

MYYMÄLÄJÄRJESTELMÄKOULUTUS VERKOSSA

Case: Itella Oyj/ Postin myyntiverkosto

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma
Julkisten palveluiden johtaminen
Opinnäytetyö
Syksy 2010
Päivi Pöyry

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

PÄIVI PÖYRY:

Myymäläjärjestelmäkoulutus verkossa
Case: Itella Oyj/ Postin myyntiverkosto

Julkisten palveluiden johtamisen opinnäytetyö, 48 sivua, 3 liitesivua

Syksy 2010

TIIVISTELMÄ

Myymäläjärjestelmäkoulutus verkossa on julkisten palveluiden johtamisen koulutusohjelman opinnäytetyö. Työn tavoitteena on selvittää miten verkkokoulutus soveltuu henkilöstön kehittämiseen.

Jokaisessa Suomen kunnassa on vähintään yksi Postin myymälä tai myyntipiste. Myymälöitä on noin 150 kpl ja yrittäjien ylläpitämiä myyntipisteitä noin 950 kpl. Ne toimivat kaupan, kioskin, huoltoaseman tai jonkun muun palvelualan yrityksen yhteydessä. Myyntipisteistä osa toimii manuaalisesti ilman kassajärjestelmää.

Itella Oyj toteuttaa vuosina 2009 - 2011 koko maan kattavan myymäläjärjestelmä-uudistuksen. Kyseisessä hankkeessa on suunnitteilla myymälöiden ja myyntipisteiden koulutus. Tavoitteena on toteuttaa loppukäyttäjien koulutus ensi kertaa verkkokoulutuksena perinteisen luokkakoulutuksen sijaan. Tutkimuskysymyksenä tässä opinnäytetyössä on, miten verkkokoulutus soveltuu henkilöstön kehittämiseen.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Opinnäytetyössä on tutkittu teemahaastattelujen avulla verkkokoulutuksen soveltuvuutta myymälöiden henkilöstön kehittämiseen ja erityisesti järjestelmäkoulutukseen. Tämän lisäksi myyntipisteiden toiminnasta vastaaville henkilöille lähetettiin sähköpostikysely, jossa tiedusteltiin heidän mielipidettään siitä, selviävätkö kaikki myyntipisteet koulutautumisesta itsenäisesti. Lisäksi pyydettiin tarvittaessa nimeämään ne myyntipisteet, jotka tarvitsevat tukea koulutautumiseen.

Haastattelututkimuksen tulosten mukaan käyttäjät suhtautuvat optimistisesti verkkokoulutautumiseen, kunhan tietyt kriteerit täyttyvät. Yksi tärkeimmistä on ajankäyttö. Ajankäytön suhteen esimiehiltä odotetaan paljon ja työvuorosunnitteluun on kiinnitettävä runsaasti huomiota. Lisäksi myyntipisteistä vastaaville henkilöille tehdyn sähköpostikyselyn tulokset osoittivat, että Itellan myyntiverkostossa on noin 160 myyntipistettä, jotka tulevat tarvitsemaan tukea verkkokoulutautumisen rinnalle.

Avainsanat: henkilöstön kehittäminen, oppiminen, verkkokoulutus

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

PÖYRY PÄIVI:

Store system education in internet
Case: Itella/ Posti's sales network

Bachelor's Thesis in Management of Public Services, 48 pages, 3 appendices

Autumn 2010

ABSTRACT

This thesis, *Store Systems and Online Training*, is carried out as part of a degree program called *Management in Public Services*. The goal of the study is to find out the suitability of online training as a means of furthering personnel development.

There is at least one Itella Posti shop or service points in every community in Finland. There are approximately 150 shops and 950 service points that are run by individual entrepreneurs. These service points function in co-operation with shops, kiosks, service stations or some other companies that are a part of the service sector. Some of the service points are being operated without store systems. Between 2009 to 2011, the case company Itella Oyj is going to reform all of its store systems throughout the whole country. At this moment there is some planning being carried out in regards to the training of personnel at these Itella Posti shops and service points. The goal is to put into practice an online based training program for personnel instead of utilizing traditional classroom training sessions. Thus, the research question of this thesis is how suitable is the online based training program when it comes to furthering personnel development.

The research was carried out as a qualitative research. The study examined how well, if at all, does an online training program qualify as a method of furthering personnel development and more specifically store system training. Theme interviews were utilized to gather information for the study. Furthermore, email questionnaires were sent to the people who are in charge of the service points. The goal of the email questionnaires was to find out the opinions that the respondents had regarding the training program in the service points as well as how well these service points would survive independently when it comes to training. In addition, they were asked to name the service points that would most likely need support when it comes to training.

The results of the study show that users have an optimistic attitude towards online training, if all the criteria are fulfilled. One of the most important criteria is time management. When it comes to time management, a lot is expected from superiors and the planning of the shifts need to be well taken care of. Yet another result, from the interviews, showed that there are 160 service points in Itella's sales network that are going to need some support when it comes to online training.

Key words: personnel development, learning, online training

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimuskysymys ja rajaukset	2
1.2	Tutkimusmenetelmät	4
1.3	Opinnäytetyön rakenne	6
2	HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN	8
2.1	Henkilöstön kehittämisen päämääriä	8
2.2	Henkilöstön kehittämisen näkemyksiä ja koetun peilaaminen	9
2.3	Henkilöstön kehittämisen menetelmiä	12
2.4	Osaamisen johtaminen osana henkilöstön kehittämistä	13
2.5	Tulevaisuuden näkymiä	14
3	OPPIMINEN VERKOSSA	16
3.1	Verkko-oppiminen	17
3.2	Oppiminen ja itseohjautuvuus	19
3.3	Oppimisvalmius	20
3.4	Opettamisen kulttuurit ja oppimisen lajit	22
3.5	Oppijatyypit ja tehokas oppiminen	23
4	CASE: ITELLA OYJ/ POSTIN MYYNTIVERKOSTO	26
4.1	Postin myyntiverkosto	27
4.2	Henkilöstön kehittäminen Itellassa ja myymäläjärjestelmähanke	28
4.3	Tutkimuksen toteutus ja järjestelyt	32
4.4	Tulokset	35
4.5	Luotettavuuden ja pätevyyden arviointi	40
5	YHTEENVETO	42
	LÄHTEET	45
	LIITTEET	49

1 JOHDANTO

Ihmisten välinen sosiaalinen vuorovaikutus tapahtuu useimmin kasvokkain työssä, opiskelussa ja vapaa-aikana, ja tämä tapa koetaan mieluisaksi. Kuitenkin teknologian kehittyessä ja sen käytön lisääntyessä yhä useampi näistä kohtaamisista tapahtuu virtuaalisesti tietoverkkojen välityksellä. (Mäkinen, Olkinuora, Rinne & Suikkanen 2006, 240.)

Virtuaalinen tarkoittaa teknologian avulla luotua paikkaa tai tilaa, johon ei voi mennä fyysisesti, mutta jota voi käyttää monenlaiseen liikkumiseen. Castellsin (2001) mukaan virtuaalisessa tilassa yksilöllä on mahdollisuus olla vuorovaikutuksessa muihin ja luoda monia verkostoja sekä liikkua monessa tilassa samanaikaisesti. (Castells 2001, Mäkinen ym. 2006, 240 mukaan.)

Osaaminen ja työssä kehittyminen on keskeinen tekijä työyhteisössä ja se määrittää työyhteisön sosiaalisen hierarkian. Työntekijä, joka hallitsee työnsä kokonaisuutena ja kehittyy siinä, on vahvoilla työyhteisössään. Osaavaa ja kehittyvää työntekijää arvostetaan. (Mäkinen ym. 2006, 241.)

Verkossa oppimisesta on tehty monia tutkimuksia. Hanna Toiviainen (2005) on tutkinut verkostoja ja verkossa oppimista lähtemällä liikkeelle historiallisesta näkökulmasta, jonka mukaan verkostoilla ei ole vakiintuneita toimintatapoja. Hänen mukaansa oppiminen ei koskaan etene suoraviivaisesti, vaan koko verkoton laajuudesta niin, että koko verkoston toiminta vaikuttaa oppimiseen. Näin ollen eri tasojen välinen kommunikointi ja kyky jakavat tietoa vaikuttavat oppimisen lopputulokseen. (Toiviainen 2005, 221.)

Yhteistyö verkostoissa ja erilaisissa oppimisympäristöissä on haastavaa. Siinä toimitaan joko kahdensuuntaisessa vuorovaikutussuhteessa tai useamman toimijan välisessä vuorovaikutuksessa. Aiemmin opetus tapahtui miltei yksinomaan kasvokkain. Tietotekniikan kehityttyä opetusta alettiin toteuttaa joko kokonaan verkossa tai siten että opetus sisältää, sekä lähiopetusta että verkko-opetusta. Kokonaan virtuaalisesti toteutettu opetus asettaa runsaasti enemmän haasteita oppimi-

selle kuin perinteinen kasvokkain tapahtunut opetus. Tämä johtuu esimerkiksi siitä, että viestintä on välillistä, joten kaikki ilmeisiin ja eleisiin perustuva vuorovaikutus puuttuu. (Mäkinen ym. 2006, 241 – 242.)

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimuskysymys ja rajaukset

Tietoverkot ovat siis tänä päivänä avainasemassa puhuttaessa työstä, opiskelusta tai ihan arkisestakin toiminnasta. Tästä syntyy tarve kehittyä ja oppia hyödyntämään näitä uusia lainalaisuuksia ja niiden tuomia etuja. Selviytyminen nykyaikaisessa tietoyhteiskunnassa edellyttääkin tämän uuden teknologia hallitsemista. (Haasio & Piukkula 2001, 63.) Verkko-opiskelun yleistyminen ja lähiopetuksen tarpeen väheneminen kertoo omalta osaltaan yhteiskunnassamme tapahtuvasta kehityksestä. (Matikainen & Manninen 2001, 8).

Perinteinen lähiopetus on pitänyt pintansa pitkään monissa yrityksissä. Kuitenkin verkko-opiskelu eli eLearning on viime vuosina ollut paljon esillä ja siitä on tehty tutkimuksia, sekä kirjoitettu artikkeleita puolesta ja vastaan. Paitsi oppilaitoksissa myös yrityksissä on siirrytty yhä enemmän käyttämään tietotekniikka mm. tuotekoulutuksissa ja uusien työntekijöiden perehdyttämisessä. Jatkuva muutos ja kilpailun kiristymisen yritysten välillä, sekä nopea informaatioteknologian kehitys ovat asettaneet paineita yrityksille suoriutua henkilöstön koulutuksesta pienemmillä kustannuksilla. Tuottavuuspaineet taas vaikuttavat siihen, että koulutuksen ajankäyttöä on monissa yrityksissä mietittävä uudelleen. Tuottavuussyistä monen henkilön yhtäaikainen poissaolo työpaikalta voi aiheuttaa yrityksille merkittäviä kustannuksia ja hankaloittaa liiketoiminnan sujumista merkittävästi. (Matikainen & Manninen 2001, 227.)

Opinnäytetyön tekemistä varten toteutettiin temahaastatteluja ja sähköpostikyselyitä. Tutkimuskysymys hahmottui case yrityksen tarpeesta saada syvempää tietoa oppimisen menetelmistä ja siitä, soveltuuko juuri verkkokoulutus koulutusmuotona yrityksen henkilöstön kehittämisen menetelmäksi.

Tutkimuskysymyksenä on, miten verkkokoulutus soveltuu henkilöstön kehittämiseen. Tutkimuskysymykseen etsitään vastausta työntekijöiden näkökulmasta tukeutuen teoriaosuuteen, joka rakentuu henkilöstön kehittämisen ja oppimisen verkossa ympärille.

Teoriaosuus:

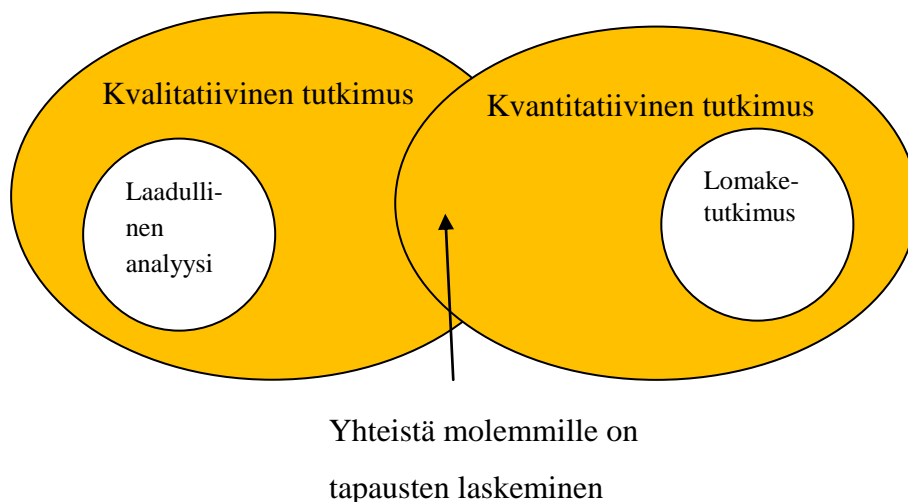
- Henkilöstön kehittämisen näkökulmasta tärkeä rooli on osaamisen kehittämisellä, joka aloitetaan osaamisen tunnistamisella ja määrittelyllä. Tämän jälkeen tehdään arvio nykytilasta ja verrataan tulevaisuuden osaamisen tarpeisiin. Kun tiedetään, mitä tarvitsee kehittää, valitaan tähän kehittämiseen tarvittavat menetelmät. Näitä menetelmiä valittaessa tulee muistaa katsoa asiaa oppijan näkökulmasta eli ottaa huomioon yksilön oppimistyyli ja tarpeet. (Hyppänen 2007, 110 – 111.)
- Oppiminen verkossa on monissa yrityksissä vielä pienen työntekijäjoukon käytössä ja hallussa. Näillä henkilöillä verkkoviestinnän kokemukset ovat kovin vähäisiä ja he ovat tottuneet etupäässä puheen avulla omaksumaan asioita, sekä viestimään muutoksista ja uusista opittavista asioista. Verkkopöytäkeskustelussa puhe ja lähiopiskelutilanteisiin liittyvä jopa viihdyttävä keskustelu jää pois ja oppijan täytyy omaksua kokonaan uusi tapa toimia ja oppia. (Haasio & Piukkula 2001, 30 - 31.)

