

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamistieteiden laitos

**VERKKO-OPPIMISEN HAASTE  
– OPIN SIIRTYMINEN  
KONEELTA KÄYTÄNTÖÖN**

Yrityksen hallinto

Toukokuu 2005

Ohjaaja: Marja Eriksson

Maarit Pitkänen

## TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamistieteiden laitos, yrityksen hallinto
Tekijä:	PITKÄNEN, MAARIT
Tutkielman nimi:	Verkko-oppimisen haaste – opin siirtyminen koneelta käytäntöön
Pro gradu – tutkielma:	70 sivua, 14 liitesivua
Aika:	toukokuu 2005
Avainsanat:	henkilöstökoulutus, verkko-oppiminen, koulutuksen arviointi, tuloksellisuus, osaamisen kehittäminen

---

Henkilöstön osaamisen kehittäminen on nykyajan yrityksissä välttämätön edellytys yrityksen kilpailukyvyyn ylläpitämisessä. Osaamisen kehittämisen keinot ovat monipuolistuneet sekä teknologian kehittymisen että osaamiskeskeisen yhteiskunnan tarpeiden ja oppimiskäsitysten muutosten seurauksena, ja verkko-oppimisesta on tullut osa yritysten koulutusohjelmia. Oppimismenetelmien ja koulutusmuotojen muuttuessa yhä monipuolisemmiksi, on niiden vaikutusten ja tuloksellisuuden selvittäminen entistä ajankohtaisempaa.

Tämä tutkimus käsittelee verkko-oppimista ja tutkimuksen tavoitteena oli selvittää miten verkko-opiskelun kautta opitut tiedot ja taidot siirtyvät toiminnan tasolle. Lisäksi tarkoituksena oli tutkia kuinka henkilöstö kokee verkko-oppimisen koulutusmuotona ja miten verkko-oppimista on kehitettävä, jotta koulutus olisi entistä tuloksellisempaa ja vastaisi entistä enemmän käyttäjiensä toiveita. Tutkimusongelman antoi kohdeorganisaationa oleva Aktia Säästöpankki Oyj, jossa verkko-oppiminen on otettu osaksi henkilöstökoulutusta yhtenä osaamisen kehittämisen muotona. Tutkimuksessa perehdyttiin tarkemmin kohdeyrityksen PC-koulutusprojektiin, joka on toistaiseksi yrityksen laajin verkko-oppimisena toteutettu projekti.

Tutkielman teoreettinen osuus käsittelee kirjallisuuden ja aikaisempien julkaisuiden pohjalta tutkimuksen tärkeimpiä teemoja, joita ovat henkilöstön osaamisen kehittäminen, henkilöstökoulutus, verkko-oppiminen ja henkilöstökoulutuksen arviointi. Tutkimuksen pääasialliseksi tutkimusmenetelmäksi valittiin sähköinen kyselylomake, joka suunnattiin kohdeyrityksen työntekijöille. Lisäksi tutkimusaineistoa täydennettiin haastattelemalla yrityksen henkilöstön kehittämispäällikköä.

Tutkimustuloksina havaittiin, että verkko-oppimisena toteutetun koulutusprojektin sisältö oli siirtynyt melko hyvin toiminnan tasolle ja suurin osa työntekijöistä koki atk-osaamisensa parantuneen verkkokoulutuksen seurauksena. Lisäksi työntekijät hallitsevat hyvin ne koulutuksen sisältämät taidot, joiden käyttö työtehtävissä on tarpeellisinta. Huolimatta siitä, että verkkokoulutuksen sisältö kyseisen PC-projektin osalta on siirtynyt melko hyvin toiminnan tasolle, kävi tutkimustuloksista ilmi, ettei verkko-oppiminen toimi yrityksessä moitteetta. Koulutuksen tuloksellisuuden varmistamiseksi, yrityksen on panostettava ja sitouduttava verkko-oppimisen kehittämiseen. Kehittämistoimissa olisi erityisesti huomioitava opiskelu-aika, opiskelun tuki ja ohjaus, tekniikan toimivuus sekä oppimateriaalien sisältö ja käyttö.

<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>5</b>
1.1 AIHEALUEEN ESITTELY JA MERKITYS .....	5
1.2 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSONGELMA .....	7
1.3 TUTKIMUKSEN RAJAUS .....	8
1.4 KESKEISET KÄSITTEET .....	9
1.5 TUTKIELMAN RAKENNE .....	10
<b>2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN OSUUS.....</b>	<b>11</b>
2.1 HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN .....	11
2.2 HENKILÖSTÖKOULUTUS .....	12
2.2.1 Henkilöstökoulutus ja sen tarkoitus .....	12
2.2.2 Henkilöstökoulutuksen kehittyminen Suomessa .....	14
2.3 VERKKO-OPPIMINEN OSANA HENKILÖSTÖKOULUTUSTA .....	14
2.3.1 Mitä on verkko-oppiminen?.....	14
2.3.2 Verkko-opiskelun hyödyt ja mahdollisuudet sekä ongelmat ja haasteet .....	17
2.3.3 Suomalaisen pankkialan yritysten verkko-oppimiskokemuksia.....	21
2.4 HENKILÖSTÖKOULUTUKSEN ARVIOINTI JA TULOKSELLISUUS.....	23
2.4.1 Koulutuksen arviointi .....	23
2.4.2 Kirkpatrickin arviointimalli .....	25
2.4.3 Muita näkökulmia henkilöstökoulutuksen arviointiin .....	27
2.4.4 Tuloksellinen henkilöstökoulutus.....	28
2.4.5 Työkäyttäytymisen muutos tuloksellisuuden lähtökohtana.....	30
2.5 TUTKIMUKSEN KANNALTA KESKEISET JOHTOPÄÄTÖKSET TEORIASTA .....	34
<b>3 TUTKIMUSMENETELMÄT JA -AINEISTO.....</b>	<b>36</b>
3.1 TUTKIMUSMENETELMÄT .....	36
3.2 KOHDEORGANISAATION JA KOULUTUSPROJEKTIN ESITTELY .....	37
3.3 AINEISTON KERUU .....	39
3.4 AINEISTON KÄSITTELY .....	40
<b>4 TUTKIMUKSEN KESKEISET TULOKSET JA NIIDEN ANALYSOINTI.....</b>	<b>42</b>
4.1 EMPIIRISEN AINEISTON KUVAUS .....	42
4.2 KESKEISET TULOKSET .....	44
4.2.1 Opiteen siirtyminen toiminnaksi .....	44
4.2.2 Henkilöstön verkko-oppimiskokemukset.....	47
4.3 KESKEISTEN TULOSTEN ANALYSOINTI .....	50
4.3.1. Tutkimusongelmien analysointi.....	50
4.3.2 Ehdotuksia verkko-oppimisen kehittämiseksi .....	54
4.3.2.1 Kehittämisen tarkoitus .....	54
4.3.2.2 Kehittämissuhteet.....	55
<b>5 YHTEENVETO .....</b>	<b>61</b>
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>68</b>
<b>LIITTEET</b>	

## **KUVIOT**

KUVIO 1 Tutkimuksen viitekehys.....	8
KUVIO 2 Oppiva organisaatio ja organisaation oppiminen.....	11
KUVIO 3 Nykytilasta tavoitteisiin.....	13
KUVIO 4 Verkko-oppiminen osana henkilöstön osaamisen kehittämistä.....	15
KUVIO 5 Kirkpatrickin arviointimallin tasot.....	25
KUVIO 6 Koulutuksen tuloksellisuus.....	29
KUVIO 7 Koulutuksen suhde liiketoimintatulokseen.....	30

## **TAULUKOT**

TAULUKKO 1 Koulutuksen arviointimalleja.....	28
TAULUKKO 2 Tutkimuksessa käytetty arviointinäkökulma.....	31
TAULUKKO 3 Yrityksen toimihenkilöiden koulutustasot työrooleittain.....	40
TAULUKKO 4 Verkko-oppimisen tärkeimmät hyödyt työntekijän näkökulmasta.....	50
TAULUKKO 5 Verkko-oppimisen suurimmat ongelmat työntekijän näkökulmasta...51	
TAULUKKO 6 Minkä asioiden opiskeluun verkko-oppiminen mielestäsi sopii.....	61

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Aihealueen esittely ja merkitys

Oppiminen, uusi osaaminen sekä niiden soveltaminen työkäytäntöihin ovat nykyajan organisaatioissa keskeisiä kilpailutekijöitä, joihin yritykset keskittyvät entistä enemmän erottuakseen alan muista toimijoista ja saavuttaakseen tavoitteensa entistä nopeammin ja paremmin. Alan ja organisaation mukaan osaamisen kehittäminen ja oppimisedellytysten luominen painottuvat vaihtelevasti, mutta selkeästi on havaittavissa, että niiden merkitys yrityksille on kasvanut jatkuvasti viime vuosikymmeneltä lähtien. On havaittu, että osaamisen hallinta ja sen tehokas hyödyntäminen ovat tuloksen kannalta tärkeitä<sup>1</sup>. Viime vuosikymmenen alkupuolelta lähtien henkilöstön osaamisen kehittäminen ja oppiminen ovat saaneet kasvavassa määrin huomiota, ja on ryhdytty puhumaan niin sanotusta oppivasta organisaatiosta, joka korostaa osaamisen merkitystä yrityksen tavoitteiden saavuttamisessa.

Yrityksen kilpailukyky rakentuu osaltaan sekä organisaation että sen yksilöiden osaamisesta. Organisaatio oppii yksilöiden oppimisen kautta, mutta yksilöiden oppiminen ei välttämättä johda suoraan organisaation oppimiseen. Ihmiset saadaan kyllä innostumaan omasta kehittymisestään ja oppimisestaan, mutta yrityksen kannalta on yhtä tärkeää pohtia, miten saadaan ihmisten oppimat tiedot ja taidot siirrettyä osaksi jokapäiväistä toimintaa.<sup>2</sup>

Osaamisen kehittäminen on laaja kokonaisuus, ja sitä toteutetaan organisaatioissa yleensä monessa muodossa. Yksi perinteinen ja tärkeä osa-alue osaamisen kehittämistä on henkilöstölle järjestettävä koulutus. Henkilöstökoulutuksen perimmäisenä tarkoituksena on saada henkilöstölle osaamista, joka tukee osaltaan tai parantaa suoraan liiketoiminnan tulosta<sup>3</sup>. Henkilöstökoulutuksen avulla työntekijöille pyritään antamaan sekä tietoa ja taitoa että kykyjä ja valmiuksia suoriutua työtehtävissään entistä tehokkaammin ja paremmin. Olennainen ja erottamaton osa koulutusta on myös koulutuksen arviointi, ja organisaatioiden olisikin kiinnitettävä enemmän huomiota siihen, mitä hyötyä koulu-

---

<sup>1</sup> Ojala 2000, 28–29.

<sup>2</sup> Ojala 2000, 28–31.

<sup>3</sup> Phillips 2002, 38.

tus tuo yksilölle ja sen myötä organisaatiolle<sup>4</sup>. Arvioinnin avulla pyritään selvittämään, miten koulutuksella voidaan vaikuttaa toivottujen käyttäytymismuutosten aikaansaamiseen. Koulutusta olisi arvioitava myös siitä syystä, että saataisiin selville, miten koulutukselle asetetut tavoitteet on saavutettu ja kuinka tehokkaita käytetyt koulutusmenetelmät ovat olleet. Henkilöstökoulutus on yrityksen kannalta investointi, joka edellyttää taloudellisia uhrauksia. Siten on oikeutettua vaatia, että koulutukseen sijoitetut varat johtavat myös tuloksiin.<sup>5</sup>

Yritykset ovat kouluttaneet henkilöstöään kautta aikojen eri tavoin, ja teknologian kehitys on tuonut myös henkilöstökoulutukseen uusia muotoja, kuten e-oppimisen eli verkko-oppimisen. Verkko-oppiminen on verkon välityksellä tapahtuvaa oppimista, joka on yleensä ajasta ja paikasta riippumatonta. Verkko-oppimisessa oppijan asema ja vastuu omasta oppimisestaan korostuu ja opettaja toimii lähinnä oppimisen tukijana tiedon välityksen sijaan<sup>6</sup>. Suuret monikansalliset yritykset hyödyntävät e-oppimista nykyään jo monipuolisesti, ja myös suomalaisissa yrityksissä se on vähitellen hyväksytty osaksi organisaatioiden koulutusjärjestelmiä. Grönfors (2002) on teoksessaan maininnut, että sekä julkiset että yksityiset suomalaisorganisaatiot ovat alkaneet hyödyntää verkko-oppimista ja tulevina vuosina verkkopohjaiset oppimisympäristöt, kurssit ja aineistot lisääntyvät nopeasti.<sup>7</sup>

E-oppimisen ensimmäinen aalto keskittyi lähinnä tietoteknisiin näkökohtiin ja nykyään keskeinen huomio on itse oppijoissa ja oppimisprosesseissa. Kun verkko-oppimista käytetään yhtenä henkilöstökoulutuksen muotona, on organisaatioissa huomiota suunnattava myös tulosten seurantaan ja arviointiin. Ovatko yksilöt oppineet verkko-oppimisen avulla, ja sovelletaanko opittuja tietoja ja taitoja käytännössä? Oppimismenetelmien ja koulutusmuotojen muuttuessa entistä monipuolisemmiksi, on niiden vaikutusten ja tuloksellisuuden selvittäminen entistä ajankohtaisempaa ja haasteellisempaa. Mitä enemmän koulutusta järjestetään ja mitä moninaisempia koulutusmuotoja otetaan käyttöön, sitä kiinnostuneempia ovat sekä koulutuksen järjestäjät, maksajat kuin osanottajatkin koulutuksen tuloksista<sup>8</sup>.

---

<sup>4</sup> Phillips 2002.

<sup>5</sup> Peltomäki 1988, 39; Bramley 1991, 87.

<sup>6</sup> Grönfors 2002, 116.

<sup>7</sup> Grönfors 2002.

<sup>8</sup> Kantanen 1996, 26.

## **1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma**

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia, miten verkko-opiskelun kautta opitut tiedot ja taidot siirtyvät toiminnan tasolle. Tutkimusongelma on annettu kohdeorganisaatiosta käsin, jossa verkko-oppiminen on otettu osaksi henkilöstökoulutusta yhtenä osaamisen kehittämisen muotona. Tarkoituksena on arvioida Aktia Säästöpankki Oyj:n PC-koulutusprojektin tuloksellisuutta. Tässä tutkimuksessa koulutusta pidetään tuloksellisena, kun opittuja taitoja hyödynnetään käytännössä pidemmällä aikavälillä tarkasteltuna. Lisäksi tutkimus pyrkii löytämään vastauksia siihen, kuinka henkilöstö kokee verkko-oppimisen koulutusmuotona ja kuinka verkko-oppimista olisi kehitettävä, jotta koulutusmuodon kautta saavutettava tuloksellisuus paranisi entisestään ja koulutusmuoto vastaisi entistä enemmän myös käyttäjiensä toiveita.

### **Tutkimuksen pääongelma on**

- Miten verkkokoulutuksen kautta saatu oppi siirtyy toiminnan tasolle?

### **Tutkimuksen alaongelmia ovat**

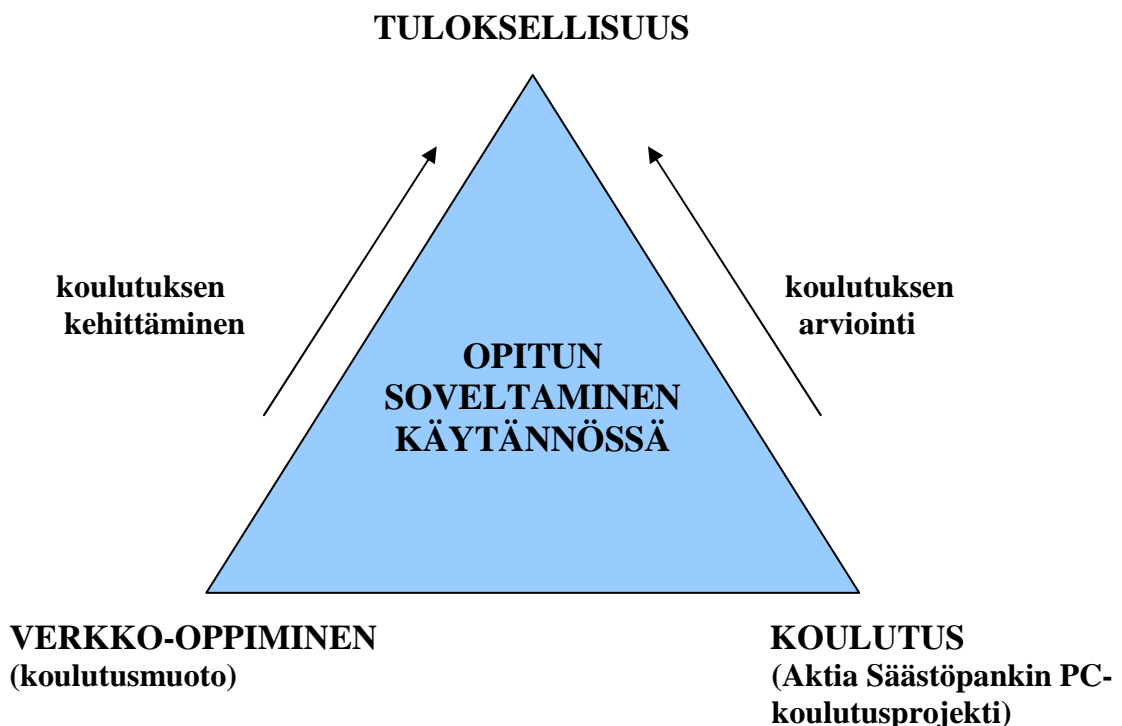
- Kuinka henkilöstö kokee verkko-oppimisen koulutusmuotona?
- Miten verkko-oppimista on kehitettävä, jotta koulutus olisi entistä tuloksellisempaan ja vastaisi entistä enemmän käyttäjiensä toiveita?

Henkilöstökoulutuksen arviointi on tärkeää, ja sen tulisi aina olla osa koulutusprosessia. Arviointia voidaan suorittaa eri näkökulmista ja alan tunnetut tutkijat kuten Donald Kirkpatrick ja Jack J. Phillips ovat luoneet omat koulutuksen arviointimallinsa, joihin yritykset usein myös perustavat arviointinsa. Kirkpatrickin perinteisen arviointimallin mukaan mittauksen kohteena voivat olla joko koulutuksen aiheuttamat reaktiot, oppiminen, toiminnan muuttuminen tai koulutuksen vaikutukset liiketoimintatulokseen.

Kohdeorganisaatiossa verkon välityksellä toteutettava opiskelu on otettu osaksi yrityksen henkilöstökoulutusta vasta toissavuonna, joten se on työyhteisössä vielä melko uusi toimintamalli. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että koulutuksen tuloksellisuutta ei arvioida ainoastaan osanottajien reaktioilla ja välittömällä oppimisella, vaan selvitetään myös pidemmän aikavälin, tässä tapauksessa noin vuoden jälkeen, hyödyntävätkö työntekijät oppimaansa työkäytännöissään. Kun arvioidaan muuttuiko työntekijöiden toiminta koulu-

tuksen seurauksena, ja selvitetään osanottajien kokemuksia verkko-oppimisesta, saadaan arvokasta tietoa verkko-oppimisen käyttökelpoisuudesta organisaation yhtenä koulutusmuotona sekä siitä, kuinka verkko-koulutusta voisi jatkossa kehittää ja tehostaa entistä toimivammaksi.

Tutkimuksen tavoitteiden ja tutkimusongelmien pohjalta on luotu seuraava viitekehys, joka toimii tutkimuksen lähtökohtana. Mallista käy ilmi tutkimuksen osatekijät, joiden ympärille koko tutkimustyö rakentuu (kuvio 1).



**Kuvio 1. Tutkimuksen viitekehys**

### 1.3 Tutkimuksen rajaus

Brinkerhoff (1991), useiden muiden tutkijoiden tapaan, painottaa koulutuksen arviointimallissaan koulutuksen jäävän puolitiehen elleivät opit siirry käyttöön työpaikoilla.<sup>9</sup> Tämän tutkimuksen tarkoituksena onkin nimenomaan keskittyä tutkimaan ja arvioimaan, miten verkkokoulutuksessa käsitellyt asiat ovat muuttuneet toiminnaksi. Täten tutkimuksen ulkopuolelle on rajattu muun muassa osallistujien reaktioiden ja välittömän oppimisen tarkempi analysointi sekä koulutuksen vaikutukset liiketoimintatulokseen.

<sup>9</sup> Kantanen 1996, 102.



Lisäksi tutkimus on rajattu empirian osalta yhteen organisaatioon ja sen yksittäisen koulutusprojektin tuloksellisuuden arviointiin toimihenkilötasolla. Tällöin tutkimustuloksina saadaan kohdeyritykselle yksityiskohtaista tietoa, jota yritys voi käyttää hyväksi tulevien verkossa toteutettavien koulutusprojektinsa suunnittelussa ja toteutuksessa. Lisäksi ulkopuoliset voivat käyttää tutkimustuloksia hyödyksi hankkiessaan tietoa verkko-opiskelusta ja sen tuloksellisuuteen vaikuttavista tekijöistä erityisesti henkilöstön näkökulmasta tarkasteltuna.

## 1.4 Keskeiset käsitteet

Tutkielma sisältää muutamia keskeisiä käsitteitä, jotka on määritelty lyhyesti seuraavassa. Käsitteiden sisältöön syvennyttään tarkemmin tutkimuksen teoria-osuudessa.

### *Henkilöstökoulutus*

Henkilöstökoulutus pyrkii lähtökohtaisesti työntekijän suorituskyvyn parantamiseen nykyisissä työtehtävissä sekä saavuttamaan sitä kautta hyötyä niin yksilölle kuin organisaatiolle.<sup>10</sup>

### *Verkko-oppiminen*

Verkon välityksellä tapahtuvaa oppimista ja opetusta, jota toteutetaan monipuolisesti tieto- ja viestintätekniiikan avulla. Verkko-oppiminen käsittää muun muassa verkkopohjaiset oppimisympäristöt, tietojärjestelmien Internet-sovellukset sekä erilaiset oppimisisällöt verkossa.<sup>11</sup>

### *Koulutuksen arviointi eli evaluointi*

Arviointi on koulutuksen prosessien, tulosten ja vaikutusten mittaamista tarkoituksena edistää niiden toteutumista.<sup>12</sup> Arviointi on keskeinen osa henkilöstökoulutuksen kehittämistä.

---

<sup>10</sup> Kantanen 1996, 13.

<sup>11</sup> Vainio, Laaksonen, Kuivalahti, Mahlamäki-Kultanen & Viteli 2001, 17.

<sup>12</sup> Peltonen, Laitinen & Juuti 1993, 12.

### *Koulutuksen tuloksellisuus*

Koulutuksen lähtökohtana on saada aikaan muutoksia henkilöstön työkäyttäytymisessä.<sup>13</sup> Tässä tutkimuksessa koulutusta pidetään tuloksellisena, kun henkilöstö soveltaa koulutuksen kautta saatuja tietoja ja taitoja tarkoituksenmukaisesti työtehtävissään.

## **1.5 Tutkielman rakenne**

Tutkielma koostuu viidestä pääluvusta, joista jokainen edustaa tärkeää osaa tutkimuskokonaisuudessa. Tutkimuksen ensimmäinen osa eli Johdanto esittelee tutkimusaiheen sekä perehdyttää lukijan tutkimuksen tavoitteisiin ja tutkimusongelmiin. Lisäksi ensimmäisessä pääluvussa määritellään tutkimuksen keskeiset käsitteet ja rajaukset.

Johdanto – osuuden jälkeen siirrytään tutkimuksen teoreettiseen osuuteen. Teoriaosuus käsittelee tutkimuksen tärkeimpiä teemoja, joita ovat henkilöstön osaamisen kehittäminen, henkilöstökoulutus, verkko-oppiminen sekä henkilöstökoulutuksen arviointi. Teoriaosuus on muotoutunut aiheita käsittelevän kirjallisuuden ja julkaisuiden pohjalta. Tutkimuksen kolmannessa luvussa siirrytään empiirisen aineiston tarkasteluun, ja kuvataan kohdeyritys ja sen verkkokoulutusprojekti. Kolmas luku esittelee myös empiirisen aineiston keruuseen ja käsittelyyn liittyvät seikat. Empiirisestä tutkimusaineistosta saatujen tulosten esittely tapahtuu tutkimuksen neljännessä osassa. Lisäksi neljäs luku sisältää keskeisten tulosten analysoinnin sekä tarjoaa niiden pohjalta ehdotuksia ja – suosituksia verkko-oppimisen kehittämiseksi. Tutkimuksen viimeisessä luvussa kootaan yhteen tutkimuksen keskeisin sisältö sekä pohditaan ja arvioidaan tutkimuksen toteutusta kriittisesti. Lisäksi yhteenvedossa tuodaan esille mahdollisia jatkotutkimuskohteita.

---

<sup>13</sup> Rae 1986, 103–113.

## 2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN OSUUS

### 2.1 Henkilöstön osaamisen kehittäminen

Jatkuva oppiminen ja siten syntyvä osaaminen ovat olleet jo pitkään keskeisiä kilpailutekijöitä, jotka on huomioitu liike-elämän organisaatioissa strategisia linjauksia tehtäessä. Osaaminen ja sen kehittäminen vaativat organisaatioissa jatkuvaa päivittämistä, jotta yritykset saavuttaisivat tavoitteensa entistä tehokkaammin ja säilyttäisivät paikkansa markkinoiden kilpailukykyisinä toimijoina. Yrityksissä on havaittu, että osaamisen hallinta ja sen tehokas hyödyntäminen ovat tuloksen kannalta tärkeitä<sup>1</sup>. Erityisesti 1990-luvun alkupuolelta lähtien henkilöstön osaamisen kehittäminen sai entistä merkittävämmän roolin yrityksissä ja ryhdyttiin puhumaan niin sanotusta oppivasta organisaatiosta, joka korostaa osaamisen merkitystä yrityksen tavoitteiden saavuttamisessa. Oppiva organisaatio – termin käyttö yleistyi Peter Sengen vuonna 1990 julkaiseman kirjan ”The Fifth Discipline - The Art and Practice of the Learning Organization” myötä. Häntä ennen kyseisen käsitteen olivat tuoneet esille muun muassa tutkijat Chris Argyris (1976) ja Donald Schön (1983).<sup>2</sup> Lähtökohtaisena ongelmana on ollut, että yksilöt oppivat, mutta oppi ei ole siirtynyt organisaation osaamiseksi. Kun puhutaan organisaation oppimisesta ja oppivasta organisaatiosta, termit eivät ole suoraan toisiaan vastaavia. Oppiva organisaatio käsittelee kokonaisuudessaan niitä työyhteisössä käytettäviä toimintaperiaatteita, järjestelmiä ja organisaation piirteitä, jotka mahdollistavat organisaation oppimisen. Organisaation oppiminen on siten vain yksi osa oppivaa organisaatiota (kuvio 2).<sup>3</sup> Oppivalle organisaatiolle ominaista on muun muassa osaamisen jatkuva kehittäminen, kannustava ilmapiiri, henkilöstön osallistuminen, osaamisen tehokas hyödyntäminen sekä monipuolinen yhteistyö.<sup>4</sup>



**Kuvio 2. Oppiva organisaatio ja organisaation oppiminen**

<sup>1</sup> Ojala 2000, 28–29.

<sup>2</sup> Mintzberg 1998, 209.

<sup>3</sup> Ojala 2000, 168.

<sup>4</sup> Ojala 2000, 39.

