



samk

Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

RIIKKA KOSKI

Digitalisaatio ja kouluttaminen

YRITTÄJYYDEN JA LIIKETOIMINTAOSAAMISEN
KOULUTUSOHJELMA
2021

Tekijä Koski, Riikka	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Toukokuu 2021
	Sivumäärä 100	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi Digitalisaatio ja kouluttaminen		
Tutkinto-ohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, YAMK		
Tiivistelmä <p>Tämän työn tavoitteena oli pohtia digitalisaation vaatimuksia kouluttamiseen nähden. Tavoitteena oli myös selvittää, mitä koulutusmenetelmiä voidaan hyödyntää kouluttamisessa, jotta muutos sähköisiin työtapoihin onnistuu parhaiten. Digitalisaation jatkuva hyötykäyttö yhä enenevässä määrin on lisännyt tarvetta tietotekniselle kouluttamiselle ja henkilöstön jatkuvalla osaamisen kehittämiselle.</p> <p>Työn aiheesta johtuen perehdyttiin työssä yleisesti sähköisenä saatavaan kirjallisuuteen sekä raportteihin ja artikkeleihin. Henkilöstön osaamisen kehittämisessä perehdyttiin eri koulutusmenetelmiin, joita voidaan hyödyntää henkilökunnalle suunnatuissa koulutuksissa. Eri koulutusmenetelmien tutkimisen johdosta laadittiin koulutussuunnitelma Satakunnan käräjäoikeuden henkilökunnalle tietoteknisen osaamisen kehittämiseen. Liitteisiin suunniteltiin myös muistilista kouluttajalle koulutuksen suunnittelun työkaluksi, kooste havainnollistamisesta koulutustilaisuuksissa sekä perusmuotoinen koulutuskutsu.</p> <p>Koulutussuunnitelman mukaiset koulutukset on toteutettu esimerkkivirastossa. Parhaimmat tulokset osaamisen kehittämisestä on saatu nyt, kun viraston henkilökunta on Covid-19-pandemian pakottamana siirtynyt suurelta osin etätöihin. Tässä epänormaali tilanteessa tuli koulutussuunnitelman mukaisten aiheiden ja niiden tueksi laadittujen koulutusohjeiden kestävyys punnittua uutena osaamisen tasona.</p>		
<u>Asiasanat</u> digitalisaatio, kouluttaminen, oppiminen, osaaminen		

Author Koski, Riikka	Type of Publication Master's thesis	Date May 2021
	Number of pages 100	Language of publication: Finnish
Title of publication Digitalisation and education		
Degree program Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence, Master's Degree		
Abstract <p>The goal of this work was to consider the requirements of digitalization in respect of education. The aim was also to find out which training methods can be used in training to make the change to e-work the most successful one. The utilization of digitalization has more and more increased the need for IT training and the continuous development of staff skills.</p> <p>Due to the topic of the thesis the studied material including literature, reports and articles was almost fully electronic. Various training methods for the development of personnel skills were discussed. As a result of the study of different training methods, a training plan was prepared for the staff of the Satakunta District Court to develop IT skills. A checklist for the trainer as a tool for training planning, a compilation of illustrations for the training sessions and a basic training invitation were also designed and added as attachments in this thesis.</p> <p>The trainings according to the training plan have been carried out in the case agency. The best results in terms of skills development have been obtained now that the agency's staff has been largely forced to telework, forced by the Covid-19 pandemic. In this abnormal situation, the sustainability of the topics according to the curriculum and the training instructions developed to support them became weighed and approved as a new level of competence.</p>		
<u>Key words</u> Digitalisation, training, learning, know-how		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITTEET	7
2.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet.....	7
2.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja tietoperusta.....	8
2.3 Lähestymistapa ja tutkimusmenetelmät	13
3 DIGITALISAATIO JA JULKISEN HALLINNON MUUTOKSET	14
3.1 Mitä ymmärretään digitalisaatiolla	14
3.2 Riittääkö digitalisoituminen digitalisaatioon	17
3.3 Digitalisaatio, perinteinen työ ja kokeilukulttuuri	19
3.4 Välttämätön digitalisaatioon liittyvä turvallisuus; tietoturva sekä tietosuoja ..	21
4 HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN.....	29
4.1 Mitä on oppiminen, osaaminen ja osaamisen kehittäminen virastossa?	29
4.2 Osaamisen kehittämisen keinot.....	33
4.2.1 Pehdytys.....	35
4.2.2 Työtä tekemällä -oppiminen	37
4.2.3 Hiljainen tieto	37
4.2.4 Mentorointi	40
4.2.5 Verkkokurssit, kurssit ja koulutukset	43
4.2.6 Tiimioppiminen ja tiimivalmennus.....	43
4.2.7 Aivoriihi.....	47
4.2.8 Kokeilemälläkin oppii	48
4.2.9 Kumuloituvaa ryhmää	49
4.2.10 Koulutus tai kouluttajan oleminen sekä palautteista oppiminen	49
4.2.11 Omaehtoinen kouluttaminen.....	51
4.2.12 Tehtävä- ja työkierto suhteessa oppimiseen	52
4.2.13 Palaverit ja yhteiset tilaisuudet oppimisen edistäjinä	53
4.2.14 Oppimismuotoilu™	54
4.2.15 Verkostoituminen	55
4.3 Oppimisen haasteet	55
5 KOULUTTAMINEN OSAAMISEN KEHITTÄMISEN VÄLINEENÄ.....	57
5.1 Ajattelutavan muuttuminen koulutuksesta.....	57
5.2 Koulutuksen erityispiirteet ja tavoitteet	59
5.3 Koulutuksessa motivoituneet tai kriittiset osallistujat.....	61
5.4 Kouluttajana kehittyminen	62
5.5 Koulutuksen sisällön suunnittelu ja rakentaminen.....	65

5.6 Kouluttaja ja verkkokoulutus	66
5.7 Osallistujien kutsuminen	66
5.8 Eri tapoja aloittaa ja lopettaa onnistunut koulutus	67
5.9 Hyvä koulutusmateriaali	68
5.10 Hyvän koulutustilan valitseminen.....	71
5.11 Kouluttajan koulutusmenetelmät eri koulutustilaisuuksiin.....	72
5.12 Kouluttajan oma esiintyminen yhtenä oppimisen työvälineenä.....	76
6 KOHDEYRITYKSEN KOULUTTAMINEN JA POHDINTA	84
6.1 Tietotyöosaamisen kartoitus.....	85
6.2 Koulutus ja koulutusaiheet	90
6.3 Digitalisaation mukanaan tuoma muutos	92
6.4 Koulutussuunnitelma ja muu tukimateriaali	93
6.5 Koulutuksen liitteet hyödynnettäväksi	94

LÄHTEET

LIITTEET

1 JOHDANTO

Digitalisaatio ja sähköiset palvelut ovat lisääntyneet jatkuvasti yhteiskunnassamme. Yksityisen puolen yritykset ovat jo lähestulkoon kokonaan sähköistäneet palvelunsa yhdeksi vartenotettavaksi vaihtoehdoksi asiakkailleen. Nyt on julkisen hallinnon vuoro saavuttaa digitalisaatiosta saatavat hyödyt.

Tämän työn yhtenä tarkoituksena on miettiä, mitä tuo digitalisaatio on ja mitä se palveluna merkitsee meille itse kullekin sekä sen merkitys tarkemmin julkiselle hallinnolle sekä myös yksittäiselle virkamiehelle. Määrittelen työni lukijalle, mitä tuo digitalisaatio terminä tarkoittaa ja miten Suomessa yleisesti hallitaan digitalisaatioon liittyvä tietotekniikka.

Toiseksi tulen työssäni miettimään eri koulutusmenetelmien käyttöä sekä kouluttajan roolia, jotta digitalisaation mukanaan tuomat sähköiset työtavat eivät muodostu liian haastaviksi toteuttaa. Osaava ja ajan tasalla pysyttelevä henkilökunta tarvitsee jatkuvaa koulutusta. Koulutuksen tulokset nähdään siitä, miten työntekijät pystyvät tuota annettua koulutusta omassa työssään hyödyntämään. Tätä jatkuvaa koulutuksen tarvetta tulee tarkastella sekä koulutusmenetelmien kannalta että yksittäisen kouluttajan näkökulmasta ja peilata sitä viraston henkilökunnan osaamiseen.

Esimerkkivirastona käytän Satakunnan käräjäoikeutta, jonka virkamiehet ovat vuoden 2017 jälkeen ryhtyneet yhä enenevässä määrin harjoittelemaan digitalisaation mukanaan tuomaa sähköistä työtapaa. Mistä osaamisen kehittämisessä on lähdetty liikkeelle? Lisäksi on varsin aiheellista miettiä kouluttajan roolia tässä suuressa murrosvaiheessa, jossa nyt elämme.

2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITTEET

2.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Sähköiset palvelut ja digitalisaatio syrjäyttävät usein nykyään paperilla ja kynällä tehtävät toimenpiteet. Tutkimuksen tarkoituksena on miettiä, minkä tyyppistä kouluttamista tai minkä tyyppisiä koulutusmenetelmiä digitalisaatio vaatii, jotta virkamiehen työ ei muutu haastavasta ylitsepääsemättömäksi.

Opinnäytetyön kirjoitushetkellä maailmaa ravistelee Covid-19-pandemia, joka osaltaan nostaa sähköiset palvelut suureen arvoon. Yhteiskunnan palvelujen käyttäminen ja palvelujen saatavuus ovat nyt pitkälti tietotekniikan varassa. Verkossa tehtävät hakemukset ja selvitykset auttavat yksittäisiä henkilöitä. Virkamiehet taas pystyvät palvelemaan sähköisiä palveluita käyttäviä asiakkaitaan etäyhteyksienkin päästä.

Suurin osa maamme kansalaisista omistaa jo älykännyköitä, tabletteja ja kannettavia tietokoneita, joten heille julkisten palveluiden saatavuus on lähellä ja helposti käytävissä juuri digitalisaation ansiosta. Tilastokeskuksen Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö -tilasto 11/2019 kertoo, että 87 % kaikista talouksista on jokin tietokone ja että 80 % suomalaisista käyttää internetiä matkapuhelimellaan. (Tilastokeskus www-sivut, 2020) Näillä asiakkailta saattaa myös osaaminen olla jo, jos ei hyvällä niin ainakin suhteellisen hyvällä tasolla. Mutta, heillekin muodostuu tärkeäksi julkisten palveluiden käyttöliittymien helppokäyttöisyys, itseohjautuvuus ja käyttöliittymän itseänsä neuvominen. Toisaalta taas ne asiakkaat, jotka eivät iän tai jonkun muun syyn vuoksi halua tai edes pysty käyttämään näitä sähköisiä digitalisoituja palveluja, tulee edelleen olla mahdollisuus asioida virastoissa henkilökohtaisesti ja saada asiansa hoidettua fyysisesti paikan päällä sekä toimittaa asiakirjansa paperisina käsiteltäviksi.

Kaikki edellä mainittu vaikuttaa myös omalta osaltaan siihen, miten viranhaltija työnsä suorittaa. On selvää, että valtion hallinnoimissa virastoissa tulee tietotekninen kalusto saattaa tämän päivän tasolle, jotta edes sähköiset palvelut ja digitaalisuus olisi ylipäättään mahdollista. Viranhaltijoiden osaaminen tulee myös saattaa riittävälle tasolle,

jotta työtehtävien hoitaminen ei muodostu liian suureksi haasteeksi osaamisvajeen vuoksi.

2.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja tietoperusta

Digitalisaatio on yksi työn päätermeistä. Se toistuu terminä kappaleesta toiseen. Se on terminä myös hyvin yleinen nykyään. Siksi on syytä tarkistaa tuon sanan merkitys.

Kielitoimiston sanakirja määrittelee sanan digitalisaatio seuraavasti: ”Digitaali- ja tietotekniikan laajamittainen käyttöönotto ja hyödyntäminen”. (Kielitoimiston sanakirja www-sivut 2020). Mutta, mitä on digitaali- ja tietotekniikan laajamittainen käyttöönotto ja sen hyödyntäminen? Kielitoimiston sanakirja kertoo sanan digitaalinen tarkoittavan numeroin ilmaistavaa, numeroihin perustuvaa tai numeroita vastaavia signaaleja käyttävää. (Kielitoimiston sanakirja www-sivut 2020). Jos käytetään numeroita vastaavia signaaleita tai numeroihin perustuvia tietoja sekä tietotekniikkaa, ollaan ottamassa suuria askeleita ja muutoksien nopeus saattaa tuntua jopa liiankin nopealta. Eli, jos numeroita vastaavia signaaleita tai näihin perustuvia tietoja siis hyödynnetään yhdessä tietotekniikan kanssa, saadaan tuloksena digitalisaatio.

Miikka Heinäsmäki kirjoitti artikkelissaan Digitalisaation vaikutus suomalaisten hyvinvointiin -artikkelissaan digitalisaation määritelmäksi: ”Digitalisaatio on digiteknologian integrointia kaikkeen elämään ja toimintaan. Digiteknologialla tarkoitetaan kuvan, äänen, dokumenttien ja muiden signaalien muuttamista biteiksi ja tavuiksi kuvaamaan asioita ja tietosisältöä sekä näiden bittien ja tavujen käsittelyä ohjelmallisesti. Ilmaisulla digitalisointi ja digitaalinen uusiutuminen tarkoitetaan tietoisesti aikaansaatua digitalisaatiota eli muutosta aiempaan ns. analogiseen toimintaan”. (Heinäsmäki 2015)

Digitalisaatiolla tarkoitetaan yleisesti vanhojen jo tutuksi tulleiden käytänteiden tekemistä täysin uudella tavalla hyödyntäen uutta teknologiaa. Digitalisaatio mullistaa toimintaympäristöään tavalla, jota ei ole ennen nähty. Se ei ole riippuvainen kylästä, kaupungista, maasta tai edes maanosasta. Se luo pienimpienkin kylien asukkaille mahdollisuuden tavoittaa palveluja. Digitalisaatiosta ei kuitenkaan ole hyötyä, ellei sen avulla

saatava palvelu ole ehdottoman luotettavaa ja siihen tarvittava käyttöliittymä ehdottoman turvallinen ja käyttäjälleen sopuhintainen. (Digitalisaatio palvelualoilla-Pysyykö Suomi mukana digikehityksessä, 9,18). Vastakohtana digitalisaatiolle on analogisaatio. Digitalisaation myötä on mahdollista toimittaa kirjoitettu teksti sähköpostilla vastaanottajalle tai liittää tuo samainen teksti internettiin luettavaksi laajemmalle yleisölle. Vaihtoehtona tähän olisi paperinen kirje, kopiokone tai tiedotustilaisuus, jossa sama teksti luettaisiin ääneen tai kerrottaisiin osallistujille – analogisaatio. Digitalisaatio siis nopeuttaa ja poistaa päällekkäistä työtä. Ilkka Lavas kirjoittaa Digitalisaatio -artikkelissaan, että ”...digitalisaatio on ennemminkin prosessimuutos, joka lähtee teknologian mahdollistamasta tekemisen ja prosessien parantamisesta markkinoinnissa, myynnissä...”. (Lavas, 2015).

Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen Etlan julkaisu Suuri hämmennys; Työ ja tuotanto digitaalisessa murroksessa kertoo, että keskeisin syy miksi digitaalisuus ei ole vielä parantanut tuottavuutta on, että ”uutta tieto- ja viestintäteknologiaa on tuotu vanhoihin organisaatioihin, toimintatapoja ei ole muutettu eikä koulutusta annettu riittävästi”. Julkaisu jatkaa vielä, että ”koko järjestelmä olisi rakennettava uuden teknologian lähtökohdista, jotta tavoitellut hyödyt saavutettaisiin”. (Etlä, Suuri hämmennys; Työ ja tuotanto digitaalisessa murroksessa, 14). Tämä julkaisu totesi siis, että koulutusta ei ole annettu riittävästi. Nyt on viimeistään aika keskittää koulutuksen aika ja voimavarat vahvistamaan osaamista tällä alueella.

Digitalisaatio on suurelta osin markkinavetoista, joten julkisen hallinnon digitalisaatio kehittyi huomattavasti hitaammin. Näemme lopulliset hyödyt ja tuottavuuden vasta, kun toimintatavat julkisessa hallinnossa ovat muuttuneet sähköisiksi. Tavallaan elämme nyt kahdessa järjestelmässä samanaikaisesti. Joitakin asioita on jo ehditty kehittää käyttökelpoisiksi ja toiset odottavat vielä aikaansa. Mutta tosiasia on, että nyt käynnissä oleva digitalisaatiomullistus etenee, vaikka maailma velloo tällä hetkellä monissa ongelmissa. Digitalisaatio muuttaa ja on jo muuttanut maailmaa. (Etlä, Suuri hämmennys; Työ ja tuotanto digitaalisessa murroksessa, 8).

Digitalisaatio on uusi ”arkielämän ulottuvuus” ja se yhdistää kaikkia arjessa tapahtuvia askareita. Se vaikuttaa jopa siihen, miten me olemme tekemisissä työtovereidemme, ystäviemme tai liike-elämässä operoivien vaikuttajien kanssa. Työelämämme on

muuttunut ja muuttuu yhä edelleen. Digitalisaation aiheuttamat muutokset edellyttävät jatkuvaa ja toistuvaa uuden opettelua ja uuden omaksumista. (Koiranen, Räsänen & Södergård, 24–29).

Oppiminen on käsitteenä mielenkiintoinen. Päivi Tynjälä kirjoitti kirjassaan Oppiminen tiedon rakentamisena, että ”Oppiminen on jatkuva prosessi ja opimme paljon myös sellaista, jota ei ole välttämättä tarkoitettu opittavaksi”. Yleensä ajatellaan, että oppiminen on tietojen lisääntymistä, asioiden muistamista ja tarvittaessa asioiden toistamista, soveltamista, ymmärtämistä, ajattelun muuttumista ja jopa ihmisen muuttumista. Voimme kuitenkin jakaa oppimisen niin sanottuun pintaoppimiseen, joka perustuu asioiden muistamiseen sekä syväoppimiseen eli asioiden ymmärtämiseen perustuvaan oppimiseen. Oppimiseen liittyy kiinteästi taustatekijät, prosessi ja tuotos, sillä oppiminen on tosiaan kokonaisvaltainen prosessi. Tynjälä mainitsee vielä kirjassaan, että ”oppiminen ei tapahdu tyhjiössä” vaan ”Oppiminen on osa kulttuuria, ja se tapahtuu kulttuurin tuottamilla välineillä ja sen sanelemin ehdoin”. (Tynjälä, 9, 12, 16, 19)

Osaamista pitää määritellä useasta eri näkökulmasta. Kun puhutaan osaamisesta työelämässä, puhutaan ensin tietenkin ammattiin vaadittavan tutkinnon suorittamisesta. Vaaditaan myös oman alan yleistä osaamista. Ja kun mietitään syvemmälle, tarvitaan tietenkin omassa tehtävässä vaadittavaa tarpeellista osaamista. Kaikki tämä oma osaaminen sekä omat persoonalliset ominaisuudet sekä vahvuudet mahdollistavat osaltaan osaamisen kehittämisen. (Jyväskylän ammattikorkeakoulun www-sivut), Tiedot, taidot, asenne, motivaatio, kokemus ja jopa kontaktit muodostavat yhdessä osaamisen. Kaikki tämä edellä mainittu johtaa voimakkaasti toimintaa. Todellinen osaaminen näkyy siinä, että osaa soveltaa oppimaansa ja ymmärtämänsä käytäntöön. Kaikkea tätä voi harjoitella ja saattaa itsensä tietoiseksi omasta osaamisestaan. (Sydänmaalakka, 5. luku Johtajuusosaamiset älykkäässä julkisessa organisaatiossa, Mitä on osaaminen)

Osaamisen kehittäminen on omien osaamisvalmiuksien kehittämistä. Valmiuksien, jotka vievät sinua eteenpäin sekä henkilökohtaisessa elämässä että henkilökohtaisella uralla. Usein osaamisen kehittäminen tarkoittaa täydennyskoulutusta tai erilaisia oppimisen ja opiskelun muotoja. Se voi olla oman ammattitaidon saattamista tämän päivän tasolle, se voi olla sen laajentamista tai syventämistä tai se voi olla kokonaan

uuden osaamisen opiskelua. Osaamisen kehittäminen on siis jatkuva prosessi. Tämän kaltainen kehittämistoiminta hyödyttää sekä yritystä että työntekijää. (Koulutus.fi www-sivut)

Osaamisesta, kouluttamisesta ja kouluttautumisesta on virastoissa digitalisaation takia tulossa selkeä kilpailutekijä sekä itse virastolle että myös viranhaltijalle. Kilpailtaessa rekrytointitilanteessa on viraston johdon hyvä miettiä tarkkaan, mitä tulevalta työntekijältä tässä virastossa halutaan; riittääkö virastolle, että tullaan töihin ja tehdään työt, vai halutaanko enemmän tai mitä ajatellaan oppimisesta ja jopa oman työn kehittämisestä. Eli jo rekrytointi tilanteessa on hakijalle hyvä kertoa viraston ”vaatimukset”. Johdon on myös hyvä miettiä sitä toimintamallia, jonka mukaan työntekijät voisivat harjoitella oppimista. Viranhaltijan tulee taas työntekijänä miettiä, kuinka sitoutunut hän pystyy työhönsä olemaan. Kysymys viranhaltijan mietittäväksi on, että olenko ensisijaisesti virastossa töissä vain oman osaamiseni kehittämiseksi ja ansaitakseni vain elantoni vai pystynkö sitoutumaan työhöni ja jopa kehittämään sitä. Osaaminen ja sitä tukeva koulutus toimii hyvänä tukena muutoksessa kohti digitalisaatiota. Se on myös investointi, joka hyvin johdettuna voi johtaa työn kehittämiseen. (Kupias & Peltola 2019, 9)

Koulutus ja koulutusmyönteisyys luo positiivista kuvaa virastosta ulospäin. Koulutus taas antaa virkamiehelle pääomaa, jolla hän pystyy hoitamaan tehtävänsä sujuvasti. Toisaalta koulutuksella pystytään myös muokkaamaan asenteita kohti haluttua tilaa. Mutta lopullinen koulutuksen hyöty nähdään paljolti siitä, miten virkamies pystyy saamaansa koulutusta hyödyntämään. (Kupias & Peltola 2019, 9). Toisaalta tuo koulutus-pääoma myös kulkee virkamiehen mukana ulos, jos hän ei ole sitoutunut nykyiseen työhönsä ja etsii työtä muualta.

Kaikki toiminnot muuttuvat digitalisaation myötä, niin liiketoimintamallit kuin muutkin toimintamallit. Tärkeää on siis lisätä ensin ymmärrystä ja sen päälle osaamista ja rankentaa kaikki muu näiden ympärille. (Tolvanen, Digiajan johtajuus). Eli digitalisaation myötä on huomattu, että koko uran mittainen oppiminen on tarpeellista. Voidaankin sanoa, että jatkuva oppiminen on yksi aikamme tärkeimmistä oivalluksista. Monesti yritykset saattavat rohkaista työntekijöitään kehittämään itseään vapaa-ajallaan maksamalla esimerkiksi kurssimaksuja tai opiskelukirjoja. Tällä tavalla yritykset

oikeammin antavat vastuun työntekijän kehittymisestä henkilölle itselleen. Tämä on muutos, joka on tapahtunut 2000-luvulla. Ammattikorkeakoulut ja avoimet yliopistot ovat tulleet opiskelijoitaan vastaan, jotta he voisivat opiskella helpommin esimerkiksi verkossa. Koko prosessi oppimisesta työn tekemiseen ja työssä oppimiseen on parhaimmillaan siis nykypäivää. (Kauhanen 2010, luku 9. Palkitseminen, Itsensä kehittäminen). Yritysten johdolla on tässä avainasema työntekijöitä tukevana voimavarana. Nykypäivän johtajat arvostavat henkilöstöään ja tiedostavat jatkuvan oppimisen arvon. He ymmärtävät, että säilyttääkseen kilpailukykyä on koko yrityksen uusiuduttava jatkuvalla opiskelulla. (Kauhanen 2010, luku 10. Osaamisen kehittäminen, Kehittämistarpeet). Tämä jatkuva oppiminen onkin osoittautunut haasteeksi virkamiehille. Mikäli virkamies ei pysty tai ei osaa hoitaa työtehtäväänsä digitalisaation vaatimalla tavalla, merkitsee se virkamiehen osaamistason laskua. Toisaalta uusien sähköisten palveluiden luominen on turhaa, jos palvelua ei osata hyödyntää.

Opinnäytetyön tavoitteena on siis selvittää, minkä tyyppisiä koulutusmenetelmiä voidaan sähköisten työtapojen opetustilanteissa käyttää ja minkälaista osaamista kouluttajalta vaaditaan näiden työtapojen kouluttamiseen.

Opinnäytetyön tavoitteeksi on tunnistettu digitalisaatio ja sen mukanaan tuomat muutokset julkisen hallintoon. Toisena opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten viranhaltijan osaamista voidaan kehittää analogisaation ja digitalisaation murroksessa ja mikä on kouluttajan rooli tässä kehittämisessä sekä minkä tyyppisiä koulutusmenetelmiä voidaan sähköisten työtapojen opetustilanteissa käyttää ja minkälaista osaamista kouluttajalta vaaditaan näiden työtapojen kouluttamiseen. Tämän opinnäytetyön aineistosta kootaan kouluttajalle koulutuksen järjestämisestä muistilista, havainnollistamisesta muistilista, kutsupohjamalli, koulutussuunnitelma sekä palautteen antamisesta muistilista, jotka siis kaikki yhdessä auttavat viraston sisäistä kouluttajaa ottamaan erilaisia koulutuksen järjestämiseen vaikuttavia asioita huomioon. Esimerkkivirastona tulen käyttämään Satakunnan käräjäoikeutta, koska itse toimin siellä erityissihteerinä ja virastokouluttajana. Etukäteistietona on tehty tietotekninen kysely viranhaltijoiden osaamisesta ja yhteinen tahtotila on ollut tiedossa; sähköisiin työtapoihin totuttautuminen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti. 2014, 23, 28).

Muita tutkimukseen liittyviä kysymyksiä ovat

- mitä hyötyjä tai haittapuolia digitalisaatiosta on?
- miten yksittäistä valtion virkamiestä voidaan koulutuksen avulla auttaa omaksumaan työssä, ja työn tekemisessä vääjäämättä tapahtuvat muutokset?
- riittääkö omaehtoinen koulutus vai pitääkö viranhaltijan huolehtia itselleen lisää koulutusta?
- voiko kokeilemalla onnistua työssään?
- miten koulutuksen järjestämistä suunnitellaan?
- miten toimeenpannaan osaamista vahvistava koulutus?

Koska kyseessä on siis opinnäytetyö digitalisaatiosta ja siihen liittyvästä kouluttamisesta, pyrin pääasiassa hakemaan työhöni lähteitä sähköisistä aiheita käsittelevistä kirjoista, artikkeleista sekä tilastojulkaisuista.

2.3 Lähestymistapa ja tutkimusmenetelmät

Tieteellisessä tutkimuksessa pyritään luomaan jotakin uutta. Se voi olla teoriaa tai se voi pyrkiä testaamaan jo vallitsevia eri teorioita.

Tutkimuksellisessa kehittämisessä taas pyritään yleisesti pohtimaan, miten voisi ratkaista esiin nousseita ongelmia ja sitä kautta luomaan hyviä uusia käytänteitä tai jopa luomaan uusia tapoja toimia. Tutkimuksellisessa kehitystyössä korostuu aktiivinen vastavuoroinen yhteistyö eri yhteistyöryhmien kanssa. Sekä tutkimuksellinen kehittäminen ja kehittäminen arkiajattelulla nivoutuu toisiinsa joiltakin osin. Usein yrityksissä mennään ns. ”arkiajatteluun perustuvalla kehittämisellä”. Tilanne saattaa usein olla jo niin pitkälle kehittynyttä ja kehitettyä, ettei sen kummempaa kehitystyötä tarvita. Näin oli myös omassa virastossani, jossa tarvittiin enää kaiken virastokoulutuksen ja yhteisten käytäväkeskustelujen perusteella vain yhteiset toimintaohjeet, joiden mukaan kaikki toimisivat. Tällöin todellakin päätökset uusiin toimintatapoihin perustuivat lähinnä jo joihinkin hyväksi havaittuihin käytänteisiin. Mutta tässäkin tapauksessa on ollut tärkeää rakentaa tuo tieto jo olemassa olevan osaamisen ja tiedon päälle. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti. 2014, 18, 21)

Tapaustutkimus soveltuu tämän opinnäytetyön tutkimusaiheen lähestymistavaksi. Tiedämme jo varsin paljon organisaation tilanteesta ja sen toimenpiteistä ennen tätä tutkimusta. Tässä tutkimustyössä ei varsinaisesti kehitetä mitään konkreettista tai viedä muutosta tämän enempää tällä hetkellä eteenpäin. Tarkoitus on pyrkiä luomaan konkreettinen ratkaisuehdotus siitä, miten koulutusta tulisi suunnitella ja miten se tulisi toimeenpanna valtion virastossa, jotta se kehittää, kannustaa ja opettaa viranhaltijaa parhaalla mahdollisella tavalla. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti. 2014, 37)

Havainnointi on keino, jota myös suunnittelen käyttäväni. Koska olen itse ollut paikalla, kun koulutuksia on suunniteltu ja toimeenpantu ja toimeenpannaan edelleen, pystyn kertomaan, mikä on ollut viranhaltijoiden asenne, koulutusten tulos ja uuden opitun soveltaminen. Lopputuloksena toivon pystyväni määrittelemään kouluttamisen onnistumisen ja tarjoamaan siitä ehdotuksia, mitä tulevaisuudessa tulisi ottaa huomioon, kun virastossa järjestetään koulutuksia.

3 DIGITALISAATIO JA JULKISEN HALLINNON MUUTOKSET

3.1 Mitä ymmärretään digitalisaatiolla

Muutos on jatkuvaa ja pysyvää ja näin ollen se vaatii jatkuvaa uusiutumista. Ainoaksi keinoksi säilyttää oma työkykynsä on omaksua nopeasti uusia vaadittavia taitoja. Jatkuva muutos työelämässä tarkoittaa siis jatkuvia haasteita ja uusia vaatimuksia. Kauhanen toteaa kirjassaan Henkilöstövoimavarojen johtaminen, että ”kaikesta tiedosta uusiutuu vuosittain 15–20 prosenttia, vähimmilläänkin 7 prosenttia. (Kauhanen, Henkilöstön osaaminen ja kehittäminen, Kehittämistarpeet). Työn muuttuminen vaikuttaa myös työkykyyn. Työkyvyn ylläpitämiseen voimme laskea yhtenä osana kyvyn oman työn kehittämiseen. Johto ja esimiehet ovat kiinnostuneita ammattitaidosta. Nuorilla on useinkin hyvät koulupohjat, mutta vanhemmatkin voivat pysyä työn vaatimusten tasalla, kunhan heidät otetaan koulutuksissa huomioon. Mielenkiintoisena tietona voidaan todeta, että tulevaisuudessa koulutustaso nousee ja ikääntyneemmätkin työntekijät ovat hyvin koulutettuja verrattuna tähän hetkeen. (Ilmarinen 2005, 144, 156,157)

Erittäin hankalassa tilanteessa ovat työttömäksi jääneet osaajat, koska heillä ei ole välttämättä mahdollisuutta seurata ammattinsa ja osaamisensa kehitystä esimerkiksi uusilla tietokoneen käyttöohjelmilla. Meidän on siis tarkistettava asenteemme, jotta pysymme muutoksessa mukana, koska paikalleen jääminen merkitsee taantumista. Uudistumisen tarve ja kehittämisen kulttuuri on uusi tarve edistyvässä yhteiskunnassa. Digitalisaatio on yksi askel tässä muutoksessa.

Yhä kiihtyvämällä tahdilla tulee digitalisaatio vaikuttamaan meihin. Nyt ei ole kyse vain yhdestä muutoksesta vaan digitalisaatio näkyy kaikkialla. Se muuttaa sekä arvoja että käyttäytymistä. Kielitoimiston sanakirja määrittelee sanan digitalisaatio seuraavasti: ”digitaali- ja tietotekniikan laajamittainen käyttöönotto ja hyödyntäminen”. (Kielitoimiston sanakirja, www-sivut 2020). Mutta, mitä on digitaali- ja tietotekniikan laajamittainen käyttöönotto ja sen hyödyntäminen? Kielitoimiston sanakirja kertoo sanan digitaalinen tarkoittavan numeroin ilmaistavaa, numeroihin perustuvaa tai numeroita vastaavia signaaleja käyttävää. (Kielitoimiston sanakirja, www-sivut 2020). Jos käytetään numeroita vastaavia signaaleita tai numeroihin perustuvia tietoja sekä tietotekniikkaa, ollaan ottamassa suuria askeleita ja muutoksien nopeus saattaa tuntua joskus liiankin nopealta. Jos tätä kaikkea hyödynnetään yhdessä tietotekniikan kanssa, saadaan tuloksena digitalisaatio. Miikka Heinäsmäki kirjoitti artikkelissaan Digitalisaation vaikutus suomalaisten hyvinvointiin digitalisaation määritelmäksi: ”Digitalisaatio on digiteknologian integrointia kaikkeen elämään ja toimintaan. Digiteknologialla tarkoitetaan kuvan, äänen, dokumenttien ja muiden signaalien muuttamista biteiksi ja tavuiksi kuvaamaan asioita ja tietosisältöä sekä näiden bittien ja tavujen käsittelyä ohjelmallisesti. Ilmaisuilla digitalisointi ja digitaalinen uusiutuminen tarkoitetaan tietoisesti aikaansaattua digitalisaatiota eli muutosta aiempaan ns. analogiseen toimintaan”. (Heinäsmäki 2015)

Digitalisaatiolla tarkoitetaan yleisesti vanhojen jo tutuksi tulleiden käytänteiden tekemistä täysin uudella tavalla hyödyntäen uutta teknologiaa. Digitalisaatio mullistaa toimintaympäristöään tavalla, jota ei ole ennen nähty. Se ei ole riippuvainen kylästä, kaupungista, maasta tai edes maanosasta. Se luo pienimpienkin kylien asukkaille mahdollisuuden tavoittaa palveluja. Digitalisaatiosta ei kuitenkaan ole hyötyä, ellei sen avulla saatava palvelu ole ehdottoman luotettavaa ja siihen tarvittava käyttöliittymä ehdottoman turvallinen ja käyttäjälleen sopuhintainen. (Palvelualojen työnantajat PALTA ry,

Digitalisaatio palvelualoilla-Pysykö Suomi mukana digikehityksessä, 9,18). Vastaakohtana digitalisaatiolle on analogisaatio. Digitalisaation myötä voi toimittaa kirjoittamansa tekstin sähköpostilla vastaanottajalle tai liittää tuon samaisen tekstin internetiin luettavaksi laajemmalle yleisölle. Vaihtoehtona tähän olisi paperinen kirje, kopio-kone tai tiedotustilaisuus, jossa sama teksti luettaisiin ääneen tai kerrotaisiin osallis-tujille – analogisaatio. Digitalisaatio siis osaltaan nopeuttaa ja poistaa päällekkäistä työtä. Ilkka Lavas kirjoittaa artikkelissaan Digitalisaatio, että ”...digitalisaatio on en-nemminkin prosessimuutos, joka lähtee teknologian mahdollistamasta tekemisen ja prosessien parantamisesta markkinoinnissa, myynnissä...”. (Lavas, 2015).