Aiheen rajauksessa on huomioitu myös Suomen koulutusjärjestelmän rakenne, joka sisältää sekä yleissivistävää koulutusta että ammatillista koulutusta. Ammatillinen koulutus taas pitää sisällään nuorten koulutusta ja aikuiskoulutusta. Tämä opinnäytetyö on rajattu käsittelemään ammatillista aikuiskoulutusta.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus voidaan määritellä tutkimusmenetelmäksi, jossa tavoitteena on ymmärtää tutkittavan kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Termillä viitataan aineiston ja erityisesti sen analysointitapojen luonteeseen. (Jyväskylän yliopisto)

Laadullinen tutkimuksen voidaan katsoa perustuvan arkielämän tilanteista tehtyihin havaintoihin ja niiden analysointiin esimerkiksi erilaisten raporttien avulla. Käytössä ovat myös äänitteet, tekstit, filmit ja videoinnit, joita analysoimalla laadullista tutkimusta voidaan tehdä. Suurimpana erona kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen voidaan sanoa, että kvalitatiivinen tutkimus tulkitsee havaintoja muilla kuin vain muuttujien määrällisillä suhteilla. (Tampereen yliopisto, 2010)



KUVIO 1 Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus (Tampereen yliopisto, 2010)

Opinnäytetyön empiirinen osuus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena ja tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluin, sähköpostikyselyinä ja lähdekirjallisuudesta. Haastatteluilla kartoitettiin työntekijöiden näkemyksiä ja suhtautumista verkko-opiskeluun. Sähköpostikyselyillä kartoitettiin yrityksen toimipisteiden ja niiden työntekijöiden valmiuksia kouluttautua itsenäisesti verkko-opiskelun avulla. Lähdekirjallisuus valittiin niin, että se tukee varsinaisen tutkimuksen tekemistä. Lähdekirjallisuudesta valittiin myös aihealueet, joista teema-

haastatteluiden kysymykset muodostuivat. Nämä aihealueet peilattiin todelliseen arkeen työpaikalla ja muotoiltiin kysymyksiksi. Kysymykset oli laadittu etukäteen tiettyyn muotoon, mutta ne antoivat sijaa myös vapaamuotoiselle keskustelulle ja haastateltavan mielipiteille ja kannanotoille.

Tutkimuksessa pyrittiin välttämään virheiden syntymistä arvioimalla sen luotettavuutta ja pätevyyttä. Luotettavuus eli reliabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Käytännössä reliabeliutta voidaan varmistaa esimerkiksi toistamalla mittaus. Jos kaksi mittajaa päätyy samaan tulokseen, voidaan tulokset todeta luotettaviksi. Toisaalta jos samaa henkilöä tutkitaan eri tutkimuskerroilla ja tulos pysyy samana, voidaan tulosta pitää reliabelina. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226.)

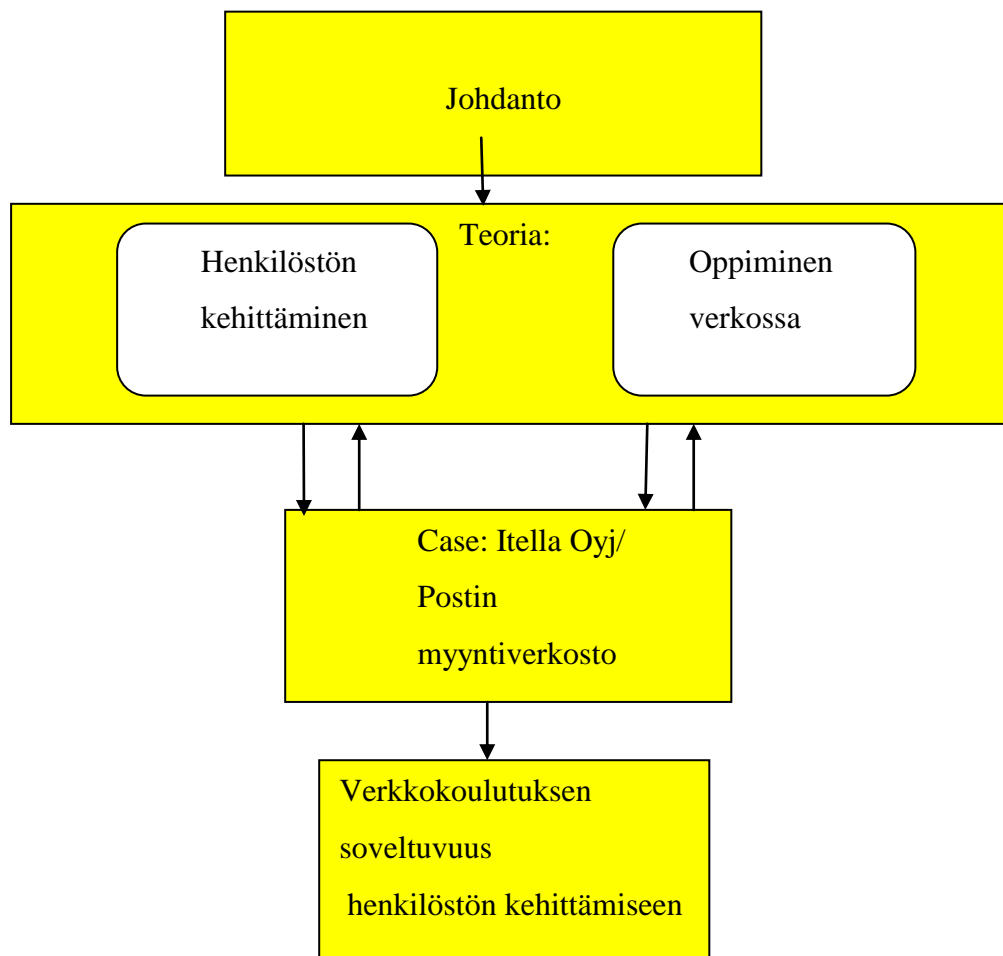
Toinen tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite on validius eli pätevyys. Pätevyyttä arvioitaessa yritetään selvittää, onko tutkimusmenetelmä oikea ja mittaako se juuri niitä asioita, joita on tarkoitus mitata. Tutkija saattaa käsitellä haastattelukysymyksiä oman tutkimuksensa alkuvaiheessa syntyneen ajatusmallinsa mukaan, vaikka vastaajista osa on saattanut ymmärtää kysymykset ihan toisin. Tutkimuksen luotettavuuteen pyritään selostamalla mahdollisimman tarkasti tutkimuksen toteuttamisen kulku. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226 - 227.)

Kolmantena seikkana arvioidaan tässä opinnäytetyössä objektiivisuutta. Tutkimuskohteen ja olemassaolon ominaisuuksien tulee olla tutkijan mielipiteistä riippumattomia. Tutkimustulos ei näin ollen saa perustua tutkijan henkilökohtaisiin mielipiteisiin ja kannanottoihin tutkittavasta asiasta. (Tieteessä tapahtuu, 2010)

Opinnäytetyön kohdassa 4.5 Luotettavuuden ja pätevyyden arviointi käsitellään tämän työn osalta reliabeliutta, validiutta ja objektiivisuutta.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö rakentuu tutkimuskysymyksen ympärille, joka käsittelee verkkokoulutuksen soveltuvuutta henkilöstön kehittämisen välineenä. Teoreettinen viitekehys muodostuu henkilöstön kehittämistä ja verkko-oppimista käsittelevästä aineistosta. Teemahaastatteluiden kysymysten teemoiksi muodostuivat poisoppiminen ja asenne, itseohjautuvuus, tietotekniset valmiudet ja ajanhallinta. Kyseiset teemat valittiin niitä käsittelevän teoriaosuuden pohjalta.



KUVIO 2 Opinnäytetyön rakenne

Johdanto-osiossa kerrotaan tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymys sekä rajoitukset. Johdannossa käsitellään myös tutkimusmenetelmät ja esitetään opinnäytetyön rakenne kaaviokuvana.

Toinen luku koostuu teoriaosuudesta, joka pohjautuu henkilöstön kehittämisestä kertovaan kirjallisuuteen. Kolmannen luvun aiheena on oppiminen verkossa. Aihetta käsittelevä kirjallisuus antaa pohjaa tällekin teoriaosudelle. Neljännessä luvussa kerrotaan tutkittavasta organisaatiosta Itellasta ja esitellään tehdyt tutkimukset sekä tulokset. Viides luku on yhteenveto opinnäytetyöstä.

2 HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN

Tietopääoma on monien vakaiden ja hyvien menestyvien organisaatioiden keskeinen ja tärkeä voimavara. Tästä syystä yritykset pyrkivät hyödyntämään tätä tunnistettua menestystekijää. Myös muutoksesta ja etenkin jatkuvasta muutoksen tilasta on tullut yrityksille pysyvä olomuoto. Tämä edellyttää yrityksiltä sopeutumista ja jatkuvaa tiedon päivittämistä, kun henkilökunta ja työtehtävät vaihtuvat usein. Myös työntekijän kannalta ainoa keino säilyttää työmarkkinakelpoisuutensa on päivittää osaamisensa ja oppia nopeasti uuden työtehtävän vaatimat tiedot ja taidot. (Kauhanen 2009, 143 - 144.)

Menestyäkseen yritysten on jatkuvasti uusiuduttava. Yrityksen kilpailukyky onkin vahvasti riippuvainen siitä, miten osaava henkilöstö sillä on käytettävissään ja miten tehokkaasti henkilöstön osaamista pystytään hyödyntämään sekä miten nopeasti pystytään oppimaan uutta. Osaamisen johtamisella taas on tärkeä rooli luottaessa toimintatapoja osaamisen vaalimiselle, kehittämiseksi ja uudistamiselle. (Viitala 2007, 170.)

Henkilöstön kehittäminen (Human Resource Development = HRD) on yritykselle keino varmistaa yrityksen kyky uusiutua ja säilyttää kilpailukykyä päivittämällä henkilöstönsä osaamista. (Kauhanen 2009, 145.)

2.1 Henkilöstön kehittämisen päämääriä

Jotta henkilöstön kehittäminen olisi yrityksessä tuloksellista, sille tulee asettaa tiettyjä päämääriä. Näitä ovat esimerkiksi seuraavat:

- ns. osaamisperustan ajantasaisuus kilpailustrategiaan nähden
- tehokas työtehtävien suorittaminen ja sen kehittyminen edelleen
- mahdollisten muutosten toteuttaminen hallitusti ja tehokkaasti yksilöä tukien
- laadukas toiminta ja laatutavoitteiden täytyminen ja niiden kehittäminen
- yksilöiden kannustaminen luovuuteen ja innovatiivisuuteen

- yksilöiden motivaation, sitoutumisen, työmarkkinakelpoisuuden ja suoriutumisen tehokas kehittäminen ja vahvistaminen (Viitala 2007, 182.)

Henkilöstön kehittäminen onkin tänä päivänä iso osa yksilöiden osaamisen ylläpitämistä, edelleen kehittämistä ja päivittämistä. Yksittäisenä terminä henkilöstön kehittäminen ei tosin enää vastaa nykytilaa kovinkaan hyvin, koska se ilmaisuna korostaa tilannetta, jossa joku yksittäinen taho tai yksikkö vastaa ja kehittää yksilöiden osaamista. Nykyaikaisen ajattelun mukaan jokainen yksilö on itse vastuussa omasta ja työyhteisönsä osaamisen kehittymisestä. Yrityksen johto tukee ja antaa puitteet tällä yksilölliselle kehittymiselle johtamalla sitä ja luomalla sille prosessit, rakenteet ja toimintamallit. Hyöty on molemminpuolinen eli työntekijä sitoutuu huolehtimaan osaamisensa ajantasaisuudesta opiskelemalla uutta ja työnantaja puolestaan sitoutuu antamaan siihen edellytykset ja mahdollisuudet tukemalla tätä omaehtoista toimintaa. Tänä päivänä käytetäänkin paljon myös käsitettä osaamisen kehittäminen, koska se kuvaa paremmin edellä mainitsemaani nykytilaa. (Viitala 2007, 182–183.)

2.2 Henkilöstön kehittämisen näkemyksiä ja koetun peilaaminen

Henkilöstön kehittämisajattelua voidaan katsoa kahdesta eri näkökulmasta. Nämä ovat behavioristinen näkemys ja konstruktivistinen näkemys. Kyseiset näkökulmat eroavat luonteeltaan paljonkin toisistaan. (Viitala 2007, 183.) Seuraavassa kerrotaan niistä ja niiden eroavaisuuksista hieman tarkemmin. Myös aiemmin koetulla on toki merkitystä yksilön kehittymisen kannalta. Tässä osiossa tutustutaan myös ajatusmalliin aiemmin koetun hyödyntämisestä ja ns. hiljaisen tiedon levittämisestä.

Behavioristisen näkemyksen keskeisenä ajatuksena on kehittyminen ja oppimisen mekaanisuus. Kun havaitaan, että jokin toimintatapa tai tieto muuttuu osittain tai kokonaan, pyritään lisäämään puuttuviksi tai vaillinaisiksi havaittuja tietoja ja taitoja. Tällöin keskitytään erilaisten kurssien ja koulutustilaisuuksien järjestämiseen henkilöstön kehittämisen ammattilaisten toimesta. Yritykset tarjoavat henki-

löstölleen erilaisten kurssitarjottimien muodossa mahdollisuuksia osallistua itsensä kehittämiseen. Tälle aika perinteiselle ja pitkään eläneelle kehittymisnäkemyselle on ominaista, että koulutus voi olla jopa palkinto hyvästä työsuorituksesta tai keino aikaansaada muutos tai vaihtelua työn sisältöön. (Viitala 2007, 183.)

Konstruktivistinen kehittymismalli puolestaan keskittyy henkilöstön omien ajattelumallien tutkimiseen ja niiden kehittämiseen yksilöllisen ajattelun näkökulmasta. Yksittäisen oppijan edellytykset ja aikaisemmat oppimiset ja kokemukset niistä ovat lähtökohtana luotaessa kehittämisen toteutustapoja yritykselle. Tällöin kehittämisen kohteena on henkilöiden omaehtoisen kehittämiskyvyyden vahvistaminen. Tälle kehittymismallille on ominaista oppijalähtöisyys ja se, että huomio kiinnitetään toimintaan sekä kokonaisuuksiin. Yksittäiset taidot eivät tällöin ole merkityksellisiä. (Viitala 2007, 183.)

Tänä päivänä työntekijöiden aiemmat kokemukset työpaikoilla ovat kallisarvoinen voimavara yritykselle. Yritysten kannattaisi miettiä, miten ne parhaiten voisivat hyödyntää työntekijöiden aikaisempia kokemuksia työstä sekä yksilö- että ryhmätasolla. Niin sanottu hiljainen tieto on asiaa, joka pitäisi saada yleiseen jakoon ja tiedoksi työyhteisön muillekin jäsenille. Nämä voimavarat saadaan parhaiten käyttöön yrityksessä, jossa niitä osataan käsitellä oikein. Nonaka ja Takeuchi (1995) ovatkin tutkiessaan japanilaisia yrityksiä löytäneet kaksi erilaista tiedonlähdetä. Nämä ovat täsmällinen tieto ja hiljainen tieto. Täsmällistä tietoa kuvataan sanoilla, kuvilla ja numeroilla, kun taas hiljainen tieto liittyy yksilön henkilökohtaisiin kokemuksiin.

Hiljainen tieto on syntynyt yksikölle vuosien saatossa ammattitaidon ja työkokemuksen karttuessa ja sitä on vaikea määritellä. Sen ilmaiseminenkin on hankalampaa. (Nonaka ja Takeuchi 1995, Hyppänen 2007, 117 mukaan.)

