

OPINÄYTETYÖ

Urakehitysohjelma
neuvonta- ja käsittelytyöstä asiantuntijaksi

Terhi Jääskeläinen

Yhteisöpedagogi – työyhteisönkehittäjä-koulutus
(210 op)

Arvioitavaksi jättämisaika
(4/2023)

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Yhteisöpedagogi, työyhteisön kehittäjä-koulutus

Tekijä: Terhi Jääskeläinen

Opinnäytetyön nimi: Urakehitysohjelma, neuvonta- ja käsittelytyöstä asiantuntijaksi

Sivumäärä: 39 ja 6 liitesivua

Työn ohjaaja: Laura Castrèn

Työn tilaaja: YTK Työttömyyskassa

Tämä opinnäytetyö toteutettiin työelämälähtöisenä kehittämishankkeena. Koulutuskokonaisuuden tarve syntyi koronapandemian seurauksena syntyneeseen henkilöstömäärän tarpeen valtavaan kasvuun ja siitä saman aikaisesti seuranneeseen koulutustarpeeseen. Kouluttamisesta työyhteisössä olivat vastanneet aikaisemmin esihenkilöt ja henkilöstönkehittäjät. Koulutuskokonaisuus toimii osaamisen ja kehittämisen ohjelmana työyhteisön sisällä tapahtuvassa etenemisessä työntekijästä asiantuntijatehtävään. Ohjelmaan osallistuvilla oli taustalla ratkaisutoimintaan keskittyvä osaaminen. Ohjelmaa voidaan hyödyntää myös muihin työyhteisöihin yrityksen sisällä tapahtuvassa urakehityksessä. Koulutuskokonaisuuteen osallistuneet henkilöt toimivat työyhteisössä nimikkeellä lähiasiantuntija.

Koulutuskokonaisuus sisälsi viisi eri osaamisaluetta: 1. Opi oppimaan ja kehity itse osaajana, 2. Aikuisen (työkaverin) osaaminen keskiössä, 3. Asiakas keskiössä- asennevaikuttaja työpaikalla, 4. Luottamuksen rakentaminen ja 5. Fasilitoinnin eli ihmisten välisen yhteistyön taidot. Koulutukset tapahtuivat pääasiallisesti etänä ja osittain työpaikalla sekä luonnon helmassa. Jokaiseen koulutuskokonaisuuteen sisältyi erilaisia toteutustapoja. Luentoja, tarinallistamista, pienryhmätyöskentelyä ja leikillisiä elementtejä.

Koulutuskokonaisuuteen osallistuvilta kerättiin tietoa Webropol- kyselyä hyödyntäen. Tietoa kerättiin ennen koulutuskokonaisuuden aloittamista, jokaisen osa-alueen jälkeen sekä koulutuskokonaisuuden päätyttyä. Kyselyjen tarkoituksena oli arvioida koulutuskokonaisuuden vaikuttavuutta. Koulutetut henkilöt toivoivat jatkoa saamallaan koulutukselle ja kasvokkain tapahtuvat tilaisuudet koettiin etätilaisuuksia toimivimmiksi. Loppuarvioinnin perusteella koulutuskokonaisuudella oli kohutuullinen vaikutus omaan työskentelyyn, oman osaamisen vahvuuksien tunnistamiseen ja kehittämiseen sekä sen koettiin lisäävän ymmärrystä erilaisiin oppimisprosesseihin. Luottamuksen rakentamiseen, asiakaskokemuksen ymmärtämiseen ja fasilitoinnin taitoihin koulutuskokonaisuudella oli erittäin suuri vaikutus. Tilaisuuksien materiaaleja on mahdollista hyödyntää osana lähiasiantuntijan työtä tulevaisuudessa. Osaamisen kehittäminen on jatkuvaa työtä ja siitä tulee huolehtia suunnitellusti.

Asiasanat: perhdyttäminen, kouluttaminen, oppiminen, luottamus, palaute, asiakaskokemus

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
Community pedagogue, work community developer training

Author: Terhi Jääskeläinen

Title: Career development program counseling and processing from employee to expert

Number of Pages: 39 and 6 attachment pages

Supervisor: Laura Castrèn

Commissioned by: YTK Työttömyyskassa

This thesis was implemented as a working life-oriented development project. The need for a training package rise from the increased number of personnel in need of training as a result of the corona pandemic and at the same time need for orientation. In the work community, supervisors and personnel developers were previously responsible of training for the employee. The training unit functions as a competence and development program in the progression from an employee to an expert position within the work community. The participants in the program had a background in competence which focused on problem-solving activities. The program can also be used in other work communities for career development within the company. The people who participated in the training package work in the work community under the title “local expert”.

The training package included five different competence areas: 1. Learn to learn and develop yourself as an expert, 2. The competence of an adult (coworker) in the center, 3. The customer in the center - attitude influencer in the workplace, 4. Building trust and 5. Facilitation, i.e. interpersonal cooperation skills. The trainings mainly took place remotely and partly at the workplace and in the bosom of nature. Each training unit included different methods of implementation. Lectures, storytelling, small group work and playful elements.

Information was collected from those participating in the training package using the “Webroot survey”. Information was collected before the start of the training unit, after each sub-area and until the training unit ended. The purpose of the surveys was to evaluate the effectiveness of the training units. As a conclusion, we gathered that face-to-face events work better than remote events. Educated persons hoped to continue the education they received. Based on the final evaluation, the training unit had a reasonable effect on one's own work, identifying and developing the strengths of one's own competence, and it was felt to increase understanding of various learning processes. The training package had a very big impact on building trust, understanding the customer experience and facilitating skills. It is possible to use the materials of the events as part of the work of a local expert. Competence development is continuous work, and it must be taken care of as planned.

Keywords: education, training, trust, feedback, customer experience

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	KOULUTUSOHJELMAN KEHITTÄMINEN	8
	2.1 Koronapandemia kehittämistarpeen taustalla	8
	2.2 Valmennuskokonaisuuden muodostaminen	8
	2.3 Koulutuskokonaisuuden tavoitteet.....	9
	2.4 Tavoitteet työyhteisölle.....	10
	2.5 Tutkimuskysymykset	10
3	TEOREETTINEN VIITEKEHYS	11
	3.1 Osaaminen työpaikoilla	11
	3.2 Osaamisen pohjana hyvä perehdytys	11
	3.3 Etänä tapahtuva osaamisen kehittäminen	13
	3.4 Oman osaamisen kehittäminen	13
	3.5 Aikuisen oppimisen haasteet.....	15
	3.6 Palautteen antaminen ja vastaanottaminen	17
	3.7 Palautteen pyytämisen vaikutus osaamisen kehittämisessä.....	18
	3.8 Osaamisen kehittämisellä on vaikutus suoritukseen.....	18
	3.9 Luottamuksen rakentaminen.....	19
	3.10 Asiakaskokemuksen merkitys	20
	3.11 Fasilitoinnin eli ihmisten välisen yhteistyön ohjaaminen	21
4	VALMENNUSPROSESSIN TOTEUTTAMINEN TYÖPAJOISSA	23
	4.1 Oman osaamisen kehittäminen	23
	4.2 Aikuisen (työkaverin) kehittäminen keskiössä.....	24
	4.3 Asiakas keskiössä	25

4.4	Luottamuksen rakentaminen.....	25
4.5	Fasilitoinnin taidot	27
5	TULOKSET JA TUOTOKSET	29
5.1	Lähtötilanteen kartoitus	29
5.2	Koulutuskokonaisuuden osa-alueiden arvioinnit.....	30
5.3	Koulutuskokonaisuuden vaikuttavuus	35
5.4	Ohjelman vaikuttavuuden arviointi	37
6	POHDINTA.....	38
	LÄHTEET	40
	LIITTEET	42

1 JOHDANTO

Koronapandemia paljasti yhteiskunnan haavoittuvuuden ja aiheutti valtavan nousun työttömien ja lomautettujen määriin. Tietetyt alat olivat haavoittuvampia kuin toiset. Erityisesti matkailu-, tapahtuma- ja ravintola-ala olivat suurimmat koronapandemian vaikutuksista kärsineet toimialat. Tilanne oli ennalta arvaamaton ja sen vaikutusta työttömyysjaksojen keston oli haasteellista arvioida. Piti vain hyväksyä epävarmuus ja luoda liikkuva strategia, joka muuttuu olettusten tarkentuessa.

Työttömien ja lomautettujen määrän kasvu vuoden 2019 ja 2020 välillä oli yli viisinkertainen. Vuoden 2020 aikana ansiopäivärahaa sai 455 800 työnhakijaa, joka oli 86 % enemmän kuin vuonna 2019. (Kela, 2020.)

Yhteiskunnallisestikin harvinaisessa tilanteessa sosiaali- ja terveysministeriö valmisteli ja eduskunta vahvisti useita poikkeuslakeja turvaamaan ja parantamaan työttömien ja lomautettujen toimeentuloa. (Finlex, 2020.)

Tämän opinnäytetyön tilaaja on työttömien toimeentulon turvaamisesta vastaava, jo 30 vuotta alalla vaikuttanut toimija. Jäsenmäärä on yli 500 000. Jäseniksi voivat liittyä kaikki suomalaiset palkansaajat. Toimijan tarkoituksena on auttaa taloudellisesti ja luoda turvallisuuden tunnetta silloin, kun sen jäsen työelämässä kohtaa haasteellisia tilanteita.

Työyhteisössä on kehitetty yrityskulttuuria pitkään, rakennettu hyvää työilmapiiriä ja henkilökunta on yhdessä pohtinut sekä rakentanut työntekijän tulevaisuuspolkua. Kaikella tällä on ollut positiivisia vaikutuksia koronapandemiasta ja sen tuomasta ansiopäiväraha hakemusruuhasta selviämässä. Uusien työkaverien perehdytyksessä on tärkeitä saada heidät tuntemaan oman työnsä merkitys. Koulutuksia ei vähennetty, vaan niille haettiin uusia muotoja järjestelmällä työpajoja, vertaisoppimista, luentoja ja pienryhmäoppimista.

Tämä opinnäytetyö liittyy koronapandemian vaikutuksesta aiheutuneeseen henkilöstömäärän tarpeen valtavaan kasvuun ja siitä seuranneeseen koulutustarpeeseen. Koronapandemian seurauksena uusia työntekijöitä rekrytoitiin yli 100 ja samalla lähes tuplattiin henkilökunnan määrä. Etuusneuvontatyössä aloitti ajalla huhtikuu 2020 – maaliskuu 2021 25 uutta työntekijää ja etuusmaksatuksessa 96 työntekijää. Koulutustaustaltaan uusi rekrytoitu henkilökunta oli pääsääntöisesti ammattikorkeakoulusta, yliopistosta tai työelämässä vastaavan osaamispuhjan hankkineita henkilöitä.

Asiakkaille annettava oikeanlainen päätös, sen valmistelu, neuvonta ja viestintä vaativat työntekijältä vahvaa substanssia eli käytännön työtaitojen osaamista lain pykäliin perustuen. Päätösten oikeellisuutta alalla valvoo Finanssivalvonta. Päätöksiin tyytymättömät asiakkaat voivat tarvittaessa hakea muutosta sosiaaliturva-asioiden muutoksenhakulautakunnalta tai vakuutus-oikeudelta.

Alan poikkeuksellisuuden takia jokainen uusi työntekijä koulutetaan tehtävään talon sisällä. Ennen koronapandemiaa kouluttamisesta vastasivat esihenkilöt ja henkilöstönkehittäjät. Henkilöstömäärän kasvaessa voimakkaasti kesken maailmanlaajuisen pandemian tarvittiin aikaisempien mallien tueksi lisävoimia ja joustavampia ratkaisuja perehdyttämiseen. Tunnistimme, että parhaan substanssin eli käytännön soveltamisen osaavat ne, jotka itse tekevät käsittely- tai neuvontatehtävää päivittäisenä työnkuvanaan. Tähän pohjautuen perehdyttäjiksi valikoituivat henkilöt talon sisältä. Näin syntyi tarve uudelle erilaiselle oppimisohjelmalle työyhteisön sisällä, jolla kehitimme näiden henkilöiden perehdytysvalmiuksia.