Kysymys on siis analogisen tiedon, asian tai esineen muuntamisesta digitaaliseksi. Asian selventämiseksi voidaan yksinkertaisina esimerkkeinä mainita vanhat vinylilevyt, jotka on muunnettu suoratoistomusiikiksi, vanhat paperivalokuvat löytyvät nykyisin pilvipalveluista, sanomalehdet ovat muuntuneet internetiin sivuiksi ja kirjoja on muunnettu suoraan niin sanotuiksi e-kirjoiksi. Unohtaa ei sovi myöskään kivijalkakauppoja, joiden yksi selviytymiskeino on verkkokaupat. (Ilmarinen, Koskela 2015, 2.1 Digitalisaatio) Digitalisaatio on siis käsite, joka koskettaa koko yhteiskuntaa. Se ravisuttaa sen rakenteita ja tosiasiallisesti se muuttaa vaikuttamisen keinoja ja muuttaa tehtävää työtä merkittävästi. Se mahdollistaa prosessien tehostamisen sähköisillä järjestelmillä. Oikeammin se tarkoittaa digitalitekniikan haltuunottoa yhteiskunnan jokaisella toimialueella. Digitalisaatio on ajatuksissamme, asenteissamme ja kokemuk-sissamme yhtenä tekijänä. Se mahdollistaa poikkihallinnolliset työkalut ja toiminnan-ohjausjärjestelmät. Se ei kuitenkaan ole pelkästään paperisista asiakirjoista luopu-mista, vaan jatkuvasti käytössä olevat perustietokoneohjelmat voidaan korvata täydellisesti automatisoiduilla palveluilla. Digitalisaatio siis vähentää perinteistä manuaali-esti tehtävää työtä, mutta osaltaan se luo uudenlaista työtä. Asiantuntijoita ei kuiten-kaan koskaan voida korvata tietokoneilla tai sähköisillä palveluilla. Digitalisaatio on joka tapauksessa meille kaikille suuri mahdollisuus. (Talentree Business partners www-sivut 2020)

3.2 Riittääkö digitalisoituminen digitalisaatioon

Digitalisoituminen muuttaa ihmisen käytöstä ja käyttäytymistä. Se muuttaa myös yksittäisiä yrityksiä, ja niiden ydintoimintoja. Se muuttaa myös koko yhteiskuntaa. Mutta yhtä kaikki digitalisaatiolla pyritään uudistamaan yrityksen tai yhteisön toimintamalleja. Yrityksissä se vaikuttaa strategioihin, markkinointiin, tuotteistamiseen ja teknologia-arkkitehtuuriin. Nämä asiat, jos mitkä määrittelevät työntekijöiden osaamistarpeita. Digitalisoituminen vaatii kouluttautumista, se vaatii osaamista. Aktiivinen yritys tai jopa yhteiskunta muuttaa itse toimintamallejaan digitalisuutta hyödyntämällä. (Ilmarinen, Koskela 2015, 2.1 Digitalisaatio).

Yhteiskunta voi myös itse vaikuttaa digitalisaatioon. Sähköistämällä palveluitaan se voi kiihdyttää digitalisaatiota. Toisaalta yhteiskunta voi myös hidastaa sen edistymistä, kuten voidaan huomata esimerkinomaisesti digilehtien kohdalla. Paperisten sanomalehtien arvonlisäveron osuus on vain 10 prosenttia, kun taas digilehtien arvonlisäveron osuus on huimat 24 prosenttia. Pudottamalla arvonlisäveron osuutta voisi yhteiskunta nopeuttaa digilehtien yleistymistä. Digitalisoituminen ei siis pelkästään riitä digitalisaatioon. Se vaatii yhteistyötä niin ihmisten kuin koko yhteiskunnankin kesken. (Ilmarinen, Koskela 2015, 2.1 Digitalisaation kehityskaari)

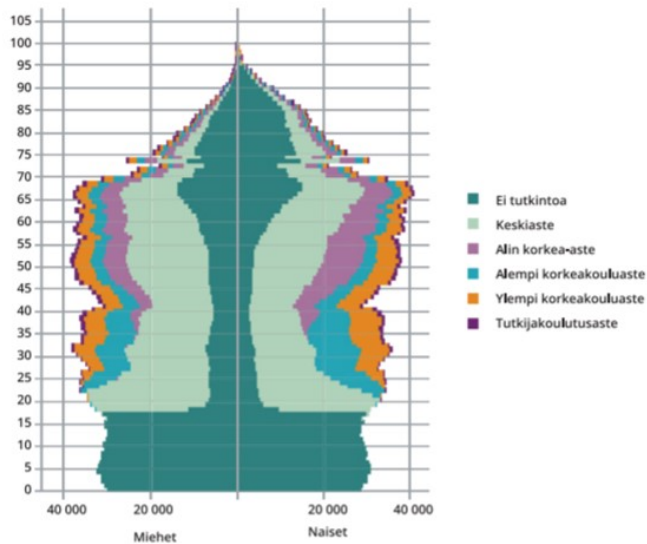
Euroopan komissio yrittää parhaansa mukaan myös edistää digitaalista muutosta. Komissio näkee, että digitaalinen muutos hyödyttää koko Euroopan aluetta. Komission puheenjohtaja Ursula von der Leyen on todennut: ”Se kattaa kaiken kyberturvallisuudesta kriittisiin infrastruktuureihin, digitaalisesta koulutuksesta osaamiseen ja demokratiasta mediaan. Haluan, että digitaalinen Eurooppa kuvastaa Euroopan parhaita ominaisuuksia – avoimuutta, oikeudenmukaisuutta, monimuotoisuutta, demokraattisuutta ja luottamusta.” (Euroopan komission lehdistötiedote 19.2.2020)

Digitalisaatio vaikuttaa siis meihin kaikkiin, joten EU:n yhtenä strategiana onkin EU:n arvojen mukaisesti ottaa käyttöön digitalisaatio palvelemaan meitä ihmisiä sekä yrityksiä. EU on myös päättänyt globaalina johtajana olla esikuvana kansainvälisessä digitaalitaloudessa ja tukea kehittyviä talouksia siinä. EU laatii myös digitaalisia standardeja ja myös edistää koko maailmassa niiden hyödyntämistä. (Euroopan komission www-sivut 2020)

Lähitulevaisuuden keksinnöt tulevat uudistamaan koko ihmiselämän. Tulemme näkemään, miten maailma muuttuu ympärillämme ja miten esimerkiksi digiosaaminen tulee merkitsemään entistä enemmän elämässämme ja toimissamme. Ei syyttä puhuta neljännessä teollisesta vallankumouksesta. Mutta kyseessä on siis tieto, verkko ja digitaalisuus. Muuttuvat työpaikat ja muuttuvat työt vaativat uusia ja erilaisia kykyjä ja taitoja. Digitalisaatiosta tulee tai on jopa jo tullut arkipäivää lähes kaikilla osa-alueilla, joten digiosaamisen perustaitoja tarvitaan kaikkialla. Jos on työelämässä mukana, tulee tämänkaltaisen osaamisen olla hallussa enemmän kuin hyvin. Digiajan työelämävalmiudet – kaikille kätevästi kertoo vielä lisäksi, että jopa kolmasosa suomalaisista työpaikoista tulee katoamaan digitalisaation myötä. Mutta on tärkeää myös huomata, että vieläkin useampi työ tulee muuttumaan. Tietoisuus tästä kannustaa varmasti meistä jokaista oppimaan ja opettelemaan uusia taitoja. (SAK www-sivut 2020, 4,6)

Työntekijälle luodaan siis uusia vaatimuksia osaamisen suhteen. Vaaditaan sekä laajaa osaamista monilta eri työntekeksen alueilta, kuin myös erikoisosaamista määritellyltä alueelta. Työntekijältä vaaditaan kykyä ymmärtää ja täydentää omaa osaamistaan jatkuvasti. Lisäksi vaaditaan, että työntekijä ymmärtää digitalisaation vaikutuksen omiin työtehtäviinsä sekä asiakkaisiinsa nähden. Unohtamatta tässä kohtaa myöskään omaa työtehtäväänsä taikka liiketoimintaansa. On suorastaan välttämätöntä ymmärtää ja kehittää omaa osaamistaan jatkuvasti. (Ilmarinen, Koskela 2015, 9.6 Kasvata digiosaamista)

Osaamisen kehittäminen ja osaamisen täydentäminen tulee olla joustavaa ja jatkuvaa. Se voi myös rakentua erilaisista kokonaisuuksista, joita voidaan opetella omassa tahdissa. Mikäli osaamista ja sen tasoa ei tulla nostamaan tulee Tilastokeskuksen tilaston mukaan Suomeen syntymään kapeikkoja osaamisen suhteen. Alla olevasta kuvasta on helppo havaita, että henkilöillä, joilla ei ole tutkintoa eli on vain vähäinen koulutus, vähenee työpaikat entisestään. (SAK www-sivut 2020, 7)



Kuva 1. Väestö koulutuksellisen taustan mukaan vuonna 2015. (Tilastokeskus, 2016)

Yhtäältä kun vaaditaan osaamisen kehittämistä ja uuden oppimista, vaaditaan vanhoista työtavoista poisoppimista. Oma muutoksetteryttö punnitaan tuossa kohtaa. Uusi kasvava sukupolvi, joka on kasvanut älylaite kädessään ja osaavat jo ajatella eri digitaalisia arvoja, kuten nopeutta käytettävyyttä ja osaamisen moninaisuutta, pitävät näitä itsestänselvytenä. Vanhemmilta henkilöiltä se vaatii ajattelun muutosta ja digitaalisen maailman uutta ymmärrystä. Henkilöille, jotka eivät ole olleet tekemisissä tietotekniikan kanssa nämä eivät ole yksinkertaisia asioita ymmärtää. (Ilmarinen, Koskela 2015, 9.6 Kasvata digiosaamista)

Nyt kun maailma on globaalisesti digitalisaation murroksessa, on erityisen tärkeää huolehtia siitä, että kaikilla ja kaiken ikäisillä on valmiudet toimia yhteiskunnassa. Nyt työelämässä työskentelevät ovat vielä kymmeniä vuosia töissä. Mitkä ovat osaamisen kehittämisen keinot heidän osaltaan?

3.3 Digitalisaatio, perinteinen työ ja kokeilukulttuuri

Työtehtävät, joissa vaaditaan käsillä tekemistä, käden taitoja, luovaa ja soveltavaa ajattelua tai tunneälyä ovat parhaiten suojassa muutoksilta. Mutta on huomattava, että koska toimintaprosesseja kehitetään jatkuvasti, tulee digitalisaatio itsessään tarjoamaan meille uusia työmahdollisuuksia. Voidaan puhua jopa kokonaan uusien liiketoimintojen kehittämisestä. Toisaalta ihmiset kehittävät myös itse omaa työtään. He

hankkivat lisäkoulutusta tai kouluttautuvat jopa uudelleen. Usein myös työpaikan vaihtaminen osaamistason mukaisesti tulee kyseeseen. (Alasoini, Työpoliittinen aikakauskirja 2/2015, 28)

Puhutaan myös töiden osittamisesta. Digitalisaation myötä voidaan yksinkertaistaa ja osaltaan osittaa monia työtehtäviä, joita ei ole mahdollisuus korvata teknologian avulla. Näin voidaan jo heti alkumetreillä ryhtyä suunnittelemaan uusia työtehtäviä. Suomessa on, verrattuna kansainvälisestikin, korkea koulutustaso ja hyvät mahdollisuudet opiskella ja kehittyä työssään, joten työn yksinkertaistaminen saattaa kuitenkin johtaa osaamisen vajaakäyttöön ja työn sisältöjen köyhtymiseen. (Työ- ja elinkeinoministeriön www-sivut, Työpoliittinen aikakauskirja 2/2015, 29)

Digitaalista mobiilitekniikkaa hyödyntämällä voidaan löytää uudet tavat työn tekemiseen. Se tarkoittaa työn tekemistä erilaisissa työn tekemisen paikoissa, ympäri vuorokauden osana kaikenlaisia yhteisöjä ja verkostoja. Siinä toimitaan täysin uudenaikaisessa työaikakulttuurissa, työtilaratkaisuisissa ja työyhteisöissä. Tällöin työn ydinsisältö on vastaanottaa tietoa, käsitellä sitä ja tuottaa siitä uutta tietoa. Uudet työn tekemisen tavat on yksi merkittävimmistä innovaatioista työelämässä. (Työ- ja elinkeinoministeriön www-sivut, Työpoliittinen aikakauskirja 2/2015, 30).

Digitalisaatio on yhtäältä uudistumista, mutta uudistumista ei voi olla, ellei ole myös kokeilua ja uuden etsimistä. Vaaditaan siis rohkeutta, ripaus uteliaisuutta ja paljon luovuutta. Uudet ideat tulee rohkeasti ottaa käyttöön ja tehdä käyttäjien antamien palautteiden perusteella hyviä johtopäätöksiä ja tarpeen vaatiessa myös suunnan muutoksia. Tällaisen muutoksen eteenpäin vieminen vaatii vahvaa henkilö- ja muutosjohtamista. Kokeilukulttuurissa on lupa epäonnistua, koska epäonnistuminen antaa luvan oppia taas uutta. Epäonnistuminenkaan ei ole epäonnistumista, vaan mietitty idea on sillä hetkellä ollut kehityskelvoton ja siitä voidaan luopua ja muuttaa suuntaa. (Ilmarinen, Koskela 2015, 9.2 Yllytä rohkeuteen, uteliaisuuteen ja kokeiluun)

Koko digitalisaatio ja digitalisoituminen rakennetaan informaatioteknologian varaan. Ainoastaan se mahdollistaa koko muutoksen. Tämän ymmärtäminen johtaa konkreettisiin haasteisiin. Informaatioteknologia on teknologian ohella johtamista, yhteistyötä ja keskittymistä ja siksi se vaatii koko yhteisön osallistamista. Se on osaltaan myös

kykyä hankkia, hallita, yhdistää ja jalostaa unohtamatta analysointia. Kaikesta tuotetusta tiedosta tulee yhä tärkeämpää teknologian ja digitalisaation aluetta. Siksi myös toimintavarmuuden merkitys kasvaa. (Ilmarinen, Koskela 2015, 9.5 Luo mahdollistava IT)

Verkossa toimimisen varmuus on yksi perustoiminnoista. Verkkokatkot ja virheet vaingoittavat yrityksen tai yhteisön mainetta. Asiakkaiden tulee voida käyttää digitaalisia palveluita ympäri vuorokauden ja vuoden jokaisena päivänä reaaliaikaisesti. Digitekniikka on kuitenkin haavoittuvaista ja syitä siihen on monia. Verkon kuormitus on suurta, integraatiot eri ohjelmien ja järjestelmien välillä lisäävät häiriöriskiä. Näihin tulee varautua etukäteen niiden merkityksen vaatimalla tavalla. (Ilmarinen, Koskela 2015 9.5 Luo mahdollistava IT, Toimintavarmuus ja kustannustehokkuus luovat perustan).

3.4 Välttämätön digitalisaatioon liittyvä turvallisuus; tietoturva sekä tietosuoja

Maailmassa on monia uhkia, niin fyysisessä kuin digitaalisessakin mielessä. Uhkien poistaminen ei ole mahdollista ja toisinaan se ei ole edes järkevää. Digitaaliseen turvallisuuteen, on sitten kyse tietoturvasta tai tietosuojasta, tähdätyt toimet ovat kuitenkin tärkeitä. Näillä toimilla tarkoitetaan muun muassa riskienhallinnan, sähköisen palvelun varmuuden, tietoturvallisuuden ja tietosuojan huomioon ottamista. Kyberturvallisuuttakaan ei saa unohtaa, koska kyse on sekä yhteiskunnasta että kansalaisista. Suuret riskit voivat kohdistua eri henkilötietoihin, palveluihin, viranomaisten prosesseihin tai itse tietoaaineistoon digitalisoituneissa toimintaympäristöissä. (Valtiovarainministeriön www-sivut 2020, Digitaalisen turvallisuuden kehittäminen)

Tietoteknisissä verkoissa liikkuu suuret määrät informaatiota yhtäaikaaisesti. Yleensäkin digitaaliset palvelut perustuvat avoimuuteen. Ovathan ne saatavilla avoimen internetin välityksellä. Joten, digitalisaation myötä syntyneet moninaiset uhat ovat koko yhteiskunnan harmina. Tämän takia myös rikollisuus muuttaa muotoaan jatkuvasti ja on kansainvälistä. Rikolliset ovat kiinnostuneita taloudellisesta hyödystä, joten kaupallisesti arvokas informaatio rahan lisäksi on arvokasta heille. Ilkivalta, hakkerointi, häiriköinti ja vandalismi ovat myös yhtenä osana digitalisaation uhkia. Esimerkiksi

murtautumisia viranomaisten järjestelmiin tai verkkopankkeihin, voidaan pitää vain rikollisten hupina. Identiteettivarkaus on rikollista toimintaa Suomessa. Toteutuneet uhat ovat aina kolhu yrityksen tai viranomaisen maineelle ja luotettavuudelle. (Ilmarinen & Koskela 2015, 9.7 Hallitse turvallisuusuhat)

Valtiovarainministeriö vastaa sähköisen asioinnin yleisistä perusteista ja valmistelee tietoyhteiskunnan turvallisuuden linjauksia ja säädöksiä. Näiden lähtökohtana on julkisen hallinnon eri toimijoille määritetyt tietoturvallisuutta ja myös kyberturvallisuutta aiheellisesti koskevat vaatimukset. (Valtiovarainministeriön www-sivut 2020, Digitaalisen turvallisuuden kehittäminen)

”Digitaalisten palvelujen tarjoamisesta (306/2019) annetun lain mukaisesti viranomaisen on suunniteltava ja ylläpidettävä digitaaliset palvelunsa siten, että niiden tietoturvallisuus, tietosuoja, löydettävyys ja helppokäyttöisyys on varmistettu” kerrotaan Valtiovarainministeriön www-sivulla. Julkisen hallinnon tiedonhallinnasta annetussa laissa (906/2019) on kerrottu julkisen hallinnon tietoturvallisuuden vähimmäisvaatimukset. Tiedonhallintalain ja turvallisuusluokitteluasetuksen perusteella on valmisteltu tietoturvallisuussuosituksia Tiedonhallintalautakunnassa vuonna 2020 järjestettävää käsittelyä varten. (Valtiovarainministeriön www-sivut)

Jo yli 20 vuotta sitten on tunnistettu viranomaistoiminnalle tietoturvallisuuden perusvaatimukset. Tämä tiedonhallintalaki kohdistuu tietojärjestelmien ja tiedonvaihdon väliseen sääntelyyn. Yhtenä huomattavana tekijänä korostuukin vastuullisuus viranomaisten osalta. Yhtä kaikki uusi laki ottaa nyt ensiaskeleitaan yhdenmukaisempaan tiedonhallintaan koskien viranomaistoimintaa. (Valtioneuvoston www-sivut 2020 Voutilainen, 2019)

Henkilötietojen suoja on jokaisen ihmisen perusoikeus ja sen eteen tulee tehdä töitä yhteiskunnassa, jotta se toteutuu. Tammikuun lopulla (28.1.2020) piti oikeusministeri Anna-Maija Henriksson puheen Helsingissä Tietosuojapäivillä. Hän mainitsi puheessaan hallitusohjelmaan kirjatun, että henkilötietojen suojaa pyritään kehittämään määrätietoisesti. Kehityksessä tulee ottaa huomioon suojaa sääntelevä lainsäädäntökehikko ja periaatteet, jotka ohjaavat sitä. Digitalisaatio kasvaa huimaa vauhtia ja voi toki osaltaan keventää rutiininomaisten työtehtävien hoitoa, mutta lainsäädännöllä voi

olla vaikeuksia pysyä mukana. Onkin hyvä miettiä, miten tullaan ottamaan käyttöön uusia tapoja tehdä työtä ja samalla turvata yksityisyyden suoja ihmisille. Kaikkien on voitava luottaa täysin tietojenkäsittelyn laillisuuteen. Tänä päivänä on siis ymmärrettävä tietosuojan merkitys työtehtävissä. Henriksson lainasi vielä puheensa lopussa edesmennyttä Euroopan tietosuojavaltuutettua Giovanni Buttarellia: ” Tietosuojauudistus on muuttanut ihmisten oikeuksien ja vapauksien kunnioittamisen kulttuuria, ja tämän tietosuojakulttuurin muutoksen tulee heijastua kaikilla yhteiskunnan aloilla. ” (Valtioneuvoston www-sivut 2020, Henriksson 2020)

Petri Freundlich pohti Perustuslakiblogissa YK:n erityisraporttoija Philip Alstonin ja erityisraporttoijan oikeudellinen neuvonantaja Christian van der Veenin European University Institutin (EUI:n) ihmisoikeuskurssilla käsittelemää digitalisaatiota ja sen vaikutusta ihmisoikeuksien toteutumiseen. Erityisraporttoijat nostivat esiin ihmisoikeuksiin liittyviä ongelmia ja kysymyksiä. Yhtenä pääteemana kurssilla oli, että äänestettyjen päättäjien tulee miettiä pelin säännöt ja katsoa kokonaisuuksia laajemmin. Lainsäädännön tulee myös tarkkaan ennaltaehkäistä ihmisoikeusloukkaukset ja saattaa syylliset vastuuseen, mikäli loukkauksia on syntynyt. Digitalisaation vaikutus ihmisoikeuksien toteutumiseen on pitkälti kiinni siitä, miten digitalisaation synnyttämiä mahdollisuuksia käytetään. (Freundlich 2020)

Joten, kaikki mahdolliset uhat tulee säännöllisesti arvioida ja kartoittaa. Riskien todennäköisyys tulee miettiä ja ryhtyä sen vaatimiin toimenpiteisiin. Lisäksi voidaan varautua etukäteen erilaisin toimenpitein riskien toteutumisen varalta. Siksi viestintäsuunnitelmaan laatiminen osana varautumissuunnitelmaa on erittäin tärkeää. Samalla tavalla, kun yrityksissä pidetään paloharjoituksia, voidaan yrityksissä harjoitella toimintaa, jos mahdollinen uhka toteutuu. Turvallisuuskysymykset tulee aina huomioida ennakoinvasti, koska se johtaa hyvään tulokseen. (Ilmarinen & Koskela 2105, 9.7 Hallitse turvallisuusuhat)

Huhtikuussa 2019 voimaan tullut Laki digitaalisten palvelujen tarjoamisesta (kohentaa kansalaisten sähköistä asiointia viranomaisasioinnissa. Tämän lain sisältö kattaa saatavuuteen liittyvät vaatimukset. Se sisältää myös sähköiseen tunnistamisen perusteet ja siihen liittyvät vaatimukset. Lakia tulee tulkita yhdessä tiedonhallintalain, julkisuuslain ja tietosuojalainsäädännön kanssa. Tässä Digipalvelulaissa on määräävänä

tekijänä viranomaisten korostunut velvollisuus tarjota ensiluokkaisia sähköisiä palveluita kaikille asiakkaille, jotka asioivat viranomaisten luona. Laki on velvoittavaa sääntelyä viranomaisille, mutta vaihtoehtoista niille asiakkaille, jotka eivät esimerkiksi halua asioida sähköisesti. Edelleenkin käytetään hallintolakia, lakia sähköisestä asiointista viranomaistoiminnassa, kielilakia sekä hallinnon yhteisistä sähköisen asioinnin tukipalveluista annettua lakia- Myös muita lakeja sovelletaan, jos niissä on mainintoja sähköisistä säännöksistä. (Valtioneuvoston www-sivut 2020 Voutilainen, 2019)

Hyvää hallintoa ja oikeusturvaa on mahdollista parantaa digitalisaation keinoin. Yhteiskunnan ja ihmisten hyväksi luodut palvelut voivat digitalisoituina vastata jopa paremmin tarpeisiin. Tiedämme kuitenkin myös sen, että kaikki eivät pysy tässä nopeataimpoisessa digikehityksessä mukana. Jakoa ei saa syntyä digitaidottomien ja digitaistoisten välille, vaan hyvän hallinnon tulee olla kaikkien ulottuvilla. (Pöysti, 2018)

Lakien säätäjien tulee elää nykypäivässä ja huolehtia että lakimme soveltuvat nyky-yhteiskunnan muutoksiin ja että kansalaisten odotukset täyttyvät myös näissä asioissa. (Valtioneuvoston www-sivut 2020 Voutilainen, 2019)

Suomessa on tällä hetkellä menossa valtava muutos. Hyvinkin vakaalta paperisten asiakirjojen aikakaudelta ollaan siirtymässä sähköisiin palveluihin ja sähköisiin asiakirjoihin myös julkisella sektorilla. Puhuttaessa sähköisistä tietojärjestelmäalustoista tiedetään niiden mahdollistavan sähköisiä palveluja ja jopa kansainvälistävän niitä. Asuntolainhakemukset, Kelan lomakkeet, apteekkien reseptit, Verohallinnon lomakkeet ja jopa tuomioistuimiin lähetettävät asiakirjat voidaan toimittaa sähköisesti. (Ilmarinen & Koskela 2015, 6.3 Automatisoi volyymit)

Uudet toimintatavat haastavat ja kyseenalaistavat meidän vanhat jo hyväksi havaitut käytänteet. Uudet toimintatavat luovat uusia käytänteitä ja palveluita ja toivon mukaan tekevät niistä toimivampia ja joustavampia. Valtiovarainministeriö on vuonna 2019 julkaissut Kansalaisten asiointi- ja julkisen palveluverkoston kehittäminen – Tuottavuus- ja digitalisaatioanalyysi -raportin. Tuon raportin tarkoitus on ollut selvittää, miten julkisia palveluita voitaisiin toimittaa kansalaisille laadukkaammin ja tehokkaammin vuoden 2020 lopussa. On jo tultu huomaamaan, että digitaaliset palvelut ovat

huomattavasti edullisempia kustannuksiltaan kuin käyntiasiointi. Ikääntynyt väestö asettaa digitaalisille palveluille kuitenkin haasteen. Myös jotkin erityisryhmät kuten liikunta- ja näkövammaiset tai suomen-, ruotsin tai englannin kieltä taitamattomat on huomioitava. Viranomaisilla onkin ollut jo pitkään yhteisiä asiakaspalvelupisteitä heitä varten. Näissä pisteissä yhtenä palvelukonseptina on ollut sähköisen asioinnin neuvonta ja asiantuntijapalvelun tarjoaminen etäpalveluna. (Edilex www-sivut, 2019)

Periaatteet, joihin julkisen palveluverkoston tavoitela perustuu ovat selkeät: ”Kansalaisella on mahdollisuus asioida viranomaisen kanssa kaikissa asioissa sähköisen kanavan välityksellä kaikkina vuorokauden aikoina vaivattomasti. Sähköinen palvelukanava on ensisijainen asiointikanava, koska se on helppokäyttöinen. Palveluneuvonta keskittyy sähköiseen kanavaan, jota viranomaisten valtakunnalliset puhelinpalvelut tukevat. Asiointipisteissä tarjotaan pääasiassa asiantuntijapalveluja. Siirtymäaikana paperimuotoisia hakemuksia voidaan tuki jättää asiointipisteeseen. Seuraavan kymmenen vuoden aikana asiointipisteiden tehtävänä on tukea kansalaisia sähköisten palvelujen käyttöönotossa. Siirtymää sähköisiin viranomaispalveluihin tuetaan myös valtakunnallisilla asiakaslähtöisillä neuvonta- ja tukipalveluilla sekä kannusteilla.” (Valtioneuvoston www-sivut 2020, Kansalaisten asiointi- ja julkisen palveluverkoston kehittäminen -Tuottavuus ja digitalisaatioanalyysi 2019, 3)

Pohjoismaat nousevat kärkisijoille viranomaisasioinneissa. Tanska ja Viro ovat ohjanneet kansalaisiaan hyvin voimakkaasti käyttämään digitaalisia palveluja ja pitämään niitä ensisijaisena. Ruotsissa pyydetään erikseen suostumus sähköisten palveluiden kanaviin. Jos vastaus on puoltava, siirtyy viranomaiskäyttämään digitaalista palvelukanavaa. Norjassa sähköiset palvelut ovat heti oletuksena ja niistä pitää erikseen kieltäytyä. (Valtioneuvoston www-sivut 2020, Kansalaisten asiointi- ja julkisen palveluverkoston kehittäminen -Tuottavuus ja digitalisaatioanalyysi 2019, 11)

Tanskassa ja Virossa on yksi keskitetty verkkosivusto viranomaispalveluille. Näille sivustoille on koottu kaikki julkisen hallinnon digitaliset palvelut. Tanskassa yli 90 % väestöstä käyttää virallista sähköpostia ja heillä on tunnukset, joita voidaan käyttää tunnistauduttaessa pankkipalveluihin, viranomaispalveluihin tai jopa yksityisiin palveluihin. Virossa on kortti, jolla voi tunnistautua viranomaisten palveluihin. (Valtioneuvoston www-sivut 2020, Kansalaisten asiointi- ja julkisen palveluverkoston

kehittäminen -Tuottavuus ja digitalisaatioanalyysi 2019, 11) Suomi.fi -palvelu on kehitetty suomalaisille elämän eri tilanteisiin tätä varten. Tämän palvelun avulla voi esimerkiksi toimia eri viranomaisten kanssa. Kanavalta löytyy apua parisuhteen ja perheen asioihin, vammaisten ja ikääntyneiden palveluihin, terveyteen ja sairaanhoitoon liittyviin asioihin, työttömyyteen, opetukseen ja koulutukseen, asumiseen ja jopa oman talouden hoitoon. Voit asioida helposti eri viranomaisten kanssa tai asioida jopa toisen henkilön puolesta. Varmasti yleistyessään hyvä palvelu meille kaikille, jos ja kun kansalaiset ottavat sen täysin käyttöönsä. (Suomi.fi -palvelun www-sivut)

Virossa on laskettu valtionhallinnossa 800 henkilötyövuotta digitaalisen identiteetin ja tunnistautumisen hyödyksi. Tanskassa on laskettu noin miljardi kruunua kansalaisten henkilökohtaisen arkiston säästöksi. Puhutaan siis todella merkittävistä kokonaissäästöistä, joista hyöty on toteutunut alue- ja paikallishallinnon viranomaisille. (Valtioneuvoston www-sivut 2020, Kansalaisten asiointi- ja julkisen palveluverkoston kehittäminen -Tuottavuus ja digitalisaatioanalyysi 2019, 12)

Kymmenen viimeisen vuoden aikana on tapahtunut merkittävää muutosta viranomaiskanssakäymisessä. Sähköisen palvelun käyttömäärät ovat lisääntyneet huomattavasti. Asiointikäynnit palvelupisteissä ovat vastaavasti vähentyneet merkittävästi. Noin vuodesta 2010 vuoteen 2018 ovat viranomaisissa asiointikäynnit vähentyneet noin 9 miljoonasta noin 5 miljoonaan käyntiin. Vuoteen 2029 mennessä käynnit arvioidaan vähenevän noin 3,3 miljoonaan. Osa käyntimäärästä johtuu sähköisten palveluiden puuttumisesta, joten tämäkin syy poistunee viimeistään vuonna 2029 kuten alla olevasta taulukosta voidaan todeta. (Valtioneuvoston www-sivut 2020, Kansalaisten asiointi- ja julkisen palveluverkoston kehittäminen -Tuottavuus ja digitalisaatioanalyysi 2019, 14)

Taulukko 1. Käyntiasioinnin määrä/syy vuosina 2019, 2023 ja 2029.

(Kansalaisten asiointi- ja julkisen palveluverkoston kehittäminen -Tuottavuus ja digitalisaatioanalyysi 2019, 14)

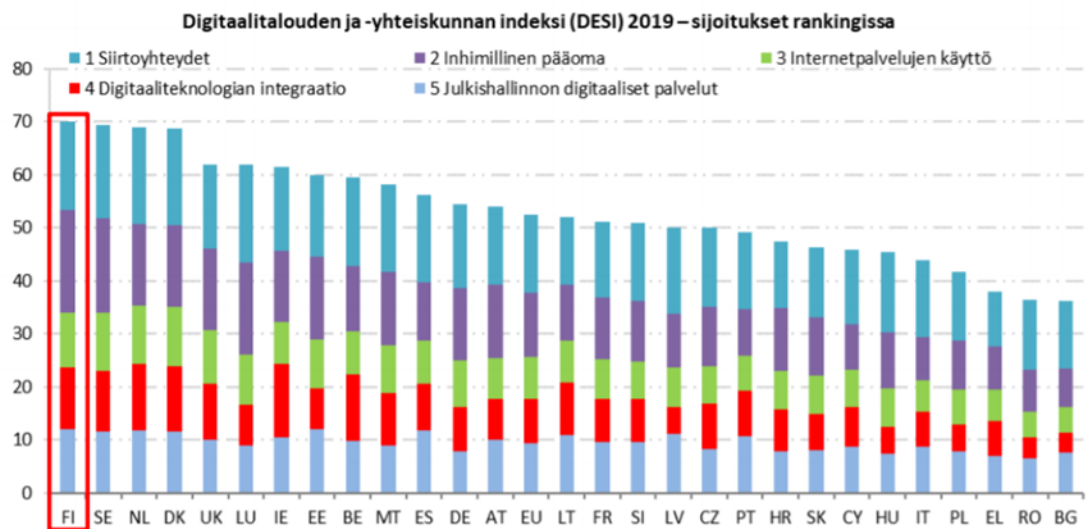
Käyntiasioinnin syy	2019 (milj. käyntiä)	2023 (milj. käyntiä)	2029 (milj. käyntiä)
Viranomaistarpeista johtuva asiakkaan kohtaaminen			
Tunnistaminen	0,8	0,7	0,7
Vaikuttaminen	0,55	0,45	0,3
Asiakkaan tottumuksesta, osaamisesta tai mahdollisuuksista johtuva tarve			
Kyvykkyys	2,85	2,5	2,3
Sähköisten palvelujen puuttuminen			
Saatavuus	0,8	0,2	0
Yhteensä	5,0	3,65	3,3

Asiakkaan tottumuksesta, osaamisesta tai mahdollisuuksista johtuvasta tarpeesta toteutuvat käyntimäärät arvioidaan putoavan seuraavan 10 vuoden aikana noin 19 prosenttia. Voidaan päästä vieläkin pienempään käyntiasioinnin volyyymiin, kun kaikki mahdollisuudet digitaalisten palveluiden parantamiseksi ja automaation lisäämiseksi on käytetty hyväksi. Yhtä kaikki, suomalaisten digitaaliset valmiudet ovat hyvät, mutta vielä ei palveluiden käyttö nouse ihan samalle tasolle. Suurin osa aktiivisista kansalaisista käyttää digitaalipalveluita säännöllisesti ja vain muutamat ryhmät ovat haasteellisempia. On myös huomioitava, että esimerkiksi vuonna 2029 eläköityvät henkilöt ovat olleen koko työuransa ajan sähköisten palveluiden käyttäjiä. (Valtioneuvoston www-sivut 2020, Kansalaisten asiointi- ja julkisen palveluverkoston kehittäminen - Tuottavuus ja digitalisaatioanalyysi 2019, 18)

Sähköisissä toimintatavoissa on siis mahdollista luoda luotettavat polut palveluille ja näin auttaa eri elämäntilanteissa olevia kansalaisia. Luotaessa sähköisiä palveluita tulee niistä tehdä niin houkuttelevia, että ne ovat asiakkaille ensisijainen vaihtoehto lähestyä viranomaisia. Siksi niiden tulee olla käyttäjälähtöisiä hyvin suunniteltuja ja uudistettuja palveluprosesseja. Suurella osalla nuoria suomalaisia on jo nyt hyvät tietotekniikkataidot ja -osaaminen. Vanhemman sukupolven ongelmana on toki oppia toimimaan sähköisesti. Mutta, nykymailman hektisyys ja kaikkien palveluiden saatavuus ajasta ja paikasta riippumatta on tätä päivää. Julkisen hallinnon digitalisaation myötä tehostetaan palvelutuotantoa ja säästetään kaikkien yhteisiä varoja. (Valtiovainministeriön www-sivut 2020, Digitalisaatio, kokeilut ja normien purkaminen)

Meidät luetaan jo nyt tässä vaiheessa muutosta yhdeksi kärkimaaksi sähköisten palveluiden ja digitalisoinnin kehittämisessä. Euroopan komissio seuraa jäsenvaltioidensa

digitaalista kykyä kilpailla. Raporttia aiheesta on laadittu jo vuodesta 2015 lähtien. Raportin nimi on Digitaalitalouden ja -yhteiskunnan indeksi (DESI) 2019. Raportissa on viiden osa-alueen indikaattorien tietoja ja maakohtaisia linjauksia näkemyksiin ja tapoihin. Kuten kuvassa (kuva 1) voidaan selvästi havaita Suomen kärkisijoitus. (Euroopan komission www-sivut). Julkishallinnon digitaalisissa palveluissa ja inhimillisessä pääomassa Suomi on sijoittunut aivan kärkeen. Ruotsin, Tanskan, Alankomaiden, Luxemburgin, Irlannin, Yhdistyneen kuningaskunnan, Belgian ja Viron ohella Suomi on siis huippusuoriutujien ryhmässä.



Kuva 1. Digitaalitalouden ja -yhteiskunnan indeksi 2019, Maaraportti Suomi (Euroopan komissio 2019).

Suomi on sijoittunut vuoden 2019 raportissa ensimmäiselle sijalle pistemäärällä 69,9 (Taulukko 1). Euroopan komission kokonaispisteet Suomelle ovat huomattavasti yli keskiarvon 52,5. Digitaalisissa palveluissa Suomi on siis kärjessä. Kolmen vuoden DESI -raportit kertovat myös sen, että vuonna 2018 sijoituimme 3. sijalle ja vuonna 2017 2. sijalle. (Euroopan komission www-sivut 2019, Digitaalitalouden ja -yhteiskunnan indeksi).