Sosialisatio <ul style="list-style-type: none"> • kokemus • mallioppiminen • perinne • mestari-kisällioppiminen 	Ulkoistaminen <ul style="list-style-type: none"> • artikulointi • koetun peilaaminen • dialogi • tiedon jakaminen
Sisäistäminen <ul style="list-style-type: none"> • harjaantuminen • poisoppiminen • soveltaminen • synteesi 	Yhdistäminen <ul style="list-style-type: none"> • systeemit • rakenteet • toimintamallit • dokumentaatio • integrointi

TAULUKKO 1 Tiedon muuttumisen vaiheet (Nonaka ja Takeuchi 1995)

Kuviossa esitellään uuden tiedon synnyn vaiheet. Uusi työntekijä työhön tullessaan havainnoi kokeneempia työntekijöitä työskentelemällä heidän avullaan. Näin syntyy sosialisatiovaihe. Ulkoistamisen vaiheessa työntekijät pohtivat ja käsittelevät asioita keskenään luoden uusia toimintamalleja. Seuraava vaihe eli yhdistämisvaihe on kenties kaikista tärkein ja edellyttää osallistujilta kuuntelu- ja keskittymistaitoa. Juuri tämä on se vaihe, jossa hiljainen tieto saadaan muuttumaan täsmälliseksi tiedoksi. Seuraava vaihe onkin sisäistämisen vaihe, jonka jälkeen tieto muotoutuu hiljaiseksi tiedoksi. (Nonaka ja Takeuchi 1995, Hyppänen 2007, 117 mukaan.)

Koetun peilaamisella tarkoitetaan toiminnan ja siitä aiheutuvien seurauksien tutkimista oppimisen näkökulmasta. Tällaisessa ajattelussa aiemmin opittua hyödynnetään tehokkaasti uuden oppimisessa. Aiemmissa kokemuksissa toki piilee se vaara, että aiemmin opitut huonotkin toimintatavat ja tottumukset toistuvat uuden oppimisessa. Tässä tilanteessa tarvitaankin poisoppimisen taitoa. (Viitala 2007, 184.)

Miten kokemuksista oppimista sitten voisi kehittää ja siitä parhaiten hyötyä henkilöstön kehittämisessä? Tunnetusti käytettyjä tapoja ovat esimerkiksi arviointipalaverit, palautetiedon kerääminen, aiemmin koettuun hyödyntämiseen tähtäävät palaverikäytännöt ja kehityskeskustelut sekä mentorointi käytäntö. (Viitala 2007, 184.)

2.3 Henkilöstön kehittämisen menetelmiä

Hyvin usein henkilöstön kehittämisen keinoiksi ymmärretään vain kursseilla ja oppilaitoksissa tapahtuva opiskelu. Menetelmiä on kuitenkin monia ja nämä menetelmät voidaan jakaa kahteen pääryhmään. Nämä pääryhmät ovat työpaikalla tapahtuva ja työpaikan ulkopuolella tapahtuva oppiminen. (Kauhanen 2009, 155.)

Toteutus työpaikalla	Toteutus työpaikan ulkopuolella
<ul style="list-style-type: none"> • sijaisuudet • työkierto • työskentely projekteissa • työn monipuolistaminen • työn kuvan laajentaminen • haasteelliset erityistehtävät • kouluttajaksi ryhtyminen • toisten perehdyttäminen • mentorina toimiminen • päivittäinen johtaminen mm. kehityskeskustelut 	<ul style="list-style-type: none"> • opintokäynnit yrityksissä • ammattilehtiin tutustuminen • ammattikirjallisuuteen tutustuminen • itseopiskeluohjelmat verkossa • opiskelu oppilaitoksissa • opiskelu oman koulutusorganisaation kursseilla • monimuoto-opiskeluohjelmat mm. verkko-opiskelut

TAULUKKO 2 Henkilöstön kehittämismenetelmät (Kauhanen 2009, 155)

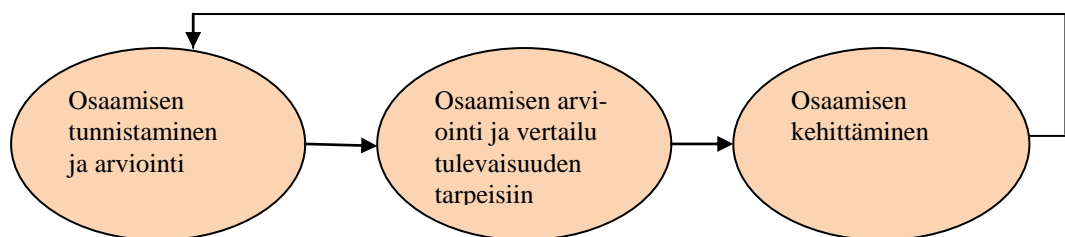
Leenamajja Otalan (2002, 251) mukaan henkilöstön kehittämisen politiikka tulee rakentaa yksinkertaiseksi ja selkeäksi niin, että se kannustaa yksilöä kouluttautumaan ja kehittymään. Käytännön seikat kuten rahoitus, työvälineet, materiaalit ja ajankäyttö tulee myös järjestää niin, että ulkoiset puitteet kouluttautumiselle ovat

kunnossa ja helposti saavutettavissa. Muutoin puheet ja lupaukset kehittämisestä jäävät suunnitelmatasolle.

2.4 Osaamisen johtaminen osana henkilöstön kehittämistä

Osaamisen johtamisen on avainasemassa puhuttaessa henkilöstön kehittämisestä. Kannustava ja hallittu johtamistyyli motivoi ja aktivoi henkilöstöä uuden oppimiseen ja jo opitun tiedon syventämiseen. Henkilöstö, joka on valmis ottamaan uusia haasteita vastaan ja on halukas kehittämään osaamistaan on innostava myös johtaa. Yksi henkilöstön kehittämisen kulmakivistä onkin laadukas esimiestyö, joka pitää sisällään innostavan ja omalla esimerkillään suuntaa antavan toiminnan. (Viitala 2007, 267 – 269.)

Osaamisen kehittäminen aloitetaan osaamisen tunnistamisella ja tarkalla määritellyllä. Seuraavaksi tehdään arviointi nykyisestä osaamisen tasosta ja verrataan sitä tulevaisuuden tarpeisiin. Tämän jälkeen mietitään yhdessä ja valitaan kehittämis-kohteet ja niihin tarvittavat toimenpiteet. Tärkeää on myös miettiä miten tulevaa oppimista tuetaan ja seurataan. Lopuksi mietitään miten ja millä perusteella oppimistuloksia arvioidaan. Eli kun kartoitetaan osaamisen kehittämistä, tulee oppimisen kannalta miettiä kolme asiaa: nykytilaa, tulevaisuuden oppimistarpeita ja osaamista, joka ei ole enää tarpeellista jatkossa. (Hyppänen 2007, 110 – 111.)



KUVIO 3 Osaamisen kehittämisen prosessi (Viitala 2007, 181)

Osaamisen kehittämistarpeiden selvityksen jälkeen suunnitellaan oppimismenetelmät, joiden avulla opittava tieto jaetaan sitä tarvitseville. Tässä on tärkeää pitää

mielessä kehittymisen tavoite, aikataulu, käytettävissä olevat resurssit ja oppijoiden omat yksilölliset oppimistyylit. (Hyppänen 2007, 111.)

Esimiehen rooli ja esimerkkinä toimiminen ovat tärkeitä asioita puhuttaessa henkilöstön osaamisen kehittämisestä. Kannustava ja omalla toiminnallaan esimerkiksi näyttävä esimies onkin oppimisen kannalta henkilöstölleen kunnan arvoinen. Esimies yleensä tuntee henkilöstönsä hyvinkin tarkasti ja pystyy yksilötasolla arvioimaan kunkin oppijan tarpeet, kyvyt ja suoriutumisen.

Seuraavat esimiestehtävät ovatkin avainasemassa henkilöstön oppimisen kehittämistä suunniteltaessa. (Hyppänen 2007, 111.)

- henkilökohtaisten kehityskeskusteluiden pitäminen: selvitetään henkilön kehittämistarpeet ja kehittymishalukkuus
- osaamiskartoituksen laatiminen ja tiimin osaamisen kehittämisen suunnittelu yhdessä tiimin kanssa
- jo tarjolla olevista koulutusmahdollisuuksista kertominen
- varsinaisten uusien koulutustoimenpiteiden suunnitteleminen
- henkilöstön kannustaminen omaehtoiseen opiskeluun ja itsensä kehittämiseen
- hyvistä työsuorituksista palautteen antaminen ja mahdollinen palkitseminen
- rakentavan palautteen antaminen kannustavasti (Hyppänen 2007, 111.)

2.5 Tulevaisuuden näkymiä

Henkilöstön kehittäminen näyttää olevan esillä ja asia johon yritykset kiinnittävät huomiota ja voimavaroja jatkossakin. Elinkeinoelämän keskusliiton jäsenyrityksilleen tekemässä kyselyssä yrityksiä pyydettiin arvioimaan ne osaamisen kehittämisen menetelmät, jotka heidän mielestään ovat kasvussa ja joiden suosio on noussut vuosina 2009 - 2011. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2008)

Kyselyyn vastanneiden yritysten mukaan etenkin tutkintoon johtamattomien kouluttautumisten suosio kasvaa jatkossakin. Kasvua tulee tapahtumaan sekä verkossa

että lähiopetuksena toteutettavien opintojen suhteen. Kuitenkin erityisesti verkko-oppimisena toteutettavan tutkintoon johtamattoman kouluttautumisen osuuden arveltiin kasvavan eniten. Etenkin suurissa globaaleissa yrityksissä verkkokoulutus mahdollistaa koko konsernitason koulutusohjelman toteuttamisen samansäiltöisenä. Huomiota kiinnitettiin myös ajankäyttöön. Kun verkossa kouluttautuminen ei ole sidottu tiettyyn ajankohtaan, koulutukseen osallistuminen on helpompaa esimerkiksi asiakaspalvelu- ja vuorotyössä oleville työntekijöille. Kolmas huomionarvoinen seikka oli kustannusten säästö. Vastaajien mukaan kustannussäästöjä tulee syntymään, kun koulutus voidaan toteuttaa osana työtä. Myös koulutuksen sisällön päivittäminen ajantasaiseksi on helpompaa ja kustannustehokkaampaa verkossa. Vastaajien mukaan verkko-oppimisen etuja ovat siis kustannustehokkuus, nopeus ja joustavuus. Eli odotettavissa on, että tulevaisuudessakin yhä useampi yritys tulee kehittämään henkilöstöään verkkokoulutuksen avulla. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2008)

3 OPPIMINEN VERKOSSA

Aluksi on tärkeää määritellä käsite oppiminen. Mitä se tarkoittaa ja mitä eroa on koulutuksella ja oppimisella? Koulutusta ja oppimista ei yleensä käsitetä erillisiksi asioiksi, vaikka ne mitä ilmeisimmin sitä ovatkin. Oppiminen on monimuotoinen inhimillinen prosessi, johon sisältyy oppimaan oppimisen valmius ja taito. Koulutus taas on pääasiallisesti yhteiskuntamme ylläpitämää toimintaa ja sen tehtävä on kasvattaa lapsista ja nuorista yhteiskuntakelpoisia kansalaisia. (Rauste-von Wright & von Wright & Soini 2003, 9.)

Miten sitten oppiminen verkossa eroaa perinteisemmästä lähiopetuksesta tai luokahuoneessa tapahtuvasta koulutuksesta. Kulttuurinäkökulmasta siirtyminen verkossa oppimiseen merkitsee muutosta ja uudenlaisen oppimisprosessin uudelleen opetteluun. Verkko-opiskelu on kasvotonta ja kaikki visuaaliset elementit niin kuin esimerkiksi eleet, ilmeet, katsekontaktit, tauot ja äänensävyt puuttuvat. Tämä jo vaatii käyttäjältään totuttelua. (Mäyrä 2001, 32.)

Riippumatta oppimistavasta on oppimistilanteessa aina kysymys muutoksesta ja uuden asian kohtaamisesta. Henkilökohtaisen kontaktin puuttuminen pakottaa oppijan kehittämään itseohjautuvuuden taitojaan. Itsenäisen ajattelun ja oppijan itsenäisyyden korostamisessa voidaan kuitenkin helposti mennä liian pitkälle. Mahdollisimman selkeät peruslähtökohdat ja oppijoiden erilaisuuksien huomioiminen heidän taustoissaan, tiedoissaan ja opiskelutaidoissaan edesauttavat onnistuneen lopputuloksen syntyä. (Mäyrä 2001, 27 - 28.)

Oppimistilanne määrittää ne puitteet joissa oppija tulee toimimaan oppimistilanteessa. Verkko-oppimisesta tehdyt tutkimukset ja käytännön kokemus ovat opettaneet, että vaikka verkko-opiskelu tarjoaa paljon mahdollisuuksia ja tavallaan helpon ja vaivattoman tien uuden oppimiseen, niin se myös asettaa tiettyjä uusia haasteita oppijalle itselleen. Varsinkin jos verkko-oppimistilanne on oppijalle täysin uusi tai kokemusta on vain vähän, hänellä menee aikaa erilaisten toimintatapojen opetteluun ja kokeiluun sekä omien itselleen sopivien toimintamallien luomiseen verkossa. Uhkana onkin, että lähiopetukseen tottunut opiskelija seikkailee

verkkokurssiympäristössä osaamatta keskittyä olennaisen eli tiedon hankintaan. (Suomen virtuaaliyliopisto 2010)

3.1 Verkko-oppiminen

Verkko-oppimista on tutkittu paljon työssäoppimisen välineenä. Työssäoppiminen tarkoittaa kokemusten, toimintojen ja ajattelun oppimista, joka linkittyy kiinteästi todellisen työelämän tilanteisiin. Jatkuvasti kehittyvät Internet-pohjaiset ratkaisut, kiristynyt globaali kilpailu ja taloudelliset näkökulmat houkuttelevatkin yrityksiä yhä enemmän verkko-oppimisen ratkaisujen pariin. (Aaltonen, H. & Riihikoski J. 2001 - 2002)

Verkko-oppimisen edut työnantajan näkökulmasta

- rahallista kustannussäästöä matkakustannusten ja ajansäästön muodossa
- sisältöjen räätälöintimahdollisuus paikallisiin tarpeisiin nähden tuo joustavuutta opiskeluun
- opiskelun kiinteä yhteys työtehtäviin tuo mukanaan nopeita ongelmanratkaisuja ja apukeinoja päivittäisiin työtehtäviin
- vuorovaikutustaitojen ja yhteistyön kehittyminen rohkaisevat kokemusten vaihtoon ja tiedon jakamiseen
- yhdessä oppiminen pakottaa miettimään omaa osaamisen tasoa suhteessa yrityksessä vaadittavaan osaamisen tasoon
- pistää miettimään myös omia kehittymisen tarpeita
- motivoiva menetelmä
- lisää oppimistehokkuutta, kun opitut asiat voidaan siirtää nopeasti käytäntöön (Bloom 2000, Aaltonen ym. 2001- 2002 mukaan)

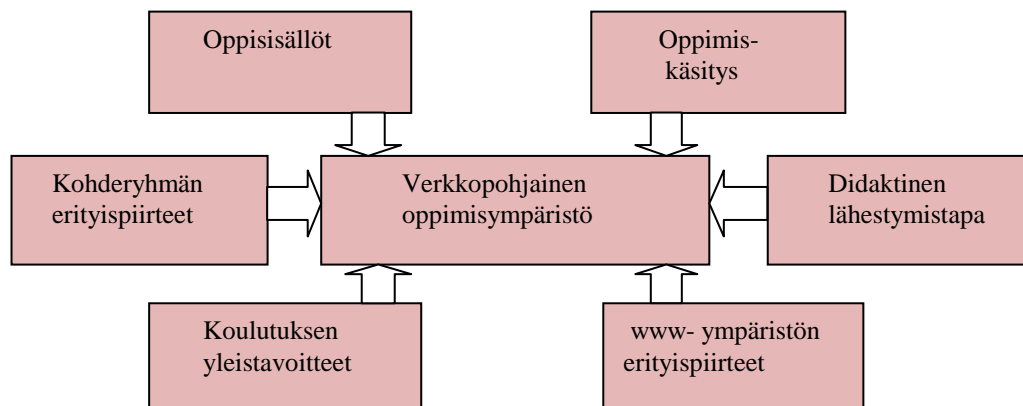
Verkko-oppimisen edut työntekijän näkökulmasta

- yksilöllinen tehokas tapa edetä uralla ja mahdollisuus saada yksilöllistä palautetta
- sisällön ja ajankäytön valitseminen omiin oppimis- ja kehittymistarpeisiin nähden

- oman osaamisen arvo ja itsetuntemus nousevat uuden oppimisen myötä
- työtyytyväisyys kokonaisuutena nousee
- tuottavuus lisääntyy ja saavutukset opitaan tunnistamaan
- työturvallisuus lisääntyy (Bloom 2000, Aaltonen ym. 2001 - 2002 mukaan)

Verkkopohjainen oppimisympäristö

Verkko-oppimisympäristön suunnittelija on ratkaisevassa asemassa mietittäessä verkko-opiskelijan suoriutumista oppimistilanteessa. Verkkopohjaista oppimisympäristöä rakennettaessa on huomioitava yrityksen koulutukselle asettamat yleistavoitteet (strategia, visio, missio ja arvot) ja koulutettavan kohderyhmän yksilölliset erityispiirteet. Opettämisen lähestymistapaa valittaessa tulee myös miettiä, millaista opettamistapaa milläkin hetkellä ja aikakautena yrityksessä halutaan edistää ja miten sisällöt valitaan noudattaen valittua lähestymistapaa. (Matikainen & Manninen 2001, 76 – 77.)