Otala (2000) toteaa kirjassaan, että oppiminen on eri asia kuin koulutus, vaikka koulutuksella toki pyritään tiettyjen asioiden oppimiseen. Oppimista voidaan katsoa syntyneen silloin, jos koulutus on saanut aikaan pysyviä muutoksia osaamisessa eli tiedoissa, taidoissa, asenteissa, käyttäytymisessä tai käsityksissä.<sup>5</sup>

Yrityksen koulutusprojektien tuloksellisuutta tarkasteltaessa, on tärkeää ottaa huomioon organisaatioissa vallitsevat henkilöstön osaamisen kehittämisen periaatteet ja se, kuinka ne tukevat henkilöstön oppimista ja opitun soveltamista käytäntöön. Yrityksen kilpailukyky muodostuu yhdessä organisaation ja siellä työskentelevien yksilöiden osaamisesta. Organisaatiot voivat edistää osaamisen syntymistä luomalla toiminnallaan suotuisat edellytykset sekä yksilöiden oppimiseen että opitun siirtymiseen osaksi organisaation osaamispääomaa.<sup>6</sup>

## **2.2 Henkilöstökoulutus**

### **2.2.1 Henkilöstökoulutus ja sen tarkoitus**

Organisaatioissa osaamisen kehittäminen muodostaa laajan kokonaisuuden, jossa henkilöstön kouluttaminen edustaa ainoastaan yhtä osa-aluetta. Peter Bramley (1991) on teoksessaan tuonut esille henkilöstökoulutuksen määritelmiä sekä brittiläisestä että amerikkalaisesta näkökulmasta. Vuodelta 1971 oleva brittiläinen näkemys määrittelee henkilöstökoulutuksen työn kannalta olennaisten asenteiden, tietojen, taitojen ja käyttäytymisen systemaattiseksi kehittämiseksi. Sitä vastoin amerikkalainen Hinrichs (1976) on määritellyt koulutuksen muodostuvan organisaation aloitteesta toteutettavista toimenpiteistä, joiden tarkoituksena on edistää henkilöstön oppimista siten, että se johtaa koko organisaation toiminnan tehostumiseen. Määritelmät eroavat toisistaan siinä suhteessa, että amerikkalaiset tutkijat ovat perinteisesti painottaneet oppimisen ja koulutuksen merkitystä koko organisaation toimintaan, kun taas brittiläiset definitiot ovat enemmänkin muotoutuneet yksilökeskeiseen ajattelutapaan pohjautuen.<sup>7</sup> Ottamalla huomioon molemmat näkemykset, Bramley (1991) on laatinut kolme ehtoa, jotka henkilöstökoulutuksen olisi täytettävä. Koulutuksen tulisi olla systemaattista, sen olisi tavoiteltava muutoksia asenteissa, tiedoissa ja taidoissa niin yksilö kuin ryhmätasolla sekä sen olisi pyrit-

---

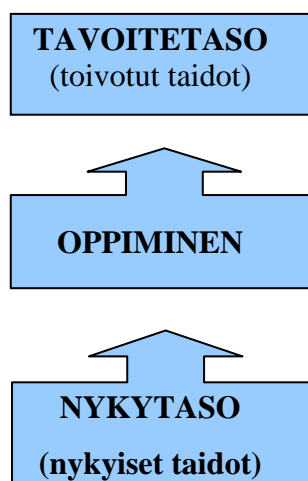
<sup>5</sup> Otala 2000, 106.

<sup>6</sup> Otala 2000, 31.

<sup>7</sup> Bramley 1991.

tävä parantamaan työsuoritusta, ja sitä kautta tehostamaan organisaation toimintaa.<sup>8</sup> Myös amerikkalaistutkija Jack J. Phillipsin mukaan henkilöstökoulutuksen perimmäisenä tarkoituksena on saada henkilöstölle osaamista, joka osaltaan tukee tai parantaa suoraan liiketoiminnan tulosta.<sup>9</sup> Suomessa esitetyt henkilöstökoulutuksen määritelmät ovat mukailleet kansainvälisiä näkemyksiä ja muun muassa Hirsjärvi (1983) on määritellyt koulutuksen sellaiseksi toiminnaksi, jonka pääasiallisena tarkoituksena on kehittää työntekijän tietojen ja taitojen lisäksi myös suhtautumistapoja määrätietoisien opetuksen avulla.<sup>10</sup> Kantanen (1996) puolestaan on tutkimuksessaan todennut, että koulutus pyrkii suorituskyvyn parantamiseen nykyisissä työtehtävissä sekä saavuttamaan hyötyä niin organisaatiolle kuin yksilöllekin.<sup>11</sup>

Henkilöstökoulutuksen suunnittelussa on tärkeää pohtia, kuka tarvitsee koulutusta ja miksi sitä tarvitaan. On myös hyvä miettiä etukäteen, millaisia hidasteita ja esteitä tuloksellisen koulutuksen saavuttaminen voi kohdata, jotta mahdolliset esteet vältettäisiin tehokkaasti. Edellä mainittujen asioiden perusteellinen tarkastelu johtaa organisaatioissa lopullisiin päätöksiin siitä ryhdytäänkö koulutusta järjestämään ja miten koulutus organisoidaan.<sup>12</sup> Ennen koulutusohjelman toteuttamista yrityksessä on myös selvitettävä, millainen on koulutukseen osallistuvien henkilöiden nykyinen tieto- ja taitotaso sekä määriteltävä tavoitetaso, johon koulutuksella pyritään (kuvio 3).<sup>13</sup>



**Kuvio 3. Nykytilasta tavoitteisiin (mukailtu Robinson & Robinson 1989, 91)**

<sup>8</sup> Bramley 1991.

<sup>9</sup> Phillips 2002, 38.

<sup>10</sup> Hirsjärvi 1983, 57.

<sup>11</sup> Kantanen 1996, 4–15.

<sup>12</sup> Furjanic & Trotman 2000, 7.

<sup>13</sup> Robinson & Robinson 1989, 91.

## 2.2.2 Henkilöstökoulutuksen kehittyminen Suomessa

Nykyään yritykset kouluttavat henkilöstöään monin tavoin. Suomessa työssä olevan henkilöstön ammattitaitoa pidettiin yllä ja kehitettiin 1950-luvulle saakka lähinnä työssä oppimisella. Vasta entistä nopeamman yhteiskuntakehityksen vuoksi tuli tarpeelliseksi kehittää myös suurten ryhmien ammattitaitoa entistä tehokkaammin. Tämän vuoksi siirryttiin vähitellen kurssimuotoiseen henkilöstökoulutukseen, joka oli organisoitua ja tavoitteellista. Koulutus vakiintui henkilöstön kehittämismuodoksi 1970-luvulta lähtien ja puheet yksilön elinikäisestä oppimisesta alkoivat jo tällöin.<sup>14</sup> Koulutuksen tavoitteet laajenivat samalla myös organisaation tietoiseen kehittämiseen.<sup>15</sup>

Henkilöstölle järjestetty koulutus on perinteisesti ollut opettajalähtöistä ja kurssimuotoista. Koulutukselle on ollut ominaista opettajan vahva ja autoritäärinen asema niin alan asiantuntijana kuin opetuksen tukijanakin. Ajan myötä koulutusasetelmat ovat kuitenkin kehittyneet ja monipuolistuneet. Aihetta laajasti tutkinut tieteilijä W. Leslie Rae nosti esille jo vuonna 1986 julkaistussa teoksessaan merkittävän muutoksen, jonka mukaan perinteinen opettajakeskeinen koulutusasetelma olisi vähitellen muuttumassa oppijakeskeisemmäksi.<sup>16</sup> Kymmenen vuotta myöhemmin Suomessa ilmestyneessä tutkimuksessa Kantanen (1996) toteaa myös, että tulevaisuudessa yritysten, esimiesten ja yksilöiden oma vastuu oppimisesta korostunee entistä enemmän kurssimuotoisen henkilöstökoulutuksen kustannuksella.<sup>17</sup> Nykyään yritysten henkilöstökoulutusohjelmia tarkasteltaessa voidaankin havaita niiden monipuolistuneen. Esimerkiksi verkon välityksellä toteutettava opetus on yleistynyt, ja verkon hyväksikäyttö edustaa hyvin nykyaikaisia koulutusmenetelmiä, joissa korostuvat työntekijän oma aktiivisuus ja vastuu.

## 2.3 Verkko-oppiminen osana henkilöstökoulutusta

### 2.3.1 Mitä on verkko-oppiminen?

Tietoyhteiskuntakehityksen ansiosta henkilöstökoulutus on saanut uusia muotoja, kuten verkko-oppimisen (kuvio 4). Yritysten koulutusinvestointipäätöksissä verkko-oppiminen on noussut yhdeksi merkittäväksi vaihtoehdoksi, ja se valitaan yhä enenevässä määrin yhdeksi henkilöstön kouluttamismuodoksi. Verkko-oppimisen historia

---

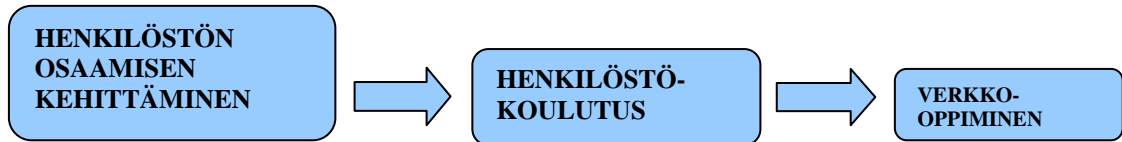
<sup>14</sup> Kantanen 1996, 23.

<sup>15</sup> Peltomäki (toim.) 1988, 20.

<sup>16</sup> Rae 1986, 14.

<sup>17</sup> Kantanen 1996, 23.

juontaa juurensa teknologian kehittymisen lisäksi myös osaamiskeskeisen yhteiskunnan tarpeista ja oppimiskäsitysten muutoksista. Verkko-oppimisen kehitystä tarkasteltaessa voi havaita, että oppimisen ensimmäinen aalto keskittyi lähinnä tietoteknisiin näkököhtiin. Nykyään keskeinen huomio on kiinnittynyt itse oppijoihin ja oppimisprosesseihin.<sup>18</sup>



**Kuvio 4. Verkko-oppiminen osana henkilöstön osaamisen kehittämistä**

Suomessa kyseisestä koulutusmuodosta puhuttaessa käytetään useita eri käsitteitä. Toiset puhuvat verkko-oppimisesta ja -opiskelusta, kun taas toiset ovat mieltyneet käyttämään e-oppimisen tai virtuaalioppimisen käsitettä. Myös englanninkielestä suoraan lainattua e-learning -termiä kuullaan usein käytettävän. Käsitteiden moninaisuudesta huolimatta, kyse on kuitenkin aina verkon välityksellä tapahtuvasta oppimisesta ja opetuksesta, jota toteutetaan monipuolisesti tieto- ja viestintäteknikan avulla<sup>19</sup>.

E-oppiminen osana osaamisen kehittämistä on erityisesti viime vuosina saanut huomiota niin julkishallinnossa kuin yksityisilläkin aloilla. Muun muassa Euroopan komissio on vuonna 2000 tekemällään aloitteellaan pyrkinyt aktivoimaan eurooppalaisia koulutus- ja kulttuuriyhteisöjä sekä yhteiskunnallisia ja taloudellisia toimijoita kehittämään koulutusjärjestelmiä, joiden avulla edistettäisiin Euroopan kehittymistä osaamisyhteiskunnaksi.<sup>20</sup> Lisäksi maassamme on viime vuosina toteutettu useita julkishallinnon verkko-oppimishankkeita, jotka ovat saaneet valtion tukea. Hankkeiden tavoitteena on ollut kehittää verkko-oppimista entistä monipuolisemmaksi ja tehokkaammaksi koulutusmuodoksi.<sup>21</sup> Yksityisillä aloilla verkko-oppimiseen on viime vuosikymmeneltä lähtien kohdistettu myös enenevässä määrin huomiota. Suuret monikansalliset yritykset hyödyntävät e-oppimista nykyään jo monipuolisesti, ja suomalaisissa yrityksissäkin se on hyväksytty osaksi organisaatioiden koulutusjärjestelmiä. Vuonna 2002 Grönfors ennus-

<sup>18</sup> Grönfors 2002, 125.

<sup>19</sup> Vainio ym. 2001, 17.

<sup>20</sup> Vainio ym. 2001, 12–17.

<sup>21</sup> Opetushallitus: Virtuaalikoulu <http://www.edu.fi/SubPage.asp?path=498,3293>, 10.11.04.

ti, että tulevaisuudessa verkkopohjaisten oppimisympäristöjen, kurssien ja aineistoiden määrä lisääntyy vauhdikkaasti.<sup>22</sup>

Verkko-oppiminen sisältää verkkopohjaiset oppimisympäristöt, tietojärjestelmien Internet-sovellukset sekä erilaiset oppimissisällöt verkossa.<sup>23</sup> Lisäksi verkon välityksellä tapahtuva koulutus kattaa usein tietokone- ja verkkopohjaisen valmennuksen, jossa kommunikointi tapahtuu verkossa esimerkiksi multimediaa hyväksikäyttäen.<sup>24</sup> Verkko-oppiminen koulutusmuotona eroaa traditionaalisesta luokkahuone-asetelmasta monin tavoin, ja erityisominaisuuksien huomioiminen aiheuttaakin usein haasteita organisaatioissa, jotka ovat ryhtyneet hyödyntämään verkko-oppimista.

Otala (2000) on tuonut esille yleisesti yksilön oppimisen kannalta keskeisiä seikkoja, joita ovat<sup>25</sup>

- 1) oppijan aktiivinen rooli
- 2) opettajan toimiminen oppimisen tukijana ja neuvonantajana
- 3) yksilön omasta tavoitteesta lähteminen
- 4) osaamisen kehittymisen korostaminen sekä
- 5) kommunikoinnin kaksisuuntaisuus.

Edellä mainittujen seikkojen voidaan havaita sopivan hyvin myös verkko-oppimiseen, kun tarkastellaan alan tutkimuksia ja julkaisuja sekä niissä esitettyjä verkko-oppimiselle tyypillisiä piirteitä. Ensinnäkin koulutusmuodolle on ominaista oppijakeskeisyys, joka korostaa osanottajan asemaa ja vastuuta omasta oppimisestaan. Verkko-oppimisessa oppija pyrkii itse aktiiviseen tiedon hankintaan, analysointiin ja informaation tuottamiseen<sup>26</sup>. Oppijan entistä itsenäisemmän roolin myötä myös opettajan asema on erilainen perinteiseen luokkahuoneasetelmaan verrattuna. Opettaja toimii lähinnä oppimisen tukena eikä niinkään tiedon välittäjänä. Toinen tyypillinen piirre, joka kuvaa verkko-oppimista hyvin, on riippumattomuus sekä ajasta että paikasta.<sup>27</sup> Riippumattomuus an-

---

<sup>22</sup> Grönfors 2002, 124–125.

<sup>23</sup> Vainio ym. 2001, 17.

<sup>24</sup> Grönfors 2002, 116–117.

<sup>25</sup> Otala 2000, 108.

<sup>26</sup> Haasio & Piukkula (toim.) 2001, 14.

<sup>27</sup> Grönfors 2002, 116–117.



taa oppijalle huomattavan vapauden toteuttaa kouluttautumista omien aikataulujensa mukaisesti, eikä oppiminen ole enää tiukasti sidoksissa tiettyyn ajankohtaan tai paikkaan. Edellä mainittujen ominaisuuksien lisäksi koulutusmuodolle on tyypillistä, että koko oppimisprosessi tapahtuu useimmiten sähköisesti. Tällöin opetuksen sisällön laatiminen, oppimisen ohjaus sekä arviointi toteutetaan verkon välityksellä ja sitä hyväksikäyttäen.

Nykyään organisaatiot tähdentävät aikaisempaa voimakkaammin työntekijän vastuuta oman osaamisensa ylläpitämisestä ja kehittämisestä. Aktiivisuus ja aloitteellisuus oman osaamisen kehittämisessä ovat asioita, joita jokaisen työnantajan on helppo työntekijässä arvostaa. Verkko-oppimisen ominaispiirteet soveltuvat tältä osin hyvin nykyaikaiseen työntekijän omaa aktiivisuutta korostavan koulutuksen kehittämiseen<sup>28</sup>. Verkon välityksellä tapahtuva opiskelu ja oppiminen ovatkin epäilemättä tulleet jäädäkseen niin yritysmaailmaan kuin julkisiin koulutusorganisaatioihin.<sup>29</sup>

### **2.3.2 Verkko-opiskelun hyödyt ja mahdollisuudet sekä ongelmat ja haasteet**

Yritykset ovat vähitellen ryhtyneet käyttämään perinteisten koulutusmuotojensa ohella teknologian tuomia mahdollisuuksia henkilöstökoulutuksessa, kuten edellä on todettu. Teknologia on hyödyllinen apuväline tiedon hakemisessa, sisällön välittämisessä sekä materiaalin jakelussa. Lisäksi se tarjoaa oikein käytettynä myös erinomaiset mahdollisuudet vuorovaikutteiseen opetukseen.<sup>30</sup> Verkko-oppimisen edut henkilöstökoulutuksen yhtenä vaihtoehtona on havaittu ja yritysten koulutusohjelmat ovat täydentyneet erilaisilla verkko-oppimisprojekteilla. Sitran rahoittama Virtuaali-taitokoulu -hanke, jonka loppuraportti julkaistiin vuonna 2001, selvitti muun muassa suomalaisten yritysten verkko-opetuksen toteuttamista ja käytäntöjä. Raportin mukaan monissa yrityksissä erityisesti tieto- ja viestintätekniikan taitojen puuttuminen on kasvattanut e-oppimisen käyttämistä henkilöstökoulutuksessa. Lisäksi tutkimuksesta ilmeni, että mukavuus, taloudellinen tehokkuus ja vaikuttavuus ovat kolme tärkeintä syytä kehittää henkilöstökoulutuksen sisältöjä ja palveluja.<sup>31</sup>

---

<sup>28</sup> Matikainen & Manninen 2001, 7.

<sup>29</sup> Matikainen & Manninen 2001, 135.

<sup>30</sup> Grönfors 2002, 119.

<sup>31</sup> Vainio ym. 2001, 25.

Koulutusmuodolle ominaiset tunnusmerkit kuten joustavuus, itseohjautuvuus ja oppijan aktiivisuus ovat lähtökohtana, kun tarkastellaan verkko-oppimisella saavutettavia hyötyjä. Vuonna 2000 julkaistu kanadalainen yritystutkimus selvitti osaltaan maan yrityksissä kehitettyjä verkko-oppimiskäytäntöjä ja sitä, kuinka organisaatiot käyttävät teknologiaa hyväkseen henkilöstökoulutuksessa.<sup>32</sup> Tutkimuksesta selvisi muun muassa, mitä etuja verkko-oppimisesta katsottiin olevan ja mitkä olivat koulutusmuodon suurimmat haasteet. Tutkimus selvitti näkemyksiä sekä työnantajien että työntekijöiden näkökulmasta.<sup>33</sup>

Kanadalaisselvityksen (2000) mukaan työnantajat katsoivat verkko-oppimisen käytöstä olevan useita hyötyjä. Merkittävimpinä etuina mainittiin säästöt koulutuskustannuksissa sekä joustavuus opiskelun suhteen. Kustannussäästöjä syntyy pääasiassa ajansäästönä sekä matkakustannussäästöinä, sillä verkko-oppimista hyödynnettäessä työntekijän ei tarvitse poistua työpaikalta voidakseen osallistua opetukseen.<sup>34</sup> Joustavuutta pidettiin verkko-oppimisen etuna taas sen vuoksi, että koulutusta voidaan tarjota yksilön aikataulujen mukaan, ja sitä voidaan räätälöidä yksilöllisesti työntekijän tarpeiden mukaisesti. Lisäksi työnantajat olivat sitä mieltä, että verkko-oppiminen liittyy tiiviisti työtehtäviin, kun oppimistehtävien tekemisessä ovat käytössä työpaikan omat koneet ja ohjelmat. Yrityksissä nähtiin myös, että verkko-oppiminen parantaa vuorovaikutusta, sillä joustavat oppimisjärjestelmät rohkaisevat jakamaan tietoa ja vaihtamaan kokemuksia. Edelleen arvioitiin, että myös oppimistehokkuus lisääntyy verkko-oppimisen käytön ansiosta. Tutkittaessa e-oppimisen etuja työnantajien näkökulmasta, saatiin kanadalaistutkimuksessa tuloksena pitkälti samoja asioita, joita taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestö OECD havaitsi omassa verkko-oppimista koskevassa tutkimuksessaan vuonna 1999. Näin ollen voidaan tulkita, että verkko-oppimisen etuja pidetään melko yhtenäisinä ympäri maailmaa.<sup>35</sup>

---

<sup>32</sup> The Conference Board of Canada, 2001. E-learning for the Workplace [http://www.conferenceboard.ca/education/pdf/e-learning\\_for\\_the\\_workplace.pdf](http://www.conferenceboard.ca/education/pdf/e-learning_for_the_workplace.pdf) 10.11.04.

<sup>33</sup> Vainio ym. 2001, 25.

<sup>34</sup> IOMA's Report on Customer Relationship Management 2003,5–6.

<sup>35</sup> Vainio ym. 2001, 25; The Conference Board of Canada, 2001. E-learning for the Workplace [http://www.conferenceboard.ca/education/pdf/e-learning\\_for\\_the\\_workplace.pdf](http://www.conferenceboard.ca/education/pdf/e-learning_for_the_workplace.pdf) 10.11.04; OECD 1999. Education Policy Analysis. <http://www.mszs.si/eurydice/pub/oecd/pol1999.pdf> 1.12.04.

Kanadalainen yritystutkimus selvitti työnantajien ohella myös henkilöstön näkemyksiä verkko-oppimisen hyödyistä. Työntekijät katsoivat yritysten tavoin, että verkko-oppimisen suurin etu on sen ajallisessa joustavuudessa. Lisäksi he pitivät ennen kaikkea tärkeänä sitä, että verkko-oppimisessa oppimisalueet ja -sisällöt voidaan fokusoida yksilöllisesti työntekijän tarpeista lähtien. Näin ollen työntekijälle muodostuu mahdollisuus kontrolloida omaa etenemisvauhtiaan ja oppimistaan. Tutkimuksen mukaan suurin osa työntekijöistä oli sitä mieltä, että verkko-oppiminen lisää myös työtyytyväisyyttä ja itse-tuntemusta oppijana. Joissakin tapauksissa verkko-oppimisella nähtiin olevan myös suora vaikutus työn tuottavuuteen, sillä selvityksessä todetaan, että työntekijät, jotka ovat saaneet verkko-oppimisella työtehtävien kannalta olennaisia taitoja, parantavat myös työsuoritustaan ja työnsä tuottavuutta.<sup>36</sup>

Huolimatta verkko-oppimisen tarjoamista monista hyödyistä, ei uuden koulutusmuodon käyttöönotto yrityksissä välttämättä suju ongelmitta. Tavallisimmin henkilöstön keskuudessa täysin uuden asian opettelu ja hyväksyminen voi aluksi tuntua hyvin vierailta eivätkä työntekijät miellä uutta toimintatapaa itselleen soveltuvaksi. Verkko-oppimisen kohdalla tyypillinen haaste onkin, kuinka saada henkilöstö ensinnä irrottautumaan vanhoista ajattelu- ja toimintamalleista ja tämän jälkeen käyttämään uusia kouluttautumistapoja onnistuneesti.<sup>37</sup> Niin kutsuttu muutosvastarinta voi muodostua todelliseksi ongelmaksi, kun verkko-oppimista sisällytetään osaksi organisaation henkilöstökoulutusta.<sup>38</sup> Muutos on yleensä ristiriitainen ilmiö. Toisaalta ihmiset kaipaavat uudistuksia, mutta toisaalta halutaan pysyä tutuissa ja helpoissa toimintamalleissa, jotka luovat turvallisuutta. Vanhasta luopuminen ja uuteen astuminen merkitsevät epävarmuudelle altistumista, ja uudet tilanteet ja toimintatavat tuovat mukanaan epäonnistumisen mahdollisuuden.<sup>39</sup> Erityisesti sellaisissa organisaatioissa, joissa henkilöstön keski-ikä on melko korkea ja perinteisiä toimintatapoja on käytetty vuosikausia, voivat yksilöt kokea suurten muutosten ja täysin uusien toimintatapojen vastaanottamisen vaikeaksi. Matikaisen ja Mannisen (2001) mukaan aikuiset ovat usein konservatiivisia opiskelutavois-

---

<sup>36</sup> Vainio ym. 2001, 25; The Conference Board of Canada, 2001. E-learning for the Workplace [http://www.conferenceboard.ca/education/pdf/e-learning\\_for\\_the\\_workplace.pdf](http://www.conferenceboard.ca/education/pdf/e-learning_for_the_workplace.pdf) 10.11.04

<sup>37</sup> Grönfors 2002, 124.

<sup>38</sup> Vainio ym. 2001, 47.

<sup>39</sup> Järvinen 1998, 120.

saan, ja heidän suhtautumisensa itsenäistä ja omaa aktiivisuutta edellyttäviin työskentelytapoihin voi olla hyvinkin torjuvaa. Tietoverkon välityksellä toteutettava opiskelu voi aluksi tuntua monista osallistujista lähes kulttuurishokilta, sillä ensiksi on opittava, miten verkossa opiskellaan, ennen kuin voidaan täysipainoisesti keskittyä olennaiseen eli itse opittavaan aineistoon. Kun organisaatiot ottavat käyttöön verkko-oppimisen yhtenä henkilöstön koulutusmuotona, on syytä varautua myös tarkoin perustelemaan uuden toimintamallin käyttöönotto ja keskittymään työntekijöiden sitouttamiseen ja motivointiin mielekkään oppimistuloksen aikaansaamiseksi.<sup>40</sup>

Kanadalainen yritystutkimus (2000), johon viitattiin verkko-oppimisen hyötyjen yhteydessä, toi esille työnantajien ja työntekijöiden näkemyksiä myös verkko-oppimisen suurimmista haasteista ja ongelmakohdista. Sekä työnantaja- että työntekijäpuoli näkivät verkko-oppimisen suurimpina ongelmina ajan ja tarkoituksenmukaisten oppisisältöjen puutteen. Työntekijät ovat usein kiireisiä omissa työtehtävissään, eikä heillä ole työaikana riittävästi aikaa omistautua työpaikalla tapahtuvaan opiskeluun, vaikka verkossa oleva oppisisältö käsittäisikin työtehtävien kannalta olennaisia tietoja ja taitoja. Reeve ym. (1998) on lisäksi todennut, että opiskelijoiden voi olla vaikea saada opiskelulle rahoitettua aikaa, kun he eivät enää ole pakotettuja poistumaan opiskelua varten työpaikalta.<sup>41</sup> Verkko-oppimisen ongelmaksi voi muodostua myös itse oppiaineisto, jos se on sisällöltään sellaista, etteivät yksilöt näe sen liittyvän työtehtäviin. Tällöin työntekijät voivat pitää opittavaa aineistoa tarpeettomana ja opiskelua lähinnä työajan tuhlauksena. Ajan puutteen sekä mahdollisesti vajavaisen oppiaineuksen lisäksi työnantajien mielestä yksi verkko-oppimisen merkittävimmistä haasteista ovat suuret kustannukset, joita aiheutuu kyseisen koulutusmuodon käyttöönotosta ja kehittämisestä. Tutkimuksen mukaan useissa yrityksissä pelättiin koulutuskustannusten nousevan liian suuriksi siihen verrattuna, että käytettäisiin perinteisiä opetusmenetelmiä.<sup>42</sup>

Kanadalaistutkimuksessa (2000) nousi esille myös muita verkko-oppimisen ongelmia ja haasteita. Näitä olivat muun muassa niin työntekijöiden kuin esimiestenkin ennakkoluuloja uutta koulutusmuotoa kohtaan. Lisäksi tutkimuksessa tuotiin esille, että verkko-

---

<sup>40</sup> Matikainen & Manninen 2001, 148.

<sup>41</sup> Reeve, Gallacher & Mayers 1998, 18–26.

<sup>42</sup> The Conference Board of Canada, 2001. E-learning for the Workplace [http://www.conferenceboard.ca/education/pdf/e-learning\\_for\\_the\\_workplace.pdf](http://www.conferenceboard.ca/education/pdf/e-learning_for_the_workplace.pdf) 10.11.04.

oppiminen ja -oppimisympäristöt voivat olla osalle henkilöstöä liian vaikeakäyttöisiä, jos tietotekniikan perustaidot ovat puutteellisia.<sup>43</sup> Verkko-opiskelija voi myös kokea yksinäisyyttä ja eristyneisyyttä, sillä opiskelu on pääasiassa itsenäistä toimintaa, jossa työkavereiden välinen vuorovaikutus ja sen myötä saatava tuki voivat jäädä vähäisiksi.<sup>44</sup> Työkavereilta saadun tuen lisäksi verkko-oppimisessa on tärkeää, että esimiehet esimerkillään tukevat oppimista ja korostavat opiskelun tärkeyttä, jolloin opiskeluilmapiiiristäkin muodostuu motivoiva ja myönteinen.