Tähän opinnäytetyöhön liittyvässä ja kehitetyssä koulutusohjelmassa on tavoitteena, että asiantuntijaksi siirtyvä perehdyttäjä luottaa itseensä ja omaan osaamiseensa, pystyy antamaan tukea aikuisen oppimisen haasteellisissa tilanteissa, pystyy omalla toiminnalla edesauttamaan hyväksyttävää työilmapiiriä, osaa tarvittaessa ohjata perehdytettävää ottamaan yhteyttä omaan esihenkilöön, ymmärtää asiakkaan sekä henkilöstökokemuksen merkityksen ja pystyy tarjoamaan erilaisia perehdytyksen keinoja. Opinnäytetyö on jatkossa hyödynnettävissä myös muihin työyhteisöihin kouluttamisen ja kehittämisen tueksi, kun työyhteisön sisällä tapahtuu urakehitystä toimihenkilöstä asiantuntijatehtävään.

Koulutusohjelmaan osallistui 10 henkilöä, joilla oli jo ratkaisutoimintaan keskittyvä pohja neuvonta- tai käsittelytyöstä.

Luvussa 2 arvioidaan lähtötilanne, koulutuskokonaisuuksien sisällöt ja tavoitteet osallistujalle sekä työyhteisölle. Luvussa 3 arvioidaan tutkimuskysymykset ja teoreettinen viitekehys. Luvussa 4 kerrotaan koulutusmoduulien eli työpajojen toteutuksesta ja käytetyistä menetelmistä. Luvussa 5 käsitellään tuloksia, palautteita ja yhteenveto tuloksista sekä tehdään johtopäätökset. Luvussa 6 pohditaan ohjelman onnistumista ja käytettävyyttä tulevaisuudessa.

2 KOULUTUSOHJELMAN KEHITTÄMINEN

2.1 Koronapandemia kehittämistarpeen taustalla

Uusien työntekijöiden suuri määrä lyhyellä ajalla aiheutti valtavan perehdyttämisen tarpeen. Oppimisprosessi työyhteisössä on kestänyt aiemmin noin 6–8 kuukautta. Poikkeuksellisesta tilanteesta ja käsittelyaikaa koskevasta 30 päivän enimmäiskäsittelyajasta johtuen oppimisprosessia tuli nopeuttaa ja ottaa avuksi uudenlaisia perehdytyksen keinoja.

Lisäksi terveysturvallisuussyistä työyhteisössä tehtiin päätös laajaan etätyöhön siirtymisestä heti koronapandemian alussa. Työyhteisön etuna oli, että etätyötä oli tehty jo useamman vuoden ajan, joten käytännöt ja sopimusasiat olivat kunnossa. Perehdyttäminen oli kuitenkin tapahtunut aiemmin pääsääntöisesti toimistolla, joten muutos etäyhteyden kautta tehtävään kouluttamiseen asetti uudenlaisia haasteita.

Voidaksemme kehittyä eteenpäin on tärkeitä, että kokeilemme ja löydämme uudistamistarpeita sekä teemme kehittämistyötä jatkossakin. (Virkkunen & Ahonen 2007, 132.)

Substanssiperehdytysten edetessä tuli vastaan erilaisia haasteellisia tilanteita, joissa oli selkeästi havaittavissa tarve ymmärtää ihmisten erilaiset oppimisen haasteet, etätyön hyödyt ja haasteet perehdytyksessä, luottamuksen rakentaminen omaan osaamiseen perehdytettäessä työkaaveria, luottamus oppijan osaamiseen, asiakkaan merkityksen huomioiminen, erilaisten koulutus- ja perehdyttämistapojen mahdollisuudet sekä haasteet. Tämä teki selväksi, että meidän on kehitettävä perehdyttäjien osaamista näillä osa-alueilla, ja meidän tulee kehittää valmennuskokonaisuus heidän osaamisensa kehittämisen tueksi.

2.2 Valmennuskokonaisuuden muodostaminen

Koulutusohjelmassa suoritettiin alkukysely tulevien asiantuntijatehtäviin siirtyvien henkilöiden koulutustarpeista ja loppukartoitus tapahtuneista muutoksista osa-alueittain. Koulutusohjelma muodostui viidestä erillisestä osa-alueesta:

1. Opi oppimaan ja kehity itse osaajana
2. Aikuisen (työkaverin) osaaminen keskiössä

3. Asiakas keskiössä- asennevaikuttaja työpaikalla
4. Luottamuksen rakentaminen
5. Fasilitoinnin eli ihmisten välisen yhteistyön taidot

Jokaisen osa-alueen jälkeen pyydettiin palautetta kustakin koulutuskokonaisuudesta:

1. Vastasiko järjestetty tilaisuus osallistujan odotuksia?
2. Mitä oivalluksia ja oppeja sait arjen työskentelyn tueksi?
3. Miten kouluttajat onnistuivat tehtävässään?

Pyysimme myös vapaata palautetta. Jokaisen jakson jälkeen annettiin itsenäinen tutustumistehävä tulevaa tilaisuutta varten. Näitä kokemuksia käytiin läpi seuraavan tilaisuuden yhteydessä.

2.3 Koulutuskokonaisuuden tavoitteet

Tavoitteena oli luoda osaamisen ja kehittämisen ohjelma ajankohtaiseen tarpeeseen osaajasta kouluttajaksi. Yrityksen sisältä pitää löytää motivoituneet, oppimishaluiset, innostuneet ja uteliaat henkilöt perehdyttämään uusia työntekijöitä. Ohjelmaan osallistuvilla tulee olla pohjalla ratkaisutoimintaan keskittyvä osaaminen.

Tavoitteena on ohjelma, jota voidaan tulevaisuudessa hyödyntää myös muihin työyhteisöihin työyhteisön sisällä tapahtuvaan urakehitykseen toimihenkilöstä opastavaan ja oivalluttavaan asiantuntijatehtävään.

Koulutuskokonaisuuden tavoitteena on keskittyä osaamisen kehittämiseen, perehdyttämiseen ja aikuisen oppimisen tukemiseen. Tilaisuudet järjestetään erilaisin kokonaisuuksin etänä, työpaikalla ja luonnon helmassa.

Ohjelman alussa keskitytään oman oppimisen kehittämiseen ja siihen, miten kehittyä itse osaajana. Alussa on tärkeätä selittää itselleen, kuka olen ja mikä on henkilökohtainen suhtautumiseni nykyisyyteen sekä tulevaan kehitykseen. Toisilta saatu palaute on merkityksellistä, kun pohdimme millainen minä olen.

Laajin kehittämiskohde on kuitenkin aikuisen (työkaverin) osaamisen kehittämisessä. Muita kehittämialueita ja tutkimuksen kohteita ovat sujuva vuorovaikutus ja palautteen antaminen

sekä kouluttamisen ja fasilitoinnin taidot. Tässä vertaillaan erityisesti kouluttamisen ja fasilitoinnin erilaisia muotoja sekä toteutustapoja.

2.4 Tavoitteet työyhteisölle

Tavoitteena on, että koulutuskokonaisuudella pystytään tarjoamaan etenemismahdollisuus työyhteisössä. Ohjelmalla luodaan hyvää työnantajakuva, henkilöstötyytyväisyyttä ja pyritään oivalluttamaan asiakkaan hyvän palvelun merkitys työntekijälle. Valmiilla ohjelmalla ja siinä luodulla toimintamallilla pystytään varautumaan myös tulevaisuuteen, mikäli Suomi ajautuu jälleen taantumaan.

Asiantuntijatehtävässä oleva toimii myös asennevaikuttajana työyhteisön sisällä, joten asiakkaan palvelun merkityksellisyys ja analysointi on erittäin tärkeässä roolissa. Luottamuksen rakentaminen on perusta kaikelle, ja tässä osa-alueessa kokeillaankin erilaisia konkreettisia harjoituksia ulkona luonnon helmassa.

2.5 Tutkimuskysymykset

Tällä tutkimuksella haluttiin saada vastaus seuraaviin kysymyksiin:

1. Mikä on viisi sisältökokonaisuutta sisältävän koulutusohjelman vaikuttavuus osanottajien perehdytysvalmiuteen?
2. Mitä oivalluksia ja oppeja syntyi koulutuskokonaisuuden tuloksena?

3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

3.1 Osaaminen työpaikoilla

Opiskelu antaa pohjan oppimiselle, mutta sitä tulee jatkaa työpaikoilla. Työelämä muuttuu koko ajan niin nopeasti, että opiskelun tuoma pohja ei riitä työelämässä. Usein työpaikka valitaan sen perusteella, että siellä on mahdollista kehittää osaamistaan samalla, kun tehdään työtä. On tärkeätä, että koko työyhteisö on miettimässä tulevaisuuden asettamia tarpeita. Organisaatioiden tulee olla ketteriä, jotta ne ovat valmiita muuttuvassa maailmassa. Ketterissä organisaatioissa työntekijät ymmärtävät tulevien haasteiden merkityksen omaan työhön, eivätkä koe sitä turhaksi työaikaa syöväksi toiminnaksi. Tutkimuksen kohteessa olevassa organisaatiossa tämä korostuu, koska tarvittavaa osaamista ei käytännössä juurikaan pysty hankkimaan muuten kuin organisaation oman perehdytyksen ja työssäoppimisen kautta.

Uuden työntekijän haasteena on perehdytyksen aikainen oppiminen ja opitun asian sisäistäminen. Osaamisen kasvaessa organisaation tulee tarjota haasteita, että työntekijä pysyy innostuneena. Tavoitteiden ja haasteiden tulee olla hiukan edellä osaamista. Jos kuitenkin haasteet kasvavat, eikä osaaminen kasva vastaavasti, alkaa työntekijä kokea oman osaamisensa riittämättömäksi ja ahdistuu. Työyhteisössä on tärkeätä, että haasteet kasvavat, mutta osaaminen kehittyy sopivasti perässä. Työtä tehdessä olisi tavoitteellista päästä työn imuun eli flow -tilaan. Flow -tilassa työntekijä saa aikaseksi, kokee onnistumisen tunteita osaamisestaan, unohtaa ajan sekä paikan ja keskittyy vain kohteena olevaan asiaan. Tässä tilassa ei voi olla kokonaista tai ylipitkää työpäivää. Flow -tilalla on kuitenkin todettu olevan positiivinen vaikutus ja yhteys työn tuloksiin, innovaatioihin, oppimiseen, viihtymiseen työpaikalla ja myös organisaation tulokseen. (Ojala, Leenamajja 2018, 82.)

3.2 Osaamisen pohjana hyvä perehdytys

Perehdytys on uusien asioiden opiskelua ja opitun tiedon soveltamista käytäntöön. Uuden asian sisäistäminen vaatii aikaa ja useita toistoja. Onnistuneen perehdytyksen taustalla on oltava riittävät resurssit. Hyvä perehdytys takaa työntekijälle mahdollisuuden tutustua uuteen työyhteisöön, työkavereihin ja työhön liittyviin odotuksiin. Työnantajalla on velvollisuus työsuojelulainsäädännön perusteella järjestää riittävä perehdytys. Esihenkilö on vastuussa perehdytyksestä, mutta hän voi siirtää opastamisen koulutetuille opastajille, kuten tutkimuksen kohteena olevassa työyhteisössä on toimitaan. Työturvallisuuslain mukaan työntekijä on perehdytettävä

työhön ja työssä käytettäviin työvälineisiin. Perehdytys on osa ennakoivaa työsuojelua. Perehdytyksen tulee tapahtua samanlaatuisesti kaikille. (Työturvallisuuslaki 14 § 1 mom.)

Yrityksen sisällä on hyvä keskustella siitä, mitä perehdytyksellä meidän organisaatiossamme tarkoitetaan. Organisaation kannattaa ylläpitää jatkuvaa valmiutta perehdyttää uusia työntekijöitä ja työyhteisössä olevien henkilöiden osaamista. Perehdytyksestä vastaavien henkilöiden tulee saada tehtäväänsä koulutusta. Perehdyttäjällä tulee olla valmius myös osaamistarpeen arviointiin. Perehdytyksen kokonaisuus tulee dokumentoida hyvin. Suunnitelmallinen perehdytys auttaa työntekijää heti alusta alkaen sopeutumaan työyhteisöön, osallistumaan vuorovaikutukseen työyhteisössä ja motivoitumaan työtehtävään. Perehdytyksen tulee noudattaa yrityksen arvoja ja strategiaa. Hyvällä perehdytyksessä työntekijä sitoutuu yritykseen, saa hyvät valmiudet itsenäiseen työskentelyyn, tekee työnsä tehokkaasti ja kokee työnsä mielekkääksi. Oikeanlainen perehdytys tuo myös kilpailuetua yritykselle, auttaa jakamaan hyvää työnantajakuva eteenpäin ja sitouttaa työntekijää yritykseen. Yrityksen kannattaa hyödyntää työntekijän antamaa palautetta. Palautteista yritys voi saada uudenlaisia näkökulmia ja kehitysideoita toimintatapoihin. Myös työntekijällä on vastuu palautteen antamisesta. Heti alusta alkaen pitää olla mahdollisuus antaa palautetta matalalla kynnyksellä. Jos työntekijä kokee jääneensä ilman riittävää perehdytystä, tulee hänen olla viipymättä yhteydessä omaan esihenkilöönsä. (Työterveyslaitos, 2021.)

