

Kirsti Sorama

Digivaattori -hankkeen kehittämisprojektien vaikuttavuuden arviointi

Raportti vaikuttavuuden mittaamisesta ja mittariston kehittämisestä

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto



Elinkeino-, liikenne- ja
ympäristökeskus

SeAMK

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Taulukkoluetelo

Taulukko 1. Osallistuneiden yritysten koko	5
Taulukko 2. Teematapaamiset, joihin vastaajat olivat osallistuneet.	6
Taulukko 3. Miten yrityksessä arvioidaan kehittämisprojekteja, joihin osallistutaan.	7
Taulukko 3. Arvio kustannussäästön todennäköisyydestä.	
Taulukko 4. Arvioitu liikevaihdon kasvun seuraavien viiden vuoden aikana.	10

1 KOULUTUKSEN/KEHITTÄMISPROJEKTIN VAIKUTTAVUUDEN ARVIOINTI

Koulutuksella ja kehittämisprojekteilla pyritään lisäämään organisaatioiden osaamista, mutta myös organisaation oppimiskyvykkyyttä. Organisaatioissa pyritään mittaamaan ja arvioimaan tehtyjen investointien tuloksia. Asiakaslähtöinen liiketoiminta vaatii koulutus- ja kehittämisprojekteja, aloitteita ja ratkaisuja. Nämä puolestaan ovat lisänneet tarvetta mittaamiseen ja arviointiin, koska arviointi on olennainen osa kehittämisen toteutusta.

Brinkerhoffin (2006) mukaan osaamisen lisääntyminen ei vielä ole tulos tai arvo siinänsä. Koulutuksen ja kehittämisprojektien arvo tulee sitä kautta, että osaaminen osataan muuntaa paremmaksi suoritukseksi, kun uutta tietoa tai taitoa käytetään aidoissa tilanteissa. Osaaminen, joka on hyvin opittu, mutta huonosti käytetty, ei tuota mitään arvoa yritykselle. Tämä on keskeinen arvioitaessa koulutukseen ja kehittämiseen investoimista.

Toisaalta suorituskyvyn lisääminen hyödyntämällä paremmin työntekijöiden osaaminen on johtamisen haaste. Sitä toimivatko työntekijät parhaan kykynsä mukaan vai jollain alemmalla suoritustasolla, riippuu monista eri tekijöistä. Näitä tekijöitä ei ehkä pidetä järjestelmällisenä kokonaisuutena, mutta ne toimivat kuitenkin järjestelmänä, joka joko heikentää tai parantaa työntekijöiden suorituskyyä. Kannustimet, tietoisuus tehtävistä, palaute, tuki ja työkalut yhdessä muovaavat ja ohjaavat suorituksia. Näiden avulla kyetään joko erinomaisesti hyödyntämään työntekijöiden suorituskyyä tai juuri niiden vuoksi hyödyntäminen jää selvästi alle potentiaalista. Brinkerhoffin (2006) mukaan näin käy usein juuri koulutuksen suhteen – arvioiden mukaan vain 15 ihmistä 100 käyttää koulutuksessa saamaansa osaamista tavalla, joka aidosti lisää sekä heidän itsensä että yrityksen suorituskyyä.

Phillipsin ja Phillipsin (2016) mukaan kehittämisprojekteissa siirrytään panosten mittaamisesta (kuten volyyymi, tehokkuus ja osallistujien määrä) reaktioihin (jotka selkeästi mittaavat osallistujien tyytyväisyyttä kehittämisprojektiin), soveltamiseen ja käyttämiseen (missä määrin työntekijät tekevät sitä mitä heidän pitääkin tehdä), vaikutuksiin (soveltamisen ja käyttämisen seurauksena) ja lopulta sijoitetun pääoman

tuottoon (jossa verrataan saavutettujen tulosten tuottoja kehittämissuorituksen kustannuksiin). Tämä ketju voi katketa missä vaiheessa tahansa, jopa ennen kuin se on edes varsinaisesti alkanutkaan. Koska osallistujat tekevät kehittämissuorituksesta menestyksekkään, on tärkeää, että sisältö tehdään sellaiseksi, että siitä on mahdollisuus oppia uutta.