KUVIO 4 Verkkopohjaisen oppimisympäristön suunnittelumalli (Matikainen & Manninen 2001, 76)

Yllä oleva kaavio esittelee peruseriaatteita, joita yrityksen tulee ottaa huomioon suunniteltaessa verkkopohjaista oppimisympäristöä. Toisaalta verkkokurssien suunnittelu ja didaktiset eli opettavaiset ratkaisut riippuvat paljolti käytettävissä olevista teknisistä ratkaisuista. Eli tekniikka sanelee pitkälti, mitä voidaan tehdä ja miten. Valmiina saatavat ohjelmistot ja verkko-oppimisympäristöt pitävät sisällään valmiita ratkaisumalleja. Yrityksen tehtäväksi jää sopeuttaa omat toimintamallinsa näihin ohjelmistoratkaisuihin. (Matikainen & Manninen 2001, 159.)

3.2 Oppiminen ja itseohjautuvuus

Aikuiskoulutuksen ja työssä oppimisen edellytyksenä voidaan pitää itseohjautuvuutta. Tapahtuipa oppiminen sitten verkossa tai luokkahuoneessa, oman ohjautuvuuden merkitys on suuri, verkko-opiskelussa jopa merkittävä ja keskeinen. Toinen tärkeä säätelijä aikuiselle oppijalle on suhtautuminen muutokseen. Eli kysymys on siitä pidetäänkö muutosta pelottavana vai haasteellisena. Omaan oppimiseen saattaa liittyä uskomuksia, epärealistisia odotuksia tai jopa pelkoja, jotka sitten käyvät itseään toteuttaviksi. (Rauste-von Wright & von Wright & Soini 2003, 78 – 79.)

Itseohjautuvuudella tarkoitetaan yksilön kykyä itsenäisesti tai muiden avulla määrittää oppimistarpeensa, itsenäisesti suunnitella oppimisensa päämääriä ja hyödyntää aiemmin oppimaansa sekä tarvittaessa etsiä avukseen materiaalia ja henkilöitä, jotka voivat auttaa näiden päämäärien saavuttamisessa. Lisäksi itseohjautuva opiskelija pystyy valitsemaan ja soveltamaan erilaisia oppimisstrategioita ja arvioimaan oppimistuloksiaan. (Hätönen 1990, Mielonen 1997.)

Itseohjautuvuuden funktionaaliset perusteet

Itseohjautuvuutta voidaan jakaa ja perustella erilaisilla funktionaalisilla perusteilla. Näitä perusteita on kirjallisuudesta ja keskusteluista vuonna 1997 löytänyt L. Ahteenmäki-Pelkonen. Hänen mukaansa itseohjautuvuus on erotettavissa neljään osaan eli psykologisiin, pedagogisiin, eettisiin tai ontologisiin ja muutospainotteisiin perusteisiin. (Matikainen & Manninen 2001, 109.)

- Psykologiset perusteet liittävät itseohjautuvuuden aikuisuuteen ja ihmisyyteen (Knowles 1975, Matikainen & Manninen 2001, 109 mukaan).
- Pedagogisten perusteiden mukaan itseohjautuva opiskelu tuottaa hyviä tuloksia aikuisopiskelijan oppimisprosessiin sitoutumisen takia. Sitoutumisen mahdollistaa opiskelijan oma vaikutusmahdollisuus. (Knowles 1975, Matikainen & Manninen 2001, 109 mukaan.)
- Eettiset tai ontologiset perusteet tukeutuvat Freiren (1985) oppeihin. Hänen mukaansa ihmisen tehtävä ja ihmisarvo edellyttävät mahdollisuutta kehittyä itseohjautuvuudessa. (Matikainen & Manninen 2001, 109.)

- Muutospainotteiset perustelut pohjautuvat jatkuvan muutoksen sietämiseen ja muutoksessa mukana pysymiseen. Työelämässä tapahtuvat nopeat ja toistuvat muutokset edellyttävät kykyä toimia tässä jatkuvassa muutoksen tilassa. (Hirsjärvi & Remes 1988, Matikainen & Manninen 2001, 109 mukaan.)

3.3 Oppimisvalmius

Lasten ja nuorten kanssa oppiminen on hyvä organisoida samantahtiseksi, koska kyseessä ovat samanikäiset oppilaat, joiden kehitystason ja sitä kautta oppimisvalmiuden voi olettaa olevan suunnilleen samalla tasolla. Aikuisista puhuttaessa oppimisen tarve syntyy usein elämäntilanteen ja työn asettamien ongelmien ratkaisutarpeista. Tällöin tulee tarpeelliseksi miettiä oppijoiden oppimisvalmiutta eri lailla ja luoda oppimisympäristöt, menetelmät ja työkalut juuri näille työelämän oppijoille sopiviksi. (Ammatillinen opettajakorkeakoulu 2010)

Oppimisvalmiuteen vaikuttavia tekijöitä

Tärkeä oppimisvalmiuteen vaikuttava tekijä on *poisoppiminen*. Poisoppimista helpottavat motivaatio eli halu oppia ja myönteinen asenne. Motivaatioon liittyy olennaisesti vastuun ottaminen omasta oppimisesta ja aktiivinen tiedonhankkimisen halu joko kouluttajilta, esimiehiltä tai työtovereilta. (Storti & Tulonen 2005, 58.)

Jari Metsämuurosen (1997) tekemän tutkimuksen mukaan omaehtoinen oppiminen seuraa oppijan omasta halusta oppia, tietää, taitaa ja omaksua uusia opittavia asioita. Tässä motiivilla ja motivaatiolla on suuri merkitys. Tutkimuksen mukaan paras tapa tutkia omaehtoista oppimista on kiinnittää huomio ihmisten harrastuksiin. Tutkimuksen lopputulos oli mielenkiintoinen. Sen mukaan yksilö oppii harrastaessaan uusia asioita huomattavasti paremmin ja helpommin kuin pakotettuna. (Metsämuuronen 1997, 281 – 288.)

Motivaation herättely onkin erityisen tärkeää kun siirrytään vanhasta tutusta lähiopetusmenettelystä uuteen ja ehkä itselle vieraaseen verkko-opiskeluun. Onhan helpompaa velvoittaa työntekijä osallistumaan lähiopetukseen kuin verkkokurssiin. Lähiopetustilanteessa pääsee ainakin päiväksi pois työpaikalta. Koska verkko-opinnot suoritetaan työpisteessä työaikana tai vaihtoehtoisesti työpäivän jälkeen kotona, on sisäisen motivaation luominen erityisen haasteellista. Hyvin motivoitunut ihminen toimii sitoutuneesti ja vastuullisesti, jolloin tämä välittyy opintoihin ja oppimiseen. (Montonen 2008, 24.)

Itseohjautuvuus pitää sisällään omaa oivaltamista ja aiemman omaksutun tiedon hyödyntämistä uuden oppimisessa. Moni tietääkin mitä itseohjautuvuus tarkoittaa teoriassa, mutta käytännössä sen ymmärtäminen on vaikeampaa. Opiskelijat nimitäin odottavat valmiita malleja ja polkuja oppiensa pohjaksi, vaikka ovat teoriassa tietoisia verkko-opiskelun itseohjautuvuuden pelisäännöistä (Storti & Tulonen 2005, 57).

Yliopisto-opiskelijoille tehdyn tutkimuksen mukaan opiskelijat olivat tyytyväisimpiä verkkokursseihin, joista katsoivat olevan heille itselleen eniten hyötyä (Mäenpää 2009, 122).

Oppijan eli yrityksen työntekijän *tietotekniset valmiudet* ovat keskeisiä asioita ja niihin tulee panostaa verkkokoulutusta suunniteltaessa. Tietotekniikka puutteellisesti hallitsevien työntekijöiden tulee saada ohjausta ja opastusta tekniikan hallitsemiseen joko yrityksen sisäiseltä kouluttajalta tai esimieheltä (Storti & Tulonen 2005, 59).

Mikael Mäenpään Vaasan yliopiston opiskelijoille teettämän kyselyn mukaan useimmat opiskelijat arvioivat tietotekniset taitonsa keskinkertaisiksi, mutta ottivat vain harvoin yhteyttä heille järjestettyyn tukeen. Eli kynnys avun pyytämiseksi oli tutkimuksen mukaan olevan korkea. (Mäenpää 2009, 122.)

Ajankäyttö ja erityisesti sen hallinta askarruttavat verkkokoulutuksen suunnittelijoita, vastuuhenkilöitä ja kouluttajia. Verkko-opetus ei yleensä ole aikataulutettu luokkakoulutusten ja luentojen tavoin, vaan oppijalla itsellään on ensisijainen vastuu opiskelulle varatun ajan hyödyllisestä käytöstä. (Storti & Tulonen 2005, 59.)

Yritysmailmassa voidaan toteuttaa työvuorosunnittelua siten, että työntekijälle rajataan tietty aika opiskelua varten, mutta viime kädessä järjestetyn ajan viisas ja tehokas hyödyntäminen on oppijasta itsestään kiinni.

3.4 Opettamisen kulttuurit ja oppimisen lajit

Glaser ja Bassock ovat jo vuonna 1989 puhuneet kahdesta erilaisesta opettamisen kulttuurista. Nämä ovat hallintakeskeinen opettamiskulttuuri ja luovaan oppimisympäristöön perustuva oppimiskulttuuri. Hallintakeskeisellä opettamisella tarkoitetaan opettajan aktiivisesti ohjaamaa opetustoimintaa annettuine harjoitustehtävineen ja jossa oppimisen vastuu on opettajalla. Tämä oletus pohjautuu siihen ajatteluun, että ihminen pyrkii aina suorittamaan hänelle annetut tehtävät. Oppimisympäristön käyttöön perustuva opettamisen menetelmä puolestaan tarkoittaa tavoitetta luoda oppilaalle sellainen oppimisympäristö, joka tarjoaa hänelle haasteita, keinoja selviytyä niistä sekä tukea ja ohjausta. Tämä ajattelu perustuu käsitykseen, jonka mukaan ihmisellä on luontainen taipumus ymmärtää ympäristöään, tunnistaa ongelmia ja etsiä ratkaisuja niille. (Rauste-von Wright & von Wright & Soini 2003, 176.)

Edellä mainittu jaottelu luo pohjaa ajattelulle, jonka mukaan verkko-oppiminen voisi olla yksi hyvä tapa oppia uutta väheksymättä perinteistä luokkakoulutuskulttuuriakaan. Verkko-oppimisessa vastuu oppimisesta on opiskelijalla itsellään, mutta vastuu oppimisympäristön laadusta on sen rakentajalla. Millainen otollisen verkko-oppimisympäristön sitten pitäisi olla? Hyvää verkko-oppimisympäristöä vois kuvata seuraavilla adjektiiveilla: selkeä, havainnollinen, motivoiva ja vuorovaikutteinen. Lisäksi sen pitäisi herättää oppijassa omakohtaisia kysymyksiä ja edesauttaa pyrkimystä itseohjautuvuuteen. (Matikainen & Manninen 2001, 147 - 150.)

Jack Mezirow on vuonna 1981 esittänyt luokitellut oppimisenjakautuvan seuraaviin alalajeihin. Mezirowin mukaan oppiminen voi olla instrumentaalista, kommunikatiiivista tai emansipatorista. Instrumentaalinen eli välineellinen oppiminen

pyrkii lisäämään asioiden hallintaan liittyvää ennustavaa tietoa, jonka avulla esimerkiksi tietotekniikan käyttö mahdollistuu. Kommunikatiivinen eli vuorovaikutuksellinen oppiminen puolestaan perustuu tavoitteiseen saada hahmottavaa tietoa ihmisten toiminnan taustalla olevista normeista, ajattelutavoista, arvoista, asenteista ja tunteista. Vuorovaikutteista oppimista käytetään esimerkiksi neuvottelu- ja ryhmätyötilanteissa. Emansipatorisen eli tiedostavan tai vapauttavan oppimisen lajin tavoitteena on itsetuntemuksen ja itseilmaisun kehittäminen. Tuolloin aiemmin opittuun peilaavan ajattelun kautta haetaan arvioivaa tietoa omista ajattelu- ja toimintamalleista. (Matikainen & Manninen 2001, 64 – 65.)

Edellä mainituista oppimisen lajeista on perinteisesti eniten käytetty ja tutkittu instrumentaalista oppimista. Myös arkiajattelussa oppiminen yleensä ymmärretään erilaisten konkreettisten tietojen ja taitojen hallintaan liittyväksi toiminnaksi. Ryhmätyö- ja tiimityöskentelyn suosion kasvaessa myös kommunikatiivinen oppiminen on lisännyt suosiotaan. Sen uskotaan pitkälti olevan luonnostaan tapahtuvaa toimintaa, mutta sitä voidaan toki myös tietoisesti harjoitella. (Matikainen & Manninen 2001, 66.)

3.5 Oppijatyypit ja tehokas oppiminen

Oppijatyypit

Yksilötasolla oppimiseen vaikuttavat myös henkilökohtaiset kyvyt, ominaisuudet ja luonteenpiirteet. Erityisesti verkossa opiskelu erilaisine oppimisympäristöineen ja niiden asettamine vaatimuksineen voi asettaa opiskelijat kenties eriarvoiseenkin asemaan riippuen siitä mitä oppijatyyppejä kukin edustaa. Edellä mainitut oppijatyypit voidaan jaotella neljään luokkaan. Näitä luokkia ovat osallistuja, tarkkailija, päättelijä ja toteuttaja.

Koulutussuunnittelussa ja myös verkkopohjaisen oppimisympäristön suunnittelussa onkin tärkeää ottaa huomioon kaikki edellä mainitut oppijatyytit. (Rogers 2004, 37 – 38.)

