatujen vastausten keskiarvo 4,32.

Kyselyyn vastanneet suhtautuvat myönteisesti digitaalisiin koulutuksiin. 31 vastaajaa oli jokseenkin samaa mieltä ja 44 vastaajaa täysin samaa mieltä myönteisestä suhtautumisestaan digitaalisiin koulutuksiin. Kukaan ei ollut eri mieltä siitä, etteikö suhtautuisi myönteisesti digitaalisiin koulutuksiin. Saatujen vastausten keskiarvo 4,53.

Vastaajat olivat myös erittäin motivoituneita suorittamaan koulutuksen. 31 vastaajaa oli jokseenkin samaa mieltä ja 38 vastaajaa täysin samaa mieltä siitä, että olivat motivoituneita suorittamaan koulutuksen. Kukaan kyselyyn vastanneista ei ollut eri mieltä motivaatiosta suorittaa koulutus. Saatujen vastausten keskiarvo 4,37.



Kuvio 8: Oppijoiden suhtautuminen digitaalisiin koulutuksiin, motivaatio koulutuksen suorittamiseen ja oman osaamisen kehittäminen

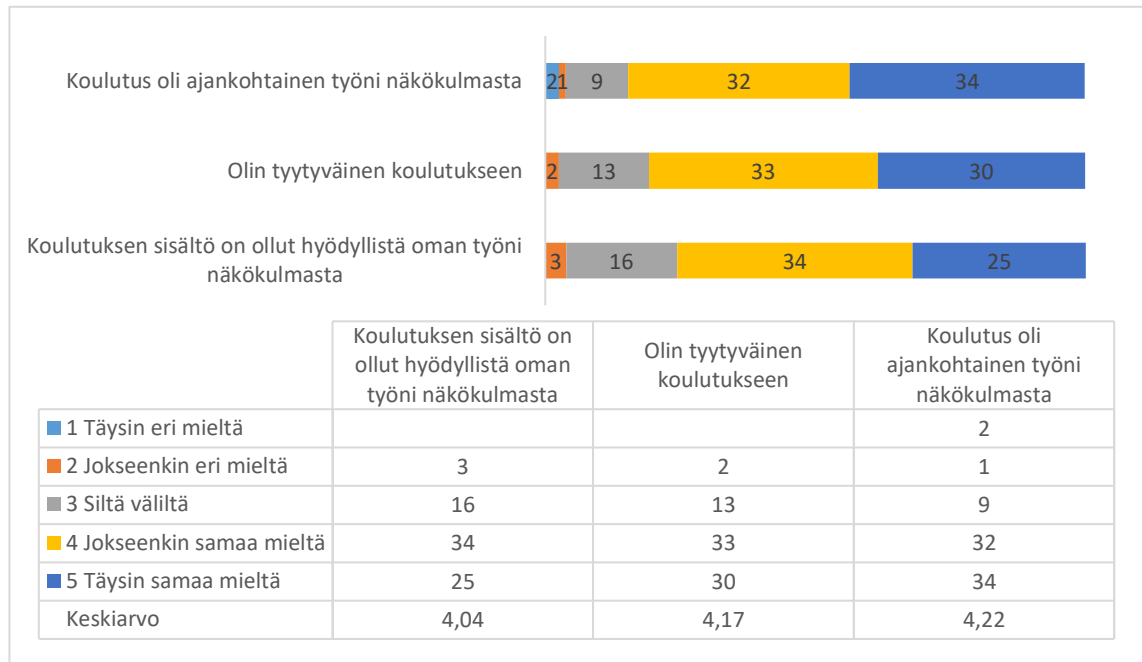
6.1 Oppijoiden vaikutelmat koulutuksesta

Kyselyyn vastanneiden oppijoiden vaikutelmat koulutuksesta ja koulutuksen toteutukseen liittyvät kokemukset olivat positiivisia. Kuviossa 9 on esitetty koulutuksen ajankohtaisuus oppijoiden työn näkökulmasta, tyytyväisyys koulutukseen ja koulutuksen hyödyllisyys. Suurin osa vastaajista koki koulutuksen olleen ajankohtainen oman työn näkökulmasta. 32 vastaajaa oli jokseenkin samaa mieltä ja 34 vastaajaa täysin samaa mieltä siitä, että koulutus oli ajankohdainen oman työn näkökulmasta. Vain kaksi vastaajaa oli täysin eri mieltä koulutuksen ajankohtaisuudesta. Saatujen vastausten keskiarvo 4,22.

Kyselyyn vastanneet oppijat olivat tyytyväisiä koulutukseen. Kiitosta sai mm. laadukas alusta, toteutustapa verkossa, koulutuksen selkeys, sopiva pituus ja hyvät kertauskysymykset. Vain kaksi kaikista kyselyyn vastanneista oppijoista eivät olleet tyytyväisiä koulutukseen eivätkä he myöskään kokeneet koulutuksen sisältöä hyödylliseksi oman työn näkökulmasta. Toinen heistä oli käynyt koulutuksen C ja toinen koulutuksen D. 33 kyselyyn vastannutta olivat jokseenkin samaa mieltä ja 30 kyselyyn vastannutta täysin samaa mieltä tyytyväisyydestä koulutukseen. Saatujen vastausten keskiarvo 4,17.

Koulutus on koettu hyödylliseksi oman työn näkökulmasta. Kaikista kyselyyn vastanneista vain kolme oli jokseenkin eri mieltä koulutuksen hyödyllisyydestä. Yksi heistä oli suorittanut koulutuksen C ja kaksi koulutuksen D. Heidän mielestään koulutus ei ollut käytännönläheinen eivätkä he suositelleet koulutusta ystävälleen tai työtoverilleen. Kaksi kolmesta koulutuksen

hyödyllisyydestä eri mieltä olleista eivät kokeneet olleensa oikeaa kohderyhmää. 34 vastaajaa oli jokseenkin samaa mieltä ja 25 vastaajaa täysin samaa mieltä koulutuksen hyödyllisyydestä oman työn näkökulmasta. Saatujen vastausten keskiarvo 4,04.



Kuvio 9: Oppijoiden vaikutelmat koulutuksesta

6.2 Suosittelemisindeksit (NPS-luvut)

Koulutuskohtaisissa NPS-luvuissa oli huomattavia eroja. Alla esitetään suoria lainauksia vastaajien antamista perusteluista antamalleen arvolle. Koulutusten anonymiteetin varmistamiseksi perusteluista on joiltain osin jouduttu salaamaan koulutuksen paljastavia sanoja. Suorat lainaukset esitetään tekstissä kursivilla. Suosittelemindeksejä tarkastellessa tulee huomioida erot eri koulutuksista saatujen vastausten määrissä.

Kyselyyn vastanneiden mukaan eOppiva näyttöytyy helppokäyttöisenä, laadukkaana ja toimivana oppimisympäristönä. Myönteistä palautetta sai myös koulutusten monipuolinen toteutus-tapa. Kritiikki kohdistui pitkälti siihen, että koulutukset tulisi sitoa lähemmin käytännön työhön. Vastauksissa pohdittiin myös sitä, millaisia vaikutuksia näin lyhyiltä koulutuksilta on realistista olettaa. Lisäksi osa arvostelijoista pohti kriittisesti omaa kuulumistaan koulutuksen kohderyhmään.

”Laadukas sovellus. Tietoa annettiin oikeiden ihmisten kasvoilla.”

”Helppo suorittaa työn ohessa ja mielenkiintoinen kokonaisuus.”

”Mielenkiintoinen toteutus, esimerkit, sopiva pituus.”

Koulutuksella A oli kolme arvostelijaa, kaksi passiivista ja kaksi suosittelijaa, NPS-luku -14 (kuvio 10). Koulutuksen A toinen suosittelijoista perusteli antamaansa arvoa johdonmukaisella oppimispolulla. Yksi kolmesta arvostelijasta piti koulutusta enemmän yleiskatsauksena aiheeseen ja koki epärealistisena olettaa vaikutuksia omaan työhön tai työyhteisön toimintaan.

”Selkeä, johdonmukainen oppimispolku, omaa pohdintaa piti tehdä, hyviä kertauskysymyksiä.”

”Se, että koulutus vaikuttaisi jotenkin omaan työhön tai työyhteisön toimintaan on ehkä epärealistinen odotus, koska koulutus oli enemmän yleiskatsaus ... ja siihen, miten tämä voisi vaikuttaa.”

Kuinka todennäköisesti suosittelisit koulutusta ystävällesi tai työtoverillesi?



Kuvio 10: NPS-luku koulutus A

Koulutuksella B oli neljä arvostelijaa, seitsemäntoista passiivista ja seitsemäntoista suosittelijaa, NPS-luku 34 (kuvio 11). Erytisen hyvänä pidettiin koulutuksen sisältöä, onnistunutta rajasta ja mielenkiintoista toteutusta. Kiitosta sai myös koulutuksen monipuolinen ja mielenkiintoinen toteutustapa sekä ylipäättään tiiviinä pidetty verkkototeutus. Koulutuksen B arvostelijat eivät perustelleet antamia NPS-lukuja.

”Lyhyet tekstit, informatiivisuus, selkeys, asiantunteva ja luottamusta herättävä tietosisällön esittämistapa ja -tyyli.”

”Se, että se keskittyi työmme kannalta ensiarvoisen tärkeään asiaan, eli koulutuksessa ei ollut mitään turhaa vaan pelkkää tärkeää asiaa.”

”Toteutustapa verkossa, tiiviys ja koulutuksessa saatu välitön palaute.”

”Rakenteeltaan helppo, mielenkiintoinen, pystyi sovittamaan omiin aikatauluihin.”

”Osa asioista oli entuudestaan tuttua, mutta koulutus oli hyvin koottu ja siitä sai ajankohtaisen tiedon. Koulutus oli kiinnostava ja koostettu sillä tavalla, ettei

missään vaiheessa ehtinyt tulla tunne, että jatkanpa toisella kertaa. Erilaisia keinoja käytettä monipuolisesti ja niitä vaihdeltiin sopivin välein.”

Kuinka todennäköisesti suosittelisit koulutusta ystävällesi tai työtoverillesi?



Kuvio 11: NPS-luku koulutus B

Koulutuksella C oli neljä arvostelijaa, neljä passiivista ja yksi suosittelija, NPS-luku -33 (kuvio 12). Koulutuksen C ainoa suosittelija piti erityisen hyvänä koulutuksen kahden eri aihealueen onnistunutta yhdistämistä. Ainoa perustelunsa antanut arvostelija toivoi koulutukseen enemmän konkretiaa sekä koulutuksen tarkempaa kohdentamista.

”Pyrkikää ottamaan mukaan tosielämän ongelmatilanteita, sekä käymään läpi niiden oikeita ratkaisuja. Tai koulutusta voisi kohdentaa tarkemmin tiettyihin oikeisiin töihin ja työyhteisöihin.”

”Sen pystyi tekemään helposti laadukkaalla alustalla.”

Kuinka todennäköisesti suosittelisit koulutusta ystävällesi tai työtoverillesi?



Kuvio 12: NPS-luku koulutus C

Koulutuksella D oli neljä arvostelijaa, kymmenen passiivista ja kymmenen suosittelijaa, NPS-luku 25 (kuvio 13). Koulutus D sai kiitosta erityisesti selkeydestä, monipuolisuudesta ja käytännönläheisyydestä. Yksi suosittelijoista koki käytännön esimerkkien auttaneen ymmärtämään asian tärkeyden. Toinen suosittelijoista piti konkretian lisäksi hyvin yhteen toimivasta kokonaisuudesta. Sen sijaan koulutuksen D arvostelijat pohtivat koulutuksen kohderyhmään kuulumistaan ja toivoivat enemmän esimerkkejä eri substansseista.

”Asioiden selkokielineen selvittäminen. Kuvan yhdistäminen tekstiin, niiden konteksti.”

”Konkreettisuus, hyvin rakennettu kurssi, helppo seurata ja edetä. Kokonaisuus rakentui hyvin, vaikka eteneekin paloissa.”

”Kouluttajat olivat aivan loistavia! Esittäminen oli huippuluokkaa ja kävi erinomaisesta esimerkistä koulutuksen sisällöstä ja tavoitteista.”

”Selkeys ja konkreettisuus, käytännön esimerkit auttoivat ymmärtämään paremmin kuinka tärkeästä asiasta on kyse.”

”Koulutus oli ihan hyvä, en vaan ehkä ollut ihan kohderyhmää. Kaipasin konkreettisempaa neuvoa. Tämän koulutuksen, jos saisi johdolle pakolliseksi niin olisi hyvä.”

”Toimin oman organisaationi ... jäsenenä, joten saatoin olla hieman väärää kohderyhmää kyseiselle koulutukselle. Mutta keskustelimme siitä ... vähän laajemminkin, ja me muutamat kurssin suorittaneet katsoimme, että sitä ei kannata suositella muulle organisaatiolle, koska siinä kerrottiin liian pitkäväteisesti liian yksinkertaisista ja tutuista asioista.”

”Enemmän esimerkkejä, eri substansseista.”

Kuinka todennäköisesti suosittelisit koulutusta ystävällesi tai työtoverillesi?



Kuvio 13: NPS-luku koulutus D

6.3 Koulutuksille asetettujen tavoitteiden toteutuminen

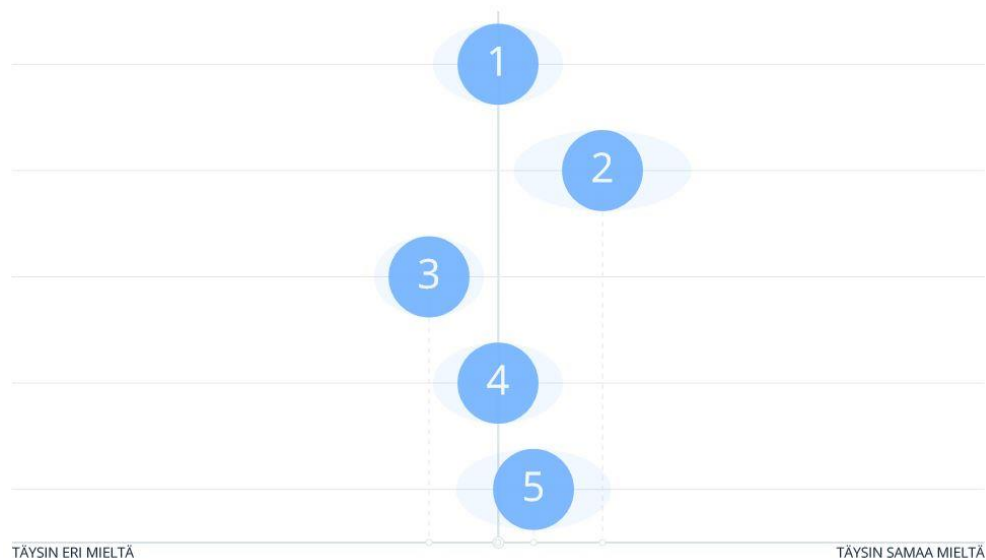
Koulutuksille asetetut tavoitteet ovat koulutuskohtaisia ja siksi niiden toteutumista on tarkasteltava jokaisen tutkittavan koulutuksen osalta erikseen. Koulutusten anonymiteetin varmistamiseksi väittämistä on peitetty koulutuksen paljastavat sanat. Esitän taulukkomuodossa koulutuskohtaisista väittämistä saatujen vastausten jakautumisen sekä keskiarvot.