2 KEHITTÄMISPROJEKTIN ARVIOINNIN TULOKSET

Kehittämiprojektit olivat osa Seinäjoen ammattikorkeakoulun hallinnoimaa Digivaattori –hanketta. Hanketoimijat ovat kokeneet tärkeäksi jollakin tavalla saada tietoa siitä, miten hyvin hankkeessa tai muuten järjestetyllä koulutuksella tai kehittämisprojektilla yrityksessä kyetään hyödyntämään uutta osaamista ja miten sen arvioidaan vaikuttavan yrityksen suorituskykyyn. Digivaattori-hankkeessa lähdettiin kehittämään mittaristoa näiden selvittämiseksi. Hankkeessa päädyttiin laatimaan sekä koulutuksen vaikuttavuuden arviointiin että kehittämisprojektin vaikutusten arviointiin omat mittarit. Hankkeen toteutuman mukaisesti lopulta voitiin empiirisesti testaamaan vain kehittämisprojektin vaikuttavuuden arviointiin kehitettyä mittaria.

Mittari on kyselylomakepohjainen. Vastaajilta kysyttiin ennen kehittämisprojektin aloitusta heidän odotuksiaan ja tavoitteitaan osallistumiselle sekä selvitettiin millä tavalla organisaatiossa arvioidaan yleensä ulkopuolisten tahojen tukemia kehittämisprojekteja. Lisäksi vastaajia pyydettiin arvioimaan, mitkä he kokevat olevan suurimpia haasteita kehittämisprojektien arvioinnissa. Viimeisenä, lähinnä taustatiedoksi, kysyttiin vastaajan edustaman yrityksen kokoa.

Toinen arviointikierron tehtiin jonkin aikaa kehittämisprojektin loppumisen jälkeen. Tässä kysymyslomakkeessa mm. mihin projektin teematapaamiseen vastaaja oli osallistunut. Tällä haluttiin saada selville, miten laajaan kokonaisuuteen vastaajan mahdollinen kehittyminen liittyy. Tämän jälkeen siirryttiin kysymyksiin, joilla arvioidaan osallistujan omia arvioita suorituskyvyn parantumisesta ja sen vaikutuksista organisaation suorituskykyyn. Tässä oli sekä numeerisia että sanallisia vastauksia. Kysymykset liittyivät arviointiin oman suorituskyvyn parantumisesta asteikolla 1-10, jossa 1=ei yhtään, 10=100 %), Seuraavassa kysymyksessä pyydettiin vastaajaa kertomaan, mitä hän tekee työssään eri tavalla kuin aikaisemmin tämän projektin tuloksena. Tämä oli avoin kysymys.

Seuraavaksi kysyttiin vastaajan arviota projektin myötä yrityksessä saatavia kustannussäästöjä yhden vuoden aikana euromääräisenä. Lisäksi pyydettiin arvioimaan, kuinka todennäköistä näiden kustannussäästöjen toteutuminen vastaajan mielestä on. Kustannussäästöjen lisäksi vastaajia pyydettiin arvioimaan mahdollinen liikevaihdon kasvaminen (prosentteina) projektista saadun uuden osaamisen myötä

seuraavien viiden vuoden aikana ja perustelamaan, millä liikevaihdon kasvu toteutuu. Lisäksi jälleen pyydettiin arvioimaan liikevaihdon kasvun todennäköisyys.

Teorioiden mukaan yksi merkittävistä seikoista, joka voi vaikuttaa siihen, ettei koulutuksiin tai kehittämisprojekteihin osallistujien saama uusi osaaminen vaikuta myöhemmin millään tapaa yrityksen suorituskykyyn, on se, ettei organisaatio tue uuden osaamisen tai toimintavan käyttöön ottamista. Tästä syystä vastaajia pyydettiin arvioimaan myös sitä, missä määrin työympäristö rohkaisee käyttämään uusia tietoja ja taitoja.

Näiden kyselyjen tuloksia esitetään seuraavissa alaluvuissa.