Hallituksen toimintasuunnitelmassa vuosille 2018–2019 oli nimetty muun muassa kärkihankkeiksi: ”Digitalisoidaan julkiset palvelut, Rakennetaan digitaalisen liiketoiminnan kasvu ympäristö, Sujuvoitetaan säädöksiä, Otetaan käyttöön kokeilukulttuuri sekä Parannetaan johtamista ja toimeenpanoa”, joten Suomi todellakin yrittää sähköistyä. (Valtioneuvoston julkaisusarja 27/2018, 39)

Digitalisoinnin periaatteet on jo vahvistettu. Lainsäädäntö, koskien sähköisen asioinnin tukipalveluja, on hyväksytty eduskunnassa. Sähköisten palvelujen tiekartta vuosille 2017–2021 on valmistunut jo kesäkuussa 2017. Verkkopalvelu nimeltä Suomi.fi on otettu käyttöön syksyllä 2017 ja uusi tiedonhallintalaki on astunut voimaan heti jo vuoden alusta 2019. Hallituksen linjauksia sähköisen asioinnin ensisijaisuudesta toimeenpannaan koko ajan. Nämä kaikki hallituksen linjaukset auttavat omalta osaltaan laajentamaan digitalisaatiota ja uutta digitalista kokeilukulttuuria. (Valtioneuvoston julkaisusarja 27/2018, 40–41)

Suomen hallitusohjelman 2018–2019 toimintasuunnitelmassa julkisen hallinnon yhtenä kärkitavoitteena on siis ollut purkaa turhaa sääntelyä koskien digitalisoiuihin palveluihin siirtymistä. Digitalisaatio on nimetty tuolloin myös yhdeksi Suomen hallitusstrategian teemaksi. Tavoitetilaa on asetettu vuoteen 2025, jolloin Suomeen on todennäköisesti mahdollistettu suotuisa ympäristö toimia digitalisesti. Kyse on tällöin palveluista sekä julkisesta päätöksenteosta. Puhutaan niin sanotusta ”yhden luukun” -periaatteesta. Käyttäjälähtöinen sekä asiakaslähtöinen tuottavuutta ja tuloksellisuutta nostava johtaminen edesauttaa tätä määrätietoista tahtotilaa ja kohti määrätietoista tavoitteen saavuttamista. Myös tavallisen Suomessa asuvan asukkaan arkipäivää ja yrittämistä on helpotettu nimenomaan purkamalla turhaa byrokratiaa luomalla toimivaa käytäntöä. Uudistamista on vahvistettu erilaisin digitalisin kokeiluoin kansalaisia tukien ja osallistaen. (Valtioneuvoston www-sivut 2020, Digitalisaatio, kokeilut ja normien purkaminen)

4 HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

4.1 Mitä on oppiminen, osaaminen ja osaamisen kehittäminen virastossa?

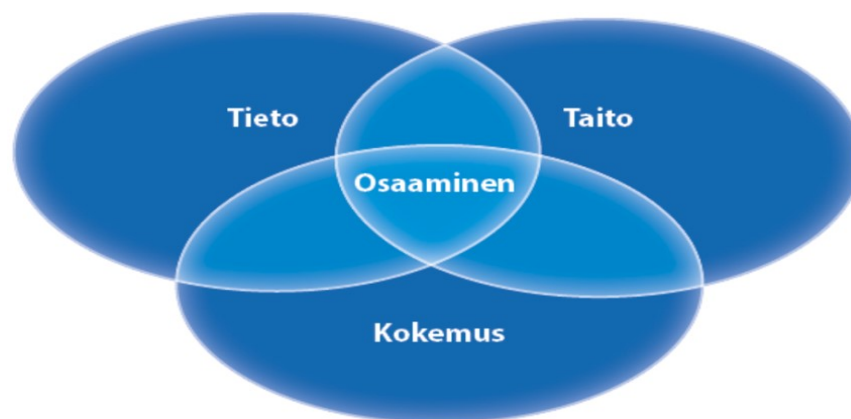
Prosessina oppiminen on hyvinkin monimutkainen prosessi. Yleensä ajatellaan, että oppiminen on tietojen lisääntymistä, asioiden muistamista ja tarvittaessa asioiden toistamista, soveltamista, ymmärtämistä, ajattelun muuttumista ja ihmisen muuttumista.

Voimme kuitenkin jakaa oppimisen niin sanottuun pintaoppimiseen, joka perustuu asioiden muistamiseen sekä syväoppimiseen eli asioiden ymmärtämiseen perustuvaan oppimiseen. Mutta oppimiseen liittyy kiinteästi taustatekijät, prosessi ja tuotos sillä oppiminen on tosiaan kokonaisvaltainen prosessi. (Tynjälä 1999, 12, 16)

Oppimisessamme aivot ovat pääosassa. Muistijäljet tallentuvat aivokuoreen ja jättävät meihin muistijäljen. Aivojemme etuosasta löydämme älykkäät toiminnot. Älykkäisiin toimintoihin luetellaan muun muassa huomiot tai tekemämme havainnot, tarkkaavaisuutemme sekä oma ajattelumme, johtopäätökset sekä päätöksentekokyky, innovointi, sosiaalisuus sekä viimeisenä, mutta ei vähäisempänä työmuistimme. Ilman aistejamme ei aivomme saa muistijälkiä. Muistimme on aivojemme varasto – täynnä tietoa. Tuossa varastossa tieto on ketjutettua, eli pohjautuu aina aiempiin eri yhteyksiin. Muisti voi myös pettää meidät. Muistojamme voidaan terapialla jopa poistaa joillakin lääkeaineilla tai joitakin muistoja voidaan korvata uusilla. Jos opettelemme ajattelemaan ja keskitymme opetettaviin asioihin ajattelukyvyllämme, on se parempi keino oppimiseen kuin ulkoa opeteltavat litaniat, jotka voivat unohtua. Mitä enemmän käytämme aivojamme sitä enemmän ne vahvistuvat ja pysyvät kunnossa. Jos taas pitäydymme vain tutuissa vanhoissa ympyröissä voimme huomata aivomme supistuvan pikkuhiljaa. Siitä hyvänä esimerkkinä on opittu kieli, joka käyttämättömänä hukkuu aivoistamme. (Ojala 2018, 61–63)

Voimme kehittää omaa oppimistamme myös pelkästään katselemalla toisten työntekeä. Aivoissamme on niin sanottuja peilisoluja, joita voidaan tässä käyttää hyödyksi. Meidän oma mieleemme päättää mitä opimme, koska se mihin suuntaamme huomiomme vaikuttaa oppimiseemme. Tahto ja tahdonvoima saavat meitä ajattelemaan oikeita asioita oppimisen suhteen. Ihminen tarvitsee lisäksi itseohjautuvuutta, jotta pystyy käyttämään tuota tahdonvoimaansa. Positiivinen tunnetila lisää oppimista. (Ojala 2018, s. 64–68) Oppiminen on siis ennen kaikkea tietojen lisääntymistä, uusien tietojen muistamista ja toistamista, soveltamista, ymmärtämistä, ajatuksen avartamista ja mahdollisuutta antaa tiedon muuttaa itseään. Voidaan ajatella myös, että kun yksi työyhteisössä oppii ja jakaa sen tiedon muille, myös organisaatio oppii ja sen tietämys lisääntyy. Aina kun opimme, jokin muuttuu sisällämme. Oppiminen voi olla yhtäkkistä ja nopeaa tai hidasta ja näkymätöntä. Ympäristö kuitenkin reagoi meidän muuttumiseemme. (Kupias & Peltola, 2019, 24–25)

Yhtä kaikki, jatkuva oppiminen suomalaisessa yhteiskunnassa on työllistyvyyden kannalta merkittävää ja jatkuvalla oppimisella voidaan vaikuttaa työntekijän osaamiseen. Opittujen asioiden osaaminen näkyy myös aivoissa. Ne alueet, joita käytämme työssä vahvistuvat. (Ojala 2018, 64, 68) Osaaminen on aktiivista toimintaa, joka koostuu ”tiedoista, taidoista ja kokemuksesta”, kuten Tuomi & Sumkin mainitsee kirjassaan Osaamisen ja työn johtaminen; organisaation oppimisen oivalluksia. Tuon tiedon taidon ja kokemuksen keskeinen tuotos on osaaminen. (Tuomi & Sumkin 2012, 1.3 Työ on osaamista, Työ on osaamisen ja toiminnan yhdistelmä)



Kuva 1. Osaamisen kokonaisuus kirjasta (Tuomi & Sumkin, 1.3. Työ on osaamista, Ero perinteisiin määritelmiin)

Organisaatioissa osaamisen kehittäminen vaatii aina johtamista, joka perustuu nimenomaisesti sen yrityksen strategiaan. Alati uudistuva strategia on osaamisen johtamisen tärkein perustavaa laatua oleva edellytys. Strategian perusta muodostuu arvoista, toiminta-ajatuksesta sekä ydinosaamisesta. Ensinnäkin on hyvä miettiä organisaation tulevaisuus, noin viiden tai kymmenen vuoden päähän. On hyvä jalkauttaa osaamisstrategia henkilöstölle ja ottaa heidät mukaan oppimaan. Hyvä osaamisen kehittämisen johtaminen kannustaa henkilöstöä aktiiviseen kokeiluun ja kehottaa kertomaan käytännön kokemuksia. Harkitsevaa tarkkailuakaan voidaan unohtaa. (Tuomi & Sumkin, 1.3 -Työ on osaamista, Visio määrittää arkityön)

Henkilöstön hyvä osaamiskyky antaa virastolle monia mahdollisuuksia kehittyä ydintoimintojensa hoitamisessa ja erilaisten muutosten hyväksymisessä. Voidaan jopa todeta, että osaava henkilöstö tuottaa koko virastolle kollektiivisesti onnistumisen

tunteita ja elämyksiä. Osaamisvajeinen henkilöstö johtaa puolestaan tuloksettomuuteen ja henkilöstön terveydellisiin ongelmiin. ”Kyky oppia ja uudistua, muuttua toimintaympäristön muuttuessa ja kehittyä sisäisesti, onkin nousemassa ydintekijäksi organisaation menestyksen tavoittelussa”, kertoo Tanskanen & Nenonen Muutos, verkot ja verkostot: oppivan työyhteisön solmukohdissa kirja sivullaan 45.

Kykyyntä oppia ja uudistua liittyy läheisesti tieteenkin uuden omaksuminen. Elämme tietoyhteiskunnassa, jossa tieto vanhenee erittäin nopeasti. Yhdeksi tärkeimmistä kyvyistä henkilöstön osaamisessa onkin taito kaivaa esiin uutta tietoa, omaksua se ja osata hyödyntää sitä. Tällöin ei voi myös unohtaa sovittaa uutta tietoa vanhan opitun sijaan tai sen päälle. Tämä vaatii jatkuvasti muuntautumiskykyä henkilöstössä. (Tanskanen & Nenonen 2009, 46–47)

Meistä jokainen oppii omalla tavallaan. Osa meistä on visuaalisia oppijoita ja oppii näkemällä, joten on hyvä käyttää alleviivauksia, värejä, kaavioita tai kuvia esityksissä. Kinesteettinen oppija oppii ilmeiden ja eleiden kautta koko kehoaan käyttäen. Tätä on hyvä hyödyntää niin, että käyttää koko koulutustilaa hyväkseen ja pyytää esimerkiksi ryhmiä liikkumaan koulutustilassa. Taktiilinen oppija käyttää käsiään oppimisessa, joten hänen olisikin hyvä tehdä itse muistiinpanoja tai kirjoitella post-it -lappuja itselle muistiin. Analyyttinen oppija hahmottaa yksityiskohdista kokonaisuutta ja taas globaali oppija näkee kaikki asiat kokonaisuuksina. (Valvio & Parviainen 2013, 158)

Menestyksekkäs työstä suoriutuminen, pätevyyden tuntemus ja ilo ovat niitä positiivisia vaikutuksia, joita työntekijä kokee omasta oppimisestaan, osaamisestaan ja osaamisensa soveltamisesta käytäntöön. Tietojen ja taitojen hallinta sekä näiden sovellus omaan työhön määrittelevät siis osaltaan kunkin omaa osaamista. Ja taas viranhaltijan motivaatioon hyödyntää näitä tietoja ja taitoja liittyy läheisesti jokaisen oma asenne. Nämä kaikki tekijät yhdessä määrittelevät viranhaltijan osaamisen, joka puolestaan on perusta työtehtävien hoitamiselle ja tavoitteille. Tämä viranhaltijan osaamisen asenne muodostaa organisaatiolle ratkaisevan seikan. (Tanskanen & Nenonen 2009, 50–53)

Virastossa työntekijöiden kollektiivinen osaaminen muodostaa viraston osaamisen. Tämä puolestaan johtaa viranhaltijat viraston strategian noudattamiseen ja toteuttamiseen sekä tavoitteiden täyttymiseen. Tällainen yhteisöllinen osaaminen on

parhaimmillaan muun muassa yhteistyötä ja kommunikaatiota sekä erilaisten tietojen ja taitojen hyödyntämistä ja jakamista, jotta yhteinen tavoite saavutetaan. Viraston yhteinen osaaminen vaatii myös osaamiselle otollista ilmapiiriä ja kulttuuria, jossa ymmärretään tiedon jakamisen arvo. Tämä kaikki vaatii myös uskallusta kokeilla uutta silläkin uhalla, että kokeilu ei johda toivottuun tulokseen. (Tanskanen & Nenonen 2019, 53)

Virasto oppii siis vain ja ainoastaan oppivien ja sitä myötä osaavien ihmisten kautta. Ojala puhuu kirjassaan *Ketterä oppiminen: keino menestyä jatkuvassa muutoksessa* ketterästi oppivasta organisaatiosta ja ketterästi oppivista ihmisistä. Näillä oppivilla ihmisillä tulee olla oikea kasvun asenne, jota virasto tukee ja auttaa uskaltamaan oikean asenteen ja ajatustavan valitsemisessa. Oppiva organisaatio osaa johtaa näiden ketterästi oppivien ihmisten ajattelua. Ajattelun johtaminen vie henkilöstön keskusteluihin, jolloin myös tunnistetaan muuttuvan organisaation uusia toimintatapoja. Ymmärrys siitä, että paluuta entisiin toimintatapoihin ei ole, on tämän johtamisen yksi tavoite. (Ojala 2018, 129)

Oppivassa ja osaavassa organisaatiossa on osaavien henkilöiden lisäksi muodostettu tiimejä, joissa vallitsee hyvin huomattava yhteisöllinen älykkyys. Tämä ns. parviäly muodostuu muun muassa tasavertaisista keskusteluista, kuuntelemisesta, eri henkilöiden ajatuksista ja kritiikistä. Nämä muodostetut tiimit ovat yleensä itseohjautuvia ja ottavat myös vastuuta työstään. Tällainen tiimi oppii myös itsenäisesti ja pyrkii jatkuvasti parantamaan suoritustaan. (Ojala 2018, 141,146)

Yksilön osaaminen, tiimiosaaminen ja organisaation osaaminen sekä vuorovaikutus, tiedon hyödyntäminen ja jakaminen muodostuvat viraston voimavaraksi. Tätä voimavaraa on syytä suojella ja tukea.

4.2 Osaamisen kehittämisen keinot

On selvää, että nyt on aika varmistaa tarvittavat digivalmiudet kaikille tasapuolisesti mahdollisimman nuoresta iästä alkaen. Koululaitokset ovat jo ansiokkaasti siirtymässä sähköiseen aikaan ja voimme olettaa, että lapset ja nuoret saavat opetuksen ja

osaamisen valmiudet muutokseen. Myös oikeusalan koululaitoksissa on siirrytty lähi- ja etäopetuksen yhdistelmään. Covid -19-pandemian aikana koululaitos ottikin valta- van digiloikan siirtymällä lähes jokaisella osa-alueellaan etäopiskeluun. Samankaltaisen digiloikan tekivät ne työntekijät, joille etätyö työtehtävien osalta oli mahdollista. Etätyöhön siirtyminen on vaatinut osaamista, mutta tässä maailman tilanteessa ja pandemiakriisin aikana osaamista on opeteltu myös kantapään kautta. Joten, *yksi osaamisen kehittämisen keinoista on pakkotilanne*. Pakkotilanne vaatii etsimään laatikkojen kätköistä ohjeet eri ohjelmien käyttöön, etäkokoustamiseen tai muuhun, mihin normaali oloissa olisi kysynyt apua naapurihuoneesta kollegalta. Työn tehokkaasta suorittamisesta ei tuossa tilanteessa edes puhuta. Lähinnä voidaan puhua ehkä työstä selviytymisestä. Pakkotilanteen sanelema osaamisen kehittäminen ei ole paras mahdollinen keino tähän.

Euroopan maista Suomessa tehdään eniten etätyötä. Toki yhteiskuntamme digitalisaatio, toimivat verkkoyhteydet ja osaamistasomme ovat tekijöitä, jotka edistävät tätä. Ja tietenkin Suomi haluaa maana olla digimuutoksen kärkimaita ja olla hyötymässä tästä muutoksesta, joten osaamisen kehittämiseen tulee nyt kiinnittää entistä enemmän huomiota. (Työpoliittinen aikakauskirja 2/2020, 24)

Lisäksi Työterveyslaitoksen julkaiseman Työpoliittisen aikakauskirja 2/2020 artikkelissa Etätyöoloikka ja hyvinvointi koronakriisin alussa Covid-19-pandemian vuoksi etätöihin siirtyi 59 % suomalaisista, mikä luku on suurin Euroopassa. Siirtyminen etätöihin on tapahtunut sujuvasti. Työpoliittinen aikakauskirja 2/2020 mainitsee lisäksi Ylen Taloustutkimuksella teettämästä kyselystä, jonka mukaan yli miljoona työntekijää on pandemiakriisin vuoksi siirtynyt etätöihin. Etätöitä halutaan myös jatkaa pitkälle tulevaisuuteen, vaikka koronakriisi päättyisikin. Etätyöllä pyritään yleisesti sovittamaan yhteen työ ja yksityiselämä ja sen hyötyinä voidaan mainita joustavuus ja työn jaksottaminen sopivaksi työntekijälle. (Työpoliittinen aikakauskirja 2/2020, 23). Etätyö on mielestäni yksi suurimmista mahdollisuuksista suomalaiselle yhteiskunnalle.

Mitkä ovat osaamisen kehittämisen keinot? Osaamisen kehittämisen keinoja on varmasti monia. Omassa työssä oppiminen, kurssit ja koulutukset, mentorointi, asiantuntijakouluttajat, perehdyttäjät, tuutorit, coachet, työnohjaajat ja fasilitaattorit, vain muutamia mainitakseni. (Kupias & Salo 2014, 1. Mentorointi kehittää, Mentorointi ja muut ohjausmuodot)



Kuva 1: Työelämäohjaajia. (Kupias & Salo 2014, Mentorointi ja muut ohjausmuodot)

4.2.1 Perehdytys

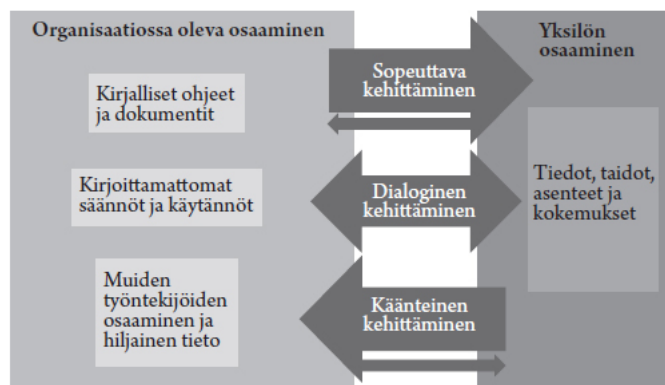
Kaikki ne toimet, joiden avulla voidaan opettaa uutta työntekijää oppimaan työtään, kutsutaan perehdyttämiseksi. Perehdyttämistä tarvitaan, on sitten työpaikan koko mikä tahansa. Samaten sen piiriin kuuluvat kaikki henkilöstöryhmät. Kirjallinen suunnitelma on hyvä tehdä perehdytyksen tueksi. Suunnitelmaan on hyvä kirjoittaa tavoitteet, perehdytyksen sisältö, läpikäytävät asiat ja missä järjestyksessä asiat käydään läpi. (Ahokas & Mäkeläinen 2013, Työturvallisuuskeskus)

Työympäristö on oiva paikka oppia. Työympäristö oppimispaikkana vaatii osaamista niin perehdyttäjältä kuin perehdytettävältäkin. Perehdytettävän on hyvä omata itsensä ohjaamistaitoja, kuten myös halua ja ymmärrystä soveltaa omaamaansa aiempaa tietoa nyt saatavaan tietoon. Perehdytettävälle on jätettävä aina mahdollisuus oivaltaa, miksi jotain tehdään määrättyllä tavalla ja näin antaa tilaa kyseenalaistaa opastettavat prosessit ja hakea oma tapansa tehdä työtä, mikäli se muista syistä suinkin on mahdollista. Pitää myös huomioida, ettei jätetä uutta työntekijää tai uuteen tehtävään perehdytettävää yksin etsimään ja oppimaan. Tukea on hyvä antaa perehdytettävälle hänen oman tarpeensa mukaan. (Kupias & Peltola, 2019, 19–21)

Perehdytyksen ollessa tehokasta ja perusteellista vältetään tavanomaisilta virheiltä, suurimmilta vahingoilta ja toivottavasti jopa työtapaturmilta. Vastuu perehdytyksestä on esimiehellä, mutta hän voi sen tehtävän delegoida jollekin muullekin. Joka tapauksessa perehdyttämiseen on syytä valmistautua hyvin, jotta kaikki keskeiset ja tärkeät

asiat tulee käsitellyksi. Riippuen yrityksen toimialasta, voi perehdytykseen kulua aikaa muutamasta päivästä useisiin viikkoihin. (Kauhanen 2012, 7. Henkilöstön hankinta, valinta ja sijoittaminen, Perehdyttäminen).

Perehdytyksen on oltava avointa molemmin puolin. Perehdytyksen kehittäminen voi olla sopeuttavaa, dialogista tai käänteistä. Mitä näillä tarkoitetaan? Jos puhutaan sopeuttavasta kehittämisestä, sopeutetaan työntekijät organisaation konseptiin ja sen tapoihin toimia. Erittäin hyvin sopeuttava kehittäminen sopii alalle, jossa toimitaan voimassa olevien lakien tai voimassa olevien turvallisuussääntöjen mukaan. Perehdytyksen on oltava laadullisesti hyvää ja on myös varmistettava, että perehdytetty ymmärtää valmennuksen. Jos halutaan, että perehdytettävä voi osallistua organisaation kehittämiseen puhutaan dialogisesta kehittämisestä. Opastus on tällöin pienemmässä roolissa kuin tehokas ja organisoitu ohjaus. Käänteisessä perehdytyksessä jakaa työyhteisön uusin jäsen näkemyksiään ja osaamistaan muille. Valta käänteisessä kehittämisessä on työntekijöillä, jolloin vastuu oppimisesta on itsellä. Kaikkia perehdytyksen eri malleja tarvitaan organisaation eteenpäin menossa. (Kupias & Peltola 2019, 20–21)



Kuva 1. Kehittämismallit perehdyttämisessä (Kupias & Peltola 2019, 21)

Muutosperehdytys on tarpeellista, kun organisaatiossa tapahtuu työntekijöistä johtumattomia muutoksia. Aina muutoksessa henkilöstö joutuu uuteen tilanteeseen. Nämä tilanteen voivat henkilöstä riippuen aiheuttaa suurtakin henkistä taakkaa. (Ahokas & Mäkeläinen 2013, Työturvallisuuskeskus)

Luotettavuus ja työntekijöiden tunteet on otettava huomioon. Vuorovaikutus, keskustelut niin isoissa kuin pienryhmissä ehkäisevät työntekijöiden kyllästymisen ja

leipääntymisen tunteita ja ehkäisevät osaltaan kielteisten tunteiden syntymistä. Muutosperehdytyksessä tulee työntekijöille antaa aikaa sisäistää muutos ja oppia tarvittavat taidot. (Kupias 2012, 137)

4.2.2 Työtä tekemällä -oppiminen

Hämeen Sanomat kirjoitti 14.6.2018 artikkelissaan Työn oppii vain tekemällä, että ”Esther Leanderin mukaan suomalaisessa työelämässä pätee sama mikä uimaan opettelussa: kuivalla maalla ei opi, vaan täytyy mennä veteen”. Jos omaa edes jonkin verran työkokemusta on helpompi työllistyä ja sitä kautta oppia uusi työ. Ja kun työllistymismahdollisuuden on saanut, on mahdollisuus oppia jatkuvasti lisää työtä tekemällä. (Hämeen Sanomat, 2018). Esimerkiksi 70–20–10 mallin mukaan 70 prosenttia kaikesta uudesta omaksutusta tiedosta tulee työtä tekemällä ja 20 prosenttia esimerkiksi perehdytyksestä ja 10 prosenttia lukemalla tai koulutuksista. Kehityskeskustelussa ääneen lausutut työhön liittyvät päämäärät antavat selvän suunnan osaamisen kehittämiseksi. Keskusteltaessa muiden kollegoiden kanssa siitä, miten he työtään tekevät, auttaa se myös heitä kehittämään omaa työtään. Hyvä työilmapiiri ja avoin vuorovaikutus vaikuttaa oppimiseen olennaisesti. Esimies voi kannustaa alaisiaan kysymällä uusia opittuja asioita yhteisten palaverien kuluessa. (Kupias & Peltola 2019, 16–18)

Työssä oppimiselle paras ympäristö on luotettava, kokeilunhaluinen ja vuorovaikutteinen ympäristö. Ryhmäkeskusteluissa on hyvä uskaltaa tuoda esiin omia oivalluksiaan ja mietteitään ja näin jakaa niitä toisille, koska työn hektisyys ja informaatioähky asettavat rajoja yksinoppimiselle. Ylimääräistä aikaa ei ole, joten tällöin on hyvä priorisoida tehtäviä ja pohtia tiimissä, mitä voidaan jättää pois, miten hyödyntää lyhyitä hetkiä oppimiselle ja edetä eteenpäin vasta kun yksi uusi asia on otettu käytäntöön. (Kupias & Peltola 2019, s. 134–135)

4.2.3 Hiljainen tieto

Kaikilla meillä työelämässä olevilla on tietopääomaa, jota voimme hyödyntää. Tällaisia kokemuksiin perustuvaa tietoa on järkevää hyödyntää, kun kehitetään eri toimintoja. Tästä niin sanotusta hiljaisesta tiedosta nousee esiin erilaisia toimintaa ohjaavia

merkkejä. Ja tämän hiljaisen tiedon esiin kaivaminen, jakaminen ja sen eteenpäin kouluttaminen, on asia, jota kannattaa hyödyntää. (Kesti 2014, 62)

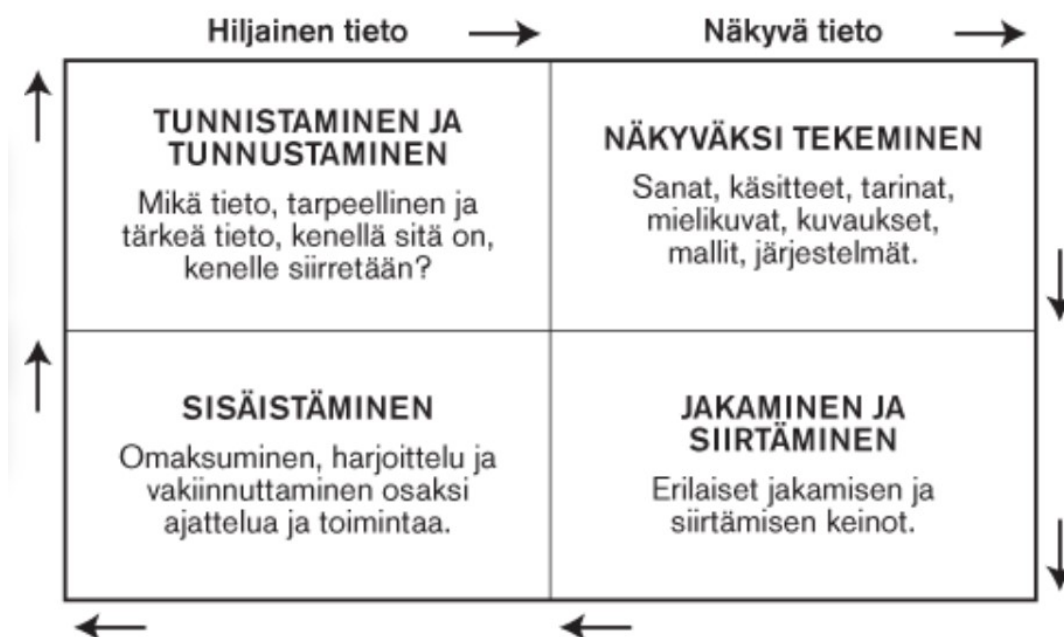
Hiljainen tieto on usein vaikeasti tavoiteltavaa tietoa, jota kuitenkin organisaatiot tarvitsevat. Kilpailukyky muodostetaan sopivasta strategiasta ja toteutetaan henkilöstövoimavaroin. (Kesti 2014, 62). Näissä henkilöstövoimavaroissa on hiljaisen tiedon omaavia asiantuntijoita, joille tieto ja osaaminen on itsestään selvää. Tämä hiljainen tieto voi heillä olla joko käytännön tietotaitoa tai hyväksi omaksuttuja rutiineja tai asenteita, uskomuksia tai malleja ja karttoja; se voi siis olla lähes mitä vain. Voi hyvin olla, ettei hiljaista tietoa havaita organisaation ulkopuolelta ollenkaan, mutta se voi kuitenkin olla yritykselle sen tärkein kyky kilpailla markkinoilla. (Kupias & Salo 2014, 5. Vuorovaikutuksen syventäminen mentoroinnissa, Mentorointi ja hiljainen tieto)

Passiivinen hiljainen tieto rakastaa rutiineja ja toistoja eikä tarvitse sen kummempia ponnisteluja sen ylläpitäjältä. Aktiivinen hiljainen tieto taas löytää uusia ratkaisuja vanhan kokemuspohjansa päälle. Aktiivisen hiljaisen tiedon omaava asiantuntija kuuluu selkeästi organisaation kehittäjiin. (Kupias & Salo 2014, 5. Vuorovaikutuksen syventäminen mentoroinnissa, Mentorointi ja hiljainen tieto)

Hiljaista tietoa on välillä vaikea tunnistaa. Esimiesten tehtävä onkin yrittää tunnistaa tätä kokemusta ja tietoa näkyväksi. Usein hiljaisen tiedon omaava on tehnyt jo pitkän uran ja kehittynyt ammattilaiseksi työssään. Hän tietä mitä tehdään, miten tehdään ja kenen kanssa tehdään. Kokemus on karttunut pikkuhiljaa ja asiantuntija ei enää itsenkään välttämättä tiedosta omaa osaamistaan. Tuo osaaminen vaan näkyy teoissa, mutta ei välttämättä muualla. Eli tällaisen hiljaisen tiedon ja taidon esiin ammennukseen pitää varata riittävästi aikaa, koska se vaatii hyviä vuorovaikutustaitoja. (Kiviranta 2010, 163, 167–168) Se vaatii keskusteluja, ajatusten hautumista ja levollisuutta, jotta ammennetun tiedon voi ymmärtää, käyttää hyväkseen tai osata kysyä lisäkysymyksiä. Yhtäältä se vaatii myös luottamusta, kuuntelemista, arvostusta ja jopa joitakin työkaluja. Mitä ne ovat? (Kupias & Salo 2014, 5. Vuorovaikutuksen syventäminen mentoroinnissa, Mentorointi ja hiljainen tieto)

Hiljaisen tiedon esiin nostaminen ja toisille työntekijöille siirtäminen on vaikeaa. Tuo hiljainen tieto pitää ensin tunnistaa ja sen jälkeen saattaa näkyväksi kaikille. Vasta

tämän jälkeen sitä voidaan siirtää toisille työntekijöille sovellettavaksi käytäntöön. (Kiviranta 2010, 173)



Kuva 1. Hiljaisen tiedon johtaminen (Kiviranta 2010, 173)

Kun mietitään koulutusta ja hiljaista tietoa on syytä määritellä asiantuntijan osaamisalueet ja valita niistä ne tärkeimmät, jotka halutaan nostaa esiin. Sen jälkeen ne on hyvä mallintaa, jolloin saadaan selvä mistä asiantuntijan osa-alueesta olisi paras hyöty joko yksittäiselle henkilölle, pienelle ryhmälle tai koko organisaatiolle. (Kupias & Salo 2014, 5. Vuorovaikutuksen syventäminen mentoroinnissa, Mentorointi ja hiljainen tieto)

Nykypäivänä puhutaan työn tehokkuudesta hyvin paljon. Ajankäyttö työpäivän sisällä käytettäviin työtehtäviin on tärkeä. On hyvä huomioida esimerkiksi toimintaympäristö, mitä hiljaisen tiedon asiantuntija seuraa ja tarkkailla käytäväkeskusteluja, joita hiljaisen tiedon omaava henkilö käy muiden kanssa ja näin saada ammennettua hiljaista tietoa esiin. Kupiainen & Salo mainitsee kirjassaan Mentorointi 4.0 että: ”Sopivan joustava ja samalla kurinalainen ajankäyttö voi pitää sisällään kaikkein arvokkainta tietoa.” (Kupias & Salo 2014, 5. Vuorovaikutuksen syventäminen mentoroinnissa, Mentorointi ja hiljainen tieto)

4.2.4 Mentorointi

Sanana mentori tarkoittaa muun muassa ohjaajaa, opettajaa, neuvonantajaa tai kouluttajaa. Mentorointi on toimintaa, jossa työssä kokeneempi opastaa työuraltaan nuorempaa tai kokemattomampaa työntekijää, aktoria. Mentoroitavan, eli kokemattomamman työntekijän tulee olla kehittymishaluinen henkilö, joka on valmis mentoroitavaksi. Mentoroinnin tavoitteena on aina oppiminen ja mentorin omaksuman kokemuksen jakaminen. Mentorointi ei ole perehdyttämistä vaan kyse on henkilökohtaisesta ohjauksesta ja hyvin luottamuksellisesta vuorovaikutussuhteesta. Mentorointi eroaa perehdyttämisestä myös siinä, että perehdytys annetaan työn aloittamisvaiheessa, kun taas mentorointia voidaan käyttää missä työuran vaiheessa tahansa. (Kupias Salo 2014, 1. Mentorointi kehittää, Mitä mentorointi on)

Mentorointi voi muistuttaa valmennusta mentorin ollessa aktorin tukena kauan. Mutta valmennukseen verrattuna mentoroinnin tavoitteet voivat olla höllemmät. Mentorointi pyrkii kasvattamaan hyviä rekrytointilöytöjään organisaation johtopaikoille. (Hirvi-huhta 2006, 16)

Ammatillisen osaamisen kehittämisessä toimii mentorointi oivana lisänä. Yleisesti osaamista ja tietoa taikka mentorin kokemusten siirtoa ei voida vain siirtää toiselle, vaan aktorin tulee itsenäisesti työstää niitä mielessään, jotta hän oppii ja varsinkin ymmärtää mitä on oppimassa. Mentorin tehtävänä tässä on tukea aktoria. Mentoroinnin timanttiajatuksena voidaan pitää mallia, jossa mentori opastaa aktoria ymmärtämään ja oivaltamaan mentorin osaamisen yli. (Kupias & Salo 2014, 1. Mentorointi kehittää, Mentoroinnin kehittyminen)

Mentoroinnin huonona puolena voidaan mainita mahdollisen vanhentuneen tiedon jakamisen. Aktorin onkin syytä aina varmistua tiedon ajantasaisuudesta ja olla positiivisella tavalla kriittinen saamistaan tiedoista ja jopa kyseenalaistaa ne. (Kupias & Salo 2014, 1. Mentorointi kehittää, Mentoroinnin kehittyminen)

Organisaatioympäristö vaikuttaa aina oppimiseen. Jos sekä mentori että aktori ovat samasta ympäristöstä, voi olla helpompi puhua ikään kuin samaa kieltä ja ymmärtää minkä kaltaisia asioita pidetään tärkeänä ja kuinka korkeaa oppimisen tasoa

tavoitellaan. Tietoyhteiskunnan muutoksessa osaamistarve ja osaamistilanteet muuttuvat nopeasti. Aktiivista mentorointia sovelletaan kuitenkin jatkuvasti työpaikoilla, koska oikean tiedon pitää tavoittaa hakijansa nopeasti. Se on tehokasta oppimista suoraan käytäntöön. Organisaation tarpeet säätelevät toki, millaista oppimista milloinkin tarvitaan. (Kupias & Salo 2014, 1. Mentorointi kehittää, Oppimisympäristö ja -kulttuuri vaikuttavat)

Perehdyttämiseen keskittyvässä mentoroinnissa on keskiössä uusi työ, uusi työympäristö ja uusi henkilö. Tässä mentorin osaaminen ja hiljainen tieto jaetaan uuden työntekijän osaamisen kehittämiseksi. (Kupias & Salo, 2014 1. Mentorointi kehittää, Perehdytysmentorointi)