Opiskelijatyyppi	Kuvaavaa	Epämieluisia
Osallistuja	Tekee ja kokeilee Aktiivinen ja tehokas	Teoreettisuus Yksin paikallaan olo
Tarkkailija	Miettii ja tarkkailee Tarvitsee aikaa ja rauhaa	Toimintaan hädistely Yksityisyyden puute
Päätelijä	Analyttinen ja looginen Yleisiin ajatuksiin sovel- tava	Kevytmielisyys Kyseenalaistamattomuus ja ajanhukka
Toteuttaja	Käytännönläheinen Soveltaa käytäntöön	Teoreettisuus

TAULUKKO 3 Oppijatyytpejä kuvaavia asioita (Rogers 2004, 37)

Tehokas oppiminen

Yritysten tavoitteena on tietysti koulutuksen läpiviennin lisäksi hyvä oppimisen lopputulos eli työntekijät, joiden tieto-taito on lisääntynyt odotetulla tavalla. Oppiminen on tehokasta, kun tietyt kriteerit täyttyvät. Seuraavassa luetellaan nämä tehokkaan oppimisen kriteerit työntekijän näkökulmasta:

- oma halu oppia uusi asia
- tarve saada tieto haltuun työssä suoriutumista varten
- käytäntöön soveltamisen menetelmä on tiedossa
- tietoisuus siitä, että asian hallitsemisesta seuraa jokin palkinto
- aiemmin opitun hyödyntäminen on mahdollista
- oppiminen omalla tyylillä ja omaan tahtiin sallitaan
- edessä on haasteita
- kannustusta on saatavissa
- kohtelu yksilönä ohjaajan taholta (Rogers 2004, 50)

Edellä mainitut asiat voi todeta käyttökelpoisiksi, kun käytännön työelämään peilaten miettii, mitä asioita on oppinut hyvin. Juuri ne opitut asiat ovat pitäneet sisällään nuo kriteerit. Eli niin opettamistilanteessa kuin esimerkiksi verkkooppimisympäristöjä suunniteltaessa kannattaa pitää nuo tehokkaan oppimisen kriteerit mielessä. Kriteereitä voidaan siis käyttää sekä toiminnallisen oppimisen että itseohjautuvan oppimisen periaatteina. (Rogers 2004, 50 – 51.)

4 CASE: ITELLA OYJ/ POSTIN MYYNTIVERKOSTO

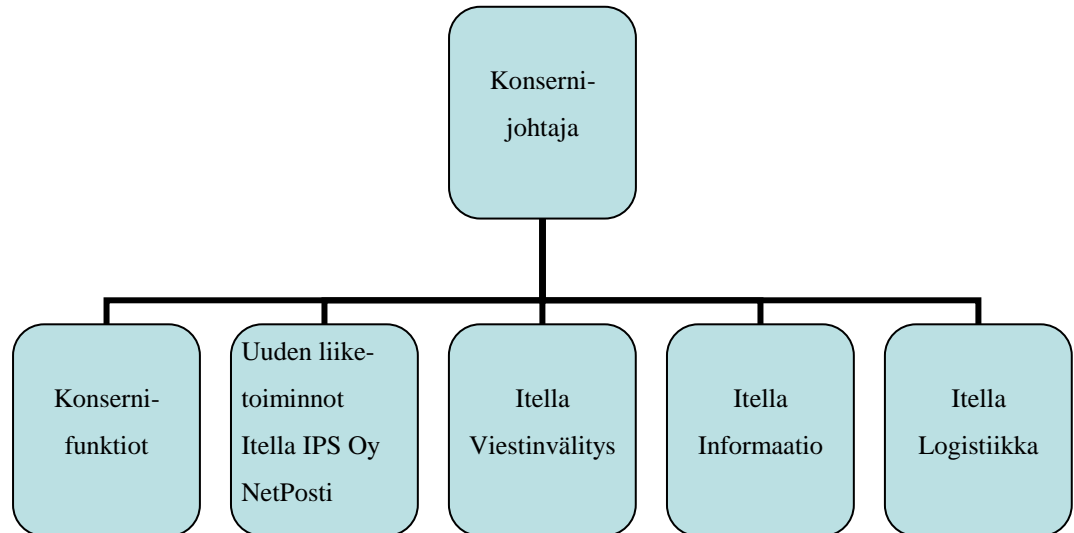
Itella Oyj on kansainvälinen palveluyritys, jonka erikoisalaa on asiakkaiden tieto- ja tuotevirtojen hallinta. Palveluyrityksen asiakkaita ovat yritykset ja yhteisöt sekä kuluttaja-asiakkaat. Yritys palvelee asiakkaitaan kokonaisvaltaisesti. Itellan tehtävänä onkin yritysten ja yhteisöjen asiakkaiden tavoittaminen, tuotteiden perille toimittaminen ja niiden laskuttaminen. Kuluttaja-asiakkaita yritys palvelee tarjoamalla päivittäin postipalveluita koko maan kattavasti. Suurin osa yrityksen liikevaihdosta kertyy kuitenkin yritysasiakkailta. (Itella 2010)

Kotimaan toimintojen lisäksi Itella on toimijana Pohjois- ja Keski-Euroopassa sekä Venäjällä. Kaiken kaikkiaan yritys tarjoaa tällä hetkellä työtä noin 30 000 logistiikan ammattilaiselle. (Itella 2010)

Konsernissa toimii kolme liiketoimintaryhmää:

- Itella Viestinvälitys tarjoaa päivittäiset postipalvelut kaikkialla Suomessa. Yritysasiakkaille se kehittää uusia monikanavaisia ratkaisuja, joilla ne tavoittavat omat asiakkaansa tuloksellisesti.
- Itella Informaatio on johtava talouden tietovirtojen tehostaja ja sähköisen laskutuksen edelläkävijä Euroopassa. Halutessaan asiakkaat voivat ulkoistaa Itellalle taloushallintonsa kaikki perusprosessit.
- Itella Logistiikka tukee ja kehittää asiakasyritystensä liiketoimintaa tarjoamalla niille palvelulogistiikan ratkaisuja maa-, meri- ja lentorahtiin, Express-jakeluihin sekä varastointiin ja yleensäkin sopimuslogistiikkaan. (Itella 2010)

Alla oleva kaaviokuva kertoo organisaatiorakenteen Itella konsernissa.

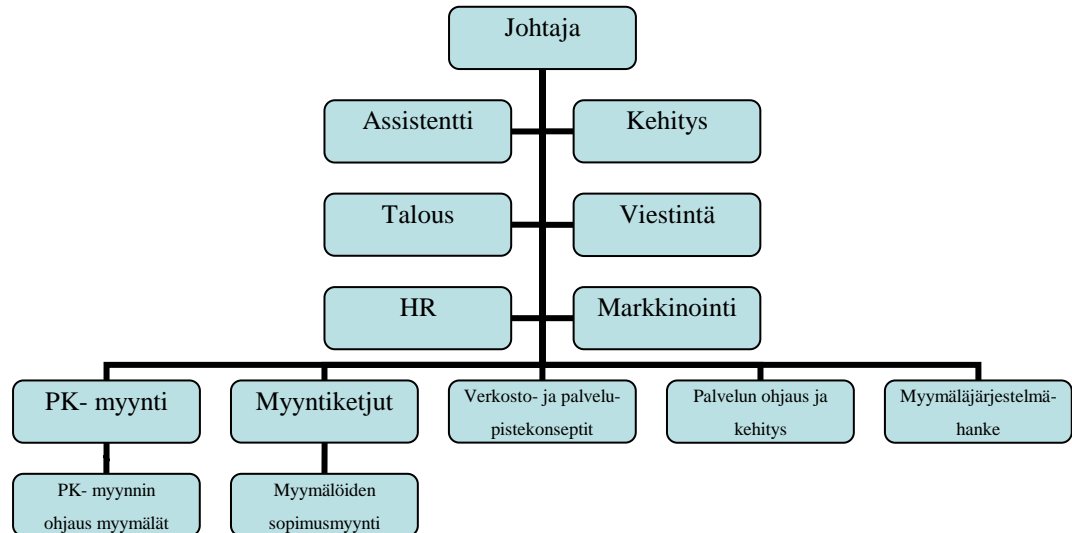


KUVIO 5 Itella konsernin organisaatio (Itella 2010)

4.1 Postin myyntiverkosto

Postin myyntiverkosto on osa Viestinvälitys liiketoimintaryhmää. Posti on Itellan markkinointinimi, jota käytetään kaikissa kuluttaja-asiakkaille kohdistetuissa palveluissa. Nämä palvelut liittyvät lähettämiseen, vastaanottamiseen, muistamiseen ja yleensäkin erilaiseen kuluttaja-asiointiin. Vuonna 2010 jokaisessa Suomen kunnassa on vähintään yksi Postin myymälä tai myyntipiste. Omia myymälöitä on noin 150 kpl ja yrittäjien ylläpitämiä myyntipisteitä noin 950 kpl. Myyntipisteet toimivat kaupan, kioskin, huoltoaseman tai jonkun muun palvelualan yrityksen yhteydessä. Yrittäjien ylläpitämistä myyntipisteistä osa toimii manuaalisesti ilman kassajärjestelmää. (Itella 2010)

Alla oleva kaavio havainnollistaa myyntiverkoston (Myyntiketjut) asemoitumisen Kuluttaja- ja PK myynnin organisaatiossa. Kuluttaja- ja PK myynti kuuluu Viestinvälitys liiketoimintaryhmään.(Itella 2010)



KUVIO 6 Kuluttaja- ja PK myynnin organisaatio (Itella 2010)

4.2 Henkilöstön kehittäminen Itellassa ja myymäläjärjestelmähanke

Tässä luvussa kerrotaan Itellassa työn alla olevasta myymäläjärjestelmä uudistuksesta, erityisesti koulutukseen liittyvistä asioista. Henkilöstön kehittämisellä on Itellassa pitkät perinteet. Käytössä ovat olleet sekä perinteiset luokkakoulutusmenetelmät että verkossa oppiminen. Verkko-oppimisympäristö henkilöstön koulutusmenetelmänä otettiin Itellassa käyttöön jo vuosia sitten. Syitä tähän on monia. Viestinvälitys- ja logistiikka-ala uudistuu kovaa vauhtia koko ajan ja kilpailu asiakkaista kiristyy. Itellan työntekijät ovat hajallaan ympäri Suomea ja henkilöstön kokoaminen yhteisiin tiloihin on hankalaa ja kallista. Varsinkin aikaan sidottua asiakaspalvelutyötä tekevä henkilökunta tarvitsee koulutusmuodon, joka on ajankäytön suhteen joustava ja tehokas. Työntekijöiden osaamisen kehittämistä on toteutettu verkkokoulutuksen avulla tukemaan liiketoimintojen nopeaa kehittymistä esimerkiksi tuoteuudistusten yhteydessä. Palveluiden ja toimintatapojen kehitty-

sä ja muuttuessa tarkoitus onkin edelleen kehittää ja edistää verkkokoulutuksen käyttöä koulutusmuotona Itellassa. (Fakta 2004, 25 – 26.)

Myymäläjärjestelmähankkeen taustaa

Itellassa suunnitellaan toteutettavaksi vuosien 2009 - 2011 välisenä aikana verkkokoulutuksen käyttö koko myyntiverkoston kattavassa myymäläjärjestelmäuudistuksessa. Tuolloin myyntiverkoston käytössä oleva Kota kassajärjestelmä korvataan koko maassa uudella Iris myymäläjärjestelmällä. (Itella 2010)

Kota kassajärjestelmä on tietoteknisesti vanhanaikainen ja tietojen päivittäminen sinne on työlästä ja hidasta. Järjestelmässä on myös paljon heikkouksia. Järjestelmä ei ohjaa myyjän etenemistä asiakastapahtuman kuluessa, vaan myyjä joutuu etenemän muistinvaraisesti. Tämä hankaloittaa ja hidastaa etenkin täysin uusien myyjien perehdyttämistä. Myös tietojen päivittäminen järjestelmään on hidasta ja viiveitä syntyy. Esimerkiksi hinnanmuutokset aiheuttavat kohtuuttoman paljon työtä. (Itella 2010)

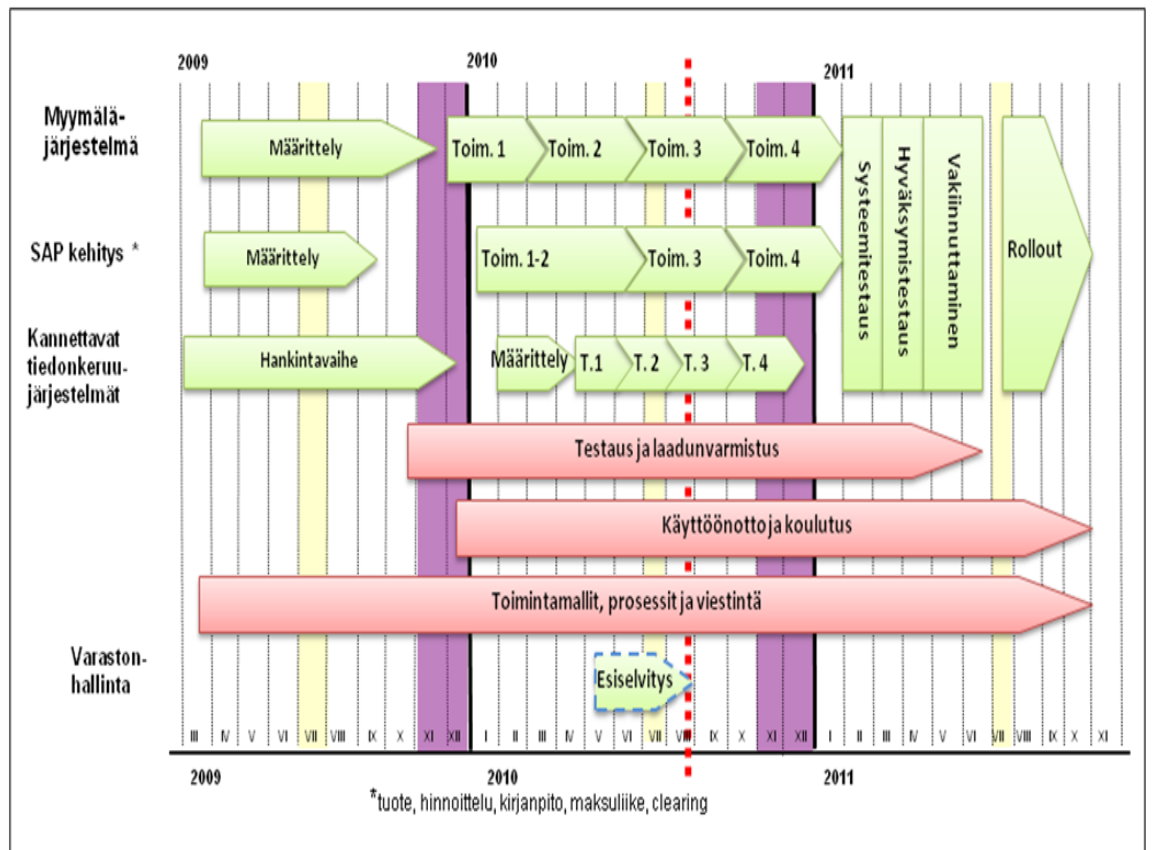
Myymäläjärjestelmähankkeen tavoite

Myymäläjärjestelmähankkeen tavoitteena on ottaa hyväksytysti tuotantokäyttöön uusittu myymäläjärjestelmäkokonaisuus Iris koko myyntiverkostossa. Lisäksi tavoitteena on laitteistaa manuaalisesti toimivat myyntipisteet kannettavalla tiedonkeruulaitteella eli ns. mobiililaitteella. (Itella 2010)