2.1 Arviointiin vastanneiden taustatietoja

Hankkeen kehittämisprojekteihin osallistuneet yritykset olivat hieman isompia yrityksiä kuin yritykset koko yritysanta huomioiden. Eniten osallistui (6 yritystä) 21-49 henkilöä (yrittäjä mukaan lukien) työllistäviä yrityksiä. Ja loput 4 yritystä oli 10-20 henkilöä työllistäviä.

Taulukko 1. Osallistuneiden yritysten koko.

Yrityksen koko (yrittäjä mukaan lukien)	lkm
enintään 4 hlöä	0
5-9 hlöä	0
10-20 hlöä	4
21-49 hlöä	6
50-99 hlöä	0
100-249 hlöä	0
yli 250 hlöä	0

n=10

Tämän kokoisissa yrityksissä todennäköisesti ollaan valmiimpia osallistumaan ulkopuolisen asiantuntijatahon järjestämiin kehittämisprojekteihin. Niissä myös löytyy kenties selvemmin kehittämisen kohde, johon tarvitaan ulkopuolisen asiantuntijan tukea.

Vastaajia pyydettiin tietoa siitä, mihin teematapaamisiin vastaaja oli osallistunut. Kuten taulukosta huomataan aloituspalaveriin ovat osallistuneet kaikki ja määrittelypalaveriinkin lähes kaikki. Varsinaisiin kehityspalavereihin on osallistunut kuusi henkilöä. Lopetuspalaveriin puolestaan on osallistunut seitsemän vastaajaa. Kaksi vastaajaa on osallistunut erityisesti toimittajapalavereihin. Todennäköisesti juuri he eivät ole osallistuneet muihin kehityspalavereihin.

Taulukko 2. Teematapaamiset, joihin vastaajat olivat osallistuneet.

Osallistuminen hankkeen teematapaamisiin	Osallistujien lkm
Aloitus	10
Määrittelypalaverit	8
Kehityspalaverit	6
Toimittajapalaverit	2
Lopetus	7

2.2 Aloituskyselyn tulokset

Aivan ensimmäiseksi vastaajia pyydettiin lisäksi arvioimaan omia odotuksiaan ja tavoitteitaan kehittämisprojektille. Tämä oli avoin kysymys ja vastaajat saivat vapaasti kirjoittaa tavoitteitaan. Seuraavassa luettelo vastauksista:

- ATK-avusteinen tuotannonohjaus ja seuranta
- Erpin kehittäminen
- Laadun kehittäminen ja mittarointi
- Laadun, laatukäsikirjan tekeminen, toimintaohjeiden ja laatukäsikirjan jalkauttaminen osaksi yrityksen toimintaa
- Myynti- ja ostoreskontran kehittäminen
- Office 365:n käyttömahdollisuuksien ymmärtäminen ja käyttöönotto. Robotisaation mahdollisuudet tehtaalla
- Projektien toimintamallit sujuvaan tehokkuuteen
- Tarkoitus oli etsiä ja kehittää uusia palveluliiketoiminnan muotoja digitaalisten palveluiden/teknologian avulla sekä parantaa sähköistä näkyvyyttä
- Tuotannon eri vaiheisiin mittarit, mistä näkee paljonko eri pisteissä valmistuu tavaraa/versus paljonko pitäisi = tavoite. Tekijöille reaaliaikainen mahdollisuus seurata omaa suoritustaan. Palkitsemisjärjestelmä
- Tuotetiedon hallinnan parantaminen. Tuotetiedon jakaminen, huoltotiedon ylläpitäminen
- Uudet kotisivut

Kuten vastauksista voidaan päätellä, vastaajilla on ollut hyvin monenlaisia odotuksia ja tavoitteita omalle osallistumiselleen. Tähän vaikuttaa tietenkin se, mikä kussakin yrityksessä on kehittämisprojektin tarkoituksena. Monet vastauksista liittyvät erilaisiin tuotannonohjaukseen tai sellaisen kehittämiseen. Myös laadun parantamiseen eri näkökulmista. Lisäksi näiden jalkauttaminen organisaatioon vaikuttaa sisältyvän järjestelmien kehittämiseen. Yhdessä yrityksessä korostuu kuitenkin uusien liiketoimintamahdollisuuksien etsiminen ja kehittäminen. Tämä liittyy nykyiseen isompaan trendiin: tuote palveluna ja sellaisen liiketoiminnan kehittäminen digitalisaatiota hyödyntäen.