6.3.1 Koulutus A

Kuviossa 14 on kuvattu koulutus A tavoitteiden toteutuminen ja taulukossa 2 on esitetty saatujen vastausten jakautuminen. Vastaajat tunnistavat organisaation koulutuksen A aihealueen aiempaa paremmin. Kukaan kyselyyn vastanneista ei kuitenkaan itse käyttäneensä koulutuksen A aihealuetta aiempaa tehokkaammin päätöksenteon tukena. Vain yksi oppijoista oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että on edistänyt aihealueen jakamista aiempaa aktiivisemmin. Samoin yksi oppijoista koki hyödyntäneensä koulutuksen aihealuetta uudella tavalla omassa työssään.

Koulutuksen A osalta opittu ei ole siirtynyt toivotulla tavalla oppijoiden käytännön työhön. Kaksi vastaajista kirjoitti, että koulutus itsessään oli mielenkiintoinen, mutta koulutuksen sisältöä ei ole ollut mahdollista soveltaa oman työnkuvan tai koulutuksen liian yleisluonteisuuden vuoksi käytäntöön. Muiden vastaajien osalta ei selviä millaiset mahdollisuudet heillä on todellisuudessa ollut käyttää oppimaansa uudella tavalla omassa työssään. Vain kaksi vastaajaa oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että omassa organisaatiossa on hyödynnetty koulutuksen aihealuetta uudella tavalla. Alla on koulutuksen A pelikirjaan kirjatusta tavoitteista muodostetut kyselyn väittämät. Kuvion 14 numerot vastaavat väittämien numeroita.

- 1. Olen hyödyntänyt ... työssäni uudella tavalla*
- 2. Tunnistan organisaationi ... aiempaa paremmin*
- 3. Olen käyttänyt ... aiempaa tehokkaammin päätöksenteon tukena*
- 4. Olen edistänyt ... jakamista aiempaa aktiivisemmin*
- 5. Koen, että organisaatiossani on hyödynnetty ... uudella tavalla*



Kuvio 14: Koulutus A tavoitteiden toteutuminen

N =	1. Olen hyödyntänyt ... työssäni uudella tavalla	2. Tunnistan organisaationi ... aiempaa paremmin	3. Olen käyttänyt ... aiempaa tehokkaammin päätöksenteon tukena	4. Olen edistänyt ... jakamista aiempaa aktiivisemmin	5. Koen, että organisaatiossani on hyödynnetty ... uudella tavalla
1	0	0	0	0	0
2	1	1	2	1	1
3	5	2	5	5	4
4	1	4	0	1	2
5	0	0	0	0	0
Keskiarvo	3,00	3,43	2,71	3,00	3,14

Taulukko 2: Koulutus A tavoitteiden toteutumisesta saatujen vastausten jakautuminen

6.3.2 Koulutus B

Kuviossa 15 on kuvattu koulutus B tavoitteiden toteutuminen ja taulukossa 3 on esitetty saatujen vastausten jakautuminen. Vastaajat ovat kiinnittäneet työtehtävissään aiempaa enemmän huomiota koulutuksen aihealueeseen sekä tuntevat organisaationsa koulutuksen aihealueeseen aiempaa paremmin. 16 vastaajaa oli jokseenkin samaa mieltä ja 13 vastaajaa täysin samaa mieltä siitä, että ovat kiinnittäneet työtehtävissä aiempaa enemmän huomiota koulutuksen aihealueeseen. Vastaajat myös tunnistavat aiempaa paremmin tilanteet, joissa koulutuksen aihealue vaarantuu. 17 vastaajaa olivat jokseenkin samaa mieltä ja 14 vastaajaa täysin samaa mieltä siitä, että pyrkivät aktiivisemmin siihen, että koulutuksen aihetta koskevat säännökset toteutuvat käytännössä. Koulutukselle asetetut yksilötason tavoitteet ovat toteutuneet erinomaisesti.

Kyselyyn jäi koulutuksen B osalta kaksi osittain epävalidia väittämää. Sekä väittämä 1: ”Olen kiinnittänyt työtehtävissäni aikaisempaa enemmän huomiota ...” sekä organisaatiotason tavoitteiden toteutumista koskeva väittämä 5: ”Koen, että organisaationi ... on tapahtunut muutos parempaan” eivät ole täysin valideja, sillä koulutus B käydään useimmiten uutena työntekijänä. Vastajalla ei ole välttämättä kokemusta siitä, miten asia on organisaatiossa aiemmin hoidettu. Väittämien osittain epävalidi muoto jäi huomaamatta kyselyä laadittaessa. Väittämien muoto voi vääristää saatua tulosta. Kaksi vastaajista kertoi organisaation toiminnan muutoksen arvioinnin olevan haastavaa juuri siitä syystä, että ovat vasta aloittaneet organisaatiossa työskentelyn. Alla on koulutuksen B pelikirjoihin kirjatusta tavoitteista muodostetut väittämät. Kuvion 15 numerot vastaavat väittämien numeroita.

1. *Olen kiinnittänyt työtehtävissäni aikaisempaa enemmän huomiota ...*
2. *Tunnen organisaationi ... aiempaa paremmin*
3. *Tunnistan aiempaa paremmin tilanteet, joissa ... vaarantuu*
4. *Pyrin aktiivisemmin siihen, että ... koskevat säännökset toteutuvat käytännössä*
5. *Koen, että organisaationi ... on tapahtunut muutos parempaan*



Kuvio 15: Koulutus B tavoitteiden toteutuminen

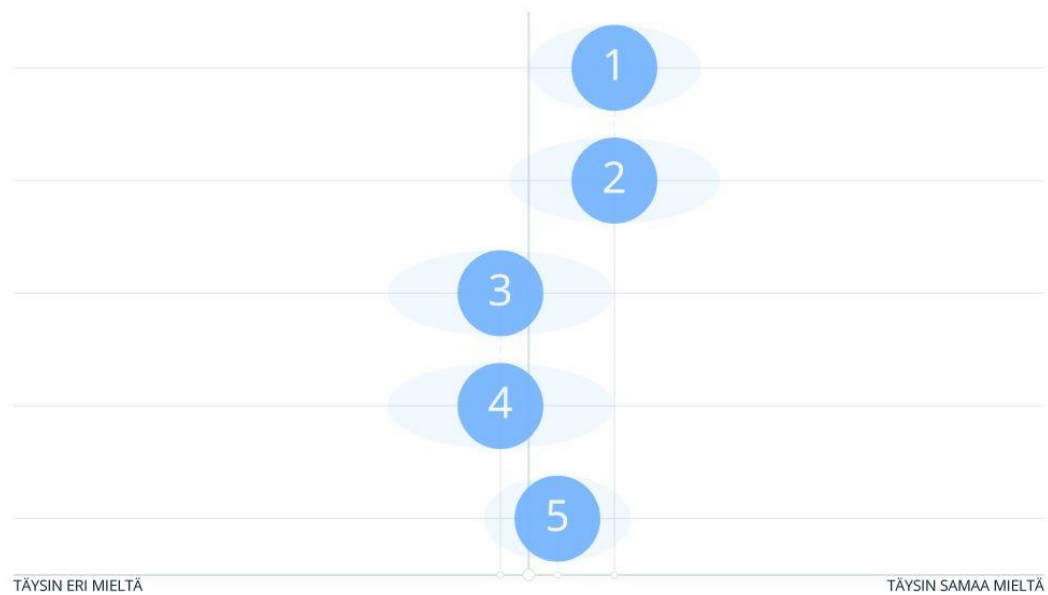
N =	1. Olen kiinnittänyt työtehtävissäni aikaisempaa enemmän huomiota ...	2. Tunnen organisaationi ... aiempaa paremmin	3. Tunnistan aiempaa paremmin tilanteet, joissa ... vaarantuu	4. Pysin aktiivisemmin siihen, että ... koskevat säännökset toteutuvat käytännössä	5. Koen, että organisaationi ... on tapahtunut muutos parempaan
1	1	0	0	0	0
2	0	3	2	1	4
3	8	6	6	6	21
4	16	15	19	17	11
5	13	14	11	14	2
Keskiarvo	4,05	4,05	4,03	4,16	3,29

Taulukko 3: Koulutus B tavoitteiden toteutumisesta saatujen vastausten jakautuminen

6.3.3 Koulutus C

Kuviossa 16 on esitetty koulutus C tavoitteiden toteutuminen ja taulukossa 4 on esitetty saatujen vastausten jakautuminen. Kyselyyn vastanneet osaavat priorisoida omaa työtään aiempaa paremmin ja kokevat tavoitteiden asettamisen ja niiden mukaan työskentelyn aiempaa helpommaksi. Sen sijaan oppijat eivät koe koulutuksen lisänneen aihealueen pohtimista tai siitä keskustelemista eivätkä koe pyytävänsä palautetta omasta työstään aiempaa enempää. Koulutuksella ei ole saavutettu oppijoille asetettuja vuorovaikutustaitoihin liittyviä tavoitteita. Oppijat eivät koe vuorovaikutuksen ja tiedon jakamisen lisääntyneen merkittävästi organisaatiossakaan. Alla on koulutuksen C pelikirjoihin kirjatusta tavoitteista muodostetut väittämät. Kuvion 16 numerot vastaavat väittämien numeroita.

1. Osaan priorisoida työtäni aiempaa paremmin
2. Tavoitteiden asettaminen ja niiden mukaan työskentely on aiempaa helpompaa
3. Pohdin ja keskustelen ... aiempaa enemmän
4. Pyydän palautetta omasta työstäni aiempaa enemmän
5. Koen, että vuorovaikutus ja tiedon jakaminen on lisääntynyt organisaatiossani



Kuvio 16: Koulutus C tavoitteiden toteutuminen

N =	1. Osaan priorisoida työtäni aiempaa paremmin	2. Tavoitteiden asettaminen ja niiden mukaan työskentely on aiempaa helpompaa	3. Pohdin ja keskustelen ... aiempaa enemmän	4. Pyydän palautetta omasta työstäni aiempaa enemmän	5. Koen, että vuorovaikutus ja tiedon ja tiedon jakaminen on lisääntynyt organisaatiossani
1	0	0	1	1	0
2	1	2	1	1	1
3	4	2	5	5	6
4	4	5	2	2	2
5	0	0	0	0	0
Keskiarvo	3,22	3,33	2,89	2,89	3,11

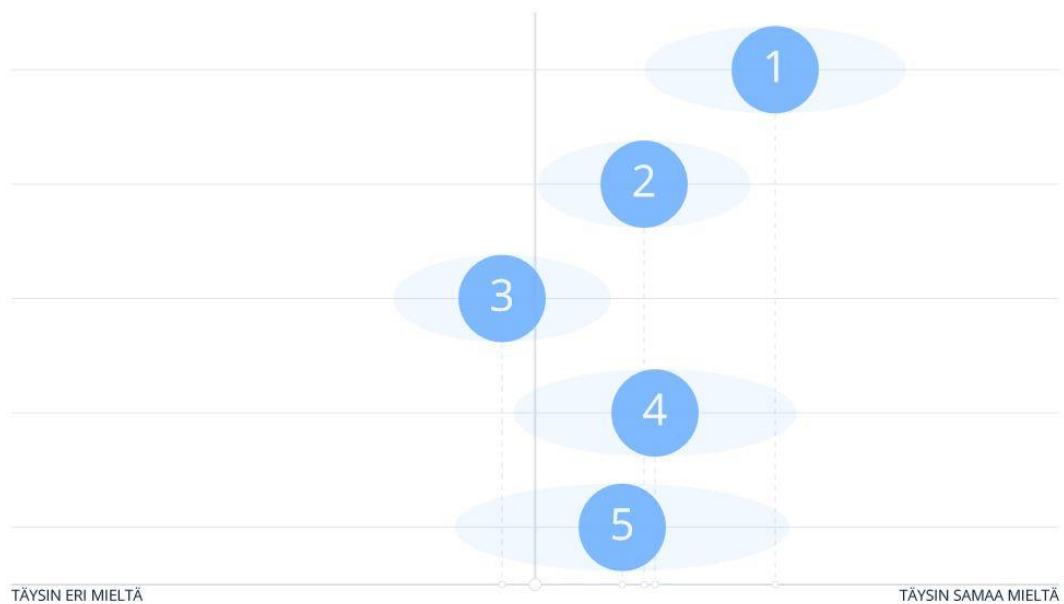
Taulukko 4: Koulutus C tavoitteiden toteutumisesta saatujen vastausten jakautuminen

6.3.4 Koulutus D

Kuviossa 17 on esitetty koulutus D tavoitteiden toteutuminen ja taulukossa 5 on esitetty saatujen vastausten jakautuminen. Oppijat tunnistavat aiempaa paremmin koulutuksen aihealueen merkityksen omassa työssään sekä tilanteet, joissa on koulutuksen aihealueen osalta väärinymmärryksen riski. Sen sijaan työnteko ei ole tehostunut koulutuksen aihealueen kehittämisen myötä.

Osa oppijoista koki, että koulutuksen aihealueeseen kiinnitetään enemmän huomiota organisaatiotasolla, mutta toisaalta moni oli asiasta myös jokseenkin tai täysin eri mieltä. Alla on koulutuksen D pelikirjoihin kirjatusta tavoitteista muodostetut väittämät. Kuvion 17 numerot vastaavat väittämien numeroita.

1. Tunnistan ... merkityksen työssäni aiempaa paremmin
2. ... on aiempaa sujuvampaa
3. Työntekoni on tehostunut ... kehittymisen myötä
4. Tunnistan aiempaa paremmin tilanteet, joissa on ... väärinymmärryksen riski
5. Koen, että organisaatiossani kiinnitetään aiempaa enemmän huomiota ...