Ammatillisen kasvun mentorointi vaatii jo luottamuksellista mentorointia. Siinä aktori joutuu peilaamaan oman osaamisensa mentorin tarkasteltavaksi. Se, mikä tämän tekee mielenkiintoiseksi, on tämän tyyppisessä mentoroinnissa voi mentor olla aktoria nuorempi. Miten tämä voi olla mahdollista? Esimerkiksi nyt etätöiden aikana kaikkien sähköisten välineiden käyttäminen on ehkä helpompaa nuoremmille kuin vanhemmille työntekijöille. Esimerkkinä voisi mainita, että vaikka vanhempi työntekijä osaakin kokemuksesta kaikki kokoustamisen kiemurat voi sähköiset kokousohjelmat olla vieraitia. Vastuu oppimisesta on kuitenkin tässäkin asiassa aktorilla. (Kupias & Salo 2014, 1. Mentorointi kehittää, Ammatillisen kehittymisen ja kasvun mentorointi)

Työhyvinvointia ei voi koskaan korostaa liikaa ja tämän tyyppisen mentoroinnin arvostus virastoissa ja työpaikoilla nousee muutoksen edessä. Muutokset voivat koskea työn kuormittavuuden muutoksia tai työn tärkeysjärjestyksen, ajan käytön tai jopa yksityiselämän muutoksia. Suhteen tulee tässäkin tapauksessa olla ilman muuta luottamuksellinen. Hyvä työhyvinvointia tukeva mentor pystyy auttamaan aktoria selviytymään tehtävistään. (Kupias & Salo 2014, 1. Mentorointi kehittää, Työhyvinvointia tukeva mentorointi)

Uramentoroinnissa mentorin tehtävänä on avata eri uravaihtoehtoja aktorille. Joskus aktorille uusien ovien avaaminen on lähes mahdotonta, joten mentorin tehtävänä on toimia sekä suojelijana että suosittelijana. Tämän tyyppinen mentor on yleensä organisaation ulkopuolelta. Mutta, ei ole mahdoton ajatus sekään, että mentor kirkastaa

aktorin ajatuksia, jotta tämä uskaltaa tuoda niitä esiin ja tulla huomatuksi myös omassa organisaatiossaan. Parhaimmillaan tämän tyyppisestä mentoroinnista saa uuden näkökulman ja innostuksen omaan työhönsä ja omaan organisaatioonsa. (Kupias & Salo 2014, 1. Mentorointi kehittää, Uramentorointi)

Digimentorointi on uusi muoto mentorointiin. Tällä sanalla digimentorointi tarkoitetaan digitalisoituvissa oppimis- ja toimintaympäristöissä tapahtuvaa mentorointia. Se on kahden tai jopa useamman henkilön välistä yhteistyötä digimenetelmiä ja -työkaluja hyödyntäen. Koska työelämä on murroksessa ja vaatii jatkuvasti uudenlaista osaamista, tarjoaa digimentorointi yhden vaihtoehdon tarkastella uudella tavalla oppimiskäytänteitä. (Leppisaari 2020, 3)

Valmis viisaus ja kokemus kannattaa aina käyttää hyödyksi, koska yhteiskunta ja sen mukanaan työ muuttuu koko ajan. Ja toisaalta, jos mentori ja aktori ovat avoimia toistensa mietteille ja työtavoille, voidaan luoda jotain uutta, jossa kokemus sanelee polun ja ratkaisut. Kun opitaan uutta, pohjataan se aina vanhan tiedon päälle. Oppiminen mentoroinnin kautta on tiedon omaksumista eli aktiivista tointa. Opimme toistamalla ja matkimalla, mutta myös ymmärtäen työn taustat ja koko kokonaisuuden. Uusi tieto kohtaa siis aiemman opitun, mutta myös sen tuomat kokemukset ja tunteet. Mentorointi on siis yksi osa-alue, jolla organisaatio voi auttaa työntekijöitään ja jonka välityksellä organisaation on hyvä tarkastella jatkuvasti ja edistyvästi omia toimintamallejaan. (Kupias & Salo 2014, 1. Mentorointi kehittää, Mentorointi oppimisen edistäjänä)

Henkilöstö ja -koulutustiedustelu on tehnyt kyselyn EK:n jäsenyrityksille. Tämän kyselyn mukaan joka neljäs kyselyyn vastannut yritys käytti joko mentorointia tai mentorointiverkostoa osaamisensa kehittämiseen. Kyselyyn vastanneista yrityksistä joka seitsemäs hyödynsi esimiestensä osaamisen kehittämiseen mentorointia tai mentorointiverkostoa. Muiden henkilöstöryhmien kehittämisessä tätä hyödynnettiin joka kymmenennessä yrityksessä ja kaiken kaikkiaan noin viisi prosenttia jäsenyritysten henkilökunnasta otti osaa mentorointiin tai mentoroinnin verkostoihin. Raportti on vuodelta 2008. (Elinkeinoelämän keskusliitto www-sivut 2020, Henkilöstön kehittäminen yrityksissä s.23)

■ **Mentorointi ja verkostojen hyödyntäminen osaamisen kehittämisessä**

Mentorointi ja verkostojen hyödyntäminen	%-osuus yrityksistä
Käytetään osaamisen kehittämisessä yhteensä	24
▪ työntekijöiden osaamisen kehittämisessä	10
▪ toimihenkilöiden osaamisen kehittämisessä	11
▪ ylempien toimihenkilöiden osaamisen kehittämisessä	11
▪ esimiesten osaamisen kehittämisessä	14
▪ johdon osaamisen kehittämisessä	9
Osallistumisaste noin 5 % henkilöstöstä	

Kuva 1. Henkilöstön kehittäminen yrityksissä. s.23(Henkilöstö- ja koulutustiedustelu)

4.2.5 Verkkokurssit, kurssit ja koulutukset

Kaikenlaiset kurssit ja koulutukset puolustavat aina paikkaansa, kun tarvitaan nopeasti niin sanottua muodollista koulutusta. Kurssin tai koulutuksen anti on suurin niihin osallistuville, mutta hyödyt näkyvät ajan myötä koko organisaatiossa. Jos on kyse ulkopuolisen järjestämästä kurssista tai koulutuksesta voi anti olla vähäinen. Sovellus omaan työhön voi jäädä pinnalliseksi, ehkä sisällön teoreettisen tason vuoksi. Oman organisaation käytännönläheiset koulutukset ovat näin ollen parhaimpia sovellettavia tuon sisällön vuoksi. Esimiehen tuki kurssin hyvistä uusista ajatuksista on tärkeä, koska uudet hyvän käytänteet vaativat aikaa ja tukea ja toistoja. Ja jos halutaan tulevaisuudessa tehdä asioita toisin ja muuttaa käytänteitä, kannattaa valmentaa koko organisaatio kerrallaan. Vain näin saadaan uutta ja virkeää ajattelutapaa luotua. Kouluttajan näkökulmasta katsottuna on hyvä, että hän tutustuu kyseessä olevaan organisaatioon sen työtehtäviin ja henkilöiden taitoihin. Koulutuksen tilaajan on syytä myös etukäteen tuoda esille ne tavoitteet, joihin koulutuksella pyritään. (Kupias & Peltola, 2019, 18–20)

4.2.6 Tiimioppiminen ja tiimivalmennus

Tiimityön merkitystä työelämässä oppimisessa ei tule väheksyä. Tiimityössä turvallisuuden tunne, tasavertainen johtamiskulttuuri ja hyvä työilmapiiri ovat perustukijalkoja. Turvallisuuden tunteen tunteminen korostuu, kun esitetään ajatuksia ja niitä ei

tyrmätä. Kaikkien panos on tiimityöskentelyssä tärkeää, jotta päästään tavoitteisiin. Tässä yhdenkin tiimiin jäsenen osaaminen nousee arvokkaaksi. (Hägglom U., Heikkilä T., Kakko L. & Wickman-Viitala T. 2013, 10–11)

Oppiminen tiimissä lisää kaikkien motivaatiota. Joskus ongelmatilanteissa pyydämme apua kollegoilta ja näin meillä on mahdollisuus oppia toisilta tai keksiä yhdessä ratkaisuja ongelmiimme. Toisinaan yhden työjäsenen uuden oppiminen johtaa toisella työntekijällä mullistavaan innovaatioon. Ryhmän osaaminen ylittää yksittäisten henkilöiden osaamisen. Osaavan ja jatkuvasti kehittyvän tiimin peruskivijalka on avoin keskustelu ja turvallinen ilmapiiri. (Kupias & Peltola 2019, 85–87) Oppivan tiimin ominaisuuksia on yhtenäinen suunta, tieto tiimin osaamisesta ja tämänhetkisestä tilasta, auttaminen ja osaamisen jakaminen sekä halu kehittyä jatkuvasti. (Kupias & Peltola 2019, 109–110). Tällaisessa tiimissä on helppo jakaa omia ajatuksiamme ja omia mietteitämme työmme kehittämiseksi. Jos oivalluksiamme katsotaan välinpitämättömästi voi ryhmä latistaa jäsenensä. Toisaalta jos osaamisemme, ajatuksemme ja oivalluksemme koetaan hyödyllisenä ja varteenotettavana seuraa siitä myönteisyyttä ja iloa koko tiimille. Koko tiimityöskentelyn yhtenä avaimena onkin siis avoimuus. (Kupias & Peltola 2019, 88)

Esimiehellä on suuri rooli ammentaa tiiminsä kehittyväksi ja toinen toisiaan kannustavaksi tiimiksi. Kärsivällisyys ja sinnikkyys voi luoda positiivisen kierteen ja viedä mukanaan. Toisaalta virheiden tekemisen pelko ja erikoiset toimintatavat voivat säilyä organisaation muistissa pitkän aikaa, ja siksi kielteiset kokemukset estävät kaikki kokeilut jättäen kehittymisen vähäiseksi. Pelkäävä ryhmä käyttää kaiken tarmonsä esittääkseen osaavaa tiimiä. Varovainen ryhmä taas tarkkailee ja arvioi kollegoita. Perusturvallinen ryhmä tekee töitä ja keskustelelee ja myös auttaa toisiaan. Mutta luottavaisessa ryhmässä sallitaan ja hyväksytään erilaisuus ja eri näkökulmat. Vuorovaikutus ryhmässä on vilpitöntä ja aitoa ja perustuu sekä kunnioitukseen että arvostukseen. Turvallisessa ja luottavaisessa tiimissä osoitetaan oppimiselle hyödyllisiä tunteita kuten uteliaisuutta ja hämmästyä sekä aitoa iloa oppimisesta ja edistymisestä. (Kupias & Peltola 2019, 89–91)

Tiimivalmentaminen eli coaching voi olla yksilövalmennusta mutta myös erilaisten pienryhmien tai tiimien valmennusta. Englanninkieliset business coaching ja executive

coaching keskittyvät liike-elämän kehittämiseen ja personal coaching ja life coaching yksityiselämän valmennukseen. Sanaa sparraus käytetään nykyään myös tämältyyp-
piselle valmennukselle. (Hirvihuhta 2006, 8)

Työyhteisön edistyvä valmentaminen kumoo vanhoja uskomuksia ja rutinoituja työ-
tehtäviä ja johtaa tiimin esimiehensä johdolla oman työnsä arviointiin ja uusien mah-
dollisuuksien etsintään. Kun valmennus on onnistunutta ymmärtää työntekijä organi-
saationsa tehtävän. Työntekijä tietää mitä häneltä odotetaan ja mitä hänelle asetetut
tavoitteet merkitsevät. Työntekijän sitouttaminen organisaatioon käy myös helpom-
min, koska hän ymmärtää mihin kokonaisuuteen hänen työpanoksensa yhdistetään.
(Hirvihuhta 2006, 9–10)

Hyvin valmennettun organisaation jäsenet johtavat itse jatkuvasti oppimistaan. Oppi-
minen liitetään työtehtäviin ja toteutetaan valmennuskeskusteluissa. Valmennuskes-
kustelut ovat tärkeitä, kun organisaatiossa törmätään nopeisiin muutoksiin. Tällaisia
keskusteluja voidaan käydä esimerkiksi uuden projektin alkaessa tai miten selviytyä
nopeasti muuttuneessa tilanteessa. (Hirvihuhta 2006, 11–12)

Valmennus toteutetaan yleensä keskustellen. Valmentajan tehtävänä on esittää kysy-
myksiä ja saada valmennettavat tiimit miettimään asioita uusista näkökulmista. Oival-
lukset ovat valmennuksen keskipisteitä, koska ne ovat sopeutettuja organisaation teh-
täviin. (Hirvihuhta 2006, 15–16)

Tiimivalmennuksessa tulee tiimit nähdä kokonaisuuksina ja toistensa tukijoina. Val-
mentajan rooli tiimiä valmentaessaan on auttaa tiimiä kohtaamaan haasteita ja pääse-
mään niiden yli. Valmentajalle tärkeintä on saavuttaa tiimin luottamus ja saada heidät
tuntemaan rohkeutta ajatella ja toimia yhä paremmin tiiminsä hyväksi ja yhteisen edun
ja tavoitteen saavuttamiseksi. Kyse on siis yksilön kehittämisestä, joka kehittää koko
tiimiä ja yhteisöä. Jos tiimin valmentaja ei nauti luottamusta johtaa se tiimin epäonnis-
tumisen pelkoon ja passiivisuuteen. Kyky ajatella kollektiivisesti kaventuu ja omien
mahdollisuuksien hyväksi käyttäminen ontuu. (Hägglom U., Heikkilä T., Kakko L.,
Wickman-Viitala T. 2013, 13–14)

Voidaanko virastossa käyttää tällaisia tiimin valmentajia? Kyllä, virastossa voidaan käyttää valmentajia ja varsinkin, jos he ovat samaa työtä tekeviä. Mutta yhdestäkään viraston viranhaltijasta ei voi ”tehdä” valmentajaa. Tämän kaltainen muutos tulee tapahtua henkilössä itsessään. Hänen tulee olla aktiivinen tarkastellessaan omia työtapojaan. Hänen tulee kyseenalaistaa niitä jatkuvasti, jotta oppiminen ja toisten valmentaminen olisi sujuvaa. Hänen tulee olla ikään kuin toisten edellä jättämällä vanhoja tapoja pois ja ottamalla uusia tapoja tilalle. Tämä kaikki vaatii riskinottamista, koska kokemusta uusista työtavoista ei vielä ole. Valmentajuudessa tulee valmentajan laittaa oma luovuutensa toisten arvioitavaksi. Myös valmentajan oma persoona tulee tässä arvioitavaksi. Kiire ja stressi vievät aikaa uuden pohdinnalta ja luovuudelta. Työ muodostuu tällöin vain työpäivästä selviämiseen. Luovuus ja mahdollisuus uuden oppimiseen jää tällöin taka-alalle. On olennaisen tärkeää pystyä keskittymään niihin asioihin, joita nyt olisi opittavana tai kehitettävänä. Valmentamisessa tärkeitä työkaluja ovat kuunteleminen, innostaminen ja haastaminen. Kuuntelemalla keskusteluja olet aina ajan hermolla. Jos olet itse innostunut, innostat oppijoita oppimaan. Kun haastat, pidä huoli siitä, että autat vastausten etsinnässä ja autat etsintää tarvittaessa kysymyksillä. Tiimissä oivaltaminen opettaa parhaiten. (Hägglom U., Heikkilä T., Kakko L., Wickman-Viitala T. 2013, 25)

Valmennuksessa on siis tärkeää löytää valmennettavien vahvuudet. Aktivoi ajattelua keskustelemalla ja aseta tavoitteet tiimille. Ole myös valmis antamaan itsestäsi. Hägglom kirjoitti neljän kuvan filosofiasta. Siinä tuodaan korostetusti esiin sekä vuoropuhelun arvokkuus että luottamuksellisuuden arvo. Kysyminen auttaa hyvään mietiskelyyn ja vuoropuhelu hyvään henkilöstön johtamiseen. (Hägglom U., Heikkilä T., Kakko L., Wickman-Viitala T. 2013, 32)

KUVA 12. Neljän kuvan filosofia (Kuva: Ulla Häggblom / Open Clipart), 32



SYDÄN:

- Ole oma itsesi – rehellinen ja avoin
- Kaikkea ei tarvitse tietää ja osata



KOMPASSI:

- Ole tavoitteellinen ja määrätietoinen
- Tee selväksi myös muille mihin ollaan menossa ja miksi



IKKUNA:

- Ole ennakkoluuloton
- Katso rohkeasti ja avoimesti uuteen



RENKAAT:

- Yhdessä olemme enemmän
- Osaamisen jakaminen, toisilta oppiminen ja yhdessä tekeminen

Valmentajan työn kokeminen arvokkaaksi tuo iloa valmentajalle. Tuo ilo välittyy koko tiimille tai koko virastoon, vaikka tietenkin meillä on joukossa aina ne muutamat vastarintaa tekevät ja tuntevat. Valmentajan on myös mietittävä miksi valmentaa ja sen jälkeen vasta, miten valmentaa. Motivaatio tiimissä tai yhteisen tekemisen tunne virastossa tuo onnistumisen tunnetta ja tyytyväisyyttä kaikille. Kun tuntee tyytyväisyyttä työstään, tuottaa oma tekeminen mielihyvää. Todellakin, jokaisen oma asenne ratkaisee! (Häggblom U., Heikkilä T., Kakko L., Wickman-Viitala T. 2013, 22, 38)

4.2.7 Aivoriihi

Aivoriiehen osallistuvat kertovat ideoitaan sitä mukaa kun niitä ilmaantuu. Kouluttajan tehtävänä on kirjata näitä ideoita esimerkiksi jollekin sähköiselle alustalle tai seinätaululle. Tämän jälkeen niitä voidaan analysoida tai ne voidaan jakaa erilaisiin ryhmiin ja keskustella niiden käyttökelpoisuudesta. Tämän koulutusmenetelmän etuna on aktiivinen osallistuminen ja osallistujien kannustaminen ajattelemaan vapaasti sekä kokeilemaan itselle uusia ajattelumalleja. (EJTN:n käsikirja 2016, 32)

4.2.8 Kokeilemälläkin oppii

Kokeilemisen päätavoitteena on yleensä luoda jotain uutta tai kehittää organisaation toimintatapoja. Kokeilut itsessään synnyttävät aina tietoa, jota voidaan joko ohjata eteenpäin tai hylätä. Kokeileminen on rohkeutta kohdata epävarmuus ja uudet ideat. (Hassi, Paju & Maila, Kehitä kokeillen). Kokeilukulttuurissa ei aina ole mahdollista luoda suunnitelmaa, vaan tekemisessä edetään lähinnä ehkä lopputulos päämääränä. Jos lopputulos on tiedossa ja matkan varrelta muutama toimenpide, mitä tulee tehdä, jotta lopputulos saavutetaan, on kenties mahdollista luoda toimintasuunnitelma. Toisin sanoen voimme suunnitella vain sen mitä tiedämme. Mutta jos nyt kokeiltavana oleva idea on jotain uutta ja ennen kokematon, ei suunnittelua voida tehdä ja tämä luo epävarmuutta. (Hassi, Paju & Maila 2015, 2. Mitä kokeilemällä kehittäminen on? Epävarmuus ja suunnittelemalla kehittäminen)

Kokeilukulttuurissa jatkuva suunnan etsiminen voi olla vaikeaa. Mutta voidaan sanoa, että mitä vaikeampi ja tuntemattomampi kokeilu on kyseessä, sitä enemmän sitä pitää kokeilla. Kokeilun eteneminen on hyvä jaksottaa pienempiin osioihin, koska silloin voidaan tarkastella suunta, toteuttamiskelpoisuus tai sopiva etenemisvauhti. (Hassi, Paju & Maila 2015, 3. Kokeilemällä kehittämisen projektit, Projektin etenemisen arviointi)

Kokeilevan ryhmän sisällä voidaan kokea monenlaisia tunteita ja tunnekuohuja. Tällaiset pienet riskikriisit voivat olla hyviä opetus- ja kehittämismahdollisuuksia. Tiimi kehittyy ryhmänä paremmaksi ja samalla opitaan erhesuuntauksista. Tiimissä kannattaisikin puhua erheen sijasta kehittymisestä. Optimismi ja positiiviset tunteet kuuluvat myönteiseen kehittymiseen. Kritiikki ja epäluulo jarruttavat ryhmän kehittymistä. Kollegojen luottamus toisiinsa on kokeilukulttuurissa ehdoton. Tiimin jäsenet on hyvä kuunnella toisiaan ja luottaa esitettyihin arvioihin ja uusiin katsantokantoihin. Ymmärrystä lisätäkseen avoin keskustelu tarkoittaa näkökulmia ja vie tiimiä eteenpäin, vaikka tilanne olisi kokeilukulttuurin osalta rankka ja koetteleva. Kupiainen & Peltola mainitsee kirjassaan Oppiminen työssä, että ”luotettavuus rakentuu kolmesta osatekijästä, osaamisesta, hyvántahtoisuudesta ja avoimuudesta”. Jos joku tiimissä osaa jotain niin hän on silloin tehtävänsä tasalla. Hyvántahtoinen ihminen ei tavoittele omaa etuaan. Avoin kollega on rehellinen ja toimii johdonmukaisesti. Kaikki kokemamme

negatiiviset kokemukset rikkovat luottamuksemme joko koko ryhmään tai sen yksittäiseen jäseneseen. (Kupias & Peltola 2019, 96)

4.2.9 Kumuloituva ryhmä

Jos tarkoituksena on vahvistaa yhteistyötä tai kehittää uusia ajatuksia, on tämä kumuloituva ryhmäkoulutusmenetelmä hyödyllinen. Siinä on ensin tarkoitus työskennellä yksi, sitten pareittain, sen jälkeen neljän henkilön ryhmässä ja sitten kahdeksan henkilön ryhmissä. Aiheina voi olla jonkin kysymyksen miettiminen tai pohdiskella eri avainsanoja tiettyyn aiheeseen tai vain keskustella jostain tietyistä ideasta. Tämän koulutusmenetelmän hyötynä on ehdottomasti ongelmien analysoiminen yhdessä ryhmänä ja kehittää kykyä tiivistää ryhmän tuottamat mielipiteet yhteiseksi ajatukseksi, jotta saadaan yksi yhteinen mielipide. Tämä koulutusmuoto vaatii ehdottomasti osallistujilta luovuutta sekä mielikuvitusta. (EJTN:n käsikirja 2016, 33)

4.2.10 Koulutus tai kouluttajan oleminen sekä palautteista oppiminen

Investoinnit henkilöstön kehittämiseen heijastuu jossain kohtaa myös yrityksen taloudelliseen tulokseen, kertoo Elinkeinoelämän keskusliiton julkaisema EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelu 2008 Henkilöstön kehittäminen yrityksessä sivullaan 9. Yritykset, joissa on jatkuvasti korkea osaamisen taso kohtaavat myös muutokset helpommin. Kehityskeskusteluissa tunnistetaan niitä osaamistarpeita, joita yrityksessä tai virastossa on. Hyvänä tukena tässä on työkaluna osaamisprofiilit. Jokaiselle ammattiryhmälle tulisikin olla laadittuna osaamisprofiili jokaiseen työtehtävään, johon kehityskeskustelussa voidaan osaamistarpeet peilata. Osaamisprofiilit ovat myös hyvänä tukena, kun rekrytoidaan uutta henkilöstöä. Koulutus kannattaa räätälöidä niiden osaamistarpeiden mukaisesti ja osaamisprofiileita mukailleen. Yleisin tutkintoon johtamaton koulutusmuoto on luokkamuotoinen tai verkko-oppimisena toteutettu koulutus.

Kuten Elinkeinoelämän keskusliiton tekemästä kyselystä nähdään, noin 84 prosenttia kaikista osallistuneista yrityksistä oli käyttänyt tutkintoon johtamatonta koulutusta eli luokka- ja verkkomuotoista koulutusta. Määränä se on valtava. Tutkintoon johtamattomia koulutuksia voivat olla esimerkiksi tulityökortit, asiakaspalveluun liittyvät koulutukset, työturvallisuuteen liittyvät kurssit ja kielikurssit tai tietotekniikkaan

keskittyvät koulutukset. (Elinkeinoelämän keskusliitto www-sivut, Henkilöstö- ja koulutustiedustelu 2008 Henkilöstön kehittäminen yrityksessä, 9)

■ Tutkintoon johtamaton koulutus osaamisen kehittämisessä

Tutkintoon johtamaton koulutus (luokka- ja verkkomuotoinen koulutus)	%-osuus yrityksistä
Käytetään osaamisen kehittämisessä	84
• työntekijöiden osaamisen kehittämisessä	59
• toimihenkilöiden osaamisen kehittämisessä	61
• ylempien toimihenkilöiden osaamisen kehittämisessä	47
• esimiesten osaamisen kehittämisessä	56
• johdon osaamisen kehittämisessä	39
Osallistumisaste noin 35 % henkilöstöstä	

Kuva 1. Henkilöstön kehittäminen yrityksissä. s.12 (EK:n henkilöstö- ja koulutus-tiedustelu 2008)

Toiseksi yleisin osaamisen kehittämisessä oli palauteprosessien käyttö. Palauteprosessista yleisin on kehitys- ja palautekeskustelut. Nämä keskustelut ovat ennalta suunniteltuja ja säännöllisesti tapahtuvia.

■ Palauteprosessit osaamisen kehittämisessä

Palauteprosessit	%-osuus yrityksistä
Käytetään osaamisen kehittämisessä yhteensä	65
• työntekijöiden osaamisen kehittämisessä	38
• toimihenkilöiden osaamisen kehittämisessä	48
• ylempien toimihenkilöiden osaamisen kehittämisessä	42
• esimiesten osaamisen kehittämisessä	48
• johdon osaamisen kehittämisessä	39
Osallistumisaste noin 45 % henkilöstöstä	

Kuva 2. Henkilöstön kehittäminen yrityksissä. s. 21 (EK:n henkilöstö- ja koulutus-tiedustelu 2008)

Kollegan vilpitiön ja kannustava palaute antaa oppimisen vaivannäölle arvoa. Palautteen antaminen on kuitenkin taitolaji. Palautetta voidaan antaa toki aina myönteisistä asioista, mutta joskus on annettava myös negatiivista palautetta. Tiimi voi antaa myös itselleen palautetta. Tämä ryhmäpalaute voi vahvistaa ryhmää tai tehdä sen jopa voimattomaksi. Tiiminvetäjän on syytä nostaa esiin sekä onnistumiset että ne missä tarvitaan rakentavaa palautetta. (Kupias & Peltonen 2019, 104–106)

Opettajan tai kouluttajan rooli on merkittävä. Oppimisympäristö muodostuu sen mukaisesti minkälaisen ilmapiirin opettaja luo opiskelutilaan. (Kupias & Peltola 2019, 102)

Koulutustehtäviä osaamisen kehittämiseksi annetaan yrityksen sisällä myös henkilöstölle. Kouluttaja voi toimia perehdyttäjänä tai työopastajana tai kouluttajana. Yrityksen sisäiset kouluttajat osaavat räätälöidä koulutuksensa suoraan yrityksen tarpeisiin soveltuvaksi. (Elinkeinoelämän keskusliitto www-sivut, Henkilöstö- ja koulutustiedustelu 2008 Henkilöstön kehittäminen yrityksessä, 20)

Elinkeinoelämän keskusliiton tekemän kyselyn mukaan 47 prosenttia Elinkeinoelämän keskusliiton yrityksistä käytti kouluttajia joko yrityksen sisällä tai ulkopuolella vuonna 2008. Jos puhutaan yrityksen sisäisistä kouluttajista, puhutaan perehdyttäjistä tai työopastajista kyseessä olevassa yrityksessä. Ulkopuoliset kouluttajat olivat lähinnä luennoitsijoita. Noin 5 prosenttia Elinkeinoelämän keskusliiton jäsenyritysten henkilöstöstä toimi kouluttajana vuonna 2008. (Elinkeinoelämän keskusliitto www-sivut, Henkilöstö- ja koulutustiedustelu 2008 Henkilöstön kehittäminen yrityksessä, 20)

■ Kouluttajana toimiminen osaamisen kehittämisessä

Kouluttajana toimiminen yrityksen sisällä tai yrityksen ulkopuolella	%-osuus yrityksistä
Käytetään osaamisen kehittämisessä yhteensä	47
• työntekijöiden osaamisen kehittämisessä	13
• toimihenkilöiden osaamisen kehittämisessä	23
• ylempien toimihenkilöiden osaamisen kehittämisessä	25
• esimiesten osaamisen kehittämisessä	24
• johdon osaamisen kehittämisessä	14
Osallistumisaste noin 5 % henkilöstöstä	

Kuva 3. Henkilöstön kehittäminen yrityksissä. s.20 (EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelu 2008)

4.2.11 Omaehtoinen kouluttaminen

Omaehtoinen kouluttautuminen johtava yleensä ammatilliseen perustutkintoon, ammattitutkintoon tai erikoisammattitutkintoon, alempaan tai ylempään korkeakoulututkintoon yliopistossa tai korkeakoulussa tai sitten mainittujen tutkintojen osien

suorittamiseen. Tätä kouluttautumismuotoa voidaan tukea työttömyysetuudella. (Elinkeinoelämän keskusliitto www-sivut, Henkilöstö- ja koulutustiedustelu 2008 Henkilöstön kehittäminen yrityksessä, 16)

Noin 39 prosenttia Elinkeinoelämän keskusliiton jäsenyrityksistä on tukenut omaehtoista koulutusta vuonna 2008. Omaehtoisella koulutuksella tarkoitetaan koulutusta, jota työnantaja tukee joko ajallisesti tai rahallisesti. Tällöin koulutuksen tulee hyödyttää koko yritystä sekä työntekijää. Kyseessä olevat tutkinnot ovat ammattikorkeakoulututkintoja, ammattikorkeakoulututkintoja tai yliopistotutkintoja. Kokonaisuudessaan noin 4 prosenttia Elinkeinoelämän keskusliiton jäsenyrityksistä tukivat henkilökuntansa omaehtoista kouluttautumista. Osalla yrityksistä on ollut käytössä myös oma trainee-, graduate tai vastaava koulutus. Nämä suunnataan yleensä opintojen loppuvaiheessa olevalle henkilöstölle. Vuonna 2008 tämän kaltaisiin koulutuksiin osallistui Elinkeinoelämän keskusliiton jäsenyrityksistä noin 2 prosenttia. (Elinkeinoelämän keskusliitto www-sivut, Henkilöstö- ja koulutustiedustelu 2008 Henkilöstön kehittäminen yrityksessä, 16)

■ Omaehtoinen koulutus osaamisen kehittämisessä

Omaehtoinen koulutus	%-osuus yrityksistä
Käytetään osaamisen kehittämisessä	39
• työntekijöiden osaamisen kehittämisessä	14
• toimihenkilöiden osaamisen kehittämisessä	21
• ylempien toimihenkilöiden osaamisen kehittämisessä	14
• esimiesten osaamisen kehittämisessä	10
• johdon osaamisen kehittämisessä	4
Osallistumisaste noin 4 % henkilöstöstä	

Kuva Henkilöstön kehittäminen yrityksissä. s. 16 (EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelu 2008)

4.2.12 Tehtävä- ja työkierto suhteessa oppimiseen

Yhtenä henkilöstön osaamisen kehittämisen osana voidaan mainita myös tehtävä- tai työkierto yrityksissä. Tavoitteena työkierrolla on osaamisen jakaminen työntekijöiden kesken. Pesti kollegan työtehtävissä on määräaikainen eli työntekijä siirtyy kollegan paikalle sovituksi ajaksi. Tavoitteena on tuoda vaihtelua työn eri vaiheisiin sekä ehkäistä mahdollista psyykkistä tai fyysistä rasittumista. (Kauhanen 2012, 5. Työn

organisointi, työmuotoilu ja työnarviointi, Työkierto) Tehtävät saattavat olla samankaltaisia joko organisaation sisällä tai konsernin toisessa yksikössä. (Elinkeinoelämän keskusliitto www-sivut, Henkilöstö- ja koulutustiedustelu 2008 Henkilöstön kehittäminen yrityksessä, 18)

■ **Systemaattinen tehtävä- ja työkierto osaamisen kehittämisessä**

Systemaattinen tehtävä- ja työkierto	%-osuus yrityksistä
Käytetään osaamisen kehittämisessä yhteensä	34
• työntekijöiden osaamisen kehittämisessä	21
• toimihenkilöiden osaamisen kehittämisessä	18
• ylempien toimihenkilöiden osaamisen kehittämisessä	13
• esimiesten osaamisen kehittämisessä	11
• johdon osaamisen kehittämisessä	5
Osallistumisaste noin 5 % henkilöstöstä	

Henkilöstön kehittäminen yrityksessä s. 18 (EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelu 2008)

4.2.13 Palaverit ja yhteiset tilaisuudet oppimisen edistäjinä

Yhteiset kokoontumiset vahvistavat yhteistä katsantokantaa ja luottamusta. Ne voidaan myös kokea tarpeellisina tilaisuuksina oppia. Jos palaverit toistavat itseään samankaltaisuudellaan jumiutuu ihmisten ajattelu totuttuihin raameihin. Jos yhdessä oleminen koetaan arvokkaaksi, tulee palaverin tavoite olla tiedossa, esityslista jaettuna ennakkovalmistautumista varten ja työskentely tavoitteen mukaista. Jokaisen on myös päästävä ääneen ja käsiteltävä asia tulee olla kaikille selvä palaverin jälkeen. Palaverin tuotoksena syntyy yhteinen jaettu mielikuva ja kaikki tietävät mitä on sovittu ja mihin on sitouduttu. (Kupias & Peltola 2019, 111)

Palaverit voidaan mieltää myös ryhmäkehityskeskusteluiksi. Ryhmäkehityskeskustelu on erinomainen tapa oppia ongelmatilanteissa, jolloin kaikkien osaaminen on samaan aikaan saatavilla. Tämän tyyppinen oppiminen vaatii vetäjältä väljää aikataulua sekä osaamista. Keskustelussa voidaan muun muassa käydä läpi viime kuukausien kehittyminen, parhaimmat oppimistavat, huoli epäonnistumisesta, suurimmat kompastumiskivet oppimisessa ja osaamisessa ja jatkotoimet. Kovasti harjoitellessaan ryhmä oppii

paremmin kehittämään omaa oppimistaan. Tarvitaan toistoja ja kovaa työtä. (Kupias & Peltola 2019, 112)

4.2.14 Oppimismuotoilu™

Muotoilu ajatteluna on tullut aiemmin tunnetuksi tuotteiden ja palveluiden muotoiluna. Sen jälkeen on tullut ajatus organisaatiomuotoilusta, jonka tausta-ajatuksena on muotoilla organisaatiokulttuuria ja sen rakenteita. Oppimismuotoilu™:n ajattelun mukaisesti luomme jatkuvasti uutta ja muokkaamme vanhaa sekä poistamme turhaa. Tämä muotoilusuunta yhdistää sekä muotoiluajattelun että oppimisasenteen sekä yhteisöllisen oppimisen työkalut, kuten Oppimismuotoilijan työkirja 3.0 mainitsee. Työkirja mainitsee myös, että ”aina kun suunnittelemme oppimiskäytäntöjä, testaamme ja kehitämme sitä yhdessä loppukäyttäjien kanssa”. Kyseessä on siis oppijälähtöinen muotoilu. Tämän tyyppinen muotoilu keskittyy oppijan huomioihin ja siihen mitä oppija tarvitsee. Se motivoi, aktivoi ja lisää oppimisen oivalluksia. Oppimisesta tulee luontevaa työn ohessa. (Mutka, 8)

Oppimismuotoilussa puhutaan neljästä eri kehitysvaiheesta: Ideasta, prototyypistä, testauksesta sekä oppimisesta. Nykypäivänä osaaminen vanhenee kovinkin nopeasti ja siksi on ajateltava työ, organisaatio ja oppiminen aina vain uudelleen. Nyt puhutaan, ei pelkästään osaamisen kehittämisestä vaan oppimisen taidosta. Oppimismuotoilun avulla pystytään kehittämään itseohjautuva kulttuuri oppimiselle. (Mutka, 10)