Aloituskyselyssä vastaajilta kysyttiin myös, kuinka yrityksessä/organisaatiossa arvioidaan ulkopuolisten tahojen tukemia kehittämisprojekteja, joihin yritys osallistuu. Vastaajille esitettiin kahdeksan väittämää, joiden paikkansapitävyyttä oman organisaation suhteen vastaajan piti arvioida asteikolla 1-5 (jossa 1=ei lainkaan ja 5=hyvin suuressa määrin). Vastaajan piti siis arvioida, miten hyvin väittämä kuvaa asianlaatua omassa/edustamassaan yrityksessä.

Taulukko 3. Miten yrityksessä arvioidaan kehittämisprojekteja, joihin osallistutaan.

Kuinka yrityksessä/organisaatiossa arvioidaan yrityksen ulkopuolisten tahojen tukemia kehittämisprojekteja, joihin yritys osallistuu?	ei lainkaan	vähäisessä määrin	kohtuullisessa määrin	suuressa määrin	hyvin suuressa määrin	Keskiarvo (asteikko 1-5)
	%	%	%	%	%	
Yrityksessämme johtajat huolehtivat kehittämistarpeiden arvioimisesta	0	9	36	55	0	3,5
Kehittämisprojektien systemaattista arviointia pidetään tärkeänä	0	0	55	45	0	3,5
Kun kehittämisprojekti loppuu, yrityksen johto seuraa projektin tavoitteiden toteutumisesta organisaatiossa	0	0	45	45	9	3,6
Kehittämisprojektit ovat yrityksessämme ehjä kokonaisuus	0	27	27	36	9	3,3
Kehittämisprojektit perustuvat yrityksemme strategisiin tavoitteisiin	0	0	9	55	36	4,3
Kehittämisprojekteilla on positiivinen vaikutus organisaatiossamme	0	0	0	64	36	4,4
Kun yritys osallistuu kehittämisprojekteihin, tietoa jaetaan kaikille	0	0	36	45	18	3,8
Kehittämisprojektien arvioinnin tuloksilla on vaikutusta siihen, mihin kehittämis-hankkeisiin yritys jatkossa osallistuu	0	0	27	45	27	4,0

n=11

Kuten taulukosta huomataan, kaikki väittämät saivat suhteellisen korkeita arvioita. Kaikkien keskiarvot ovat yli keskitason. Merkille pantavaa on, että yrityksissä osallistutaan sellaisiin ulkopuolisten tahojen tukemiin kehittämisprojekteihin, jotka perustuvat yrityksen strategiaan tavoitteisiin. Tämä sai keskiarvon 4,3 eli selvästi yli keskitason. On myös tärkeää huomata, että kehittämisprojekteilla arvioidaan olevan positiivinen vaikutus organisaatiossa (ka 4,4). Todennäköisesti juuri strategia-yhteys lisää projektien positiivista vaikutusta. Lisäksi tuloksilla on vaikutusta myös siihen, minkälaisiin hankkeisiin yrityksestä jatkossa osallistutaan. Tämä asettaa koulutuksen ja kehittämisprojektin vetäjille tiettyjä vaatimuksia. On tärkeää, että yrityksille tarjotaan juuri sellaista koulutusta ja kehittämistä, että se osuu yksiin yrityksen strategian kanssa ja että sillä on siitä syystä myös aidosti positiivisia vaikutuksia yrityksen/organisaation toimintaan. Myös se, että vastaajat arvioivat tietoa levitettävän hyvin organisaatiossa kehittämisprojektiin liittyen, arvioidaan varsin hyvälle tasolle ja selvästi yli keskitason (3,8).