Perehdytysuunnitelmaa tehtäessä tulee arvioida, mitä sillä tavoitellaan, mitä perehdytys sisältää ja kuka on vastuussa mistäkin osa-alueesta. Myös perehdyttävien täytyy tuntea vastuut. Perehdytyksen etenemistä tulee seurata suunnitelmallisesti ja se kannattaa tehdä kirjallisesti. Kunkin osa-alueeseen käytettävä aika ja perehdytysjärjestys kannattaa miettiä tarkkaan. Kun perehdytyksestä tehdään suunnitelmallista ja se jaetaan selkeisiin tavoitteisiin sekä jaksotetaan sopiviin kokonaisuuksiin, edistää se työn oppimista. Mikäli asioita tulee liian paljon kerralla voi osa opitusta jäädä sisäistämättä. Suunnitelmallisella seuraamisella varmistetaan tavoitteen pääseminen. Suunnitelmalla seurataan ja arvioidaan, mikä onnistui suunnitelman mukaan ja mitä tulisi tehdä toisin. Järjestetään tarvittaessa lisäkoulutuksia ja kertauksia. Perehdytystä tukemaan voidaan tehdä tarkastuslista, jonka avulla voidaan seurata, että kaikki osa-alueet tulee perehdytettyä työntekijälle. Osana kokonaissuunnitelmaa voidaan hyödyntää itsenäistä opiskelua, luentoja, digitaalisia alustoja kuten verkkokoulutuksia tai itsenäistä tiedon testaamista.

Perehdytysuunnitelmaa laadittaessa tulee huomioida yksilölliset tarpeet. Osa tarpeista ilmenee perehdytyksen edetessä. Epäonnistumisen syyksi paljastuu usein liian vähän käytetty aika ja

epäselvät vastuiden jakamiset. Oppijoiden aiemmat osaamiset ja oppimisnopeus tulee huomioida perehdytyksessä. Perehdytettävien voi pyytää pitämään myös oppimispäiväkirjaa oman oppimisensa tueksi.

Perehdyttäjän asenteella on myös vaikutusta. Innostus tarttuu ja tavat toimia siirtyvät perehdytettävälle. Kannattaa käyttää useampia perehdyttäjiä. Heillä on myös suuri vaikutus työssä onnistumiseen ja viihtymiseen.

3.3 Etänä tapahtuva osaamisen kehittäminen

Koronakriisi lisäsi suomalaisten tekemää etätöitä ja myös etänä tapahtuvaa perehdytystä. Tilastokeskuksen tekemän verkkotiedonkeruututkimuksen mukaan vuonna 2018 22 % prosenttia palkansaajista työskenteli etänä ja vuonna 2021 41 %. Samassa tutkimuksessa selvitettiin myös tyytyväisyyttä etätövälineisiin. Syy lähityöhön palaamiseen johtui useimmiten rauhallisen työtilan puutteesta tai työvälineet eivät mahdollistaneet tehokasta työskentelyä. Etätöissä kaivataan myös sosiaalisia suhteita. Tutkimuksen mukaan vain 4 prosenttia vastaajista ei kaivannut lainkaan sosiaalisia suhteita. Sosiaalisia suhteita kaipasi tutkimuksen mukaan naiset miehiä enemmän. (Tilastokeskus, 2021.) Perehdytyksestä yhä suurempi osa tapahtuu etänä tai hybridinä eli osa opastuksesta tapahtuu toimistolla ja osa etänä esimerkiksi käyttäen Teamsia. Etäperehdytys voi tuoda hyötyjä, mutta toisaalta myös haastaa oppimista. Valmiit verkkokoulutukset ja testit säästävät perehdyttäjän aikaa, koska samaa asiaa ei tarvitse käydä läpi useampaan kertaan. Hybridinä tapahtuva perehdytys haastaa tasalaatuisuuden ja yrityksen käytössä olevat digilaitteet.

Etätöihin siirryttäessä työntekijöiden kanssa kirjoitetaan sopimus työskentelyn pelisäännöistä, vaitiolosta ja varmistetaan, että työntekijä saa kaikki yhteydet toimimaan etätöyöpisteessä.

3.4 Oman osaamisen kehittäminen

Osaaminen on yrityksen kilpailutekijä ja osaamista pitää pystyä myös johtamaan. On tärkeää, että yrityksessä halutaan kehittyä ja työntekijöiden kehittymiseen panostetaan. Tehdään oppimisesta mahdollista, autetaan tunnistamaan oma osaaminen ja arvostetaan työntekijää. (Ristikangas, Aaltonen, Pitkänen 2016, 22.)

Muutos osaamisen kehittämisen nopeudessa ja uudenlaisten tapojen löytämisessä tulee nykyään yhä useammin ajankohtaiseksi, siksi rytmin muutoksiin pitää pystyä ja opetella koko ajan

lisää. Organisaatio on yrityskulttuurinsa ja työntekijöidensä summa. Meidän tulisi ottaa oppia startup yritysten maailmasta ja tavasta toimia joustavasti ja ilman kankeita prosesseja. (Piha, Kirsi 2015, 52.)

Ihminen oppii lisää koko elinikänsä ajan. Välillä se tapahtuu jopa huomaamatta. On hyvä tunnistaa, että monet arjen asiat ovat myös osaamista, mutta tunnustetaanko tai tunnustetaanko sitä osaamiseksi? Kun haluaa oppia lisää, osaamisen määrä on silloin sopiva. Sitran Elinikäinen oppiminen suomessa-kyselyn mukaan osaaminen kasvaa koko elämän ajan. (Sitra, 2021) Oman osaamisen tunnistamisessa ja osaamisessa voi kehittyä. Meidän suomalaisten on kuitenkin hankala puhua omasta osaamisestamme. Itseluottamuksen kasvattamisessa työstä saadulla palautteella on tärkeä merkitys. Työyhteisössä oman ja työyhteisön osaamisen ymmärtäminen on helpompaa kokeneella työntekijällä, kun osaamista analysoidaan säännöllisesti. Työyhteisössä osaamiskyky tulee esille toisen auttamisen tilanteissa. Oman työn arvostus lisääntyy, kun arvostamme myös toisen työtä. Kun työstä saa kannustavaa palautetta, haluaa hankkia itselleen lisää osaamista. Hiljainen tieto välittyy tekemisten mukana. Osaamisen on tutkimuksen mukaan koettu olevan myös laajamittaisempaa kuin hankitun pätevyyden.

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on tärkeää oman osaamisen kehittämisessä. Yritysten on tärkeitä luoda toimiva palautteen antamisen kulttuuri. Tarvitsemme palautetta kollegoilta, asiakkailta, esihenkilöltä, mutta myös omalta itseltämme. Hyödyllinen palaute vie tekemistä eteenpäin riippumatta siitä, onko se kannustavaa tai rakentavaa. Jatkuva palaute on tärkeitä ja se tukeekin käsitystä siitä, millaisia olemme työntekijöinä. Se lisää halua oppia ja kehittyä sekä samalla kasvattaa turvallista ilmapiiriä. Mikäli emme saa palautetta, emme voi varmistua siitä, teemmekö oikeita asioita ja se puolestaan lisää epävarmuutta.

Jokaisen yksilön työyhteisössä tulee panostaa omiin viestintä- ja vuorovaikutustaitoihin ja ymmärtää niiden merkitys, sekä pyrkiä kehittämään niitä entistä sujuvammaksi. Vaikeatkin asiat on kyettävä ottamaan rakentavasti esille, ja tähän tarvitsemme puheeksi ottamisen taitoja. Dialogiin kuuluvatkin kysyminen ja kuunteleminen. Aktiivista kuuntelua voi tukea olemalla aidosti läsnä henkilölle ja kuuntelemalla rauhassa, ennen kuin tuo omia mielipiteitään esille. (Aarnikoivu 2010, 124.)

Osaamisen kehittäminen ja työn merkityksellisyys pitää olla osa yrityksen kulttuuria. Oman työn merkityksen tärkeydestä, vireen johtamisesta ja koulutusten merkityksestä kirjoittaa Matti

Alahuhta kirjassaan johtajuus. On myös tärkeätä, ettei asioista innostuta vain johtoryhmässä, vaan kaikkeen muutokseen tarvitaan koko henkilöstö. (Alahuhta, Matti 2015, 116.)

Sitra toteutti Osaaminen näkyviin -viikot elo-syyskuussa 2021. Yli 350 eri alojen toimijaa osallistui tähän. Tämän tavoitteena oli saada sadat tuhannet suomalaiset huomaamaan oma ja toisten osaaminen myönteisessä valossa. Kuinka monenlaista osaamista löytyy ja mikä sen merkitys on jokaiselle. Pääviestiksi tästä syntyi, että osaamista kertyy monissa ympäristöissä työelämän lisäksi ja kaikki tämä on arvokasta. Jokaisella on monenlaista osaamista. Osaamisen tunnistaminen on tulevaisuuden yleissivistystä ja osaaminen itsestään on arvokasta. Sen näkyväksi tekeminen on merkityksellistä osallisuuden, toimijuuden, sivistyksen, hyvinvoinnin ja työllisyyden näkökulmasta. (Sitra, 2021.)

3.5 Aikuisen oppimisen haasteet

Tarkoituksena on luoda turvallinen oppimisilmapiiri, jolla tavoitellaan itseohjautuvaa, ratkaisukykyistä ja osallistuvaa työntekijää. Oppimiseen liittyy onnistumisia, mutta toisaalta myös epäonnistumisia. Myös epäonnistumisien kautta voi oppia. Tunteet vaikuttavat oppimiseen ja niiden huomioimista ei ole syytä väheksyä. Aikuisen oppiminen perustuu aiemmin elettyyn elämään ja aiempiin kokemuksiin. Poisoppiminen ennestään totutuista tavoista luo oman haasteensa. Vastuunottaminen omasta osaamisesta asetetuissa tavoitteissa on myös haaste työyhteisössä tapahtuvien asioiden oppimiseen. On hyvä pohtia, mikä edistää oppisen, mikä estää oppimisen ja miten saamme uteliaisuuden säilymään uusien asioiden oppimiseen.

Työyhteisössä psykologisella turvallisuudella eli ilmapiirillä on suuri merkitys, joka heijastuu oppimishalukkuuteen, työssä jaksamiseen ja sitoutumiseen. Asiantuntijatyössä tämä korostuu entisestään. (Ruutu, Sirkku 2020, 41-43.)

Haasteen oppimiselle voi tuoda uteliaisuuden puute ja se etteivät opiskelussa hankkimamme taidot riitä työelämässä. Kyky jatkuvaan oppimiseen korostuu koko ajan. Uteliaisuudella on suuri merkitys. Meidän pitää haluta oppia uusia asioita ja kiinnostua siitä, mitä seuraavaksi tapahtuu. Utelias asenne auttaa oppijaa, mutta samalla myös työnantajaa. (Hakala, 2021 34-38.)

Koulutusohjelmalla on tarkoitus vahvistaa ensin luottamusta omaan osaamiseen ja itsensä kehittämiseen. Kun hahmottaa omat vahvuudet oppijana, ymmärtää paremmin, miksi joissain asioissa oppiminen on helpompaa kuin toisissa. Opinko visuaalisesti eli näköhavaintoon perustuen, auditiiivisesti eli kuuntelemisen kautta vai kinesteettisesti eli tuntohavaintoon perustuen.

Persoonallisuuspiirteet vaikuttavat oppimiseen. Meitä ohjaavat taustalla olevat asiat, kuten temperamentti, persoonallisuus, motivaatio ja uteliaisuus. Toimimme eri tilanteissa eri tavalla temperamenttimme mukaan. Toisten on helpompi heittäytyä asiasta tai tehtävästä toiseen ja ottaa uusia asioita tehtäväkseen. Temperamentti pysyy kohtuullisen samanlaisena, mutta peräksiantamattomuutta ja joustavuutta voi opetella. (Reiterä-Paajanen & Haapasalo 2010, 54.)