Oppimismuotoilu™:n malli koostuu viidestä sisäkkäin olevasta vyöhykkeestä. Kaikki vyöhykkeet kietoutuvat toistensa ympärille yhteen. Oppiva yksilö on tässä keskiössä ja ensimmäisessä vyöhykkeessä. Oppiva yksilö tallentaa uuden informaation aina aiemman kokemuksensa perusteella. Hyväksymme uuden, jos koemme, että siitä on meille myöhemmin hyötyä. Näin yksilön mieli omaksuu tiedon oman mielensä mallin mukaisesti. Tällaisia malleja ovat esimerkiksi opitut asenteet tai uskomukset. Tunteilamme, niin positiivisilla kuin negatiivisillakin tunteilla on suuri vaikutus oppimiseemme. Toisena vyöhykkeenä on tiimi- ja yksikkövyöhyke. Tämän vyöhykkeen perustana on dialogi. Siinä kiteytyy taito ajatella yhteisössä yhteisesti. Dialogin avulla on mahdollisuus peilata yhdessä opittua. Yhdessä opitun jakamisessa voidaan saada

opittuun uusia näkökulmia, koska me kaikki opimme eri tavalla. Kun taas dialogi on kiteytetty, syntyy hiljaisen opitun tiedon malli, joka voidaan viedä suunnitelmaksi. Hyvä suunnitelma on taas ensiaskel onnistuneeseen kokeiluun ja merkitykselliseen tekemiseen. Kun dialogi on jo kokeilun ja tekemisen vaiheessa, sovelletaan sitä siis käytäntöön. Näin siitä saadaan palautetta ja ymmärretään, toimiiko kokeilu vai ei. Kolmas vyöhyke on organisaatiovyöhyke. Hyvä organisaatio ruokkii motivaatiota oppimiselle ja on oppijalähtöinen. Sieltä löytyy myös hyviä roolimalleja, koska sen jokainen työntekijä on arvostettu ja luottamuksen arvoinen kehittämisessään. Tämän kaltainen ympäristö on turvallinen ja rohkaiseva. Epäonnistumiset nähdään vain uusina mahdollisuuksina oppia. Neljäntenä vyöhykkeenä on lueteltu verkosto – ja ekosysteemi-vyöhyke. Työtiimeissä, osaajaverkostoissa tai esimerkiksi harrastusyhteisöissä tapahtuu arvokasta oppimista. Työtiimit jakavat hyvinkin arvokasta osaamista toisilleen. Käytäntöyhteisöissä, johon kuuluvat mm. luottamusyhteisöt tai osaajaverkostot voi olla voimakkaita vaikuttajia, joilta voi myös oppia. Samaten harrastusyhteisöissä ja muissa sosiaalisissa verkostoissa voi oivaltaa uusia taitoja ja ymmärrystä. Hyvässä oppimismuotoilussa on mukana aina sovellus työyhteisön arkeen ja palautteenanto. (Mutka, 12)

4.2.15 Verkostoituminen

Verkostoituminen voi olla yksi tapa oppia. Verkostoituminen voi olla hankalaa ennen koulutusta, mutta koulutuksen jälkeen se on hyvinkin hyödyllinen muoto. Verkostoitumiseen voidaan ottaa käyttöön erilaisia verkkopohjaisia foorumeita. Näissä voidaan keskustella reaaliaikaisesti ja ladata materiaalia, jota katsotaan tarvittavan. Foorumille olisi aina valittava pääkäyttäjä, joka poistaa ryhmän, jos sille ei ole tarvetta tai keskustelu sillä on hiipunut. (EJTN:n käsikirja 2016, 72)

4.3 Oppimisen haasteet

Ihmisaivot on luotu ottamaan tietoa vastaan. Ne muovautuvat, sopeutuvat ja harjaantuvat luomaan uusia verkostoja vanhoihin tietoihin. Meidän on ehkä ponnisteltava oppimisessamme, mutta sillä tavalla meillä on yksi mahdollisuus pitää aivomme terveinä. Sen enempiä menemättä aivotutkimusten tuloksiin, on huomattu ihmisen

mahdollisuudesta oppia iästä riippumatta kuolemaansa asti. Kuitenkin henkisesti raskas työ kuluttaa aivoja. Jatkuva informaatiotulva antaa aivoille ärsykeitä väsymiseen asti. Työn tekemisessä ja uuden oppimisessa työssä tämä saattaa häiritä. Tauota työn tekemistä sekä opiskeluasi ja ole suunnitelmallinen ja keskittynyt. Sovi työyhteisössäsi myös toimintatavoista oppimisen suhteen. On hyvä sopia esimerkiksi keskittymisrauhasta. (Kupias & Peltola 2019, 28)

Perinteinen mekaaninen tiedonsiirto opettajalta oppilaalle on jäämässä historiaan. Oppija on nykyään vähintäänkin aktiivisessa roolissa ja pohjaa kuulemiaan uusia asioita vanhan jo rakennetun ja opitun päälle. Pelkkä tiedonsiirto ei vie asiaa oppijan ymmärrykseen. (Hirvihuhta 2006, 44)

Moni aikuinen kärsii oppimisvaikeuksista. Aikuisten oppimisvaikeudet ovat nousseet esiin sen jälkeen, kun ymmärrettiin, etteivät lapsuudessa diagnosoidut ongelmat häviä itsestään lapsen kasvaessa tai nuoren aikuistuessa. Tällaiset pysyvät vaikeudet voivat liittyä lukemiseen, kirjoittamiseen, kielelliseen ongelmaan tai matematiikkaan. Usein näihin liitetään myös tarkkaavaisuushäiriö. Nämä kaikki haittaavat oppimistamme. (Korkeamäki 2010, 14–16) Esimerkiksi keskittymisvaikeudet ovat iso haitta oppimiselle. Ehkä on hyvä sopia työkavereiden ja jopa johdon kanssa pelisäännöistä, jotta rauha työskentelylle olisi mahdollista. Työmuistimme on usein heikoin kohtamme. Mitä enemmän saamme pirstaloitua tietoa, jota ei voi rakentaa minkään muun tiedon päälle sitä enemmän meidän tulisi pystyä muodostamaan isompia kokonaisuuksia asioista, jotta voisimme omaksua oppimaamme helpommin. Mitä paremmin huollat aivojasi, sen helpompaa on selviytyminen työelämässä. (Kupias & Peltola 2019, 28–29)

Tunteet vaikuttavat myös oppimiseen joko hyvin tai huonosti. Mikäli oppimiseen liittyy voimakkaita tunteita ilosta jopa vihaan jää opeteltu asia paremmin mieleen. Toisaalta pelko tai stressi estävät avoimen opiskelun. Tällaiset tunnetilat saattavat liittyä virheiden tekemisen pelkoon ja olla jopa ahdistavia tunteita. Ihminen kuitenkin tekee virheitä ja kukaan meistä ei ole täydellinen. Virheistäkin voidaan oppia ja saada arvokasta kokemusta itselle sekä koko työyhteisölle. (Kupias & Peltola 2019, 31)

Kukaan ei opi, jos opetellaan ulkoa joitain suorituksia. Pitää ymmärtää, oivaltaa, pohdiskella, harkita ja soveltaa oppimaansa. Joten yhteenvetona oppimisen haasteista

voidaan sanoa, että ne eivät kerro kenenkään innosta, osaamisen halusta tai pyrkimyksistä mitään. Keskustele itsesi kanssa ja pohdi millä tavalla oppisit parhaiten, missä paikassa omaksuisit tietoja parhaiten, onko aamupäivä vaiko iltapäivä parempaa aikaa sinulle tai tarvitsetko apuvälineitä. Haasteet eivät aina näy päälle päin, mutta avoin keskustelu niistä saattaa olla avuksi. (Kupias & Peltola 2019, 32–33)

5 KOULUTTAMINEN OSAAMISEN KEHITTÄMISEN VÄLINEENÄ

5.1 Ajattelutavan muuttuminen koulutuksesta

Koulutushan on yleisesti ollut perinteisessä kouluympäristössä tapahtuvaa opettamista. Tällaisessa ympäristössä kouluttaja tai opettaja on laatinut mitä tietoja osallistujan on sisäistettävä. Se on niin sanotusti ollut tietojen tallentamista, jossa osallistuja on vastaanottaja ja kouluttaja on tallentaja. Nykyään puhutaan jo osallistavasta koulutusrakenteesta, joka edistää oppimista. Tämä tapa kyseenalaistaa vakiintuneet käsitteet ja käyttäytymismallit ja siinä on kyse uudelleenajattelusta sekä uudelleenoppimisesta. Osallistava menetelmä on kokemuserusteinen ja oppijakeskeinen. Lopputulos on monesti avoin, koska tulokset näkyvät usein vasta työpaikalla. Kokemuksen tunnustaminen ja tietotaidon hyödyntäminen vahvistaa henkilökunnan ja kouluttajienkin itseluottamusta. (EJTN:n käsikirja 2016, 27).

Digitalisaatio ja globalisaatio – nuo pelottavat sanat, muuttavat elämäämme ja työelämäämme vauhdilla. Automaatio ja koneellistaminen, tekoäly ja robottiäly muokkaavat meidän työntekemistämme osaamisvaatimuksiimme, mutta toisaalta synnyttävät myös uusia työtehtäviä. Tämän vuoksi tarvitaan jatkuvasti uuden opettelua ja uuden omaksumista. Kielitaito on tuon globalisaation vuoksi ehdoton edellytys, jotta voi pysyä mukana kansainvälisissä haasteissa. Meidän maassamme Suomessa koulutiemme alkaa noin kuuden vuoden ikäisenä esikoulusta ja jatkuu toivottavasti nykyään läpi elämämme. Peruskouluissamme ja lukioissamme saatu perusopetus ei kuitenkaan ole riittävää, kun puhutaan ammattiin valmistumisesta. Tarvitaan selkeä ammattiin kouluttava opiskelusuoritus. Nykypäivänä tarvitaan vielä uusia tapoja vahvistaa jatkuvaa

oppimista parhaimmillaan työn ohessa. Vastuu kouluttautumisesta ja omasta osaamisestamme kuuluu kaikille asiaan liittyville osapuolille. (Sitran www-sivut 2020, Kohti elinikäistä oppimista, 2)

Uusien työtapojen ja uusien työtehtävien tunnistaminen on tärkeää. On tärkeä myös tunnustaa, että vaaditaan uudenlaista osaamista työn luonteen muuttumisesta uuden oppimiseksi. Osaamisen vaatimukset työelämässä ja työmarkkinoilla on yksi näkökulma jatkuvan oppimisen perusteeksi. Yhtään vähempänä näkökulmana ei voida poissulkea yleissivistävää ja ihmisenä kasvattavaa koulutusta. Tehtäväksi kaikille osapuolille jää mielekkäiden puitteiden luominen osaamisen kehittämiseksi. (Sitran www-sivut 2020, Kohti elinikäistä oppimista, 6)

Vaaditaan ajattelutavan muutos; tuloksena on koulutusjärjestelmästä siirtyminen osaamisjärjestelmään. Osaamisjärjestelmän luomiseen tarvitaan kaikki koulutuksen tuottajat sekä työnantajat. Osaamisjärjestelmä vaatii elinikäistä oppimista, ei siis vaan 12-vuotista peruskoulutusta ja 3-5 vuoden jatkokoulutusta. Mihin tätä osaamista tarvitaan? Osaamisemme tuottaa meille korkeaa laatua, erikoistumista, hyvää mainetta. Osaamistamme pitää kehittää, jotta pysymme kilpailukykyisinä ja laatua tuottavina (Sitran www-sivut 2020, Kohti elinikäistä oppimista, 7–11)

Jos aikuinen osallistuu koulutukseen täysipainoisesti, oppii hän parhaiten. Pelkkä läsnäolo ei riitä tähän. Työssäkäyvän aikuisen on ymmärrettävä, miksi hänen tarvitsee oppia jokin asia. Tällöin hän osaa soveltaa oppimaansa käytäntöön ja todennäköisesti tulee käyttämään myös oppimaansa tietoa tai taitoa. Hänen on myös käsitettävä koulutuksen merkitys hänelle. (EJTN:n käsikirja 2016, 30)

Elinikäinen oppiminen tarjoaa yksilöille mahdollisuuden taloudelliseen turvallisuuteen. Ajantasainen osaaminen on myös ratkaisevasti työkykyyn vaikuttava tekijä. Mikäli työkyvystä ei osaamisen kehittämisen kautta pidetä huolta voi tuloksen olla ei-toivottu psykososiaalinen kuormitus. (Sitran www-sivut 2020, Kohti elinikäistä oppimista, 11)

Elinikäinen oppiminen eli osaamisen jatkuva kehittäminen on turvattava kaikille. Oppiva työpaikka on yksi merkittävä oppimisympäristö. Opintoja ja opiskelua vapaa-

ajalla tai työssä tulee hyödyntää tarkoituksenmukaisesti. Näin pystytään vastaamaan osaamistarpeisiin joustavasti ja monipuolisesti. Yhteinen ymmärrys työyhteisössä osaamisen tärkeydestä johtaa oppimisen iloon ja kestävään hyvinvointiin työelämässä. Niin työntekijän kuin työyhteisönkin tarve tukeen on hyvä selvittää. Näin jokainen työyhteisön jäsen pystyy paremmin arvioimaan omaa osaamistaan ja ennakoimaan osaamisen tarpeitaan. (Sitran www-sivut 2020, Kohti elinikäistä oppimista, 17–18)

”Koko koulutusketjun on oltava laadukas eikä osaamisen laiva saa vuotaa mistään kohtaa. Jatkuva oppiminen työuralla on työssä pysymisen ehto.” Näin sanoi Sture Fjäder, Akavan puheenjohtaja. (Sitran www-sivut 2020, Kohti elinikäistä oppimista, 23) Koko koulutusketju alkaa siis ajattelutavan muutoksesta.

5.2 Koulutuksen erityispiirteet ja tavoitteet

Minkälaisia ajatuksia tulee esittää kouluttajalle, kun lähdetään suunnittelemaan kestäviä koulutusketjuja virastolle tai muulle yhteisölle? Ensinnäkin meidän tulee tunnistaa ne edellytykset missä toimintaympäristöissä, milloinkin syntyy tai on tarve synnyttää uutta tietoa ja osaamista. Toisaalta tulee myös vahvistaa niitä toimia ja sitä osaamista ja asiantuntemusta, joka nyt tällä hetkellä on tarpeellista. Kouluttajan tulisi saada tietoonsa näitä erityispiirteitä osatakseen suunnitella koulutuksensa suoraan sitä tarvitseville. Koulutuksen suunnittelun alkuvaiheessa tulisi niin tilaajan kuin kouluttajankin ottaa huomioon kaikki asiaan liittyvät näkökulmat ja hioa niistä tarvittava paketti. Jos koulutuksen tilaaja ja kouluttaja pääsevät hyvään yhteisymmärrykseen esitettävistä koulutusaiheista on koulutuksen suunnittelu ja toteutus helpompaa. (Kupias 2012, luku 1, kohta Tavoitteet)

Työelämässä tapahtuvaa koulutusta tulisi tarkastella organisaatiokohtaisesti siinä ympäristössä mihin tuo koulutus toivotaan saatavan. On tilaajan tehtävä kirkastaa itselleen syy, miksi koulutusta tarvitaan ja onko sen avulla saatavat tulokset ne mitä koulutuksella haetaan. Yleisesti tietenkin voidaan sanoa, että koulutuksella yritetään saada muutosta aikaan. Muutos voi olla monenlaista; valmiuksien vahvistamista, uuden oppimista tai osaamisen kehittämistä. Mutta kukaan ei voi oppia toisen puolesta eikä toisen puolesta voi vahvistaa osaamista. Jotta oppiminen olisi virkistävää tulisi

koulutuksen yhtenä tavoitteena olla oppilaan oivallukset. Jos joudutaan opettelemaan jokin asia yksityiskohtaisten ohjeiden mukaisesti riittää tällöin alkuvaiheessa, että oppilaat vain toistavat näytettävää mallisuoritusta. Oivallukset tulevat tässä tapauksessa vasta myöhemmin, kun ymmärretään mallisuorituksen arvo ja tulos. (Kupias 2012, luku 1, kohta Mitä koulutuksella tavoitellaan)

Työtehtävän tai työtavan toistaminen, syvälinen ymmärtäminen ja luova tai jopa innovatiivinen koulutus ovat koulutuksessa tavoiteltavia eri tasoja. Kun, työtehtävää tai työtapaa toistaa tiedetään, miten tilanteessa toimitaan ja muistetaan myös, toimia oikein vaadittavassa tilanteessa. Kun taas ymmärretään syy, miksi toimitaan tietyllä tavalla, osataan myös soveltaa opittua muuttuvissa tilanteissa ja sillä hetkellä vallitsevissa olosuhteissa. Kun osataan sekä toistaa että ymmärretään toistamisen tarkoitus, voidaan siirtyä luomaan uudenlaisia toimintatapoja ja entistä toimivampia työtapoja. Tällöin osataan myös arvioida niin omaa kuin koko yhteisönkin toimintatapaa ja myös ennakoida tulevaa. (Kupias 2012, luku 1, kohta Oppiminen)

Uuden opettelu ei aina ole mukavaa. Oppimisen myötä tuleva muutos voi tuntua pelottavalta tai jopa ahdistavalta. Kouluttajan on hyvä tällöin huomata, että vaikka olisi tehnyt kaikkensa, kouluttajasta ei silti ehkä pidetä. Vanhan sanonnan mukaan ei tulisi ampua viestintuojaa, mutta tällaisessa tilanteessa se on hyvin todennäköistä. Koulutustilaisuudesta tulisi yrittää muodostaa mahdollisimman rento ja miellyttävä. (Kupias 2012, luku 1, kohta Osallistujien reaktiot ja palaute)

Yhtä kaikki, koulutuksen tavoitteena on aina tuottaa lisäarvoa koulutuksen osallistujille ja koko koulutusta tarvitsevalle työyhteisölle. Koulutukseen osallistuvan tulee tuntea, että tämä uusi opittava asia koskee minua ja että se tukee toimintaani. (Kupias 2012, luku 1, kohta Oppimista edistävät tavoitteet)

On hyvä myös, esimerkiksi koulutukseen ilmoittautumisen yhteydessä, kysyä osallistuilta mitä he haluavat tältä koulutukselta tai minkälaisia odotuksia osallistujilla on. Tämä siksi, että saadaan selville koulutuksen toiveet ja odotukset osallistujilta. Näin voidaan selventää ja kartoittaa ne tavoitteet tai epärealistiset odotteet, joita saattaa tulla esiin. (Kupias 2012, luku 1, kohta Oppimista edistävät tavoitteet)

Ennakkotehtävät myös helpottavat kouluttajan tehtävää. Ne antavat hieman viitteitä siitä koulutukselta odotetaan. Jos ennakkotehtävää ei ole pyydetty tehtäväksi, niin sitten on mahdollisuus heti koulutuksen alussa hieman kartoittaa osallistujien odotuksia ja toiveita. Joka tapauksessa on osallistujien kanssa hyvä käydä sisältö kevyesti läpi. (Kupias 2012, luku 4, kohta Kokonaisuuden hahmottaminen)

5.3 Koulutuksessa motivoituneet tai kriittiset osallistujat

Edellisissä kappaleissa kerrottujen tavoitteiden luomisen yhteydessä kouluttaja ottaa siis myös huomioon nuo koulutettavat. Jokainen koulutustilaisuuteen osallistuva muodostaa opittavan tiedon itse oman kokemuksensa kautta sovellettavaksi. Kouluttajalle itsestään selvät asiat voivat olla vaikeita ja jopa vaikeasti ymmärrettäviä, jos osallistujien kokonaisnäkemys ja osaaminen on vähäistä. Asiantunteva kouluttaja pystyy kuitenkin linkittämään osallistujien hajanaisetkin tiedot yhtenäisiksi kokonaisuuksiksi omalla ammattitaidollaan. Niille, joille nyt koulutettava tieto perustuu jo opitun tiedon ja osaamisen päälle kaipaavat ehkä uutta näkökulmaa ja vinkkejä. Kouluttajan on hyvä koulutuksessa hyödyntää tätä osaamista. (Kupias 2012, luku 2, kohta Osallistujat)

Vaikein tilanne on silloin kun vanhan tilalle yritetään opettaa uutta käytäntöä tai työtapaa. Jos muutosvastarinta on kovaa muutoksen tärkeyttä ei ymmärretä, huomataan erittäin voimakasta kriittisyyttä niin kouluttajaa kun koulutettavaa asiaakin kohtaan. Joskus muutosvastarinta on kuitenkin hyvin terveellistä. Asiantuntijan eli kouluttajan on mietittävä tämäkin näkökulma valmistautuessaan kouluttamaan. Hyvät perustelut ja selvitys muutoksen syistä auttaa kriittistä, muutosvastarintaa kokevaa koulutettavaa. Joskus auttaa, jos vertailee sekä uutta että vanhaa toisiinsa. Se voi selkiinnyttää toimintatapoja ja auttaa näkemään uuden nyt koulutettavan toimintatavan hyötyjä. (Kupias 2012, luku 2, kohta Kun opitaan uutta vanhan tilalle)

Monesti kriittisyys koulutuksiin ja uuden oppimiseen liittyy siihen, ettei enää usko oppivansa uutta. Tällaista kriittistä oppijaa voidaan auttaa ymmärtämään, että uuden edessä kaikki ovat aloittelijoita ja joutuvat ehkä hidastamaan työtään, jotta oppii uuden työtavan. Kouluttajan on hyvä luoda usko siihen, että uusi toimintatapa tuo myöhemmin palkinnon tehokkuudessa ja kenties yksinkertaisuudessa. Koulutettavien

esimiesten tuki on myös tärkeää ja heidän ei tulisikaan siirtää koko vastuuta muutoksesta kouluttajalle. (Kupias 2012, luku 2, kohta Kun opitaan uutta vanhan tilalle)

Vuorovaikutustaidot voivat olla heikommat, kun kysymyksessä on verkkoluennot. Kouluttajan tulisikin huomioda tämä ja mahdollistaa kysymysten teon tai kysyä itse osallistujilta. Näin on mahdollista haastaa osallistujia miettimään omia työtapojaan ja ajatuksiaan esitettävästä materiaalista. Kysymyksillä ei välttämättä haeta aina vastauksia, vaan yritetään saada osallistujat ajattelemaan ja pohdiskelemaan aineistoa. (Kupias 2012, luku 2, kohta Oppimistaidot)

Kouluttajaksi valitun on hyvä pysähtyä, punnita ja arvioida sekä vertailla kokemustaan sekä omaa osaamistaan on sitten kouluttajana tai oppilaana. Vain näin pystyy tekemään todellisia muutoksia koulutuksissa. Kouluttajan kuuluu pohdiskella itsekseen mitä tekee ja tekeekö oikeita asioita. Kouluttaja voi myös kysyä itseltään; Toiminko oikein ja teenkö asioita järkevästi ja loogisesti. Kouluttajan tulee olla myös valmis muuttamaan toimintaansa, jos toteaa että jotain pitäisi muuttaa. Jos kouluttaja pohtii näitä perustavia näkemyksiä usein, niin todennäköisesti hän tekee myös oivalluksia. Näin pystyy uudelleen arvioimaan työtapoja. Näin kouluttaja pystyy ohjaamaan osallistujiaakin kyseenalaistamaan vanhoja työtapojaan. Hyvä kouluttaja joka tapauksessa kysyy ja kuuntelee sekä voimistaa koulutettavien syvällistä pohdiskelua. (Kupias 2012, luku 2, kohta Oppimistaidot)

Motivoitunut kuulija koulutuksessa on paras vaihtoehto. Hän on oivaltanut asian tärkeyden ja on lähes varma onnistumisesta. Hän saa myös tekemisestään paljon iloa. Kouluttajan tehtäväksi jää tehdä esitettävä asia varmaksi ja selväksi sekä mahdollistaa sen saavutettavuus.

5.4 Kouluttajana kehittyminen

Ensimmäinen asia joka kouluttajan olisi hyvä ymmärtää on, että hän ei voi noin vain sysätä osallistujille suurta määrää tietoa. Hänen tulisi omalta osaltaan helpottaa osallistujien ammatillista kehittymistä käytännönläheisesti ja opetettava osallistujat ymmärtämään opittavien asioiden merkitys. Tämän tyyppisessä ymmärryksessä on kyse

ensinnäkin osallistujien tarpeiden tunnistamisesta ja heidän ammatillisen osaamisensa ja taitojen parantamisesta pysyvästi. (EJTN:n käsikirja 2016, 9)

Kun koulutusta tilataan, tulee valittavaa kouluttajaa arvioida sen mukaan, mitä kulloinenkin koulutus vaatii. Ja kun puhutaan käräjäoikeuden henkilökunnan koulutuksesta, tulee kouluttajan tietomäärä, taito, asenne sekä arvot analysoida. Näin varmistetaan ainakin kouluttajan menetelmällinen pätevyys. (EJTN:n käsikirja 2016, 10) Kouluttajan on omalta osaltaan hyvä pohdiskella, minkälaista osaamista hänellä on tai mitä annettavaa hänellä on toisille. Pohdiskeltuaan näitä koulutuksessa erittäin keskeisiä asioita on kouluttajan syytä tarvittaessa hankkia itselleen lisätietoja ja kyetä ymmärtämään osaamisensa rajat. Kouluttajan roolihan koostuu kouluttajan omasta osaamisesta ja pedagogisista taidoista. Molempia tarvitaan onnistuneen koulutuksen luomiseen. Pedagogiset taidot eli ohjausosaaminen voi hyvinkin olla itse opittua. Joskus koulutuksissa voidaan haluta, että osallistujat tarkastelevat itse omaa työtään ja osaamistaan. Näin he kenties huomaavat omat ongelmansa työssään ja tässä kohtaa kouluttajan ohjausosaaminen on fasilitointia. Fasilitoija siis ohjaa koulutettavia asettamaan itselleen tavoitteita koulutuksen suhteen. (Kupias 2012, luku 3, kohta Kouluttajan osaaminen). Tämän kaltainen työskentely on ryhmälähtöistä. Fasilitoija jättäytyy myös itse takalalle ryhmän ryhtyessä miettimään annettua aihetta. Fasilitoija säilyttää täysin puolueettoman asenteen, mutta auttaa osallistujia ideoimaan ja kehittämään toimintatapoja. (Summanen & Tuominen 2009, 6)

Yleensä kouluttaja on oman asiansa asiantuntija. Joskus kuitenkin käy niin, että koulutettava ryhmä on yhdessä tietorikkaampi omasta asiastaan kuin kouluttaja. Kouluttaja voi tällöin käyttää koko osallistujajoukon osaamista ja kokemusta hyväkseen. Toisinaan organisaatioissa säästetään ja koulutukseen lähetetään vain yksi henkilö, joka vuorostaan opettaa kaikki muut organisaatiossa. Tällöin hänen koulutuksensa tulee olla perusteellisempi ja hänen täytyy tietää koulutettavasta asiasta myös taustat, jotta hän pystyy perustelemaan opetettavan asian muille. Hänen tulee pystyä jäsentämään koulutuksessa saamansa opin taustatietojensa päälle, jotta koulutusanti organisaatiossa olisi mahdollisimman kattava. Jos koulutettava ei sisäistä esitettyä asiaa eikä tiedä omia rajojaan ei voida olettaa, että hän pystyisi kouluttamaan muita. (Kupias 2012, luku 3, kohta 3.1 Asiantuntijuus kouluttamisen näkökulmasta)

Kouluttajan liian hyvä ja syvä asiaosaaminen voi olla haitaksi. Tällöin kouluttaja saattaa keskittyä liikaa nippelitietoon ja koulutuksen anti jää kuulijoille tyhjäksi. Kouluttaja ei näin ollen ole osannut asettua esimerkiksi juuri työhön tulleen asemaan tai ei ehkä ymmärrä mistä koulutus kannattaisi aloittaa tälle nimenomaiselle ryhmälle. Toisin sanoen, hyvä kouluttaja osaa asiansa, mutta ymmärtää säädellä opetustaan osallistujien mukaan. Oman roolinsa ymmärtäminen oppimisen välillisenä työkaluna on erityisesti tärkeää. (Kupias 2012, luku 3, kohta 3.1 Asiantuntijuus kouluttamisen näkökulmasta)

Se, minkälainen käsitys kouluttajalla on koulutuksesta, vaikuttaa sen toteutukseen. Esimerkiksi opetusmenetelmät valikoituvat opetuskäsityksen mukaisesti. Myös koulutuksen suunnittelu ja toteutus ovat toinen toistaan tukevia ratkaisuja, jotka kouluttajan on oman käsityksensä lisäksi sopeutettava sekä tilaajan odotusten täyttämiseen että siihen organisaatioon sopiviksi, johon on menossa kouluttamaan. Opetuskäsityksistä tiedonsiirtomallia omanaan pitävä kouluttaja kiinnittää itseensä sekä asiaansa täyden huomion. Koulutus on tehokasta kalvosulkeista, mutta vuorovaikutuksellisuus puuttuu, jotta opiskelijoita ei sotketa vanhalla tai väärällä tiedolla. Tätä mallia voi kenties hyödyntää, jos opetettavana on paljon ihmisiä määrättyyn työtehtävään. Kouluttaja, joka painottaa yksilön huomioimista pyrkii aktivoimaan jokaista oppijaa ajattelemaan omaa osaamistaan. Kouluttajalla voi olla jopa ennakkotehtäviä tai auttaa jopa henkilökohtaisesti yksilöitä. Mutta joka tapauksessa tämän tyylinen oppimiskäsitys vuorottelee muun muassa henkilökohtaisessa työstämisessä, yhdessä oppimisessa tai keskusteluissa omien esimiesten kanssa. Yksilön huomioivan kouluttajan tavoite on joka tapauksessa opettaa jokaista oppilasta ymmärtämään mahdollisimman hyvin ja syvältä koko koulutettava aineisto. Jos kouluttaja painottaa yhteisöllistä rakentelua tiedolla hän ottaa huomioon koko ryhmän ja pyrkii merkittävästi vaikuttamaan koko työryhmän malliin toimia sekä sen toimintakulttuuriin. Tällä tavalla rakennetaan toimivia käytänteitä. Kouluttajan päärooli on olla fasilitaattorina ohjaamassa keskusteluja ja ideointeja. (Kupias 2012, luku 3, kohta 3.2 Asiantuntijuus kouluttamisen näkökulmasta)

5.5 Koulutuksen sisällön suunnittelu ja rakentaminen

Koulutuksen tai koulutusohjelman tulisi aina perustua tiedostettuun tarpeeseen. Virastoissa on hyvä arvioida näitä tarpeita jatkuvasti. Joskus on ryhdyttävä vastaamaan kiireellisiin koulutustarpeisiin ja toisinaan näihin tarpeisiin on mahdollisuus varata enemmänkin aikaa. On siis asetettava realistisia tavoitteita koulutukselle, jotta saadaan esille todelliset koulutustarpeet ja saadaan käynnistettyä tehokas suunnitteluprosessi. Erilaiset tutkimukset liittyen koulutustarpeisiin ovat hyviä. Tai kyselylomakkeet, joita voidaan lähettää sähköpostilla viraston henkilökunnalle. Jotta saadaan kattava ja luotettava arviointi tarpeista on mukaan otettava ne henkilöt, jotka kouluttavat henkilökuntaa. (EJTN:n käsikirja 2016, 17)

Koulutustarpeita koskien on aina tehtävä valintoja. On määriteltävä konkreettiset aiheet, mietittävä ryhmät, joille koulutus osoitetaan ja saatava vielä hyväksyntä koulutusohjelman sisällölle. Kutsu normaalisti suunniteltaviin koulutuksiin olisi hyvä lähettää jo neljää tai jopa viittä kuukautta aikaisemmin. Kiireelliset koulutukset ovat asia erikseen. (EJTN:n käsikirja 2016, 18). Virastosta valitut kouluttajat pystyvät reagoimaan nopeimmin tällaiseen tarpeeseen, kunhan heidän muuta työtaakkaa kevitetään. Kun valittu kouluttaja alkaa suunnittelemaan tiedossa olevaa koulutusta kerätään ensin aineistoa ja pidetään kerätystä aineistosta muistiinpanoja. Kun sitten kasataan aineisto yhteen ja siitä muodostetaan tuo koulutusaineisto, pidetään koulutuksen tavoitteet ja päämäärät selvänä. (Valvio & Parviainen 2013, 29)

Ajan hahmottaminen tulisi näkyä jo alussa kouluttajan koulutussuunnitelman tavoitteissa. Sisällön tulee tukea oppilaiden oppimista ja heidän tarpeitaan käytettävissä olevan ajan puitteissa Ennakkoon pyydetty tiedot auttavat sisällön tuottamisessa. (Kupias 2012, luku 4, Koulutuksen sisältö)

Koulutus on hyvä myös jaksottaa sopiviin kokonaisuuksiin kahvi- ja lounastaukoihin. Jos osallistujia osallistetaan aktiivisesti voi yhden jakson pituus olla jopa puoli-toista tuntia, mutta keskittymisen vuoksi on suotavaa jättää se kuitenkin noin 45 minuuttiin. Aktiivinen työskentelyosuus kannattaa yleensä jättää ruokataujan jälkeen iltapäivään, koska silloin vireystila ei ole se paras mahdollinen. Koulutuspäivän pituutta ei kannata myöskään pidentää. Päivä on yleensä raskas, jos puhutaan kokonaisesta

päivän koulutuksesta. Joten, on hyvä pitäytyä tarkassa suunnitelmassa eikä päästää aikataulua käsistään. (Kupias 2012, luku 4, Koulutuksen sisältö)

Kouluttajan tulee olla tarkka ja tehdä koulutuksen tavoite itselleen selväksi. Kouluttajan tulee selvittää hyödyt, jotka hän suunnittelee jakavansa osallistujille. Kun koulutuspäivä päättyy, tulisi kaikille osallistujille olla selvillä miksi he ovat koulutukseen osallistuneet. Kaikille pitäisi myös olla selvää miksi koulutukseen kannatti osallistua ja mitä työkaluja he saivat mukaansa työpaikalle vietäväksi. (Valvio & Parviainen 2013, 30)

5.6 Kouluttaja ja verkkokoulutus

Kouluttajan ei tarvitse olla tietotekniikan alalla erityisosaaja eikä häneltä vaadita mitään ylimääräistä tietotekniikkaymmärrystä verkossa tapahtuvan koulutuksen suhteen. Mutta hänen täytyy joko konsultaation kautta tai itse osaten tiedostaa mitä mahdollisuuksia ja rajoituksia verkossa kouluttaminen tuo mukanaan. (Kupias 2012, luku 3, kohta 3.1 Asiantuntijuus kouluttamisen näkökulmasta) Verkkokoulutus voi olla hyvinkin hyödyllinen menetelmä peruskoulutuksessa. Se ei kuitenkaan koskaan korvaa ryhmä- tai vertaisoppimista. Oikeudellisessa oppimisessa voidaan esimerkiksi menettelysääntöjä, asiakirja-aineiston asianmukaista käsittelyä ja käyttäytymissääntöjä antaa helposti verkossa. (EJTN:n käsikirja 2016, 53)

Verkkokoulutuksen suunnittelussa tulee ottaa huomioon mitä oppimiseen sisältyviä prosesseja siihen sisällytetään. Tämä vaatii suunnittelijoilta jopa enemmän mitä tavalinen koulutus. Verkkokoulutuksen aloittaminen on niin sanottuna pelin avauksena yksi tärkeimmistä. Mutta se mikä verkkokoulutuksissa on positiivista, että osallistujat voivat tehdä harjoituksia omilta koneiltaan ja seurata opastusta matkimalla tai osallistumalla keskusteluihin ja ryhmiin. (Kupias, 2012, luku 4, Koulutuksen rytmitys)

5.7 Osallistujien kutsuminen

Kun ilmoittautumisaika on päättynyt, lähetetään kutsut ilmoittautuneille. Kutsussa pitää olla selvästi näkyvissä koulutuksen ajankohta ja paikka. Koulutuksen ohjelma on

hyvä lähettää heti kutsun mukana tai ainakin maininta siitä, koska se tullaan lähettämään. Jos valmistetaan materiaalia koulutukseen, on siitäkin hyvä maininta jo kutsussa. Jos järjestetään majoitusta osallistujille muista maininta siitä. Nykypäivänä on hyvä myös kysyä kaikilta mahdollisista erikoisruokavalioista. Vahvistus ilmoittautumisesta on myös hyvä pyytää.