Kaikkein alhaisimmaksi arvioitiin kehityshankkeiden kokonaisuus (3,3), joka sekin oli kuitenkin yli keskitason. Tässä suhteessa voisi miettiä, millaisia kokonaisuuksia kehittämisspalveluiden tarjoajat voisivat koota vaikkapa useamman toimijan yhteistyössä. Myös koulutuksien tarjoajat voisivat miettiä siltoja erilaisten koulutusosioiden välille niin, että niistä olisi mahdollisuus koota strateginen kokonaisuus. Kun koonnin taustalle otetaan yrityksen strateginen kehittäminen, onnistutaan parhaimmin myös vastaamaan yritysten tarpeeseen saada kehittämisestä ja koulutuksesta koherentti kokonaisuus.

Vastaajia pyydettiin myös arvioimaan, mitkä ovat kehittämisprojektien arvioinnin suurimmat haasteet yrityksessä. Tämä oli avoin kysymys, johon vastattiin seuraavasti:

- Aika- ja henkilöstöressurit
- Henkilöstön palaute. Kiire
- Kaikkien sitoutuminen muutokseen
- Koskee vain pientä osaa henkilökunnasta
- Projektien hallinta kokonaisuudessaan
- Projektin hallinta
- Tavoitteiden muuttuminen projektien aikana

Vaikuttaa siltä, että kyse on käytettävissä olevasta resurssista, mutta myös itse projekteihin liittyvistä seikoista, kuten projektien hallintaan ja henkilökunnan osallistamiseen ja sitouttamiseen liittyvistä haasteista.

Yrityksissä näyttäisi siis olevan tarpeen kehittämisprojektien hyvä suunnittelu, niiden integrointi sekä henkilöstön sitouttaminen niihin. Lisäksi suunnitelmiin tulisi mahdollisesti sisällyttää jo mittarit, joilla projektin onnistumista arvioidaan systemaattisesti, jolloin se ei olisi niin resurssiherkkä toimenpide.

2.3 Lopetuskyselyn tulokset

Ensimmäiseksi vastaajia pyydettiin arvioimaan, kuinka paljon projektiin osallistuminen on parantanut vastaajan henkilökohtaista suorituskyykyä. Keskimäärin projektiin osallistumisen arvioitiin parantaneen suorituskyykyä projektin sisältämien teemojen suhteen 76 prosenttia. Tätä voidaan pitää varsin merkittävänä tuloksena. Kaikki vastaajat arvioivat suorituskyykynsä parantuneen vähintään 50 prosenttia.

Seuraavaksi vastaajia pyydettiin kertomaan muutamalla sanalla, mitä hän tekee työssään eri tavalla kuin ennen projektia. Ainoastaan yksi vastaajista kommentoi, ettei mikään ole muuttunut. Muissa vastauksissa korostuu se, että on otettu käyttöön uusia toimintatapoja ja uusia järjestelmiä, jotka tehostavat toimintaa ja parantavat laatua.

Vastaajilta kysyttiin myös arviota siitä, kuinka paljon tämän projektin myötä arvioidaan saatavan kustannussäästöjä yhden vuoden aikana. Keskimäärin säästöjä arvioitiin tulevan 16611 euroa. Arviot vaihtelivat välillä 2 000 € - 40 000 €. Kaksi vastaajaa arvioi säästöksi 2 000 €, kolme vastajaa arvioi säästöksi 30 000 €. Muut arvioivan säästöksi 6 000 € (1), 7 000 € (1) ja 40 000 € (1). Kustannussäästöt vuositasolla vaikuttavat olevan suhteellisen isot, joten niiden perusteella voidaan todeta kehittämisprojektiin osallistumisen olleen varsin kannattavaa.