Teorioita, tutkimuksia ja tarkastelukulmia on useita. Kaikkia yhdistää se, että oppijat ovat erilaisia, reagoivat eri tavalla oppimistapahtumiin ja oppimistilanteisiin. Nämä vaikuttavat oppimistuloksiin. Tavoitteena onkin ymmärtää, miten oppijan motivaatiota voisi tukea.

Työyhteisössä toisten henkilökemiat toimivat paremmin kuin toisten, mutta työasioissa, tulee jokaisen pystyä toimimaan. Tähän vaikuttaa myös arvomaailmamme ja elämäntilanteemme sekä erilainen tekemisen ja sisäistämisen nopeus. On tärkeä osoittaa myös arvostusta työkaveria kohtaan. Kun ymmärrämme erilaisuutta ja käyttäytymisen taustalla olevat syyt, syntyy dialogia ja oppiminen toiselta on mahdollista. (Aarnikoivu, Henrietta 2010, 118.)

Uuden asian oppimisessa tarvitaan aikaa omaksumiseen ja kokeiluun. Pitää löytää keinoja myös muutoksessa onnistumiseen. Johtamalla itseään johtaa myös työhyvinvointia, joka on tärkeätä nykyajan työelämässä. Pitää oppia kuuntelemaan ja välittämään oppijalle tunne, että olen juuri sinua varten. Minä oikeasti kuuntelen sinua ja kun puhumme ihminen ihmiselle, säilytetään samalla arvokkuutemme. Myös aikuinen tarvitsee kannustamista, joka motivoi oppimaan lisää. Etämaailma haastaa meidät tässä voimakkaasti. On tärkeätä muistuttaa itseään saavutuksista, mutta toisaalta haastaa itseään. Pelko voi usein olla ihan tarpeetonta.

Ihmisiä motivoivat työpaikalla psykologiset motivaatiotekijät. Autonomia eli halu vaikuttaa oman työelämän taitoihin, kompetenssi eli halu hyödyntää omia vahvuuksiaan ja kokea onnistumisia ja osaamista. Sosiaalinen liittyminen eli halu olla vuorovaikutuksissa toisten kanssa, tulla hyväksytyksi ja arvostetuksi. Neljäntenä on kontribuutio eli halu vaikuttaa lopputulokseen ja jättää oman työn jälki. (Ruutu 2020, 49.)

Koulutusohjelmassa tarkoituksena on myös avata aikuisen oppimisen piirteitä. Oppiminen rakentuu usein elämäkokemuksen varaan. Aiemmat kokemukset vaikuttavat oppimiseen. Ne voivat edistää, mutta toisaalta hankaloittaaakin sitä. Aikuisen oppiminen onkin uudelleentulkin-
tojen tekemistä ja ennakoasenteiden ylittämistä.

Kulttuurien väliset erot ja monimuotoisuus pitää huomioida työyhteisössä. Aikuisen oppimiseen voivat vaikuttaa myös erilaiset oppimisvaikeudet.

Mitä kaikki tämä vaikuttaa tuen ja opastuksen tarpeeseen sekä missä kohdassa pitää olla huolissaan, jos työ tai oppiminen ei sujukaan suunnitellusti. Tarinoiden avulla voidaan kehittää valmistautumaan erilaisiin vaativiinkin tilanteisiin.

3.6 Palautteen antaminen ja vastaanottaminen

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on tärkeä rooli oman osaamisen kehittämisessä. Jos työntekijä ei saa palautetta, hän ei tiedä, tekeekö hän työssään oikeita asioita, jolloin se voi myös vähentää työn merkityksellisyyden tunnetta. Yritysten pitää luoda toimiva palautteen antamisen kulttuuri. Palautteella on merkittävä rooli myös osana valmentavaa johtamista. Tarvitsemme palautetta kollegoilta, asiakkailta, esihenkilöltä, mutta myös omalta itseltämme. Hyödyllinen palaute vie tekemistä eteenpäin riippumatta siitä, onko se kannustavaa tai rakentavaa. Palautetta tulee antaa ja sitä on oikeus saada säännöllisesti työstään. Palautteella luodaan hyvä perusta työn iloon ja kannustavaan työilmapiiriin. Palaute voi olla nostavaa, haastavaa, korjaa-vaata tai palkitsevaa. Palaute on tärkeätä antaa oikea-aikaisesti. Palautteen antaminen on dialogia ja myös kuuntelulla on merkitystä. Jatkuva palaute on tärkeätä ja se tukeekin käsitystä siitä, millaisia olemme työntekijöinä. Se lisää halua oppia ja kehittyä sekä samalla kasvattaa turvallista ilmapiiriä. Mikäli emme saa palautetta, emme voi varmistua siitä, teemmekö oikeita asioita, ja se puolestaan lisää epävarmuutta. Hyvin annettu palaute on hyödyllistä, se ei maksa mitään, mutta antaa paljon. Myös palautteen antamista työyhteisössä on hyvä harjoitella. Palautteen saamisella ja antamisella on vaikutusta ammatillisen itseluottamuksen rakentamisen tiellä. Palautteen keskiössä on luottamus. Palautteen tarkoituksena on auttaa sen saajaa eteenpäin. Sen tulee olla aitoa ja vipitöntä. Joskus lyhyelläkin lausahduksella saattaa olla suuri vaikutus. Palautetta voi ja kannattakin harjoitella. Yrityksen yhtenäiset palautteen antamisen käytännöt auttavat vähentämään pelkoja palautteen antamista kohtaan. Positiivinen palaute synnyttää työn imua ja positiivisia tunteita. Tämä vastaavasti laajentaa näkemystä, lisää motivaatiota oppia ja kehittyä tehtävässään.

3.7 Palautteen pyytämisen vaikutus osaamisen kehittämisessä

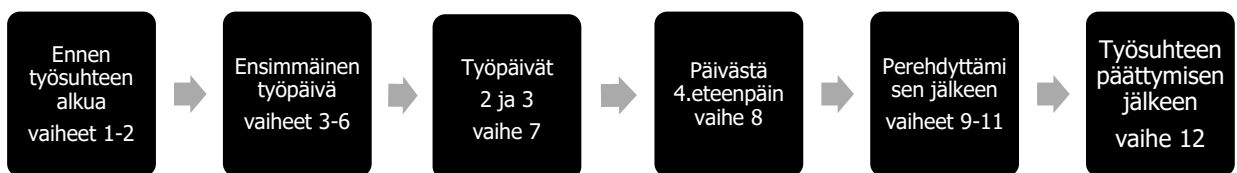
Palautteen on todettu lisäävän työn imua ja positiivista ajattelua. Myönteistä palautetta saanut työntekijä haluaa tehdä työn vastaisuudessa entistä paremmin. Useissa työpaikoissa sitä ei kuitenkaan osata hyödyntää riittävästi.

Osaamisen kehittämisessä on tärkeä pyytää palautetta perehdytettäviltä, mutta myös perehdyttäjiltä. Donald Kirkpatrickin nelitasoinen arviointimalli tutkii koulutusten vaikuttavuutta. Hänen mukaansa jokaisen taso on yhtä tärkeä ja jokainen osa-alue vaikuttaa tulokseen.

1. Reaktiot: Miten työntekijät ovat kokeneet perehdyttämisen?
2. Oppiminen: Millaisia oppimistuloksia on saavutettu?
3. Käyttäytyminen: Miten uusi toimintamalli on otettu organisaatiossa käyttöön?
4. Tuloksien analysointi: Perehdyttämisen vaikutus organisaation tulokseen ja toimintaan. Perehdytykseen on tärkeitä löytää yritykselle sopiva malli.

3.8 Osaamisen kehittämisellä on vaikutus suoritukseen

Hyvällä osaamisen kehittämisellä on vaikutus myös suoritukseen. Yritys tarvitsee työntekijäkseen henkilöitä, joiden suoritus takaa yrityksen menestyksen. Heidi Saarisen väitöskirja ”Perehdyttämällä kohti parempaa suoriutumista” käsitteli perehdyttämisen prosessia teollisuusyrityksessä. Tästä syntyi suoriutumisen edistymistä koskeva 12 vaihetta käsittelevä perehdytysmalli. Väitöstutkimuksesta on saatavissa hyvät lähtökohdat eri työyhteisöjen perehdytyksiin ja osaamisen kehittämiseen riippumatta yrityksen toimialasta. Tässä tutkimuksessa on yhtäläisyyttä Kleinin ja Heuserin (2008) IWC-mallin ja Bauerin (2010) 4C- mallin kanssa. Saarisen suoriutumista edistävä perehdytysmalli on prosessi, joka ohjaa toiminnan jatkuvaan parantamiseen.



Tämän tutkimuksen mukaan on tärkeätä, että perehdytys tapahtuu pienempinä kokonaisuuksina ja myös työn merkityksellisyys korostuu. Kerrotaan selkeästi, mitä työntekijältä odotetaan ja oppimista seurataan. Tavoitteena on työntekijän itsenäinen työskentely. Perehdyttäjältä saatu palaute on merkityksellistä. Sen avulla oppimisprosessia voidaan kehittää eteenpäin tulevia rekrytointeja ajatellen. Tyytyväisyyskyselyt auttavat ymmärtämään, kuinka halukas oppimisprosessiin osallistunut henkilö on suosittelemaan työpaikkaa myös eteenpäin.

3.9 Luottamuksen rakentaminen

Luottamusta rakennettaessa on hyvä pohtia, luotanko itseeni? Luottamuksen rakentamisella on paljon positiivisia vaikutuksia. Sen rakentamisessa tarvitaan dialogia. Luottamuksen on koettu lisäävän sitoutumista organisaatioon ja sen tavoitteisiin. Luottamus helpottaa muutosten läpivientiä, koska se vähentää myös energiaa vievää negatiivisuutta. Esihenkilöt voivat edistää luottamuksen ilmapiiriä pitämällä kiinni sovituista asioista ja olemalla johdonmukaisia. Myös perehdytyksessä johdonmukainen eteneminen ja sovituista asioista kiinni pitäminen luo ympärilleen luottamusta ja turvallisuuden tunnetta. (Alahuhta 2015, 142.)

Luottamus näkyy työyhteisössä hyvänä vuorovaikutuksen ja turvallisuuden tunteena. Itseensä ja työkaveriin luottaminen ovat perusta luottamuksen syntymiselle. Luottamusta voi rakentaa arvojen mukaisella toiminnalla. Oikeudenmukaisesti toimimalla ratkaisut on helpompi hyväksyä. Osallistuminen lisää vastuunottamista. Johdonmukaisella toiminnalla sääntöjä noudatetaan ja läpinäkyvyydellä asiat voidaan tuoda yhteiseen tarkasteluun.

Luottamusta lisäävät avoimuus ja tiedon jakaminen, kannustava palaute, arvostus, toisen auttaminen ja yhteistyö. Luottamusta vähentävät kielteiset asenteet, torjuva tai dominoiva käytös ja epäasiallisuus. (Työturvallisuuskeskus, 2021)

Luottamuksen rakentaminen on tärkeä myös verkossa tapahtuvissa tilaisuuksissa. Se luo oman haasteen nykyajan perehdytykselle. Ylen Taloustutkimuksella teettämän kyselyn mukaan yli miljoona suomalaista siirtyi koronakriisin aikana tekemään työtä etänä. Tutkimuksen tekee mielenkiintoiseksi se, että etätöissä viihdytään. Tämän tutkimuksen mukaan koronakriisin vaikutuksesta etätöihin kokonaan tai lähes kokonaan oli siirtynyt 1401 vastaajasta 76 %. Teknologian kautta tapahtuvan vuorovaikutuksen etuna on paikasta riippumaton mahdollisuus osallistua tilaisuuksiin. Etätilaisuuksiin pitää luoda toimivat käytännöt. Hybridinä tai kokonaan etänä

tapahtuvissa tilaisuuksissa on tärkeätä huomata, mistä viesti rakentuu. Kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa viesti rakentuu 55 % kehonkielestä, 38 % äänestä ja 7 % sanoista, kun vastaavasti verkossa tapahtuvassa 20 % sanoista ja 80 % äänestä. Puheesta jää siis mieleen ainoastaan 20 %.