5.8 Eri tapoja aloittaa ja lopettaa onnistunut koulutus

Normaali aloitus on kertoa kuulijoille, miksi tällä foorumilla nyt ollaan ja mitä hyötyä heille siitä on. Voi toki myös mennä suoraan asiaan, jos käsiteltävä aihe on kaikille selvä. Joskus taas useat pienemmät koulutukset muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden ja nyt kyseessä oleva koulutus on yksi osa siitä. Tällöin on hyvä ehkä lyhyesti kerrata mitä edellisillä kerroilla on opittu. Jos taas tiedetään, että osallistujien asenne käsiteltävää aihetta kohtaan on kielteinen tai heidän asenteensa on suorastaan aiheen käsittelyn vastainen kannattaa korostaa aiheen tärkeyttä. Koulutuksen tilaaja tai henkilökunnan esimiehet voivat myös motivoida kuulijoita heti alussa koulutuksen tärkeydestä. Koulutuksen voi aina aloittaa myös kuuntelemalla osallistujien ajatuksia muun muassa siitä miksi he osallistuvat siihen tai jopa millä mielellä he ovat siihen ilmoittautuneet. Haastamisaloitus on myös yksi tehokkaimmista aloitustavoista. Siinä pitäisi osallistujan huomata, että hän ei tiedäkään tästä asiasta vielä tarpeeksi ja näin ollen jää odottamaan mitä esimerkiksi verkkokoulutus tuo mukanaan. Aloittaa koulutuksen sitten millä tahansa aloittamistyyllillä tahansa, tulee muistaa, että luottamuksellisuus on tärkeää. Luottamuksellisuuden arvostaminen parantaa ilmapiiriä ja hyvä ilmapiiri parantaa oppimista. Viimeisenä mutta ei kuitenkaan vähäisempänä aloittamistyylinä voidaan vielä mainita yllätysaloitus. Runo, vitsi tai laulu voi pysäyttää. Tällaisen aloituksen tulee olla kuitenkin sellainen, että se istuu kouluttajan käytökseen ja tapaan kouluttaa. Kouluttaja voi valita minkä tahansa itselleen sopivan ja tilaisuuteen sopivan aloittamisen, mutta hyvän maun rajoja se ei saa koskaan ylittää. (Kupias 2012, luku 4, Erilaisia aloituksia)

Koulutuksen alussa voi myös käyttää niin sanottuja jäänmurtajajarjoituksia. Tällaisessa harjoituksessa voi kaikki osallistujat tutustua toisiinsa ja toisaalta myös kouluttaja voi tutustua näin ryhmäänsä ja sen käytökseen. Harjoitus voi olla hiljaista

esittäytymistä tai parikeskustelua. Hiljaisessa esittäytymisessä osallistujat kävelevät ympäri koulutustilaa rinnassaan paperi, johon ovat kirjottaneet tai piirtäneet asioita itsestään. Tämän jälkeen ne paperit kerätään ja sekoitetaan ja yritetään tunnistaa kenelle mikäkin kuva kuului. Parikeskustelussa taas pyritään löytämään koulutusryhmästä joku vähemmän tunnettu henkilö ja keskustella tämän kanssa kouluttajan antamasta aiheesta. (EJTN:n käsikirja 2016, 34)

Entä koulutuksen lopettaminen? Lyhyt kertaus voi palauttaa mieleen ne tärkeimmät koulutuksessa esille tulleet asiat. Se voidaan järjestää esimerkiksi ryhmätyönä käymällä päivää läpi kuulijoiden kanssa. Koulutuksen arviointia voi kirkastaa muutama hyvä kysymys; Voitko soveltaa tästä opetuksesta jotain työhösi tai Oletko oppinut tänään jotain hyödyllistä. Tehokas lopetus voi olla myös viimeisellä tauolla opettajalle jätettyjen kysymysten käsittely. Verkkokoulutuksessa voidaan tähän hyödyntää chatti-mahdollisuutta. Kysymykset puolestaan voivat johtaa tehokkaasti keskustelumaiseen lopetukseen, johon kaikki voivat osallistua. Hyvä tapa on myös kerrata alussa esitetyt kysymykset tai tavoitteet ja lopussa palata niihin ja antaa lyhyet vastaukset ja todeta tavoitteet täytetyiksi. Tehokas lopetus on myös vetää koulutustilaisuus yhteen ja soveltaa se osallistujien työhön. Tekee kouluttaja sen millä tavalla tahansa niin loppusaanoinhin tulee valmistautua hyvin ja pyrkiä jättämään osallistujille jokin helmi, jota he voivat miettiä lähtiessään. (Kupias 2012, luku 4, Erilaisia lopetuksia)

5.9 Hyvä koulutusmateriaali

Materiaalin tuottaminen koulutukseen on työlästä, mutta ei kuitenkaan aina ole tarpeellista. Jos kouluttaja katsoo materiaalin tarpeelliseksi, suunnittelee hän esityksensä tueksi oppimista ja koulutustaan tukevan materiaalin. Kouluttajan tulee miettiä myös missä vaiheessa tuo materiaali jaetaan; ennen koulutusta vai koulutuksen aikana vai sen jälkeen ja vielä jaetaanko se osissa vai kokonaan. Materiaali, joka havainnollistaa koulutusaihetta voi olla lähes mitä tahansa, jolla saadaan näytettyä toteen puhuttu asia. Digitaalisessa maailmassa se on useimmin kuvia, videoita tai esimerkiksi dioja. (Kupias 2012, luku 5, Materiaali ja havainnollistaminen)

Hyvä moniste, joko sähköinen tai paperilla esitetty, sisältää hyvän teorian lisäksi tilaa muistiinpanoille, kenties joitain muistilistoja unohtamatta hyödyllisiä vinkkejä koulutusaiheesta. Siinä ei kuitenkaan tarvitse olla ihan kaikkea, mitä on käsitelty, vaan tuo muistiinpanokohta on sitä varten. Osallistujat voivat täydentää sitä sen mukaisesti, mitä he tarvitsevat. Kaikkea materiaalia ei tietenkään tarvitse jakaa heti, vaan sitä voidaan jakaa osallistujille aiheen käsittelyn yhteydessä. (Valvio & Parviainen 2013, 37–38)

Minkälainen on hyvä diaesitys? Hyvä diaesitys tiivistää esitetyn, on johdonmukaisesti etenevä, siinä on tilaa mietinnälle ja pohdiskelulle ja vuoropuhelulle. Tulee myös huomata, että jokaisen yksittäisen dian tulee tukea luennon sisällystä ja auttaa oppimisessa. Joskus joku yksittäinen dia voi jäädä kuulijoiden silmiin kuvana, joka on helppo muistaa tai se voi pysäyttää ja vaatia jopa keskustelemaan jostakin kouluttajan esille tuomasta väitteestä tai kuvasta. Yksinkertaisen selkeä dia on kaikkein havainnollisin. Tehosteita ei tule käyttää liikaa, koska esimerkiksi jokin liikkuva objekti vangitsee kuulijan silmät ja korvat ja hyvä asia voi näin mennä ohi. Animointia voidaan käyttää hyvänä tehosteena, jos esitettävä asia on monisyinen ja siitä on hyvä paljastaa vain vähän kerrallaan. Tai toinen vaihtoehto voisi olla, että diassa näkyy heti kaikki, mutta korostaa hetki hetkeltä niitä asioita mistä sillä hetkellä puhutaan. (Kupias 2012, luku 5, Materiaali ja havainnollistaminen). Diaesityksissä voidaankin suositella 6–6–6-sääntöä, jossa laitetaan yhteen kalvoon enintään kuusi kohtaa ja yhteen kohtaan enintään kuusi sanaa ja aina kuudennen kalvon jälkeen jokin visuaalinen kohokohta. (Valvio & Parviainen 2013, 124)

Jos taas koulutuksesta tulisi jäädä jokin yksityiskohtainen asiakirjamateriaali myöhempää käyttöä varten, tulisi sellainen laatia ja jakaa osallistujille. Tällainen koulutusmateriaali toimii hyvin, vaikka siihen perehtyisi koulutukseen osallistumatonkin henkilö. Pohdinnat ja ratkaisut, joita on yhdessä osallistujien kanssa mietitty, viedään verkkoalustalle ja ne ovat sitten vielä jälkeinkin päin luettavissa sieltä. Myös kaikki tausta tai muu käytetty oheismateriaali, joka antaa paremman ymmärryksen koulutuksen sisällöstä voidaan toimittaa, joko asiakirjamateriaaliin tai verkkoalustalle liitettyinä linkkeinä. Joka tapauksessa tällaisessa yksityiskohtaisessa materiaalissa on sopivaa käyttää muun muassa kuvia ja videoita. (Kupias 2012, luku 5, Materiaali ja havainnollistaminen)

Koulutuksessa voidaan hyödyntää myös erilaisia havainnollistamisvälineitä. Kannettava tietokone lienee näistä yleisin nykypäivänä ja sen avulla näytettävät esitysdiaat. Tietokoneen ja siihen liitettyjen oheistekniikan käyttövarmuus on syytä testata hyvissä ajoin ennen koulutusta. Videokamerat ja älytaulut ja muut äänitallenteet ovat myös hyvä tapa havainnollistaa joissakin koulutuksissa opetusta. Näistäkin on hyvä muodostaa tallenteet verkkoalustalle ja liittää linkki asiakirjamateriaaliin. (Kupias 2012, luku 5, Materiaali ja havainnollistaminen) Kaikkien audiovisuaalisten laitteiden käyttö tukee myös oppimista. Moni visuaalinen ihminen oppii parhaiten näkemänsä avulla. Auditiiivinen oppija hyödyntää kuuloaan ja kinesteettinen oppija oppii itse työstämällä ja tuntemalla. (Valvio & Parviainen 2013, 120)

Fläppitaulu on oiva spontaanin esityksen havainnollistamiseen. Fläppiin muistiin kirjoitetut asiat voi ripustaa seinille havainnollistamaan juuri läpikäytyä asiaa. Näistä ripustetuista papereista voi ottaa kuvia ja liittää nekin verkkoalustalle myöhempää tutkimista varten. (Kupias 2012, luku 5, Materiaali ja havainnollistaminen) Fläppitaulun käytössä tulee muistaa pitää tauko, kun kirjoittaa ja kun on kirjoittanut, kääntyä kertomaan mitä on kirjoittanut. Eli tulisi muistaa kolme K-kirjainta: kirjoita, käänny, kerro. (Valvio & Parviainen 2013, 120)

Verkkokoulutuksen materiaali poikkeaa taas hieman lähikoulutuksen materiaalista. Materiaalin tulisi aktivoida osallistujat omaehtoiseen ja itsenäiseen pohdintaan sekä hahmottaa koko koulutuksen kokonaisuus. Verkkoluennossa asioiden johdonmukaisuus on hyvin tärkeää, koska harvoin osallistujat voivat keskeyttää luennoitsijaa ja esittää kysymyksiä. Jo ennen verkkoluennon alkua olisi hyvä myös testata kuvan ja äänen laatu sekä käytettävät havainnollistamismateriaalit, jotta esimerkiksi kiiltävä valkotaulu ei kiillä liikaa. (Kupias 2012, luku 5, Materiaali ja havainnollistaminen)

Aina voi kuitenkin havainnollistaa esitystä myös kielellisesti. Esimerkit, tilastot, kokemukset tai vertaukset toimivat niin sanottuina sanastollisina keinoina. Jos puhutaan tekstuaalisesta havainnollistamisesta, niin niitä ovat tienviitat tai opasteet, rakennetta osoittavat ilmaukset, ydin- tai pääkohtia osoittavat ilmaukset tai sidoskeinot. Koulutaja voi aina viitata omaan tekstiinsä ikään kuin opasteena tai ilmaisten rakennetta tai

kun siirtyy esimerkkiin, korostaa olennaisia ydinkohtia tai sitten yhdistää kysytyyn kysymykseen perustelut ikään kuin sitoen ne yhteen. (Valvio & Parviainen 2013, 162)

5.10 Hyvän koulutustilan valitseminen

Käytännön järjestelyihin on syytä varata oma aikansa. Verkkokoulutuksissa tilaa ei tarvita. Tilajärjestelyjen yhteydessä on hyvä selvittää myös mahdolliset koulutusta tukevat lisälaitteet ja välineet. Kouluttajan on hyvä pyörähtää myös koulutustilassa hyvässä ajoin jo ennen tilaisuuden alkua, jotta voi varmistua siitä, että tilassa on mahdollisuus työskennellä tarkoituksenmukaisesti. Koulutusmateriaalin jakaminen esimerkiksi tilan ensimmäisille istuimille tai pöydille antaa osallistujille viitteen mihin kului si mennä istumaan. (Kupias 2012, luku 6, Koulutustila)

Jos panostetaan keskusteluihin ja vuorovaikutukseen on siitä hyvä mainita vielä koulutuksen alussa alustuspuheenvuorossa. Kouluttaja voi myös, jos kyse ei ole auditoriosta tai kiinteistä kalusteista, järjestellä tuolit ja mahdolliset pöydät haluamallaan tavalla tukemaan oppimista. Luentomallisessa työskentelytilassa kaikki katsovat kiinteästi kohti opettajaa ja keskinäinen yhteys on heikkoa. Tällainen tila soveltuu korkeintaan parityöskentelyyn. Ryhmiksi kasatut pöydät, jossa useampi osallistuja istuu saman pöytäryhmän ympärillä, tukee pienryhmäkeskusteluja, mutta tässä mallissa aina muutama istuu selkä päin kouluttajaa huonossa asennossa. Pienissä koulutustilaisuuksissa voidaan hyödyntää hevosenkenkämallia. Tämä malli rohkaisee keskustelemaan, mutta saattaa olla liian intiimi toisilleen tuntemattomille osallistujille. Tästä asteen helpompi malli on useampi pieni hevosenkenkämuodostelma koko tilaan, jolloin samassa ryhmässä on vähemmän toisilleen mahdollisesti tuntemattomia henkilöitä. Voidaan siis ajatella, että tilan järjestelemisellä voidaan saavuttaa erilaisia oppimistavoitteita. Jos koulutustilassa ilmenee ongelmia, kuten ilmastointi tai häiritsevä melu, on niistä syytä antaa palautetta tilan järjestäjille. (Kupias 2012, luku 6, Koulutustila) Toisinaan koulutustilaa ei voida muokata halutuksi. Vaihtoehtoina tällöin on yrittää virkistää tilan puutteita muilla keinoilla, esimerkiksi aktivoimalla osallistujia erilaisilla harjoitteilla tai vaihtamalla istumajärjestystä tai keskustella ryhmätöistä seisten. Kouluttajan ei tule kuitenkaan antaa tilan häiritä koulutusta. (Valvio & Parviainen 2013, 119)

Verkkokoulutuksissa ei koulutustila määrittele viihtyvyyttä. Mutta yhteisen tilan tuntua voidaan luoda kehottamalla käyttämään mikrofonia suoriin kysymyksiin ja chatti-palstaa myöhemmin vastattaviin kysymyksiin tai huomioihin. Verkkokoulutuksissa voidaan myös luoda pienryhmiä esimerkiksi erilaisten verkkohuoneiden kautta ja näin voidaan työstää eri aiheita eri ryhmillä. Jos kouluttajan taustakuva näkyy koulutuksessa, se ei saa olla liian rauhaton tai ”huutava”. Yksinkertainen ja jopa yksivärinen tausta on paras. (Kupias 2012, luku 6, Koulutustila)

5.11 Kouluttajan koulutusmenetelmät eri koulutustilaisuuksiin

Koulutusmenetelmiä on monia; luennointi-, ryhmätyöskentely-, open space-, ideointi-, ja fasilitoivia eli osallistujien itsensä tuottama menetelmä vain näin muutamia mainittuna. Valitun menetelmän tulee tukea oppimistavoitetta. Samaten vaikuttaa onko valittuna koulutustilana auditorio, luokka tai verkossa pidettävä koulutus. Mutta, kun käytetään mielikuvitusta, saadaan varmasti valittua hyvinkin käyttökelpoinen ratkaisu. Myös käytettävissä olevat välineet ja muut käsillä olevat materiaalit vaikuttavat menetelmiin. Osallistujien osaaminen sekä aiempi kokemus käsiteltävästä aiheesta vaikuttaa myös valittavaan menetelmään. (Kupias 2012, luku 7, Menetelmät) Aika, joka on käytettävissä, osallistuva henkilöt, osaamisen kehittämisen tavoitteet sekä valittu menetelmä muodostaa kehyksen koko koulutuksen suunnittelulle. (Summanen & Tuominen 2009, 16)

Kouluttajan on hyvä tutustua ryhmään jo aikaisemmin. Jos tuntee ryhmän hyvin, sitä paremmin pystyy valitsemaan koulutusmenetelmän. (Summanen & Tuominen 2009, 16) Osallistujien opiskelutottumukset ja toiveet tulee ottaa huomioon, kun puhutaan ennakkokyselyistä tai koulutustilaisuuteen johdattelevista lukutehtävistä. Aina ei osallistujia ole omalla ajalla tai työajalla mahdollista tehdä mitään orientoivia etukäteistehäviä. (Kupias 2012, luku 7, Menetelmät)

Kouluttajan oma oppimistyyli, joita käsiteltiin kappaleessa 4, vaikuttaa koulutuksen kulkuun. Itselle tuttu kouluttamistapa rajoittaa menetelmiä, mutta jos kouluttaja on osallistujia arvostava kouluttaja, hän valitsee menetelmän osallistujien kokemuksen

mukaan. Kouluttajan tulee kuitenkin olla niin sanotusti sinut valitsemansa menetelmän kanssa, jotta koulutuksen tavoitteet saavutetaan. (Kupias 2012, luku 7, Menetelmät)

Yhtä kaikki koulutustilaisuudessa tulee ensin päästä alkuun eli virittäytyä tunnelmaan. Tämän jälkeen voidaan kertoa mistä tilaisuudessa on kyse ja taustoittaa asia. Tietopohjan laajentaminen on tuon virallisen koulutusosuuden hoitamista. Yhdessä työskennellen voidaan ideoida aiheeseen lisää ja lopuksi sovelletaan tuo koulutusaihe omaan työhön. (Kupias 2012, luku 7, Menetelmät)

Koulutuksen alkuun liittyy yleensä esittäytyminen, joka voidaan tehdä joko yksittäin tai pienissä ryhmissä. Jokaista osallistujaa voidaan esittäytymisen yhteydessä pyytää kertomaan odotuksistaan ja ajatuksistaan koulutuksen suhteen. Ennakkotehtävät ovat tietenkin hyvä tapa tutustua ja virittäytyä aiheeseen. Ennakkotehtävät kartoittavat myös koulutuksen alussa osallistujien osaamistasoa. (Kupias 2012, luku 7, Menetelmät) Joskus on hyvä kouluttajan kertoa koulutuksen säännöt. Samalla, kun kerrotaan aikatauluksesta ja päivän ohjelmasta kerrotaan myös, että toiveena on kännyköiden sulkeminen tai laittaminen äänettömäksi. (Valvio & Parviainen 2013, 139) Heti koulutuksen alussa on kouluttajan hyvä selvittää, mitä ajatellaan temasta, ovatko osallistujat tottuneita työskentelemään ryhmässä, mihin asioihin toivotaan vastauksia tai onko osallistujilla joitakin koulutuksen omaksumisen esteeksi muodostuvia ajattelutai työtapoja tai hidasteita. Muun muassa kysymyksillä, väittämällä arvostustehtävillä, peukutuksilla, käsitekartoilla tai mind mapeilla voidaan läpi koulutuksen selvittää ja muokata koulutuksen kulkua, jotta sille asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. (Kupias 2012, luku 7, Menetelmät)

Uuden tiedon lisääminen vanhan tiedon päälle on erittäin tärkeää, jotta voisimme suoriutua töistämme. Jos uutta tietoa lisätään perinteisessä luentotyypissä koulutuksessa kiinnittää se eniten huomiota pelkästään asiaan. Ja jos tämän tyypissä tietopohjan laajennuksessa ei oteta huomioon aiempaa osaamista se saattaa jäädä esteeksi oppimiselle. Kysymykset, kysymyksiä sisältävät tietoiskut, pariporinat ovat hyviä tapoja osallistaa osallistujat. Kysymyksiin ei välttämättä tarvitse edes saada vastauksia, vaan riittää, että osallistujien aivot aktivoituvat. Toinen hyvä tapa laajentaa tietopohjaa on haastattelut, joita voidaan tehdä koulutustilaisuudessa tai sen ulkopuolella. Tässä voidaan hyödyntää videoita tai muita sähköisiä menetelmiä myös. Kaikkia muitakin

luotettavia tietolähteitä voidaan käyttää tietopohjan laajentamisessa. (Kupias 2012, luku 7, Menetelmät)

Innovointi koulutuksessa on hyvä tapa tuottaa uutta ajatusta tai mallia työhön. Tässä perusmenetelmänä voisi olla aivoriihi. Eli esitetään kaikki hulluimmatkin ideat ja kirjataan näitä ideoita esimerkiksi sähköiselle valkotaululle. Epäsuora innovointi voi myös olla hyvin tehokas toimi. Katsotaan itselle tavanomaista ja jopa jokapäiväistä asiaa eri näkökulmasta. Uusi näkökulma tuttuun asiaan voi tuoda yllättäviäkin ideoita ratkaisuksi. (Kupias 2012, luku 7, Menetelmät)

Mielenkiintoinen tietopohjan laajennus voi olla myös jonkun osallistujan mukanaan tuoman ongelman ratkominen. Tässä ongelman tuoja kuuntelee, kun toiset käsittelevät ja yrittävät ratkaista ongelmaa. Kouluttaja kasaa saadut ajatukset ja kertoo, mitä niistä voisi soveltaa. Tästä työtavasta saattaa hyötyä koko ryhmä. (Kupias 2012, luku 7, Menetelmät)

Tiedon soveltaminen omaan työhön on myös yksi yleinen koulutuksen tavoite. Kaikki koulutuksessa esiin tulleet ideat ja ajatukset tulisi pystyä soveltamaan omaan työn tekemiseen. On hyvä pysähtyä koulutuksessa vielä käymään läpi, miten tämä onnistuu ja kerätä ideoita sovelluksista osallistujilta. Hyvä tapa tähän on myös case -tapausten läpikäynti. (Kupias 2012, luku 7, Menetelmät)

Jos ryhmässä puretaan yhdessä koulutuksen soveltamista omaan työhön, voidaan olla varmoja siitä, että se vahvistaa ja yhtenäistää ryhmän toimintaa. Ryhmä ymmärtää yhtenä kokonaisuutena, mikä merkitys on esimerkiksi perehdytyksellä. Ryhmä on helpommin myös sitoutunut yhteisiin päätöksiin. Ryhmässä jokainen voi tuoda omat tavoitteensa esiin unohtamatta kuitenkaan työnantajansa tavoitteita. Lopuksi on vielä hyvä sopia yhteiset askelmerkit työn tekemiseen. (Kupias 2012, luku 7, Menetelmät)

Minkä menetelmän sitten kouluttaja valitsee, niin sen ei saa antaa määrätä koulutuksen kulkua. Koulutuksen tavoitteet tulee tuoda julki. Kouluttajan tulee olla tarkka ajoituksen ja taukojen kanssa, jotta vireystila säilyy osallistujilla läpi koulutuksen. (Kupias 2012, luku 7, Menetelmät)

Kun kouluttaja on valitsemassa koulutusmenetelmää, on syytä miettiä, minkälainen ryhmä on vastassa. Hyvä ryhmä tukee oppimista, kun taas huono ryhmä on este tai ainakin hidaste oppimiselle. Kaikilla ryhmän osallistujilla on menneisyys, jonka he tuovat mukanaan. Jos osallistujien asenne on menneisyyden takia negatiivinen voi hyväkin koulutus olla jo ennalta mielletty huonoksi. Asenteeltaan positiivinen ryhmä edistää koulutuksen tavoitteita ja keskittyy oppimiseen. Positiivisen kaltaisen ryhmän jäsenet tuntevat olonsa turvalliseksi ja uskaltavat ilmaista omia ajatuksiaan turvallisesti ja näin koko ryhmä oppii. Jos kouluttaja on omasta organisaatiosta, hän pääsee ryhmän sisäiseen tunnetilaan hyvin nopeasti käsiksi, koska saattaa jo entuudestaan tuntea ryhmän jäsenet. Ulkopuolisella kouluttajalla ryhmädynamiikka saattaa pysyä pitkäänkin piilossa. Aito ja vilpitön vuorovaikutus ryhmän ja kouluttajan välillä on tärkeää. Aito itsekunnioitus ja toisten kunnioittaminen on edellytys koko ryhmän koulutuksen onnistumiselle. Uusien asioiden harkitseminen, arvioiminen ja rehellinen kyseenalaistaminen tuottaa uusia näkökantoja ja toimintamalleja ryhmälle. Erilaiset näkemykset ja jopa ristiriitaiset näkemykset voivat johtaa hyvään lopputulokseen hyvin johdettuina. Kouluttajalta tämä vaatii heittäytyvää otetta, koska joutuu vastaanottamaan näkemyksiä, joihin ei ehkä ollut valmistautunut. Kouluttajan tulee kuitenkin osata johtaa ryhmä näkemään uusia ratkaisuja tilanteeseen. Jos ryhmää ei tällaisessa tilanteessa johdeta oikeaan suuntaan voi se vaikuttaa negatiivisesti motivaatioon ja koko koulutuksen tavoitteiden saavuttamiseen. (Kupias 2012, luku 8, Ryhmän oppiminen)

Verkkokoulutuksessa ryhmän ohjaaminen vaatii erilaisia taitoja. Se vaatii aktiivista otetta ja keskustelun ohjaamista aktivoivilla ajatuksilla herättävillä kysymyksillä. Verkkokouluttajan on syytä toimia näin jo heti alkumetreiltä, jotta se vuorovaikutus rakentuu oikein alusta asti. Osallistujia voidaan myös kannustaa pitämään mikrofonia auki ja kysymään toisiltaan tai kysymään kouluttajalta mieltään vaivaavia kysymyksiä. (Kupias 2012, luku 8, Ryhmän oppiminen)

Joskus ryhmä voi olla hyvinkin haasteellinen. Osallistujat voivat olla maan hiljaisimpia ja eivät virka mitään. Silloin kouluttajan on hyvä tehdä kysymyksiä, joko yksittäisille osallistujille tai pienryhmille riippuen siitä, miten tuo koulutus on järjestetty. Jos taas ryhmä on kovin kyselevä ja aktiivinen on kouluttajan välttämätöntä seurata ajoitusta ja huolehti, että fokus kuitenkin on koulutuksen tavoitteissa. Usein ryhmässä on

myös niitä osallistujia, jotka suhtautuvat koko koulutukseen negatiivisesti. Tällöin kouluttajan on ehkä hyvä kysyä, onko muilla samalaisia ajatuksia tai kokemuksia. Tai miten muut ovat kokeneet tämän tai tuon esitetyn asian. Paikalliset besserwisserit voivat myös varastaa koko tilaisuuden omilla näkemyksillään ja kommenteillaan. Tällaisia välihuutelijoita tulee hillitä ja kuulla tasapuolisesti kaikkia. Kouluttajan tulee muistaa, ettei itse ole äänessä koko aikaa, koska se todennäköisesti tylsistyttää kuulijat. Kaikkien mielipiteitä tulee arvostaa ja kouluttajan on hyvä antaa esimerkki vuorovai-
kutuksesta. Tällä tavalla toimimalla ryhmät kunnioittavat kouluttajaansa ja oppivat hyvin. (Kupias 2012, luku 8, Ryhmän oppiminen)

5.12 Kouluttajan oma esiintyminen yhtenä oppimisen työvälineenä

Kouluttaja tarvitsee oman esiintymisensä tueksi materiaalin, jota hän seuraa. Se voi olla Powerpoint -diesityksen lisäksi esimerkiksi tukisanalista. Niin sanotussa tukimateriaalissa ei saa olla sanasta sanaan kirjoitettua esitystä, koska esiintyjä ei saa lukea suoraan paperista. Hyvä tukisanalista toimii runkona läpi esityksen. Tuossa rungossa on kirjoitettuna vain olennaisimmat asiat ja siinä järjestyksessä, kun ne on tarkoitus esittää. (Valvio & Parviainen 2013, 76) Ajoituksen vuoksi on hyvä kirjoittaa koko koulutus edes jonkinmääräiseksi käsikirjoitukseksi. Tällöin saa selville, kuinka kauan minkäkin teeman esittäminen voi pisimmillään kestää. (Valvio & Parviainen 2013, 139)

Koulutuksen sisällön laatimiseen on monta tapaa. Ensin kouluttajan on hyvä miettiä pääkohdat esityksestään ja sen jälkeen voi miettiä alakohtia esimerkiksi mind map -menetelmää käyttäen. Toinen tapa on kirjoittaa ensin alku ja sitten keskivaihe ja päätös. Tässä tavassa alku herättää osallistujien mielenkiinnon, keskivaiheella täydennetään osallistujien tietoja ja päätöksellä vedetään yhteen ydinkohdat ja lopetetaan esitys. Alkusanoihin kannattaa aina panostaa, jotta se herättää heti osallistujien mielenkiinnon ja vie huomion pois kouluttajan omasta jännittämisestä. Yleisluontoisesti kannattaa aloituksessa käydä koulutuksen ohjelma läpi. Jos kouluttaja ei tässä vaiheessa vielä tunne innostusta koulutuksen luomisesta, on hyvä pitää pieni tauko ja jatkaa vaikka muutaman päivän kuluttua. Kun kouluttaja pääsee päätösvaiheeseen, on hyvä kirjoittaa

ylös tehokkaat loppusanat ja lopettaa esitys vakuuttavaan lämpimään hymyyn. (Valvio & Parviainen 2013, 77, 84, 86, 90)

Esitysmateriaaliin kannattaa sisällyttää muutamia humoristisia kohokohtia. Ne voivat olla fläppitaululle piirroksia, kuvien käyttöä tai jopa musiikkia. Huumorin tulee olla tilanteeseen sopivaa ja se ei saa loukata ketään. Kohokohdat jäävät osallistujien mieleen ja auttavat näin muistamaan koulutuksen paremmin vaikka sen tarkoitus on olla pelkkä kevennyt aineistoon. (Valvio & Parviainen 2013, 96,146)

Sanavalmius ja selkeäsanaisuus yhdessä hyvän esiintymisen kanssa ovat plussaa kouluttajalle, mutta ne eivät itsessään tee henkilöstä hyvää kouluttajaa. Vakuuttavaa ja puoleensavetävää ihmistä on helppo kuunnella, koska se inspiroi osallistujia. Tällainen karismaattinen henkilö on usein rohkea ja hyvin vakuuttava ja saattaa omata myös monia tunnetaitoja, jolloin hänen esittämänsä sanoma tavoittaa kuulijansa. Toisinaan on hyvä, ettei kouluttaja ole kovin näkyvä, koska silloin koulutukseen osallistujat pysyvät itse tuottamaan koulutuksensa sisällön ja sovellutuksen. (Kupias 2012, luku 9, Esiintyminen)

Puheen täyte- ja sidesanat kouluttajan on hyvä karsia, koska ne ovat turhia ja luovat mielikuvaa epävarmasta kouluttajasta. Hyvä keino näiden sanojen karsimiseen on puheen tauotus. Jo sekunnin parin tauko riittää rytmittämään puheen ja karsimaan nuo täytesanat. Hyvä puhuja ei takeltele sanoissaan eikä täytä lauseitaan sanoilla, joille ei ole mitään merkitystä. Hyvä vinkki kouluttajalle onkin käyttää elävää kieltä, jossa vilisee adjektiiveja ja ytimekkäitä lauseita. Kouluttajan on myös hyvä opetella puhumaan osallistujien kieltä. Jos osallistujat käyttävät teknistä sanastoa tulee kouluttajan opetella käyttämään sitä. (Valvio & Parviainen 2013, 43, 66)

Kouluttaja kantaa harteillaan vastuuta koko tilaisuuden onnistumisesta. Hän asettuu koko koulutustilaisuuden osallistujien eteen arvioitavaksi. Huomio on täysin kouluttajassa ja hänen olemuksessaan. Jos taas koulutuksen painotus on tiedon jakamisessa ja välittämisessä kiinnittyy kaikkien huomio esitettävään asiaan. Kouluttajan mietteet keskittyvät tällöin esiintymisen sijasta jaettavaan asiaan. Jos kouluttaja taas yrittää edistää oppimista kiinnittyy huomio osallistujien reagointiin ja kouluttaja ei välitä,

vaikka hänen välittämänsä tieto tavoitetaan jollain muulla tavalla. (Kupias 2012, luku 9, Esiintyminen)

Kouluttaja viestii useasti myös sanattomasti. Jo pelkästään kasvojen ilmeet ja hymy ovat hyvinkin voimakkaita keinoja vaikuttaa. Kouluttajan katsekontakti paljastaa kouluttajan tunteet osallistujia kohtaan. Jos ilmeet ovat positiivisia ja iloisia tukee se myönteistä kanssakäymistä koko tilaisuudessa. Kouluttajan on hyvä katsekontaktillaan varmistaa yhteys jokaisen koulutuksessa olevan osallistujan kanssa, koska näin hän varmistaa tasa-arvoisen ilmapiirin ja vahvistaa myös vuorovaikutusta. (Kupias 2012, luku 9, Esiintyminen) Jos kouluttaja puhuu suurelle salilliselle, on katsekontaktin luominen jokaiseen mahdotonta. Tällöin kouluttaja ottaa kontaktin muutamaa luottohenkilöön. Kouluttaja saattaa saada jopa pienen hymyn tai pään nyökäytyksen luottohenkilöltä esityksestä. Katsekontaktit luetellaan kolmeen eri tyyppiin. Voi katsoa virkakatseella silmien ja otsan kohdalle muodostaman kolmion keskelle tai luomalla sosiaalisen katseen suun ja silmien alueelle tai intiimillä katseella katsoa koko ihmistä laajemmin. Näitä kaikkia kouluttaja voi hyödyntää kouluttaessaan. Tuijottaa ei kuitenkaan saa. Vajaan kuuden sekunnin kontakti riittää. (Valvio & Parviainen 2013, 44–46) Myös se miten kouluttaja seisoo tai istuu, elehtii tai ilmeilee viestittää koulutuksen ilmapiiristä sekä tarvittaessa painottaa esitettäviä asioita. Joten, kouluttajan on syytä muistaa pitää itsensä ryhdissä, rentouttaa olkapäät ja antaa käsien valua olkapäistä alas. (Valvio & Parviainen 2013, 48)

Se, kuinka täsmällisesti kouluttaja käyttää koulutukseen varatun ajan viestii arvostuksesta osallistujia kohtaan. Jos kouluttaja tietää jo edeltä käsin, että hänellä on ongelmia aikataulutuksessa, on hyvä valita joukosta ”Kello-Kalle” ja pyytää häntä ilmoittamaan, kun aikataulussa on tauon paikka. Koulutustilaisuuden lopussa ajanvartijalle annetaan yhteisesti kiitosta hyvästä yhteistyöstä ja luovutetaan hänelle esimerkiksi jokin pieni lahja. (Valvio & Parviainen 2013, 94)

Pukeutuminen viestii osallistujille kouluttajasta ja koulutuksen tärkeydestä. On hyvä, että kouluttaja tuntee olonsa varmaksi ja mukavaksi ulkoasunsa puolesta. Jos pukeutuu kuitenkin huomattavasti rennommin kuin osallistajat, viestii epäuskottavasti. Jos taas pukeutuu huomattavasti paremmin kuin mitä tilaisuus vaatisi, saattaa olla, ettei kunnollista vuorovaikutusta synny tilaisuudessa ollenkaan. Jos kouluttaja huomaa

rypistyneitä otsia tai kädet puuskassa istuvia torjuvia katseita tai jopa nukkumista voi kouluttaja kysyä suoraan kuulijoilta tulkitseeko heitä oikein. Osallistujien tarkkaileminen ja heidän viestiensä oikea tulkinta vaikuttaa suoranaisesti oppimiseen. (Kupias 2012, luku 9, Esiintyminen)

Äänenkäyttöön vaikuttaa yleinen terveydentila. Unen puute, stressi ja väsymys kuultavat äänestä läpi, joten kouluttajan on syytä nukkua hyvin edellisenä iltana. Kukaan ei myöskään halua olla koulutuksessa, jossa mumistaan tai huudetaan. Eli tilaisuudessa puhutaan kuuluvalla äänellä kohti kuulijoita, elehditään ja säilytetään hyvä ryhti. Kouluttajan on hyvä tarttua nopeasti mikrofoniin, jos tuntuu että ääni ei kanna peräpenkeille asti tai tarvitsee yskiä tai rykiä jatkuvasti. Joskus voi myös kulaus vettä auttaa. Hieronta saattaa lievittää äänen tuotossa tarvittavien lihasten kireyttä. Voi siis yrittää hieroa kaulalihaksia lämpimäksi ennen koulutusta. (Valvio & Parviainen 2013, 47–48, 68) Ja kun vielä muistetaan, että kouluttajan perustehtävä on edistää oppimista, ymmärretään vuorovaikutuksen tärkeys. Joten, jos kouluttaja kiinnittää liikaa huomiota omaan esiintymiseensä tai esittämiseensä voidaan vahingossa sulkea vuorovaikutus pois. Kaikki koulutuksessa esiin nousseet ajatukset ja kommentit antavat uutta katsantokantaa koulutettavaan aiheeseen ja tekee sen käsittelystä elävän ja mielenkiintoisen. (Kupias 2012, luku 9, Esiintyminen)

Verkkokoulutuksessa esiintyminen vaatii vielä oman osaamisensa. Verkkoluento voidaan tallentaa etäluentona jollekin verkkoalustalle. Tällaisessa koulutuksessa ainoa vuorovaikutusvaihtoehto on kirjallinen yhteydenpito. Samaten, kun puhutaan reaaliaikaisesta koulutuksesta verkossa, on vuorovaikutus rajattua. Kysymyksiä voidaan kuitenkin esittää ja niihin saada vastauksia, mutta usein kuulijat ovat hiljaisemman oloisia kuin fyysisesti jossain samassa koulutustilassa tapahtuvassa koulutuksessa. Verkkoluennossa esiintyjän vaatetus nousee myös esiin. Valkoinen väri vähentää kyllä varjoja, mutta kiiltävät pinnat saattavat heijastaa valoa häiritsevästi. Samalla tulee verkkokoulutukseen valmistautuessaan miettiä, miten haluaa näkyä osallistujien tietokoneruuduilla. Hyvin läheltä kuvattuna saattaa kouluttajan pää näyttäytyä liian isona ja kaikki käsillä tehtävät eleet jäävät näin ollen helposti tietokoneruudun ulkopuolelle. Jos taas kuva on otettu kauempaa näkyvät eleet ja ilmeet sekä ääni huonommin. Jos kouluttajalla on mahdollisuus kuvaajaan käyttöön, voidaan kuvakulmia vaihdella. Jos taas kouluttajalla ei ole kuvaajaa, voidaan luento tallentaa osissa ja näin vaihdella

kameran kuvakulmaa ja onnistua paremmin kuvauksissa. Reaaliaikaisessa verkkoluennossa chatit toimivat hyvin, kun taas tallennetussa etäluennossa yhteydenpitoa ei yleensä ole tai se toimii esimerkiksi vain sähköpostilla. (Kupias 2012, luku 9, Esiintyminen)

Jokainen esiintyjä jännittää jonkun verran, vaikka hän olisi valmistautunut hyvin. Itselle asetetut vaatimukset kouluttajana voivat olla hyvinkin kohtuuttomia. Tulee muistaa, että osallistujat eivät tule katsomaan kouluttajaa vaan saamaan opetusta ja ohjausta ja uusia ajatuksia työhönsä. Jännittyneisyys ja innostuneisuus kulkevat käsi kädessä. Kuitenkin niin, että jännittyneisyys koetaan negatiivisena ja innostuneisuus positiivisena. Mutta yhtä kaikki, nämä tunnetilat kertovat, että olemme valmiita koitokseen. Paras jännittyneisyyden lieventäjä on riittävän hyvä valmistautuminen. Kouluttajan fokus on koulutuksen tavoitteessa ja aineisto tulee käydä läpi jäsentäen etukäteen. Kouluttajan on hyvä valmistautua pienellä lisäaineistolla tai lisänäkökulmalla, jos aikaa jää yli käytettäväksi. Ja tulee muistaa, että jännitys kuuluu tilanteeseen ja se kertoo siitä, että on kouluttajana ottanut asian vakavasti. (Kupias 2012, luku 9, Esiintyminen)

Positiivisuus on hyvä valmistautumiskeino ja se antaa kuulijoille tunteen, että vain tämä koulutus ja sen osallistujat ovat kouluttajalle tärkein asia juuri nyt. Teeskentely tai ylimielisyys loistaa läpi ja kuulijat kyseenalaistavat kouluttajan opetukset. Kouluttajan tulee olla rehellinen ja aito ja peräänkuuluttaa luonnollisuutta. (Valvio & Parviainen 2013, 26)

Ensiapupakkaus koulutusta varten on mielenkiintoinen uusi tuttavuus. Se voisi sisältää esimerkiksi fläppitauluun tarvittavat tussit, pattereita, post-it -lappuja, kellon, jatkojohtoja, kyniä, paperia ja kenties headset -mikrofonin. Hyvänä lisänä voisi olla myös muutama päänsärkylääke. (Valvio & Parviainen 2013, 128)

Kouluttaja tulee saapua riittävän ajoissa koulutuspaikalla, jotta hän ehtii tarkastamaan tilan sopivuuden ja laitteiden yhteensopivuuden. Kouluttajan tulee valmistautua kohtaamaan myös kaikki tekninen laitteisto. Vaikka kouluttajan ei välttämättä tarvitse niitä hallita, niin on kuitenkin hyvä, jos ymmärtää edes jotain tekniikasta. Fläppitaulua tarvitaan enää harvemmin, mutta on hyvä tarkistaa myös sen kynät ja tussit.