Lisäksi vastaajia pyydettiin perustelemaan, miten arvioi uuden osaamisen tuovan säästöjä tulevaisuudessa. Suurin kustannussäästö tulee työn sujuvoitumisesta. Eri-laisten tehtävien suorittamiseen tarvitaan projektin myötä entistä vähemmän aikaa. Lisäksi tiedon hallintaan liittyviä asioita mainitaan useassa vastauksessa. Tässäkin

on kyse työajan säästöstä, kun erilaisen tiedon hakeminen tai jakaminen on tehokkaampaa kuin aikaisemmin uusien järjestelmien käyttöönoton myötä. Myös digitalisuuden hyödyntäminen yhteydenpidossa on yksi säästöä tuova muutos. Matkustamisen sijaan voidaan hyödyntää työaika tehokkaiden palaverien pitämiseen digitaalisesti. Lisäksi kaksi vastaajaa arvioi kustannussäästöt tulevan siitä, että tuotanto tehostuu ja reklamaatiot vähenevät. Nämä liittynevät toimittajasuhteita koskeviin kehittämistoimiin.

Keskimäärin vastaajat arvioivat kustannussäästöjen toteutumistodennäköisyydeksi 68 prosenttia. Vastaajista yhdeksän yhdestätoista arvioi kustannussäästön todennäköisyyden olevan vähintään 50 prosenttia.

Taulukko 3. Arvio kustannussäästön todennäköisyydestä.

Mikä on arvioidun uuden osaamisen tuoman säästön todennäköisyys toteutua? (%)	Vastaa- jien lkm	%
20 %	1	9
50 %	3	27
75 %	1	9
80 %	3	27
95 %	2	18
Ei arviota	1	9
Yhteensä	11	100

Liikevaihdon kasvuksi vastaajat arvioivat keskimäärin 10 prosenttia seuraavien viiden vuoden aikana. Kumulatiivinen 10 prosentin kasvu vaikuttaa myös varsin merkittävältä, koska kyseessä on kuitenkin vain yksi kehittämisprojekti. Tämä kuvanee sitä, että kehittäminen on ollut strategisesti tarpeellinen ja sen avulla kyetään saavuttamaan myös lisämyyntiä.

Taulukko 4. Arvioitu liikevaihdon kasvun seuraavien viiden vuoden aikana.

Arvio yrityksen liikevaihdon kasvusta projektista saadun uuden osaamisen myötä seuraavan viiden vuoden aikana? (%)	Vastaa- jien lkm	%
1 %	1	9
2 %	1	9
10 %	5	45
30 %	1	9
Ei arviota	3	27
Yhteensä	11	100

Kun vastaajia pyydettiin lisäksi arvioimaan, mistä liikevaihdon kasvu tulee, voitiin vastauksien perusteella huomata, että pääosin kasvua arvioidaan tulevan joko tehostetusta toiminnasta tai asiakkaiden palvelun parantumisen myötä.

Viimeisenä pyydettiin vastaajia arvioimaan, missä määrin työympäristö rohkaisee käyttämään projektissa opittuja tietoja ja taitoja. 90 prosenttia vastaajista arvioi työympäristön tukevan heitä suurella määrällä. Voidaan siis todeta, että niin kustannussäästöjen kuin liikevaihdonkin kasvun korkea todennäköisyysarvio liittyy juuri tähän. Mitä paremmin organisaatiossa kyetään tukemaan uusien tietojen ja taitojen käyttöönottoa, sitä todennäköisemmin ne tulevat hyödyttämään organisaation suorituskykyä.

3 JOHTOPÄÄTÖKSET

Osallistuminen kehittämisprojektiin tai koulutukseen on yritykselle investointi, vaikka osallistumismaksua ei olisikaan. Jokainen hetki, jonka henkilö on poissa tuottavasta työstään, on pois yrityksen suorituskyvystä. Siksi yrityksissä pyritään arvioimaan tarkkaan, minkälaiseen koulutukseen/kehittämisprojektiin henkilöstö osallistuu.

Arviointimittarin mukaan yrityksissä osallistutaan ensisijaisesti sellaisiin koulutuksiin/kehittämisprojekteihin, joilla on selkeä yhteys yrityksen strategiaan. Yleisesti vastauksista voidaan päätellä, että yrityksissä arvioidaan koulutuksilla ja kehittämisprojekteilla olevan positiivinen vaikutus organisaatiossa. Nämä kaksi liittyvät yhteen, kun osallistumisella on strateginen peruste, sillä on myös selkeästi vaikutuksensa. Tällä on lisäksi vaikutusta tuleviin osallistumisiin.