3.10 Asiakaskokemuksen merkitys

On tärkeätä ymmärtää asiakkaan merkitys osana kehittymistä. Ilman asiakkaita ei ole toimijaakaan. Digitalisaatio on lisännyt haasteita asiakaskokemuksen leviämisen nopeudessa eli kuinka nopeasti hyvä tai huono asiakkaan palaute leviää. Hyvällä henkilöstökokemuksella voidaan vaikuttaa hyvään asiakaskokemukseen. Pitää kuitenkin ymmärtää asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen ero. Henkilöstön kokemus ei ole sama asia kuin asiakaskokemus. Asiakaskokemus syntyy nopeasti ja siihen eivät vaikuta vain omat kokemukset. Henkilöstökokemus on työntekijän näkemys työnantajasta ja siihen vaikuttavat vuorovaikutus ja omat tunteet. On tärkeätä tarjota sekä hyvää ulkoista asiakkuutta, jota tuotamme yrityksestä ulospäin että myös sisäistä asiakkuutta, jota vastaavasti tuotamme yrityksen sisällä. Asiakaskokemuksella ja henkilöstökokemuksella on vaikutus yrityksen menestykseen. Onnistunut asiakaskokemus ja henkilöstökokemus toimivat menestyneen yrityksen taustana. (Korkiakoski, Kari 2019, 21.)

Opastajalla on suuri rooli asenteen luojana asiakaskokemuksen tuottamisessa. On tärkeätä kohdata ihminen päätösten takana ja tunnistaa asiakkaan tarpeet. Yritys on syntynyt asiakkaan tarpeesta, eikä ilman asiakkaita ole yritystä, eikä työtä. (Ristikangas, Lönnroth 2021, 125.)

Suomalaisten pörssiyritysten asiakaskokemukseen panostaminen ei ole samalla tasolla kuin kansainvälisissä yhtiöissä. Talent Vectian vuonna 2015 tekemässä tutkimuksessa alle puolet suomalaisista päättäjistä piti asiakaskokemusta kilpailuetuna.

Asiakaskokemus syntyy asiakkaan odotusarvon ja toteuman suhteesta. Heikko asiakaskokemus on pettymys toteutuneesta asiakaskokemuksesta olleeseen odotusarvoon. Keskinäinen asiakaskokemus on asiakkaan odotuksia vastaava asiakaskokemus ja erinomainen asiakaskokemus syntyy asiakkaan odotusarvon ylittävästä asiakaskokemuksesta. Asiakaskokemusta voidaan mitata esimerkiksi NPS-suosittelemittarin avulla. Mittaustuloksen avulla voidaan todentaa, kuinka todennäköisesti asiakas suosittelee yritystä tuttavilleen tai työyhteisössä. NPS eli suosittelemuindeksi syntyy, kun vähennetään suosittelemista arvostelijat ja jaetaan se vastaajien mää-

rällä. On tärkeitä huomata, ettei yritys voi vain päättää tuottavansa erinomaista asiakaskokemusta. Sen pitää löytyä yrityksen kulttuurista, työntekijöiden motivaatiosta sekä sitoutumisesta asiakkaan palvelemiseen. (Ahvenainen & Gylling & Leino 2017 24, 77.)

Potentiaalisten asiakkaiden profiloinnin apuna käytetään segmentointia, eli asiakaskunta jaetaan sopiviin ryhmiin. Segmentointi perustuu kyselytutkimukseen ja sen perusteella tunnistettuihin kohderyhmiin. Myös tilaajayrityksessä asiakkaiden profiloinnin tukena on käytetty segmentointia.

3.11 Fasilitoinnin eli ihmisten välisen yhteistyön ohjaaminen

Työturvallisuuslain 14§ edellyttää, että työntekijä perehdytetään työhön ja työntekijälle annettua opastusta tai ohjausta myös täydennetään tarvittaessa. Perehdytys ja työhönopastus sisältääkin kaikki toimenpiteet, jotka vaikuttavat osaamiseen ja työstä suoriutumiseen. Yhtenä yhteisen osaamisen kehittämisen keinona voidaan käyttää yhteisiä ohjattuja oppimistilanteita.

Fasilitointi on yhteistyön ohjaamista ja tavoitteiden kirkastamista, jolla varmistetaan edellytys ryhmässä tapahtuvalle toiminnalle. Fasilitaattori toimii mahdollisuuksien tarjoajana ja mahdollistajana. Fasilitaattorin on tärkeitä keskittyä prosessiin, ei niinkään sisältöön, antaa tilaa osallistujille ja luoda turvallinen ilmapiiri. Fasilitaattori ei kritisoi, ei tuota itse ideoita tai pääätä asioista. Ryhmän vetäjälle voidaan toki sopia erilaisia rooleja.

Tärkeitä on luoda ilmapiiri, jossa kaikki ovat läsnä ja uskaltavat puhua. Tilaisuuden alussa pitää kertoa, miksi olemme täällä ja mitä olemme tekemässä. Osallistujien kanssa sovitaan tilaisuuden alussa aikataulu, pelisäännöt sekä mitä tilaisuudella tavoitellaan.

Fasilitoinnin epäonnistumisen prosentti kasvaa, mikäli ohjeistus on epäselvä, keskustellaan aiheen vierestä, varataan liian vähän aikaa, suunnitelma on liian hankala tai fasilitaattori on liian joustamaton.

Kuuntelu on fasilitaattorin tärkein työkalu. Aktiivinen kuuntelu rohkaisee osallistujia kertomaan lisää, ohjaa osallistujat kuuntelemaan toisiaan ja välttämään väärinymmärrysten mahdollisuus.

Me-We-US eli yksilön, pienryhmän ja koko ryhmän työskentelyn tarkoituksena on saada kaikki osallistumaan. Yksilötyöskentelyssä asiaa pohdintaan rauhassa yksin. Pienryhmätyöskente-

lyssä osallistujat jaetaan etukäteen sovittuihin pienryhmiin. Koko ryhmän työskentelyssä pienryhmien ehdotukset käsitellään kaikkien osallistujien kesken. Menetelmä tukee myös yksilön turvallisuuden tunnetta, kun ideointi aloitetaan yksilön tasolla. (Kantojärvi, 2012.)

Fasilitointitilaisuuksille asettaa haasteensa työelämän monimuotoisuus ja etänä tai hybridinä toteutetut työpajat.

4 VALMENNUSPROSESSIN TOTEUTTAMINEN TYÖPAJOISSA

4.1 Oman osaamisen kehittäminen

Työpaja toimi työnimellä. “Opi oppimaan ja kehity itse osaajana”. Kouluttajana minun lisäksi toimi yrityksemme henkilöstöjohtaja.

Ensimmäisessä tapaamisessa arvioimme testin avulla, millainen oppija olen ja keskityimme oman osaamisen ympärille. Jokainen pohti omia vahvuuksiaan tällä hetkellä. Mitkä ovat vahvuuteni nyt ja missä minun tulisi kehittyä. Kukin valitsi itselleen tavoitteen, jota jokainen itse seuraa koulutusohjelman edetessä. Pohdimme koko ryhmänä, kuinka tärkeitä on huomata, että uuden asian omaksuminen edellyttää sinnikkyyttä ja toistoja, jotta onnistuu muutoksessa. Joskus tavoite jopa muuttuu matkalla. Oman näkemyksemme lisäksi pohdimme paritehtävänä, mitä vahvuuksia ja mahdollisuuksia työkaverini minussa näkee sekä miten se eroaa omasta näkemyksestäni.

Lopputuloksena syntyi kokonaisuus visuaalisia, auditiivisia ja kinesteettisiä oppijoita. Keskitimme pohtimaan erilaisten oppimistyylien ja persoonallisuuspiireiden vaikutuksia perehdytykseen. Temperamenttimme ohjaa meitä ja sen merkitys riippuu tilanteesta. Emme siis voi määrittellä sitä, mikä on hyvää tai huonoa temperamenttia. Temperamentti säilyy läpi elämämme, mutta sen ilmaisu voi muuttua.

Pienryhmissä pohdimme temperamenttikuvausten perusteella, miten piirteet ja ihmisten eroavaisuudet voivat näkyä oppimistilanteissa tai työssä, sekä mikä merkitys siihen on motivaatiolla. Tämän pohdinnan tarkoituksena oli luoda valmiuksia ihmisten oppimisen eroavaisuuksiin.

Työpajan lopussa testasimme kukin työn imua Työterveyslaitoksen testin avulla.

Jokaisen koulutuskokonaisuuden lopussa jaoin vinkkejä ja linkkejä. Oman osaamisen kehittämisen jatkamiseksi tarjosimme mahdollisuutta osallistua Eduhousen itsensä johtamisen ja vuorovaikutustaitojen kurssille. Lisäksi jaoin linkit blogeihin itsensä johtamisesta, palaverissa kuulluksi tulemisesta, itsensä ja työhyvinvointinsa johtamisesta sekä aktiivisen kuuntelemisen taidosta ja huijarisyndroomasta.

4.2 Aikuisen (työkaverin) kehittäminen keskiössä

Tilaisuus järjestettiin Teamsilla ja kouluttajana toimi lisäksi yrityksen henkilöstöjohtaja. Jokaisen koulutuskokonaisuuden alussa loimme katsauksen edelliseen ja keskustelimme, miten olemme hyödyntäneet edellisen tapaamisen oppeja arjessa.

Toisessa työpajassa keskityimme aikuisen oppimiseen ja siihen vaikuttaviin asioihin. Millaisia ovat aikuisen oppimisen piirteet ja kuinka aikuisen oppiminen rakentuu elämäkokemukselle.

Kokemus voi edesauttaa, mutta toisaalta myös hankaloittaa oppimista. Opimme tarkastelemaan, miten opimme työssä ja mitkä ovat työntekijöiden käsitykset työssä oppimisesta. On tärkeätä arvostaa elämäkokemusta oppimisprosessissa ja miettiä, millaisin keinoin tähän tunteeseen päästään. Pienryhmissä pohdimme, miten poikkeusoloissa työnsä aloittaneiden tuen ja opastuksen tarpeeseen on vaikuttanut se, että he ovat koko ajan tehneet työtä etänä.

Pohdimme kulttuurien välisiä eroja ja monimuotoisuutta työyhteisössä. Miten se näkyy meillä ja miten tämä on hyvä huomioida uudessa roolissa.

Keskityimme pohtimaan, mikä voi hankaloittaa oppimista ja kuinka myös työikäisen väestön oppimisvaikeuksilla tai työkyvyn ongelmilla kuten mielenterveyden häiriöillä tai päihdeongelmilla voi olla vaikutusta.

Miten toimitaan, jos työ ei suju? Pitääkö siis olla huolissaan? On tärkeätä ohjata oppija ottamaan yhteyttä esihenkilöön matalalla kynnyksellä. Taustalla voi olla monia syitä, kun oppiminen ei suju. Meillä on olemassa varhainen tuki, jonka mukaisesti esihenkilö jatkaa työntekijän tukemista tästä eteenpäin.

Lopuksi keskityimme arjen tarinoiden äärelle ryhmätöitä tekemällä. Osallistujille jaettiin viisi eri arjen tarinaa ratkaistavaksi pienryhmässä. Tavoitteena opastaa työntekijää ja asiakasta niin, että lopputuloksena molemmat ovat tyytyväisiä. Pyritään siis siihen, että oppijaa oivaltaa, että lopputuloksesta asiakas viimekädessä kiittää.

Tässä kokonaisuudessa jaoin linkkejä uuden työntekijän perehdytykseen etänä, persoonallisuuden huomioimiseen perehdytyksessä ja monimuotoisuuden huomioimiseen työyhteisössä.

4.3 Asiakas keskiössä

Koulutus järjestettiin läsnäolevana työpaikan tiloissa. Kouluttajana tässä pajassa toimi lisäksi yrityksemme asiakaskokemusprojektista vastaava henkilö.

Tilaisuus rakentui ymmärryksen kasvattamisen ympärille. Mistä asiakaskokemuksessa on kysymys ja miten sitä voidaan mitata? Asiakaskokemuksesta 2/3 perustuu tunteeseen. Asiakaskokemus on tahtotila eli aito halu palvella asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla. Mistä aito halu kumpuaa ja miten sitä voi vahvistaa? Erinomainen palvelu vaatii asiaosaamisen lisäksi herkkyyttä tulkita asiakasta. Asiakaskokemus rakentuu asiakkaan näkökulmasta ja asiakkaan sekä organisaation välisestä vuorovaikutuksesta. NPS- arvo kertoo, kuinka todennäköisesti asiakas suosittelee yritystä, FCR vastaavasti, saiko asiakas asiansa kerralla kuntoon ja CES kuinka vaivattomasti asiakkaan asiointi yrityksessä sujui.