Verkko-oppimisen käyttöönotto tuo mukanaan siis useita haasteita, joihin organisaatioiden on kyettävä vastaamaan. Organisaatioiden, jotka käyttävät verkko-oppimista henkilöstökoulutuksessaan, on selvitettävä, mitkä ovat oman työyhteisön merkittävimmät kehittämiskohteet verkko-oppimisen kannalta. Samalla olisi kiinnitettävä huomiota koulutuksen tulosten arviointiin, sillä oppimismenetelmien ja koulutusmuotojen muuttuessa yhä monipuolisemmiksi on niiden vaikutusten ja tuloksellisuuden selvittäminen entistä ajankohtaisempaa. Mitä enemmän koulutusta järjestetään ja mitä moninaisempia koulutusmuotoja otetaan käyttöön, sitä kiinnostuneempia ovat sekä koulutuksen järjestäjät, maksajat kuin osanottajatkin koulutuksen tuloksista ja niiden kehittämisestä.<sup>45</sup>

### **2.3.3 Suomalaisen pankkialan yritysten verkko-oppimiskokemuksia**

Kanta-Hämeen useita toimialoja koskevassa tutkimuksessa (Saarinen ym. 2000) selvitettiin yritysten valmiuksia käyttää verkko-oppimista omassa toiminnassaan sekä verkkokoulutuksen nykyistä osaamisen tilaa. Tutkimuksessa oli mukana myös muutama pankkitoimialan edustaja, ja tutkimuksesta kävi ilmi heidän näkemyksiään ja kokemuksiaan verkko-oppimisen soveltamisesta. Haastatellut pankit mainitsivat käytössään olevan organisaation sisäiset intranetit, joihin oli sisällytetty muun muassa henkilöstön kouluttamiseen tarkoitettua materiaalia. Materiaali koostui niin itseopiskeluun kuin pienryhmäopiskeluunkin tarkoitettua aineistosta. Pankit totesivat käyttävänsä sisäisiä verkkoja ja verkko-oppimista muun muassa kohottaakseen henkilöstön atk-osaamistasoa.<sup>46</sup>

---

<sup>43</sup> The Conference Board of Canada, 2001. E-learning for the Workplace  
[http://www.conferenceboard.ca/education/pdf/e-learning\\_for\\_the\\_workplace.pdf](http://www.conferenceboard.ca/education/pdf/e-learning_for_the_workplace.pdf) 10.11.04.

<sup>44</sup> Nevgi & Tirri 2003, 40.

<sup>45</sup> Kantanen 1996, 26.

<sup>46</sup> Saarinen, Aarnio, Enqvist, Puusaari, Vainio, Viteli, de Vries & Överlund 2000.

Tietotekniikan käyttö on nykyään täysin erottamaton ja välttämätön osa pankkitoimialalla työskentelevän henkilöstön päivittäisiä rutiineja. Näin ollen on mielekästä, että tietotekniikan kehittyessä sen mahdollisuuksia käytetään hyväksi myös toteutettaessa henkilöstökoulutusta. Kyseisessä selvityksessä (Saarinen ym. 2000) pankkialan yritykset arvioivat, että tulevaisuudessa verkko-oppiminen henkilöstökoulutuksen osana lisääntyy huomattavasti, vaikkakin sen osuus henkilöstökoulutuksen kokonaisbudjetista oli vielä vähäinen vuonna 2000. Pankit ovat siirtäneet enenevässä määrin omia palvelujaan verkkopohjaisiksi, jolloin tietoverkkojen käyttö myös henkilöstön kouluttamisessa on perusteltua.<sup>47</sup> Pankkitoimialalla työskentelevän henkilöstön keski-ikä on noin 45 vuotta, joten on luonnollista, ettei henkilöstön orientoituminen uuteen koulutusmuotoon ja verkko-oppimisen käyttöön tapahdu kuitenkaan yhtä nopeasti kuin itse oppimissovellusten kehitys.

Suomalaisten pankkien verkko-oppimissovelluksista ja verkko-oppimisen käytöstä eri näkökulmista on tehty myös muutama pro gradu -tason tutkimus. Tutkimuskohteina ovat olleet maamme suurimmat pankkitoimialan edustajat, kuten Nordea Pankki Suomi Oyj sekä Osuuspankkiryhmä. Tutkimuksissa on käsitelty muun muassa verkko-opiskelun onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä ja arvioitu opiskeluohjelmien käyttöä. Esimerkiksi Forsman (2002) on tutkimuksessaan todennut, että verkko-opetuksella on mahdollista edistää työntekijän oppimista ja saada aikaan muutoksia henkilöstön työkäyttäytymisessä. Tämä edellyttää kuitenkin, että verkkokoulutus ymmärretään monien toisiinsa liittyvien tekijöiden kokonaisuutena.<sup>48</sup> Forsman (2002) tutki verkko-opiskelun onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä Nordea Pankki Suomi Oyj:ssä ja tärkeimpinä tekijöinä nousivat esille opiskelutilan ja -ajan järjestäminen, opiskelun tukihenkilö sekä työkavereiden ja esimiesten antama tuki. Työn ja verkko-opiskelun yhteensovittamista pidettiin henkilöstön keskuudessa vaikeana, ja lisäksi onnistumisen esteinä mainittiin muun muassa puutteelliset tietokoneen käyttötaidot sekä heikko oppimismotivaatio. Parhaimmaksi oppimismotivaation ylläpitäjäksi mielletään verkko-opiskelusta saatava hyöty, ja tutkimus osoitti, että koulutuksesta työntekijöiden mieleen jäivät parhaiten päivittäin työssä tarvittavat tiedot.<sup>49</sup> Staffans (2001) puolestaan on tutkimuksessaan käyttänyt termiä tietokoneavusteinen opiskelu ja arvioinut verkko-opiskeluohjelmien toteutumista pankeissa. Tutkimus toi esille, että kohderyhmänä olevissa Osuuspankki-

---

<sup>47</sup> Vainio ym. 2001.

<sup>48</sup> Forsman 2002.

<sup>49</sup> Forsman 2002, 85–87.

ryhmän yksiköissä tietokoneavusteista opiskelua yhtenä opiskelumuotona ei arvostettu kovin korkealle. Arvostuksen puute näkyi muun muassa huonosti toimivina opiskelujärjestelyinä. Lisäksi työntekijät huomauttivat riittämättömästä tuesta, jonka nähtiin haittaavan verkko-opiskeluohjelman suorittamista. Tutkimuksesta kävi myös ilmi, että kohderyhmän pankeissa verkko-opiskelun todettiin soveltuvan hyvin yksinkertaisten asioiden kuten erilaisten sovelluksien opiskeluun. Toisaalta verkko-opiskelua ei mielletty sopivaksi koulutusmuodoksi, kun kyseessä olivat monimutkaisemmat ja enemmän vuorovaikutusta vaativat oppisisällöt.<sup>50</sup> Käsissä oleva tutkimus lähestyy verkko-oppimista hieman eri näkökulmasta kuin edellä mainitut tutkimukset ja pyrkii arvioimaan koulutusmuotoa tuloksellisuuden kautta. Pyrkimyksenä on selvittää miten verkkokoulutuksen kautta saatu oppi siirtyy toiminnan tasolle sekä lisätä tältä osin tietämystä verkko-oppimisesta henkilöstökoulutusmuotona erityisesti pankki- ja rahoitusallalla.

## **2.4 Henkilöstökoulutuksen arviointi ja tuloksellisuus**

### **2.4.1 Koulutuksen arviointi**

Henkilöstökoulutuksen vaikutusten arviointi on olennainen osa koulutusprosessia. Monet tutkijat ovat todenneet, että arvioinnin toteuttaminen on kuitenkin yrityksissä usein puutteellista tai sitä ei suoriteta lainkaan. Tämä johtuu suurelta osin siitä, että yrityksissä ei aina osata hahmottaa, mitä koulutuksesta olisi arvioitava ja kuinka arviointi olisi käytännössä toteutettava.<sup>51</sup> Tutkijat ovat esittäneet useita kannanottoja henkilöstökoulutuksen arvioinnin puolesta, ja nykyään arvioinnin merkitys koulutusohjelmien kehittämistyökaluna ymmärretään organisaatioissa paremmin.

Henkilöstökoulutusta pidetään investointina, joka kohdistuu työntekijöihin. Kun yrityksissä puhutaan investoinneista ja tehdään ratkaisuja eri investointivaihtoehtojen kesken, kohdistuu mielenkiinto väistämättä niiden kannattavuuteen ja tuottavuuteen. Organisaatioissa ollaan kiinnostuneita siitä, mitä vaikutuksia investoinnilla saavutetaan, ja tämän selvittäminen edellyttää aina arviointia.<sup>52</sup> Robinson & Robinson (1989) ovat jakaneet koulutuksen arvioinnin kahteen tasoon; mikro- ja makrotason arviointiin. Mikrotason arvioinnissa huomio keskitetään yksilöön ja hänen suorituskykynsä parantumiseen. Makrotason arvioinnissa puolestaan arvioinnin kohteena on ihmisryhmä, ja tarkoituk-

---

<sup>50</sup> Staffans 2001.

<sup>51</sup> Mann & Robinson 1996, 14–19.

<sup>52</sup> Kantanen 1996, 61.

sena on määrittää esimerkiksi, kuinka suuri prosenttiosuus koulutukseen osallistuneista käyttää opittuja taitoja työssään.<sup>53</sup>

Henkilöstökoulutukselta, muiden yritysinvestointien tavoin, odotetaan tuloksellisuutta, joka voidaan määritellä eri tavoin organisaation mukaan. Useimmiten organisaatiot tavoittelevat henkilöstökoulutuksen ja osaamisen kehittämisen avulla muutoksia työkäyttäytymisessä, ja sen myötä yksilön osaamistason kohottamista, suorituskyvyn parantamista työtehtävissä sekä organisaation toiminnan tehostumista. Henkilöstökoulutuksen vaikutuksia arvioitaessa painopiste vaihtelee yleensä koulutukselle asetettujen tavoitteiden mukaisesti, ja tarkasteluun voidaan ottaa esimerkiksi yksilö- työryhmä- tai organisaatiotasoa.<sup>54</sup>

Huolimatta siitä käytetäänkö työntekijöitä koulutettaessa perinteistä opettajälähtöistä kurssiopetusta, verkko-oppimista tai jotain vaihtoehtoista menetelmää, vaatii onnistuneen koulutusohjelman toteutuminen perustakseen järjestelmällisen suunnittelun, joka on rakentunut selkeille, etukäteen asetetuille tavoitteille.<sup>55</sup> Mitä yksityiskohtaisemmin on määritelty suoritus, jonka parantamiseen koulutuksella pyritään, sitä helpompi on toteuttaa myös koulutuksen päättyessä tuotosten ja vaikutusten mittaaminen ja arviointi.<sup>56</sup> Selkeän tavoiteasettelun lisäksi koulutusohjelmia laadittaessa on tärkeää, että koulutus ymmärretään ja käsitellään osana yrityksen liiketoimintaa, jolloin koulutusohjelmat sidotaan liiketoiminnan peruslähtökohtiin ja tarpeisiin.<sup>57</sup>

Henkilöstökoulutuksen arviointia voidaan pitää koulutuksen prosessien, vaikutusten ja tulosten mittaamisena tarkoituksena edistää niiden toteutumista.<sup>58</sup> Koulutuksen tuloksellisuutta selvitetään yleensä vertaamalla koulutuksen tuotoksia asetettuihin tavoitteisiin. Koulutus on sitä onnistuneempaa, mitä paremmin koulutuksen tuotokset vastaavat tavoitteita.<sup>59</sup> Arvioinnin avulla voidaan osoittaa muun muassa onko koulutus ollut riittävää, oikeanlaatuista ja kannattavaa.<sup>60</sup> Nykyään henkilöstökoulutuksen tuotokset eivät kuitenkaan saa vielä täysin ansaitsemaansa huomiota. Joissakin tapauksissa suurin mie-

---

<sup>53</sup> Robinson & Robinson 1989, 212.

<sup>54</sup> Kantanen 1996, 40–49.

<sup>55</sup> Kirkpatrick 1998, 14.

<sup>56</sup> Bramley 1991, 61.

<sup>57</sup> Robinson & Robinson 1989, 8.

<sup>58</sup> Peltonen ym. 1992, 12–13.

<sup>59</sup> Peltomäki (toim.) 1988, 39–41.

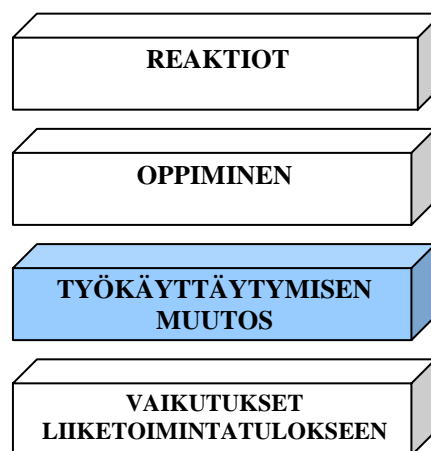


lenkiinto voi keskittyä liiaksi itse koulutustapahtuman toteutukseen perusteellisen tavoitteen asettamisen ja tuotosten arvioinnin kustannuksella. Alan tutkijat ovat Donald Kirkpatrickin johdolla 1950-luvun lopulta lähtien kehittäneet ja esitelleet useita malleja ja luokituksia, jotka soveltuvat henkilöstökoulutuksen evaluointiin. Myös yritykset hyödyntävät näitä malleja usein henkilöstökoulutusta arvioidessaan. Seuraavaksi esitellään alan kirjallisuudessa esiintyviä keskeisimpiä arviointimalleja.

#### 2.4.2 Kirkpatrickin arviointimalli

Yksi vanhimmista koulutuksen arviointia tutkineista tieteilijöistä on amerikkalainen Donald Kirkpatrick. Hän on luonut organisaatioissa laajasti tunnetun ja käytetyn arviointimallin, joka on toiminut lähtökohtana myös useiden muiden tutkijoiden malleissa. Arvioinnin pääasiallisena tarkoituksena on määrittää, kuinka tulokellinen koulutusohjelma on ollut, ja lisäksi selvittää kuinka henkilöstökoulutusta voisi jatkossa kehittää entistä paremmaksi<sup>61</sup>.

Donald Kirkpatrickin jo vuonna 1959 esittämässä mallissa arvioinnin kohteena on neljä eri tasoa (kuvio 5).<sup>62</sup> Nämä ovat



**Kuvio 5. Kirkpatrickin arviointimallin tasot**

Arviointimallin ensimmäisellä tasolla mitataan koulutukseen osallistuneiden reaktioita ja tyytyväisyyttä koulutusohjelmaa kohtaan.<sup>63</sup> Yrityksissä koulutusohjelmia evaluoidaan yleisimmin juuri reaktioiden kautta, ja niiden toteaminen onkin arvioinnin helpoin ja

<sup>60</sup> Peltonen ym. 1992, 12–13.

<sup>61</sup> Kirkpatrick 1998, 16.

<sup>62</sup> Kirkpatrick 1998, 19; Phillips 2002; Alliger & Janak 1989, 331–339.

<sup>63</sup> Phillips 2002.

yksinkertaisin osa. Tavallisesti tietoa osallistujien reaktioista kerätään välittömästi koulutuksen jälkeen kurssipalautteen muodossa.<sup>64</sup> Palaute voi olla joko kirjallista, suullista tai sähköisten viestimien avulla välitettyä. Jos koulutukseen osallistuneet työntekijät ovat olleet tyytyväisiä kurssin sisältöön ja käytettyihin opetusmetodeihin, ovat edellytykset opitun soveltamiseen suotuisat. Koulutuksen herättämät negatiiviset reaktiot puolestaan vähentävät melko suurella todennäköisyydellä yksilön oppimista. On kuitenkin hyvä muistaa, että osanottajan myönteinenkin suhtautuminen koulutusohjelmaa kohtaan ei yksinään riitä varmistamaan yksilön oppimista.<sup>65</sup>

Peltomäki (1988) on osuvasti kuvannut oppimista pyramidin rakentamisena. Samoin kuin pyramidi rakentuu kivi kiven päälle, muodostuu yksilön osaaminen yksittäisistä osasista, jotka jäsentyvät toisiaan täydentäen kokonaisuuksiksi. Yksittäinen tieto, joka on saatu koulutuksesta, on arvotonta, jollei se jäsenny aikaisemmin opittuun kokonaisuuteen ja täydennä yksilön osaamista.<sup>66</sup> Arviointimallin toisella tasolla mittauksen kohteena onkin varsinainen oppiminen ja tällöin pyrkimyksenä on saada selville, ovatko osanottajat saaneet koulutuksen kautta uutta osaamista.<sup>67</sup> Osaaminen koostuu niin tiedoista, taidoista kuin asenteistakin, ja koulutusohjelmalle asetetut tavoitteet määrittelevät, mitä edellä mainituista osa-alueista kulloisessakin koulutuksessa painotetaan. Tarkoituksena voi olla esimerkiksi henkilöstön taitotason nostaminen tietyssä työtehtävässä tai työntekijöiden asenteiden muuttaminen toivottuun suuntaan. Yksilön oppimista mittaessa käytetään yleensä hyväksi vertailua. Jotta arviointi voitaisiin toteuttaa onnistuneesti, on hankittava riittävä informaatio niistä tiedoista, taidoista ja asenteista, joita työntekijöillä on ollut ennen koulutusohjelman alkua. Tämän jälkeen näitä tietoja verrataan niihin tuloksiin, joita saadaan koulutuksen päätyttyä.<sup>68</sup>

Yrityksen kannalta erityisen tärkeäksi nousevat koulutuksen vaikutukset pitkällä aikavälillä.<sup>69</sup> Tämän vuoksi organisaatioiden ei tulisikaan jättää koulutuksen arviointia ainoastaan kahden ensimmäisen tason eli osanottajien reaktioiden ja oppimisen mittaamiseen. Koulutuksen tuloksellisuudesta tai tuloksettomuudesta voidaan ryhtyä puhumaan vasta, kun on mitattu, miten työntekijät ovat alkaneet hyödyntämään opittuja asioita ja uutta

---

<sup>64</sup> Kantanen 1996, 40–41.

<sup>65</sup> Kirkpatrick 1998, 25.

<sup>66</sup> Peltomäki (toim.) 1988, 77.

<sup>67</sup> Phillips 2002; Kirkpatrick 1998.

<sup>68</sup> Kirkpatrick 1998, 39–47.

osaamista käytännössä. Koulutusohjelman suorittaminen ei takaa, että oppi siirtyy automaattisesti käytäntöön, ja tämän vuoksi Kirkpatrickin mallin kolmannella tasolla mittauksen kohteena onkin osaamisen soveltaminen ja työkäyttäytymisen muutos koulutuksen seurauksena. Tämä arviointitaso on yrityksen kannalta mielenkiintoinen ja tärkeä osa-alue, sillä arvioimalla opitun soveltamista, saadaan tietoa muun muassa, kuinka usein ja kuinka tehokkaasti työntekijät hyödyntävät uutta osaamista. Kolmannen tason arviointia tehtäessä on myös mahdollista löytää niitä tekijöitä, jotka ovat edistäneet tai hidastaneet yksilön osaamisen siirtymistä käytäntöön. Tämä informaatio on hyödyllistä pyrittäessä kehittämään yrityksen koulutusohjelmia tuloksellisemmiksi.<sup>70</sup>

Kirkpatrickin mallin neljäs ja viimeinen taso on keskittynyt evaluoimaan koulutuksen vaikutuksia organisaation liiketoimintatulokseen. Mittaus kohdistuu siihen, kuinka paljon uusi osaaminen ja sen hyödyntäminen ovat vaikuttaneet yrityksen tuloskehitykseen.<sup>71</sup> Jotta tällä tasolla saavutettaisiin positiivisia tuloksia, on edellytyksenä, että henkilöstön työkäyttäytymisessä tapahtuu myös muutoksia.<sup>72</sup>

### **2.4.3 Muita näkökulmia henkilöstökoulutuksen arviointiin**

Kantanen (1996) on tutkimuksessaan tuonut esille, että organisaatioissa on osoittautunut vaikeaksi arvioida koulutuksen johdosta tapahtuvaa työkäyttäytymisen muuttumista ja erityisesti sen vaikutuksia tuloksiin. Siksi tutkijat ovat kehittäneet Kirkpatrickin ajatuksista entistä kattavampia arviointimalleja (taulukko 1).<sup>73</sup> Esimerkiksi Hamblin (1974) lisäsi Kirkpatrickin malliin viidennen tason, jossa mitataan, miten koulutusohjelmalla on ollut vaikutusta perimmäisten tavoitteiden eli organisaation kokonaistavoitteiden saavuttamisessa. Laird (1983) puolestaan toi oman mallinsa neljännellä tasolla mittauksen kohteeksi koulutuksen kustannustehokkuuden.

Nykyään yritykset hyödyntävät runsaasti Jack J. Phillipsin (2002) esittämää koulutuksen arviointimallia, joka pohjautuu myös Kirkpatrickin 40 vuoden takaisiin ajatuksiin. Kyseisestä arviointimallista puhuttaessa käytetään myös joskus, tekijöidensä mukaisesti, nimitystä ”Kirkpatrick-Phillips – malli”. Jack J. Phillips on laajentanut Kirkpatrickin ajatuksia lisäämällä malliin tason, jossa arvioinnin kohteena on investoinnin tuotto-

---

<sup>69</sup> Kantanen 1996, 40–41.

<sup>70</sup> Phillips 2002.

<sup>71</sup> Phillips 2002.

<sup>72</sup> Kirkpatrick 1998, 23; 65.

<sup>73</sup> Kantanen 1996, 42.

senti (ROI = Return on Investment). Tällöin yrityksissä mitataan sitä rahallista arvoa, joka saadaan, kun verrataan koulutuksen tuottoja niihin kustannuksiin, joita koulutus on aiheuttanut.<sup>74</sup> Kyseessä on matemaattinen arviointimittari, jonka avulla yritys voi selvittää koulutusinvestointiensä tuottoastetta. Perinteisesti ROI – mittaria on käytetty yrityksissä lähinnä aineellisten investointien tuotto prosenttien selvittämiseksi, mutta nykyään sen nähdään sopivan hyvin myös aineettomien investointien ja erityisesti verkkooppimisinvestointien arviointiin.<sup>75</sup> Nykyajan kansainvälisissä liikeyrityksissä Phillipsin ROI-mallia käytetäänkin jo laajasti myös henkilöstökoulutusta arvioidessa ja viime aikoina ROI-metodologia on otettu käyttöön myös suurimmissa suomalaisyrityksissä, kuten Nokia Oyj:ssä.<sup>76</sup>

**Taulukko 1. Koulutuksen arviointimalleja<sup>77</sup>**

	<b>KIRKPATRICK</b> (1969)	<b>HAMBLIN</b> (1974)	<b>LAIRD</b> (1983)	<b>BOOTHE</b> (1985)	<b>PHILLIPS</b> (2002)
<b>Taso 1</b>	Reaktiot	Reaktiot	Reaktiot	Koulutustoiminta	Reaktiot
<b>Taso 2</b>	Oppiminen	Oppiminen	Oppiminen	Oppija/työntekijä	Oppiminen
<b>Taso 3</b>	Työkäyttäytyminen	Työkäyttäytyminen	Operatiivinen toiminta	Organisaation tavoitteet	Työkäyttäytyminen
<b>Taso 4</b>	Tulokset	Organisaatio	Koulutuksen kustannustehokkuus	Koko liiketoiminnan tavoitteet	Organisaation suorituskyky
<b>Taso 5</b>		Perimmäinen hyöty			ROI = investoinnin tuottoaste

#### 2.4.4 Tuloksellinen henkilöstökoulutus

Tutkijat ovat esittäneet erilaisia näkemyksiä ja vaihtoehtoisia määritelmiä tuloksellisesta koulutuksesta. Määritelmät vaihtelevat laajasti valitun näkökulman mukaan, ja tuloksellisuuden lisäksi puhutaan usein myös koulutuksen vaikuttavuudesta ja tehokkuudesta. Joissain tapauksissa käsitteitä käytetään synonyymeinä, kun taas toisissa tutkimuksissa niiden korostetaan olevan riippuvuussuhteessa toisiinsa. Vaherva (1985) esimerkiksi määrittelee koulutuksen vaikuttavuuden koulutuksessa asetettujen lähi- ja etätavoittei-

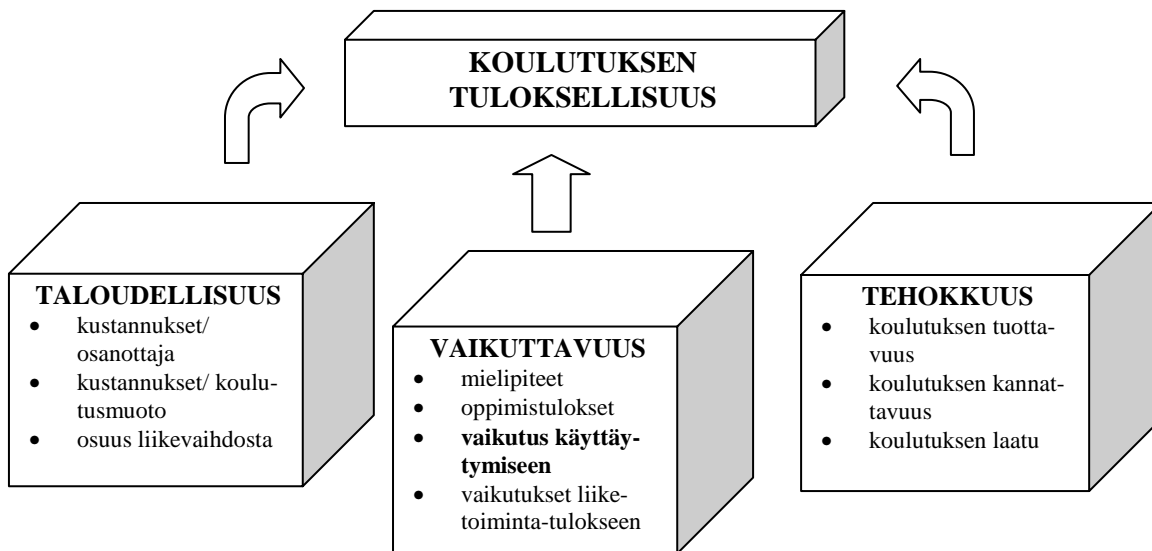
<sup>74</sup> Phillips 2002.

<sup>75</sup> Philipson 2002 <http://www.philipson.info/files/RoLeLearn.pdf> 4.1.05.

<sup>76</sup> Patjas 2004.

<sup>77</sup> Kantanen 1996, 42 (mukaeltu).

den saavuttamisena. Vaikutukset ovat epäsuoria tuotteita, tapahtumia tai olosuhteita, jotka ovat seurausta välittömistä tuotoksista ja aikaisemmista koulutusvaikutuksista.<sup>78</sup> Peltonen, Laitinen & Juuti (1993) ovat sitä vastoin esittäneet koulutuksen tuloksellisuuden kokonaisuutena, joka koostuu vaikuttavuuden lisäksi myös tehokkuudesta ja taloudellisuudesta (kuvio 6). Kaksi viimeksi mainittua määrittävät koulutuksen tuloksellisuutta lähinnä kustannus- ja tuottonäkökulmasta, kun taas koulutuksen vaikuttavuutta tarkasteltaessa painottuvat muut seikat.<sup>79</sup>



**Kuvio 6. Koulutuksen tuloksellisuus (Peltosen ym. mukaan<sup>80</sup>)**

Kantanen (1996) puolestaan määrittelee tutkimuksessaan koulutuksen tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden toisiaan vastaavina käsitteinä ja painottaa taloudellisen hyödyn näkökulmaa.<sup>81</sup> Useimmiten onkin niin, että koulutuksen tuloksellisuutta tarkasteltaessa keskitytään tarkemmin johonkin tiettyyn osa-alueeseen, eikä tuloksellisuutta käsitellä yhtä laajana kokonaisuutena, kuten Peltonen ym. (1993) esittää. Muun muassa Rae (1986) toteaa, että koulutuksen lähtökohtana on saada aikaan muutoksia henkilöstön työkäyttäytymisessä. Tällöin koulutus on tuloksellista, kun henkilöstö on oppinut tietoja ja taitoja, joita se hyödyntää käytännössä. Rae (1986) jakaa koulutuksen arvioinnin sisäiseen ja ulkoiseen arviointiin. Sisäinen arviointi kohdistuu itse koulutusohjelmaan ja sen toteutukseen, kun taas ulkoisessa arvioinnissa huomio keskittyy siihen, mitä koulutukses-

<sup>78</sup> Kantanen 1996, 16.