Koulutuksenjärjestäjille tämä on selkeä viesti siitä, että tarjonnan tulee kohdata kysynnän kanssa; toisin sanoen koulutuksen ja kehittämisprojektien tulee olla sellaisia, että ne vastaavat yritysten tämän hetken ja myös tulevaisuuden haasteisiin. Niiden tulee erityisesti vastata yrityksen strategiseen kehittämiseen, mikä puolestaan liittyy niihin muutoksiin, joihin yrityksessä joudutaan vastaamaan seuraavien vuosien aikana. Kun kyse on tällaisesta koulutuksesta ja kehittämisestä, sille annetaan myös tarpeeksi painoarvoa, mikä puolestaan vahvistaa muutoksen läpivientiä organisaatiossa. Kuitenkin koulutus- ja kehittämissankkeiden välillä voisi olla kenties enemmän synergiaa, jolloin yrityksillä on mahdollisuus muodostaa niistä kokonaisuus, koska yksittäisissä hankkeissa tai koulutuksissa ei välttämättä voidaan keskittyä kuin johonkin suhteellisen kapeaa aihepiiriin kerrallaan.

Yrityksissä koetaan jossain määrin haasteita erilaisiin kehittämissankkeisiin ja koulutuksiin osallistumisen kannattavuuden arvioinnissa. Suurin yksittäinen haaste on henkilöstöön liittyvä, resurssit, sitoutuminen, ja vain pienen joukon osallistumismahdollisuus. Toisaalta myös projektien hallinta koetaan haasteelliseksi. Näillä on kuitenkin merkitystä siinä, miten hyvin uudet asiat saadaan vietyä a) henkilön omaan työhön, b) henkilöstöryhmän tehtäviin ja c) koko organisaation toimintaan. Tätä voidaan pyrkiä edesauttamaan sillä, että projekti/koulutus suunnitellaan hyvin ja siihen osallistuville henkilöille varataan siihen tarpeeksi aikaresursseja. integroidaan eri

osat saumattomasti, jotta niiden merkitys ymmärretään, mikä puolestaan edesauttaa sitoutumista. Myös systemaattinen arviointin lisää useimmiten onnistumista.

Kun koulutus/kehittäminen liittyy yrityksen strategiaan, sillä arvioidaan olevan myös suoraan positiivisia vaikutuksia organisaatiossa, ja siihen sitoudutaan, kun sen merkitys on ymmärretty, myös tulokset koetaan positiivisina. Tässä kyselyssä henkilökohtaisen suorituskyvyn arvioitiin parantuneen kolmeneljäsosaa, mitä voidaan pitää todella hyvänä tuloksena. Myös kustannussäästöt arvioitiin isoiksi ja niiden toteutumistodennäköisyys on varsin korkea. Lisäksi vastaajat arvioivat kehittämisen vaikutukset yrityksen liikevaihtoon merkittäviksi – 10 prosenttiyksikön vuotuinen kasvu.

Kaikkien tärkein seikka, minkä voidaan arvioida vaikuttavan edellä mainittuihin, on se, että lähes kaikki vastaajat arvioivat työympäristön tukevan heitä uuden osaamisen/toimintavan käyttöönotossa. Organisaation tuki ja oma sitoutuminen (joka osaltaan myös riippuu saadusta tuesta) parantaa todennäköisyyttä, että koulutuksesta/kehittämisestä saadaan niin kustannussäästöjä kuin liikevaihtoaakin. Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että koulutuksen/kehittämisprojektin vaikuttavuuden mitaamisella saadaan arvokasta tietoa onnistumisesta.

LÄHTEET

Brinkenhoff, R. (2006) "Increasing impact of training investments: an evaluation strategy for building organizational learning capability", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 38, No. 6, pp.302-307, <https://doi.org/10.1108/00197850610685824>

Phillips, J. ja Phillips, P., (2016) "*Handbook of training evaluation and measurement methods*", Routledge, New York, NY