Paripohdintana mietimme, miten omassa työssä voi vaikuttaa asiakaskokemukseen välillisesti. Tuloksena syntyi hyviä ajatuksia oivalluttamisen, ohjeiden päivittämisen, yhtenäisten toimintatapojen, tavoitettavuuden ja yhden kosketuksen palvelun ympärille. Lopuksi testasimme VIA- luonnetestin avulla jokaisen omia luonteen vahvuuksia.

Linkkinä ja vinkkinä itsenäisen osaamisen vahvistamiseen käytimme artikkelia: Millainen asiakas olet? Sen vinkit jaettiin kahdeksaan tärkeään asiakaspalvelutaitoon, miten asiakaspalvelutiimiä johdetaan ja millaisia ovat sisäisen asiakaspalvelun osaajien taidot.

4.4 Luottamuksen rakentaminen

Tilaisuus järjestettiin luonnonhelmassa työyhteisön ulkopuolella ja kouluttajana toimi lisäksi yrityksen palvelusuunnittelija.

Luottamus on yhteinen jaettu asia. Luottamuksen voi menettää hetkessä, mutta rakentaminen voi viedä aikaa. Se on yhteinen jaettu asia.

Perehdyttäjille tehdyn kyselyn perusteella alussa useampi pohti, luotetaanko minuun ja osaanko varmasti antaa oikean vastauksen. Luottamuksen rakentaminen koulutusohjelmassa koettiin auttavan arjen työn sujuvuudessa.

Rakensimme luottamusta luonnon helmassa kauniissa Virttaan kangasmaastossa. Pohdimme pareina ja pienryhmissä, mitä luottamus on, miten se näkyy työpaikallamme sekä mitä luottamus on asiakkaan ja työkaverin näkökulmasta. Luottamus heijastuu myös asiakaspalveluun ja

työn laatuun. Kun työyhteisössä ollaan avoimia, myös luottamus on parempi, Ihmisen pitää kokea olonsa turvalliseksi voidakseen hyvin. Kun meillä on hyvä luottamus, olemme valmiimpia mahdollisiin tuleviin kriiseihin. Pohdimme, miten luottamus ilmenee ja vaikuttaa positiivisesti työpaikalla ja miten vastaavasti epäluottamus. Luottamusta on mahdollista kehittää ja sen kehittämisessä tarvitsemme dialogia. Sähköinen viestintä on nopeaa, mutta kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa välittyy myös sanaton viesti sanallisen lisäksi. Työyhteisöille on tärkeitä myös epämuodollinen vuorovaikutus, jotta koko työyhteisössä tutustutaan toisiimme paremmin. Puhuimme, miten luottamus rakentuu teoista. Paripohdintana mietimme, onko joskus itsekkin edistänyt epäluottamusta työpaikalla. Miten toimii asiakas, joka luottaa yritykseen ja miten asiakas, joka ei luota. Työyhteisön sisäisestä näkökulmasta pohdimme, miten käyttäytyy luottamusta lisäävä työkaveri ja miten sitä vähentävä. Lopputuloksena voitiin todeta, että luottamus vaikuttaa positiivisesti, parantaa työilmapiiriä ja työtyytyväisyyttä.

Linkkeinä oman osaamisen kehittämiseen jaoinme hyvän työkaverin muistilistan, miten kaikki lähtee luottamuksesta ja miten luottamus mahdollistaa yhteistyön.

Hyvä luottamus työyhteisössä parantaa työilmapiiriä, vähentää ristiriitoja ja helopottaa niiden ratkaisemista. Se lisää työtyytyväisyyttä, yhteistyötä, sitoutumista ja suoritustasoa organisaatiossa. Viestintä on tehokkaampaa ja kontrollin tarve vähenee. Muutoksia on helpompi viedä läpi ja se lisää innovatiivisuutta. Epäluottamus työpaikalla ilmenee toisten syyttelynä, pilkkäämisena, selän takana puhumisena, oman edun tavoitteluna, keskustelujen välttelynä ja syntipukkien etsimisenä. Asioita yritetään lukea rivien välistä ja esiintyy suosikkijärjestelmiä.

Lopuksi kuljimme pareittain luonnonhelmaan rakennettua luottamuspolkua pitkin. Siinä huomaa konkreettisesti, kuinka suuri merkitys on toiseen ihmiseen luottamisella.



Kuva 1. Luottamuspolku

4.5 Fasilitoinnin taidot

Tilaisuus järjestettiin kasvokkain toimistolla ja toimin itse tilaisuuden kouluttajana. Viimeisessä työpajassa keskityimme fasilitoinnin taitojen ympärille. Keskustelimme tilaisuuden aloittamisen merkityksestä. Työpajan alussa rakensimme foliopaperista taidetta positiivisten asioiden ympärille kuluvaan viikon tai tulevan viikonlopun tapahtumista. Syntyi erittäin hienoja teoksia tulevan oopperaesityksen, jazz konsertin, kodin maalaamisremontin ja monen muun aiheen ympärille.

Kävimme läpi käsitteet, mitä fasilitointi on ja mitä tekee fasilitaattori. Fasilitaattorin roolin tärkeydestä ja mahdollisista sudenkuopista keskusteltiin myös. Sekä siitä, kuinka tärkeätä on luoda turvallinen ilmapiiri osallistujille. On myös kerrottava selkeästi, mitä ollaan tekemässä, mikä on aikataulu ja lopullinen tavoite. Kävimme läpi myös vinkkejä ideoiden tuottamiseen ja työpajoihin yleensä. Agendan kirjoittaminen osallistujien nähtäväksi on tärkeä, kuten myös tilaisuuden aloitukseen ja lopetukseen huomion kiinnittäminen. Yhteinen hetki alussa ja lopussa auttaa osallistujia keskittymään juuri tähän tilaisuuteen.

Keskustelimme fasilitaattorin tärkeimmästä taidosta eli läsnä olevasta kuuntelusta. Fasilitaattorin pitää saada osallistujat kertomaan lisää, kysymään tarkentavia kysymyksiä ja luomaan kaikille tasapuolinen mahdollisuus osallistua.

Pohdimme esimerkin ja keinojen kautta, miten voidaan muuttaa tilanne osallistuvaksi. Usein tilaisuuteen tullessa saattaa olla jo negatiivinen ilmapiiri, kun koetaan, etteivät suunnitelmat aikaisemminkaan ole edenneet.

Miten toimia osallistujien kanssa, jotka dominoivat, keskustelua ei synny tai osallistujat eivät keskity aiheeseen, syntyy päällekkäistä keskustelua tai löytyy jatkuvia keskeyttäjiä.

Kuinka saamme tulevissa tilaisuuksissa syntymään uusia ideoita niin, että se tuntuu turvalliselta, toimenpiteistä saadaan konkreettisia ja kaikkien ideat tulevat kuulluiksi. On hyvä käyttää menetelmää, jossa osallistujat pohtivat asiaa ensin itse, sen jälkeen pienryhmässä ja vasta sitten koko ryhmän työskentelynä. Yksilöllisesti työskenneltynä vapautuu sosiaalisesta paineesta, jolloin oma ideointi on vapaampaa. Vasta tämän jälkeen lähdetään katsomaan asioita yhdessä ryhmänä.

Hyvä fasilitointi vie tilaisuutta eteenpäin haluttuun suuntaan ja saadaan asiaan päätös. Jos päätös tehdään muualla, selkeytetään osallistujille, miten prosessi tästä etenee ja koska tähän tullaan palaamaan. Esimerkkien avulla tutustuimme tapaan kouluttaa negatiivista aivorihtä ja muistin tyhjennystä. Koulutuksen lopuksi kerrattiin kaikkien viiden koulutuskokonaisuuden osa-alueet.



Kuva 2. Tilaisuuden aloitus, yhteinen foliomuotoilu.

5 TULOKSET JA TUOTOKSET

5.1 Lähtötilanteen kartoitus

Ennen koulutuskokonaisuuden aloittamista kartoitettiin lähtötilanne ja odotusarvo koulutuskokonaisuudelle.

Alkukysely sisälsi seuraavat kysymykset:

1. Minkälainen työympäristö ja työporukka kannustaa sekä innostaa sinua?
2. Minkälaisen tilanteen klinikka- tai kouluttamistyössä koet haastavaksi opastaa tai oivalttaa?
3. Mitä odotat koulutuskokonaisuudelta?
4. Millaisia toteutustapoja haluaisit koulutuksen sisältävän?

Tärkeäksi koettiin, että työympäristö olisi nykyisenlainen, jokaisen vahvuudet ja kiinnostuksen kohteet huomioidaan. Omien heikkouksien kehittämiseen pitää olla mahdollisuus. Työyhteisössä innostavat ja kannustavat hyvät työkaverit, positiivinen asenne ja halu kehittää asioita eteenpäin. Huomioidaan työkaveri, autetaan ja varmistetaan, että jokaisella on mahdollisuus tulla kuulluksi. Haastavaksi tilanteeksi koettiin oikeanlainen oivalluttaminen ja rakentavan palautteen antaminen. Koulutuskokonaisuudelta odotettiin niksejä ja vinkkejä neuvontaan, sekä oman itseluottamuksen parantamiseen. Mielekkäiksi koulutuskeinoiksi koettiin ryhmä- ja pienryhmätyöskentely sekä myös livenä tapahtuvat tilaisuudet.

5.2 Koulutuskokonaisuuden osa-alueiden arvioinnit

Ensimmäinen työpaja. Opi oppimaan ja kehity itse osaajana. Tilaisuus järjestettiin Teamsilla.

Tapaaminen vastasi odotuksia: (1= Tilaisuus ei vastannut odotuksiani, 5= Tilaisuus vastasi odotuksiani erinomaisesti)

1= Huonosti	2= Melko hyvin	3= En osaa sanoa	4= Hyvin	5= Erittäin hyvin	Vastaajien määrä	Keskiarvo	Mediaani
0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (25 %)	3 (75 %)	4	4,8	5,0

Parityöskentely ja yhteiset pohdinnat koettiin hyödyllisiksi. Tilaisuus auttoi ryhmää tutustumaan toisiinsa paremmin. Se auttoi myös ymmärtämään ihmisten erilaisuutta ja kuinka eri tavalla ihmiset oppivat ja avasi silmiä, millainen oppija itse oikeasti olen. On tärkeitä huomioida, että apua kysyvä henkilö on oppijana erilainen kuin muuten.

Miten kouluttajat onnistuivat tehtävässään:

1= Huonosti	2= Melko hyvin	3= En osaa sanoa	4= Hyvin	5= Erittäin hyvin	Vastaajien määrä	Keskiarvo	Mediaani
0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (25 %)	3 (75 %)	4	4,8	5,0

Kouluttajat loivat tilaisuudesta mielenkiintoisen. Aloitus oli hyvä ja mielenkiinto säilyi koko koulutuksen ajan. Mikrotaukoja Teamsilla järjestettävässä tilaisuudessa olisi pitänyt olla enemmän. Aikataulutus oli tilaisuuteen sopiva.

Toinen työpaja. Aikuisen (työkaverin) kehittäminen keskiössä. Tilaisuus järjestettiin Teamsilla.

Tapaaminen vastasi odotuksia:

1= Huonosti	2= Melko hyvin	3= En osaa sanoa	4= Hyvin	5= Erittäin hyvin	Vastaajien määrä	Keskiarvo	Mediaani
0 (0 %)	0 (0 %)	1 (25 %)	0 (0 %)	3 (75 %)	4	4,5	5,0

Ihmisen elämään kuuluu osana paljon muutakin kuin työ, ja meidän tuleekin ajatella ihmisiä kokonaisuuksina. Terveydellisillä ongelmilla voi olla vaikutusta työsuoritukseen ja siksi onkin tärkeätä myös oppia havaitsemaan näitä ja ohjaamaan henkilö ottamaan yhteyttä omaan esihenkilöönsä. Työskentelytapa vaikuttaa oivalluttamiseen ja perehdyttämiseen. Iän tuomat kulttuuri-muutokset vaikuttavat työpaikoilla. Yhteiseen pohdintaan nousi mielenkiintoinen aihe, kun ilmeni että nuoremmat työntekijät ottavat esille epäkohtia helpommin. Paineisiin sekä vaatimukseen suhtautuminen on erilainen eri ikäluokilla. Keskustelu erilaisten oppimishäiriöiden vaikutuksesta oppimiseen avasi uusia näkökulmia. Asioihin reagoitiin koettiin saadun tukea.