<sup>79</sup> Peltonen ym. 1993, 14.

<sup>80</sup> Peltonen ym. 1993.

sa mukana olleet ovat oppineet ja kuinka opittu on siirtynyt työrutiineihin. Yritysten olisi suoritettava sisäisen arvioinnin lisäksi myös ulkoista arviointia, sillä käytetyt koulutusmetodit ja koulutuksen asianmukainen sisältö eivät vielä riitä takaamaan, että koulutus olisi tuloksellista. Vasta ulkoista arviointia suoritettaessa, saadaan selville koulutuksen todellinen tuloksellisuus, tässä tapauksessa opitun siirtyminen toiminnan tasolle.<sup>82</sup> Myös Phillipsin (2002) mukaan koulutuksen tuloksellisuudesta voidaan ryhtyä puhumaan vasta siinä vaiheessa, kun on selvitetty, kuinka osallistujat ovat ryhtyneet hyödyntämään opittuja asioita, ja sitä kautta edistäneet organisaation toiminnan tehostumista. Osaamisen onnistunut siirtäminen työkäytäntöihin on avain menestykseen. Jos tämä tapahtuu koulutuksen seurauksena, voidaan koulutusta pitää tuloksellisena.<sup>83</sup>

Dana ja James Robinsonin (1989) ajatukset henkilöstökoulutuksen arvioinnista ja kehittämisestä ovat myös alalla tunnettuja. He painottavat koulutuksen olevan vaikuttavaa ja tuloksellista, kun koulutuksessa opetettuja asioita sovelletaan työssä aikaan saaden entistä parempia tuloksia.<sup>84</sup> Robinsonit ovat luoneet kaavan, jonka mukaan oppimiskokemusten hyödyntäminen työyhteisössä vaikuttaa suoraan liiketoiminnalliseen tulokseen (kuvio 7).

**oppimiskokemukset X työympäristö = liiketoiminnalliset tulokset**

**Kuvio 7. Koulutuksen suhde liiketoimintatulokseen<sup>85</sup>**

Heidän tutkimuksensa korostaa siten, että yritys saavuttaa toivottuja tuloksia, kun koulutuksessa opetettuja asioita sovelletaan käytännössä. Jos mallin vasemmalla puolella olevista tekijöistä toinen on nolla, on kokonaistulos Robinsonien mukaan myös nolla.<sup>86</sup>

#### **2.4.5 Työkäyttäytymisen muutos tuloksellisuuden lähtökohtana**

Henkilöstökoulutusta voidaan arvioida eri näkökulmista ja koulutuksen tuloksellisuus voidaan määritellä eri tavoin, kuten edellä on esitetty. Useissa yrityksissä ongelmana on, että koulutuksen kautta saatu oppi ei siirry työkäytäntöön, eivätkä työntekijät joko

---

<sup>81</sup> Kantanen 1996, 21.

<sup>82</sup> Rae 1986, 103–113.

<sup>83</sup> Phillips 2002, 234–237.

<sup>84</sup> Kantanen 1996, 80.

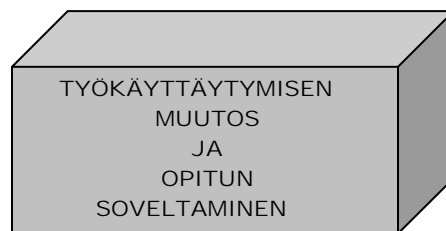
<sup>85</sup> Robinson & Robinson 1989, 187.

<sup>86</sup> Kantanen 1996, 80.

osaa tai halua hyödyntää uutta osaamista työtehtävissään.<sup>87</sup> Kantanen (1996) on tutkimuksessaan todennut, että useimmiten henkilöstökoulutuksen ja sen vaikuttavuustutkimuksen suurin haaste on saada kursseilla opetetut asiat osaksi jokapäiväistä rutiinia ja havaita opetuksen vaikutukset työssä.<sup>88</sup> Työkäyttäytymisen ja sen muuttumisen arviointi nähdään usein sen verran työläänä, ettei siihen yrityksissä juurikaan ryhdytä, vaikka käyttäytymistavoitteet usein mainitaankin koulutusohjelmissa.<sup>89</sup> Tämä tutkimus keskittyy nimenomaan selvittämään ja arvioimaan henkilöstökoulutusta ja sen tuloksellisuutta työkäyttäytymisen muutoksen ja opitun soveltamisen kautta (taulukko 2).

**Taulukko 2. Tutkimuksessa käytetty arviointinäkökulma**

	<b>KIRKPATRICK</b> (1969)	<b>HAMBLIN</b> (1974)	<b>LAIRD</b> (1983)	<b>BOOTHE</b> (1985)	<b>PHILLIPS</b> (2002)
<b>Taso 1</b>	Reaktiot	Reaktiot	Reaktiot	Koulutustoiminta	Reaktiot
<b>Taso 2</b>	Oppiminen	Oppiminen	Oppiminen	Oppija/työntekijä	Oppiminen
<b>Taso 3</b>	<b>TYÖKÄYTTÄYTYMINEN</b>	<b>TYÖKÄYTTÄYTYMINEN</b>	<b>OPERATIIVINEN TOIMINTA</b>	Organisaation tavoitteet	<b>TYÖKÄYTTÄYTYMINEN</b>
<b>Taso 4</b>	Tulokset	Organisaatio	Koulutuksen kustannustehokkuus	Koko liiketoiminnan tavoitteet	Organisaation suorituskyky
<b>Taso 5</b>		Perimmäinen hyöty			ROI = investoinnin tuottoaste



Phillips (2002) on todennut, että henkilöstökoulutusta arvioidessa on huomioitava, että arviointimallin kaikki viisi osatekijää: reaktiot, oppiminen, työkäyttäytyminen, vaikutus liiketoimintatulokseen sekä koulutusinvestoinnin tuotto, ovat vaikutussuhteessa toisiinsa. Phillipsin (2002) mukaan vaikutusten välillä vallitsee ketju, jossa alempi taso vaikut-

<sup>87</sup> Phillips 2002, 88–89.

<sup>88</sup> Kantanen 1996, 47.

<sup>89</sup> Kantanen 1996, 40.

taa aina seuraavaan tasoon. Näin ollen esimerkiksi opitun soveltamiselle ja työkäyttämisen muutokselle syntyvät hyvät edellytykset, kun koulutuksen osanottajat mieltävät koulutuksen myönteisesti, oppivat uutta ja omaavat aikomuksia toteuttaa koulutuksen myötä karttunutta osaamista käytännössä.<sup>90</sup> Bramley (1991) puolestaan on nostanut esille yksilön kokemukset, ja korostaa niiden merkitystä opitun hyödyntämisessä työtehtäviin. Bramleyn (1991) mukaan opitun hyödyntämistä tapahtuu tehokkaimmillaan silloin, kun työntekijä on kokenut onnistuneensa työtehtävien suorittamisessa uusia taitoja käyttäen. Onnistumisen kokemukset kasvattavat todennäköisyyttä, että työntekijä käyttää oppimaansa myös jatkossa ja täydentää tai korvaa uusilla tiedoilla ja taidoilla vanhoja toimintamalleja. Sitä vastoin, jos työntekijä on epäonnistunut käyttäessään uusia taitoja, todennäköisyys vanhojen toimintamallien käyttöön kasvaa.<sup>91</sup> Furjanic ja Trotman (2000) toteavat, että koulutuksen jälkeen työntekijä palaa usein työhönsä aikomukseensa hyödyntää vastikään hankkimaansa osaamista. Työkiireet voivat kuitenkin aiheuttaa sen, että työntekijän on mahdoton keskittää aikaa ja energiaa uuden opin soveltamiselle.<sup>92</sup> Koulutuksesta saatu osaaminen voi siten jäädä käyttämättä, ja oppimispsykologian mukaisesti opitut asiat unohtuvat melko nopeasti, ellei opittua ryhdytä hyödyntämään koulutuksen jälkeen.<sup>93</sup> Kirkpatrick (1998) on lisäksi todennut, että osa koulutuksen osanottajista soveltaa opittua heti koulutuksen päätyttyä työruutiineissaan, kun taas toisilla tietojen ja taitojen hyödyntämiseen voi kulua jopa puoli vuotta tai enemmän. Joukkoon mahtuu myös yksilöitä, joiden kohdalla muutosta työkäyttämisen ei tapahdu koskaan. On myös mahdollista, että työntekijä palaa syystä tai toisesta entisten toimintamallien ja taitojen käyttöön, vaikka hän olisi jo soveltanut uutta osaamista jonkin aikaa.<sup>94</sup>

Organisaatiot keskittyvät liian usein arvioimaan koulutusta ainoastaan reaktiotasolla, ja suuntaavat liian vähän huomiota koulutuksen vaikutuksiin pidemmällä aikavälillä.<sup>95</sup> Kantanen (1996) on tutkimuksessaan tuonut esille, että koulutuksen päättymisvaiheessa tapahtuva reaktioiden ja opitun mittaaminen ei kerro, kuinka pysyvästä muutoksesta on

---

<sup>90</sup> Phillips 2002, 73.

<sup>91</sup> Bramley 1991, 25.

<sup>92</sup> Furjanic & Trotman 2000, 75.

<sup>93</sup> Kantanen 1996, 40–41.

<sup>94</sup> Kirkpatrick 1998, 55.

<sup>95</sup> Bramley 1991, 25.



kyse. Raen (1986) mukaan koulutusta arvioidessa olisi tärkeää selvittää onko koulutus täyttänyt oppimistavoitteen, vaikuttiko koulutus käyttäytymisen muutokseen ja käytetäänkö opittua päivittäisissä työkäytännöissä.<sup>96</sup> Pohtia voi esimerkiksi, mitä uutta työkäytäntöihin on tullut, mitä käytäntöjä työntekijä on mahdollisesti muuttanut tai korvannut koulutuksen seurauksena sekä mitä koulutuksesta saatuja taitoja työntekijä käyttää tai jättää työssään käyttämättä.

Työntekijän käyttäytymismuutokseen vaikuttavat useat eri tekijät. Kantasen (1996) mukaan näitä ovat muun muassa henkilön valmiudet ja innokkuus opitun soveltamiseen, opetettava aines, koulutusmuoto sekä työpaikan olosuhteet. Lisäksi mielipiteet ja pysyväisluonteinen suhtautuminen eli asenteet vaikuttavat osaltaan työkäyttäytymisen muuttumiseen.<sup>97</sup> Käyttäytymismuutokseen pyrkiessä on tärkeää, että organisaatio tukee, kannustaa ja palkitsee henkilöstöä muutoksista.<sup>98</sup> Työpaikoilla pysyvät käyttäytymismuutokset ilmenevät usein niin pitkien aikojen kuluttua, että muutosten suoraa yhteyttä koulutukseen voi olla vaikea selvittää.<sup>99</sup> Siitä huolimatta organisaation kannalta on tärkeää, että arviointiin ryhdytään, jotta saadaan selville täytyivätkö koulutukselle asetetut tavoitteet toivotulla tavalla. Jos tavoitteet eivät täytyneet, on selvitettävä koulutuksen tuloksettomuuteen vaikuttaneita syitä sekä pohdittava tarvittavia toimenpiteitä, jotta vastaavanlainen tilanne vältettäisiin jatkossa.

Koulutuksen pitkän tähtäimen vaikutusten tutkiminen on tärkeää, vaikka monet organisaatiot toiminnallaan yhä vähättelevätkin sen merkitystä. Organisaatio voi hankkia tietoa monin tavoin selvittäessään koulutuksesta saadun osaamisen siirtymistä käytäntöön.<sup>100</sup> Arvioinnissa voidaan käyttää hyväksi muun muassa esimiehiä ja heidän näkemyksiään. Esimiehille tarjoutuu asemansa vuoksi hyvä mahdollisuus tarkkailla henkilöstön työkäyttäytymisen muuttumista, ja he pystyvät seuraamaan esimerkiksi yrityksen sisäisistä raporteista työntekijöiden tehokkuuden ja tuottavuuden kasvua. Toisena arviointimenetelmä voidaan käyttää kyselyä ja survey-tutkimuksia, joiden kautta on mahdollista kerätä mielipiteitä ja näkemyksiä eri näkökulmista. Kyselyn kohteena voivat olla niin koulutukseen osallistuneet työntekijät kuin heidän esimiehensäkin tai kysely

---

<sup>96</sup> Rae 1986, 4–5.

<sup>97</sup> Kantanen 1996, 40–41.

<sup>98</sup> Kirkpatrick 1998, 21.

<sup>99</sup> Kantanen 1996, 40–41.

<sup>100</sup> Phillips 2002, 122.

voidaan suunnata koulutuksessa olleiden henkilöiden työtovereille. Osoittamalla työkäyttäytymisen muuttumista koskeva kyselylomake koulutusohjelmaan osallistuneille, saadaan selville työntekijöiden henkilökohtainen näkemys siitä, kuinka paljon opittuja taitoja hyödynnetään. Yksilöinä he osaavat määritellä käyttävätkö osaamista työssään sekä mitkä tekijät ovat edistäneet tai estäneet heidän oppimistaan ja opitun soveltamista.<sup>101</sup> Koulutuksen luonteesta riippuen on kuitenkin hyvä huomioida, että työntekijä ei aina ole kaikkein luotettavin tietolähde käytettäväksi, sillä hän ei välttämättä myönnä, jos ei hyödynnä opittua.<sup>102</sup> Tapauksesta riippuen kannattaa tiedon hankinnassa käyttää myös muita aineiston keruumetodeja. Arviointia voi suorittaa esimerkiksi haastatteleamalla kaikkia edellä mainittuja osapuolia joko yksittäin tai ryhmässä. Yhtenä menetelmänä voi käyttää myös havainnointia, jolloin koulutukseen osallistujat sekä heidän suorittamansa työruutiinit ovat seurannan kohteena.<sup>103</sup> Sopivan menetelmän valinta on aina yritys- ja koulutusohjelmakohtainen, ja valinta määräytyy muun muassa arvioinnin tavoitteiden sekä koulutuksen luonteen ja sisällön mukaan.

## 2.5 Tutkimuksen kannalta keskeiset johtopäätökset teoriasta

Yrityksen henkilöstökoulutuksen perimmäisenä tarkoituksena on kehittää työntekijän osaamista siten, että se auttaa häntä suoriutumaan työtehtävistään taitavasti ja asiantuntevasti hyödyttäen samalla organisaatiota sen tavoitteiden saavuttamisessa. Henkilöstön osaamisen kehittämisen keinot monipuolistuvat jatkuvasti ja tietoyhteiskuntakehityksen myötä viimeisin merkittävä muutos yritysten koulutusohjelmissa, on ollut verkkooppimisen käyttöönotto ja sen aseman vakiintuminen osaksi henkilöstön osaamisen kehittämistä. Verkko-oppiminen yhtenä henkilöstökoulutuksen muotona on tullut yrityksiin jäädäkseen, vaikkakin sen vaikutusten arviointi on vielä melko vähäistä.

Nykyään henkilöstökoulutusta pidetään organisaatioissa investointina muiden yritysinvestointien tavoin, ja tämä tulee esille erityisesti yrityksen harkitessa verkko-oppimisen käyttöönottoa. Uudesta koulutusmuodosta aiheutuvat kustannukset voivat aluksi olla hyvin suuria, ja tämän vuoksi sen käyttöönottoa pohditaan yrityksissä tarkasti useasta

---

<sup>101</sup> Phillips 2002, 145.

<sup>102</sup> Kirkpatrick 1998, 51.

<sup>103</sup> Garavaglia 1993, 63-69.

eri näkökulmasta. Verkko-oppimisinvestoinnille on asetettu yleensä selkeät tavoitevaatimukset, jotta koulutusmuodon käyttö yrityksessä olisi perusteltua. Se, kuinka tavoitteet lopulta saavutetaan, jää kuitenkin liian usein selvittämättä. Koulutuksen arviointi on ensiarvoisen tärkeää, jotta voidaan edistää koulutuksen tulosten ja vaikutusten toteutumista sekä kehittää koulutusta entistä tuloksellisemmaksi.<sup>104</sup> Erityisesti arvioinnin merkitys korostuu, kun kohteena on uusi toimintatapa, jonka toimivuudesta ei ole kertynyt kokemusta.

Selvitettäessä koulutusmuodon aikaansaamia vaikutuksia, voidaan arviointia suorittaa eri näkökulmista, kuten teoriaosassa tuodaan esille. Tuloksellisuutta tavoiteltaessa ei riitä, että työntekijä oppii koulutuksen kautta uusia tietoja ja taitoja, vaan opin on myös muututtava toiminnaksi. Vasta tällöin voidaan ryhtyä puhumaan uuden osaamisen syntymisestä. Lähtökohtaisesti kaiken henkilöstökoulutuksen tarkoituksena on saada aikaan muutoksia henkilöstön työkäyttäytymisessä, ja tämä näkökulma painottuu myös tässä tutkimuksessa<sup>105</sup>.

Edellä esitetty teorian tieto verkko-oppimisesta sekä työkäyttäytymisen muutosten arvioinnista toimivat lähtökohtana tutkimuksen empiirisessä osassa, jossa tutkitaan kohdeyrityksen ja sen yksittäisen verkkokoulutusprojektin tuloksellisuutta. Teorian pohjalta voidaan todeta, että verkkokoulutuksen kautta saadun opin siirtymistä toiminnaksi edistetään parhaiten, kun yritys huomioi koulutusmuodon erityispiirteet, kuten joustavuuden, itseohjautuvuuden ja oppijan itsenäisemmän roolin. Lisäksi opitun soveltamista tuetaan ottamalla huomioon koulutukseen osallistuvien henkilöiden näkemykset koulutuksen toteutuksessa. Tämän vuoksi tutkimuksen empiirisessä osassa korostetaan koulutusmuodon arvioinnin ohella myös henkilöstön verkko-oppimiskokemuksia sekä niiden pohjalta tehtyjä ehdotuksia koulutusmuodon kehittämiseksi. Tavoitteena on, että kehittämismuutosten avulla yrityksen verkkokoulutusten sisältö siirtyisi jatkossa entistä tehokkaammin käytäntöön ja näin ollen lisäksi myös koulutuksen tuloksellisuutta.

---

<sup>104</sup> Peltonen ym. 1993, 12.

<sup>105</sup> Rae 1986, 103–113.

## 3 TUTKIMUSMENETELMÄT JA -AINEISTO

### 3.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten verkkokoulutuksen kautta saatu oppi siirtyy toiminnan tasolle sekä löytää ehdotuksia verkkokoulutuksen kehittämiseksi, jotta koulutuksen kautta saadun opin soveltamiselle muodostuisi suotuisat lähtökohdat ja edellytykset.

Empiirisen aineiston rooli on tutkimuksessa keskeinen. Aineisto koostuu Aktia Säästöpankki Oyj:n verkko-oppimisena toteutetun PC-koulutusprojektin tuloksellisuuden arvioinnista sekä henkilöstön verkko-oppimiskokemuksista. Lisäksi empiirinen osa sisältää edellä mainittujen pohjalta laadittuja ehdotuksia ja suosituksia koulutusmuodon kehittämiseksi.

Henkilöstöä voidaan kouluttaa useilla tavoilla ja työntekijät oppivat koulutuksen kautta monipuolisesti eri asioita. Tämä ei kuitenkaan vielä takaa sitä, että valittu koulutusmuoto olisi ollut tehokas tai koulutus olisi ollut tuloksellista, jos tavoitteena pidetään sitä, että henkilöstö soveltaa opittuja taitoja käytännössä. Tutkimuksen empiirinen osa keskittyy arvioimaan ja kuvaamaan, kuinka verkko-opiskelun kautta saadut opit ovat siirtyneet toiminnaksi kohdeorganisaatioissa ja kuinka organisaation työntekijät ovat kokeneet uuden opetusmuodon käyttämisen henkilöstökoulutuksessa. Näin ollen tutkimusta voidaan luonnehtia tapaus- eli casetutkimukseksi. Casetutkimuksessa tavoitteena on saada yksityiskohtaista tietoa jostakin tapauksesta ja pyrkiä hahmottamaan kokonaisuutta mahdollisimman monipuolisesti<sup>1</sup>. Robert K. Yin (1989) määrittelee casetutkimuksen empiiriseksi tutkimukseksi, jossa tutkitaan jotakin ilmiötä luonnollisessa ympäristössä käyttäen hyväksi monenlaista empiiristä aineistoa.<sup>2</sup> Tapaustutkimuksessa voidaan siis käyttää kvalitatiivisen tiedon ohella myös kvantitatiivista informaatiota, joten tutkimuksen aineisto voi olla sekä määrällistä että laadullista.<sup>3</sup> Kerätty tietomäärä on tapaustutkimuksessa yleensä suuri, joten tutkimuksen luotettavuus voi olla

---

<sup>1</sup> Hirsjärvi 2001, 123.

<sup>2</sup> Yin 1989, 23.

<sup>3</sup> Uusitalo 1991, 76.

hyvä itse tapaukseen nähden. Päätelmät sen sijaan saattavat olla subjektiivisia ja yleistettävyyden vaikeaa.<sup>4</sup>

Tutkimusaineiston keruumenetelmiä valittaessa on huomioitu niin tutkimusongelma kuin tutkimuksen tavoitteetkin. Jotta voitiin selvittää kyseisen verkkokoulutusprojektin tuloksellisuus sen suhteen onko opittu siirtynyt toiminnan tasolle, hankittiin ensisijaisesti aineistoa itse oppijoilta eli työntekijöiltä. Tämä sen vuoksi, että koulutus oli luonteeltaan sellainen, että tutkijan asemassa oleva ulkopuolinen henkilö ei voinut koulutuksen tuloksellisuutta todeta esimerkiksi erilaisia tilastoja tai myyntiraportteina tarkastelemalla. Pääasialliseksi tiedonkeruumenetelmäksi valittiinkin näin ollen työntekijöille suunnattu kysely. Kyselyn avulla on yleensä mahdollista saada tietorikasta aineistoa ja vastausten luotettavuutta voidaan pitää melko korkeana, sillä kyselyyn on mahdollista vastata anonyymisti. Kyselyä käytettäessä on kuitenkin huomioitava myös menetelmän heikkous, jos tarve tarkentaviin kysymyksiin ilmenee. Lisäksi on mahdollista, että vastausprosentti jää alhaiseksi esimerkiksi vastaajan ajan tai mielenkiinnon puutteen vuoksi.<sup>5</sup> Kohdeyrityksen henkilöstölle lähetettiin sähköpostin välityksellä kyselylomake, jossa annettiin työntekijöiden itse arvioida, kuinka he käyttävät koulutusprojektin kautta saamaansa oppia käytännössä. Lisäksi kysyttiin heidän näkemyksiään siitä, miten uuden koulutusmuodon käyttö on koettu ja kuinka koulutusmuotoa voisi jatkossa kehittää.

Tutkimusaineistoa täydennettiin myös haastattelemalla kohdeyrityksen henkilöstön kehittämispäällikköä, jolta saatiin tietoa muun muassa koulutusprojektin toteutuksesta, sisällöstä ja tavoitteista. Tämän lisäksi henkilöstön kehittämispäällikkö oli tärkeä tietolähde yrityksen yleisiä koulutusperiaatteita selvitettäessä.

### **3.2 Kohdeorganisaation ja koulutusprojektin esittely**

Aktia Säästöpankki Oyj on suomalainen kaksikielinen säästöpankki, jonka toiminta perustuu suomalaisten asiakkaiden - yksityishenkilöiden, paikallisten yritysten, kuntien ja voittoa tavoittelemattomien yhteisöjen - tarpeille. Yhdessä yhteistyökumppaniensa, säästö- ja paikallisosuuspankkien, kanssa Aktialla on noin 390 konttorin verkosto ja

---

<sup>4</sup> Eskola & Suoranta 1999,66; Alasuutari 1994, 203.

<sup>5</sup> Furjanic & Trotman 2000, 31.

Aktian missiona on olla paras asiakkaidensa pankkiasioiden hoitamisessa.<sup>6</sup> Yrityksen liiketoiminnan peruspilareina ovat lisäarvon tuottaminen asiakkaille sekä kannattavuus.

Kohdeorganisaatioissa henkilöstön osaamisen kehittämistä pidetään tärkeänä ja sen tavoitteena on tukea organisaation liiketoimintaa. Aktiassa osaaminen tarkoittaa, että henkilöllä on paitsi työtehtävissä tarvittavaa osaamista, myös kykyä ja tahtoa käyttää osaamistaan Aktian hyväksi. Yritys painottaa, että vastuu oman osaamisen kehittämisestä sekä osaamisen jakamisesta työyhteisön sisällä on viime kädessä jokaisella yksilöllä. Osaamista voi kehittää monin eri tavoin ja yrityksessä yhtenä tärkeimpänä kehittämisen keinona pidetään työssä oppimista. Tämän lisäksi yrityksen sisäinen koulutusohjelma sisältää vuosittain muun muassa pankkitekniisiä kursseja, erilaisia kehitysohjelmia, jotka tähtäävät jonkun tutkinnon suorittamiseen, ajankohtais- ja tietoiskupäiviä, johtamisvalmennusta sekä tiimin kehitysohjelmia.<sup>7</sup>

Verkon välityksellä toteutettava koulutus on Aktiassa vielä melko uusi koulutusmuoto ja verkko-oppimista on käytetty osana henkilöstön kehittämistä vasta viimeisen parin vuoden aikana. Koulutusmuodon käyttöönoton taustalla vaikutti, muiden yritysten tapaan, pyrkimys saavuttaa samanaikaisesti suurempi kohderyhmä kuin perinteisellä luokkahuoneopetuksella. Lisäksi verkko-oppimisen avulla yrityksessä on pyritty hakemaan kustannussäästöjä sekä seuraamaan työntekijöiden oppimisprosessia.

Kohdeyrityksessä työntekijöiden atk-osaamisen koulutustarve näkyi selvästi henkilökohtaisissa kehityssuunnitelmissa vuosina 2002–2003. Tämän seurauksena Aktia toteutti henkilöstölleen vuoden 2003 elo-marraskuun aikana PC-koulutuksen verkko-oppimisena. PC-koulutusprojekti on suurin, jonka organisaatio on tähän mennessä verkossa toteuttanut. Koulutus tapahtui työaikana ja se sisälsi Microsoft Officen perusohjelmat sekä näiden yhteiskäytön yrityksen omien ohjelmien kanssa. Lisäksi koulutukseen sisältyivät perustiedot Internetistä sekä jokaisen työntekijän käytössä olevasta FC-sähköpostiohjelmasta. PC-koulutus sisälsi kuusi eri tasoa ja koulutus toteutettiin työrooleittain siten, että yksilön työnkuva määritteli koulutuksen sisällön (taulukko 3). Työroolin ohella yksilön koulutusohjelma muotoutui sen mukaan, kuinka hän suoriutui koulutuksen alussa tehdyistä esitehtävistä. Esitehtävien tarkoituksena oli selvittää työnteki-

---

<sup>6</sup> Aktia Säästöpankki Oyj:n virallinen www-sivu [www.aktia.fi](http://www.aktia.fi) 11.10.2004

<sup>7</sup> Aktia Säästöpankki Oyj:n sisäinen intranet Elina.

jän tämän hetkinen atk-osaaminen ja räätälöidä sen mukaan kyseiselle henkilölle sopiva koulutusohjelma.