Kuvio 17: Koulutus D tavoitteiden toteutuminen

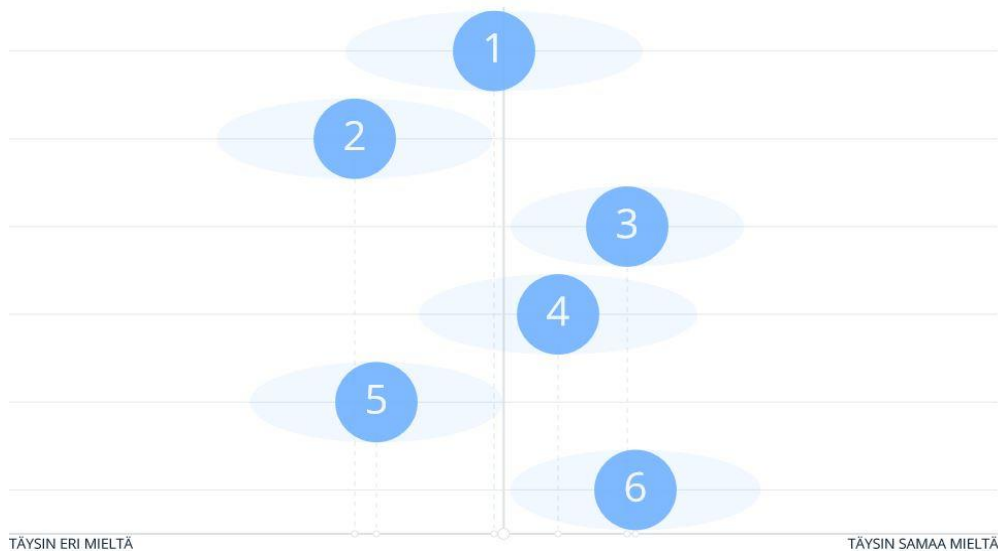
N =	1. Tunnistan ... merkityksen työssäni aiempaa paremmin	2. ... on aiempaa sujuvampaa	3. Työntekoni on tehostunut ... kehittymisen myötä	4. Tunnistan aiempaa paremmin tilanteet, joissa on ... väärinymmärryksen riski	5. Koen, että organisaatiossani kiinnitetään aiempaa enemmän huomiota ...
1	0	0	1	1	3
2	2	3	6	4	3
3	7	10	13	6	6
4	6	9	3	9	7
5	9	2	1	4	5
Keskiarvo	3,92	3,42	2,88	3,46	3,33

Taulukko 5: Koulutus D tavoitteiden toteutumisesta saatuja vastausten jakautuminen

6.4 Oppijoiden toiminnan muutos

Toiminnan muutosta tarkastelen kaikkien kyselyyn vastanneiden oppijoiden kesken lukuun ottamatta toiminnan muutosta koskevasta avoimesta kysymyksestä saatuja vastauksia, jotka esitän koulutuskohtaisesti. Kuviossa 18 on kuvattu kaikkien kyselyyn vastanneiden toiminnan muutos. Alla on esitetty kyselyn toiminnan muuttumista kuvaavat väittämät. Kuvion 18 numerot vastaavat väittämien numeroita.

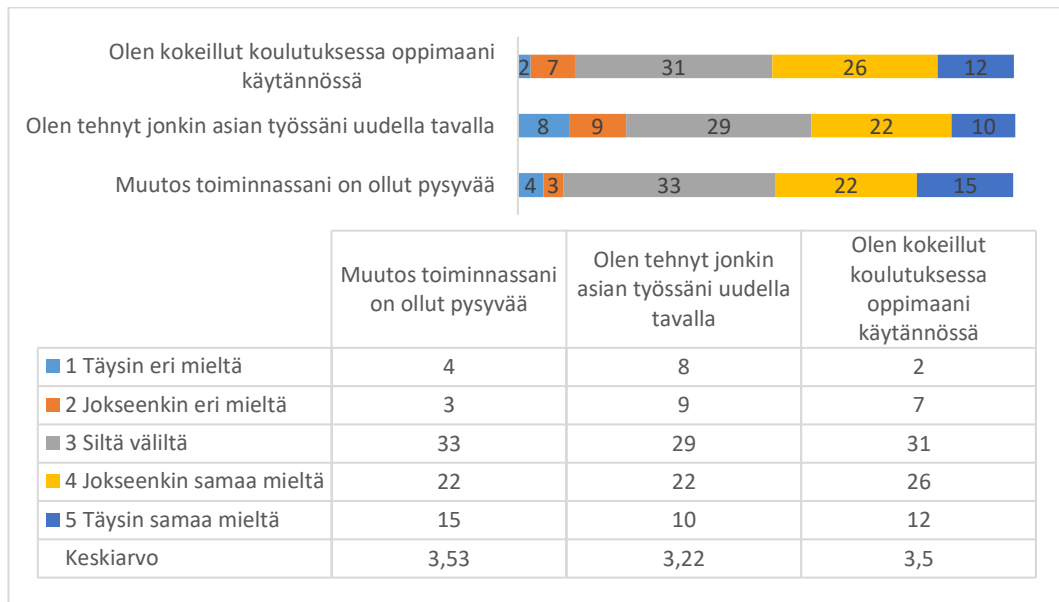
1. Olen keskustellut työkavereiden kanssa aiheesta
2. Olen opettanut koulutuksen asioita kollegoille
3. Olen kokeillut koulutuksessa oppimaani käytännössä
4. Olen tehnyt jonkin asian työssäni uudella tavalla
5. Olen jakanut koulutuksesta saamiani ideoita organisaatiossani
6. Muutos toiminnassani on ollut pysyvä



Kuvio 18: Oppijoiden toiminnan muutos

Kuviossa 19 on esitetty oppijoiden koulutuksesta opitun kokeilu käytännössä, jonkun asian uudella tapaa tekeminen ja toiminnan muutoksen pysyvyydestä saatujen vastausten jakautuminen. Koulutuksessa opittua on kokeiltu käytännössä. 38 kyselyyn vastanneista on kokeillut koulutuksessa oppimaansa käytännössä. Vain yhdeksän kaikista kyselyyn vastanneista ei ollut kokeillut oppimaansa käytännössä. Saatujen vastausten keskiarvo on 3,50. Omassa työssä on myös tehty jokin asia uudella tavalla. 32 kyselyyn vastannutta olivat jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että ovat tehneet jotain työssään uudella tapaa. Saatujen vastausten keskiarvo on 3,22.

Kun muutosta kyselyyn vastanneiden toiminnassa on tapahtunut, on se vastausten perusteella ollut melko pysyvää. 37 kyselyyn vastannutta oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä toiminnan muutoksen pysyvyydestä. Saatujen vastausten keskiarvo 3,53. Niistä viidestätoista vastaajasta, jotka olivat täysin samaa mieltä siitä, että muutos omissa toiminnassa on ollut pysyvää, neljätoista olivat myös täysin samaa mieltä koulutuksen ajankohtaisuudesta oman työn kannalta. Näistä 12 vastaajaa oli käynyt koulutuksen B ja 3 vastaajista koulutuksen D.

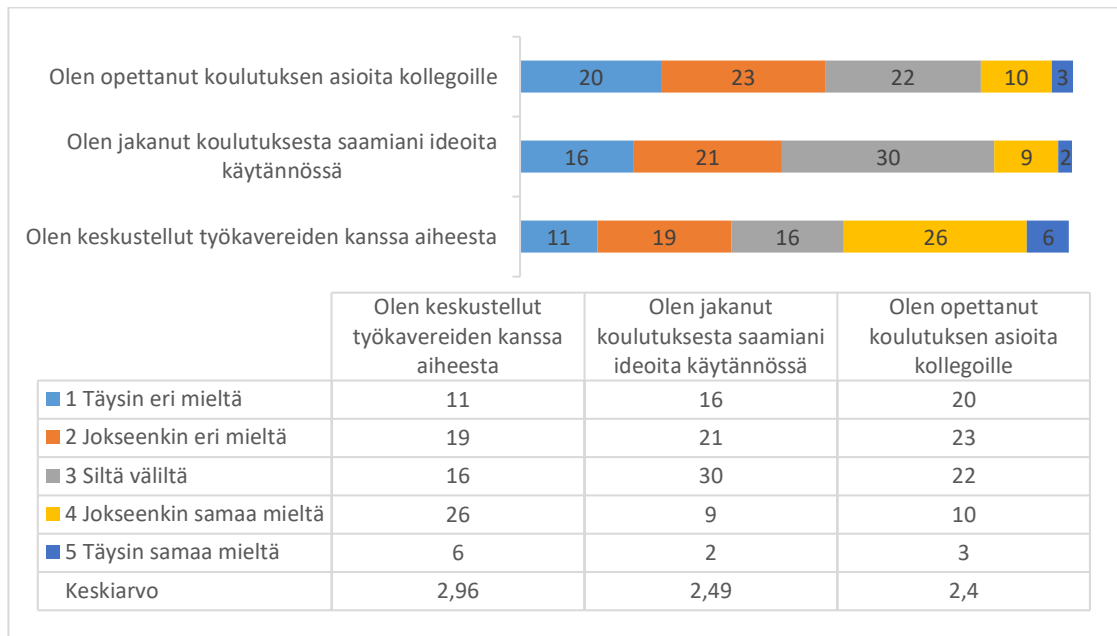


Kuvio 19: Opitun kokeilu käytännössä ja toiminnan muutoksen pysyvyys

Kuviossa 20 on kuvattu kyselyyn vastanneiden vuorovaikutteisesta toiminnan muutoksesta saatujen vastausten jakautuminen. Vuorovaikutteinen toiminnan muutos on ollut vähäistä. Kyselyyn vastanneet eivät ole aktiivisesti opettaneet koulutuksen asioita kollegoille. 43 kyselyyn vastannutta oppijaa oli jokseenkin tai täysin eri mieltä siitä, että olisivat opettaneet koulutuksen asioita kollegoille. Kaikista kyselyyn vastanneista kymmenen oli jokseenkin ja vain kolme täysin samaa mieltä siitä, että ovat opettaneet koulutuksen asioita kollegoille. Saatujen vastausten keskiarvo on 2,40.

Kyselyyn vastanneet eivät ole jakaneet koulutuksesta saamiaan ideoita. 37 oli jokseenkin tai täysin eri mieltä siitä, että olisivat jakaneet koulutuksesta saatuja ideoita organisaatiossa. 30 vastasi arvon 3. 11 kaikista kyselyyn vastanneista yksitoista oli jokseenkin ja vain kaksi täysin samaa mieltä koulutuksesta saatujen ideoiden jakamisesta. Saatujen vastausten keskiarvo on 2,49.

Myös keskustelu koulutuksen aiheesta on jäänyt vähäiseksi. 30 kyselyyn vastannutta on jokseenkin tai täysin eri mieltä siitä, että olisivat keskustelleet työkavereiden kanssa aiheesta. 16 vastasi arvon 3. 26 kaikista kyselyyn vastanneista oli jokseenkin ja vain kuusi täysin samaa mieltä siitä, että ovat keskustelleet työkavereiden kanssa aiheesta. Saatujen vastausten keskiarvo on 2,96.



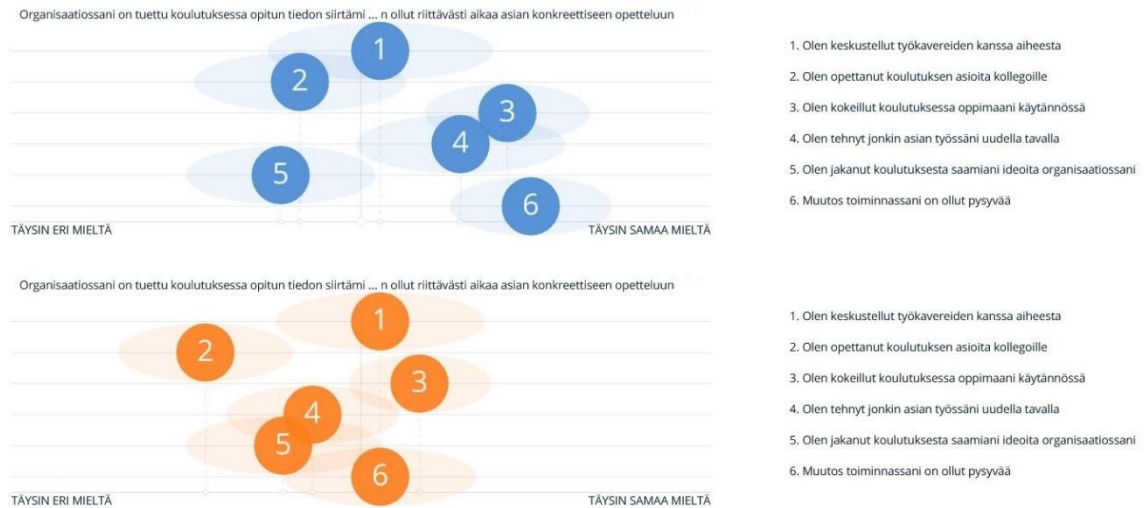
Kuvio 20: Oppijoiden vuorovaikutteinen toiminnan muutos

Kuviossa 21 on kuvattu koulutuksen pakollisuuden vaikutus oppijoiden toiminnan muutokseen. Vastauksista ei noussut merkittäviä eroja toiminnan muutoksessa sen osalta oliko koulutus osallistujalle pakollinen vai ei. Kumpikaan ryhmä ei ole opettanut koulutuksen asioita kollegoille, vapaaehtoisesti koulutuksen suorittaneet vielä aavistuksen vähemmän. Kummassakaan ryhmässä ei ole jaettu koulutuksesta saatuja ideoita organisaatiossa. Muutos toiminnassa oli kuitenkin pysyvämpää koulutuksen pakollisena käyneillä, ja he myös kokivat koulutuksen vaikuttaneen enemmän organisaationsa toimintaan. Keskustelua koulutuksen aiheesta työkavereiden kanssa oli sen sijaan ollut enemmän heillä, joille koulutus ei ollut pakollinen.



Kuvio 21: Koulutuksen pakollisena (Kyllä) ja ei pakollisena (Ei) käyneiden toiminnan muutos

Kuviossa 22 on kuvattu organisaation tuen vaikutus oppijoiden toiminnan muutokseen. Toiminta on muuttunut hiukan enemmän heidän osaltaan, jotka ovat kokeneet oman organisaation tukeneen opitun tiedon siirtämistä käytäntöön verrattuna heihin, jotka eivät ole näin kokeneet. Molemmissa ryhmissä tiedon jakaminen organisaatioissa sekä koulutuksen asioiden opettaminen kollegoille on ollut vähäistä. Uutta on kokeiltu kuitenkin rohkeammin ja muutos toiminnassa on ollut pysyvämpää, jos organisaatiossa on tuettu opitun käytäntöön siirtämistä.