Miten kouluttajat onnistuivat tehtävässään:

1= Huonosti	2= Melko hyvin	3= En osaa sanoa	4= Hyvin	5= Erittäin hyvin	Vastaajien määrä	Keskiarvo	Mediaani
0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	1(25 %)	3 (75 %)	4	4,8	5,0

Koulutus koettiin innostavaksi ja mielenkiintoiseksi. Koulutus oli rakennettu kohderyhmälle sopivaksi. Keskustelulle kaivattiin lisää aikaa, koska on tärkeätä kuulla kollegojen ajatuksia.

Kolmas työpaja. Asiakas keskiössä – asennevaikuttaja työpaikalla.

Tapaaminen vastasi odotuksia:

1= Huonosti	2= Melko hyvin	3= En osaa sanoa	4= Hyvin	5= Erittäin hyvin	Vastaajien määrä	Keskiarvo	Mediaani
0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	6 (100 %)	6	5,0	5,0

Kun henkilökunta voi hyvin, saa asiakaskin hyvää palvelua. Asiakastyytyväisyyttä mitataan monin tavoin ja luvut antavat suuntaa sille, miten olemme onnistuneet. Kiireen tunne pitää saada pois niin sisäisen asiakkuuden kuin ulkoisen asiakkuudenkin tilanteista. Asiakkaiden tulee kokea palvelutilanne mielekkääksi. Heidän asiaansa keskitytään ja jokainen kysymys on tärkeä. Asiakaskokemus on laaja käsite ja myös tunteilla on tähän suuri merkitys. Kaikkien asiakkaiden kokemukset ovat yksilöllisiä.

Miten kouluttajat onnistuivat tehtävässään:

1= Huonosti	2= Melko hyvin	3= En osaa sanoa	4= Hyvin	5= Erittäin hyvin	Vastaajien määrä	Keskiarvo	Mediaani
0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	6 (100%)	6	5,0	5,0

Esille oli otettu mielenkiintoisia asioita, ja myös numerot avaavat ymmärrystä asiakaskokonaisuuteen. Esitys oli laadittu innostavaksi. Omasta näkökulmasta pohtiminen oli mielenkiintoista. Tilaisuus herätteli miettimään, pitäisikö kiinnittää jatkossa yhä enemmän asiaan huomiota. Lähiopiskelu koettiin mielekkääksi tavaksi koulutus- ja työpajatoiminnassa.

Neljäs työpaja. Luottamuksen rakentaminen

Tapaaminen vastasi odotuksia:

1= Huonosti	2= Melko hyvin	3= En osaa sanoa	4= Hyvin	5= Erittäin hyvin	Vastaajien määrä	Keskiarvo	Mediaani
0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	6 (100 %)	6	5,0	5,0

Mahtavan porukan kesken tutustuttiin ja opittiin luottamuksesta lisää. Kun tunnumme toisemme entistä paremmin, myös luotamme toisiimme paremmin.

Miten kouluttajat onnistuivat tehtävässään:

1= Huonosti	2= Melko hyvin	3= En osaa sanoa	4= Hyvin	5= Erittäin hyvin	Vastaajien määrä	Keskiarvo	Mediaani
0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	6 (100 %)	6	5,0	5,0

Koulutus ulkona toi hienoa vaihtelua. Tilaisuudessa oli rento tunnelma ja tästä sai voimaa normaaliin arkeen. Erilainen ympäristö sopi tilaisuuteen erinomaisesti. Järjestäjät koettiin helposti lähestyttäviksi ja aidoiksi.

Viides työpaja. Fasilitoinnin taidot

Tapaaminen vastasi odotuksia:

1= Huonosti	2= Melko hyvin	3= En osaa sanoa	4= Hyvin	5= Erittäin hyvin	Vastaajien määrä	Keskiarvo	Mediaani
0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	1(33,3 %)	2(66,7 %)	3	4,7	5,0

Koulutus avasi ymmärtämään, mitkä ovat omat kehityskohteet ja miten sudenkuoppiin kannattaa valmistautua. Fasilitaattorin tulee toimia herkällä korvalla, tarkkailla ja antaa tilaa kaikille, sekä ohjailla tilaisuus alusta loppuun asti.

Miten kouluttajat onnistuivat tehtävässään:

1= Huonosti	2= Melko hyvin	3= En osaa sanoa	4= Hyvin	5= Erittäin hyvin	Vastaajien määrä	Keskiarvo	Mediaani
0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	3 (100 %)	3	5,0	5,0

Mielenkiintoinen ja tarpeellinen koulutus. Tilaisuus oli rento ja mukava tyyli kouluttaa.

5.3 Koulutuskokonaisuuden vaikuttavuus

Koulutuskokonaisuuden loppuarviointiin osallistui kahdeksan (8) henkilöä. Koulutusohjelman aloitti 10 henkilöä, joista yksi jäi kesken ohjelman perhevapaalle ja yksi henkilö ei vastannut loppukyselyyn. Koulutustilaisuuksien arvioinnin tuloksena voidaan todeta, että kasvokkain tapahtuvat koulutustilaisuudet toimivat arvioiden perusteella Teamsilla järjestettyjä paremmin. Koulutuskokonaisuudelle toivotaan jatkoa osaksi arjen työskentelyä.

Osallistujilta kysyttiin seuraavat kysymykset.

Kuinka suuri vaikutus koulutuskokonaisuudella on omaan työskentelyyn?

(1= Ei vaikutusta ja 5= Suuri vaikuttavuus)

1=Ei vaikutusta	2= Vähän vaikutusta	3=En osaa sanoa	4= Kohtuullinen vaikutus	5=Erittäin suuri vaikutus	Vastajiin määrä	Keskiarvo	Mediaani
0(0 %)	0 (0 %)	1 (12,5 %)	5 (62,5 %)	2 (25 %)	8	4,1	4,0

Kuinka suuri vaikutus koulutuksella oli oman osaamisen eli vahvuuksien tunnistamisessa ja kehittämisessä?

1=Ei vaikutusta	2= Vähän vaikutusta	3=En osaa sanoa	4= Kohtuullinen vaikutus	5=Erittäin suuri vaikutus	Vastajiin määrä	Keskiarvo	Mediaani
0 (0 %)	0 (0 %)	2 (25 %)	5 (62,5 %)	1 (12,5 %)	8	3,9	4,0

Kuinka paljon koulutus on auttanut ymmärtämään ja tunnistamaan arjen tilanteissa aikuisen oppimisen haasteita?

1=Ei vaikutusta	2= Vähän vaikutusta	3= En osaa sanoa	4= Kohtuullinen vaikutus	5=Erittäin suuri vaikutus	Vastajiin määrä	Keskiarvo	Mediaani
0(0 %)	0 (0 %)	1(12,5 %)	4 (50 %)	3 (37,5 %)	8	4,3	4,0

Kuinka paljon koulutus lisäsi ymmärrystä erilaisiin oppimisprosesseihin vaikuttaviin tilanteisiin?

1=Ei vaikutusta	2= Vähän vaikutusta	3= En osaa sanoa	4= Kohtuullinen vaikutus	5=Erittäin suuri vaikutus	Vastaa- jien määrä	Kes- kiarvo	Medi- aani
0(0 %)	0 (0 %)	1(12,5 %)	4 (50 %)	3 (37,5 %)	8	4,3	4,0

Kuinka suuri vaikutus konkreettisella luottamuspolulla ja keskusteluilla oli luottamuksen rakentamisen ymmärtämisessä?

1=Ei vaikutusta	2= Vähän vaikutusta	3= En osaa sanoa	4= Kohtuullinen vaikutus	5=Erittäin suuri vaikutus	Vastaa- jien määrä	Keskiarvo	Medi- aani
0(0 %)	0 (0 %)	1(14,3 %)	2 (28,6 %)	4 (57,1 %)	7	4,4	5,0

Kuinka paljon asiakaskokemuskoulutus lisäsi ymmärrystä asiakaskokemuksen kokonaisuudesta, oman roolin ja hyvän palvelun merkityksestä?

1=Ei vaikutusta	2= Vähän vaikutusta	3= En osaa sanoa	4= Kohtuullinen vaikutus	5=Erittäin suuri vaikutus	Vastaa- jien määrä	Keskiarvo	Medi- aani
0(0 %)	0 (0 %)	1(12,5 %)	3 (37,5 %)	4 (50 %)	8	4,4	4,5

Koetko saaneesi keinoja tuleviin fasilitointi- ja koulutustilaisuuksiin?

1=Ei vaikutusta	2= Vähän vaikutusta	3= En osaa sanoa	4= Kohtuullinen vaikutus	5=Erittäin suuri vaikutus	Vastaa- jien määrä	Keskiarvo	Medi- aani
0(0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	2 (25 %)	6 (75 %)	8	4,8	5,0

5.4 Ohjelman vaikuttavuuden arviointi

Oppimisohjelman vaikuttavuutta uusien työntekijöiden perehdyttämiseen arvioidaan kesätyöntekijöiden perehdyttämisen yhteydessä ja kokeneempien työkaverien opastamista erilaisissa koulutuksissa, vertaiskäsittelyssä tai kuuntelussa, klinikkatyöskentelyssä ja henkilökohtaisen kehittämisen päivissä. Näistä kaikista oppijoilta pyydetään palautetta siitä, miten lähi-asiantuntija on onnistunut tehtävässään. Kehittämistarpeet huomioidaan ja pyritään koko ajan suoriutumaan entistä sujuvammin.

Tuloksia analysoidaan ja käydään läpi kunkin osallistujan kehittyminen lähtötilanteesta koulutusohjelman päättymiseen.

6 POHDINTA

Keskeisimmillä tekijöillä ohjelman sisällössä oli merkitystä siihen, että koulutuskokonaisuuden vaikuttavuus oli erittäin positiivinen kouluttajan, sisäistämisen ja oppimisen näkökulmasta.

Koulutuskokonaisuuden vaikutuksesta ymmärrys lisääntyi. Miten työskentelytapa auttaa oivaluttamisessa. Perehdyttävän iällä on vaikutus perehdyttämiseen sekä vaatimukseen ja tavoitteisiin suhtautumisessa. Oppimishäiriöillä ja kokemuksella on vaikutusta oppimiseen. Kun henkilökunta voi hyvin, asiakas saa hyvää palvelua. Kiireen tunne on tärkeä saada pois asiakkaan kohtaamisesta ja asiakkaiden kokemukset ovat yksilöllisiä. Omien vahvuuksien tunnistamisen kautta itseluottamus lisääntyi. Fasilitaattorin ei tule olla valmiiden vastausten antaja, vaan paremminkin toimia johdattelijana lopulliseen ratkaisuun. Palautteen antamista kannattaa harjoitella ja varsinkin positiivisen palautteen antamista pitää tietoisesti lisätä. Tutustuminen auttaa luottamuksen rakentamisessa ja luottamusta voi lisätä olemalla johdonmukainen perehdyttämisessä. Omalla esimerkillä voi vaikuttaa työntekijän tuottamaan asiakaspalveluun ja hyvä henkilöstökokemus luo yleensä myös hyvää asiakaskokemusta.

Vastaavia koulutuksia on tarkoitus jatkaa ja syventää myös jo ohjelmaan osallistujien kanssa. Tilaisuuksista 50 % järjestettiin Teamsilla etänä ja 50 % läsnäolevana. Läsnä olevat tilaisuudet olivat kouluttajan ja yhteisöllisyyden näkökulmasta toimivampia. Tilaisuuksissa järjestettävät yksilö-, pari- ja ryhmätehtävät ovat selkeästi elävämpiä ja osallistuvampia, kun tilaisuus oli läsnä olevana. Osa tilaisuuksista järjestettiin Teamsilla koronapandemian takia. Jatkossakin on tärkeitä huomioida, että voimme tarjota erilaisia tilaisuuksia ja löytää myös toimivia keinoja hybridistikin järjestettäviin tilaisuuksiin.

Erilaisia haasteita tulee varmasti vastaan työelämässä. Eri ikäryhmään kuuluvat työntekijät asettavat varmasti yhä enemmän uusia koulutustarpeita. Työelämä muuttuu ja varmasti työkyvyn ja jaksamisen haasteen ja varhaisen tuen merkityksellisyys tulevat kasvamaan entisestään, samalla kun fyysinen rasittuminen vähenee. Osaamisen kehittämisestä tulee jatkossakin pitää hyvää huolta, joten kouluttaminen jatkuu meidän työyhteisössämme suunnitellusti. Jatkossa työtä tullaan tekemään monikulttuurisemmissä ja monikielisissä ympäristöissä. Tämä tilanne pitää yhä enemmän huomioida tulevissa koulutuksissa. Myös ympäristönäkökulma nousee entistä keskeisemmäksi, joten hybridi- ja etätyökoulutusten malleja pitää kehittää entistä monipuolisemmiksi ja osallistavimmiksi tilaisuuksiksi.