Uuteen myymäläjärjestelmään liittyy paljon myynnillisiä odotuksia. Yhtenä tulevan järjestelmän tavoitteena onkin Itellan palvelupisteverkoston kehittäminen ja sitä kautta myynnin ja myynnin ohjauksen helpottuminen ja tehostuminen sekä kustannusten hallinta. Tulevan järjestelmän odotetaan ohjaavan myyjää erilaisten palvelujen myynnissä, vaihtoehtojen tarjoamisessa ja lisäksi järjestelmä tulee helpottamaan kampanjahallintaa ja kampanjatuotteiden myyntiä. (Itella 2010)

Myymäläjärjestelmähankkeen aikataulu

Iris myymäläjärjestelmän määrittelytyö aloitettiin vuonna 2009. Määrittelyvaihe eteni toimitusvaiheeseen vuoden 2010 alkupuolella ja saman vuoden lopulla ollaan jo testausvaiheessa. Vuoden 2011 alussa suoritetaan lopulliset testaukset. Vakiinnuttaminen eli pilotointi on suunniteltu alkavaksi toukokuussa 2011. Koko myyntiverkoston vaiheittain toteutettava siirtyminen uuteen järjestelmään on suunniteltu alkavaksi elokuussa 2011. (Itella 2010)



KUVIO 7 Myymäläjärjestelmähankkeen aikataulu (Itella 2010)

Koulutussuunnittelu

Koulutus on tärkeä osa hanketta. Koulutuksen avulla opitaan hallinnoimaan ja käyttämään Iris myymäläjärjestelmää ja kannettavaa tiedonkeruulaitetta. Koulutusmetodiksi on suunniteltu verkkokoulutusta ja mietinnässä on soveltuuko verk-

kokoulutus ainoaksi koulutustavaksi vai tarvitaanko myös perinteistä luokkakoulutusta ja tukihenkilöiden käyttöä uuteen järjestelmään siirtymisen yhteydessä. (Itella 2010)

Myymäläjärjestelmän ja kannettavan tiedonkeruulaitteen verkkokoulutuksen suorittaminen edellyttää koulutettavilta henkilöiltä perus atk-taitojen hallintaa. Koulutettavat työskentelevät myymälässä tai myyntipisteessä ja hallitsevat tuotteet sekä nykyisen kassajärjestelmän ja kannettavan tiedonkeruulaitteen käytön. Mobiililaitteen käytön koulutuksesta suoriutuminen edellyttää tuotetuntemusta ja kokemusta työskentelemisestä manuaalisesti toimivassa myyntipisteessä. (Itella 2010)

Koulutuksen suunnittelussa otetaan huomioon koulutuksen eri kohderyhmät sekä koulutettavien tehtävät. Näillä on vaikutusta koulutuksen sisältöön. Myös koulutettavien suuri määrä ja tiukka aikataulu huomioidaan. Verkkokoulutusmetodiin siirtyminen sisältää monia kriittisiä tekijöitä. Etenkin yrittäjien ylläpitämien myyntipisteiden osalta on tullut esille ajankäytön ongelmallisuus, henkilökunnan suuri määrä ja vaihtuvuus sekä isot volyymit. Myös henkilökunnan motivaatio itseopiskeluun mietityttää. (Itella 2010)

Uuden oppimismenetelmän onnistumista varmistetaan tehokkaalla ja tarkalla suunnittelulla eli kartoitetaan myymälät ja myyntipisteet henkilökuntineen tutkimaan niiden valmiutta verkkokoulutukseen sekä laitteistojen että henkilökunnan osalta. Omien myymälöiden osalta tätä toteutetaan esimerkiksi ottamalla henkilökunnan edustajia ja esimiehiä mukaan koulutussuunnitteluun. Nämä henkilöt osallistuvat myös myymäläjärjestelmän toiminnallisuuden testaukseen. Myös yrittäjien ylläpitämien myyntipisteiden edustajia osallistuu järjestelmän testaukseen. Verkkokoulutusselvitystä varten tehtiin tutkimus, jota selostetaan seuraavassa alaluvussa. (Itella 2010)

4.3 Tutkimuksen toteutus ja järjestelyt

Tutkimusmenetelmä oli kvalitatiivinen eli laadullinen. Pyrin tutkimaan poisoppimisen, itseohjautuvuuden, tietoteknisten valmiuksien ja ajanhallinnan vaikutuksia tehokkaaseen oppimiseen verkossa. Halusin myös selvittää miten edellä mainittuihin voi itse omalla toiminnallaan vaikuttaa.

Omaakohtaiset kokemukseni verkko-opiskelusta ja aiempi työkokemukseni myyjänä, kouluttajana ja yrittäjien ylläpitämien myyntipisteiden vastuuhenkilönä sekä tämänhetkinen työni myymäläjärjestelmähankkeen koulutussuunnittelijana tukivat tämän tutkimuksen tekemistä. Opiskeluni Ammattikorkeakoulussa on monelta osin toteutunut verkossa ja olen myös osallistunut moniin työnantajani järjestämiin verkkokoulutuksiin. Aiemmat työtehtäväni Itellassa taas ovat antaneet minulle pohjatietoa koulutettavasta kohderyhmästä. Tätä tietoa olen voinut hyödyntää esimerkiksi tutkimuskysymystä miettiessäni ja varsinaisten haastattelukysymysten tekemisessä.

Postin myyntiverkosto koostuu käytännössä kahdesta erilaisesta myyntikanavasta. Nämä ovat Postin omat myymälät ja yrittäjien ylläpitämät myyntipisteet. Verkkokoulutus on tarkoitus toteuttaa molemmille myyntikanaville, mutta esiselvitystyö on erilainen myyntikanavasta riippuen. Huomioitavaa lisäksi on, että yrittäjien ylläpitämät myyntipisteet henkilöstöineen eivät ole työsuhteessa Itellaan. Em. syistä tämä tutkimus tehtiinkin kahdessa vaiheessa.

Omat myymälät

Ensimmäisessä vaiheessa joulukuussa 2009 haastateltiin Itellan omien myymälöiden työntekijöitä. Omissa myymälöissä ovat tekniset välineet kunnossa eli myymälät ovat varustettu taustatietokoneilla, joten verkkokoulutuksen läpikäynti on mahdollista taustatiloissa asiakaspalvelun häiriintymättä. Työntekijöistä haastateltiin kolmea henkilöä. Haastateltavat valittiin etupäässä työtehtävien mukaan, mutta pyrittiin ottamaan huomioon myös sukupuoli ja ikä. Työtehtävien mukaan haastateltiin yhtä myyntiesimiestä sekä kahta palvelumyyjää. Myyntiesimies on aiemmin toiminut myös myyntipisteiden kouluttajana, joten hänen näkökulmansa oli

kaksitasoinen pitäen sisällään esimiehen ja kouluttajan näkökulman. Haastateltavista kaksi oli naisia ja yksi mies. Ikäjakautuma oli loppujen lopuksi aika suppea eli kaikki haastateltavat olivat yli 40-vuotiaita ja alle 55-vuotiaita.

Kaksi haastattelua toteutettiin kasvotusten teemahaastatteluina nauhoittaen haastattelut ja yhden toteutus tapahtui sähköpostin välityksellä.

Teemat, joiden ympärille teemahaastattelujen kysymykset rakentuvat, olivat poisoppiminen ja asenne, itseohjautuvuus, tietotekniset valmiudet ja ajanhallinta. Näiden teemojen valinta perustui lähdekirjallisuuteen ja ne on määritelty tämän opin-
näytetyön teoriaosuudessa ko. kirjallisuutta hyödyntäen. Valitut teemat esitellään tarkemmin alaluvussa 3.2 Oppimisvalmius. Haastattelukysymykset muotoiltiin niin, että teemoja sovellettiin käytännön työelämään Itellassa. Kysymykset kerrotaan opinnäytetyön liitteessä 1. Teemojen valinnassa hyödynnettiin myös tutkijan omakohtaisia kokemuksia työntekijänä Itellassa palvelumyyjänä, kouluttajana, yrittäjien ylläpitämien myyntipisteiden vastuuhenkilönä ja koulutussuunnittelijana.

Aloitin tulosten kokoamisen omien myymälöiden haastatteluista. Nauhoittamisen jälkeen litteroin kasvokkain tehdyt teemahaastattelut. Sähköpostikyselyn kirjoitin puhtaaksi noudattaen teemahaastatteluiden tyyliä. Tämän jälkeen aloitin aineiston analysoinnin. Analysoin aineiston valitsemiani keskeisten teemoja apuna käyttäen ja suoritin jaottelun niitä noudattaen. Edelleen teemoittain etsin vastauksista yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Tämän jälkeen valitsin vastauksista keskeiset kommentit, kirjoitin ne ylös ja pyrin tulkitsemaan niitä.

Yrittäjien ylläpitämät myyntipisteet

Toisessa vaiheessa kysyttiin yrittäjien ylläpitämien myyntipisteiden vastuuhenkilöiltä kunkin vastuulla olevien myyntipisteiden valmiuksia oppia uusi järjestelmä verkkokoulutuksen avulla. Kysely toteutettiin sähköpostilla, joka lähetettiin vastuuhenkilöille 1.6.2010. Näitä vastuuhenkilöitä on 15 ja he vastaavat myyntipisteen myynnistä ja päivittäisestä toiminnallisuudesta. Kyseiset vastuuhenkilöt ovat työsuhteessa Itellaan ja kullakin henkilöllä on vastuullaan vaihteleva määrä myyntipisteitä eri puolella Suomea. Kukin vastuuhenkilö arvioi hoidossaan olevien

myyntipisteiden työntekijöiden taitoja ja toimipisteen teknisiä valmiuksia suoriutua itseohjautuvasta verkkokoulutusopiskelusta.

Vastuuhenkilöiltä kysyttiin seuraavia asioita:

- Pyydettiin arvioimaan ja kirjaamaan annettuun Excel taulukkoon ne vastuullaan olevat myyntipisteet, jotka eivät suoriudu kouluttautumisesta pelkän verkkokoulutuksen avulla. Ohjeistuksessa kerrottiin, että tällaisia kriteereitä voivat olla esimerkiksi pitkä aukioloaika, paljon henkilökuntaa tai taustatietokoneen puuttuminen.
- Pyydettiin vielä perustelemaan tämä arvio
- Pyydettiin arvioimaan koulutuksen lisätarpeen laatu. Tarvitaanko henkilökunnalle luokkakoulutusta vai tukihenkilö paikan päälle kouluttamaan.
- Pyydettiin määrittelemään myyntipisteen tekninen valmius. Onko yrittäjällä käytössään taustatietokone vai toimiiko myyntipiste pelkästään Itellan työaseman varassa.

Seuraavaksi kokosin myyntipisteiden vastuuhenkilöille tehdyn sähköpostikyselyn tulokset yhteen Excel taulukkoon vapaine kommentteineen. Vastaukset olin saanut omaan sähköpostiini Excel taulukkopohjaan kirjattuina ja lisättyinä vapailla kommentteilla. Kirjasin taulukkoon ensimmäiseen sarakkeeseen vastuuhenkilöittäin ne myyntipisteet, joiden vastuuhenkilö arvioi tarvitsevan luokkakoulutusta tai tukihenkilön paikan päälle kouluttamaan. Toiseen sarakkeeseen kirjoitin perustelun lisäkoulutustarpeelle. Perustelu oli yleensä pitkä aukioloaika, paljon henkilökuntaa tai taustatietokoneen puuttuminen. Kolmanteen sarakkeeseen merkitsin arvioiko vastuuhenkilö lisäkoulutustarpeeksi luokkakoulutuksen vai tukihenkilön. Neljänteen sarakkeeseen kirjasin vastuuhenkilön vastauksen siitä, onko yrittäjällä taustatietokone käytössään.

4.4 Tulokset

Omat myymälät

Tutkimukseni ensimmäisen osion tavoitteena oli selvittää, soveltuuko verkkokoulutus myymäläjärjestelmäkoulutuksen toteuttamisen menetelmäksi myymälöissä vai tarvitaanko myös erillisiä luokkakoulutustilaisuuksia. Keskeisiä teemoja haastatteluissa olivat poisoppiminen, itseohjautuvuus, tietotekniset valmiudet ja ajanhallinta.

Merkittävä tutkimustulos oli myymälöiden henkilökunnan ilmeisen myönteinen asenne verkkokouluttautumista kohtaan. Sitä kautta kouluttautuminen näyttää olevan mahdollista myymälöissä verkkokoulutusohjelman avulla ilman erillisiä luokkakoulutuksia. Onnistumisen edellytyksenä on kuitenkin, että työnantaja järjestää aikaa, henkilöstöresursseja ja tarvittavaa tukea verkko-opiskelun avuksi. Esimiehiltä odotetaan tätä tukea ja muutoinkin ymmärrystä myymälähenkilökunnan erilaisiin tietoteknisiin taitoihin nähden. Myös itse myymäläjärjestelmän odotetaan olevan helppo, selkeä sekä ohjaava.

Seuraavassa on kommentteja haastatteluista ja niiden tulkintaa.

Haastateltavien **yleinen käsitys** verkkokoulutuksen sopivuudesta järjestelmäkoulutukseen oli positiivinen:

”Sopii hyvin, koska silloin oppiminen on ajasta ja paikasta riippumatonta esim. kotona. Työvälineet pitää olla tietysti kunnossa ja järjestelmä helppo oppia.”

”Luotan asiantuntijoihin, että he tekevät järjestelmästä käytännönläheisen, vanhoille osaajille se on silloin varmasti hyvä, vähemmän käyttäneille pitäisi ehkä olla jokin muu kouluttautumismuutosto.”

”Järjestelmäkoulutus on helpompi oppia verkossa, koska on vanhaa pohjaa. Luokkakoulutukset ovat ikäviä lyhyitä tilanteita. Ei tule kysytyä asioita eikä saa kokonaiskuvaa. Verkkokoulutus on hyvä, jos on tilaisuus kysyä eli tuki pitää olla.”

”Ennakkokäsitykseni on ehdottomasti positiivinen!”

”Mielestäni verkkokoulutuksella oppii ihan yhtä hyvin kuin perinteisillä menetelmilläkin. Se on ihan kiinni omasta aktiivisuudesta ja halusta oppia uutta. Siinä saa aivan itsenäisesti oppia ja omaksua asioita. Ja tarvittaessa verkkoympäristössä saa tukea muilta opiskelijoilta.”

”Ihan positiivisesti suhtaudun verkkokoulutukseen, koska on ihan positiivisia kokemuksia sellaisesta. Mielestäni verkkokoulutuksella oppii ihan yhtä hyvin kuin perinteisillä menetelmilläkin. Se on ihan kiinni omasta aktiivisuudesta ja halusta oppia uutta. Siinä saa aivan itsenäisesti oppia ja omaksua asioita.”