Kuvio 22: Organisaation tuen vaikutus toiminnan muutokseen. Organisaatiossa on tuettu (Sininen) ja ei ole tuettu (Oranssi) opitun käytäntöön siirtymistä

Koulutukseen A osallistunut oppija kirjoitti koulutuksen olleen mielenkiintoinen, mutta koulutuksen aihetta ei ole ollut mahdollista juurikaan hyödyntää omassa työssä.

"Koulutus oli mielenkiintoinen ja monisyinen, mutta työssäni ... sitä ei juurikaan voi käytäntöön toteuttaa. Oli kuitenkin todella valaisevaa tutustua ... käsitteeseen ja mitä kaikkea sen sanan alle mahtuu."

Koulutukseen B osallistunut oppija pitää koulutuksen aihetta aiempaa tärkeämpänä. Toinen oppija kirjoitti koulutuksen lähinnä lisänneen tietoa ja edesauttaneen havaitsemaan tilanteita, joissa koulutuksen aihe voisi vaarantua.

"Pidän ... tärkeämpinä kuin ennen koulutusta ja pohdin niitä enemmän."

"... ovat muutenkin työssäni tärkeitä, joten koulutus enemmänkin lisäsi tietoa aiheesta ja auttoi havaitsemaan tilanteita, joissa ... voisi vaarantua."

Koulutukseen C osallistunut oppija kertoi priorisoivansa töitään aiempaa enemmän. Toinen koulutukseen C osallistunut kritisoi koulutuksesta puuttuvaa konkretiaa eikä kokenut toimintansa muuttuneen millään tapaa.

”Suunnittelun enemmän töiden järjestystä, priorisoin kiireellisyyttä, tavoitteiden asettaminen ja niissä pysyminen, jaan tietoa enemmän kuin ennen.”

”Ei ole muuttanut. Koulutus oli pinnallista, eikä juuri sisältänyt käyttökelpoista uutta tietoa. Tuntui, että kyseinen kurssi oli väännetty kasaan virkamiestyönä, kun aiheelle on havaittu olevan kysyntää. Aihe on tärkeä, niinpä olisi hienoa, jos kurssista jäisi käteen jotain hyödyllistä.”

Koulutuksen D koettiin vahvistavan jo olemassa olevaa osaamista. Yksi koulutukseen D osallistuneista oppijoista koki kuitenkin epärealistiseksi olettaa koulutuksen vaikuttavan omiin työnteon tapoihin.

”Tietoisuus koulutuksen teemoista vahvisti käsitystäni niiden tärkeydestä koko organisaation kannalta. Olen toki pitänyt niitä tärkeinä jo aikaisemminkin”

”Olen ... ammattilainen, mutta huomasin että edelleen on tietyissä asioissa parantamista. Se on hyvä huomio, sillä elinikäinen oppiminen on upea juttu:).”

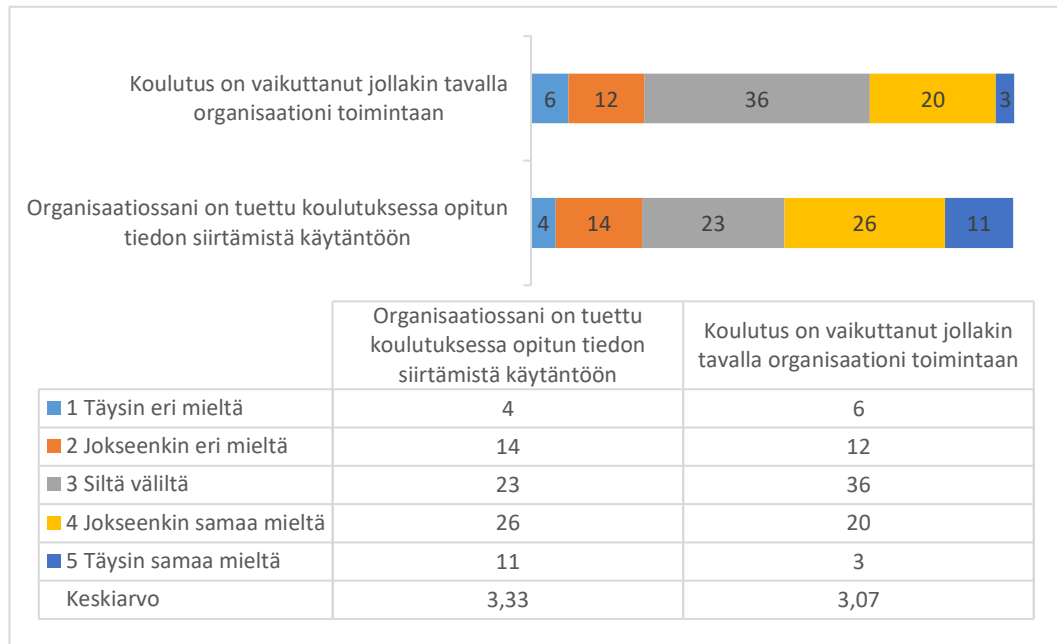
”Ei ole juuri muuttanut. En tiedä onko edes onnistunut olettamus, että yksittäinen ... koulutus jotenkin muuttaisi työnteon tapoja: koulutuksia on lukuisia, joihin voi vapaaehtoisesti osallistua, niin ei voi minusta olettaa että yksittäisen eikä suoraan omaan substanssiin liittyvän koulutuksen, tunnin-parin mittaisen, avulla muuttuisi jonkun työnteon tapa tai toiminta.”

6.5 Organisaatiotason vaikutukset

Kuviossa 23 on esitetty koulutuksen vaikutus organisaation toimintaan sekä oppijoiden kokemana organisaation tuki opitun tiedon siirtämisessä käytäntöön. Kyselyyn vastanneet kokivat koulutuksen vaikuttaneen lyhyellä aikavälillä melko vähän organisaation toimintaan. Kuusi vastaajista oli täysin eri mieltä ja 12 vastaajaa jokseenkin eri mieltä koulutuksen vaikutuksesta organisaation toimintaan. Suurin osa vastasi arvon 3. 20 kyselyyn vastanneista oli jokseenkin samaa mieltä ja kolme koulutuksen B suorittanutta olivat täysin samaa mieltä siitä, että koulutus on vaikuttanut jollakin tavalla organisaation toimintaan. Myös suurin osa niistä kyselyyn vastanneista, jotka vastasivat olevansa jokseenkin samaa mieltä koulutuksen vaikutuksesta organisaation toimintaan, olivat käyneet koulutuksen B. Saatujen vastausten keskiarvo on 3,03.

Organisaatiossa on kuitenkin tuettu opitun tiedon siirtämistä käytäntöön. 26 vastaajaa oli jokseenkin samaa mieltä ja 11 vastaajaa täysin samaa mieltä organisaation tuesta opitun tiedon käytäntöön siirtämisessä. Toisaalta yhteensä 18 oli jokseenkin tai täysin eri mieltä organisaation tuesta. Loput vastasivat arvon 3. Saatujen vastausten keskiarvo on 3,33. Niistä yhdestoista vastaajasta, jotka olivat täysin samaa mieltä siitä, että organisaatiossa on tuettu opitun

tiedon siirtämistä käytäntöön, kymmenen olivat täysin samaa mieltä ja yksi jokseenkin samaa mieltä toiminnan muutoksen pysyvyydestä. Näistä kahdeksan vastaajaa oli käynyt koulutuksen B, yksi vastaajista koulutuksen C ja kaksi vastaajista koulutuksen D.



Kuvio 23: Vaikutukset organisaation toimintaan ja oppijoiden kokema organisaation tuki

Taulukossa 6 on esitetty organisaation toiminnan muutoksesta saatujen vastausten jakautuminen koulutuksen pakollisena ja ei pakollisena suorittaneiden osalta. Muutama kyselyyn vastanneista oppijoista arvioi, ettei koulutukselta voi olettaa vaikutuksia organisaation toimintaan, ellei koulutus ole osallistujalleen pakollinen. Todellisuudessa koulutuksen on koettu vaikuttaneen organisaatioon toimintaan kuitenkin vain hieman enemmän heidän osaltaan, joille koulutus on ollut pakollinen. Koulutuksen pakollisena suorittaneiden organisaation toiminnan vaikutuksista saatujen vastausten keskiarvo on 3,20 ja koulutuksen ei pakollisena suorittaneiden organisaation toiminnan vaikutuksista saatujen vastausten keskiarvo on 2,84.

<i>Koulutus on vaikuttanut jollakin tavalla organisaationi toimintaan</i>	<i>Oliko koulutus pakollinen?</i>	
	KYLLÄ	EI
5 Täysin samaa mieltä	2	1
4 Jokseenkin eri mieltä	7	13
3 Siltä väliltä	16	20
2 Jokseenkin eri mieltä	7	5
1 Täysin eri mieltä	5	1
Keskiarvo	3,20	2,84

Taulukko 6: Koulutuksen pakollisuuden vaikutus organisaation toimintaan

Koulutuksen pakollisena ja vapaaehtoisesti suorittaneiden vastauksissa ei ollut tavoitteiden toteutumisen tai toiminnan muutoksenkaan osalta merkittäviä eroja. Organisaatiotason toiminnan muutoksesta ja esteistä opitun käytäntöön viemisessä saadut vastaukset esitän koulu- tuskohtaisesti. Koulutuksen A osalta ei saatu lainkaan avoimia vastauksia kumpaankaan kysymykseen.

Koulutukseen B osallistuneet oppijat arvioivat tietoisuuden koulutuksen aihealueen ympärillä kasvaneen. Koulutuksen sisällöstä on myös keskusteltu organisaatiossa ja koulutuksen aiheeseen ja sen vaarantumiseen kiinnitetään enemmän huomiota. Koulutukseen B osallistunut nosti esiin uutena työntekijänä vaikeuden arvioida organisaatiotason muutoksia.

”Ainakin varmasti niin että ihmiset ovat tietoisempia ... liittyvistä huomioitava asioista.”

” ... tulee muistutuksia ja ohjeistuksia organisaation sisäisesti ja henkilökunta tarttuu hanakammin myös ... uutta kehittäessämme.”

” ... puhutaan esim. palavereissa ja tilanteet, joissa ... voisi vaarantua, otetaan vakavasti.”

”Hankala sanoa. Kävin koulutuksen uutena työntekijänä, joten laajempaa muutosta on hankala tunnistaa.”

Koulutuksen B suorittaneet mainitsivat esteiksi opitun käytäntöön siirtymisessä erityistapauksissa vaikeasti löydettävissä olevat ohjeistukset ja harvoin omassa työssä vastaan tulevat tilanteet. Myös yksi vastaajista pohti oppijan omaa vastuuta työskentelytavoissa ja opitun siirtymisessä arjen työhön.

”Erityistapauksissa ohjeistuksia on ollut vaikeaa löytää.”

” ... tulee suhteellisen harvoin vastaan, joten opittu saattaa unohtua, kun ei pääse soveltamaan sitä käytäntöön.”

”Tämä ei välttämättä ole mikään este, mutta viime kädessä jokaisella on itsellään vastuu ... toteutumisesta, sen toteutumista ei välttämättä arkityössä kukaan muu ”valvo” vierellä. Siksi onkin tärkeää, että jokainen yksittäinen työntekijä omaksuu ... kannalta hyvät ja oikeat työskentelytavat.”

Koulutukseen C osallistunut oppija arvioi koulutuksen vaikuttaneen positiivisesti organisaatiossa tiedonkulkuun ja töiden nopeampaan valmistumiseen. Yksi koulutukseen C osallistunut oppija kertoi koulutuksen vaikuttaneen omaan toimintaan ja arvioi että muunlaisia muutoksia voi näkyä pidemmällä aikavälillä.

”Tiedon kulku on parempaa, tärkeät työt on valmistuneet nopeammin kuin ennen.”

”Vaikuttamalla minun toimintaani. Pidemmällä aikavälillä voi näkyä muunlaisia muutoksia.”

Organisaatiotason esteinä opitun käytäntöön viemisessä useampi koulutuksen C suorittanut mainitsi kiireen. Yksi koulutuksen C suorittanut kirjoitti, ettei ole erikseen kaivannut aikaa uuden oppimiseen ja siksi sitä ei myöskään ole ollut. Yhden vastaajan mielestä esimiehet eivät tunne riittävän hyvin koulutuksen C aihetta eivätkä sen menetelmiä. Myös koulutukselta C olisi toivottu enemmän käytännönläheisyyttä.

”Liian kiire”

”En ole erikseen osannut ”kaivata” aikaa asioiden opetteluun. Eli sinänsä lisää aikaa ei ole ollut.”

”Esimiehet eivät tunne riittävän hyvin ... menetelmiä eivätkä ... toimintoja”.

”Työssä on jo hyödynnetty koulutuksessa mainittuja asioita pääpiirteissään. Koulutus ei ollut käytännönläheistä ja siinä olleet vähän konkreettisemmat näytellyt tilanteet olivat niin teennäisiä ja lapsellisia, ettei niistä ollut hyötyä käytännön työssä.”

Koulutukseen D osallistuneet oppijat eivät kokeneet koulutuksen vaikuttaneen organisaation toimintaan tai eivät olleet muutosta itse huomanneet. Myös arviointi uutena työntekijänä koettiin haastavaksi. Yksi koulutuksen D suorittanut oppija kyseenalaisti oletuksen siitä, että koulutuksella voisi olla vaikutuksia organisaation toimintaan.

”Kurssi ei ole pakollinen, joten sillä sinänsä ei ole vaikutusta organisaation toimintaan.”

”En osaa sanoa. Olen organisaatiossa vielä melko uusi, eikä minulla ole kokemusta organisaation aiemmasta toiminnasta.”

”On mielestäni väärä oletamus kuvitella että tällainen yksittäinen vapaaehtoinen koulutus, johon virkamies osallistuu jos sattuu kiinnostamaan, muuttaisi organisaation toimintaa.”

Esteinä opitun käytäntöön siirtymisessä koulutuksen D suorittaneet kokivat kiireen, ajanpuutteen sekä haasteen hyödyntää koulutuksessa opittua omassa työssä. Myös vakiintuneiden toimintatapojen arvioitiin vaikuttavan muutosten vaivalloisuuteen.

”Ajanpuute, keskittymisrauhan puute”

”Kiireessä helposti luistaa tai jättää tarkistamatta miten se nyt menikään, eli mikä oli oikea tapa.”