Mahdollinen materiaali voidaan jakaa osallistujille etukäteen ja asettaa kaikki laitteisto kuntoon. (Valvio & Parviainen 2013, 26)

Kouluttajan tulee dokumentoida myös koulutukseen osallistujat asianmukaisesti. Jos osallistuminen liitetään koulutukseen osallistuvan henkilöstötietoihin, tulee läsnäolotiedot dokumentoida kestävästi. Kouluttajan on syytä aloitella rauhallisesti omaa osuuttaan esittelemällä itsensä ensin ja halutessaan kertoa esimerkiksi itsestään. Huumorilla höystetty esittely on tehokasta. Voi toki järjestää, vaikka osallistujien oman esittäytymisen alkuun, jotta kouluttaja itse saa aikaa rauhoittua. Kun osallistujat esittäytyvät voi myös kouluttaja esittää kysymyksiä heille. Voi kysyä esimerkiksi pystyykö työpaikalla keskittymään hyvin tai keskeytyykö työ usein. Kysymyksillä saat myös hyvin siirryttyä seuraavaan aiheeseen. (Valvio & Parviainen 2013, 35).

Liikkumalla koulutusluokassa saa jännitystä purettua. Jos kouluttaja on käynyt yrityksessä jo etukäteen, saattaa sekin helpottaa esitystä. Keskittyminen suunnataan koulutuksen tavoitteeseen ja kouluttajan tulee olla kiinnostunut osallistujien mielipiteistä. Näin tekemällä huomaa, että koulutus lähtee sujumaan hyvin ja vuorovaikutus toimii. (Kupias 2012, luku 9, Esiintyminen) Huolellinen harjoittelu lievittää myös jännitystä. Koulutuksen alku sisäistetään niin, ettei kouluttajan tarvitse lukea muistiinpanoja, koska se vaikuttaa esityksen laatuun. Tukisanalista on varmasti hyvä apukeino pysyä asiassa ja asioiden oikeassa esitysjärjestyksessä. Tukisanalistassa on vain ydinsanat tai sanat, joissa siirrytään uuteen aiheeseen tai teemaan. Joskus jännitykseen auttaa se, että kouluttaja mainitsee siitä yleisölle ja saa näin ehkä myönteisen vastaanoton helpommin. (Valvio & Parviainen 2013, 185).

Sopiva puhenopeus auttaa osallistujia omaksumaan esitettäviä asioita helpommin. Jos kouluttaja yrittää puhua liian nopeasti eivät osallistujat pysy mukana ja koulutus saattaa jäädä ajallisesti liian lyhyeksi. Jos taas puhuu liian hitaasti huomaa osallistujien selvästi pitkästyvän. Kun pohditaan sopivaa puhenopeutta, otetaan huomioon puhuttu kieli, muistiinpanojen tekeminen ja käsiteltävien asioiden monimutkaisuus. (EJTN:n käsikirja 2016, 35)

Kouluttaja tarkkailee kuulijoiden eleitä ja ilmeitä. Seuraavatko he katsekontaktilla vai istuvatko he kädet puuskassa? Tai keskustelevatko he keskenään vai räpläävätkö

puhelimiaan? Kaikki tämän suuntaiset asiat viestivät ovatko he innostuneita ja viritäytyneitä kuulemaan esitettävää asiaa, vai ovatko he kenties jo kyllästyneitä. Esitystä tulee mukauttaa tilanteen mukaisesti, jotta tunnelma tilaisuudessa säilyy hyvänä loppuun asti. (Valvio & Parviainen 2013, 189)

Aina löytyy myös niitä, jotka myöhästyvät koulutuspäivän aloituksesta taikka tauoilta palaamisista. Heihin ei kuitenkaan tule hermostua. Kouluttaja voi pitää vähän lukua siitä, kuinka paljon osallistujia puuttuu missäkin vaiheessa, koska kertaus aiheesta tai jopa koko koulutuspäivästä kannattaa tehdä vasta siinä vaiheessa, kun mahdollisimman moni on saapunut paikalle. (Valvio & Parviainen 2013, 177)

Jotta kuulijoiden mielenkiinto säilyy yllä, käytetään esimerkiksi retorisia kysymyksiä. Tai kun halutaan saada aikaan keskustelua, käytetään avoimia kysymyksiä. Jos tilaisuudessa esitetään kysymyksiä, niihin vastataan mahdollisimman pian tai kerrotaan, koska siihen palataan. Vastaukset esitetään koko kuulijakunnalle. Jos kouluttaja taas ei tiedä vastausta esitettyyn kysymykseen on se syytä tunnustaa rehellisesti ja luvata ottaa asiasta selvää. Joskus saattaa osallistujissa olla yksittäisiä henkilöitä, jotka eivät pidä kouluttajasta henkilönä tai esittävät karkeita huomautuksia, mutta sellaisten ei tule antaa häiritä esitystä, vaan jatkaa normaalisti elehtien, nauraen ja liikkuen. Joka koulutuksessa on myös viisastelijoita, jotka kuvittelevat tietävänsä kaiken. Kouluttaja kuuntelee heidän kommenttinsa sujuvasti ja suuntaa vastauksensa tässäkin tapauksessa kaikille. (Valvio & Parviainen 2013, 153–154, 180)

Jos tilaisuus on alkanut huonosti ja yleisö on jo hermostunut tai kokee itsensä jotenkin loukatuksi, voi tilannetta yrittää laukaista huumorilla tai pahoittelulla. Joka tapauksessa vilpittömän tunnustaminen ilman tekosyitä voi olla hyvä. Kouluttajan tulee tässä kohtaa olla hyvinkin varovainen huumorin suhteen, koska se voi viedä vieläkin huonompaan suuntaan. Omasta tumpeluudesta voi toki laskea leikkiä ja saada sillä kalastettua muutama irtopiste itselleen. Mutta tilanteen liiallinen pahoittelu saattaa kääntyä kouluttajaa vastaan. Parasta on varmastikin kerätä tilanne hanksaan, eli kerrata miksi näin kävi ja miten siitä eteenpäin jatketaan. Ei missään tapauksessa tule lisää mitään valkoisia valheita joukkoon, koska silloin menettää lopullisesti tilanteen. (Valvio & Parviainen 2013, 184)

Usein kouluttaja seisoo, lähes tulkoon koko koulutuksen ajan. Kädet puuskassa rinnan päällä antaa kuvan sulkeutuneesta ja jotakin salaavasta ja omana tietonaan pitävästä henkilöstä. Tämä asento luo kuvan myös etäisyydestä ja voi olla, että näin seisomalla ei synny oikeanlaista vuorovaikutusta kouluttajan ja osallistujien välille. Jos haluaa pitää käsiään vyötäröllä, saattaa antaa hieman ylimielisen kuvan itsestään. Jotkut saattavat kokea tämän asennon myös hieman uhkaavana ja päällekkäyvä. Asento sopii kyllä rauhoittamaan ja hiljentämään yleisöä. Ujohkon, mistään mitään tietämättömän kuvan saattaa antaa, jos pitää kädet yhdessä vatsan edessä. Eli yrittää kovasti, mutta on kouluttajaksi liian kiltti ja myötämielinen. Painoa jalalta toiselle siirtävä antaa hermostuneen ja epävarman vaikutelman kuulijoille. Luonnollisin asento kouluttajalle on jalat hieman erillään toisistaan ja kädet vartalon sivuilla, koska se antaa viestin, että on valmis kouluttamaan. Liikkumistakin voi harjoitella. (Valvio & Parviainen 2013, 58–64) Hyväkin kouluttaja mokaa joskus, joten epäonnistumisia ei voi välttää, niitä vaan joskus tulee. Mutta, kun sellainen tapahtuu, on siitä hyvä ottaa kaikki irti ja nauraa kömmähdykselle ja koko tilanteelle avoimesti. (Valvio & Parviainen 2013, 147)

Kun tilaisuus on ohi, ei ryhdytä heti keräämään tavaroita kasaan. Koulutukseen osallistujilla saattaa olla muutama kysymys vielä kouluttajalle, joten siihen tulee varata aikaa. Muistetaan kiittää osallistujia, mutta myös koulutuspaikan henkilökuntaa. (Valvio & Parviainen 2013, 190).

Kun sali on tyhjä koulutus tosiasiallisesti päättynyt. Vasta tämän jälkeen voidaan ryhtyä analysoimaan koulutusta. Kiinnitetään huomio kehityskohteisiin, mutta ei soimata. Pyydetään osallistujilta palautetta ja tiedustellaan sitä myös paikalla olleilta kollegoilta. Näin saadaan vahvistus hyvistä ja huonoista kouluttajaominaisuuksista. (Kupias 2012, luku 9, Esiintyminen) Palaute voi myös olla aina kuvailevaa tai arvioivaa. Kuvailevan palautteen arvosana muodostuu kouluttajan omassa mielessä. Arvioiva palaute on yleensä numeraalista. Joka tapauksessa annettu palaute kohdistuu osallistujiin, kouluttajaan tai itse tilaisuuteen. Palaute tulisi kuitenkin aina esittää sopivassa suhteessa kouluttajalle annettuun tavoitekehykseen. Verkkokoulutuksen palaute annetaan tietenkin verkossa joko suullisesti tai kirjallisesti. Erilaisia neuvotteluvälineitä voidaan hyödyntää sekä kirjallisen että suullisen palautteen annossa. Kouluttaja voi luoda palautelomakkeen suoraan verkkoon ja liittää siitä linkin sähköpostiin. Jos palautetta annetaan suoraan koulutustilanteessa, voidaan sekin luoda verkkoon erilaisille alustoille.

Palautelomake luodaan niin, että palautteen antaja keskittyy ensin koulutuksen hyviin puoliin ja vasta sen jälkeen kehitettäviin asioihin. Kun kouluttaja saa omasta työstään palautteen on se syytä ottaa huomioon, koska vain niin pystyy kehittymään. Aina huomioidaan kuitenkin, että palautteen antaja antaa palautteensa omasta kokemuksestaan. (Kupias 2012, luku 10, Arviointi ja palaute koulutuksessa)

Kouluttaja on yleensä oman esitettävän asiansa asiantuntija. Hänen on ymmärrettävä aihe mistä hän esittää ja vielä sekin, mistä syystä hän jättää joitain asioita esittämättä. Kouluttajan tuleekin siis nähdä jäävuori pinnan alta, kun taas osallistuja näkee vain jäävuoren huipun. Koulutuksen aikana ja sen päättyessä osallistujakin osaa jo katsoa myös pinnan alle tuota jäävuorta. Kouluttajan on hyvä miettiä paljonko uhraa aikaa koulutuksesta tähän kaikkien tietämään osuuteen. (Valvio & Parviainen 2013, 32)

Koskaan ei voi tuntea osallistujien taustoja liian hyvin. Joskus voi osallistujat hallita osan sisällöstä paremmin kuin kouluttaja. Tällöin kouluttajan rooli jää ohjauksen antamiseen ja oppimisen ja kehittymisen ohjaamiseen. Jos kouluttaja joutuu esittämään samaa aineistoa useampaan kertaan, on tärkeää, että on jokaisessa tilaisuudessa läsnä. Jokainen tilaisuus muodostuu kuitenkin ihan erilaiseksi kokonaisuudeksi riippuen osallistujista. Kouluttajan tulee myös arvostaa omaa itseään ja asiantuntijuuttaan, jotta voi olla vakuuttava jokaisessa tilaisuudessa. Kouluttajan tulee arvostaa myös osallistujia, koska hekin ovat oman työnsä asiantuntijoita ja heilläkin on omia näkökulmiaan asioihin. Kouluttajan ollessa innostunut koulutuksestaan, tarttuu se myös osallistujiin. Kouluttajan tulee olla nöyrä kaikesta huolimatta, koska ilman osallistujia ei häntä tarvita. Hyvä kouluttaja ymmärtää, että hyvä esiintyminen, asiantuntijuus, oman tehtävän suorittaminen sekä vuorovaikutus muodostavat hyvän koulutuksen. (Kupias 2012, luku 9, Esiintyminen)

6 KOHDEYRITYKSEN KOULUTTAMINEN JA POHDINTA

Satakunnan käräjäoikeus sijaitsee fyysisesti Porissa. Istuntopaikkoina on sekä Pori että Rauma. Käräjäoikeuden muita tiloja Raumalla ei kuitenkaan enää ole, pelkät istuntosalit ainoastaan. Henkilökuntaa Satakunnan käräjäoikeudessa on keskimäärin 64-66.

Satakunnan käräjäoikeudessa käsitellään riita- ja rikosasioita, insolvenssiasioita sekä hakemusasioita. Yrityssaneerausasiat ja ulosottohakemukset siirrettiin Pohjanmaan käräjäoikeuteen ja summaariset riita-asiat siirrettiin Pirkanmaan käräjäoikeuteen, joten edellä mainittuja ei enää käsitellä Satakunnan käräjäoikeudessa.

6.1 Tietotyöosaamisen kartoitus

Satakunnan käräjäoikeudessa suoritettiin tietotyöosaamisen kartoitus kesällä 2016. Tutkimus suunniteltiin AIPA-hanketoimiston järjestämänä. Tämän kartoituksen perusteella ryhdyttiin suunnittelemaan koulutusta. Käräjäoikeudessa tiedettiin, että hyvinkin lyhyellä ajalla tullaan siirtymään yhä enenevässä määrin sähköiseen käsittelyyn niin asiakirjahallinnassa kuin esitystekniikassakin. Tällä tutkimuksella haluttiin varmistaa koko käräjäoikeuden tilannetta tietotyöosaamisen suhteen. Todellisuus on kuitenkin aina se, että vaikka kuinka paljon kehoitettaisiin henkilökuntaa osallistumaan kyselyyn, ei osallistuminen suinkaan ole aina 100 %. Tähänkin tutkimukseen osallistui 63 henkilöstä vain 31 henkilöä eli osallistumisprosentti oli vain 49 %. Tämän tutkimuksen tuloksena selvisi kuitenkin riittävästi käräjäoikeuden henkilökunnan osaamisesta, jotta pystyttiin sekä suunnittelemaan että järjestämään koulutusta.

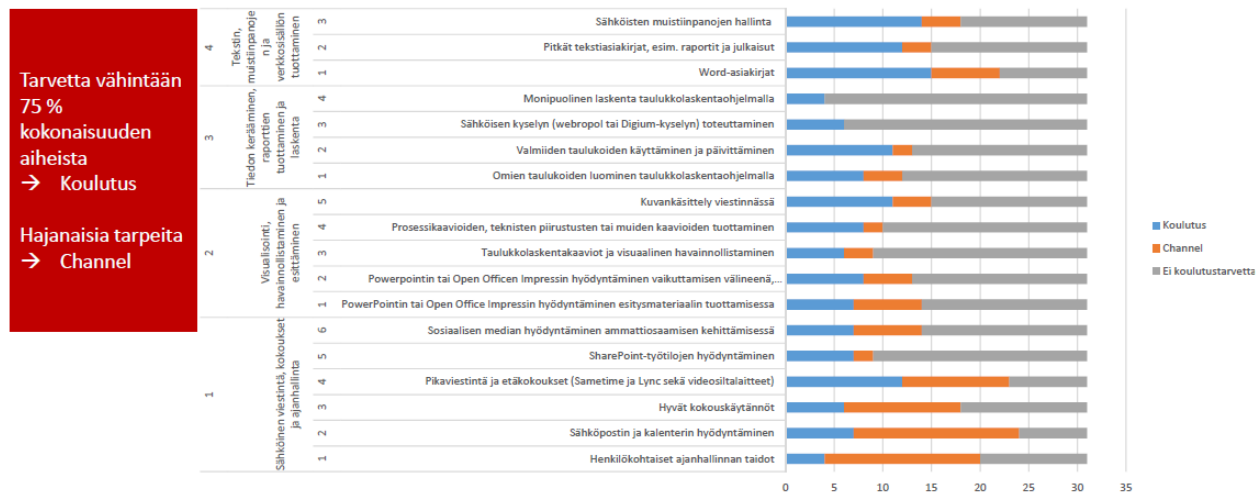
Tutkimuksessa selviteltiin käräjäoikeuden henkilökunnan osaamista seuraavissa pääosioissa:

- ❖ Sähköinen viestintä, kokoukset ja ajanhallinta
 - Henkilökohtaiset ajanhallinnan taidot
 - Sähköpostin ja kalenterin hyödyntäminen
 - Hyvät kokouskäytännöt
 - Pikaviestintä ja etäkokoukset (Sametime ja Lync sekä videosiltilaitteet)
 - SharePoint -työtilojen hyödyntäminen
 - Sosiaalisen median hyödyntäminen ammattiosaamisen kehittämisessä

- ❖ Visualisointi, havainnollistaminen ja esittäminen

- PowerPointin tai Open Office Impressin hyödyntäminen esitysmateriaalin tuottamisessa
 - Powerpointin tai Open Officen Impressin hyödyntäminen vaikuttamisen välineenä
 - Taulukkolaskentakaaviot ja visuaalinen havainnollistaminen
 - Prosessikaavioiden, teknisten piirustusten tai muiden kaavioiden tuottaminen
 - Kuvankäsittely viestinnässä
- ❖ Tiedon kerääminen, raporttien tuottaminen ja laskenta
- Omien taulukoiden luominen taulukkolaskentaohjelmalla
 - Valmiiden taulukoiden käyttäminen ja päivittäminen
 - Sähköisen kyselyn (Webropol tai Digium-kyselyn) toteuttaminen
 - Monipuolinen laskenta taulukkolaskentaohjelmalla
- ❖ Tekstin, muistiinpanojen ja verkkosisällön tuottaminen
- Word-asiakirjat
 - Sähköisten muistiinpanojen hallinta
 - Pitkät tekstiasiakirjat, esim. raportit ja julkaisut

Tutkimusraportin lopputuloksena saatiin muun muassa kaaviokuva, jonka mukaisesti koulutusta olisi ollut helppo ryhtyä suunnittelemaan. Mutta päätettiin kuitenkin tutkia raporttia vielä syvemmin ja yksityiskohtaisemmin jotta saatiin selville myös yksittäisiin kysymyksiin annettuja vastauksia. Nämä vastaukset ajoittain yllättivät ja toisaalta myös täsmensivät koulutuksen tarvetta ja tavoitetta. Toki henkilökuntaa tunnettiin jo jonkun verran, joten sekin tieto oli käytettävissämme koulutuksen tarvetta mietittäessä.



Kuva 1. Tietotyöraportti, Satakunnan käräjäoikeus

Yksittäisistä kysymyksistä selvisi, että lähes 60 % vastaajista toivoi koulutusta luokkamuotoisena. Tämä antoi ymmärryksen, että koulutusta tulnaisiin antamaan henkilökunnalle kädestä pitäen. Verkkokoulutusta toivoi vain runsas 30 %.

Tietoteknisistä perustaidoista huomattavimmat puutteet olivat mm. seuraavanlaisia:

- 73 % henkilökunnasta ei osannut ottaa tietokoneen toista näyttöä käyttöönsä
- 67 % ei osannut siirtää asiakirjoja näytöltä toiselle
- noin 20 % henkilökunnasta ei tietänyt mikä on resurssienhallinta tai että mistä sen löytää
- vajaa 20 % ei tietänyt, miten kansio luodaan tai miten niitä voisi järjestellä
- runsas 40 % ei käyttänyt tai osannut käyttää Outlookin kalenteriosuutta
- vastanneista 70 % ei käyttänyt Word-, Excel- ja PowerPoint -ohjelmia
- vain 18 % käytti työssään PDF-XChange-editor ohjelmaa
- vajaa 30 % käytti doPDF ohjelmaa työssään
- noin 60 % ei ollut vielä tuolloin työskennellyt etäyhteyksien avulla eikä osannut jakaa matkapuhelimestaan verkkoyhteyttä

Lisäksi kysymyksissä oli suoraan esitetty: Mistä asioista tarvitsisin lisätietoa osatakseni työskennellä paremmin sähköisten aineistojen kanssa. Oheisesta kuvasta selviää hyvin, mistä oli lähdettävä liikkeelle; perusasioista.

29. Mistä asioista tarvitsisin lisätietoa osatakseni työskennellä paremmin sähköisten aineistojen kanssa ?

Termit olisi hyvä tietää

Ensimmäkin tietokonesanasto. Ymmärsin vain osan kysymysten sanastosta.

Itse asiassa työpöytä on edelleen se huonekalu, jonka ääressä istun, luen ja kirjoitan.

Minulla on vain summittainen oletus sen sanan merkityksestä tietokonekielessä.

Ja opetuksen pitäisi olla "kädestä pitäen" opetusta. Jos ATK-osaaja kirjoittaa / painelee näppäimiä salaman nopeudella, ei siitä ole mitään hyötyä.

Järjestelmät tulisi tehdä niin yksinkertaisiksi käyttää, että koulutusta tms ei tarvita.

Editorin käyttö.

Ihan ensimmäiseksi perustiedot käsitteistä eli mitä tarkoitetaan milläkin.

PDF:n muokkaukseen ja käsittelyyn lisää vinkkejä, jotta sähköisen materiaalin selaaminen, merkkäminen jatkokäyttöä varten jne tulisi sujuvammaksi ja luontevammaksi.

Tekstinkäsittely, Excel ja powerpoint ehkä...

Käytännön kokemusta ja asiantuntevaa opetusta kasvoitusten EI VIDEOKOULUTUSTA !!!!

Notesin korvaavan järjestelmän opettelu on tärkeää - se, mitä tulee sähköpostin, kalenterien, resurssikalenterien, Sametimen tilalle. Miten omalta työasemalta onnistuu videoneuvotteluyhteydet. Etätöiden tekemiseen liittyvät asiat.

PDF-Xchange-editorin käyttöä pitäisi päästä harjoittelemaan; yksi tietoisuus on ollut.

Kuva 2. Satakunnan käräjäoikeus

Toisena suorana kysymyksenä oli esitetty: Mitkä asiat voisi muuttaa paperityöskentelystä sähköisiin toimintatapoihin heti? Osassa vastauksissa oli esitetty esitutkintapöytäkirjojen, haastehakemusten, tiedoksiantojen, tuomioiden ja sähköpostin parempaa hyödyntämistä, mitkä olivat hyviä ajatuksia. Mutta alla olevasta kuvasta huomattiin, että kaikille tämä sähköinen työskentely ei vielä ollut itsestään selvää. Tarvittiin vielä paljon luottamusta sähköisiin toimintatapoihin.

Mitähän kysymys tarkoittaa? Jutun asiakirjat todisteita lukuun ottamatta tehdään tietokoneella. Toki lausumat ja todisteet yleensä tulevat s-postin kautta. Mutta niin kauan kuin tietokone ei toimi aina ja kaikissa olosuhteissa, mikään asia ei saisi olla pelkästään koneella. (Lähes naapurihuoneessa on työpiste, josta koko profiili - mikä se sitten onkin - katosi, eikä ko. työntekijä moneen päivään pystynyt kunnolla työskentelemään.) Jos paperiversiota ei ole olemassa, ei ole välttämättä tehtyjä tuomioitakaan saatavilla. Nytkin ne löytyvät vuoden kuluttua vain arkistosta. Oikeuslaitoksen palveluissa asiakkaita ovat tavalliset kansalaiset ja varsinkin vähäosaiset. Ei voi olettaa, että jokainen voi ja osaa käyttää sähköisiä tiedostoja.

Paperityöskentely tulee säilyttää sähköisen työskentelyn rinnalla tasa-arvoisina

Kuva 3. Satakunnan käräjäoikeus

Osiassa Osaamisen kehittäminen oli ilahduttavaa luettavaa. Moni halusi oppia lisää ja olisi valmis koulutukseen. Näissä osaamisen kehittämistä koskevissa kysymyksissä esiin nousivat erityisesti muun muassa:

- sähköpostin hyötytoiminnot (luokittelu, hakukansiot, ryhmäkalenterit jne.)
- kokouskäytännöt
- sähköisten hyperlinkkien käyttäminen liitetiedostojen sijaan

- viestien, kalenterimerkintöjen ja yhteystietojen luokittelu haun helpottamiseksi
- tehokkaat hakutoiminnot (esim. sähköpostin hakukansioiden tai pikahakujen hyödyntäminen)
- sähköpostitse saapuvien tehtävänantojen siirtäminen kalenteriin tai tehtävälis- taan
- toisen henkilön kalenterin tarkastelu
- kokouskutsun laatiminen, resurssikalentereiden hyödyntäminen esim. tila tai laitevarauksiin
- pikatoimintojen luominen usein toistuvien toimintojen helpottamiseksi
- ajoitustoiminnon käyttäminen
- kokousmuistioiden ja tehtävien siirtäminen omaan tehtävälis- taan
- omien tavoitettavuustietojen ylläpitäminen, yhteyshenkilöiden lisääminen ja hallinta, pikaviestintä yhden tai useamman henkilön kanssa
- video- ja äänikeskustelut
- työpöydän tai muun sisällön jakaminen muiden nähtäväksi
- kokouskutsun lähettäminen sähköpostista
- kokoukseen osallistuminen
- videosillan käyttäminen omatoimisesti
- kokouksen tallentaminen
- ongelmatilanteiden ratkaiseminen (ääni-, yhteys- ja suorituskykyongelmat)
- aineistojen hallinta
- Tulostusasetukset

Käräjäoikeuden laamannin ja kouluttajien yhteinen päätös sosiaalisen median hyödyn- tämisestä Satakunnan käräjäoikeudessa oli, että sitä aihealuetta ei lähdetä koulutta- maan. Perusteeksi oli mietitty, että se kuuluu jokaisen henkilökuntaan kuuluvan yksi- tyiseen elämään. Oppia olisi silti haluttu ammattikohtaisen tiedon hankkimisessa Twit- terin ja Linkedinin avulla, trendien ja edelläkävijöiden seuraamisessa, ammattimai- sessa LinkedIn -profiilissa ja verkostoitumisessa, tärkeimpien some-palveluiden ja nii- den hyödyntämismahdollisuuksissa (esim. LinkedIn, Twitter, Facebook ja Google+, Foursquare, Slideshare, Youtube) sekä sosiaalisen median käyttäytymissäännöistä.

Ohjelmista PowerPointia ja Impressiä ei myöskään päätetty lähteä kouluttamaan, koska näiden ohjelmien tarpeellisuus koko henkilökunnalle katsottiin niin vähäiseksi.

Perusteeksi mainittiin, että koulutukset suuntautuisivat lähinnä käräjäsihteereille sekä käräjätuomareille sekä pienelle osalle hallintoa. Samaten kaavioiden ja taulukoiden esittämistä ei suunniteltu koulutettavan, vaikkakin joissakin talousrikosjutuissa kaavioita ja taulukoita joudutaankin käyttämään. Sähköisten kyselyjen luomista ei myöskään katsottu tarpeelliseksi kouluttaa koko henkilökunnalle. Word -asiakirjojakaan ei haluttu kouluttaa, koska käytössä oli tuolloin vielä Open Officen käyttöliittymät.

Tavoitteet, niin kuin aiheetkin olivat selvillä raporttien tutkinnan jälkeen. Henkilökunta oli kouluttajille tuttua jo noin 10 vuoden ajalta. Vielä mietittiin, miten koulutetaan tuo käräjäoikeuden koko henkilökunta tuomioistuinlaitoksen töiden häiriintymättä. Ja toiseksi mietittiin, miten otetaan huomioon raportistakin ilmenneiden muutamien henkilöiden erityisvaatimukset. Päädyttiin harkinnan jälkeen jakamaan henkilökunta noin 5–10 hengen osaamistasoltaan sekaryhmiin, jotta kukaan ei leimaantuisi joko osaamistasoltaan hyväksi tai heikoksi. Päätettiin valita kaksi opettajaa kouluttamaan koko käräjäoikeutta. Myöhemmin todettiin, että se on liian vähän ja näin ollen valittiin vielä yksi lisää. Koulutustilaisuudessa kaksi opettajaa, myöhemmin tuo kolme opettajaa riittäisi jakaantumaan niin, että sillä aikaa, kun yksi esittäisi koulutettavaa asiaa ja tehtäviä liikkuisi 1–2 kouluttajaa koko ajan oppilaiden selän takana auttamassa, jos apua tarvitaan. Etukäteen keskusteltiin myös siitä, että kaikki saatavilla oleva johdon tuki olisi välttämätöntä. Ilmoittautumisien yhteyteen haluttiin vielä lisätä pyyntö, ikään kuin ennakkotehtävänä erityisistä osaamistarpeista kyseessä olevassa aihepiirissä. Suunnitteluvaiheessa ymmärrettiin keskustella laamannin kanssa joukossa olevista kriittisistä osallistujista, joita tulisi myös olemaan. Kouluttajien oli hyvä tietää, että heillä olisi johdon täysi tuki takanaan.

6.2 Koulutus ja koulutusaiheet

Koulutusaiheita tarkasteltiin edellä mainitun tutkimuksen perusteella. Niitä nostettiin esiin isommiksi ryhmiksi ja kokonaisuuksiksi. Lopputuloksena toteutettiin seuraavat isommat ryhmät:

- ICT-terminologiaa
- Etäyhteyden luominen ja virkakortin käyttö

- Kansiot ja tiedostot, resurssienhallinta
- Kahden näytön käyttäminen
- Asiakirjan sähköinen käsittely
- PDF XChange Editorin hyödyntäminen
- Oma kalenteri, Viraston kalenteri, Skype ja HelpNet

Seitsemän aihealuetta ja yli 60 koulutettavaa, eli noin 10–12 ryhmää kutakin aihealuetta kohden. Käräjäoikeus järjesti siis yhteensä yli kahdeksisenkymmentä eri tilaisuutta. Pääsääntöisesti koulutusajat ajoitettiin aamu- ja iltapäiväkahvin jälkeiseen aikaan ja joko maanantaille tai perjantaihin. Maanantaisin tai perjantaisin ei käräjäoikeuksissa ole yleensä kovinkaan montaa istuntoa, kun taas tiistai, keskiviikko sekä torstai päiville sijoittuvat esimerkiksi kaikki rikosistunnot. Näin ajateltiin koulutusten häiritsevän mahdollisimman vähän käräjäoikeuden normaalia rytmiä.

Näihin kaikkiin aiheisiin päätettiin luoda omat ohjeet jaettavaksi tilaisuuksissa. Ohjeet olivat niin sanotut rautalankaversiot, joilla pärjää vähemmälläkin tietoteknisellä osaamisella. Ohjeet oli laadittu myös niin, että sovellus omaan käräjäoikeuden työhön oli selvä. Koska kouluttajat loivat itse nuo ohjeet, oppivat he myös itse ymmärtämään sekä esittämään koulutettavat asiat yksinkertaisesti. Kouluttajat loivat myös harjoitustehtäviä, joilla pystyttiin havainnollistamaan opetettavat asiat.

Jokainen koulutusaihe paketoitiin ajallisesti noin yhteen tuntiin, korkeintaan noin puoleentoista tuntiin, riippuen ryhmästä ja aihealueesta. Kouluttajat varasivat koulutukselle enemmän aikaa, jos ilmoittautumislistassa oli henkilöitä, joille tiedettiin aihealueen olevan vieras. Koska koulutus tapahtuisi virka-aikana viraston sisällä, kutsu koulutuksiin lähetettiin aina ensin koko henkilökunnalle kunkin aihealueen koulutusjakson alkaessa. Samaan aikaan tehtiin ilmoittautumislomakkeet kahvihuoneen pöydälle koko henkilökunnan nähtäville. Muistutus koulutuksesta lähetettiin aina niille 5–10 ilmoittautuneelle henkilölle muutamaa päivää aiemmin.

Koulutusaihe ”Kahden näytön käyttäminen” toteutettiin nonstoppina. Eli koulutettavat ohjattiin kouluttajien huoneisiin ja heille näytettiin, miten kahden näytön kanssa voi toimia. Ohjeet kyseisestä aiheesta oli myös laadittu. Muut koulutukset toteutettiin istuntosaleissa tai neuvotteluhuoneissa, koska niissä on esitystekniikkaa saatavilla.

Koulutukset järjestettiin heti syksyllä 2016 ja niitä jatkettiin keväällä 2017. Kun rupeama oli saatettu loppuunsa keväällä 2017 päätettiin heti, että jatketaan koulutuksia syksyllä 2017. AIPA, eli sähköinen aineistopankkihanke teki tuloaan käräjäoikeuksiin ja koulutusta tarvittiin senkin osalta.

Syksyllä 2017 ryhdyttiin siis kouluttamaan pakkokeinoja AIPAn harjoitusohjelmalla. Tämä oli hyvin hyödyllinen päätös, koska kun tuo pakkokeino-osuus otettiin AIPAssa keväällä 2018 käyttöön, oltiin heti valmiita tekemään ratkaisuja sen avulla. Samanlaisesti harjoitteli koko virasto yhä enenevässä määrin sähköistä asiakirjakulkua ja asiakirjojen tallennusta tietokoneelle.