Poisoppimisen taito vaihteli, osalle haastateltavista se oli helppoa osalle vaikeampaa. Poisoppiminen näyttäisi liittyvän siihen, onko henkilö uusista asioista innostuva vai perinteisiin tapoihin nojautuva henkilö. Perinteistä kiinni pitävälle henkilölle poisoppiminen on selkeästi vaikeampaa. Poisoppimiseen liittyy haastateltavien mukaan myös muutospelko. Muutospelkoa voidaan lieventää perustelemalla muutosta ja antamalla siitä riittävästi tietoa.

Kommentteja:

”Kyllä minä aina innostun uusista asioista, esimerkiksi yritän keksiä jotain pientä uutta ja kun tiimipalaverissa mietitään ja ehdotetaan uusia asioita, haluan aina kokeilla niitä.”

”Itselleni se on helppoa. Olen työssäni huomannut, että monelle se on vaikeaa liittyen esimerkiksi muutospelkoon. Siinä voisi kehittyä perehtymällä huolellisesti siihen uuteen asiaan ja vaatimalla perusteluja sen toteuttamiselle.”

”Perinteisten kannattaja, haluan että asiat hoituu nopeasti pois päiväjärjestyksestä. Uuteen asiaan paneutuminen on työlästä, hitaampaa ja vie aikaa.”

”Poisoppiminen on minusta sekä vaikeaa että helppoa. Jos tulee jokin uusi juttu, tekee virheen ja siitä sitten kuitenkin lopulta oppii. Poisoppimisessa voi kehittyä keskittymällä. Virheen tekemisen kautta oppiminen on minulle helppoa ja nopeaa, koska virheestä opin parhaiten.”

”Mielestäni olen helposti uusista asioista innostuva. Toki jokaisessa ihmisessä on aina jonkin verran muutosvastarintaa uusiin asioihin tai esimerkiksi työmenetelmän muuttamiseen. Kun uuden asian mieltii ja perustelee mielessään, että miksi se tehdään, niin yleensä sieltä löytyy se punainen lanka ja hyöty minkä takia uusi asia on parempi kuin se vanha.”

En ole kokenut, että se olisi kovinkaan vaikeaa minulle. Muutos lähtee aina itsestä ja omasta intressistä sekä motivaatiosta kehittää ja yrittää oppia uusia asioita elämässä. Piintyneitä tapojaan voi hioa ja päivittää kulloisiakin tarpeita vaativiksi. Sellaisia jokapäiväisiä rutiinijuttuja ja arjen toimia on oikeastaan helppokin rukata ja muuntaa niitä olosuhteiden mukaan toimiviksi kokonaisuuksiksi. Tämä mielestäni toimii sekä kotona että töissä.

Haastateltavat suhtautuivat ennakkoluulottomasti kykyihinsä **ohjata itse** opiskeluun. Toki työnantajan ja esimiehen tulee tarjota siihen riittävät puitteet ja resurssit. Lisäksi koulutusmateriaalin pitää olla selkeää. Myös esimiehen kannustus ja kehuminen koettiin tarpeelliseksi varsinkin motivaation kohottamiseksi. Myös tiedonkulku työyhteisössä koettiin tärkeäksi seikaksi.

Kommentteja:

Omani lienee hyvät. Esimerkiksi opiskelijat, joita koulutetaan myymälöihin tuuraajiksi ja joilla on tietotekniset taidot hallussa osaavat yleensä hyvin hyödyntää aiempaa tietoa. Tuotteet taas ovat helppoja opittavia myyntipisteitten ihmisille, koska he ovat olleet myyntiympäristössä aiemminkin.”

”Siihen ei ole muuta keinoa kuin kannustaminen, kehuminen ja muistaminen. Työtapojen kehittäminen ja tiedon levittäminen kaikille työyhteisössä on myös tärkeää.”

”Vanhan opitun asian mieleen palauttamista. Oma-aloitteisuutta.”

”Asian ja opittavan materiaalin pitää olla selkokielistä, ei vaikeita sanoja. Luulen pystyväni siihen, jos ei ole paljon uusia sanoja ja käsitteitä. Se estää siirtymisen seuraavaan asiaan. Pitää olla rautalankaa! Työkavereiden valmiudet ovat varmasti paremmat, kun meillä on monia, jotka ymmärtävät luetun heti. Minun henkilökohtaisesti on vaikea ymmärtää luettua helposti. Moni muu töissä ymmärtää.”

”Että on aktiivinen sekä motivoitunut ja ottaa vastuun oppimisestaan. Osaa oivaltaa asioita sekä käyttää suunnitelmallisesti hyödyksi aiemmin omaksutun ja opitun tiedon sekä olemaan avoin uusille kokemuksille ja mahdollisuuksille tulevaisuudessa.”

”Sitä pitäisi jokaisen hiukan miettiä itsekseen, että on motivoitunut eikä pelkää etten osaa, koska toisilta opiskelutovereilta saa tarvittaessa tukea joko työyhteisössä taikka verkko-oppimisympäristössä. Uskoisin että omat valmiudet ovat riittävät itseohjautuvaan opiskeluun. Ja uskoisin että suurimmalle osalle myös työyhteisössä ne ovat riittävät.”

Tietotekniset taidot tuntuvat vaihtelevan suuresti eri henkilöiden sekä myymälöiden ja myyntipisteiden välillä. Omia ja työyhteisön taitoja pyydettiin arvioimaan asteikolla 1-5. Tulokset vaihtelivat 2-4 välillä vastaajasta riippuen. Tästä voi tehdä johtopäätöksen, että varsinkin heikompi tasoiset tietokoneen käyttäjät tulevat tarvitsemaan esimiehen ja työkavereiden apua ja tukea verkossa opiskeluun.

Kommentteja:

”Omaksi Arvosanakseni antaisin 4. Myymälöille 4 ja myyntipisteille 3, koska osa porukkaa on käyttänyt hyvin vähän tietokonetta. Osa on tietty tosi loistavia.”

”Omani ovat. Myymälöillä taidot ovat ihan hyvät ja riittävät. Myyntipisteissä tulee olemaan suuria tasoeroja, joillain onnistuu todella hyvin ja joillain huonosti. Lisänä koko systeemi kaikille ihan hyvä, varsinkin jos on taustakone käytössä.”

”Kakkonen on arvio omista taidoistani. Työtovereiden keskiarvo voisi olla neljä.

”Kyllä ovat, minun mielestäni. Kun on pakko oppia, se on se peruste. Ei ole vaihtoehtoja. Työnantaja odottaa sitä ja maksaa siitä palkan.”

”Oma arvosanani on 4 ja työtovereideni arvosana olisi 3.”

”Uskon, että suurimmalla osalla taidot ovat riittävät. Toki osalla saattaa olla sellaista pelkoa, että ei luota omiin taitoihinsa. Silloin kannattaa pyytää tukea työkavereilta ja esimieheltä.”

Haastateltavien **ajankäyttö** on sidoksissa asiakkaisiin ja heidän käyttäytymiseensä, mikä on varsin johdonmukaista asiakaspalvelutyössä. Luottamus esimiesten työvuorosuunnitteluun ja sitä kautta ajanhallintaan on hyvällä mallilla, koska uuden myymäläjärjestelmän oppimisen onnistuminen on myymälä- ja myyntipistetasolla viime kädessä heidän vastuullaan. Ongelmanratkaisuun halutaan myös nopeita keinoja ja tarvittaessa tukea on oltava saatavissa.

Kommentteja:

”Olen aika huono, työpöytä on sotkuinen. Luokkakoulutukset tehdään koulutettavien ehdoilla. Koulutus myyntipisteessä taas toimii kaupan toimintojen ehdoilla. Eli toimitaan oikeastaan asiakkaiden ehdoilla. Minulla ei siihen paljon menisi aikaa, kun on ennakkotietoa ohjelmasta, ehkä kaksi tuntia. Myymälän palvelumyyjä oppisi 3 tunnissa, jos järjestelmä on helppoja myyntipisteen keskimääräisesti taitava myyjä oppisi samassa ajassa. Tuki oltava silti olemassa.”

”Koulutussuunnittelu tulisi toteuttaa koulutettavien mukaan, heidän taitojensa mukaan yksityisellä tasolla, vrt. luokkakoulutus. Tukihenkilötarve paikan päällä pitäisi miettiä tarkkaan. Lähes kaikissa myyntipisteissä on postivastaava, hän ei ole välttämättä esimies. Häntä voisi hyödyntää, esim. luokkakouluttamalla tämän yhden henkilön verkkokoulutuksen lisäksi. Olen optimistinen varsinkin myymälöiden suhteen ja aika optimistinen myös myyntipisteiden suhteen. Luotan myös siihen, että järjestelmästä tehdään helposti opittava.”

”Haluan saada kaikki nopeasti pois alta. Eli työssä se käy ajattelematta ja automaattisesti. Esim. jouluruuhkassa minulle oli tärkeintä asiakkaat ja niiden palveleminen, kun taas jotkut liukenee pois. Jos voi kysyä heti kun tulee ongelmatilanne, niin ei vie minulta kauaa. Muutoin menen lukkoon, siis jos ei voi kysyä ei pysty etenemään. En osaa sanoa mitään tuntimäärää itselleni enkä muille.”

”Esimiestäni kohtaan minulla on hyvät odotukset, koska jos hän ei anna riittävästi aikaa opiskeluun, huono lopputulos on kuitenkin hänen vastuullaan. Olen optimistinen.”

”Silloin kun asetan itselleni jonkun aikataulun, niin asiat tulee hoidettua, mutta jos en laita mitään tarkkaa aikataulua, niin silloin saattaa tulla lipsumisia ajankäytössä. Muutama tunti teoriaan ja käytäntöön hieman kauemmin, että voi omak-sua ja oivaltaa sen mitä on teoriassa oppinut.”

”Olen optimistinen sen suhteen, että esimies pyrkii järjestämään riittävän ajankäytön teorian opiskeluun, toki henkilöstöresurssit saattavat vaikuttaa ajankäyt-töön.”

Yrittäjien ylläpitämät myyntipisteet

Tutkimukseni toisessa osiossa oli tarkoitus selvittää, soveltuuko verkkokoulutus myymäläjärjestelmäkoulutuksen toteuttamisen menetelmäksi myyntipisteissä vai tarvitaanko myös erillisiä luokkakoulutustilaisuuksia.

Myyntipisteiden vastuuhenkilöille tehdyn kyselyn tuloksena selvisi, että noin 160 myyntipistettä tulee tarvitsemaan tukea verkkokoulutuksen rinnalle uuteen järjestelmään siirtymisen yhteydessä. Erilaiset syyt vaikuttavat tähän tulokseen. Näitä ovat taustatietokoneiden puuttuminen, henkilökunnan suuri määrä ja pitkät aukioloajat. Kaikki edellä mainitut seikat hankaloittavat tai jopa estävät verkkopiskelun tietyissä myyntipisteissä. Esimerkiksi taustatietokoneen puuttuminen tarkoittaa käytännössä sitä, ettei verkkokoulutusohjelmalla harjoittelemine ole mahdollista ainakaan työaikana, koska Itellan työasema tarvitaan asiakaspalve-luun. Kysymys siitä, tarvitseeko myyntipiste luokkakoulutuksen vai tukihenkilön kouluttamaan oli ilmeisen vaikea vastata. Kyseiseen kysymykseen saatiin epäsel-viä vastauksia tai siihen ei vastattu lainkaan.

Yhteenveto sähköpostikyselyn tuloksista 15 vastuuhenkilölle:

- Noin 160 myyntipistettä tarvitsee erityistukea (luokkakoulutusta tai tuki-henkilön paikan päälle kouluttamaan) ja perusteluna oli jokin seuraavista syistä tai useita syitä:
 - pitkä aukioloaika
 - paljon henkilökuntaa

- taustatietokoneiden puuttuminen
- Lisäksi vastuuhenkilöiden vapaissa kommentteissa toistuivat seuraavat huomioitavat seikat:
 - verkkokoulutusohjelman aikataulu tulee vahvistaa 2 kuukautta ennen verkko-opiskelun aloittamista, jotta kouluttautumisaikataulu voidaan huomioida työvuorosuunnittelussa
 - verkko-opiskelu tulee voida aloittaa vähintään 1 kuukausi ennen uuden järjestelmän käyttöönottoa, jotta koko henkilökunta ehtii koulutautua
 - myyntipisteiden henkilökunnan tietoteknisissä taidoissa on suuria eroavaisuuksia

Sekä teemahaastatteluissa että sähköpostikyselyissä tuli ilmi tietoteknisten taitojen vaihtelevuus myymälöittäin ja myyntipisteittäin. Tämä asettaa varsin suuria haasteita koulutussuunnitteluun ja luokkakoulutus- ja tukihenkilötarpeen määrittelyyn.

Yleinen asenne verkko-opiskelua kohtaan näyttäisi kuitenkin olevan varsin positiivinen. Ja asenne verkkokoulutuksen käyttämiseksi järjestelmäkoulutuksessa on varsin myönteinen.

Vastaus tutkimuskysymykseen:

- Myymälöiden osalta verkkokoulutus näyttää olevan riittävä keino kouluttaa henkilökunta uuden järjestelmän käyttäjiksi.
- Myyntipisteet tulevat tarvitsemaan lisätukea verkkokoulutuksen rinnalle joko luokkakoulutuksena tai tukihenkilöjärjestelyiden muodossa.

4.5 Luotettavuuden ja pätevyyden arviointi

Tutkimus on tehty vilpittömästi ja rehellisesti, ja sen tavoitteena on ollut tuottaa uutta tietoa Itellalle myymäläjärjestelmähankkeen tueksi. Itselläni tutkijana on ollut riittävä pohjatieto ja ymmärrys tutkittavasta asiasta, koska olen kiinteästi mukana kyseisessä hankkeessa koulutussuunnittelijana. Lisäksi aiempi työhisto-

riani Itellan palveluksessa palvelumyyjänä, kouluttajana ja myyntipisteiden vastuuhenkilönä on tukenut tämän tutkimuksen tekemistä.

Uskon myös vastaajien vastanneen aidosti ja totuudenmukaisesti haastattelukysymyksiin, koska heidän henkilöllisyytensä ei tule millään tavalla ilmi tässä tutkimuksessa. Lisäksi tutkimus liittyy kiinteästi heidän tulevaan työvälineeseensä eli uuteen myymäläjärjestelmään ja sen käyttöönottoon liittyvään koulutukseen. Koulutuksen onnistunut toteutus on siis myös heidän oman etunsa mukaista.

Tutkimusta voidaan pitää luotettavana eli reliaabelina, jos se on toistettavissa ja tutkimustulos pysyy toistamisenkin jälkeen samanlaisena. Tässä tutkimuksessa samat kysymykset esitettiin samoja työtehtäviä hoitaville henkilöille ja vastaukset olivat verrattavissa toisiinsa ja vastauksista pystyi päättämään tulokset. Tästä voi päätellä, että tutkimus on luotettava.

Tutkimusta voidaan pitää pätevänä eli validiteettina, jos tutkimus mittaa niitä asioita, joita alun perin oli tarkoitus mitata. Tässä tutkimuksessa tutkijan omakohtainen tieto ja kokemus tutkittavasta asiasta tukevat tätä. Haastattelukysymyksiä ei ollut mahdollista ymmärtää väärin, koska ne oli muotoiltu käytännönläheisiksi. Lisäksi haastattelutilanteessa tutkijalla oli mahdollisuus tarkentaa kysymyksen sisältöä ja haastateltavalla oli mahdollisuus kysyä, jos hän ei ymmärtänyt heti kysymystä. Tätä tutkimusta voi siis pitää pätevänä.