”Omassa ... voi olla haastavaa hyödyntää juuri koulutuksessa näytettyjä esimerkkejä. Kun ei koske omaa subtsanssia, on vaikea ottaa käyttöön tai muistaa kun työtä tekee.”

”En osaa sanoa. Olen organisaatiossa vielä melko uusi, eikä minulla ole kokemusta organisaation aiemmasta toiminnasta.”

”En ole kohdannut mainittavia esteitä. Muutosten vaivalloisuus johtuu käsitykseni mukaan usein toimintatavoista, jotka ovat vakiintuneet tietynlaisiksi.”

7 Johtopäätökset

Suurin osa kyselyyn vastanneista oli tyytyväisiä käymäänsä koulutukseen ja koki koulutuksen hyödyllisenä oman työn näkökulmasta. Johtuen kyselyyn vastanneiden oppijoiden erittäin myönteisestä suhtautumisesta digitaalisiin koulutuksiin sekä korkeasta motivaatiosta suorittaa koulutus, ei tutkimustulosten pohjalta ollut mahdollista tutkia suhtautumisen tai motivaation vaikutusta koulutuksille asetettujen tavoitteiden toteutumiseen tai oppijoiden ja organisaatioiden toiminnan muutokseen. Kyselyyn vastanneiden oppijoiden myönteiset vaikutelmat koulutuksesta ja yhteisestä digitaalisesta oppimisympäristöstä ovat hyödynnettävissä eOppivan markkinoinnissa.

Oppimisen ja tavoitteiden toteutumisen osalta tutkimustuloksista ilmeni, että koulutuksille asetettuja tavoitteita on saavutettu, mutta koulutuksessa opittua ei ole jaettu kovinkaan tehokkaasti organisaatiossa ja vuorovaikutus ylipäättään on ollut melko vähäistä. Lukuun ottamatta koulutusta B tulisi huomiota kiinnittää koulutuksen sisältöjen ja tavoitteiden tarkentamiseen. Esimerkiksi koulutuksen A aihe koskettaa käytännön tasolla melko rajattua ryhmää valtionhallinnon henkilöstöstä. Yksi koulutuksen tavoitteista on lisätä tietoisuutta aihealueen ympärillä. Sillä ei voida odottaa kovinkaan suuria vaikutuksia osallistujan käytännön työhön tai toiminnan muuttumiseen. Koulutusten tavoitteiden tulee olla linjassa tavoiteltujen hyötyjen eli sen kanssa mitä koulutuksella halutaan osallistujan näkökulmasta saavuttaa. Osa koulutusten arvostelijoista pohti myös omaa kohderyhmään kuulumistaan. Saatujen tutkimustulokset huomioiden eOppivan koulutukset tulisi kohdentaa entistä tarkemmin ja personoida mahdollisimman hyvin. Osallistujien lähtötasoon ja työtehtävään tulisi kiinnittää aiempaa enemmän huomiota. Hyväkään koulutus ei tuota toivottua tulosta, ellei kohderyhmä ole oikea.

eOppiva on tietoisesti pyrkinyt pitämään koulutuksensa mahdollisimman tiiviinä, jotta ne tukisivat mahdollisimman hyvin oppimista. Saatujen tutkimustulosten pohjalta avoimella lyhyellä digitaalisella koulutuksella on kuitenkin suuri riski jäädä osallistujan näkökulmasta liian pintapuoliseksi. Kyselyyn vastanneet toivoivat koulutuksiin enemmän konkreettisia arjen työtehtäviin sidottuja esimerkkejä ja siksi oppimisen ja toiminnan muuttumisen edistämiseksi valtionhallinnon yhteisistä digitaalisista koulutuksista tulisi pyrkiä saamaan mahdollisimman käytännönläheisiä ja toisiaan tukevia. Suosittelem saatujen vastausten pohjalta, että laajempien aihealueiden osalta koulutukset linkitettäisiin toisiinsa niin, että useampi yksittäinen koulutus muodostaisi laajemman kokonaisuuden. Kehitysehdotuksena esitän koulutusten ja erityisesti laajempien koulutuskokonaisuuksien sitomista valtionhallinnon tehtävien kelpoisuusvaatimuksiksi tai jopa niillä pätevyitymistä tiettyyn valtionhallinnon työtehtävään. Uskon, että tämä lisäisi koulutusten merkityksellisyyttä ja motivoisi työntekijöitä koulutusten suorittamiseen.

Tulosten perusteella pysyvää toiminnan muutosta on saavutettu silloin kun koulutus on ollut ajankohtainen oppijan työn näkökulmasta ja kun organisaatiossa on tuettu opitun käytäntöön siirtämistä. Toiminnan muutoksen osalta kehityskohteiksi nousi tiedon aktiivisempi jakaminen organisaatioissa. Toiminnan muuttumista edistävät toimenpiteet tulisi kohdentaa organisaatiotasolle. Koulutuksen jälkeen aihe tulisi saada organisaatiotasolla sidotuksi todelliseen työympäristöön ja todellisiin arjen tilanteisiin. Lisäksi organisaatioissa tulisi pohtia heti koulutuksen jälkeen sitä, vastasiko koulutus havaittuun osaamistarpeeseen ja millainen jatkokoulutautuminen edistäisi parhaiten henkilöstön osaamisen kehittymistä. Otalan (2008) mukaan vuorovaikutus toisten kanssa edistää ymmärrystä ja oppimista. Mentoroinnilla, osaamisen jakamisella ja kokemusten vaihtamisella samantyyppisiä työtehtäviä hoitavien henkilöiden, tiimien tai organisaatioiden kesken olisi mahdollista tehostaa oppimista. Digitaalinen oppimisympäristö tarjoaa hedelmällisen maaperän virtuaalisille yhteisöille. Kaikille valtionhallinnon työntekijöille avoin verkosto on jo olemassa eOppivan Moodlessa, mutta ehdotan, että jatkossa eOppivassa edistettäisiin organisaatioiden välistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä laajemminkin. Vuorovaikutuksessa muiden valtionhallinnon organisaatioiden kanssa koulutuksen aiheesta olisi mahdollista nähdä laajempi näkökulma. eOppivassa vuorovaikutusta ja verkostoitumista voisi tukea esimerkiksi koulutuksen jälkeen järjestettävällä virtuaalisella organisaatiorajat ylittävällä keskustelutuokiolla. Organisaatioilla on eOppiva-Moodlessa myös omia koulutuksia ja oppimispolkuja, joiden jakaminen lisäisi osaamista.

Organisaatiotasolla tulisi huomioida jokaisen yksilöllinen osaamistarve ja toisaalta oppijan on itse kyettävä arvioimaan tuoko koulutus lisäarvoa omaan osaamiseen ja työhön. Yksi oppimisen edellytyksistä työelämässä on oppimisen tavoitteellisuus (Eklund 2021). Koulutuksen tulee olla merkityksellinen oman työn kannalta, jotta vaikuttavuutta saavutetaan. Rajatumpien sisältöjen osalta riski siihen, ettei lyhyen digitaalisen koulutuksen aihe välttämättä liity suoraan omaan sen hetkiseen työhön tai aihe on oman osaamisen tai työtehtävän näkökulmasta liian

yleisluontoinen, on huomattavasti suurempi. Toiset sisällöt sopivat jo lähtökohtaisesti paremmin lyhyisiin digitaalisiin koulutuksiin. Parhaiten koulutukselle asetetut tavoitteet saavutettu koulutuksella B, joka on suunnattu lähes kaikille valtionhallinnon työntekijöille työnkuvasta riippumatta. Koulutus B käsittelee aihetta, jonka jokaisen valtionhallinnossa työskentelevän tulee hallita. Tutkimustulokset osoittivat, että koulutusta B pidetään kaiken kaikkiaan hyödyllisenä ja onnistuneena kokonaisuutena. Tutkimustulokset viittaavat siihen, että koulutuksen aiheella voidaan katsoa olevan vaikutusta siihen, millaista vaikuttavuutta valtionhallinnon yhteisillä digitaalisilla koulutuksilla voidaan saavuttaa.

Organisaatiotason lyhyen aikavälin vaikuttavuutta on saavutettu vain vähän. Koulutusten taoudellisuutta tai tehokkuutta ei tässä tutkimuksessa selvitetty. Vastauksista ilmeni oppijoiden haaste arvioida koulutuksella saavutettua organisaatiotason lyhyen aikavälin toiminnan muutosta. Väittämä koulutuksen vaikutuksesta organisaation toimintaan sai kaikista tutkittavista koulutuksista eniten vastauksia arvoon 3. Kaksi kyselyyn vastanneista kertoi arvioinnin olevan hankalaa, sillä he olivat vasta aloittaneet työskentelyn organisaatiossa. Yksi vastaajista mainitsi etätyön hankaloittavan arviointia. Kaksi vastaajaa koki epärealistiseksi olettaa, että tämän tyyppisillä lyhyillä koulutuksilla voisi ylipäätään olla vaikutuksia organisaatiotasolla ja yksi vastanneista koki koulutuksen vaikuttaneen vain omaan toimintaan ja arvioi pidemmällä aikavälillä näkyvän mahdollisesti muunlaisia vaikutuksia.

Organisaatiotasolla digitaalisen oppimisympäristön hyödyntämisen tulisi olla tavoitteellista ja työntekijälle tulee tarjota mahdollisuus suorittaa omia osaamistarpeitaan tukevia koulutuksia. Tutkimustuloksista ei selviä millaiset ovat olleet oppijoiden todelliset oppimis- ja uudistumismahdollisuudet. Mahdollisuudet yksilötasolla muuttaa omaa arjen toimintaa voivat todellisuudessa olla melko vähäiset. Tämä voi osin selittää sitä, että kyselyyn vastanneiden oppijoiden ajankohtaiseksi ja hyödylliseksi kokema koulutus ei ole vaikuttanut täysin toivotulla tavalla oppijoiden toimintaan. Organisaation vuorovaikutuskulttuurin tulisi olla osaamista ja uudistumista tukeva. Organisaatiokulttuurilla ylipäätään on iso rooli siinä, miten asioita työyhteisössä käsitellään ja miten vuorovaikutusta tuetaan. Valtionhallinnon yhteiset lyhyet digitaaliset koulutukset mahdollistavat nopean ja ketterän pyrähdyksittäin tapahtuva oppimisen. Tietoa on saatavilla tarvittaessa ja koulutuksen sisältöön on aina mahdollista palata koulutuksen jo päätyttyäkin. Lyhyillä digitaalisilla koulutuksilla on mahdollista pidemmällä aikavälillä kehittää osaamista laajemminkin. Henkilöstön ketterä oppiminen edellyttää kuitenkin valtionhallinnon organisaatioiden henkilöstöressurssien kehittämistä, oppimisen kokonaisvaltaista tukemista ja yhteisen digitaalisen oppimisympäristön kattavaa hyödyntämistä. Työnantaja voi mahdollistaa koulutusten suorittamisen, mutta organisaatiotasolla saattaa puuttua todellinen mahdollisuus viedä opittua käytäntöön.

Koulutuskohtaisia NPS-lukujen suuria eroja saattaa selittää koulutusten erilaisuus sekä erot eri koulutuksista saaduissa vastausten määrissä. Plusmerkkiset NPS-luvut saaneet koulutukset

liittyvät tavalla tai toisella kaikkien valtionhallinnossa työskentelevien työhön ja näiden kahden koulutuksen osalta kyselyyn vastanneita oli huomattavasti enemmän. Miinusmerkkiset NPS-luvut saaneet koulutukset keskittyvät selkeästi rajatumpaan aihealueeseen ja näiden kahden koulutuksen osalta kyselyyn vastanneita oli huomattavasti vähemmän. Pelkän NPS-luvun pohjalta ei kuitenkaan voida tehdä suoria johtopäätöksiä siitä, miten koulutus on kokonaisuudessaan onnistunut. Vastajaan tulee tuntee NPS-mittaristo, jotta vastaajan suositteluhalukkuus vastaisi mahdollisimman totuudenmukaisesti annettua arvoa.

Heti koulutuksen jälkeen kerättävällä palautekyselyllä on väittämä ”*Suosittelen koulutusta kollegalleni*” johon vastataan asteikolla 1 täysin eri mieltä - 5 täysin samaa mieltä. Palautekyselyn lopussa kysytään lisäksi suositteluindeksiä eOppiva-palvelusta NPS-mittaria käyttäen: ”*Kuinka todennäköisesti suosittelisit eOppiva-palvelua ystävällesi tai kollegallesi?*” Suositte- luindeksi palveluun on ollut hyvä, NPS-luku 55 (HAUS kehittämiskeskus Oy 2020). eOppiva on saanut kiitosta erityisesti selkeydestään. Saatujen tutkimustulosten perusteella suosittelen, että jatkossa mitattaisiin koulutuskohtaista suositteluhalukkuutta perusteluineen NPS-mittaria hyödyntäen. Siten olisi mahdollista saada arvokasta koulutuskohtaista tietoa siitä, missä onnistuttiin ja toisaalta mihin jäi vielä kehitettävää. Perustelujen lisäksi kysyisin koulutuksen jo suorittaneen näkökulmasta: Kenelle erityisesti suosittelisit tätä koulutusta?

Valtionhallinnon organisaatioiden heterogeenisyys asettaa haasteita koko valtionhallinnon henkilöstölle suunnattujen lyhyiden digitaalisten koulutusten toteutukseen ja osaamisen kehittämisen johtamiseen. Avointa lyhyttä digitaalista koulutusta voi olla haastavaa saada toimimaan saman sisältöisenä valtionhallinnon eri organisaatioissa. Koen, että koko valtion henkilöstölle suunnattujen digitaalisten koulutusten suurin haaste lienee se, että valtionhallinnon organisaatiot ovat itsenäisiä toimijoita, joilla on omat tehtävät julkishallinnon toteuttajana. Osaamisen suunnitelmallinen johtaminen vaatisi valtiovarainministeriöltä aktiivista keskustelun johtamista koko valtionhallinnon henkilöstön osaamistarpeista. Yhteistä osaamista voisi edistää esimerkiksi vuosittain kaikille valtionhallinnon työntekijöille suunnatuilla pakollisilla koulutuksilla. Organisaatioiden HR:n tulisi tehdä myös tiiviimpää yhteistyötä yhteisen osaamisen kehittämisen suunnittelussa. Valtionhallinnossa töitä tehdään hyvän hallinnon periaatteet huomioiden, lainsäädännön rajoissa ja yleisesti hyväksytyjä sääntöjä noudattaen. Yksi yhteinen valtionhallinto edellyttää, että kaikissa sen organisaatioissa kannustettaisiin itseohjautuvuuteen, tuettaisiin oppimista ja edistettäisiin tiedon vapaata liikkuvuutta. Valtionhallinto ja hallinnon rakenteet eivät ole uudistuneet samassa tahdissa ympäröivän maailman kanssa. Vanhat tavat ovat juurtuneet monissa organisaatioissa syväälle ja uskon, että monen valtionhallinnon organisaation työkuultuurissa korostuu edelleen perinteisen organisaatioajattelun mukainen hierarkkisuus ja tehtävänjako.