**Taulukko 3. Yrityksen toimihenkilöiden koulutustasot työrooleittain**

<b>Kassatoimihenkilö</b>	Word (taso 1), Internet ja FC
<b>Myyntiassistentti</b>	Word (taso 1), Excel (taso1), Internet ja FC (lisäksi konttorinjohtaja ja myyntiassistentti päättävät yhdessä lisätasoista)
<b>Rahoitus- ja sijoitusneuvoja</b>	Word (taso 1 + taso 2), Excel (taso 1), Internet ja FC
<b>Asiakasvastaava</b>	Word (taso 1 + taso 2), Excel (taso 1 + taso 2), Internet ja FC
<b>Konttorinjohtaja</b>	Word (taso 1 + taso 2), Excel (taso 1 + taso 2), PowerPoint perusteet, Internet ja FC

### 3.3 Aineiston keruu

Verkkokoulutuksen kohderyhmään kuului 550 yrityksen työntekijää, joista kaikki suorittivat esitehtäviä ennen koulutuksen varsinaista alkamista. Näiden tehtävien tarkoituksena oli selvittää työntekijöiden atk-osaaminen, ja 90 henkilöä osoittikin esitehtävän perusteella hallitsevansa PC-aidot niin hyvin, ettei heidän tarvinnut osallistua koulutukseen. Näin ollen PC-koulutuksen suoritti yhteensä 460 henkilöä, jotka opiskelivat simuloitussa verkko-ohjelmassa. Tutkimuksen perusjoukko pieneni yhä tästä, sillä tutkimuksen kohteeksi otettiin ainoastaan henkilöt, jotka olivat tutkimuksen suorittamishetkellä yhä yrityksen palveluksessa toimihenkilötehtävissä. Tutkimuksen ulkopuolella jätettiin siten koulutuksen suorittaneet konttorinjohtajat, eläkkeelle jääneet työntekijät sekä henkilöt, jotka olivat siirtyneet yrityksen sisällä muihin kuin toimihenkilötehtäviin tai poistuneet kokonaan yrityksen palveluksesta. Kohderyhmään kuulumisen ehdot täytti 375 henkilöä ja he yhdessä muodostivat tutkimuksen lopullisen perusjoukon.

Tutkimuksen pääasiallinen empiirinen aineisto kerättiin kohdeorganisaation henkilöstöltä sähköisen kyselylomakkeen avulla. Kyselylomake hahmottui tutkimusongelmien ja tutkimuksen tärkeimpien teemojen pohjalta, joita on käsitelty tutkielman teoriaosuudessa erityisesti verkko-oppimista koskevan osuuden yhteydessä.

Aina ei ole tarpeellista suorittaa kyselyä koko perusjoukolla vaan tiedon hankinnassa voidaan käyttää hyväksi otantaa. Oros ja sen koko voidaan poimia erilaisin menetelmin tutkimuksen tavoitteiden mukaan. Otannan onnistuminen on keskeinen tekijä tutkimuksessa, jossa pyritään yleistämään tutkimuksessa saatuja tuloksia perusjoukkoon.<sup>8</sup> Tässä tutkimuksessa kohdeorganisaation PC-koulutuksen käyneistä työntekijöistä valittiin otannan avulla 100 henkilöä. Aluksi kyselylomaketta testattiin pankin yhdessä toimipisteessä niillä työntekijöillä, jotka olivat osallistuneet PC-koulutukseen. Tällä tavoin pyrittiin varmistamaan lomakkeen teknisestä toimivuudesta ja ymmärrettävyydestä ennen lomakkeen lopullisesta lähettämistä otannan avulla valituille henkilöille. Otantaa tehdessä huomioitiin työntekijän työrooli, toimipaikka sekä konttorin koko. Tarkoituksena oli valita sadan hengen joukko, joka edustaa monipuolisesti ja kattavasti Aktian toimihenkilöstöä. Yrityksen toimihenkilöistä suurin osa työskentelee rahoitus- ja sijoitusneuvojina, joten näin ollen heidän osuutensa myös korostui kyselyyn valittujen joukossa. Lisäksi suuremmista konttoreista valittiin määrällisesti enemmän edustajia kuin pienemmistä konttoreista, ja vastaajia valittiin tasapuolisesti myös maantieteellisen sijainnin mukaan. Eri konttorien maantieteelliset etäisyydet eivät muodostuneet esteeksi, sillä kysely toteutettiin sähköpostitse ja kaikki vastaajat saivat sen samanaikaisesti.

### **3.4 Aineiston käsittely**

Tutkimusaineiston keruun jälkeen aineistoa käsiteltiin seuraavasti. Ensimmäisessä vaiheessa tarkastettiin, kuinka huolellisesti vastaajat olivat kyselylomakkeet täyttäneet. Tässä yhteydessä ilmeni, että kaikki palautuneet kyselylomakkeet oli melko tunnollisesti täytetty ja tyhjiä vastauksia löytyi lähinnä silloin, kun työntekijällä oli mahdollisuus vastata esitettyyn kysymykseen avoimesti. Esitarkastuksen jälkeen kaikki täytetyt lomakkeet käytiin yksitellen läpi ja yksittäiset vastaukset kirjattiin ylös. Näin toimittiin yhteensä 56 kertaa eli jokaisen palautuneen lomakkeen kohdalla. Tämän jälkeen yksittäisiin kysymyksiin annetut vastaukset laskettiin yhteen sekä määrällisesti että prosentuaalisesti, ja näin saatiin käsitys siitä, kuinka työntekijät olivat lomakkeen kysymyksiin kokonaisuudessaan vastanneet. Tämän jälkeen suurin osa tutkimustuloksista syötettiin Microsoft Excel -taulukkolaskentaohjelmaan, jolloin saatiin muodostettua annetuista vastauksista erilaisia jakaumia. Ennen tutkimusaineiston analysoinnin aloittamista, lomakkeen kysymykset vastauksineen luokiteltiin vielä tutkimusongelmien mukaisesti

---

<sup>8</sup> Uusitalo 1991, 70–73.



erillisiksi kokonaisuuksiksi, jotta tutkimustulosten analysointi voitaisiin toteuttaa mahdollisimman johdonmukaisesti.

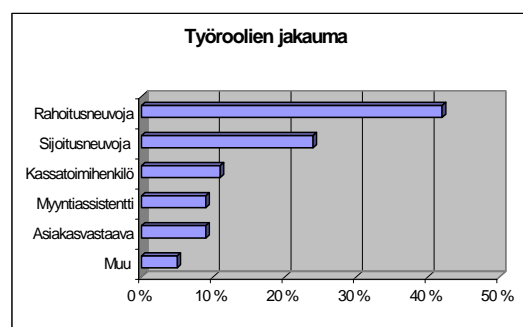
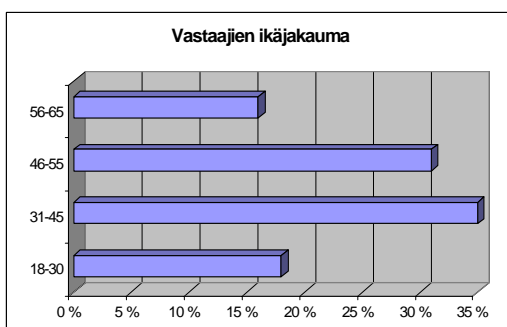
## 4 TUTKIMUKSEN KESKEISET TULOKSET JA NIIDEN ANALYSOINTI

### 4.1 Empiirisen aineiston kuvaus

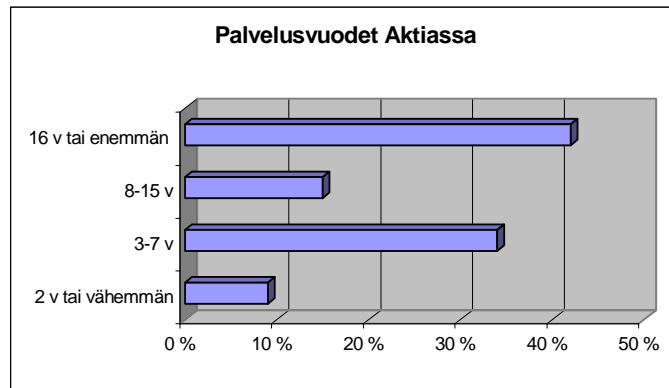
Työntekijöille suunnatun sähköpostikyselyn vastausprosentti oli 56 %. Kohdeorganisaation ensisijainen käyttökieli on ruotsi, joten vastaajilla oli mahdollisuus täyttää kyselylomake joko ruotsin tai suomen kielellä. Vastaajista puolet valitsi kyselylomakkeen täytettäväksi suomenkielellä ja puolet ruotsinkielellä. Kyselyyn valituille henkilöille annettiin viikko aikaa palauttaa täytetty lomake joko sähköisesti tai halutessaan myös paperille tulostettuna sisäisen postin kautta. Vastauksista 78 % palautettiin sähköisessä muodossa.

Empiirisen kyselyaineiston käsittely aloitetaan esittelemällä aineiston muodostaneiden henkilöiden taustatiedot. Tarkoituksena on tässä yhteydessä antaa ainoastaan kokonaiskuva vastaajista, sillä tutkimuksen yhteydessä kävi ilmi, että kyselylomakkeen taustamuuttujien merkitys ei sinänsä korostunut tutkimuksen tuloksissa. Ainoa riippuvuus, joka taustamuuttujien osalta oli selkeästi havaittavissa, liittyi PC-koulutustason ja työroolin väliseen suhteeseen. Tämä on luonnollista, sillä PC-koulutus toteutettiin työrooleittain siten, että yksilön työnkuva määritteli koulutuksen sisällön. Muuten vastauksien hajonnassa ei havaittu selkeää riippuvuutta esimerkiksi vastaajan iästä, työroolista tai palvelusvuosien määrästä.

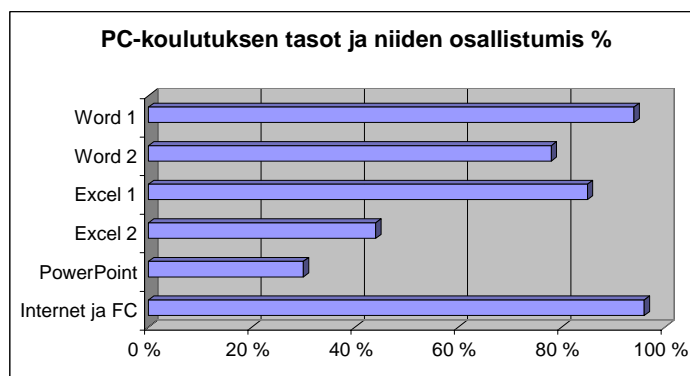
Kyselyyn vastanneista henkilöistä 85 % oli naisia ja 15 % miehiä, mikä noudattelee pitkälti toimialan yleistä sukupuolijakaumaa. Tällainen jakauma on tyypillinen pankkialalla nimenomaan työntekijöiden keskuudessa, jotka työskentelevät toimihenkilötehtävissä. Ikänsä perusteella vastaajat luokiteltiin neljään ryhmään ja työrooliensa perusteella kuuteen eri ryhmään. Suurin osa vastaajista kuului joko ikäryhmään 31–45 -vuotiaat tai 46–55 -vuotiaat, ja heistä valtaosa työskenteli rahoitus- ja sijoitusneuvojina.



Kyselylomakkeen taustatiedoissa selvitettiin myös, kuinka kauan työntekijät ovat olleet kohdeyrityksen palveluksessa. Vastaajista 42 % oli työskennellyt yrityksessä 16 vuotta tai enemmän, ja täten he muodostivat suurimman osuuden koko vastaajajoukosta. Kolmannes vastaajista oli työskennellyt Aktiassa 3-7 vuotta.



Taustakysymysten viimeinen osa selvitti, mitkä PC-koulutuksen tasot vastaajat olivat verkossa suorittaneet. Verkkokoulutus sisälsi kuusi tasoa ja yksittäisen työntekijän kohdalla koulutuksen sisältö määrittyi työntekijän työroolin ja aikaisemman atk-osaamisen perusteella. Lähes kaikki vastaajat olivat suorittaneet koulutuksessa Internetin ja FC-sähköpostiohjelman käyttöön liittyvät osuudet sekä ensimmäisen tason Wordtekstinkäsittelyohjelmasta. Lisäksi 85 % vastaajista oli suorittanut ensimmäisen tason Excel-taulukkolaskentaohjelmasta. Koulutuksen tasoista PowerPoint oli selkeästi pienimmässä roolissa muihin tasoihin verrattuna, ja sen oli suorittanut verkossa ainoastaan noin kolmannes työntekijöistä.

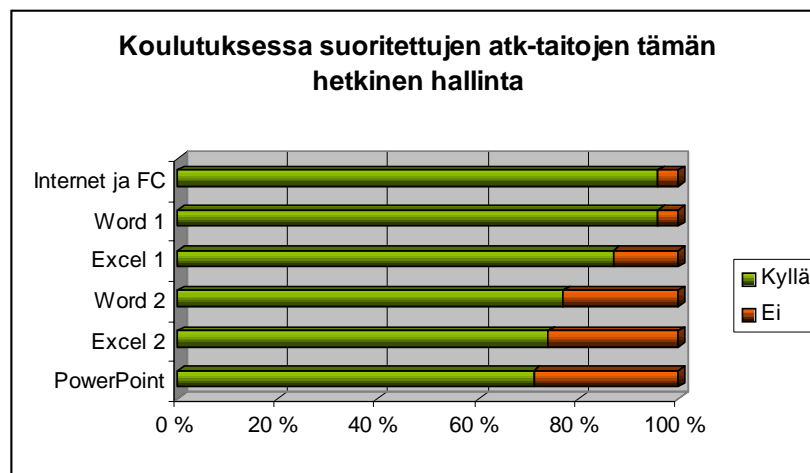


## 4.2 Keskeiset tulokset

### 4.2.1 Opitun siirtyminen toiminnaksi

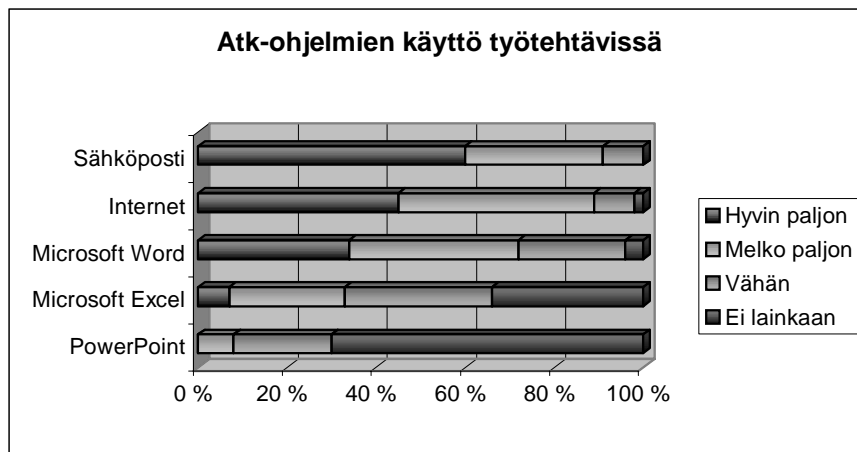
Kohdeyrityksessä verkko-oppimisena toteutetun PC-koulutuksen tavoitteena oli työntekijöiden atk-osaamisen parantaminen. Koulutuksella pyrittiin siihen, että työntekijä saavuttaisi sellaisen tietoteknisen valmius- ja osaamistason, jotta hän kykenisi käyttämään yksittäisissä työrooleissa tarvittavia taitoja joko päivittäin tai harvemmin. Koulutus sisälsi Microsoft Officen perusohjelmat ja niiden yhteiskäytön yrityksen omien ohjelmien kanssa sekä Internetiin ja yrityksen sisäiseen FC-sähköpostiohjelmaan liittyvät osuudet.

Henkilöstölle kohdistettu sähköpostikysely pyrki selvittämään, miten verkko-oppimisen kautta saatu oppi on siirtynyt toiminnan tasolle. Tuloksista ilmeni, että suurin osa työntekijöistä koki henkilökohtaisen atk-osaamisen ja tietokoneenkäyttötaitojen parantuneen verkkokoulutusprojektin ansiosta. Työntekijöitä pyydettiin myös vastaamaan katsoivatko he yhä hallitsevansa ne atk-aidot, joita olivat koulutuksessa opiskelleet yli vuosi sitten. Työntekijöiden oma arvio atk-osaamisesta oli positiivinen ja suurimmaksi osin henkilöstö näytti yhä hallitsevan ne taidot, jotka olivat heidän suorittamiin koulutus-tasoihin sisältyneet. Alla olevasta kuvioista voi havaita esimerkiksi, että lähes kaikki työntekijät mainitsivat hallitsevansa Internetin ja sähköpostin käytön sekä Word -tekstinkäsittelyohjelman perusteet.



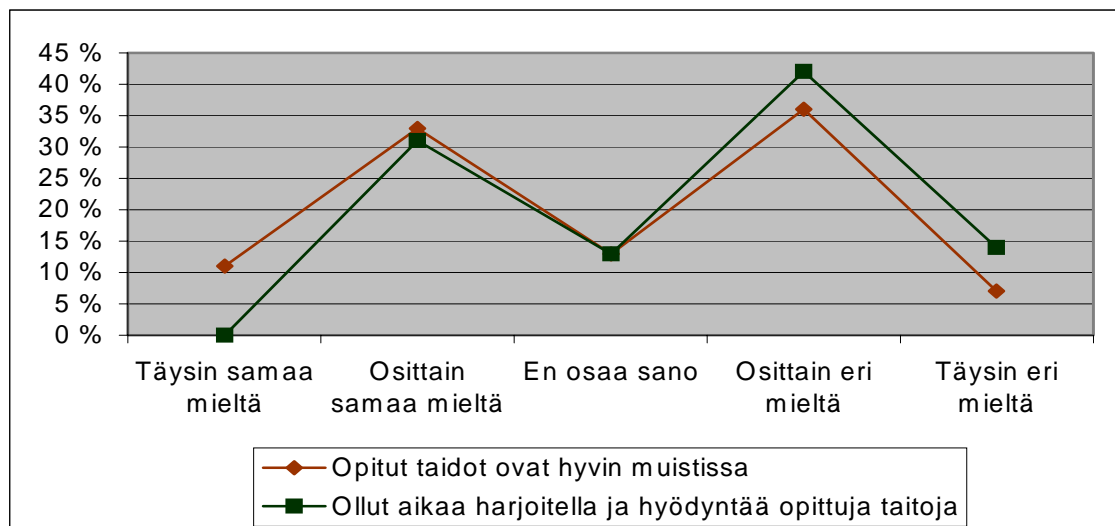
Sen ohella, että selvitettiin, miten työntekijät hallitsevat oman arvionsa mukaan eri atk-taitoja, tiedusteltiin myös, kuinka paljon PC-koulutuksessa opetettuja kokonaisuuksia henkilöstö käyttää tämän hetkisissä työtehtävissään. Vastausten perusteella voidaan todeta, että työntekijöistä erittäin suuri enemmistö käyttää työssään Internetiä ja sähkö-

postia joko hyvin paljon tai melko paljon. Myös Microsoft Word -ohjelman käyttö on erittäin yleistä. Sitä vastoin Microsoft Excel -ohjelmaa käytetään huomattavasti vähemmän ja PowerPoint -ohjelman osalta valtaosa työntekijöistä vastasi, ettei käytä kyseistä ohjelmaa lainkaan työtehtävissään. Tässä yhteydessä on syytä mainita, että kaikki vastaajat eivät suinkaan suorittaneet PC-koulutuksessa PowerPoint - tai Excel-tasoja, mutta siitä huolimatta heitä pyydettiin vastaamaan atk-ohjelmien käyttöä koskevaan kysymykseen myös näiden kahden ohjelman osalta.



Aktian toimihenkilöstö käyttää työssään eniten siis yrityksen sisäistä sähköpostia, Internetiä ja Microsoft Wordia, kun taas Microsoft Excel - ja PowerPoint -ohjelmien hyödyntäminen jää vähäisemmäksi. Pääasialliseksi syyksi edellä mainittujen ohjelmien käytön vähyyteen vastaajat mainitsivat, ettei työtehtävien suorittaminen vaadi taitojen käyttöä eivätkä taidot ole vastaajien työn kannalta tarpeellisia. Luonnollista on, että osaaminen jää käyttämättä, jos se ei ole työn kannalta välttämätöntä. Kyselyn tuloksista voidaan havaita, että työntekijät hallitsevat parhaiten ne taidot, joita he käyttävät eniten myös työtehtävissään. Muita syitä, joita henkilöstö mainitsi vaikuttaneen tietyn ohjelman käytön vähäisyyteen, olivat muun muassa opittujen taitojen unohtuminen ja riittämätön aika taitojen hyödyntämiseen. Noin kymmenes työntekijöistä mainitsi myös, että koulutusmuoto ei antanut riittävästi valmiuksia asioiden perusteelliseen oppimiseen eikä vähän käytettyjen taitojen koettu auttavan tai tukevan työtehtävien suorittamista, jonka vuoksi niiden hyödyntäminen oli jäänyt pieneksi.

Kysyttäessä työntekijöiltä yleisesti PC-koulutuksen tarpeellisuudesta ja opittujen taitojen hyödyllisyydestä, saatiin tuloksena varsin positiivisia vastauksia. Yhteensä 87 % vastaajista oli joko osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että koulutus oli tarpeellinen ja lisäksi 73 % työntekijöistä katsoi, että koulutuksessa opetetut taidot ovat olleet työn kannalta hyödyllisiä. Sitä vastoin vastaukset hajaantuivat enemmän, kun oli kyse opittujen taitojen muistamisesta ja siitä, onko vastaajilla ollut aikaa harjoitella ja hyödyntää oppimiaan atk-taitoja. Oppimispsykologian mukaisesti opitut asiat unohtuvat melko nopeasti, ellei opittua ryhdytä hyödyntämään koulutuksen jälkeen<sup>1</sup>. Tämä seikka nousi esille myös tämän koulutusprojektin kohdalla, ja alla oleva kuvio havainnollistaa työntekijöiden näkemysten avulla opittujen taitojen muistamista ja niiden harjoittelun ja hyödyntämisen välistä suhdetta.



Voidaan huomata, että suurin osa vastaajista on katsonut, että taitojen harjoitteluun ja hyödyntämiseen ei ole ollut riittävästi aikaa. Samanaikaisesti moni on ilmaissut olevansa sitä mieltä, että opitut taidot eivät olisi enää hyvin muistissa. Tämä tosin on hiukan yllättävää, kun verrataan tulosta aikaisemmin todettuun atk-taitojen hallintaa koskevan kysymyksen vastauksiin. Kuten edellä esitettiin, selkeä enemmistö vastaajista mainitsi hallitsevansa koulutuksessa käsitellyt atk-taidot, joten oletettavaa olisi, että ne olisivat tällöin myös hyvin muistissa. Eroa vastauksissa selittänee mahdollisesti se, että työntekijät eivät välttämättä muistaneet tarkasti vastatessaan väitteeseen ”Opitut taidot ovat hyvin muistissa” mitä kulloiseenkin koulutustasoon sisältyi. Kyselylomakkeen myö-

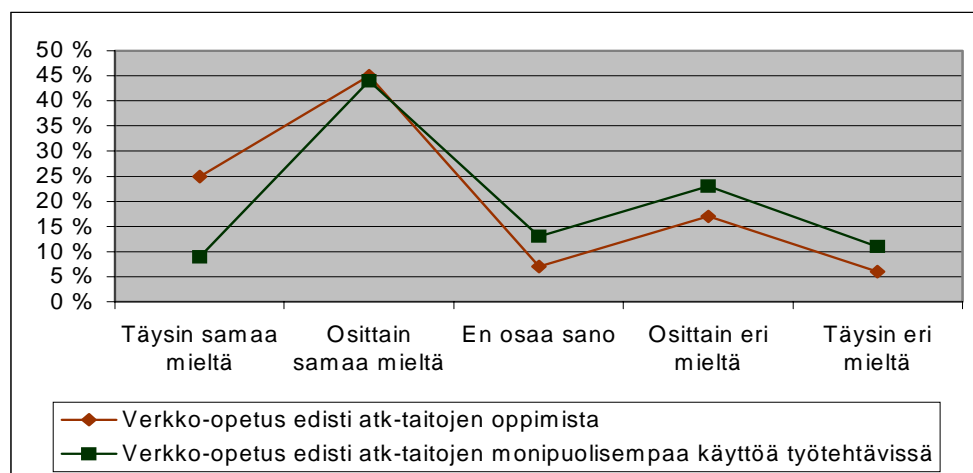
<sup>1</sup> Kantanen 1996, 40–41.

hemmässä vaiheessa, kun työntekijöiltä tiedusteltiin atk-taitojen hallitsemista, oli vastaajilla mahdollisuus valita valmiista listasta ne konkreettiset taidot, jotka he oman arviionsa mukaan hallitsivat.

#### 4.2.2 Henkilöstön verkko-oppimiskokemukset

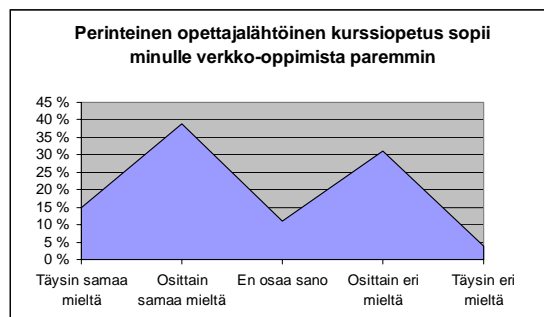
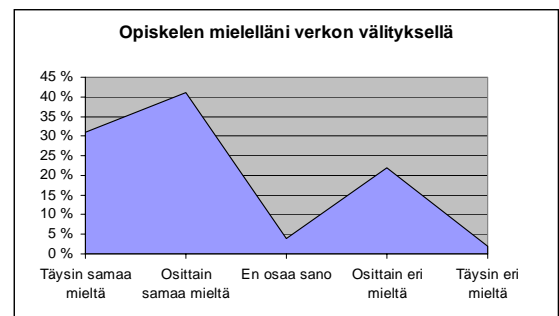
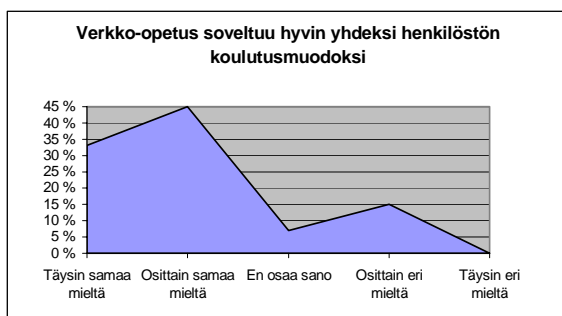
Tutkimuksen yhtenä pyrkimyksenä on ollut selvittää, kuinka verkko-oppiminen henkilöstön keskuudessa koetaan. Työntekijöiden kokemuksia selvitettiin kahdella tasolla. Toisaalta tahdottiin tietää, miten henkilöstö on kokenut verkko-oppimisen käytön nimellisessä PC-koulutuksessa ja toisaalta selvityksen kohteena olivat työntekijöiden yleiset näkemykset verkko-oppimisen käytöstä yhtenä henkilöstökoulutusmuotona.

Verkossa toteutettu PC-koulutus nähtiin henkilöstön taholta pääosin tarpeellisena. Enemmistö vastaajista piti myös opetettuja taitoja työn kannalta hyödyllisinä ja ilmaisi taitojen tukevan työtehtävien suorittamisessa. Tutkimus selvitti henkilöstön käsityksiä myös siitä, kuinka verkon välityksellä toteutettu opetus koulutusmuotona edisti atk-taitojen oppimista ja erityisesti atk-taitojen käyttöä työtehtävissä. Alla olevasta kuviosta voidaan nähdä, että työntekijät katsoivat koulutusmuodon edistäneen enemmän atk-taitojen oppimista kuin niiden käyttöä itse työtehtävissä. Tätä tulosta selittänee se, että yksilön oppiminen tapahtuu usein koulutuksen aikana, jolloin koulutusmuoto luonnostaan vaikuttaa myös oppimistulokseen. Uuden osaamisen hyödyntäminen sitä vastoin tapahtuu vasta koulutuksen jälkeen, jolloin koulutusmuodon vaikutus todellisissa työtilanteissa vähenee muiden tekijöiden noustessa merkittävimiksi.



Seuraavaksi esitellään tulokset, joita saatiin selvittäessä henkilöstön näkemyksiä yleisesti verkko-oppimista kohtaan. Tuloksista ilmenee muun muassa, kuinka työntekijät

katsovat verkko-oppimisen soveltuvan osaksi henkilöstökoulutusta. Valtaosa yrityksen työntekijöistä oli sitä mieltä, että verkko-opetus soveltuu hyvin yhdeksi henkilöstön koulutusmuodoksi. Lisäksi verkko-oppimista pidettiin työntekijöiden keskuudessa melko tehokkaana koulutustapana. Vastaajista suurin osa ilmaisi opiskelevansa myös mielellään verkon välityksellä, mutta huomattavaa on, että yli viidesosa vastaajista ei kuitenkaan pidä verkko-oppimista kovinkaan mielekkäänä ja itselleen sopivana koulutusmuotona. Kun vastakkain asetetaan verkko-oppiminen ja perinteinen opettajälhtöinen opetus voidaan annettujen mielipiteiden perusteella havaita, että verkko-oppimisen suosio ei yllä perinteisen opetuksen tasolle. Koska perinteisen koulutuksen ja verkko-oppimisen vertailu tuotti vastaajien kesken melko suuren hajonnan, tutkittiin lisäksi onko vastaajan ikä mahdollisesti vaikuttanut tähän. Tässä yhteydessä kuitenkin havaittiin, että hajonta oli lähes vastaavanlainen huolimatta siitä, mihin ikäryhmään vastaaja kuului. Mainitsemisen arvoista kuitenkin on, että vastaajat ikäryhmässä 56–65 -vuotiaat kokivat prosentuaalisesti eniten perinteisen opettajälhtöisen kurssiopetuksen soveltuvan heille verkko-oppimista paremmin.