5 YHTEENVETO

Itella toteuttaa Postin myyntiverkostossa vuosina 2009- 2011 koko maan kattavan myymäläjärjestelmä uudistuksen, jonka kohderyhmänä ovat omat myymälät ja yrittäjien ylläpitämät myyntipisteet. Postin myyntiverkosto koostuu näistä kahdesta myyntikanavasta. Myyntipisteet toimivat kaupan, kioskin, huoltoaseman tai jonkun muun palvelualan yrityksen yhteydessä. Myyntikanavat toimivat periaatteessa samalla konseptilla siten, että esimerkiksi asiakkaille tarjottavat palvelut ovat samat, mutta eroavaisuuksiakin löytyy. Myyntipisteiden henkilökunta ei esimerkiksi ole työsuhteessa Itellaan. Myymäläjärjestelmähankkeen tavoitteena on uusia Postin myyntiverkoston käytössä oleva kassajärjestelmä ja toteuttaa koulutus ensi kertaa verkkokoulutuksena.

Opinnäytetyön tavoitteena ja tutkimuskysymyksenä oli selvittää miten verkkokoulutus soveltuu henkilöstön kehittämiseen. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena kahdessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa haastateltiin myymälöiden henkilökuntaa ja toisessa vaiheessa toteutettiin sähköpostikysely myyntipisteiden vastuuhenkilöille.

Ensimmäisessä vaiheessa kysyttiin kolmelta oman myymälän työntekijältä liitteessä 1 olevan teemahaastattelurungon mukaiset kysymykset. Kaksi haastattelua tehtiin kasvotusten, kolmas toteutettiin sähköpostilla, koska tämän haastateltavan kohdalla kasvokkain toteutettava haastattelu ei ollut maantieteellisesti mahdollista. Haastattelun teemat olivat poisoppiminen, itseohjautuvuus, tietotekniset taidot ja ajankäyttö.

Haastattelututkimuksen tulosten mukaan omien myymälöiden henkilökunta suhtautuvat optimistisesti verkkokouluttautumiseen ja uskoo oppivansa uuden myymäläjärjestelmän käytön ilman luokkakoulutusta, kunhan verkko-opiskelulle luodaan tietyt edellytykset ja olosuhteet. Yksi tärkeimmistä edellytyksistä on ajankäyttö. Ajankäytön suhteen esimiehiltä odotetaan paljon ja työvuorosunnitteluun on kiinnitettävä runsaasti huomiota. Verkko-opiskelu tuleekin sijoittaa myyjien kuukausittaisiin työvuoroihin, jotta oppiminen verkossa mahdollistuu ja jokainen myyjä varmasti ehtii kaikessa rauhassa kouluttautua verkkokoulutusohjelman

avulla. Verkkokoulutusohjelma tulee myös saada työntekijöiden käyttöön hyvissä ajoin ennen uuteen järjestelmään siirtymistä. Toivottu aika oli yksi kuukausi ennen uuden järjestelmän käyttöönottoa.

Toinen tärkeä asia, joka on suunnittelussa huomioitava, on tietoteknisten taitojen vaihtelevuus. Tähän asiaan myymälöiden työntekijät toivovat saavansa tukea ja opastusta omalta esimieheltään ja työtovereiltaan.

Toisessa vaiheessa lähetettiin yrittäjien ylläpitämien myyntipisteiden vastuuhenkilöille sähköpostilla kysely, jossa heiltä tiedusteltiin vastuullaan olevien myyntipisteiden valmiuksia kouluttautua uuden myymäläjärjestelmän käyttäjiksi verkkokoulutuksen avulla. Vastuuhenkilöt nimesivät vastauksissaan ne myyntipisteet, jotka tulevat tarvitsemaan lisätukea kouluttautumiseen. Lisäksi he perustelivat vastaukset ja arvioivat tarvitseeko myyntipiste luokkakoulusta vai tukihenkilön paikan päälle kouluttamaan. Vastuuhenkilöt vastasivat myös kysymykseen liittyen myyntipisteiden tietoteknisiin valmiuksiin. Tietotekniset valmiudet pitivät sisällään taidollisen osaamisen ja mahdollisuuden käyttää verkkokoulutuksen opiskeluun tarvittavaa taustatietokonetta.

Myyntipisteistä vastaaville henkilöille tehdyn sähköpostikyselyn tulokset osoittivat, että Postin myyntiverkostossa on noin 160 myyntipistettä, jotka tulevat tarvitsemaan tukea verkkokouluttautumisen rinnalle. Tämä on merkittävä tulos ja haastaa tukiohjaajan miettimään tukihenkilötarvetta, joka on muodostumassa yllättävän suureksi. Myös luokkakoulutuksia tullaan tarvitsemaan ainakin niille myyntipisteiden työntekijöille, joilla ei ole käytössään taustatietokonetta, joka mahdollistaisi verkko-opiskelun työpaikalla asiakaspalvelun häiriintymättä.

Tutkimuskysymystä tukemaan ja samalla teoriaosuuden sisällöksi valittiin henkilöstön kehittäminen ja oppiminen verkossa. Henkilöstön kehittäminen valittiin lähestymisnäkökulmaksi, koska verkko-oppiminen on yksi henkilöstön kehittämisen runsaasti käytetty menetelmä yrityksissä. Se haastaa vaivattomuudellaan, helppoudellaan ja edullisemmilla koulutuskustannuksillaan yhä enemmän alaa yritysten keinona kouluttaa henkilöstöään. Itellassa henkilöstön kehittämiseen panostetaan myös yhä enemmän. Perinteiset luokkakoulutukset ovat vähentyneet ja verkkokoulutus kasvattaa suosiotaan. Myyntiverkoston kouluttamisessa verk-

kokoulutuksen käyttö on kuitenkin vielä lapsen kengissä. Erilaisissa esimerkiksi tuoteuudistuksiin liittyvissä koulutuksissa verkkokoulutusta on omissa myymälöissä käytetty aiemminkin, sen sijaan yrittäjien ylläpitämille myyntipisteille verkkokoulutusmalli on täysin uusi.

Oppiminen verkossa perustuu paljolti itseohjautuvuuteen ja muihin oppimisvalmiuteen vaikuttaviin tekijöihin. Niistä riippuu onko oppiminen helppoa ja sujuvaa vai johtaako se tilanteeseen, jossa opiskelija harhailee verkossa etsien tietoa. Toki myös oppijan henkilökohtaisilla ominaisuuksilla ja tavalla oppia on merkitystä. Myös oppimisympäristöjen rakentaminen juuri oikeanlaiseksi on tärkeää. Oikeanlaisella oppimisympäristöllä luodaan edellytykset tehokkaalle verkko-oppimiselle.

Tutkimuksen lopputulosta voidaan myös käyttää apuna koulutusmetodien jatkokehittelyssä. Lisäksi myymäläjärjestelmäuudistus ja siitä saatava kokemus verkkokoulutuksen käytöstä antaa arvokasta tietoa tuon menetelmän soveltuvuudesta jatkossa. Lähitulevaisuudessa tulee ajankohtaiseksi miettiä ja päättää, tarvitaanko Postin myyntiverkostossa perinteistä luokkakoulutusta jatkossa lainkaan vai voisiko sen korvata etukäteisjärjestelyiltään helpommalla ja kustannustehokkaammalla verkkokoulutusmetodilla.

LÄHTEET

Aaltonen, H. & Riihikoski J. (2001-2002). Internet-pohjaiset oppimisympäristöt [viitattu 30.10.2010].

Saatavissa: <http://www.cs.uta.fi/ipopp/www/tyt-ipopp/aari/luku1.html> ja
<http://www.cs.uta.fi/ipopp/www/tyt-ipopp/aari/luku3.html>

Ammatillinen opettajakorkeakoulu. 2010. Johdatus ammattikasvatukseen [viitattu 24.10.2010].

Saatavissa: <http://openetti.aokk.fi/ammattikasvatus1/oppimisvalmius.htm>

Castells, M (2001). The Internet Calaxy. Reflections on the Internet. Business and Society. New York: Oxford University Press.

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2008. EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelu 2008. [viitattu 24.10.2010].

Saatavissa:

http://www.sosiaaliala.fi/www/fi/tutkimukset_julkaisut/2009/henko_08_22042009.pdf

Fakta. 2004. Verkko-oppiminen osaksi työtä. Fakta 11/ 2004, 25 – 26.

Haasio, A., Piukkula, J. (2001). Oppiminen verkossa. Helsinki: BTJ Kirjastopalvelu Oy

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. (2007). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Hyppänen, R. (2007). Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy

Itella Oyj. 2010. Postin myyntiverkosto [viitattu 11.10.2010].

Saatavissa: <http://www.posti.fi/postipalveluee/myyntiverkosto/>

Itella Oyj. 2010. Myymäläjärjestelmähankkeen Uutiskirje [viitattu 24.10.2010].

Saatavissa Itella Oyj:n Intranetissa:

https://point.itella.com/intranetportal/content/attachments/instructions/myymalat/Uutiskirje_042010.pdf

Itella Oyj. 2010. Myymäläjärjestelmähankkeen Uutiskirje [viitattu 24.10.2010].

Saatavissa Itella Oyj:n Intranetissa:

https://point.itella.com/intranetportal/content/attachments/instructions/myymalat/Uutiskirje_052010_myymalat.pdf

Itella Oyj. 2010. Myymäläjärjestelmähankkeen Uutiskirje [viitattu 30.10.2010].

Saatavissa Itella Oyj:n Intranetissa:

https://point.itella.com/intranetportal/content/attachments/instructions/myymalat/Uutiskirje_062010.pdf

Jyväskylän yliopisto. 2010. Kurssi- ja oppimateriaalipolku Koppa [viitattu 23.10.2010].

Saatavissa:

<https://webapps.jyu.fi/koppa/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>

Kauhanen, J. (2009). Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy

Matikainen, J., Manninen, J. (2001). Aikuiskoulutus verkossa. Tampere: Palmenia

Metsämuuronen, J. (1997). Omaehtoinen oppiminen ja motiivirakenteet. Tutkimusraportti. Opetushallitus

Mäenpää, M. 2009. "Lisää kursseja verkkoon, kiitos!" Yliopisto-opiskelijoiden kokemuksia verkkokursseista [viitattu 20.08.2010].

Saatavissa: <http://www.tritonia.fi/?d=244&l=1&g=abstract&abs=3516>

Mäkinen, J., Olkinuora, E., Rinne, R. & Suikkanen A. (2006). Elinkautisesta työstä elinikäiseen oppimiseen. Jyväskylä: PS-kustannus

Mäyrä, F. 2001. Verkkoympäristö ja oppimisen kulttuuri. Teoksessa Haasio, A. & Piukkula, J. Oppiminen verkossa. Helsinki: BTJ Kirjastopalvelu Oy

Otala L. (2002). Oppimisen etu - kilpailukykyä muutoksessa. Helsinki: Werner Söderström Oy

Rauste-Von Wright, M., Von Wright, J. (2003). Oppiminen ja koulutus. Helsinki: Werner Söderström Oy

Rogers J. (2004). Aikuisoppiminen. Tampere: Tammer-Paino Oy

Storti, A., Tulonen, A. (2005). Onnistunut verkko-opetus - tietoa, taitoa vai tuuria? Turku: Turun ammattikorkeakoulu

Suomen virtuaaliyliopisto. 2010. Oppimisen teoriasta tukea tieto- ja viestintäteknikan pedagogiseen käyttöön [viitattu 24.10.2010].

Saatavissa: http://tievie.oulu.fi/verkkopedagogiikka/luku_5/verkkoppimisen_taidot.htm

Tampereen yliopisto. 2010. Mitä laadullinen tutkimus on [viitattu 23.10.2010].

Saatavissa:

http://wwwedu.oulu.fi/tohtorikoulutus/jarjestettava_opetus/Alasuutari/Mita_laadullinen_tutkimus_on.pdf

Tieteessä tapahtuu. 2010. Tiede – hyöty – tekniikka [viitattu 23.10.2010].

Saatavissa: <http://www.tieteessatapahtuu.fi/003/pekkänen.htm>

Toiviainen, H. (2005). Pienyritysverkoston oppimista tutkimassa – kohti monitasoista lähestymistapaa. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos

Turun ammattikorkeakoulu. 2005. Onnistunut verkko-opetus - tietoa, taitoa vai tuuria? [viitattu 21.7.2010].

Saatavissa: http://www.tritonia.fi/fi/kokoelmat/gradu_nayta.php?id=3516

Viitala, R. (2007). Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy

LIITTEET

LIITE 1: Haastattelurunko

LIITE 1

HAASTATTELURUNKO

Teemat ovat poisoppiminen, itseohjautuvuus, tietotekniset valmiudet ja ajanhallinta. Haastateltavina ovat myyntipisteiden kouluttaja/ myymälän myyntiesimies ja 2 myymälän palvelumyyjää.

Taustatiedot:

- mikä on asemasi yrityksessä?
- miten kauan olet työskennellyt nykyisessä tehtävässäsi?
- liittykö kouluttaminen nykyisiin työtehtäviisi ja jos liittyy niin miten?
- onko sinulla omakohtaisia kokemuksia verkkokoulutukseen osallistumisesta?

1) Poisoppiminen

- a) Oletko perinteisten metodien kannattaja vai uusista asioista helposti innostuva? Miten se ilmenee työssäsi?
- b) Onko poisoppiminen sinusta henkilökohtaisesti vaikeaa vai helppoa? Miten siinä voisi vielä kehittyä?
- c) Mikä on käsityksesi verkkokoulutuksen sopivuudesta järjestelmäkoulutukseen perinteisen luokkakoulutuksen sijaan? Millä perusteella?
- d) Millainen on ennakkokäsityksesi ja asenteesi verkkokoulutusta kohtaan? Miksi?

2) Itseohjautuvuus

- a) Mitä itseohjautuvuudella mielestäsi tarkoitetaan käytännössä?
- b) Miten sitä voisi työyhteisössä kehittää? Konkreettisia ehdotuksia?
- c) Teoriassa itseohjautuvuudella tarkoitetaan omaa oivaltamista ja aiemman omaksutun tiedon hyödyntämistä uuden oppimisessa. Arvioi omiasi ja työyhteisösi valmiuksia itseohjautuvaan opiskeluun.

3) Tietotekniset valmiudet

- a) Minkä arvosanan antaisit itsellesi tietoteknisistä taidoistasi asteikolla 1-5?
- b) Entä minkä arvosanan annat työtovereidesi/ alaistesi taidoista?
- c) Ovatko taitonne mielestäsi riittävät uuden myymäläjärjestelmän oppimiseksi verkkokoulutuksena? Millä perusteella?

4) Ajanhallinta

- a) Millainen ajankäyttäjät olet? Miten ”hallitset aikaa” ja varmistat, että olenainen tulee tehtyä?
- b) Uusi myymäläjärjestelmä on tarkoitus oppia työn ohessa verkkokoulutusohjelman (teoria) ja ns. koulutustilan (käytäntö) avulla; miten paljon arvioisit tarvitsevasi aikaa opiskeluun? Arvioi myös muita työyhteisöissäsi.
- c) Millaisia odotuksia ja toivomuksia sinulla on koulutussuunnittelua ja esim. esimiestäsi kohtaan ajankäytön suhteen? Oletko optimistinen/ pessimistinen ja millä perusteella?