Vaikuttavuutta tavoiteltaessa näin laajalle joukolle suunnatuilla avoimilla digitaalisilla koulu- tuksilla, tulee organisaatioiden osaamistarpeet ja toisaalta jo olemassa oleva ydinosaaminen

tunnistaa. Ilman ymmärrystä itsenäisten organisaatioiden tehtävistä ja tavoista toimia, ei koulutuksilla saavuteta vaikuttavuutta. Oppimisesta valtionhallinnossa on tehty äärimmäisen helppoa. Käytössä on kaikille avoin laadukas ja helppokäyttöinen digitaalinen oppimisympäristö, jossa on satoja valtionhallinnon asiantuntijoille suunnattuja koulutuksia. Yhteinen oppimisympäristö on kaikkien etu ja säästää valtavasti valtionhallinnon resursseja. Onkin harmilista, ettei kaikki organisaatiot hyödynnä eOppiva alustaa vielä kovinkaan aktiivisesti. Organisaation omista Moodleista luopuminen ja sisällön siirtäminen on toki työläs prosessi, mutta voiko olla, ettei eOppivan tarjoamia mahdollisuuksia tunneta tai tunnisteta vielä kaikissa valtionhallinnon organisaatioissa. Selvää kuitenkin on, että kaikki valtionhallinnon organisaatiot tulisi saada aktiivisesti mukaan eOppivaan. Tämä lisäisi asiakasymmärrystä ja sitouttaisi organisaatioita valtionhallinnon yhteisiin oppimistavoitteisiin.

Tutkimus tuki jo ollutta käsitystä siitä, että vaikutusten ja vaikuttavuuden mittaaminen tämällytyypisissä lyhyissä digitaalisissa koulutuksissa on haastavaa. Tässä tutkimuksessa aikaikkuna koulutusten vaikuttavuuden arviointiin oli melko lyhyt. Toisaalta oppijan itsearviointina aikaikkuna ei voi olla kovin paljon pidempikään, sillä oppijan on vastatessaan muistettava koulutuksen sisältö mahdollisimman hyvin. Suosittelen, että jatkossa koulutusten vaikutuksia arvioitaisiin noin 4–6 kk koulutuksen päättymisen jälkeen, jolloin aikaa opitun käytäntöön siirtämiseen olisi hiukan tässä tutkimuksessa käytettyä aikaikkunaa enemmän. Selvää on kuitenkin se, että heti koulutuksen jälkeen kerättävä palautekysely vaatii rinnalleen muutakin arviointia. Pelkkä mittaaminen ei vielä yksin riitä, vaan saatuja tuloksia tulee analysoida kattavasti, jotta niitä olisi mahdollista hyödyntää kehittämistyössä. Säännöllinen vaikuttavuuden arvioiminen vaatiikin resursseja.

Friskin (2008) mukaan koulutuksen vaikuttavuutta arvioitaessa tulisi numeeriseen mittariin liittää aina myös laadullista tietoa. Tässä tutkimuksessa avoimien kysymysten kautta saadut vastaukset lisäsivät ymmärrystä oppijoiden kokemuksista. Ilman avoimia kysymyksiä tutkimustulokset olisivat jääneet huomattavasti suppeammiksi. Haastattelun tai avoimien vastausten kautta saatu tieto on määrällistä mittausta työläämpää analysoida, mutta niiden kautta vastaajan on mahdollista kertoa juuri se mitä hän on oikeasti kokenut tai tehnyt toisin. eOppivan koulutusten vaikuttavuutta jatkossa arvioitaessa suosittelen avoimien kysymysten hyödyntämistä kyselyssä sekä oppijoiden satunnaisia haastatteluja koulutuksen jälkeen. Kyselyn väittämällä on helppo mitata yksiselitteisiä asioita, kuten koulutuksille asetettujen tavoitteiden toteutumista. Väittämien osalta tulee kuitenkin olla erityisen tarkka siitä, ettei väittämiin jää minkäänlaista tulkinnanvaraa. Tehdyn tutkimuksen pohjalta koen, että koulutuskohtaisten tavoitteiden toteutumisen sijaan lyhyiden digitaalisten koulutusten vaikuttavuustutkimuksessa tulisi näkökulman olla ennen kaikkea koulutuksilla saavutetut hyödyt oppijoiden ja organisaatioiden toimintaan. Erityisesti tulisi tarkastella miten opittu on siirtynyt käytäntöön ja miten koulutuksesta opittua on jaettu organisaatioissa. Näitä olisi mahdollista arvioida kaikille koulutuksille yhteisellä vaikuttavuuskyselyllä.

eOppivassa arviointia tulisi kohdistaa oppijoiden lisäksi organisaatioihin ja erityisesti niiden tapaan toimia, sillä uskon valtionhallinnon yhteisillä koulutuksilla saavutettavan vaikuttavuuden olevan vahvasti sidoksissa siihen, miten organisaatioissa toimitaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Valtionhallinnon rakenne, yhteinen digitaalinen oppimisympäristö ja kaikille valtionhallinnon työntekijöille suunnatut yhteiset digitaaliset koulutukset ovat ainutlaatuinen kokonaisuus, joka näyttäytyi myös tässä tutkimuksessa koulutuksilla saavutettua vaikuttavuutta arvioidessa. Valtiovarainministeriö ohjaa HAUS kehittämiskeskusta, joka ylläpitää valtionhallinnon yhteistä oppimisympäristöä eOppivaa. Valtionhallinnon organisaatio tilaa, suunnittelee ja toteuttaa koulutuksen yhdessä eOppivan kanssa. Valtionhallinnon työntekijä eli oppija hakee koulutuksella apua itse havaitsemaansa tai organisaatiossa havaittuun osaamistarpeeseensa. Kaikkia edellä mainittuja toimijoita ohjaa valtionhallinnon yhteiset oppimistavoitteet. Koen, että vastuu valtionhallinnon yhteisillä digitaalisilla koulutuksilla saavutettavista vaikutuksista jakaantuu edellä mainittujen toimijoiden kesken.

Arviointimenetelmien tulisi olla mahdollisimman monipuolisia. Luotettava toiminnan muuttamisen arviointi vaatii Kirkpatrickin mallin mukaan itsearviointiin lisäksi myös ulkopuolista näkökulmaa. Koen, että tämän tyyppisten lyhyiden digitaalisten koulutusten toiminnan muuttamisen arvioinnissa ulkopuolisen näkökulman yhdistäminen itsearviointiin on pidempää koulutusta tai koulutusohjelmaa huomattavasti haastavampaa. Lyhyiden digitaalisten koulutusten kohdalla osallistujien esihenkilöitä tai organisaatioiden johtoa haastatteleamalla voisi olla mahdollista saada tarkempaa tietoa eOppivan koulutusten vaikutuksista tiimin tai organisaation toiminnan muuttamiseen. Organisaatioissa tulisi tehdä henkilökohtaisia kehityssuunnitelmia ja käydä erilaisia osaamiskeskusteluja ja -kartoituksia hyödyntäen kyselyjä, keskusteluja ja haastatteluja. Vastauksista esiin nousut ja nykyisin valtionhallinnossakin laajalle levinnyt etätö saattaa hyvin olla tässä tutkimuksessa yksi merkittävä tekijä oppijan haasteeseen arvioida oman organisaationsa toiminnan muutosta. Tämä tulee huomioida eOppivan koulutusten vaikuttavuusarvioinnissa jatkossakin. Etätö hankaloittaa myös ulkopuolisen näkökulman yhdistämistä itsearviointiin.

Valtionhallinnon yhteisillä digitaalisilla koulutuksilla on saatu aikaan muutoksia oppijan osaamisessa ja työtavoissa. Koulutuksille asetettuja tavoitteita on saavutettu ja koulutuksilla on ollut vaikutuksia oppijoiden arjen toimintaan. Koulutukset tulisi kuitenkin kohdentaa entistä tarkemmin, jotta ne vastaisivat oppijan osaamistarpeeseen mahdollisimman kattavasti. Koulutuksille asetettujen tavoitteiden tulee olla linjassa tavoiteltavien hyötyjen kanssa. Valtion työntekijöiden osaamisen kehittämistä tulisi johtaa tavoitteellisesti ja kaikkien organisaatioiden tulisi sitoutua valtionhallinnon yhteisiin oppimistavoitteisiin. Myös organisaatioiden vuoro-vaikutusta ja osaamisen jakamista tulisi pyrkiä lisäämään esimerkiksi jo olemassa olevaa vi-rastopalvelua kehittämällä. eOppivan kattava hyödyntäminen tulisi varmistaa organisaatioissa. Saadut tutkimustulokset ovat hyödynnettävissä valtionhallinnon digitaalisten koulutusten kehittämisessä.

8 Pohdinta

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, saadaanko valtionhallinnon yhteisillä digitaalisilla koulutuksilla aikaan niitä muutoksia, joita oppijoiden ja organisaatioiden osaamisessa ja työtavoissa halutaan saavuttaa. Tutkimuksessa vastattiin asetettuihin tutkimuskysymyksiin Kirkpatrickin porrasmallin tarjoaman viitekehyksen pohjalta. Viitekehys tuki koulutuksilla saavutettujen hyötyjen, toteutuneiden tavoitteiden, toiminnan muutoksen ja organisaatiotason vaikutusten tarkastelua. Tutkimus lisäsi ymmärrystä valtionhallinnon yhteisillä digitaalisilla koulutuksilla saavutetusta vaikuttavuudesta ja antoi näkökulmia koulutusten vaikuttavuuden lisäämiseksi ja lyhyiden digitaalisten koulutusten vaikuttavuustarkasteluun. Kuten jo johtopäätöksissä totesin, lyhyiden digitaalisten koulutusten vaikuttavuustarkastelussa tulisi näkökulman olla ennen kaikkea koulutuksilla saavutetut hyödyt oppijoiden ja organisaatioiden toimintaan.

Se, että Kirkpatrickin arvioinnin tasot olisivat suoraan ketjumaisesti yhteydessä toisiinsa ei tässä tutkimuksessa tullut esille. Myönteiset kokemukset koulutuksesta eivät vielä suoraan johtaneet oppimiseen ja toiminnan muuttumiseen. Tutkimus tukee Alligerin ja Janakin (1989) käsitystä siitä, että reaktiot eivät ole yhteydessä muihin arvioinnin tasoihin. Koulutuksesta voi jäädä myönteisiä kokemuksia ilman, että sillä on vaikutuksia oppijan toimintaan. Kirkpatrickin porrasmalli on mukaillen hyödynnettävissä lyhyiden digitaalisten koulutusten vaikuttavuustarkastelussa, mutta mallin eri arviointimenetelmät ovat laajempia koulutuksia ja koulutuskokonaisuuksia rajatummat. Kirkpatrickin malli on kehitetty jo vuosikymmeniä sitten, mutta sitä käytetään edelleen globaalisti jäsentämään osaamisen kehittämisen vaikutuksia. Vataja & Hyytisen (2020) mukaan nykyinen toimintaympäristö edellyttää vaikuttavuusarvioinnilta kuitenkin myös keskinäisriippuvuussuhteiden huomioimista eli sitä miten eri toimijat yhdessä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi pelaavat.

Dirksen (2012) korostaa koulutuksen oikea-aikaisuuden ja oppimista tukevan työympäristön merkitystä pysyvään toiminnan muutokseen. Tutkimus tuki koulutuksen oikea-aikaisuuden ja organisaation tuen vaikutusta oppijan pysyvään toiminnan muutokseen. Se, että kyselyyn vastanneet toivoivat koulutuksiin lisää konkretiaa, jotta opittu olisi paremmin hyödynnettävissä omassa työssä tuki Deweyn näkemystä siitä, että opetus tulisi aina yhdistää arkitodellisuuteen. Toive koulutusten käytännönläheisyydestä tuki myös Taskisen (2020) pro gradun tutkimustuloksia siitä, että valtionhallinnon yhteisen oppimisympäristön vaikuttava hyödyntäminen edellyttää sen kontekstualisointia kunkin organisaation toimintaympäristöön. Valtionhallinnon organisaatioiden ydinosaamisen tarpeet tulisikin tunnistaa entistä laajemmin, jotta koulutukset saataisiin sidottua konkretiaan mahdollisimman laajalle joukolle valtionhallinnon työntekijöitä.

8.1 Luotettavuuden arviointi

Kyselyn vastausprosentti 28 % on riittävä. Saatujen vastausten voidaan katsoa edustavan tutkimuksen kohderyhmää. Vastausprosentti on usein verkkotutkimuksessa perinteistä määrällistä tutkimusta huomattavasti pienempi (Kananen 2015, 279). Uusintakutsua kyselyyn ei lähetetty. Jouduin rajaamaan muutaman vastauksen tutkimuksen ulkopuolelle niiden puutteellisuuden vuoksi. Kaksi epätäydellistä vastausta hyväksyin osaksi tutkimusta, sillä kumpikin vastauksista oli puutteellinen vain yhden yksittäisen väittämän osalta. Jonkunlaisena nyrkkisääntönä pidettyä sadan vastaajan vähimmäismäärää ei tässä tutkimuksessa saavutettu. Kahden koulutuksen osalta vastausten määrä jäi alle kymmeneen. Tosin näiden koulutusten osalta myös halutulla aikavälillä suorittaneita oppijoita oli alle neljäkymmentä.

Vastausten vähäinen määrä hankaloitti tulosten analysointia. Pienellä aineistolla ei ole mahdollista tehdä syvällisiä tilastollisia analyysejä ja siksi tulokset on esitetty lähinnä suorina jakaumina. Vastaamatta jättäneet oppijat voivat olla erilaisia kuin kyselyyn vastanneet, josta johtuen kato voi aiheuttaa virhettä tutkimustuloksiin. Kyselyyn vastanneet suhtautuvat myönteisesti digitaalisiin koulutuksiin, kehittävät aktiivisesti osaamistaan ja olivat motivoituneita suorittamaan koulutuksen. Suurin osa kyselyyn vastanneista koki koulutuksen ajankohtaiseksi ja hyödylliseksi oman työn näkökulmasta. Tutkimustuloksista puuttuvat niiden oppijoiden näkemykset, jotka mahdollisesti kokivat toisin. Kadosta huolimatta kyselyyn vastanneet ovat todellisia koulutuksiin osallistuneita oppijoita ja heidän todellisia mielipiteitensä, joiden pohjalta voi ja kannattaa ryhtyä toimenpiteisiin valtionhallinnon yhteisten digitaalisten koulutusten vaikuttavuutta lisätäkseen.