AIPAssa pakkokeinojen käyttöönoton jälkeen ryhdyttiin suunnittelemaan koko käräjäoikeudelle yhtenäistä sähköistä asiakirjojen tallennusjärjestelmää. Sihteereitä kehoitettiin tallentamaan kaikkien juttujen asiakirjakulku tietokoneelle. Samaan aikaan kehoitettiin kaikkia käräjätuomareita käsittelemään asioita istunnoissa sähköisesti käyttämällä hyödykseen esimerkiksi PDF-Xchange Editoria asiakirjalinkeineen. Keväällä 2019 oli suunnitelma asiakirjojen tallennustyylistä nimeämisineen valmiina johtoryhmän hyväksyttäväksi ja se hyväksyttiin heti toukokuussa 2019. Kaikki sihteerit loivat suunnitelman mukaiset kansiot yhteiseen verkkoon omiin niin sanottuihin työparikansioihinsa. Tämä kaikki tarkoitti sitä, että myös kaikki sijaistamiset tai toisen viranhaltijan puheluihin vastaaminen helpottuivat, koska kaikki näkivät asiakirjat tallennettuina suoraan tietokoneen kansioista. AIPAssa hakemusasioiden käyttöönoton alkaessa (pl. insolvenssiasiat) syksyllä 2020 ja laajojen riita-asioiden käyttöönoton alkaessa keväällä 2021 oli Satakunnan käräjäoikeus astunut jo ison harppauksen kohti digitalisaation vaatimia muutoksia. Rikosasioiden ja muutoksenhakuasteiden kokonaisuudet odottavat vielä vuoroaan AIPAAAN tulevaksi. Lisäaikaa tuolle hankkeelle on annettu joulukuuhun 2022 saakka.

6.3 Digitalisaation mukanaan tuoma muutos

Digivallankumous oli alkanut Satakunnan käräjäoikeudessa. Tahtotila oli, että paperivuoret väistyisivät ja istuntosaleissa valmistauduttaisiin paperittomuuteen. Tarkoituksena olisi, että tulevaisuudessa koko oikeudenkäyntiaineisto tuotetaan ja esitetään

digitaalisesti. ”Muutos tulee olemaan suuri niin tuomareiden kuin käräjäsihteerienkin osalta”, kertoi Satakunnan käräjäoikeuden silloinen laamanni Martti Juntikka. (Tuomioistuinelaitoksen www-sivut) Hän kertoi myös, että ”AIPA ei tarkoita pelkästään uutta teknologiaa, vaan toiminnan muutosta teknologian avulla. Vuosikymmeniä käytössä olleista työn tekemisen tavoista on luovuttava. Näiden rutiinien luomiseen on käytetty paljon aikaa. Kyllä niistä luopuminen vaatii muutosvalmiutta”. (oikeus.fi - www sivut).

Kuten tästäkin tutkimuksesta on selvinnyt, osaamisen kehittämisen tulee olla jatkuvaa. Mikään ei ole niin varmaa kuin jatkuva muutos. Tietotekniikka etenee valtavilla harppauksilla eteenpäin ja niin virastojen kuin yksityistenkin yrittäjien tulee pysyä muutoksessa mukana. Viimeaikaiset muutokset etätöön lisääntymisestä maailmanlaajuisen Covid-19 pandemian johdosta ovat osoittaneet, kuinka tärkeitä on huolehtia omasta osaamisestaan.

Mitään mittaria Satakunnan käräjäoikeuden koulutuksen tuloksista ei koskaan luotu, mutta muutamia hyviä tuloksia, mutta myös negatiivisia asioita todettiin kouluttajien kertomana heti koulutusten jälkeen. Yhtenä hienona tuloksena voidaan mainita, että lähes koko henkilökunta osallistui koulutuksiin. Toki siihen vaadittiin paljon kannustusta ja jopa laamannin paimenkirjeitä, mutta oli hyvä. Samaten kouluttajat kuulivat käytäväkeskusteluista, joissa kerrottiin, mitä oli opittu ja oliko oppi hyödyksi tai tarvittiinko jotain osa-alueen opetusta lisää. Pikkuhiljaa pienin askelin opittiin kulkemaan eteenpäin; opittiin käyttämään kahta näyttöä, opittiin hakemaan resurssienhallinnasta oma kansio tai osattiin käyttää pikatoimintoja ja tallentaa asiakirjoja oikeisiin paikkoihin. Kaikki tämä varmasti kannusti myös henkilökuntaa pyrkimään eteenpäin. Koulutusryhmät olivat osaamistasoiltaan sekaryhmiä, niin voidaan sanoa, että niille, joille tietotekninen osaaminen oli hyvällä tolalla, koulutukset olivat pitkästyttäviä ja aikaa vieviä. Hekin osallistuivat kaikesta huolimatta ja saivat vahvistusta osaamiselleen.

6.4 Koulutussuunnitelma ja muu tukimateriaali

Tämän opinnäytetyön liitteenä on materiaali, jota voi hyödyntää heti koulutuksen suunnittelusta ihan sen päättymiseen asti. Materiaali ei kuitenkaan ole täysin kattava

ja jokaiseen koulutukseen sopiva. Materiaali antaa kuitenkin rungon suunnitteluun ja sen sovellus jää kouluttajan itsensä tuumattavaksi. Koulutuksen suunnitteluhan alkaa heti ensimmäisestä puhelinsoitosta ja ensimmäisestä kouluttajapyynnöstä ja jatkuu aina koulutustilaisuudesta saadun palautteenannon jälkeiseen aikaan. Koskaan ei voi aloittaa valmistautumista liian aikaisin ja koskaan ei kannata koulutusprosessia lopettaa liian aikaisin. Ja tosiasia on, että mitä paremmin koulutus on suunniteltu, sitä paremmin se onnistuu ja sitä paremman palautteen saat. Mitä paremmin olet valmistautunut, sitä paremmin koulutat. (Valvio & Parviainen 2013, 27).

Liitteenä oleva koulutussuunnitelma sekä muu tukimateriaali on eräänlainen kokonaisuus koulutuksen eri vaiheista, joita on syytä ottaa huomioon tai harkita suunnittelun edetessä. Liitteet perustuvat tämän opinnäytetyön aineistoon. Toivottavaa on, että uusi tai jo vähän enemmän kokenut kouluttaja saa siitä työkalun kiireiseen arkeen.

6.5 Koulutuksen liitteet hyödynnettäväksi

Ensimmäiseen liitteeseen (LIITE 1) on pyritty tuomaan esiin pohdittavia näkökulmia nimenomaan ensimmäisestä yhteydenotosta kouluttajaan ja ajatuksen siitä edetessä muihin huomioon otettaviin seikkoihin. Tärkeää on kuunnella tilaajaa ja nimenomaan sillä mielellä, että selviää syy, miksi on tullut valituksi kouluttajaksi ja missä mielessä kouluttajan osaaminen on juuri tähän koulutukseen tavoiteltavaa. Jos on mahdollista, on hyvä käydä yrityksessä tutustumassa sekä ihmisiin, että tiloihin. Toki yrityksen internetsivut voivat antaa myös viitteitä minkälainen yritys on kyseessä. Koulutuksen suunta pystytään parhaiten laatimaan, kun tiedetään minkälaisen yrityksen kanssa tullaan työskentelemään.

Toiseen liitteeseen (LIITE 2) on kerätty ajatuksia havainnollistamisesta ja siitä, miten tulisi ottaa huomioon erilaisia näkökulmia koulutuksesta riippuen. Kohdeyleisö huomioon ottaen, on kouluttajan hyvä miettiä, minkälainen havainnollistaminen on tarpeen tai minkälainen ohjevihkonen tullaan laatimaan tai miten verkossa havainnollistaen tehokkaasti.

Kolmanteen liitteeseen (LIITE 3) on laadittu perusmuotoinen kutsu, jota toki tulee soveltaa omaan käyttöön ja tilanteeseen sopivaksi. Tarpeelliseksi näkisin kuitenkin, että kutsusta näkyisi päivän, kellonajan ja paikan lisäksi myös kouluttajien nimet ja pieni selostus käsiteltävästä aihekokonaisuudesta.

Neljänten liitekokonaisuuteen (LIITE 4 A-G) on tehdyn tutkimuksen perusteella suunniteltu koulutussuunnitelma kohdeorganisaatiolle. Näihin liitteisiin on laadittu koko seitsemän koulutettavan osion yhteinen suunnitelma. ICT-terminologiaa käydään läpi koko henkilökunnalle suunnattuna yhteisenä tilaisuutena. Kahden näytön käyttäminen -koulutus on suunniteltu järjestettävän pienryhmissä kouluttajien huoneissa pop-up-tyyppisesti. Kaikki muut koulutukset on suunniteltu pidettäväksi pienryhmäkoulutuksina koulutustiloissa.

Viidennen liitteeseen (LIITE 5) on kerätty muistilistan omaisesti palautelomakkeisiin huomioitavia kohtia. Sen eri kohdista voidaan soveltaen laatia palautelomakkeita lähetettäväksi koulutuksiin osallistujille. Palauteprosessi on tärkeä vaihe koulutuksen onnistumisen seuraamisessa. Se antaa myös viitteitä kouluttajalle seuraavan koulutuksen suunnitteluun.

LÄHTEET

Ahokas L & Mäkeläinen J. 2013. Työturvallisuuskeskus. Digijulkaisut: Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua. Viitattu 7.5.2021. https://ttk.fi/op-paat_ ja_ ohjeet/digijulkaisut/perehdyttaminen_ ja_ tyonopastus_ -_ ennakoivaa_ tyosuojelua

Edilex www-sivut. Uutiset. Miten julkiset palvelut voitaisiin tuottaa 2020-luvun lopussa kansalaisille laadukkaammin ja tehokkaammin. Viitattu 14.3.2020. <https://www-edilex-fi.lillukka.samk.fi/uutiset>

Edilex www-sivut. Uutiset. Kansalaisten asiointi- ja julkisen palveluverkoston kehittäminen. Viitattu 14.3.2020. https://api.hankeikkuna.fi/asiakirjat/c030977e-81c3-4734-bbd6-0b7a287a40af/4798c425-918e-4259-9a51-bd92b85e6901/RA-PORTTI_20190327064929.pdf

EJTN www-sivut. EJTN:n käsikirja eurooppalaisen oikeusalan koulutuksen menetelmistä. 2016. Viitattu 11.4.2021. https://www.ejtn.eu/PageFiles/11019/JUST_FI-TRA-00.pdf

Elinkeinoelämän keskusliitto. Henkilöstön kehittäminen yrityksissä. EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelu 2008. <http://docplayer.fi/1333093-Henkiloston-kehittaminen-yrityksissa.html>

Euroopan komission www-sivut. Euroopan digitaalista tulevaisuutta rakentamassa: Komission data- ja tekoälystrategiat. Viitattu 14.3.2020. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/fi/ip_20_273

Euroopan komission www-sivut. Digitaalitalouden ja -yhteiskunnan indeksi (DESI) 2019, Maaraportti Suomi. Viitattu 8.3.2020. <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/scoreboard/finland>

Euroopan komission www-sivut. Euroopan digitaalista tulevaisuutta rakentamassa. Viitattu 14.3.2020. file:///C:/Users/koski/Downloads/Shaping_Europes_Digital_Future_fi.pdf.pdf

Freundlich, P 2020. Perustuslakiblogi. Ihmisoikeuden ja digitalisaatio. Viitattu 9.3.2020. <https://perustuslakiblogi.wordpress.com/2020/01/20/petri-freundlich-ihmisoikeudet-ja-digitalisaatio/>

Hassi L. Paju S. Maila R. 2015. Kehitä Kokeillen. Talentum Pro. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/EAEBGXCTEB#kohta:KE-HIT\(\(c4\)\(\(20\)KOKEILLEN\(\(20\)/piste:b0](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/EAEBGXCTEB#kohta:KE-HIT((c4)((20)KOKEILLEN((20)/piste:b0)

Heinäsmäki M. 2015. Digitalisaation vaikutus suomalaisten hyvinvointiin.25.5.2015. Viitattu 17.4.2021. <https://digitalist.global/talks/digitalisaation-vaikutus-suomalaisten-hyvinvointiin/>

Henriksson, A-M, Valtioneuvoston www-sivut. Viitattu 14.3.2020. https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/1410853/oikeusministeri-anna-maja-henrikssonin-puhe-tietosuojapaivassa-helsingissa-28-1-2020

Hirvihuhta H., 2006. Coaching -valmenna ja sparraa menestykseen. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-31-5156-0>

Hägglom, U, Heikkilä T, Kakko L, Wickman-Viitala T. 2014. Valmentajaksi valmentaminen -koulutus Tamkissa 2013: koulutuksen pilottiryhmän ajatuksia ja kokemuksia valmentajuudesta. <https://julkaisut.tamk.fi/PDF-tiedostot-web/B/77-Valmentajaksi-valmentaminen.pdf>

Hämeen Sanomat. 2018. Työn oppii vain tekemällä. Viitattu 7.5.2021. <https://www.hameensanomat.fi/uutiset/tyon-oppii-vain-tekemalla-2-121346/>

Ilmarinen J. 2005. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Työterveyslaitos, sosiaali- ja terveysministeriö. Gummerus. Viitattu 17.4.2021. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi>

Ilmarinen, V, & Koskela, K 2015. Digitalisaatio: Yritysjohdon käsikirja. Helsinki; Talentum. Viitattu 7.3.2020. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/IACBGXCTEB#/kohta:2\(\(20\)MIT\(\(c4\)\(\(20\)ON\(\(20\)DIGITALISAATIO?\(\(20\)\(:2.1\(\(20\)DIGITALISAATIO\(\(20\)/piste:b324](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/IACBGXCTEB#/kohta:2((20)MIT((c4)((20)ON((20)DIGITALISAATIO?((20)(:2.1((20)DIGITALISAATIO((20)/piste:b324)

Jyväskylän ammattikorkeakoulun www-sivut. Viitattu 4.5.2021. <https://oppimateriaalit.jamk.fi/portfolio/osaamisen-tunnistaminen/>

Kallio J. Kleemola J. Suomela U. Tinnilä M. Kansalaisten asiointi- ja julkisen palveluverkoston kehittäminen. Tuottavuus ja digitalisaatioanalyysi. Valtiovarainministeriö. 03/2019. https://api.hankeikkuna.fi/asiakirjat/c030977e-81c3-4734-bbd6-0b7a287a40af/4798c425-918e-4259-9a51-bd92b85e6901/RAPORTTI_20190327064929.pdf

Kauhanen J. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 2012. Talentum. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/EAEBHXBTDG#/kohta:HENKIL\(\(d6\)ST\(\(d6\)VOIMAVAROJEN\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)/piste:b24](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/EAEBHXBTDG#/kohta:HENKIL((d6)ST((d6)VOIMAVAROJEN((20)JOHTAMINEN((20)/piste:b24)

Kesti M. Henkilöstövoimavarat tuottavaksi. 2014. Finanssi- ja vakuutus kustannus Oy Finva. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789525684544>

Kielitoimiston sanakirja www-sivut. Viitattu 7.3.2020. <https://kielitoimistonsanakirja.fi>

Kiviranta R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Alma Talent Oy. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/EAJBHXCTDG#/kohta:201/piste:b2385>

Koiranen, I., Räsänen, P. & Södegård, C., Mitä digitalisaatio on tarkoittanut kansallisen näkökulmasta? Talous ja yhteiskunta, 3/2016. Palkansaajien tutkimuslaitos

Korkeamäki J. 2010. Aikuisten oppimisvaikeudet, Näkökulmia selviytymiseen. Kuntoutussäätiön tutkimuksia 83/2010. https://oppimisvaikeus.fi/assets/files/2017/05/Aikuisten_oppimisvaikeudet_Nakokulmia_selviytymiseen.pdf

Koulutus.fi www-sivut. Viitattu 4.5.2021. <https://www.koulutus.fi/oppaat/mita-on-osaamisen-kehittaminen-15630>

- Kupias P., Peltola R. 2019. Oppiminen työssä. Gaudeamus. <https://www.el-library.com/book/9789523455634>
- Kupias P., Salo M., 2014. Mentorointi 4.0. Alma Talent Oy. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/CAEBEXCTEB#kohta:Mentorointi\(\(20\)4.0\(\(20](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/CAEBEXCTEB#kohta:Mentorointi((20)4.0((20)
- Kupias, P. (2012). Hyvä kouluttaja. (1. painos) Alma Talent Oy. <https://www.almatalent.fi>.
- Laki digitaalisten palvelujen tarjoamisesta 306/2019, 1 § 1 mom. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2019/20190306>
- Lavas I. 2015. Digitalisaatio. Blogi Cityn valinnat. 28.3.2015. Viitattu 17.4.2021 <https://www.city.fi/blogit/lavas/digitalisoituminen>
- Leppisaari I. 2020. Digimentorointi osana työelämäläheistä jatkuvan oppimisen ekosysteemiä. <https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/view/91045/50091>
- Mutka V. Oppimismuotoilijan työkirja3.0. Mukamas Learning Design Oy -Let your People Learn.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro
- Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen – keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Viro. Meedia Zone Oü. [https://kauppakamaritieto-fi.lillukka.samk.fi/ammattikirjasto/teos/kettera_oppiminen#kohta:Ketter\(\(e4\)\(\(20\)oppiminen\(\(20\)\(\(2013\)\(\(20\)keino\(\(20\)menesty\(\(e4\)\(\(20\)jatkuvassa\(\(20\)muutoksessa](https://kauppakamaritieto-fi.lillukka.samk.fi/ammattikirjasto/teos/kettera_oppiminen#kohta:Ketter((e4)((20)oppiminen((20)((2013)((20)keino((20)menesty((e4)((20)jatkuvassa((20)muutoksessa)
- Palvelualojen työnantajat Palta ry, 2016. Viitattu 4.4.2020. https://www.palta.fi/wp-content/uploads/2016/11/Digitalisaatio-palvelualoilla-Pysyko%CC%88-Suomi-mukana-digikehityksessa%CC%88_FINAL.pdf
- Pöysti, T. Osallisuus digitaalisessa yhteiskunnassa pääteemana oikeuskanslerin kertomuksessa vuodelta 2018. Viitattu 9.3.2020. <https://www.okv.fi/fi/tiedotteet-ja-puheenvuorot/518/oikeuskansleri-poysti-osallisuus-digitaalisessa-yhteiskunnassa-paateemana-oikeuskanslerin-kertomuksessa-vuodelta-2018/>
- Sitran selvityksiä -sarja. Kohti elinikäistä oppimista; Yhteinen tahtotila, rahoituksen periaatteet ja muutoshasteet. 2020. Erweco Helsinki. <https://www.sitra.fi/julkaisut/kohti-elinikaista-oppimista/>
- Sovelto SAK 17.3.2017, Digiajan työelämävalmiudet, <https://www.sak.fi/aineistot/julkaisut/digiajan-tyoelamavalmiudet-kaikille-katevasti>
- Suomi.fi -palvelun www-sivut. Viitattu 18.4.2020. <https://www.suomi.fi/etusivu>
- Summanen T. ja Tuominen K. Fasilitaattorin työkirja; Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. 2009. Kehitysyhteistyön palvelukeskus Kepa ry.Miktor.

Sydänmaalakka P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Alma Talent Oy ja Pentti Sydänmaalakka. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/BAXBBXAT-FBCEC#kohta:\(\(c4\)LYK\(\(c4\)S\(\(20\)JULKINEN\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)/piste:b4](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/BAXBBXAT-FBCEC#kohta:((c4)LYK((c4)S((20)JULKINEN((20)JOHTAMINEN((20)/piste:b4)

etla.fi www-sivut. Viitattu 17.8.2020. Suuri hämmennys: Työ ja tuotanto digitaalisessa murroksessa. <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/2012/09/B254.pdf>

Talentree Business partnersin www-sivut. Viitattu 18.2.2020. <https://talentree.fi>

Tanskanen, I., Nenonen, S. Muutos Verkot ja Verkostot – Oppivan työyhteisön solmukohdissa. <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522160973.pdf>

TE-palvelelun www-sivut. Viitattu 20.1.2021. https://www.te-palvelut.fi/te/fi/tyon-hakijalle/ammatinvalinta_koulutus/omaehtoisen_opiskelu/index.html

Tilastokeskuksen www-sivut. Viitattu 6.4.2020. https://www.stat.fi/til/sutivi/2019/sutivi_2019_2019-11-07_tie_001_fi.html

Tolvanen V. 2015 Digiajan johtajuus. Viitattu 7.5.2021. . <https://digitalistnetwork.com/talks/digiajan-johtajuus/>

Tuomi L., Sumkin T., Osaamisen ja työn johtaminen: organisaation oppimisen oivalluksia. 1. painos. 2012. Alma Talent Oy

Turun ammattikorkeakoulun raportteja 274. Viitattu 12.4.2021. <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522167828.pdf>

Tynjälä P. Oppiminen tiedon rakentamisena. Konstruktivistisen oppimiskäsityksen perusteita. 1999. Kirjayhtymä Oy

Työ- ja elinkeinoministeriö. Työpoliittinen aikakauskirja 2/2015. Alasoini T. viitattu 7.3.2020. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74854/tak22015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Työ- ja elinkeinoministeriö. Työpoliittinen aikakauskirja 02/2020. Viitattu 1.11.2020. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162308/TEM_tyopoliittinen_aikakauskirja_2_2020.pdf

Valvio T. & Parviainen T. 2013. Onnistu kouluttajana 7 asekelta yleisön hurmioon. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy ja tekijät. Meedia Zone OÜ.

Valtioneuvoston julkaisusarja 27/2018 Ratkaisujen Suomi: Hallituksen toimintasuunnitelma 2018-2019. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi>

Valtioneuvoston www-sivut 2020, Kansalaisten asiointi- ja julkisen palveluverkoston kehittäminen -Tuottavuus ja digitalisaatioanalyysi 2019. https://api.hankeikkuna.fi/asia-kirjat/c030977e-81c3-4734-bbd6-0b7a287a40af/4798c425-918e-4259-9a51-bd92b85e6901/RAPORTTI_20190327064929.pdf

Valtioneuvoston www-sivut. Viitattu 18.2.2020. <https://www.valtioneuvosto.fi>

Valtioneuvoston www-sivut. Viitattu 14.3.2020. <https://valtioneuvosto.fi/hallitusohjelman-toteutus/digitalisaatio>

Valtiovarainministeriön www-sivut. Digitaalisen turvallisuuden kehittäminen. Viitattu 18.2.2020. <https://vm.fi/digitalisaatio>

Voutilainen, T. 2017. Digitalisaatiota edistävä uusi lainsäädäntö muokkaa viranomaisten toimintaa, mutta kehitettävää on edelleen. Valtioneuvoston www-sivut 17.4.2019. Viitattu 9.3.2020. https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/10623/digitalisaatiota-edistava-uusi-lainsaadanto-muokkaa-viranomaisten-toimintaa-mutta-kehittavaa-on-edelleen

LIITE 1

Koulutuksen taustatyöt ja muut huomioon otettavat asiat

- Selvitä miksi juuri sinut halutaan kouluttajaksi organisaatioon. Selvitä myös onko sinulla tarpeeksi osaamista juuri tämän koulutuksen läpi viemiseen.
- Tutustu tilaajaan eli taustaorganisaatioon ja jos mahdollista käy tutustumassa yritykseen jo etukäteen. Selvitä myös onko yrityksellä erikoissanastoa tai sisäisiä käytäntöjä, joista kouluttajan tulisi tietää.
- Selvitä tilaajalta, mitkä tavoitteet koulutukselle on asetettu niin organisaation osalta kuin yksittäisen osallistujankin tasolta. Tutki itseäsi ja omia oppimisenäkemyksiäsi. Tukeeko oma osaamisesi tilatun koulutuksen tavoitteita.
- Selvitä minkälainen osallistujaryhmä (ammattitausta, ikäjakauma) on osallistumassa ja minkälainen on heidän osaamistasonsa nyt kyseessä olevaan koulutukseen nähden.
- Varmista koulutuksen ajankohta ja mieti tilaajan kanssa tarjoilut
- Varmista koulutuspaikan AV-välineet ja äänentoisto
- Toimittaako tilaaja muistiinpanovälineet?
- Pyydetään ne nimet osallistujista, jotka kouluttajan on syytä tietää

Tavoitteet, eli mitä koulutettavien tulisi oppia?

- Onko osallistujilla mahdollisesti kysymyksiä koulutusaiheesta.
- Toimitko muutosagenttina vai ajattelevatko osallistujat samansuuntaisesti kanssasi.
- Tarvitaanko ennakkokyselyitä tai -tehtäviä.
- Selvitä ja pohdi, miten voit tukea kaikkien osallistujien tavoitteita koulutuksen suhteen.

Selvitä käytettävissä oleva aika ja arvioi karkeasti ajankäyttö eri teemoille.

- Muista kiinnittää tauot ja lounas heti ohjelmaan

Tee koulutussuunnitelma tavoitteista.

- Mieti koulutusmenetelmän joustava ja luova käyttö.
- Selvitä mitä aiheita koulutuksessa tulee vähintään olla, jotta tavoitteet täyttyvät.
- Laadi selkeä rakenne:
 - Johdanto => mihin kysymykseen koulutus vastaa
 - Runko => jaa käsiteltävä kysymys loogisiin kokonaisuuksiin
 - Päätelmät => yhteenveto käsitellystä aiheesta
- Muista ajoitus!
- Suunnittele valmiiksi mielenkiintoinen aloitus ja mieleen jäävä lopetus
- Tee tukisanalista
- Elävöitä koulutusta erilaisilla kohokohdilla ja luo vahva lopetus koulutukselle.

Suunnittele pukeutumisesi

- Mieti etukäteen, mitä haluat pukeutumisellasi viestiä osallistujille
- Älä ylipukeudu äläkä alipukeudu

Selvitä minkälainen on koulutustila ja suunnittele tilan käyttö istumajärjestyksineen

Juuri ennen H-hetkeä

- Käy läpi äänenkäytön vinkkejä
- Hiero kaulalihakset lämpimäksi
- Valmistaudu vastaanottamaan kaikki

Muista kouluttajana

- Toivota kaikki tervetulleeksi
- Muista kielenhuolto sekä tauot
- Muista katsekontakti osallistujiin
- Aloittaessasi seiso perusasennossa kädet sivuilla
- Liiku, mutta muista myös pysähtyä

- Muista tauotus!
- Esitä kysymyksiä ja vastaa esitettyihin kysymyksiin
- Innostuta kuulijat mukaan esitykseen
- Esiinny aina ammattimaisen asiallisesti
- Hymyile ja ole oma itsesi
- Kiitä lopussa kuulijoita

Tilaisuuden jälkeen

- Kerää kaikki koulutuksesi materiaali pois ja järjestele tila
- Huomio koulutustilan henkilökunta ja anna heille palaute
- Kerää palautteet osallistujilta ja keskity kehittämään itseäsi

LIITE 2

Havainnollistaminen

Tunnista osallistujien aiempi osaaminen, jotta osaat valita oikean havainnollistamisen.

Esitykseen lähikoulutuksessa

- Kouluttajan oma sanaton viestintä
- Power Point -esitys tietokoneella
 - hyvin jäsenneily
 - motivoi ajattelemaan ja oppimaan
 - selkeä ja siisti ulkoasu
 - animoi vain korostettavat kohdat tai siirtyminen seuraavaan aiheeseen

Verkossa koulutusesitykseen

- Kouluttajan oma sanaton viestintä
- Power Point -esitys tietokoneella
 - hyvin jäsenneily
 - motivoi ajattelemaan ja oppimaan
 - selkeä ja siisti ulkoasu
 - animoi vain korostettavat kohdat tai siirtyminen seuraavaan aiheeseen
 - tee riittävän suurella fontilla ja tarkista sijoittelu kuvaruutuun

Yksityiskohtainen koulutusmateriaali lähikoulutukseen ja verkkokoulutukseen

- Sähköinen aineisto, kopiot tai kirjalliset oppaat tai kuvat
 - tee materiaalista elävä esim. kuvilla
 - tarkista yksityiskohdat
 - jaa etukäteen materiaali muistiinpanoalustaksi
- Koulutuksessa muodostuva materiaali
 - tee materiaalista selkeä kokonaisuus ja toimita se osallistujille

Muu havainnollistaminen

- Fläppitaulu sopii spontaaniin piirtämiseen tai kirjoittamiseen
- Valkotaulu sopii samoin kuin fläppitaulukin toimintavarmaan esitykseen

- Videot näyttävät konkretiaa
- Äänitallenteet sopivat myös havainnollistamaan konkreettisesti

LIITE 3

KUTSU

Hei!

Kiitos ilmoittautumisestasi xx koulutustilaisuuteen.

Tilaisuus pidetään viikonpäivä xx.xx.202x alkaen kello xx.00

Paikka: Koulutuspaikka, kerros ja tilan nimi, katuosoite ja postinumero

Tilaisuudessa kouluttajana toimii X ja Y.

Koulutuksen pääaiheina käsittelemme aihetta x ja

Liitteenä koulutustilaisuuden ohjelma.

Olet tervetullut!

Kouluttaja X ja kouluttaja Y

LIITE 4 A

KOULUTUSSUUNNITELMA KOHDEVIRASTOLLE noin 1 h, yhteinen tilaisuus

AIHEENA: ICT-Terminologia

Kello 9.00

- Aamukahvi tarjolla viraston kahvihuoneessa

Kello 9.15

- Toivota kaikki tervetulleeksi 2 min.
- Käy läpi käsiteltävä aihekokonaisuus ja soveltaminen 3 min.

Kello 9.20 (noin 2–3 minuuttia/kohta)

- Telakka
- Käyttöjärjestelmä
- CD/DVD-asema
- USB
- Etäyhteys
- Ikkuna
- Työpöytä
- Kertakirjautuminen
- Asianhallinta, asiakirjahallinta, resurssienhallinta
- Hakemistopolku
- Verkkopolut
- Hakutoiminnot
- Vedä tai raahaa hiirellä
- Leikkaa ja liitä
- Työaseman nimi
- Sosiaalinen media
- Mobiilipalvelut
- Pilvipalvelut
- Tietoturva
- Suojattu nettiyhteys

Kello 10.10

- Tietoiskun päätössanat 5. min.

LIITE 4 B

KOULUTUSSUUNNITELMA KOHDEVIRASTOLLE noin 45 min.

AIHEENA: Etäyhteyden luominen ja virkakortin käyttö

Kello 9.00

- Aamukahvi tarjolla viraston kahvihuoneessa

Kello 9.15

- Toivota kaikki tervetulleeksi 2 min.
- Käy läpi käsiteltävä aihekokonaisuus ja soveltaminen 3 min.

Kello 9.20

- Verkkoyhteys 5 min.
- Virkakortti ja verkkoyhteys 10 min.
- Verkkoyhteyden jakaminen kännykällä 10 min.
- Verkkoyhteyden luominen WLAN-vierasverkkoa käyttämällä 10 min

Kello 9.55

- Yhteenveto

LIITE 4 C

KOULUTUSSUUNNITELMA KOHDEVIRASTOLLE noin 1 h 30 min.

AIHEENA: KANSIOT JA TIEDOSTOT

Kello 9.00

- Aamukahvi tarjolla viraston kahvihuoneessa

Kello 9.15

- Toivota kaikki tervetulleeksi 2 min.
- Käy läpi käsiteltävä aihekokonaisuus ja soveltaminen 3 min.

Kello 9.20

- resurssienhallinta 10 min.
 - yleistä
- kansiot 25 min.
 - luominen
 - poistaminen
 - uudelleen nimeäminen
 - siirtäminen
- pikakuvakkeet 10 min.
 - luo
 - poista

Kello 10.05

- Ohjaa kevyt niska-hartiajumppa 5 min.
- Kahvi 5 min

Kello 10.15

- kansion haku 5 min.
- tiedostot 15.min.
 - tallentaminen haluttuun kansioon
 - poistaminen
 - nimeäminen

Kello 10.35

- Kysymyksiä tai apua omien kansioden luomisessa 10 min.

LIITE 4 D

KOULUTUSSUUNNITELMA KOHDEVIRASTOLLE noin 20 min.

AIHEENA: Kahden näytön käyttäminen, pop-up koulutus kouluttajan huoneessa

Kello 9.00

- Aamukahvi tarjolla viraston kahvihuoneessa

Kello 9.15

- Toivota kaikki huoneeseen saapuneet tervetulleeksi 2 min.
- Käy läpi käsiteltävä aihekokonaisuus ja soveltaminen 3 min.

Kello 9.20

- Laajennettu työpöytä, asetukset 5 min.
- Ikkunoiden siirtäminen näytöltä toiselle 5.min
- Näytön kääntäminen pysty- tai vaaka-asentoon 5 min.
- Bonuksena taustakuvan asettaminen 2 min.

LIITE 4 E

KOULUTUSSUUNNITELMA KOHDEVIRASTOLLE noin 1 h 20 min.

AIHEENA: Asiakirjan sähköinen käsittely

Kello 9.00

- Aamukahvi tarjolla viraston kahvihuoneessa

Kello 9.15

- Toivota kaikki tervetulleeksi 2 min.
- Käy läpi käsiteltävä aihekokonaisuus ja soveltaminen 3 min.

Kello 9.20

- Luo juttukansio sähköpostiin 10 min.
- Käsittele sähköposti ja liitteet 15 min.
 - Sähköpostin siirtäminen ”Saapuneista”
 - Liitteen/liitteiden tallentaminen
- Luo kansio verkkoasemalle 20 min.
 - Tallenna liitteet / sähköposti verkkolevyille
- Siivoa kansio ja kopioi tiedostot hovioikeuden kansioon 15 min.

Kello 10.20

- Yhteenveto ja kysymykset 15 min.

LIITE 4 F

KOULUTUSSUUNNITELMA KOHDEVIRASTOLLE noin 1 h 35 min.

AIHEENA: PDF XChange Editorin hyödyntäminen

Kello 9.00

- Aamukahvi tarjolla viraston kahvihuoneessa

Kello 9.15

- Toivota kaikki huoneeseen saapuneet tervetulleeksi 2 min.
- Käy läpi käsiteltävä aihekokonaisuus ja soveltaminen 3 min.

Kello 9.20

- Asetukset 5 min
- Yhdistele tiedostot 15 min.
 - Lisää sivuja
 - Poista sivuja
- Tekstin valinta 5 min.
- Sivujen järjestäminen 5 min.
- Sisällön muokkaus 10 min.
 - Kirjoituskone
 - Yliviivaus
 - Viiva
- OCR/tekstitunnisteinen tiedosto 5 min.
- Kirjanmerkit 5 min.
- Tarralaput 2,5 min.
- Kommentit 2,5 min.
- Linkit 10 min
- Leimat 10 min.

Kello

- Yhteenveto ja kysymykset 15 min.

LIITE 4 G

KOULUTUSSUUNNITELMA KOHDEVIRASTOLLE noin 1 h.

AIHEENA: Oma kalenteri, Viraston kalenteri, Skype ja Helpnet

Kello 9.00

- Aamukahvi tarjolla viraston kahvihuoneessa

Kello 9.15

- Toivota kaikki tervetulleeksi 2 min.
- Käy läpi käsiteltävä aihekokonaisuus ja soveltaminen 3 min.

Kello 9.20

- Kalenterin näkymät 15 min.
 - Käyttöoikeudet
- Viraston kalenteri, resurssit 10 min.
- Skype 15 min.
 - Viestintä
 - Kokoukset
- Helpnet 10 min.

Kello 10.10

- Yhteenveto ja kysymykset 5 min.

LIITE 5

Esimerkinomainen palautelomakkeiden muistilista

- Palaute osallistujilta koulutuksesta kouluttajalle
 - Pidetkö koulutuksesta?
 - Mitä opit?
 - Miten sovellat omaan työhösi?
- Palaute osallistujilta kouluttajasta kouluttajalle
 - Pidetkö kouluttajan tavasta opettaa?
 - Arvioi asteikolla...
 - Kuvaile, miten...
 - Oliko kouluttajan asiantuntemus riittävä?
 - Miltä vaikutti koulutuksen ilmapiiri ja vuorovaikutus?
 - Oliko kouluttajan koulutusmateriaali riittävä
 - Mitä hyviä piirteitä löysit koulutuksesta?
 - Mitä olisi voinut tehdä toisin?
- Palaute tilaajalta kouluttajalle
 - Täyttikö kouluttajan osaaminen tavoitteet?
 - Täyttikö kouluttajan koulutus tavoitteet?
 - Mitä hyviä piirteitä koulutuksessa oli?
 - Mitä olisi voinut tehdä toisin?
- Palaute tilaisuuden henkilökunnalle
 - Kahvit
 - AV-välineet
 - Fläppitaulu
 - Kynät, tussit mm.
 - Johdot
 - Tilajärjestelyt
- Palaute osallistujalle itselleen itseltään
 - Pystyitkö keskittymään koulutuksessa?
 - Olitko innostunut aiheesta?
 - Mitä olisit voinut tehdä toisin?