Tutkittaessa henkilöstön näkemyksiä verkko-oppimista kohtaan, saatiin selville myös heidän mielipiteensä verkko-oppimisen tärkeimmistä hyödyistä ja suurimmista ongelmakohdista. Verkko-oppimista voidaan pitää hyödyllisenä koulutusmuotona useasta



syystä. Tosin samanaikaisesti siihen liittyy myös ongelmia ja haasteita, jotka yrityksen on pyrittävä ratkaisemaan saavuttaakseen koulutukselle asettamansa tavoitteet onnistuneesti. Seuraavaksi kuvataan työntekijöiden kokemusten perusteella tutkimuksessa esiin nousseita verkko-oppimisen hyötyjä ja ongelmia (taulukot 4 & 5). Tarkoituksena on tässä yhteydessä ainoastaan todeta tulokset, joita kyselyn vastausten perusteella saatiin. Merkittävimpien etujen hyödyntämiseen sekä suurimpien haasteiden huomioimiseen ja ratkaisemiseen syvennyttään tarkemmin tutkimustulosten analysoinnin yhteydessä.

Verkko-oppimisen hyödyistä tärkeimpänä Aktian työntekijät pitivät ajallista joustavuutta, vaikka samanaikaisesti aika ja sen puute nähtiin myös suurimpana ongelmana. Tärkeänä hyötynä mainittiin joustavuus myös opiskelupaikan suhteen, ja lisäksi työntekijät katsoivat eduksi sen, että verkko-oppimisen kautta heillä on mahdollisuus harjoitella opetettavia asioita työpaikalla oman päättelyn ääressä. Sitä vastoin yhtenä suurena ongelmana ajan puutteen ohella henkilöstö mainitsi puutteellisen opintojen ohjauksen. Omaan aktiivisuutta korostava ja itsenäiseen työskentelyyn perustuva koulutusmuoto sai työntekijät näkemään ongelmana myös vähäisen vuorovaikutuksen ja opiskelijan yksinäisyyden.

**Taulukko 4. Verkko-oppimisen tärkeimmät hyödyt työntekijän näkökulmasta**

<b>VERKKO-OPPIMISEN HYÖTY</b>	<b>Mainittu % vastauksista</b>
Joustavuus ajan suhteen	25 %
Joustavuus opiskelupaikan suhteen	21 %
Mahdollisuus harjoitella opetettavia asioita työpaikan koneilla ja ohjelmilla	19 %
Mahdollisuus itsenäiseen opiskeluun	14 %
Opiskelun vaivattomuus	9 %
Mahdollisuus kontrolloida omaa oppimistaan	7 %
Yksilölliset oppisisällöt	5 %

**Taulukko 5. Verkko-oppimisen suurimmat ongelmat työntekijän näkökulmasta**

<b>VERKKO-OPPIMISEN ONGELMA</b>	<b>Mainittu % vastauksista</b>
Ajan puute	24 %
Opintojen ohjauksen puute	22 %
Vuorovaikutuksen puute ja yksinäisyys	17 %
Tekninen toimivuus	13 %
Henkilökohtaisen palautteen puute	10 %
Opiskelijan liian suuri vastuu omasta oppimisestaan	7 %
Uudenlaisen opiskelutavan omaksuminen	7 %

### **4.3 Keskeisten tulosten analysointi**

#### **4.3.1. Tutkimusongelmien analysointi**

Yritysten henkilöstökoulutusohjelmien tuloksellisuutta voidaan arvioida ja mitata useasta eri näkökulmasta, kuten tutkimuksen teoriaosuudessa tuotiin esille. Tässä tutkimuksessa arvioinnin lähtökohtana on käytetty Donald Kirkpatrickin arviointimallia sekä siihen pohjautuvia muita alan tutkijoiden kehittämiä malleja. Kirkpatrickin malli sisältää neljä tasoa, ja tutkimus on keskittynyt nimenomaan mallin kolmanteen tasoon, jossa koulutusohjelman tuloksellisuutta arvioidaan työkäyttäytymisen muutoksen avulla. Tutkimuksen empiirisessä osassa verkko-oppimisena toteutettua PC-koulutusta on arvioitu sen suhteen, miten työntekijät hyödyntävät koulutuksessa opetettuja asioita ja sitä kautta saatua osaamista käytännössä. Lisäksi tutkimuksella on pyritty saamaan tietoa, jonka avulla voidaan edistää henkilöstön osaamisen kehittämistä sekä mahdollisimman tuloksellisen koulutuksen toteutumista.

Kyselytutkimus toi esille Aktian henkilöstön näkemyksiä verkko-oppimisesta koulutusmuotona sekä kokemuksia verkko-oppimisen hyödyistä ja ongelmakohdista. Aikaisemmat tutkimukset sekä alan kirjallisuus ovat nostaneet verkko-oppimisen merkittävimmäksi eduksi ajallisen joustavuuden, joka tulee ilmi niin ajansäästönä kuin työnteki-

jöiden yksilöllisinä opiskeluaikatauluinakin. Lisäksi verkko-oppimisen hyötyinä on aikaisemmissa tutkimuksissa nostettu yleisesti esille työntekijöiden mahdollisuus oma-kohtaisiin oppisisältöihin sekä oman opiskelun kontrollointi.<sup>2</sup> Alan kirjallisuudessa ja julkaisuissa painotetut seikat tulivat esille myös tässä tutkimuksessa, sillä kohdeyrityksessä verkko-oppimisen tärkeimmäksi eduksi koettiin joustavuus ajan suhteen. Tosin sen jälkeen yksilöllisten oppisisältöjen arvo ei Aktiassa niinkään korostunut vaan merkittävänä etuina työntekijät mainitsivat joustavuuden opiskelupaikan suhteen sekä mahdollisuuden harjoitella opetettavia asioita työpaikan koneilla ja ohjelmilla. Syy siihen, että omakohtaisien oppisisältöjen merkitystä ei tähdennetty, johtuu mahdollisesti siitä, että yrityksen verkko-oppimistarjonta on vielä toistaiseksi ollut melko vähäistä, ja henkilöstön kokemukset koulutusmuodosta ovat rajoittuneet pitkälti yhteen verkkokurssiin, jonka oppisisältö oli kaikille osallistujille melko yhtenäinen.

Aikaisemmat tutkimukset ja alan kirjallisuus ovat käsitelleet laajasti myös verkko-oppimisen käyttöön liittyviä ongelmia ja kysymyksiä, joita yritysten olisi ratkaistava saavuttaakseen koulutusmuodolle asettamansa tavoitteet mahdollisimman hyvin. Alan julkaisuista voidaan havaita, että koulutusmuodon merkittävimmät hyödyt, kuten aika ja oppisisällöt, koetaan samanaikaisesti myös koulutusmuodon suurimpina ongelmina. Tutkimuksessa teoria vahvistuu erityisesti aika-elementin osalta, sillä enemmistö kohdeyrityksen henkilöstöstä koki riittämättömän opiskeluajan olevan merkittävin ongelma verkko-oppimisessa. Sitä vastoin kirjallisuudessa esille tuotu ongelma tarkoituksenmukaisista oppisisällöistä ei korostunut työntekijöiden mielipiteissä, sillä kohdeorganisaation PC-koulutus miellettiin työntekijöiden keskuudessa tarpeelliseksi ja opetettuja taitoja pidettiin hyödyllisinä. Näiden seikkojen voidaan nähdä vaikuttaneen myös siihen, miten henkilöstö on soveltanut oppimaansa käytännössä.

Aktian henkilöstöstä suurin osa koki, että PC-koulutuksen ansiosta heidän atk-osaamisensa parani. Lisäksi vahva enemmistö työntekijöistä hallitsi oman arvionsa mukaan perusosaamisen sellaisten atk-ohjelmien kohdalla, joita he käyttävät työtehtävissään melko paljon tai hyvin paljon. Näitä ohjelmia ovat Microsoft Word, Internet ja yrityksen sisäinen sähköposti. Lisäksi enemmistö työntekijöistä, jotka olivat suorittaneet Microsoft Excel - ja PowerPoint -ohjelmiin liittyvät koulutusosiot, hallitsi myös kysei-

---

<sup>2</sup> The Conference Board of Canada, 2001. E-learning for the Workplace  
[http://www.conferenceboard.ca/education/pdf/e-learning\\_for\\_the\\_workplace.pdf](http://www.conferenceboard.ca/education/pdf/e-learning_for_the_workplace.pdf) 10.11.04.

set taidot. Kohdeyrityksen verkkokoulutuksen sisältämän oppiaineksen voidaankin todeta siirtyneen melko hyvin toiminnan tasolle. Tulosten perusteella työntekijät soveltavat oppimiaan atk-taitoja melko paljon jokapäiväisissä työrutiineissaan, sillä enemmistö ilmaisi käyttävänsä tarvitsemiaan atk-taitoja melko paljon tai hyvin paljon. Osaa verkkokoulutuksessa opetetuista atk-ohjelmista käytettiin vähän tai ei lainkaan, mutta tähän oli yleisimmin varsin luonnollinen selitys. Työntekijät nimittäin mainitsivat useimmiten syyksi, että työtehtävien suorittaminen ei vaadi kyseisten taitojen käyttöä tai taidot eivät ole työn kannalta tarpeellisia. Huomionarvoista kuitenkin on, että edellä mainittujen syiden jälkeen työntekijöiden vastauksissa nousi myös esille, että opitun soveltamisen vähäisyyteen oli joissain tapauksissa syynä ajan puute taitojen hyödyntämisessä sekä opittujen taitojen unohtuminen. Nämä tulokset puolestaan nostavat esille, että työntekijöillä olisi oltava riittävästi aikaa harjoitella ja hyödyntää oppimiaan taitoja, jotta taitojen käytöstä tulisi luonnollinen osa jokapäiväisiä työrutiineja. Opiskelu-aikaan liittyvään ongelmaan paneudutaan tarkemmin pohdittaessa yrityksen verkko-opiskelun kehittämistä. Kokonaisuudessaan kyselystä saatujen tulosten perusteella voidaan todeta, että verkko-oppimisena toteutettu PC-koulutus on ollut melko tuloksellinen, sillä koulutuksen oppisisältö on siirtynyt hyvin käytäntöön, ja työntekijät hallitsevat ne atk-taidot, joiden käyttö työtehtävissä on tarpeellisinta.

Tutkimustulokset toivat esille, että kohdeorganisaatiossa henkilöstö hyödyntää verkko-koulutuksessa saamaansa oppia käytännössä. Jotta vastaavanlaisia tuloksia saataisiin myös jatkossa, on yrityksen varmistuttava uusien verkko-opiskeluohjelmien suunnittelussaan, että koulutussisällöt tukevat ja linkittyvät henkilöstön työtehtäviin. Näin ollen niiden tarkoituksellisuus on perusteltua ja henkilöstön motivoituminen opiskeluun entistä helpompaa. Lisäksi Aktiassa on suunnattava tarkkaavaisuutta ja erityistä huomiota verkko-opiskelun ohjaukseen ja opiskelijan tukemiseen, sillä henkilöstön näkemyksistä kävi ilmi, että näitä seikkoja pidettiin verkko-oppimisen keskeisinä ongelmina. Forsmanin (2002) tutkimus toisessa suomalaispankissa on myös nostanut esille, että opiskelun tuki sekä esimiesten että työtovereiden taholta vaikuttavat verkko-opiskelun onnistumiseen.<sup>3</sup> Perinteisessä opettajälähtöisessä koulutuksessa opiskelun ohjaus ja tuki kulminoituu usein kurssin opettajaan tai asiantuntijaan. Vaikka verkko-opiskelussa vastaavanlainen ohjaajahahmo puuttuu, se ei tarkoita, että ohjauksen ja tuen olisi jäätävä kokonaan pois. Kohdeyrityksessä on kehitettävä asianmukaiset keinot varmistamaan, että itsenäi-

sesti kouluttautuvat työntekijät saavat riittävästi neuvontaa ja opastusta. Tällöin edistetään myös sitä, että henkilöstö koee verkko-oppimisen mielekkäänä ja mutkattomana tapana opiskella. Organisaation omien tuki- ja ohjausjärjestelmien ohella on huomioitava myös työtovereiden eli kanssaopiskelijoiden merkitys. Verkko-oppiminen voi olla hyvinkin vuorovaikutteinen opiskelumuoto, kunhan se mahdollisuuksia osataan yrityksessä käyttää asiantuntevasti ja yrityksen tarpeita vastaavasti.

Atk-taitojen perusosaaminen on välttämätön edellytys verkkokoulutukseen osallistuvalle henkilölle. Matikaisen ja Mannisen (2001) mukaan tietoverkon välityksellä suoritettava opiskelu voi ensin tuntua monen osallistujan mielestä lähes kulttuurishokilta, sillä ennen täysipainoiseen opiskeluun keskittymistä on osallistujan opittava, miten verkkoa käytetään oppimisen työkaluna.<sup>4</sup> Verkko-oppimista käytettäessä onkin huomioitava työntekijöiden nykyiset tietokoneen käyttötaidot ja pystyttävä tarjoamaan henkilöstölle sen mukaisia verkko-oppimismahdollisuuksia. Tekninen käytettävyys ei saa muodostua ongelmaksi, jotta henkilöstölle jää aikaa keskittää resurssinsa itse oppimiseen ja opiskeluun. Aktian työntekijöiden mielipiteissä tuli esille, että kohtalaisen suuri osa henkilöstöstä katsoi perinteisen opettajalähtöisen opetuksen soveltuvan heille verkko-oppimista paremmin. Matikainen & Manninen (2001) huomauttavat, että aikuiset ovat usein konservatiivisia opiskelutavoissaan ja heidän suhtautumisensa itsenäistä ja omaa aktiivisuutta edellyttäviin työskentelytapoihin voi olla hyvinkin torjuvaa.<sup>5</sup> Perinteiset opiskelumenetelmät voivat olla joidenkin työntekijöiden mieliin niin syvään juurtuneita, että intoa uudenlaisten toimintamallien käyttöön ei ole. Joissain tapauksissa taustalla vaikuttaa myös epävarmuus, joita uuden toimintatavan käyttö usein herättää. Aktiassa verkko-oppiminen on uusi menetelmä, eikä koulutusmuodon käytöstä ole vielä tullut rutiinia työntekijöiden keskuudessa. Tämän vuoksi yksilöiden onnistumiskokemukset sen käytöstä ovat jääneet myös vähäisiksi.

Seuraavaksi syvennyttään tarkemmin verkko-opiskelua koskeviin kehittämisehdotuksiin ja -suosituksiin, jotka on tehty edellä esitettyjen kyselytulosten pohjalta. Ehdotusten avulla yritys voi parantaa ja kehittää käyttämäänsä koulutusmuotoa entistä tulokselli-

---

<sup>3</sup> Forsman 2002.

<sup>4</sup> Matikainen & Manninen 2001, 148.

<sup>5</sup> Matikainen & Manninen 2001.

semmäksi, ja vaikuttaa siihen, että henkilöstö soveltaa myös jatkossa verkkokoulutusohjelmien kautta oppimiaan tietoja ja taitoja käytännössä.

### **4.3.2 Ehdotuksia verkko-oppimisen kehittämiseksi**

#### **4.3.2.1 Kehittämisen tarkoitus**

Tutkimuksen yhtenä tavoitteena on ollut selvittää, miten verkko-oppimista on mahdollista kehittää kohdeyrityksessä edistämällä näin entistä tuloksellisempaa koulutuksen toteutumista. Aktiassa henkilöstön kehittäminen perustuu toimintaympäristön, asiakastarpeiden sekä liiketoiminnan asettamiin vaatimuksiin. Henkilöstön kehittämisellä yritys pyrkii siihen, että työntekijät pystyvät vastaamaan asiantuntevasti muuttuvan toimintaympäristön mukana tuomiin osaamishaasteisiin. Tämä pyrkimys heijastuu myös verkko-oppimisen kehittämislähtökohdissa. Verkko-oppimista pidetään kohdeyrityksessä tärkeänä, sillä sen uskotaan olevan myös jatkossa yksi yrityksen osaamisen kehittämisen muodoista. Kehittäminen sisältää aina odotuksen muutoksesta parempaan, ja tässä tapauksessa verkko-oppimisen kehittämisellä pyritään siihen, että koulutusmuoto antaisi entistä parempia tuloksia ja vastaisi samanaikaisesti myös entistä enemmän käyttäjiensä toiveita.

Verkko-oppimisen kehittämisedellytykset ovat yrityksessä melko suotuisat, sillä suurin osa työntekijöistä ilmaisi opiskelevansa mielellään verkon välityksellä, ja enemmistö mainitsi myös verkko-opetuksen soveltuvan hyvin yhdeksi henkilöstön koulutusmuodoksi. Vastausten perusteella henkilöstön asennetta verkko-opiskeluun voikin kuvata melko positiiviseksi. Lisäksi yli kolmannes vastaajista totesi olevansa sitä mieltä, että verkko-oppiminen sopii heille paremmin kuin perinteinen opettajälähtöinen kurssiopeutus. Edellä mainitut tulokset yhdessä kuvaavat sitä, että verkko-oppiminen on ainakin osittain hyväksytty työntekijöiden keskuudessa yhdeksi henkilöstön koulutusmenetelmäksi. Tulokset eivät kuitenkaan riitä vielä takaamaan, että uuden teknologian käyttö sellaisenaan johtaisi automaattisesti tavoitteiden mukaisten koulutustulosten saavuttamiseen. Yrityksen on osattava käyttää teknologian tarjoamia mahdollisuuksia oikein ja pystyttävä tarjoamaan henkilöstölleen toimiva, selkeä ja vaivaton verkko-opiskelumahdollisuus. Aikaisempien tutkimusten perusteella ja alan kirjallisuuden avulla yritys voi löytää yleisiä linjauksia ja ohjeistuksia verkko-oppimisen soveltamiseen, mutta ne eivät ole kuitenkaan itseisarvoisia standardeja, joita noudattamalla yritys saa-

vuttaa tavoitteensa onnistuneesti. On huomioitava, että jokainen yritys on työyhteisönä erilainen, ja siksi on tärkeää selvittää tapauskohtaisesti lähtökohdat uuden teknologian käyttöön ja kehittämiseen henkilöstökoulutuksessa. Tämän tutkimuksen empiirisessä osassa on pyritty nimenomaan auttamaan kohdeyritystä koulutusmuodon kehittämistyössä, ja rakennettu ehdotukset ja suositukset sen pohjalta, että ne hyödyttäisivät yritystä ja huomioisivat samalla työntekijöiden tarpeet ja toiveet.

#### **4.3.2.2 Kehittämisehdotukset**

Henkilöstön kokemukset ja näkemykset verkko-oppimisen tärkeimmistä hyödyistä ja suurimmista ongelmakohdista toimivat lähtökohtana koulutusmuodon kehittämisessä. Aktian työntekijät arvioivat verkko-oppimista omien kokemustensa perusteella ja antoivat koulutusmuodolle kouluarvosanaksi 7,5. Täten voidaan todeta kehittämisen varaa löytyvän. Kuten aiemmin mainittiin, työntekijät kokivat verkko-opiskelun suurimmiksi ongelmiksi ajan puutteen, riittämättömän opintojen ohjauksen, vähäisen vuorovaikutuksen sekä opiskelijan yksinäisyyden. Näiden jälkeen ongelmina mainittiin tekninen toimivuus ja puute henkilökohtaisesta palautteesta. Myös opiskelijan liian suuri vastuu omasta oppimisestaan ja uudenlaisen opiskelutavan omaksuminen esiintyivät osassa vastauksia. Lähtökohtaisesti yrityksen on pyrittävä vastaamaan verkko-oppimisen suurimmiksi koettuihin ongelmiin sekä löytämään ongelmiin ratkaisut. Toisaalta kehittämistyössä yrityksen on hyödynnettävä ja keskityttävä niihin verkko-oppimisen etuihin, joita työntekijät pitivät tärkeimpinä. Verkko-oppimisen eduista merkittävin oli henkilöstön mielestä joustavuus ajan suhteen. Lisäksi tärkeinä pidettiin joustavuutta opiskelupaikan suhteen ja mahdollisuutta harjoitella opetettavia asioita työpaikan tietokoneilla ja ohjelmilla. Mahdollisuus itsenäiseen opiskeluun, oman opiskelun kontrollointi ja opiskelun vaivattomuus nousivat myös esille osassa vastauksista. Näiden tulosten sekä työntekijöiden omien kehittämisideoiden pohjalta on pyritty kokoamaan ehdotuksia, jotka helpottaisivat yritystä verkko-oppimisen kehittämistyössä.

Kehittämisehdotukset jakautuvat neljään selkeään kokonaisuuteen. Nämä ovat opiskeluaikaa, opiskelun tukea ja ohjausta, teknistä toimivuutta sekä opiskelumateriaalia koskevat teemat. Seuraavassa kutakin kokonaisuutta käsitellään erikseen, aloittaen ensiksi mainitusta.

## **Opiskeluaika ja -rauha**

Tutkimus toi selkeästi esille, että kohdeyrityksen työntekijät pitivät verkko-oppimisen suurimpana ongelmana ajan puutetta. Opiskelu tapahtuu työpaikalla, jolloin työn ja opiskelun yhteensovittaminen, ja sitä kautta opiskelurauhan saavuttaminen voi muodostua vaikeaksi. Työntekijät korostivat vahvasti, että onnistuneen verkko-opiskelun edellytyksenä on, että työntekijöille suodaan riittävästi aikaa opiskeluun sekä mahdollisuudet keskittyä rauhassa opiskeltavaan aineistoon. Seuraavassa on esitetty otteita työntekijöiden mielipiteistä.

*”Verkko-oppimisen yhteydessä joutui liikaa tasapainoilemaan oppimisen ja työajan kanssa, kun puhelin soi ja asiakkaat odottivat vuoroaan”*

*”Ennen kaikkea huolehdittava siitä, että henkilöstöllä on tarpeeksi aikaa oppimiseen ja että opiskella voisi rauhassa.”*

*”Ainakin järjestämällä siihen riittävästi työaikana aikaa.”*

*”Enemmän aikaa harjoitella.”*

Yrityksen on jatkossa pohdittava, kuinka se pystyy parhaiten takaamaan työntekijöilleen opiskelurauhan huomioiden samalla henkilöstön työkiireet ja niiden mukana tuomat vaatimukset ja odotukset työpaikalla. Verkko-opiskelulle on luotava yrityksen toimipisteissä sellaiset puitteet, että työntekijä katsoo omaavansa riittävästi aikaa perusteelliseen opiskeluun. Tässä yhteydessä esimiehen rooli korostuu ja Aktiassa olisikin kannustettava ja motivoitava toimipaikkojen esimiehiä osoittamaan entistä enemmän arvostusta osaamisen kehittämistä kohtaan, jotta se nähtäisiin työtä tukevana eikä niinkään sitä häiritsevänä tekijänä. Konttorien esimiesasemassa työskentelevillä henkilöillä on valtuudet ohjata työntekijöidensä ajankäyttöä, ja heidän olisikin selkeästi toiminnallaan kannustettava työntekijöitä itseopiskelun yhteydessä. Henkilöstön on helpompaa motivoitua ja sitoutua opiskeluun, kun he kokevat, että verkko-opiskelu nähdään myös johdon taholta merkityksellisenä ja tärkeänä toimintana.

Työntekijöiden mielipiteissä ehdotettiin myös mahdollisuutta työajan ulkopuoliseen opiskeluun. Vapaa-ajan käyttäminen työasioiden opiskeluun vaatii työntekijältä yleensä



vahvaa motivaatiota, ja on huomioitava, etteivät läheskään kaikki työntekijät ole innostuneita käyttämään vapaa-aikaansa työosaamisen kehittämiseen, huolimatta siitä, että saisivat siihen kannustusta työyhteisöltä ja esimieheltä. Osa henkilöstöstä voi kuitenkin olla kiinnostunut opiskelemaan itsenäisesti tai työtovereiden kanssa yhdessä työpaikan koneilla, ja tämän vuoksi yrityksen olisi syytä harkita edellytysten luomista esimerkiksi iltaopiskelulle. Kustannukset eivät tässä suhteessa todennäköisesti nousisi kovin korkeiksi, sillä työntekijöiden käytössä olevat päätteet sisältävät verkko-opiskelumateriaalin myös työajan ulkopuolella.

### **Opiskelun tuki, ohjaus ja vuorovaikutus**

Toiseksi tärkeäksi teemaksi Aktian työntekijöiden verkko-oppimiskokemuksissa nousi tuen ja ohjauksen puute opiskelun yhteydessä. Tämän seikan kohdalla työntekijöiden näkemyksissä heijastui selvästi vertailu perinteiseen opettajalähtöiseen kurssiopetukseen, jossa opettaja toimii selvemmin neuvonantajan roolissa ohjaamalla opiskelua. Työntekijät mainitsivat vähäisen opintojen ohjauksen ja tuen verkko-oppimisen toiseksi suurimpana ongelmana ja esittivät itse ratkaisuna muun muassa opiskelua, jossa yhdistettäisiin oman päätteen äärellä työskentely sekä ohjaajan käyttö. Tällöin ongelmatilanteissa opastus ja apu olisivat konkreettisesti lähellä.

Tuen ja ohjauksen puute tulevat esiin erityisesti silloin, kun työntekijä kohtaa verkko-opiskelussaan jonkin teknisen ongelman tai ei tiedä miten edetä opiskeluohjelmassa. Yrityksen on huolehdittava, että verkko-opiskelijalla on käytettävissään opiskelun tukihenkilö vähintään puhelinvälittimen päässä. Näin varmistetaan, että tuki on helposti ja nopeasti saatavilla mahdollisen ongelmatilanteen kohdatessa. Jos työntekijä joutuu epäroimään neuvojen pyytämistä ja niiden saamista, voi motivaatio opiskeluun kadota nopeasti. Tämän vuoksi yrityksen on pyrittävä takaamaan työntekijöilleen riittävän ohjauksen ja tuen saanti sopivaksi katsomallaan tavalla.

Tutkimuksen yhteydessä kävi myös ilmi, että kohdeyrityksessä verkko-opiskelun mahdollisuuksia vuorovaikutteisena koulutusmuotona ei ole vielä kovin vahvasti huomioitu, ja verkon käyttö interaktiivisena opiskeluvälineenä oli jäänyt lähes olemattomaksi. Kun yritys hyödyntää jatkossa verkko-opiskelua henkilöstökoulutuksessa, sen kannattaa tutkia myös mahdollisuudet, joita sähköinen oppimisympäristö tarjoaa vuorovaikutuksen osalta. Esimerkiksi erilaisten keskustelufoorumien sisällyttäminen opiskeluohjelmaan

on keino, jolla voidaan pyrkiä vähentämään verkko-opiskelijan kokemaa yksinäisyyden tunnetta. Työntekijöiden oma aktiivisuus korostuu foorumien onnistuneessa käytössä, mutta on tärkeää, että yritys osaltaan luo tähän hyvät edellytykset sekä motivoi ja kannustaa koulutusohjelmaan osallistuvia interaktiivisuuteen. Tällä hetkellä kohdeyrityksen työntekijöiden näkemyksissä heijastui selkeästi, että verkko-oppiminen ja vuorovaikutus nähdään toisensa poissulkevinä asioina. Asennemuutoksen aikaansaamisessa yrityksen rooli on merkittävä ja Aktiassa olisikin pyrittävä rakentamaan koulutusohjelmien yhteyteen toimiva järjestelmä palautteen ja vuorovaikutuksen lisäämiseksi.