Tutkimusprosessi eteni suunnitellusti vaihe vaiheelta ja kysely toimi yhteen tutkimussuunnitelman kanssa. Tutkimuksessa käytetty teoria saatiin siirrettyä kyselyyn. Kyselyn väittämät ja kysymykset antoivat tietoa tutkimusongelman ratkaisemiseksi eli mittasivat sitä, mitä niiden oli tarkoituskin mitata. Koulutuksen B otantakehikosta rajattiin ulos perusjoukkoon kuulumattomat eli muut kuin valtionhallinnossa työskentelevät. Tutkimukseen valittu otos edusti tutkittavaa kohderyhmää. Reliabiliteetin osalta tutkimuksessa ei paljastunut virhetulkintoja kysymysten sisällöstä, mutta koulutuksen B osalta kyselyyn jäi tutkimustuloksissa mainitut kaksi osittain epävalidia väittämää. Koulutus B suoritetaan usein uutena työntekijänä. Vertailu omaan tai organisaation aiempaan toimintaan ei siten ole välttämättä ollut mahdollista. Muilta osin mittaus on periaatteessa toistettavissa, mutta käytännössä ajan kuluminen muuttaa usein tutkittavaa ilmiötä (Kananen 2015).

Neljän eri kyselyn yhteensovittaminen tutkimuksen kysymyksenasetteluihin oli aikaa vievää ja työlästä. Koulutuskohtaisista kyselyistä tarkastelin ensin niitä tekijöitä, joita tutkimuksessa selvitin varmistaakseni tutkimustulosten luotettavuuden säilymisen kyselyt yhdistettäessä. Tutkimustulosten analysointia ja johtopäätösten tekoa olisi helpottanut suurempi

havaintomäärä. Sillä, että koulutukset olisivat olleet suoritusmääriltään yhtenäisempiä, olisi voinut vaikuttaa eri koulutuksen suorittaneille lähetettyjen kyselylinkkien määrään ja pyrkiä sillä vaikuttamaan myös saatujen vastausten tasaisempaan jakautumiseen. Toisaalta valtionhallinnon yhteiset digitaaliset koulutukset ovat keskenään heterogeenisiä, erilaisiin osaamistarpeisiin suunniteltuja ja osallistujamääriltään eri kokoisia. Saatujen tutkimustulosten voidaan katsoa siltä osin lisänneen ymmärrystä valtionhallinnon yhteisistä digitaalisista koulutuksista tutkittuja koulutuksia laajemminkin. Koulutuksia ei alkujaan ollut tarkoitus vertailla keskenään, mutta tutkimustuloksista esiin nousseiden erojen johdosta vertailu on mielestäni perusteltua.

Opinnäytetyön luotettavuuden varmistamiseksi olen huomionut tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeet hyvästä tieteellisestä käytännöstä (esim. Kuula 2011) sekä ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset (Arene 2020). Olen raportoinut tutkimusprosessin ja tutkimustulokset avoimesti. Olen sitonut työni tutkimusasetelman muodostamisessa ja tulosten raportoinnissa osaksi Kirkpatrickin porrasmallia ja pyrkinyt sen kautta perustelemaan tekemiäni valintoja ja johtopäätöksiä. Linkki anonyymiin kyselyyn lähetettiin sähköpostitse toimeksiantajan puolesta. Minun ei ole ollut mahdollista millään tavalla vaikuttaa tutkittaviin. Olen käsitellyt vastauksia ehdottoman luottamuksellisesti. Olen muodostanut vastauksista erilaisia vastausryhmiä, joita olen keskenään vertaillut. Yksittäistä vastaajaa ei ole ollut mahdollista tunnistaa organisaation tai vastausten perusteella. Saadut tutkimustulokset ovat tämän tutkimusprosessin tulos.

8.2 Jatkotutkimuksen mahdollisuus

Tässä tutkimuksessa näkökulman rajausta oppijoihin osoittautui hyväksi ratkaisuksi. Oppija itse pystyy parhaiten arvioimaan oppimaansa ja oman toimintansa muuttumista lyhyellä aikavälillä. Organisaation näkökulmasta koulutuksilla saavutettuja lyhyen aikavälin vaikutuksia olisi ollut erittäin haasteellista tutkia. Kiinnostavaa olisi kuitenkin jatkossa selvittää kokevatko henkilöstö ja organisaation johto koulutuksella saavutetut hyödyt samalla tavalla. Valtionhallinnon yhteisten digitaalisten koulutusten vaikutuksia ja vaikuttavuutta olisi mielenkiintoista jatkossa arvioida myös erikseen tilaajaorganisaation näkökulmasta, erityisesti miten koulutus on vastannut suunnitteluvaiheessa määriteltyyn ongelmaan ja miten koulutuksen määrälliset ja laadulliset tavoitteet on saavutettu.

Aiemmin on jo tarkasteltu eOppivan hyödyntämistä ja sen sovittamista osaksi henkilöstö osaamisen kehittämisen käytänteitä eri virastoissa. Oppimistavoitteet on määritelty yhden yhteisen valtionhallinnon näkökulmasta, siksi kiinnostavaa olisikin se, miten laajalti ja tavoitteellisesti eOppivaa valtionhallinnon organisaatioissa hyödynnetään. Millainen on organisaatioiden tahtotila valtionhallinnon yhteiseen osaamisen kehittämiseen, laajempaan yhteistyöhön ja verkostomaisempaan toimintatapaan? Miten eri organisaatioissa tuetaan ja edistetään

oppimista ja millaisia henkilökohtaisia oppimispolkuja organisaatioissa on mahdollisesti luotu? Miten työnkuva vaikuttaa työntekijän mahdollisuuteen suorittaa omaa osaamistarpeita tukevia koulutuksia? Myös valtionhallinnon työntekijöiden motivaatiotekijöiden lähempi tarkastelu voisi lisätä ymmärrystä valtionhallinnon työntekijöistä oppijoina.

Valtionhallinnon yhteisen digitaalisen oppimisympäristön julkaisusta on kulunut kolme ja puoli vuotta. Valtionhallinnon organisaatioiden, erityisesti johdon ja HR:n näkökulma koulutuksilla saavutetusta laajemmasta vaikuttavuudesta olisi kiinnostava. Onko valtionhallinnon digitaalisen oppimisen mahdollistumisella ollut organisaatiotasolla vaikutuksia esimerkiksi työntekijäkokemukseen, henkilöstön kehittämiseen tai oppimiskulttuuriin? Millaista lisäarvoa tai jopa yhteiskunnallista hyötyä valtionhallinnon yhteisellä digitaalisella oppimisympäristöllä on saavutettu?

Lähteet

Painetut

- Bates, R. 2004. A critical analysis of evaluation practice: the Kirkpatrick model and the principle of beneficence. *Evaluation & Program Planning*, 27 (3), 341.
- Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P.G. & Røvik, A. 2007. *Organization theory and the public sector: instrument, culture and myth*. Abingdon, Oxon: Routledge.
- Dirksen, J. 2012. *Design for how people learn*. Berkley: New Riders.
- Eklund, A. 2021. *Osaamiskartta: osaamisen kehittäminen työelämässä*. Espoo: Brik.
- Frisk, T. 2008. *Opas arvioinnista kouluttajille*. Helsinki: Educa-instituutti.
- Fuller, J.B. 2019. Your workforce is more adaptable than you think: employees are eager to embrace retraining - and companies need to seize this as a competitive opportunity. *Harvard business review*, 97 (3), 118.
- Galloway, D.L. 2005. Evaluating Distance Delivery and E-Learning: Is Kirkpatrick's Model Relevant? *Performance Improvement*, 44 (4), 21-27.
- Garvin, D. 2008. Is Yours a Learning Organization? *Harvard business review*, 86 (3), 109-116.
- Hiremath, N.V., Mohapatra, A.K. & Paila, A.S. 2021. A study on digital learning, learning and development interventions and learnability of working executives in corporates. *American Journal of Business (Emerald Group Publishing Limited)*, 36 (1), 35-61.
- Huhtala, M., Villanen, J. & Alamäki, J. 2021. *Kehittäjän oppiva asenne*. Helsinki: Value Books.
- Huotilainen, M. & Saarikivi, K. 2018. *Aivot työssä*. Helsingissä: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Kaijala, M. & Tolvanen, R. 2020. *Henkilöstö - strateginen investointi?* Helsinki: Kauppakamari.
- Kananen, J. & Jyväskylän ammattikorkeakoulu. *Liiketoimintayksikkö 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kauppila, R.A. 2007. *Ihmisen tapa oppia: johdatus sosiokonstruktiiviseen oppimiskäsitykseen*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Korkiakoski, K. & Karhinen, R. 2019. *Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: uusi aika, uudenlainen johtaminen*. Helsinki: Alma Talent.

Kupias, P. & Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Helsinki: Gaudeamus.

Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka: aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. 2.uud. p. Tampere: Vastapaino.

Otala, L. 2018a. Ketterä oppiminen: keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsinki: Kauppakamari.

Otala, L. & Meklin, S. 2021. Ketterä oppiminen. 2, Strategiasta käytäntöön. Helsinki: Kauppakamari.

Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus: miksi, mitä, miten? Jyväskylä: Docendo.

Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen: miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta? Helsinki: Talentum.

Toivola, M., Humaloja, M. & Peura, P. 2017. Flipped learning: käänteinen oppiminen. Helsinki: Edita.

Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.

Ulum, ÖG. 2015. Program Evaluation through Kirkpatrick's Framework. Online Submission, 8 (1), 106-111.

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Finn Lectura.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

Sähköiset

Aistrich, M. 2014. Kannattaako vaikuttavuutta yrittää mitata? Sitra. Viitattu 9.4.2021.

<https://www.sitra.fi/artikkelit/kannattaako-vaikuttavuutta-yrittaa-mitata/>

Arene 2020. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Viitattu 1.9.2021.

https://www.arene.fi/wpcontent/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?_t=1578480382

- eOppiva 2021a. Oppimisen uusi aika. Viitattu 10.5.2021. <https://www.eoppiva.fi/kurssit/op-pimisen-uusi-aika/#/>
- eOppiva 2021b. Usein kysytyt kysymykset. Viitattu 15.5.2021. <https://www.eoppiva.fi/ukk/>
- eOppiva 2021c. Pelikirja. Viitattu 15.5.2021. <https://www.eoppiva.fi/pelikirja/>
- HAUS kehittämiskeskus Oy 2021. Viitattu 1.5.2021. <https://haus.fi/>
- HAUS kehittämiskeskus Oy 2020. Vaikuttavuus- ja vastuullisuusraportti. Viitattu 31.5.2021. <https://haus.fi/wp-content/uploads/2021/03/Vaikuttavuus-ja-vastuullisuusraportti-2020-1.pdf>
- Kallio, P., Saarinen, S., Marjanen, J., Kurkipää, T. & Siira, H. 2018. Jotta jokainen voisi oppia. HAUS kehittämiskeskus Oy. Viitattu 9.4.2021. <https://indd.adobe.com/view/f3ee0d16-82a9-41be-94a8-b679d97c0fee>
- Otala, L. 2018b. Ketterällä oppimisella hallitsee muutosta. Viitattu 2.6.2021. [Ketterällä oppimisella hallitsee muutosta | TEK.fi](https://tek.fi/ketteralla-oppimisella-hallitsee-muutosta)
- Pennanen, R. 2021. Jatkuvasta oppimisesta on tulossa työturvallisuusriski - tutkija: ”Vaatimukset osaamisen kehittämiseksi ovat vaativia ja nopeita”. Yle. Viitattu 9.4.2021. <https://yle.fi/uutiset/3-11755110>
- Saukkonen, P. 2007. Suomen poliittinen järjestelmä -verkkokirja. Yleisen valtio-opin laitos. Helsingin yliopisto. Viitattu 31.5.2021. <https://blogs.helsinki.fi/vol-spj/>
- Taskinen, J. 2020. Lupaus paremmasta oppimisesta. Verkko-oppimisen tulkinnat valtionhallinnossa. Pro gradu -tutkielma. Helsingin yliopisto. Viitattu 1.6.2021. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:hulib-202003171571>
- Valtiokonttori 2021. Tutkihallintoa.fi. Viitattu 14.9.2021. [Tutkihallintoa.fi](https://tutkihallintoa.fi/)
- Valtiovarainministeriö 2017. Yhteinen e-oppiminen valtionhallinnossa -hanke. Viitattu 31.5.2021. <https://vm.fi/hanke?tunnus=VM009:00/2017>
- Vataja, K. & Hyytinen K. 2020. Vaikuttavuusarviointia monimutkaiseen maailmaan. Sitra, 2020. Viitattu 30.5.2021. <https://www.sitra.fi/artikkelit/vaikuttavuusarviointia-monimutkaiseen-maailmaan/>
- Vättö, K. 2019. Fiksua muutoksen mittaamista: Onko koulutuksen hyötyjen mittaamisessa kupla? Professio. Viitattu 31.5.2021. <https://professio.fi/fiksua-muutoksen-mittaamista-onko-koulutuksen-hyotyjen-mittaamisessa-kupla/>

Zef 2021. Viitattu 1.6.2021. <https://www.zef.fi/fi/>

Julkaisemattomat

Kurkipää, T. 2021. Oppimisympäristöasiantuntijan haastattelu. 13.8.2021. HAUS kehittämisskeskus Oy. Kouvola.

Salovuori, A. 2021. Digitaalisten koulutusten suunnittelijan haastattelu. 13.8.2021. HAUS kehittämisskeskus Oy. Kouvola.