Omia koulutusohjelmia yritysten sisällä kannattaa kasvattaa, koska omilla asiantuntijoilla on tietotaito juuri yritysten oman työn osaamisesta. Tätä voidaan hyödyntää jatkossakin, jos osajia ei ole saatavissa riittävästi. Osaamista kannattaa lisätä myös yrityksen sisällä.

Panostamalla henkilöstöön saadaan myös sitoutettua henkilökuntaa. Kannattaakin keskittyä urapolkujen kasvattamiseen oman yrityksen sisällä, unohtamatta hyvää työntekijäkokemusta. Tähänkin voimme vaikuttaa monilla tavoin.

Voidaankin todeta, että yksilöllisellä urasuunnittelulla, oppimisen ja osaamisen tukemisella sekä itseohjautuvuudella on ratkaiseva merkitys työntekijäkokemuksessa ja yrityksen vetovoimaisuudessa. Itsenäistä osaamisen testausta, verkkokoulutuksia, tekoälyä ja pelillistämistä tullaan varmasti hyödyntämään entistä enemmän myös osaamisen kehittämisessä. Ehkä seuraavassa oppimispolussa on osana myös pelejä. Tekoäly tai robotti ei kuitenkaan tule korvaamaan ihmisten välistä kanssakäymistä, joten nyt koulutettu asiantuntijarooli pysyy varmasti jatkossakin tärkeänä. Tunneäly ja empatia ovat tärkeimpiä ihmisten taitoja, joita kone ei voi korvata.

Kokonaisuuden onnistumista arvioitiin ohjelman päättyessä yhdessä johdon kanssa ja koulutuskokonaisuudesta sain positiivisen palautteen. Tarkoituksena on tulevaisuudessa kehittää ja ylläpitää ajankohtaisia aiheita ohjelmassa. Tuotoksena on tarkoitus valmistaa uraohjelma työssä etenemisestä toimihenkilöstä asiantuntijaksi.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, Henrietta 2010. *Työelämä menesty & voi hyvin*. Juva: WSBookwell Oy,
- Ahvenainen, Perttu & Gylling, Janne & Leino, Sani 2017. *Viiden tähden asiakaskokemus*. Viro: Kauppakamari.
- Alahuhta, Matti 2015. *Johtajuus kirkas suunta ja ihmisten voima*. Jyväskylä: Bookwell.
- Finlex, 2022. *Työturvallisuuslaki 14 § 23.8.2022/738*.
- Hakala, Juha T 2021. *Uteliaisuus*. Helsinki: Alma.
- Kantojärvi, Piritta 2012. *Fasilitointi luo Uutta*. Helsinki: Talentum.
- Korkiakoski, Kari 2015. *Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus*. Helsinki: Alma Talent.
- Piha, Kirsi 2015. *Rytmihäiriö*. Helsinki: Talentum Pro.
- Reiterä-Paajanen, Ulla & Haapasalo, Seija 2010. *Oppimisvalmennus aikuisten oppimisvaikeuksien kuntoutusmuotona*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Ritakallio Timo & Vuori O.Timo 2018. *Elävä Strategia*. Helsinki: Alma Talent.
- Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas, Victoria & Ristikangas, Vesa & Lönnroth Anna 2021. *Valmentava tiimin johtaminen*. Helsinki: Alma Talent.
- Ristikangas, Vesa & Aaltonen, Tapio & Pitkänen, Eeva 2016, *Asiantuntijasta esimies*. Helsinki: Talentum pro.
- Ruutu, Sirkku 2020. *Coachin työkalupakki*. Helsinki: Alma.
- Saarinen, Heidi 2022. *Perehdyttämällä kohti parempaa suoriutumista*. Turenki: Hansaprint.
- Sutela, Hanna & Pärnänen, Anna 2021. *Koronakriisin vaikutus palkansaajien työoloihin*. Helsinki: Tilastokeskus.
- Turvallisuuskeskus 2022. *Luottamustunti-tiimityökirja*. Innocorp Oy.
- Virkkunen, Jaakko & Ahonen, Heli 2007. *Oppiminen muutoksessa*. Vantaa: Dark O.
- Julkaisu Sitra 2021. *Seitsemän havaintoa oman osaamisen tunnistamisesta*. Viitattu 4.2.2021 <https://www.sitra.fi/artikkelit/seitsemän-havaintoa-oman-osaamisen-tunnistamisesta/>
- Julkaisu Sitra 2021. *Miten yhdessä 350 toimijan voimin herätimme suomalaisia huomaamaan osaamistaan*. Viitattu 21.12.2021 <https://www.sitra.fi/artikkelit/miten-yhdessa-350-toimijan-voimin-heratimme-suomalaisia-huomaamaan-osaamistaan/>

Julkaisu Työturvallisuuskeskus 2017. *Luottamuksen rakentaminen työyhteisön vuorovaikutuksessa*. Viitattu <https://ttk.fi/julkaisu/luottamuksen-rakentaminen-tyoyhteison-vuorovaikutuksessa/#Mit%C3%A4-luottamus-on?>

Julkaisu Lamia 2021. *Menetelmiä ja työkaluja fasilitoinnin tueksi*. Viitattu 18.1.2021 <https://lamia.fi/blogi/menetelmia-ja-ty%C3%B6kaluja-fasilitointiin>

Julkaisu Sitra 2020. *Luottamus syntyy verkossa*. Viitattu 16.6.2020 <https://www.sitra.fi/blogit/lab-loki-21-miten-luottamus-syntyy-verkossa/>

Yle 2020. *Ylen kysely: Yli miljoona suomalaista siirtynyt etätöihin koronakriisin aikana - heistä noin puolet haluaa jatkaa etätöissä koronan jälkeenkin*. Viitattu 5.4.2020 <https://yle.fi/a/3-11291865>

Finlex 2020. *Hallituksen esitys*. <https://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2020/20200163>

Kela 2020. *Tietotarjotin*. Viitattu 2020 <https://www.kela.fi/tilastot-aiheittain-suomen-tyottomyysturva>

LIITTEET

Liite 1. Alkukartoitus, työpajojen aikaiset kyselyt (viisi saman sisältöistä kyselyä) ja lopukysely osallistujille.

Alkukartoitus

Koulutusohjelman tarkoituksena on saada tukea uuden kollegan kouluttamiseen, oivalluttamiseen, osallistamiseen, fasilitointiin tai muuhun tarpeeseen. Saadaksemme koulutusohjelman vastaamaan juuri sinun tarpeitasi kartoitamme nykytilannetta. Numeroarvioinnin kohdat ovat pakollisia ja vapaakentät vapaehtoisia (tähdellä merkityt kohdat ovat pakollisia *).

1. Kuinka tärkeänä pidät, että sinulle tarjotaan koulutusta myös muista kuin substanssiasioista? *

- Pieni vaikutus
- Vähäinen vaikutus
- En osaa sanoa
- Kohtuullinen vaikutus
- Suuri vaikutus

2. Mihin asioihin kaipaisit koulutusta?

- A. Kaikille yhteisenä koulutuksena?
- B. Henkilökohtaisena koulutuksena tai sparrauksena?

3. Kuinka usein toivoisit koulutusta?*

- Kerran kuukaudessa
- Joka toinen kuukausi
- Kvartaaleittain
- Joku muu, mikä?

4. Mitä toiveita tai ideoita sinulla on osaamisen kehittämiseen?

5. Vapaata palautetta?

Työpajojen aikaiset kyselyt (viisi työpajaa)

1. Vastasiko (ensimmäinen) työpaja odotuksiasi? *

- Ei lainkaan
- Heikosti
- En osaa sanoa
- Hyvin
- Erittäin hyvin

2. Millaisia oppeja tai oivalluksia sait itsellesi?*

3. Miten kouluttajat onnistuivat tehtävässään? *

- Erittäin huonosti
- Huonosti
- En osaa sanoa
- Hyvin
- Erittäin hyvin

4. Vapaata palautetta kouluttajille?

5. Vapaata palautetta koulutuksen järjestäjille?

Loppukysely

Pyydämme sinua arvioimaan koulutuskokonaisuutta lähtötilanteesta tähän hetkeen. Palaa ensin siihen hetkeen, kun aloitimme ja missä koet olevasi nyt. Vertailutietoina toimivat numerot:

1= ei vaikutusta

2= vaikuttavuus oli vähäinen

3= en osaa sanoa

4= vaikuttavuus melko suuri

5= vaikuttavuus suuri

1. Koulutuskokonaisuuden vaikutus työskentelyyni on ollut? *

vastaa asteikolla 1-5 (1= ei vaikutusta ja 5= suuri vaikuttavuus)

2. Ensimmäinen tapaaminen

Keskityimme tässä kokonaisuudessa pohtimaan omia vahvuuksiamme, heikkouksiamme ja miten työkaverini näkee vahvuuteni tai haasteeni. Asetimme kukin itsellemme myös yhden tavoitteen. Keskustelimme siitä, ettei kannata asettaa montaa tavoitetta saman aikaisesti ja tavoite saattaa myös muuttua.

Kuinka suuri vaikutus koulutuksella oli oman osaamisesi eli vahvuuksiesi tunnistamisessa ja kehittämisessä?*

Vastaa asteikolla 1-5 (1= ei vaikutusta ja 5= suuri vaikuttavuus)

Koulutus sisälsi koulutusta oppimistyyleistä, ulkoisesta -ja sisäisestä motivaatiosta, temperamentistä (eli käyttäytymispiirteistä) ja miten ne vaikuttavat aikuisen ihmisen oppiseen, perehtymiseen ja käyttäytymiseen?

Koulutus on auttanut sinua ymmärtämään/tunnistamaan arjen tilanteissa erilaisia aikuisen oppijan haasteita?*

Vastaa asteikolla 1-5 (1= ei vaikutusta ja 5= suuri vaikuttavuus)

3. Toinen tapaaminen

Mitkä ovat aikuisen oppimisen tyypillisiä piirteitä ja kuinka aikuisen ihmisen elämäkokemus vaikuttaa oppimisprosessiin. Minkälaiset asiat voivat vaikuttaa oppimiseen esim. erilaiset häiriöt. Monikulttuurisuus ja erilaisuus työpaikalla sekä miten tämä näkyy omassa työyhteisössämme. Jos työ- tai oppiminen ei suju, pitääkö olla huolissaan?

Lisäkö koulutus ymmärrystäsi erilaisiin oppimisprosessiin vaikuttaviin tilanteisiin?*

Vastaa asteikolla 1-5 (1= ei vaikutusta ja 5= suuri vaikuttavuus)

4. Kolmas tapaaminen

Keskityimme asiakasymmärryksen lisäämiseen ja asiakaskokemuksen mittaamiseen. Miten voimme omassa työssämme vaikuttaa siihen, että asiakas saa supersujuvaa palvelua ja asiansa kerällä kuntoon.

Lisäkö koulutus ymmärrystäsi asiakaskokemukseen? Mikä vaikutus koulutuksella on ollut omaan rooliisi asiakkaan hyvän palvelun ja yhden kosketuksen taktiikan kasvattajana? *

Vastaa asteikolla 1-5 (1 = ei vaikutusta ja 5 = suuri vaikuttavuus)

3. Neljäs tapaaminen

Rakensimme luottamusta yhdessä Virttaan kauniissa ulkoilumaastossa. Keskityimme yhdessä pohittamaan, mitä luottamus on, miten epäluottamus ilmenee työpaikalla ja miten luottamus vaikuttaa positiivisesti.

Mikä vaikutus yhteisellä luottamuspolulla ja keskusteluilla luottamuksen rakentamisesta ja sen menettämisestä oli? *

Vastaa asteikolla 1-5 (1= ei vaikutusta ja 5 = suuri vaikuttavuus)

4. Viides tapaaminen

Mitä on fasilitointi ja mikä merkitys fasilitaattorilla on? Mitä ominaisuuksia hyvää fasilitointiin liittyy ja mitkä ovat sen sudenkuopat. Millaisia keinoja fasilitaattori voi hyödyntää.

Koitko saaneesi keinoja fasilitointi - ja koulutustilaisuuksiin?*

Vastaa asteikolla 1-5 (1= ei vaikutusta ja 5 = suuri vaikuttavuus)