### **Tekniikan toimivuus**

Verkko-opiskelun perusedellytys on moitteettomasti toimiva tekniikka, josta huolehtiminen on koulutuksen järjestäjän vastuulla. Myös kohdeyrityksen työntekijöiden kehittämistoiveissa asetettiin korkeat vaatimukset tekniikan toimivuudelle. Vastajaat toivat esille, että verkko-opiskelijan energia ja aika eivät saa kulua sen pohtimiseen, kuinka verkko-oppimishjelma käytännössä toimii tai kuinka tieto ja oppimateriaali ohjelmasta löytyvät. Eräs työntekijä kiteytti henkilöstön ajatukset osuvasti

*”Ohjelman on oltava niin yksinkertainen, että tyhmempikin ymmärtää ja teknisesti pomminvarma, koska muuten syödään resursseja varsinaiselta oppimiselta.”*

Sähköinen koulutusmuoto aiheuttaa opiskelijalle helposti turhautumisen ja epäonnistumisen tunteita, jos koulutusohjelman tekninen puoli ei ole kunnossa. Osalle työntekijöistä tietokoneen käyttö oppimisvälineenä ei ole yhtä vaivatonta kuin toisille, ja tämän vuoksi on tärkeää, että oppimishjelmat rakennetaan huomioiden myös niiden henkilöiden tarpeet, joille tietoteknisten opetusohjelmien käytöstä ei ole vielä kertynyt paljoa kokemusta. Tosin tässä yhteydessä on hyvä muistaa, että teknologiaa hyödynnettäessä tilapäiset ongelmat ovat luonnollisia. Yrityksen olisi kuitenkin huolehdittava siitä, että työntekijöillä on mahdollisuus saada nopeasti ja vaivatta opastusta myös tilapäisen ongelmatilanteen kohdatessa.

### **Oppisisällöt ja -materiaali**

Viimeinen tema, joka kyselyaineiston tuloksista nousi esille, koski verkosta löytyvää oppimateriaalia ja -aineistoa, jonka rooli on varsin keskeinen niin verkko-opiskelussa kuin muussa koulutuksessakin. Työntekijät toivoivat ensinnäkin, että verkon avulla opi-

tut asiat löytyisivät omalta koneelta myös koulutuksen jälkeen. Yrityksen PC-koulutusprojektiin perehtyessä kävi ilmi, että osa työntekijöistä koki, että materiaali ei ollut riittävän kauan hyödynnettävissä, mikä aiheutti ongelmia työaikataulujen ja opiskelun yhteensovittamisessa. Tosin yrityksen on hyvä asettaa koulutukselle selkeä aika-  
taulu, jonka puitteissa opiskelu suoritetaan. Muutoin on riskinä, että työntekijä voi jättää opiskelun täysin toteuttamatta, jos opiskelulle ei ole asetettu määrättyä päättymisajan-  
kohtaa. Toisaalta virallisen koulutusjakson päättymisen ei tarvitse välttämättä tarkoittaa, että myös koulutusmateriaali poistuu lopullisesti työntekijän koneelta. Oppimateriaalin  
voisi jättää koneelle työntekijöiden käyttöön ns. käsikirjana, jolloin opittua asiaa olisi helppo kerrata ja palauttaa mieliin myös tulevaisuudessa. Lisäksi verkosta voisi löytyä  
erilaisia testejä ja harjoituksia, joiden avulla henkilöstön olisi mahdollista ylläpitää osaamistaan myös koulutuksen jälkeen. Sen ohella, että materiaali olisi työntekijöiden  
käytettävissä myös verkkokoulutusjakson jälkeen, voisi verkkoon sisällyttää myös oppimateriaalia, joka toimisi perinteisen lähiovetuksen tukena. Teknologiaa voisi hyödyn-  
tää muun muassa sijoittamalla verkkoon etukäteismateriaalia ennen perinteisten lähiope-  
tusjaksojen alkua. Tällä tavoin työntekijät voisivat tutustua tulevaan opiskeluaineeseen ja valmistautua kurssilla käsiteltäviin teemoihin etukäteen. Näin ollen henkilöstö olisi  
entistä valmiimpi sisäistämään uutta tietoa, jota perinteisellä henkilöstökoulutuksella on tarjota.

Verkko-oppimateriaalin laatua ja sisältöä koskeva kysymys herätti myös paljon ajatuk-  
sia, ja henkilöstön mielipiteissä korostui selvästi, että erilaiset teoria-aineistot ja uusiin  
tuotteisiin liittyvä oppimateriaali sopivat verkkoon (taulukko 6). Muun muassa erilais-  
ten pankkiohjelmien käyttöön liittyvien koulutusten todettiin soveltuvan verkko-  
opiskelun kohteeksi, sillä niissä painottuvat mekaaninen suorittaminen ja teorian tieto.  
Yleensäkin erilaisten pankkiohjelmien opiskelu olisi käytännöllistä suorittaa simu-  
loidusti, sillä työntekijöillä olisi tällöin oitis mahdollisuus harjoitella tietyn ohjelman  
käyttöä.

Kaksikielisenä organisaationa viidennes vastaajista mainitsi myös kielten opiskelun  
soveltuvan verkkoon. Sitä vastoin vuorovaikutusta vaativien koulutussisältöjen, kuten  
myyntitaitojen ja asiakaspalvelukoulutuksen, katsottiin toteutuvan paremmin perinteisen  
opetuksen avulla.

## Taulukko 6. Minkä asioiden opiskeluun verkko-oppiminen sopii?

KOULUTUSSISÄLTÖ	Mainittu % vastauksista
Uusien tuotteiden opiskelu	35 %
Sijoittamisen teorian opiskelu	22 %
Kielten opiskelu	19 %
Turvallisuusasioiden opiskelu	13 %
Myyntitaidot	6 %
Asiakaspalvelu	5 %

Verkko-oppiminen on oikein käytettynä erinomainen henkilöstön kouluttamiskeino ja osaamisen kehittämisen muoto. Täytyy kuitenkin muistaa, että verkko toimii ainoastaan apuvälineenä osaamisen kehittämisessä eikä pelkkä sähköisen koulutusmuodon olemassaolo yhtenä osana yrityksen henkilöstökoulutusta ole itse tarkoitus. Jotta nykyaikaisen koulutusmuodon mahdollisuudet saataisiin onnistuneesti hyödynnettyä, on yrityksessä pyrittävä luomaan sellainen oppimisympäristö, joka edistää työntekijän motivoitumista ja sitoutumista niin opiskeluun kuin opitun soveltamiseenkin käytännössä. Kohdeyrityksen verkkokoulutusta kehitettäessä on huomioitava erityisesti tässä tutkimuksessa esille nousseet keskeiset seikat ja pyrittävä käyttämään hyväksi niiden tarjoamaa tietoa. Näin edistetään mahdollisimman tuloksellisten koulutustulosten saavuttamista ja sitä, että työntekijät mieltävät verkko-oppimisen mieluisana ja luonnollisena osana osaamisen kehittämistä ja henkilöstökoulutusta.

## 5 YHTEENVETO

Henkilöstön osaaminen ja sen jatkuva kehittäminen ovat nykyään välttämättömiä edellytyksiä yritysten kilpailukyvyyn ylläpitämisessä jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. On havaittu, että osaamisen hallinta ja sen tehokas hyödyntäminen ovat tuloksen kannalta tärkeitä<sup>1</sup>. Henkilöstön osaamista voidaan kehittää monin tavoin, ja yksi tärkeä ja perinteinen keino on henkilöstökoulutus. Henkilöstökoulutuksen perimmäisenä tarkoituksena on saada henkilöstölle osaamista, joka tukee osaltaan tai parantaa suoraan liiketoiminnan tulosta<sup>2</sup>. Henkilöstökoulutus pyrkii siten lähtökohtaisesti työntekijän suorituskyvyn parantamiseen nykyisissä työtehtävissä sekä saavuttamaan sitä kautta hyötyä niin yksilölle kuin organisaatiolle.<sup>3</sup>

Yritykset ovat kouluttaneet henkilöstöään kautta aikojen eri tavoin, mutta perinteisesti henkilöstölle järjestetty koulutus on ollut opettajalähtöistä ja kurssimuotoista. Tänä päivänä yritysten henkilöstökoulutusohjelmat ovat monipuolistuneet sekä teknologian kehittymisen että osaamiskeskeisen yhteiskunnan tarpeiden ja oppimiskäsitysten muutosten seurauksena. Verkko-oppiminen on yleistynyt ja verkon hyväksikäyttö yrityksissä edustaa hyvin nykyaikaisia koulutusmenetelmiä, joissa työntekijän itsenäinen rooli ja vastuu korostuvat oman osaamisen kehittämisessä.

Käytettäessä verkko-oppimista yhtenä henkilöstökoulutuksen muotona, on yrityksissä huomiota suunnattava myös koulutuksen vaikutusten ja tuloksellisuuden arviointiin. Henkilöstökoulutuksen arviointia voidaan pitää koulutuksen prosessien, vaikutusten ja tulosten mittaamisena tarkoituksena edistää niiden toteutumista.<sup>4</sup> Arviointi on olennainen osa koulutusprosessia ja arvioinnin merkitys korostuu erityisesti, kun kohteena on jokin uusi toimintatapa. Arviointia voidaan suorittaa yrityksissä eri näkökulmista sen mukaan, miten koulutuksen tuloksellisuus on määritelty. Lähtökohtaisesti kaiken henkilöstökoulutuksen tarkoituksena on saada aikaan muutoksia henkilöstön työkäyttäytymisessä ja tähän näkökulmaan on keskitytty myös tässä tutkimuksessa.

---

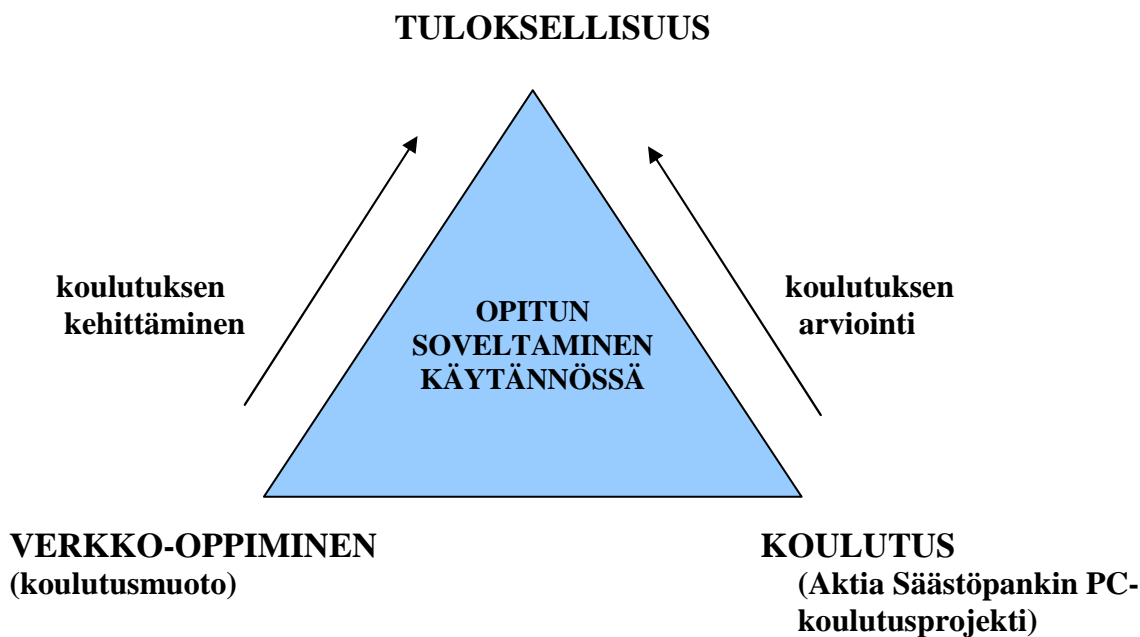
<sup>1</sup> Ojala 2000, 28–29.

<sup>2</sup> Phillips 2002, 38.

<sup>3</sup> Kantanen 1996, 13.

<sup>4</sup> Peltonen ym. 1992, 12–13.

Tutkimuksen tavoitteena on ollut selvittää, miten verkko-opiskelun kautta opitut tiedot ja taidot siirtyvät toiminnan tasolle sekä arvioida koulutuksen tuloksellisuutta. Tässä tutkimuksessa koulutusta pidetään tuloksellisena, kun opittuja taitoja hyödynnetään työkäytännöissä pidemmällä aikavälillä tarkasteltuna. Kyseessä on tapaustutkimus, ja tutkimusongelma on muotoutunut kohdeorganisaationa olevan Aktia Säästöpankki Oyj:n tarpeista käsin, jossa verkko-oppiminen on otettu osaksi yrityksen henkilöstökoulutusta toissavuonna. Lisäksi tutkimus on pyrkinyt löytämään vastauksia verkko-oppimisen kehittämiseen, jotta koulutusmuodon kautta saavutettava tuloksellisuus paransi entisestään, ja koulutusmuoto vastaisi entistä enemmän myös käyttäjiensä toiveita. Verkko-oppimisen kehittämis ehdotusten yhteydessä on hyödynnetty erityisesti henkilöstön näkemyksiä ja kokemuksia verkko-oppimisesta. Alla on esitetty viitekehys, josta selviää tutkimusasetelma.



Tutkimuksen tarkoituksena on siis ollut selvittää, miten verkkokoulutuksen kautta saatu oppi siirtyy toiminnaksi sekä löytää ehdotuksia verkkokoulutuksen kehittämiseksi, jotta koulutuksesta saadun opin soveltamiselle muodostuisi suotuisat lähtökohdat ja edellytykset. Tutkimusaineiston keruumenetelmiä valitessa huomioitiin niin tutkimusongelmat kuin tutkimuksen tavoitekin. Tutkimusaineistoa hankittiin ensisijaisesti itse verkko-opiskelijoilta eli työntekijöiltä, joilla oli sähköisen kyselylomakkeen avulla mahdollisuus arvioida itse, miten koulutusprojektin kautta saatu oppi on käytössä. Lisäksi kohdeyrityksen henkilöstöltä kysyttiin heidän verkko-oppimiskokemuksistaan sekä koulu-

tusmuodon kehittamisestä. Empiiristä tutkimusaineistoa täydennettiin myös kohdeyrityksen henkilöstön kehittämispäällikön haastattelulla.

Tutkimustyö edustaa tapaustutkimusta, jolloin tavoitteena on yleensä saada yksityiskohtaista tietoa jostakin tapauksesta ja pyrkiä hahmottamaan kokonaisuutta mahdollisimman monipuolisesti<sup>5</sup>. Sitä vastoin päätelmät ja tulokset voivat olla tapaustutkimuksessa melko subjektiivisia ja niiden yleistettävyyks vaikeaa.<sup>6</sup> Tämän tutkimuksen yhteydessä voidaan tehdä samat havainnot. Saadut tulokset eivät ole suoraan yleistettävissä kohdeyrityksen ulkopuolelle, mutta niitä voidaan hyödyntää esimerkiksi etsiessä tietoa verkko-opiskelusta ja sen tuloksellisuuden vaikuttavista tekijöistä erityisesti henkilöstön näkökulmasta tarkasteltuna. Kohdeyritykselle tutkimus on pyrkinyt antamaan yksityiskohtaista tietoa, jota yritys voi käyttää hyväksi tulevien verkossa toteutettavien koulutusprojektien suunnittelussa ja toteutuksessa.

Tutkimuksen teon yhteydessä on aina syytä tarkastella teorian tiedon ohella myös valittua tutkimusmenetelmää kriittisesti. Tässä tapauksessa henkilöstölle kohdistettu kysely valittiin pääasialliseksi aineiston keruumetodiksi tiedostaen samalla siihen liittyvät riskit, kuten mahdollisesti alhaiseksi jäävä vastausprosentti sekä itsearvioinnin subjektiivisuus. Näiden toteutumista pyrittiin välttämään muun muassa lähettämällä henkilöstölle mahdollisimman vaivattomasti täytettävä kyselylomake sähköisesti sekä antamalla heille mahdollisuus vastata kyselyyn nimettömästi. Vaihtoehtoisten menetelmien käyttö, kuten työntekijöiden haastatteleminen henkilökohtaisesti tai havainnointi, olisivat voineet vääristää erityisesti tuloksia opitun soveltamisen suhteen, sillä haastattelutilanteessa työntekijä ei välttämättä myönnä, jos ei hyödynnä oppimaansa käytännössä<sup>7</sup>. Sitä vastoin työntekijöitä haastatteleamalla olisi todennäköisesti saatu yksityiskohtaisempaa tietoa henkilöstön näkemyksistä ja odotuksista koskien verkko-oppimisen kehittämistä, sillä nyt muilta osin täsmällisesti täytetyt kyselylomakkeet sisälsivät usein tyhjän kohdan nimenomaan kehittämiskysymyksen kohdalla.

Tutkimustulosten tarkastelussa on otettava huomioon myös ajan kuluminen, sillä koulutuksen pitkän tähtäimen vaikutuksia tutkiessa arviointia voivat häiritä mahdolliset

---

<sup>5</sup> Hirsjärvi 2001, 123.

<sup>6</sup> Eskola & Suoranta 1999,66; Alasuutari 1994, 203.

<sup>7</sup> Kirkpatrick 1998, 51

väliintulevat muuttajat.<sup>8</sup> Väliintulevien muuttajien vuoksi on vaikeampaa erottaa, mitkä ovat suoraan koulutuksen aikaan saamia vaikutuksia ja mitkä vaikutukset johtuvat muista tekijöistä.<sup>9</sup> Usein työkäyttäytymisen muutos on monien tekijöiden summa ja siitä syystä yhden tekijän, tässä yhteydessä koulutusmuodon, tarkkaa vaikutusta on melko vaikea arvioida. Tutkimus on kuitenkin pyrkinyt vastaamaan työkäyttäytymisen muuttamista koskevaan pohdiskeluun verkko-oppimisen osalta.

Nykyään yrityksissä ei enää kyseenalaisteta koulutuksen tarpeellisuutta sinänsä, eikä niinkään esitetä kysymystä ”Tarvitaanko koulutusta?” vaan vastauksia haetaan lähinnä kysymykseen ”Onko koulutus tuloksellista?”.<sup>10</sup> Tähän on pyritty tutkimuksessa vastaamaan, ja tutkimuksen empiirinen osa on keskittynyt tutkimaan Aktia Säästöpankki Oyj:n verkkokoulutuksen tuloksellisuutta. Verkko-oppimisen historia on vielä melko lyhyt perinteisten opetusmenetelmien rinnalla, ja sen vuoksi onkin perusteltua tutkia koulutusmuodon aikaan saamia käyttäytymismuutoksia.

Kohdeyrityksessä henkilöstön osaamisen kehittämistä pidetään tärkeänä ja sen tavoitteena on tukea organisaation liiketoimintaa. Verkko-oppimisen käyttöönotolla yritys on pyrkinyt laajentamaan henkilöstökoulutuksen menetelmävalikoimaa tavoitteenaan saavuttaa samanaikaisesti suurempi kohderyhmä kuin perinteisen luokkahuoneopetuksen keinoin. Lisäksi uuden koulutusmuodon avulla yritys on pyrkinyt hakemaan kustannussäästöjä sekä seuraamaan työntekijöiden oppimisprosessia. Vuosien 2002–2003 aikana Aktiassa havaittiin henkilöstön atk-osaamisen koulutustarve, ja tämän seurauksena yritys toteutti henkilöstölleen vuoden 2003 elo-marraskuun aikana PC-koulutuksen verkko-oppimisena. Koulutuksen tavoitteena oli työntekijöiden atk-osaamisen parantaminen siten, että työntekijä saavuttaisi sellaisen tietoteknisen valmius- ja osaamistason, että hän kykenisi käyttämään työtehtävissä tarvittavia atk-taitoja monipuolisesti ja tehokkaasti. Empiirisen osan tarkoituksena on ollut tutkia, kuinka työntekijät soveltavat tänä päivänä koulutuksessa oppimiaan taitoja. Arvioinnin lähtökohtana on käytetty Donald Kirkpatrickin arviointimallia sekä siihen pohjautuvia muita alan tutkijoiden kehittämiä malleja.

---

<sup>8</sup> Kantanen 1996, 50.

<sup>9</sup> Peltomäki (toim.) 1988, 107.

<sup>10</sup> Mann & Robinson 1996, 14–19.



Koulutuksen kohderyhmään kuului 550 yrityksen työntekijää, joista kaikki suorittivat esitehtäviä ennen koulutuksen alkua. Osa henkilöstöstä suoritti esitehtävät erittäin hyvin, ja tämän vuoksi itse koulutukseen osallistuneiden määrä oli 460 henkilöä. Tutkimuksen perusjoukko väheni yhä tästä, sillä tutkimukseen otettiin mukaan ainoastaan henkilöt, jotka olivat tutkimuksen suorittamishetkellä yhä yrityksen palveluksessa toimihenkilötehtävissä. Näin ollen tutkimuksen lopullinen perusjoukko koostui 375 työntekijästä, joista valittiin otannan avulla 100 henkilöä kyselyn kohteeksi.

Kyselytutkimuksen vastausprosentti oli 56 %. Tuloksista tuli esille, että suurin osa työntekijöistä katsoi tietokoneenkäyttötaitojen ja atk-osaamisen parantuneen verkkokoulutusprojektin ansiosta. Lisäksi henkilöstö arvioi omaa atk-osaamistaan positiivisesti, sillä suurimmaksi osin työntekijät ilmaisivat yhä hallitsevansa taidot, jotka olivat heidän suorittamiin koulutusosiin sisältyneet. Kyselytulosten mukaan henkilöstö käyttää tiettyjä atk-ohjelmia enemmän kuin toisia ja tuloksista kävi ilmi, että työntekijät hallitsevat parhaiten nimenomaan ne atk-aidot, joita he käyttävät työssään melko paljon tai hyvin paljon. Pääasiallinen syy siihen, miksi tiettyjä taitoja ei työtehtävissä sovellettu, oli työntekijöiden mukaan se, että työtehtävien suorittaminen ei vaatinut taitojen käyttöä tai taidot eivät olleet työn kannalta tarpeellisia.

PC-koulutusta ja sen sisältöä pidettiin työntekijöiden keskuudessa suurimmaksi osin tarpeellisina. Sitä vastoin enemmistö vastaajista oli sitä mieltä, että taitojen harjoitteluun ja hyödyntämiseen ei ollut riittävästi aikaa, mikä on voinut heikentää opitun soveltamista käytäntöön. Oppimispsykologian mukaisesti opitut asiat unohtuvat melko nopeasti, ellei opittua ryhdytä hyödyntämään koulutuksen jälkeen<sup>11</sup>. Tätä ongelmaa ei voida kuitenkaan pitää yksinään verkko-oppimista koskevana, vaan ongelma voi esiintyä myös muita henkilöstökoulutusmuotoja arvioidessa. Kokonaisuudessaan voidaan tutkimustulosten pohjalta todeta, että verkko-oppimisena toteutettu PC-koulutus on ollut melko tuloksellinen, sillä koulutuksen oppisisältö on siirtynyt melko hyvin toiminnaksi ja työntekijät hallitsevat hyvin ne atk-aidot, joiden käyttö on työtehtävissä tarpeellisinta. Tulokset eivät kuitenkaan merkitse, että verkko-oppiminen toimisi yrityksessä tällä hetkellä moitteetta. Kyseinen PC-koulutusohjelma on ollut hyvä alkusysäys verkko-oppimisen käyttöönotolle mekaanisen ja tietoteknis-painotteisen oppisisältönsä vuoksi, mutta varmistaakseen, että henkilöstö hyödyntää ja soveltaa käytännössä myös tulevien

verkkokurssien monimuotoisempia oppisisältöjä, on yrityksen panostettava ja sitouduttava verkko-oppimisen kehittämiseen. Tutkimuksessa esille tuotujen kehittämissuositusten avulla kohdeyrityksen on mahdollista edistää koulutusmuodon tuloksellisuutta ja vaikuttaa siihen, että henkilöstö käyttää myös jatkossa verkkokoulutusohjelmien kautta oppimiaan tietoja ja taitoja.

Verkko-oppimisen kehittämistyölle on kohdeyrityksessä melko suotuisat lähtökohdat. Työntekijät katsovat koulutusmuodon soveltuvan hyvin osaksi henkilöstön osaamisen kehittämistä, ja verkko-oppimista pidetään myös melko tehokkaana koulutustapana, vaikkakaan sen suosio ei yllä vielä perinteisen opettajälähtöisen opetuksen tasolle. Työntekijöiden mielipiteissä tuli esille, että kohtalaisen suuri osa henkilöstöstä koki perinteisen opettajälähtöisen opetuksen soveltuvan heille verkko-oppimista paremmin. Matikainen & Manninen (2001) huomauttavat, että aikuiset ovat usein konservatiivisia opiskelutavoissaan ja heidän suhtautumisensa itsenäistä ja omaa aktiivisuutta edellyttäviin työskentelytapoihin voi olla hyvinkin torjuvaa.<sup>12</sup> Tämä seikka on huomioitava myös kohdeyrityksessä, jossa suurin osa henkilöstöstä on keski-ikäistä.

Aihepiirin aikaisemmissa tutkimuksissa ja kirjallisuudessa esiintyneet seikat verkko-oppimisen hyödyistä ja haasteista nousivat esille myös Aktia Säästöpankin kohdalla, sillä kohdeyrityksessä verkko-oppimisen tärkeimpänä etuna henkilöstö piti ajallista joustavuutta. Aika-elementti vahvistuu teoriaan nähden myös siinä suhteessa, että riittämättömän opiskeluajan katsottiin olevan verkko-oppimisen merkittävin ongelma. Eri-tyistä huomiota yrityksessä on jatkossa suunnattava myös työntekijän ohjaukseen ja opiskelijan tukemiseen verkko-oppimisen yhteydessä, sillä henkilöstö ilmaisi myös nämä verkko-oppimisen keskeisinä ongelmina. Edellä mainittujen lisäksi yrityksessä on panostettava verkko-opiskelun tekniseen toimivuuteen ja vaivattomuuteen, jotka ovat perusedellytyksiä onnistuneen oppimiskokemuksen syntymisessä. Tämän ohella yrityksessä kannattaa pohtia tarkoin henkilöstönäkökulma huomioiden, mitkä oppisisällöt soveltuvat parhaiten verkon välityksellä suoritettaviksi ja mitkä perinteisen opetuksen keinoin toteutettaviksi. Näin edistetään opitun soveltamista käytäntöön tältä osin.

---

<sup>11</sup> Kantanen 1996, 40–41

<sup>12</sup> Matikainen & Manninen 2001

Koulutusmuodon merkitys korostuu yleensä oppimistapahtuman aikana, sillä koulutusmuodolla on keskeinen rooli itse oppimisprosessissa. Sitä vastoin koulutusmuodon suorat vaikutukset opitun soveltamiseen koulutuksen jälkeen ovat vaikeammin havaittavissa. Se, miten henkilöstö soveltaa oppimaansa käytännössä koulutuksen päätyttyä, on monien tekijöiden summa. Verkko-oppiminen -termi jo sinällään sisältää merkityksen, jossa korostuu oppimis-sanan kautta oppijan itsenäinen asema sekä aktiivisuus ja vastuu oppimisen onnistumisessa. Yrityksen tehtäväksi jää tällöin mahdollisimman toimivien puitteiden luominen verkko-opiskelulle ja sellaisen oppimisympäristön rakentaminen, että henkilöstö kokee itseopiskelun miellyttävänä sekä saa kannustusta ja tukea osaamisensa kehittämiseen.

Tutkimuksessa on perehdytty verkko-oppimiseen ja sen tuloksellisuuteen henkilöstön työkäyttäytymisen muutoksen kautta. Aiheen käsittelyn yhteydessä syntyi ehdotuksia myös mahdollisista jatkotutkimusteemoista, ja tutkimustulosten pohjalta olisikin mielenkiintoista perehtyä tarkemmin esimerkiksi esimiehen rooliin suhteessa verkko-oppimisen tuloksellisuuteen. Lisäksi täysin omana tutkimusaiheena olisi kiinnostavaa selvittää, kuinka verkkoa voisi käyttää itse opetuksen ohella myös yritysten koulutusohjelmien tuloksellisuuden arvioinnissa. Tänä päivänä ei varmastikaan ole vielä täysin hyödynnetty kaikkia niitä mahdollisuuksia, joita verkko tarjoaa koulutuksen ohella myös sen seurauksena tapahtuvien käyttäytymismuutosten arviointiin.