Kuviot

Kuvio 1: Valtion henkilöstö 2021/8 (Valtiokonttori)	8
Kuvio 2: 70-20-10 malli (Arets ym. 2016, Hiremath ym. 2021, 42 mukaillen)	13
Kuvio 3: Tuen merkitys suorituskykyyn (Rosenberg 2013, Hiremath ym. 2021, 44 mukaillen) .	15
Kuvio 4: Ketterän oppimisen pyrähdykset (Ojala 2018a, 33)	17
Kuvio 5: Vaikuttavan koulutuksen malli (Robinson & Robinson 1989, Frisk 2005, 5 mukaillen)	19
Kuvio 6: Kirkpatrickin porrasmallin arvioinnin tasot (Kallio ym. 2018, 51)	23
Kuvio 7: Net Promoter Score -mittari (Korkiakoski 2019, 131)	27
Kuvio 8: Oppijoiden suhtautuminen digitaalisiin koulutuksiin, motivaatio koulutuksen suorittamiseen ja oman osaamisen kehittäminen.....	31
Kuvio 9: Oppijoiden vaikutelmat koulutuksesta	32
Kuvio 10: NPS-luku koulutus A	33
Kuvio 11: NPS-luku koulutus B	34
Kuvio 12: NPS-luku koulutus C	34
Kuvio 13: NPS-luku koulutus D	35
Kuvio 14: Koulutus A tavoitteiden toteutuminen.....	37
Kuvio 15: Koulutus B tavoitteiden toteutuminen.....	38
Kuvio 16: Koulutus C tavoitteiden toteutuminen	40
Kuvio 17: Koulutus D tavoitteiden toteutuminen	41
Kuvio 18: Oppijoiden toiminnan muutos.....	43
Kuvio 19: Opitun kokeilu käytännössä ja toiminnan muutoksen pysyvyys	44
Kuvio 20: Oppijoiden vuorovaikutteinen toiminnan muutos	45
Kuvio 21: Koulutuksen pakollisena (Kyllä) ja ei pakollisena (Ei) käyneiden toiminnan muutos	45
Kuvio 22: Organisaation tuen vaikutus toiminnan muutokseen. Organisaatiossa on tuettu (Sininen) ja ei ole tuettu (Oranssi) opitun käytäntöön siirtymistä	46
Kuvio 23: Vaikutukset organisaation toimintaan ja oppijoiden kokema organisaation tuki	48

Taulukot

Taulukko 1: Saatujen vastausten jakautuminen.....	29
Taulukko 2: Koulutus A tavoitteiden toteutumisesta saatujen vastausten jakautuminen	37
Taulukko 3: Koulutus B tavoitteiden toteutumisesta saatujen vastausten jakautuminen	39
Taulukko 4: Koulutus C tavoitteiden toteutumisesta saatujen vastausten jakautuminen	40
Taulukko 5: Koulutus D tavoitteiden toteutumisesta saatujen vastausten jakautuminen	42
Taulukko 6: Koulutuksen pakollisuuden vaikutus organisaation toimintaan.....	48

Liitteet

Liite 1: Esitietolomake ja tavoitteet (eOppivan täytettävä pelikirja).....	67
Liite 2: Kyselykutsu	70
Liite 3: Kysely	71

Liite 1: Esitietolomake ja tavoitteet (eOppivan täytettävä pelikirja)

1 / KOULUTUKSEN RESURSSIT & REUNAEDOT

Esitietolomake digitaalisen koulutuksen toteuttamisesta

Koulutustarve	
Kerro lyhyesti, mistä koulutuksesta on kyse ja miksi se on tärkeä toteuttaa?	
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
Avainhenkilöt, roolit ja resurssit	Budjetti
Mitä virastoja tai keitä ihmisiä projektissa pitää olla mukana, jotta varmistetaan koulutuksen sisällön laatu ja relevanssi? Missä roolissa he osallistuvat? (Nimi, titteli, sähköpostiosoite ja rooli)	<input type="checkbox"/> Koulutus toteutetaan toimituskunnan budjettirahoituksella <input type="checkbox"/> Koulutus toteutetaan viraston omalla rahoituksella <input type="checkbox"/> Koulutus toteutetaan ulkoisella rahoituksella Tarvitaanko rahoitusta lisäksi <input type="checkbox"/> Graafiselle suunnittelulle <input type="checkbox"/> Ulkopuolisille kouluttajille <input type="checkbox"/> Animaatiot Paljonko? _____ €
Projektin omistaja (PO) vastaa sopimuksista ja resurssoinnista. Projektipäällikkö (PP) vastaa että projekti etenee asiantuntijoiden puolelta aikataulussa, täyttää canvat ja hyväksyy lopullisen tuotteen. Kouluttaja (K) vastaa koulutusten substanssista. Pystyvätkö projektissa mukana olevat ihmiset käyttämään siihen työaikaa 16-40 h tuotteesta riippuen? <input type="checkbox"/> Kyllä <input type="checkbox"/> Ei	Kieliversiot Onko kieliversio välttämätön? <input type="checkbox"/> ruotsiksi <input type="checkbox"/> englanniksi Vaihtoehdot kieliversiolle: <input type="checkbox"/> Tekstitys + tehtävät ja lisämateriaali <input type="checkbox"/> Kokonaan toisella kielellä: videot, kuvat, oppimisympäristö Mistä käännös tulee? _____ _____ <i>Huomioi kieliversioiden lisäkustannukset ja vaikutus tuotantoon.</i>
Sopimukset ja tekijänoikeudet	Aikataulu
Kuka allekirjoittaa sopimuksen? (Nimi, titteli ja sähköpostiosoite)	Millain koulutus pitää julkaista? Miksi?
_____ Onko kouluttajilla ja asiakkaalla tekijänoikeudet kaikkiin koulutusmateriaaleihin? <input type="checkbox"/> Kyllä <input type="checkbox"/> Ei Mistä tulee tukimateriaalit, esim. graafit ja kuvat? <input type="checkbox"/> Asiakkaalta <input type="checkbox"/> eOppiva tekee (huom. lisäkustannukset)	<hr/> <hr/>

2 / KOULUTUKSEN TAVOITTEET JA VAIKUTTAVUUS

Koulutuksen määrälliset ja laadulliset tavoitteet

Organisaation tavoitteet	Määrälliset tavoitteet	Laadulliset tavoitteet
Mitä viraston strategista tavoitetta koulutus edistää ja miten?	Montako ihmistä on suorittanut koulutuksen 6 kk julkaisusta <input type="checkbox"/> _____ 12 kk julkaisusta <input type="checkbox"/> _____ 24 kk julkaisusta <input type="checkbox"/> _____	Seuranta Miten koulutuksella hankittu osaaminen näkyy viraston arjessa ja asiantuntijoiden työssä?

Koulutuksen hyöty
Mitä hyötyä koulutuksesta on? a) Oppijalle _____ _____ b) Virastolle / organisaatiolle _____ _____ c) Valtiolle _____ _____

Koulutuksen vaikuttavuus
Miten koulutuksen vaikuttavuutta virastossa mitataan?

Kohderyhmä
Ketkä ovat koulutuksen keskeistä kohderyhmää? _____ _____ _____ Kohderyhmän koko? <input type="checkbox"/> 200 - 1000 hlö <input type="checkbox"/> 1000 - 5000 hlö <input type="checkbox"/> 5000 - 20 000 hlö <input type="checkbox"/> 20 000 - 50 000 hlö <input type="checkbox"/> 50 000 - 70 000 hlö

Miten koulutus löydetään?
Miten oppija löytää koulutuksen? <input type="checkbox"/> eOppiva.fi <input type="checkbox"/> eOppiva blogi <input type="checkbox"/> Podcast <input type="checkbox"/> Oma intra <input type="checkbox"/> Oma verkkosivu <input type="checkbox"/> Uutiskirje <input type="checkbox"/> Sosiaalinen media <input type="checkbox"/> Lähiesimiehen kautta <input type="checkbox"/> Jotenkin muuten, miten?

3 / OPPIMISTAVOITTEET

Mitkä 3 asiaa oppijan pitäisi ainakin oppia? Miksi?

OHJEET

Pidä oppimistavoitteet konkreettisina ja realistisina. Mieti ne yksilön eli oppijan kannalta; mitä hänen pitäisi oppia?

Huolehdi, että oppimistavoitteet ovat sellaisia, joihin todella voidaan vastata lyhyellä digitaalisella koulutuksella.

Tavoitteena on, että oppija voi oppimansa asian avulla muuttaa toimintaansa työympäristössään.

Oppimistavoite 1

1.

Miksi tämä asia pitää oppia?

Mitä toimintaa se muuttaa käytännössä?

Oppimistavoite 2

2.

Miksi tämä asia pitää oppia?

Mitä toimintaa se muuttaa käytännössä?

Oppimistavoite 3

3.

Miksi tämä asia pitää oppia?

Mitä toimintaa se muuttaa käytännössä?

Liite 2: Kyselykutsu

Hei!

Olet alkuvuodesta 2021 osallistunut eOppivan X koulutukseen.

Meitä kiinnostaa digikoulutusten vaikuttavuus, ja siksi pyydämme sinua vastaamaan lyhyeen kyselyyn. Tarkoituksena on tutkia, millaisia vaikutuksia koulutuksella on ollut käytännön työhösi.

Toivomme, että voit käyttää hetken aikaasi. Kyselyyn vastaaminen vie noin 5-10 minuuttia. Pyydämme vastaamaan kyselyyn 10.5.2021 mennessä.

Pääset vastaamaan tästä: [Linkki kyselyyn](#)

Kysely on osa opinnäytetyötä, jonka Siljakaisa Suninen tekee osana liiketalouden ylempää ammattikorkeakoulututkintoa.

Olemme ottaneet yhteystietosi eOppivan Moodlesta koulutuksen osallistujalistasta. Kysely on lähetetty satunnaisesti 2-4 kk sitten koulutuksen suorittaneille oppijoille. Olisimme iloisia, jos ehtisit vastata siihen!

Vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja esitetään yhteenvetoina, jotka eivät paljasta yksittäisiä vastauksia tai organisaatioita. Muodostamme vastausten perusteella ryhmiä ja vertailemme tuloksia kurssitasolla sekä ryhmien kesken, jotta voimme arvioida koulutusten vaikuttavuutta yhä paremmin.

Mikäli sinulle herää kysyttävää, voit olla yhteydessä Anton Salovuoreen.

Ajastasi kiittäen,

Anton Salovuori (yhteystiedot)

Tuuli Kurkipää (yhteystiedot)

Siljakaisa Suninen (yhteystiedot)

Liite 3: Kysely

1 Tervetuloa vastaamaan kyselyyn

Kysely koostuu kuudesta lyhyestä osiosta.

Kyselyssä on väittämiä, joihin vastataan skaalalla 1-5 (täysin eri mieltä - täysin samaa mieltä) sekä lisäksi avoimia kysymyksiä. Toivomme, että pysähdyt väittämien ja kysymysten äärelle ja pyrit vastaamaan niihin niin hyvin kuin pystyt.

2 Oman osaamisen kehittäminen

Kerro aluksi, miten suhtaudut osaamisen kehittämiseen yleisellä tasolla.

Kehitän aktiivisesti omaa osaamistani

Suhtaudun myönteisesti digitaalisiin koulutuksiin

3 Taustatiedot

Ennen kuin pääset vastaamaan koulutuksen vaikutuksia käsitteleviin kysymyksiin, vastaa muutamisiin taustatietoihin.

Missä organisaatiossa työskentelet?

Oliko koulutukseen osallistuminen pakollista?

Koulutus oli ajankohtainen oman työni näkökulmasta

Koulutuksen aihe oli minulle ennestään tuttu

Olin motivoitunut suorittamaan koulutuksen

Olin tyytyväinen koulutukseen

Koulutuksen sisältö on ollut hyödyllistä oman työni näkökulmasta

4 Tavoitteet

Arvioi koulutuksen tavoitteiden toteutumista työssäsi ja sitä, onko koulutuksella ollut vaikutusta organisaatiossasi. Koulutuksen käytyäni...

Koulutus A:

Olen hyödyntänyt ... työssäni uudella tavalla

Tunnistan organisaationi ... aiempaa paremmin

Olen käyttänyt ... aiempaa tehokkaammin päätöksenteon tukena

Olen edistänyt ... jakamista aiempaa aktiivisemmin

Koen, että organisaatiossani on hyödynnetty ... uudella tavalla

Koulutus B:

Olen kiinnittänyt työtehtävissäni aikaisempaa enemmän huomiota ...

Tunnen organisaationi ... aiempaa paremmin

Tunnistan aiempaa paremmin tilanteet, joissa ... vaarantuu

Pyrin aktiivisemmin siihen, että ... koskevat säännökset toteutuvat käytännössä

Koen, että organisaationi ... on tapahtunut muutos parempaan

Koulutus C:

Osaan priorisoida työtäni aiempaa paremmin

Tavoitteiden asettaminen ja niiden mukaan työskentely on aiempaa helpompaa

Pohdin ja keskustelen ... aiempaa enemmän

Pyydän palautetta omasta työstäni aiempaa enemmän

Koen, että vuorovaikutus ja tiedon jakaminen on lisääntynyt organisaatiossani

Koulutus D:

Tunnistan ... merkityksen työssäni aiempaa paremmin

... on aiempaa sujuvampaa

Työntekoni on tehostunut ... kehittymisen myötä

Tunnistan aiempaa paremmin tilanteet, joissa on ... riski

Koen, että organisaatiossani kiinnitetään aiempaa enemmän huomiota ...

5 Toiminnan muutos

Arvioi, minkälaisia vaikutuksia koulutuksella on ollut omaan toimintaasi. Koulutuksen käytäntöni...

Olen keskustellut työkavereiden kanssa aiheesta

Olen opettanut koulutuksen asioita kollegoille

Olen kokeillut koulutuksessa oppimaani käytännössä

Olen tehnyt jonkin asian työssäni uudella tavalla

Olen jakanut koulutuksesta saamiani ideoita organisaatiossani

Millä muulla tavalla koulutus on vaikuttanut toimintaasi?

Muutos toiminnassani on ollut pysyvää

6 Vaikutukset organisaatioon

Arvioi, miten koulutus on vaikuttanut organisaatiosi toimintaan sekä minkälainen rooli organisaatiollasi on ollut opitun siirtämisessä käytäntöön.

Koulutus on vaikuttanut jollakin tavalla organisaationi toimintaan

Miten koulutus on vaikuttanut organisaatiosi toimintaan?

Organisaatiossani on tuettu koulutuksessa opitun tiedon siirtämistä käytäntöön (esim. sinulla on ollut riittävästi aikaa asian konkreettiseen opetteluun)

Millaisia esteitä olet kohdannut, kun olet pyrkinyt viemään opittua käytäntöön työssäsi?

Koulutuksen suosittelu

Kerrothan vielä lopuksi suosittelisitko koulutusta muille.

Kuinka todennäköisesti suosittelisit koulutusta ystävällesi tai kollegallesi?

Hienoa että tykkäsit koulutuksesta. Mikä koulutuksessa oli erityisen hyvää? Näytä tämä kysymys, jos vastaus suositteluindeksiin 9-10

Jotta onnistuisimme ensi kerralla paremmin, kerro miten voisimme kehittää koulutusta? Näytä tämä kysymys, jos vastaus suositteluindeksiin 0-6