# LÄHTEET

## *Kirjallisuus*

Alasuutari, Pertti 1994. Laadullinen tutkimus. 2. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Bramley, Peter 1991. Evaluating Training Effectiveness – translating theory into practise. London: McGraw-Hill Book Company.

Eskola, Jari & Suoranta Juha 1999. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 3. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Furjanic, Sheila W. & Trotman Laurie A. 2000. Turning Training into Learning. New York: Amacon.

Grönfors, Terttu 2002. Työstä oppiminen – Action Learning Työssä Oppiminen – e-learning. Vantaa: Dark Oy.

Haasio, Ari & Piukkula Juha (toim.) 2001. Oppiminen verkossa. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, Sirkka 1983. Kasvatustieteen käsitteistö. Helsinki: Otava.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes Pirkko & Sajavaara Paula 2001. Tutki ja kirjoita. 6.-7.painos. Vantaa: Tammi.

Järvinen, Pekka 1998. Esimiestyö ongelmatilanteissa: konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. Porvoo: WSOY.

Kantanen, Uolevi 1996. Henkilöstökoulutus, sen vaikutukset ja tuloksellisuus yrityksen näkökulmasta. Vammala: Tampereen yliopiston julkaisutoimikunta.

Kirkpatrick, Donald L. 1998. Evaluating Training Programs: the four levels. 2.painos. San Francisco: Berrett-Koehler.

Matikainen, Janne & Manninen, Jyri 2001. Aikuiskoulutus verkossa – verkkopohjaisten oppimisympäristöjen teoriaa ja käytäntöä. 2. uudistettu painos. Tampere: Tammer-Paino.

Mintzberg, Henry, Ahlstrand Bruce & Lampel, Joseph 1998. Strategy Safari. London: Prentice Hall.

Nevgi, Anne & Tirri Kirsi 2003. Hyvää verkko-opetusta etsimässä – oppimista edistävät ja estävät tekijät verkko-oppimisympäristössä. Turku: Painosalama Oy.

Otala, Leenamajja 2000. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. 3. uudistettu painos. Porvoo: WSOY.

Peltomäki, Antti (toim.) 1988. Tuloksellinen koulutus. Aavaranta – sarja 9. Oitmäki: Johtamistaidon opisto.

Peltonen, Matti, Laitinen Jaakko & Juuti, Pauli 1993. Koulutuksen tuloksellisuus. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Phillips, Jack J. & Stone Ron Drew 2002. How to Measure Training Results – A Practical Guide to Tracking the Six Key Indicators. New York: The McGraw-Hill.

Rae, Leslie 1986. How to Measure Training Effectiveness. Cambridge: Gower Publishing Company Ltd. University Press.

Robinson, Dana Gaines & Robinson James C. 1989. Training for Impact. San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publishers.

Saarinen, Jorma, Aarnio Helena, Enqvist Jouni, Puusaari Pertti, Vainio Leena, Viteli de Vries Jusri & Överlund Jan 2001. eLearning toimiala 2001–2006 – Kehittämishankkeiden linjaus. Hämeenliiton julkaisu V:52. Hämeen liitto.

Uusitalo, Hannu 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma – johdatus tutkielman maailmaan. Juva: WSOY.

Vainio, Leena, Laaksonen Kirsi, Kuivalahti Markku, Mahlamäki-Kultanen Seija & Viteli Jarmo 2001. Virtuaalinen taitokoulu – eLearning, osa oppimista päivittäisessä työssä. Sitran raportteja 5. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Yin, Robert K. 1989. Case Study Research: Design and Methods. Newbury Park, CA: Sage.

#### *Artikkelit*

Reeve F., Gallacher J. & Mayers T. 1998. Can New Technology Remove Barriers to Work-Based Learning? Open Learning 13 (3) 18-26.

Alliger, George M. & Janak Elisabeth A. 1989. Kirkpatrick's Levels of Training Criteria: Thirty Years Later. Personnel Psychology. Vol. 42. Issue 2.

Garavaglia, Paul L. 1993. How to Ensure Transfer of Training. Training & Development. Vol. 47. Issue 10.

IOMA's Report on Customer Relationship Management 2003. New Data: E-Learning Is the Most Effective Way to Control Costs. Vol2003. Issue 1.

Mann, Sandi & Robinson Ivan T. 1996. What should training evaluations evaluate? Journal of European Industrial Training. Vol 20, Issue 9.

#### *Opinnäytteet*

Forsman, Hannele 2002. Työntekijä opiskelijana verkossa – verkko-opiskelun onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. Helsingin Kauppakorkeakoulu. Pro gradu tutkielma.

Staffans, Camilla. 2001. Tietokoneavusteinen opiskelu pankissa – opiskeluohjelmien käytön arviointi Osuuspankkiryhmässä. Helsingin yliopisto, Kasvatustieteen laitos. Pro gradu tutkielma.

Patjas, Katja 2004. Evaluating Return on Learning Investment, Case: Imaging Business e-learning. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Pro gradu tutkielma

*Muut lähteet*

Aktia Säästöpankki Oyj:n virallinen www-sivusto. [www.aktia.fi](http://www.aktia.fi) 10.11.2004.

Aktian sisäinen intranet ELINA.

Hälvä, Minna (henkilöstön kehittämispäällikkö), Aktia Säästöpankki Oyj.  
Yhteydenpito tutkimusprosessin aikana: 26.10.2004, 21.12.2004, 11.3.2005.

Murray, Debbie 2001. The Conference Board of Canada. E-learning for the Workplace  
[http://www.conferenceboard.ca/education/pdf/e-learning\\_for\\_the\\_workplace.pdf](http://www.conferenceboard.ca/education/pdf/e-learning_for_the_workplace.pdf)  
10.11.2004

OECD 1999. Education Policy Analysis.  
<http://www.mszs.si/eurydice/pub/oece/poll1999.pdf> 1.12.2004

Opetushallitus: Virtuaalikoulu. <http://www.edu.fi/page.asp?path=498,507,686>  
10.11.2004

Philipson, Graeme 2002. The RoI on e-Learning The Australian Experience.  
<http://www.philipson.info/files/RoIeLearn.pdf> 4.1.2005

# LIITTEET

## LIITE 1 KYSELYLOMAKE SUOMEKSI

Arvoisa vastaanottaja

Olet suorittanut reilu vuosi sitten työsi ohessa henkilöstölle järjestetyn atk-koulutuksen verkko-oppimisena, jonka tarkoituksena oli kehittää henkilöstön PC-osaamista. Sinut on nyt valittu pro gradu - työni tutkimukseen, jossa pyrin selvittämään missä määrin PC-koulutuksessa opetetut asiat näkyvät jokapäiväisissä työkäytännöissä. Lisäksi olen kiinnostunut mielipiteistäsi verkkokoulutusta kohtaan.

Antamasi tiedot ovat luottamuksellisia ja niitä tullaan käyttämään ainoastaan tutkimustarkoituksessa. Tutkimustulokset julkaistaan kokonaistuloksina, joten yksittäisen vastaajan antamat tiedot eivät paljastu. Vastaamalla kyselyyn tuet osaltasi verkko-opetuksen kehittämistä enemmän henkilöstön toivomuksia vastaavaksi. Sinun oma arviosi on erittäin tärkeää, jotta tuloksena saataisiin mahdollisimman luotettava käsitys siitä, missä määrin taitoja käytetään ja miten verkko-oppiminen henkilöstön keskuudessa koetaan.

Toivon, että suhtaudut kyselyyn myönteisesti ja palautat oheisen kyselylomakkeen täytettynä viimeistään 19.1.2005 mennessä.

Kiitoksia jo etukäteen! Mielelläni vastaanotan palautetta ja annan myös lisätietoa tutkimuksesta.

Ystävällisin terveisin,

Maarit Pitkänen

\*\*\* HUOM! \*\*\*

Voit valita kyselyn täytettäväksi joko ruotsiksi tai suomeksi. Liitetiedostoa klikkaamalla ruutuun ilmestyy ilmoitus. Valitse ilmoituksessa mainituista vaihtoehdoista kohta "Ota makrot käyttöön" ja tämän jälkeen kysely avautuu näytölle automaattisesti.

\*\*\*\*\*

## OHJEITA KYSELYLOMAKKEEN TÄYTTÄMISEKSI

**Lomakkeessa vaihtoehdon valinta tapahtuu hiirellä näpäyttämällä. Valintaruudut ovat kahdenlaisia:**

1. Pyöreitä valintanappeja  , joita voi kunkin kysymyksen kohdalla valita vain yhden. Valintaa voi vaihtaa näpäyttämällä toista nappia samalla vaakarivillä. Viimeisin valinta kullakin vaakarivillä jää voimaan.
2. Neliskulmaisia ruutuja  oita voi kullakin pystyrivillä valita tarvittavan määrän. Valinnan voi poistaa näpäyttämällä ruutua uudestaan

Lisäksi lomakkeella on kirjoitusruutuja  joihin voi kirjoittaa näpäyttämällä ensin hiirellä ruudun päällä.

**Täytettyäsi lomakkeen, tallenna se nimellä "kyselylomake" ja lähetä takaisin minulle sähköpostilla osoitteeseen [maarit.pitkanen@aktia.fi](mailto:maarit.pitkanen@aktia.fi). Voit myös halutessasi tulostaa lomakkeen ja palauttaa sen kirjekuoressa sisäisen postin kautta. Kirjekuoreen merkintä Maarit Pitkänen / Aktia Hakaniemi.**

## KYSELYLOMAKE

### TAUSTATIETOJA

1. **Sukupuoli**

nainen	<input type="checkbox"/>	mies	<input type="checkbox"/>
--------	--------------------------	------	--------------------------
2. **Ikä**

18-30v	<input type="checkbox"/>	31-45v	<input type="checkbox"/>	46-55v	<input type="checkbox"/>	56-65v	<input type="checkbox"/>
--------	--------------------------	--------	--------------------------	--------	--------------------------	--------	--------------------------
3. **Missä työroolissa toimit?**

Kassatoimihenkilö	<input type="checkbox"/>
Rahoitusneuvoja	<input type="checkbox"/>
Myyntiassistentti	<input type="checkbox"/>
Sijoitusneuvoja	<input type="checkbox"/>
Asiakasvastaava	<input type="checkbox"/>
Muu, mikä?	<input type="checkbox"/>
<input type="text"/>	
4. **Kuinka kauan olet työskennellyt Aktiassa?**

2 vuotta tai vähemmän	<input type="checkbox"/>
3-7 vuotta	<input type="checkbox"/>
8-15 vuotta	<input type="checkbox"/>
16 vuotta tai enemmän	<input type="checkbox"/>



5. **Mitkä PC-koulutuksen tasot suoritit verkossa? Merkitse kaikki suorittamasi tasot.** (Kunakin tason sisältö on mainittu suluissa)

- Word taso 1**   
 (avaa tiedosto, kopioi ja liimaa tekstiä, tallenna, luo kansio, tulosta, muokkaa tekstiä, sulje tiedosto)
- Word taso 2**   
 (tee lista ranskalaisin viivoin, etsi ja korvaa, kielentarkistus, muokkaa kuvia, osoitetarrat)
- Excel taso 1**   
 (muokkaa rivejä ja sarakkeita, muokkaa tekstiä ja lukuja, kopioi ja liimaa, tulosta vain tietyt sivut)
- Excel taso 2**   
 (lisää välilehti, kaavat (yhteenlasku, min ja max jne.), lajittelu ja suodatus, luo kaavio)
- PowerPoint**   
 (Käytä Aktia-pohjaa, muokkaa kalvoja, kuvia ja tekstiä, näytä kalvot, tulosta)
- Internet ja FC**   
 (hae tietoa Internetistä, eri hakukoneet, kirjanmerkit, tulosta. Lähetä sähköpostia, tallenna liite, tulosta)

## OSA 1

Seuraavassa esitetään väittämiä, jotka koskevat *verkko-oppimisena toteutettua PC-koulutusta*. Tarkoituksena on selvittää, kuinka opetetut asiat ovat siirtyneet työkäytäntöihin. Vastaa oma mielipiteesi valitsemalla aina yksi vaihtoehto, ellei toisin mainittu, kutakin väittämää kohden.

Asteikko:	5 Täysin samaa mieltä	4 Osittain samaa mieltä	3 En osaa sanoa	2 Osittain eri mieltä	1 Täysin eri mieltä
1. Verkko-oppimisena toteutettu PC-koulutus oli tarpeellinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. PC-koulutuksessa opetetut taidot ovat olleet työni kannalta hyödyllisiä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. PC-koulutuksen seurauksena atk-osaamiseni parani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Koulutuksessa käsitellyt asiat tukevat työtehtävieni suorittamisessa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. **Koulutuksessa opitut taidot ovat hyvin muistissa**
6. **Minulla on ollut aikaa harjoitella ja hyödyntää opittuja atk-taitoja**
7. **Verkko-opetus edisti atk-taitojen oppimista**
8. **Verkko-opetus edisti atk-taitojen monipuolisempaa käyttöä työtehtävissä**

9. **Hallitsen seuraavat taidot:**

(Vastaa kyllä tai ei, sen mukaisesti, mitkä tasot olet koulutuksessa suorittanut)

	<b>Kyllä</b>	<b>Ei</b>
<b>a) Word taso 1</b>		
Tiedoston avaaminen ja sulkeminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tekstin kopioiminen ja liittäminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiedoston tallentaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tekstin muokkaaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiedoston tulostaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kansion luominen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>b) Word taso 2</b>		
Listan tekeminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kielentarkistus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kuvien muokkaaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osoitetarrojen teko	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Etsiminen ja korvaaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>c) Excel taso 1</b>		
Rivien ja sarakkeiden muokkaaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tekstin ja lukujen muokkaaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kopioiminen ja liittäminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiettyjen sivujen tulostaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>d) Excel taso 2</b>		
Välilehden lisääminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kaavojen (yhteenlasku, min ja max jne.) käyttö	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lajittelu ja suodatus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kaavion luominen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**e) PowerPoint**

Aktia-pohjan käyttäminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kalvojen, kuvien ja tekstin muokkaaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kalvojen näyttäminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tulostaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**f) Internet ja FC**

Tietojen hakeminen Internetistä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hakukoneiden käyttö	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kirjanmerkit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sähköpostin lähettäminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liitteiden tallennus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sähköpostin tulostaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Hyvin paljon 1	Melko paljon 2	Vähän 3	En lainkaan 4
10.a) Käytän seuraavia koulutuksessa opettuja kokonaisuuksia työtehtävissäni.				
Microsoft Word	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Microsoft Excel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PowerPoint	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
FC-sähköpostiohjelma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Mikäli vastasit edellisen väittämän kohdalla edes kerran vähän tai en lainkaan, niin siirry kohtaan 10 b**

**Mikäli vastasit edellisen väittämän kaikkiin kohtiin hyvin paljon tai melko paljon, niin voit siirtyä suoraan lomakkeen toiseen osaan (OSA 2).**

10.b) Valitse listasta ne syyt, jotka mielestäsi ovat vaikuttaneet siihen, että olet käyttänyt opittuja taitoja vähän tai et lainkaan. (Vastauksia voi olla useampia kuin yksi.)

- Opetetut taidot eivät tue työtehtävieni suorittamisessa
- En koe niistä olevan apua työtehtävissä
- Ne eivät ole työni kannalta tarpeellisia
- Opitut taidot ovat unohtuneet
- Työtehtävieni suorittaminen ei vaadi kyseisten taitojen käyttöä
- Minulla ei ole ollut aikaa hyödyntää taitoja
- Koulutusmuoto ei antanut riittäviä valmiuksia asioiden perusteelliseen oppimiseen
- Vanhat toimintamallit ovat toimineet paremmin
- Jokin muu syy, mikä?

## OSA 2

Toisessa osassa esitetään väittämiä, jotka käsittelevät yleisesti *verkko-oppimista koulutusmuotona*. Vastaa oma mielipiteesi valitsemalla aina yksi vaihtoehto, ellei toisin mainittu, kutakin väittämää kohden.

Asteikko:	5 Täysin samaa mieltä	4 Osittain samaa mieltä	3 En osaa sanoa	2 Osittain eri mieltä	1 Täysin eri mieltä
	5	4	3	2	1
1. Verkko-opetus soveltuu hyvin yhdeksi henkilöstön koulutusmuodoksi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Opiskelen mielelläni verkon välityksellä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Perinteinen opettajälhtöinen kurssiopetus sopii minulle verkko-oppimista paremmin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Verkko-oppiminen on mielestäni tehokas koulutusmuoto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Mielestäni verkko-oppimisen kolme tärkeintä etua ovat (valitse kolme)					
joustavuus ajan suhteen	<input type="checkbox"/>				
joustavuus opiskelupaikan suhteen	<input type="checkbox"/>				
yksilölliset oppisisällöt	<input type="checkbox"/>				
opiskelun vaivattomuus	<input type="checkbox"/>				
mahdollisuus harjoitella opetettavia asioita työpaikan tietokoneilla ja ohjelmilla	<input type="checkbox"/>				
mahdollisuus itsenäiseen opiskeluun	<input type="checkbox"/>				
mahdollisuus kontrolloida omaa oppimistaan	<input type="checkbox"/>				
jokin muu, mikä:	<input type="checkbox"/>				
<input type="text"/>					
6. Mielestäni verkko-oppimisen kolme suurinta ongelmaa ovat (valitse kolme)					
uudenlaisen opiskelutavan omaksuminen	<input type="checkbox"/>				
ajan puute	<input type="checkbox"/>				
vuorovaikutuksen puute ja opiskelijan yksinäisyys	<input type="checkbox"/>				
opiskelijan liian suuri vastuu omasta oppimisestaan	<input type="checkbox"/>				
tekninen toimivuus	<input type="checkbox"/>				
henkilökohtaisen palautteen puute	<input type="checkbox"/>				
opintojen ohjauksen puute	<input type="checkbox"/>				
jokin muu, mikä:	<input type="checkbox"/>				
<input type="text"/>					

7. **Minkä asioiden opiskeluun verkko-oppiminen mielestäsi sopii ?**

- asiakaspalvelu
- myyntitaidot
- kielten opiskeluun
- uusien tuotteiden opiskeluun
- sijoittamisen teorian opiskeluun
- turvallisuusasioiden opiskeluun
- muuhun, mihin?

8. **Miten toivot työnantajan jatkossa kehittävän verkko-oppimista?**

9. **Minkä yleisarvosanan annat kokemustesi perusteella verkko-oppimiselle koulutusmuotona?**

(Asteikko 4-10)

**Kiitos vastauksistasi! Tallenna täytetty lomake koneellesi ja lähetä se minulle takaisin sähköpostitse alla olevaan osoitteeseen. Voit myös halutessasi tulostaa täytetyn lomakkeen ja palauttaa sen kirjekuoressa sisäisen postin kautta. Kirjekuoreen merkintä Maarit Pitkänen / Aktia Hakaniemi.**

Ystävällisin terveisin,

**Maarit Pitkänen**

**Yhteystiedot:**  
**maarit.pitkanen@aktia.fi**  
**maarit.pitkanen@uta.fi**  
**p. 050-5185255**

## LIITE 2 KYSELYLOMAKE RUOTSIKSI

Ärade mottagare

För ett år sedan har du utfört vid sidan av ditt arbete PC-utbildningen på nätet, vars mening var att utveckla personalens PC-kunskap. Nu har du blivit vald till min pro gradu - forskning, vars målsättning är att få information hur mycket PC-kunskaper, man lärde sig på nätet, syns i det dagliga arbetet. Förutom är jag intresserad av dina åsikter om utbildning på nätet generellt.

De givna uppgifterna är konfidentiella och dem kommer att användas endast för forskningsarbetet. De slutliga forskningsresultaten ges ut som "helhetsresultat", härmed garanterar man att enskilda svar inte kommer att avslöjas.

Genom att svara på förfrågan, stöder du utvecklingen av utbildning på nätet mera motsvarar personalens önsningar. Din egen uppskattning är väldigt viktig för att få så säkra uppgifter som möjligt om hur mycket man använder PC-kunskaper i arbetet och hur personalen anser utbildningen på nätet generellt.

Jag hoppas, att du förhåller dig positivt med denna förfrågan och returnerar blanketten ifylld före 19.1.2005.

Tack så mycket redan på förhand! Jag tar gärna emot feedback och ge också information om forskningen.

Med vänlig hälsning,

Maarit Pitkänen

\*\*\* OBS! \*\*\*

Du kan fylla i blanketten antingen på svenska eller på finska. När du öppnar bilagan, får du ett meddelande på rutan. Välj alternativet "Ota makrot käyttöön", och efter det kommer förfrågan automatiskt på rutan.

\*\*\*\*\*



5. **Vilka PC-nivåer utförde du på nätet? Välj alla, som du har utfört.**

(Innehållet av den enskilda nivån har uppgivits)

**Word nivå 1**

(öppna dokumenter, kopiera och klistra text, spara, göra mappar, skriva ut, formatera text, stänga dokumenter)

**Word nivå 2**

(göra listor med franska streck, söka och ersätta, språkgranskning, formatera bilder, adressetiketter)

**Excel nivå 1**

(formatera rader och kolumner, formatera text och siffror, kopiera och klistra, skriva ut endast vissa sidor)

**Excel nivå 2**

(lägga till ett nytt mellanblad, använda formler (summa, min och max etc.), sortera och filtrera, göra bild)

**PowerPoint**

(använda Aktia-bottnet, formatera transparanger, bilder och text visa transparanger, skriva ut)

**Internet och FC**

(söka information i Internet, olika sökmaskiner, bokmärken, skriva ut, skicka e-post, spara bilaga, skriva ut e-post)

## DEL 1

Följande del innehåller påståenden, om PC-utbildning som genomfördes på nätet.

Meningen är att få information huruvida det man lärde sig används i det dagliga arbetet.

Svara genom att välja ett alternativ, om inte annat uppgivits.

Skala:	5 Helt av samma åsikt	4 Tämligen av samma åsikt	3 Vet ej	2 Tämligen av annan åsikt	1 Helt av annan åsikt
	5 Helt av samma åsikt	4 Tämligen av samma åsikt	3 Vet ej	2 Tämligen av annan åsikt	1 Helt av annan åsikt
1. PC-utbildning på nätet var behövlig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Kursens innehåll och kunskaper har varit nyttiga i mitt arbete.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. PC-utbildning ledde till att min PC-kunskap blev bättre.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Utbildningen behandlade saker som stöder utförandet av mina arbetsuppgifter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



5. Jag kommer bra ihåg det jag lärde mig under skolningen.
6. Jag har haft tid att öva och utnyttja PC-kunskaper som jag fick.
7. Utbildningen på nätet befrämjade mina PC-kunskaper.
8. Nät-utbildningen befrämjade ett månsidigare utnyttjande av mina PC-kunskaper i det dagliga arbetet.

9. Jag behärskar följande:

(Svara ja eller nej utgående från vilken nivå du genomfört i skolningen)

	Ja	Nej
<b>a) Word nivå 1</b>		
Öppna och stänga dokument	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kopiera och klistra text	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spara dokument	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formatera text	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skriva ut dokumenter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Göra mappar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>b) Word nivå 2</b>		
Göra en lista med franska streck	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Språkgranskning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formatera bilder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Göra adressetiketter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Söka och ersätta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>c) Excel nivå 1</b>		
Formatera rader och kolumner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formatera text och siffror	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kopiera och klistra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skriva ut endast vissa sidor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>d) Excel nivå 2</b>		
Lägga till ett nytt mellanblad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Använda formler (summa, min och max etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sortera och filtrera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Göra bild	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>e) PowerPoint</b>		
Använda Aktia-bottnet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formatera transparanger, bilder och text	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Visa transparangerna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skriva ut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**f) Internet och FC**

Söka information i Internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Använda sökmaskiner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bokmärken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skicka e-post	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spara bilagor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skriva ut e-post	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10.a) Jag använder följande PC-program i arbetet.

	1 Väldigt mycket	2 Ganska mycket	3 Litet	4 Inte alls
Microsoft Word	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Microsoft Excel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PowerPoint	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
FC-Epost-programm	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Om du svarade litet eller inte alls en enda gång på föregående fråga, vänligen fortsätt med fråga 10 b.

Om du endast svarade *väldigt mycket* och *ganska mycket* på det föregående fråga, då behöver du inte svara på 10b. Vänligen fortsätt med DEL 2.

10.b) Välj från följande lista allt, som du anser ha lett till att du har använt dina kunskaper litet eller inte alls. (Du får välja mer än ett alternativ)

- Utbildningen bestod av saker, som inte stöder utförandet av mina arbetsuppgifter.
- Jag anser att kunskaperna inte är nyttiga i mitt dagliga arbete.
- De behövs inte i mitt arbete.
- Jag har glömt vad jag har lärt mig.
- Det är inte nödvändigt i mitt arbete att använda i frågavarande kunskaper.
- Jag har inte haft tid att utnyttja kunskaperna.
- Skolningsformen gav inte tillräcklig beredskap att lära PC-användning noggrannt.
- De gamla verksamhetsmodellerna har fungerat bättre.
- Någon annan grund, vilken?

## DEL 2

Del 2 innehåller påståenden, som gäller generellt om utbildning på nätet som personalens skolningsform. Svara i enlighet med din egen åsikt genom att välja ett alternativ, om inte annat uppgivits.

**Skala:**

5	Helt av samma åsikt
4	Tämligen av samma åsikt
3	Vet ej
2	Tämligen av annan åsikt
1	Helt av annan åsikt

- |  | 5                        | 4                        | 3                        | 2                        | 1                        |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Utbildning på nätet är en god skolningsform.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Jag utbildar mig gärna på nätet.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Den traditionella kursundervisning passar mig bättre än utbildningen på nätet.                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Jag anser att utbildning på nätet är en effektiv skolningsform.                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Jag anser att de tre främsta fördelarna med utbildning på nätet är (välj tre)                   |                          |                          |                          |                          |                          |
| flexibilitet med tid   |                          |                          | <input type="checkbox"/> |                          |                          |
| flexibilitet med plats   |                          |                          | <input type="checkbox"/> |                          |                          |
| det individuella innehållet av läromaterial  |                          |                          | <input type="checkbox"/> |                          |                          |
| lätt tillgänglig undervisningsform   |                          |                          | <input type="checkbox"/> |                          |                          |
| möjlighet att öva skolningens innehåll med datamaskiner och programmen, som finns på arbetsplatsen |                          |                          | <input type="checkbox"/> |                          |                          |
| möjlighet att lära sig självständigt   |                          |                          | <input type="checkbox"/> |                          |                          |
| möjlighet att kontrollera sin egen inläring  |                          |                          | <input type="checkbox"/> |                          |                          |
| någon annan, vilken?   |                          |                          | <input type="checkbox"/> |                          |                          |

6. Jag anser att de tre främsta nackdelarna med utbildning på nätet är (välj tre)

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| man måste vänja sig vid ett nytt inlärningsätt | <input type="checkbox"/> |
| brist på tid                                   | <input type="checkbox"/> |
| ensamhet och brist på kontakt                  | <input type="checkbox"/> |
| för stort ansvar för sin egen inläring         | <input type="checkbox"/> |
| tekniska problem                               | <input type="checkbox"/> |
| brist på personlig feedback                    | <input type="checkbox"/> |
| brist på vägledning i studerandet              | <input type="checkbox"/> |
| någon annan, vilken?                           | <input type="checkbox"/> |

7. Vilka saker anser du att är bra att lära sig på nätet?

- |                      |                          |
|----------------------|--------------------------|
| kundtjänst           | <input type="checkbox"/> |
| försäljningskunskap  | <input type="checkbox"/> |
| språk                | <input type="checkbox"/> |
| nya produkter        | <input type="checkbox"/> |
| placeringsteori      | <input type="checkbox"/> |
| säkerhet             | <input type="checkbox"/> |
| någon annan, vilken? | <input type="checkbox"/> |

8. På vilket sätt vill du att arbetsgivaren skulle utveckla utbildning på nätet i framtiden?

9. Vilket vitsord ger du enligt dina erfarenheter utbildning på nätet ?

(Skala 4-10)

Stort tack för ditt svar! Spara denna ifyllda blankett på din datamaskin och skicka den till mig via e-post till den adressen nedan. Om du vill, kan du också skriva ut blanketten och returnera den i kuvert via intern post. Märk kuvertet Maarit Pitkänen / Aktia Hagnäs.

Med vänlig hälsning,

Maarit Pitkänen

Kontaktuppgifter:  
maarit.pitkanen@aktia.fi  
maarit.pitkanen@uta.fi  
tel. 050-5185255