

# Strateginen henkilöstöjohtaminen monialaisena verkkokurssina

[Aro Päivi](#), [Heikka Helena](#)

12.12.2014 ::

## Metatiedot

**Nimeke:** Strateginen henkilöstöjohtaminen monialaisena verkkokurssina

**Tekijä:** Aro Päivi; Heikka Helena

**Aihe, asiasanat:** etäopetus, etäopiskelu, henkilöstöjohtaminen, korkeakouluopetus, korkeakouluopiskelu, opetusteknologia, oppimisolustat, pedagogiikka, tietokoneavusteinen opetus, Oulun ammattikorkeakoulu, verkkokurssit, verkko-opetus, verkko-opiskelu, verkkopedagogiikka, ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot

**Aihe, luokitus:** 38.221

**Tiivistelmä:** Vuonna 2012 Oulun ammattikorkeakoulussa käynnistyneen Master-kehittämishankkeen tavoitteena on ollut kehittää eri yksiköiden opiskelijoille yhteisiä ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opintojaksoja ja lisätä verkko-opintoja. Hankkeen alussa tehty analyysi osoitti, että kaikkiin koulutusohjelmiin sisältyi tutkimus- ja menetelmäopintoja, projektiopintoja ja johtamiseen liittyviä opintoja. Yksi ensimmäisistä pilotoituista opintojaksoista oli Strateginen henkilöstöjohtaminen.

Opintojakson pilotointi onnistui hyvin ja se sai hyvän opiskelijapalautteen. Opiskelijat arvioivat oman suoriutumisensa hyvä-kiitettävä -tasolle. Kaikki osallistuneet myös suorittivat opintojakson loppuun. Opiskelijat arvostivat monialaista opettajatiimiä. Monialaisuus toi esille uusia näkökulmia ja työelämäkäytäntöjä.

Pilotoinnin perusteella voidaan todeta, että strateginen henkilöstöjohtaminen sopii aiheena hyvin yhteiseksi opintojaksoksi master-opiskelijoille ja monialaisuus tuo lisäarvoa sekä opiskelijoille että opettajille. Tähän pilottiin osallistui noin 30 opiskelijaa, jotka olivat pääasiallisesti sosiaali- ja terveysalan opiskelijoita.

Seuraavassa toteutuksessa on mukana 130 opiskelijaa, jolloin eri alojen edustus on aiempaa monipuolisempi. Silloin tulee miettiä, miten rakennetaan innostava virtuaaliseminaari suurelle määrälle opiskelijoita. Verkkoympäristön rakentaminen on tärkeää, jotta opiskelijoiden välinen vuorovaikutus saadaan toimivaksi ja opiskelijat saavat vastaukset kysymyksiinsä mahdollisimman pian.

**Julkaisija:** Oulun ammattikorkeakoulu, Oamk

**Aikamääre:** Julkaistu 2014-12-12

**Pysyvä osoite:** <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2014120350410>

**Kieli:** suomi

**Suhde:** <http://urn.fi/URN:ISSN:1798-2022>, ePooki - Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut

**Oikeudet:** Julkaisu on tekijänoikeussäännösten alainen. Teosta voi lukea ja tulostaa henkilökohtaista käyttöä varten. Käyttö kaupallisiin tarkoituksiin on kielletty.

## Näin viittaat tähän julkaisuun

Aro, P. & Heikka, H. 2014. Strateginen henkilöstöjohtaminen monialaisena verkkokurssina. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 33. Hakupäivä 12.12.2014. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2014120350410> (<http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2014120350410>).

**Oulun ammattikorkeakoulun ylemmän ammattikorkeakoulututkintokoulutuksen kehittämisprojektissa vuosina 2012–2014 on kehitetty ylempien ammattikorkeakoulututkintojen opiskelijoille yhteisiä opintojaksoja ja lisätty verkko-opintoja. Liikkeelle lähdettiin analysoimalla eri koulutusohjelmien opintosuunnitelmat ja tunnistamalla samantapaiset opintojaksot ja sisällöt. Kaikkiin koulutusohjelmiin sisältyi tutkimus- ja menetelmäopintoja, projektiopintoja ja johtamiseen liittyviä opintoja. Yhteisiä opintojaksoja päästiin pilotoimaan vuonna 2013. Yksi pilotti oli Strateginen henkilöstöjohtaminen -opintojakso, jota tässä kirjoituksessa tarkastellaan.**

Vuonna 2012 Oulun ammattikorkeakoulussa käynnistyi master-koulutuksen (ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot) kehittämissanke. Hankkeen tavoitteena oli kehittää eri yksiköiden opiskelijoille yhteisiä opintojaksoja, jotka toteutettaisiin monialaisesti ja -ammattillisesti. Tavoitteena oli lisätä eri alojen master-opiskelijoiden välistä yhteistoiminnallisuutta, jota myös työelämässä odotetaan. Työelämän edellyttämiä yhteistyötaitoja voidaan edistää tarkastelemalla jo opiskeluaikana asioita monialaisessa ja -ammattillisessa viitekehityksessä. [\[1\] \(#cite-text-0-0\)](#)

Monialaisuudella viitataan koulutusalojen ylittämiseen ja erilaisten osaamisten nivoutumiseen yhteisen päämäärän saavuttamiseksi [\[2\] \(#cite-text-0-1\)](#). Isoherrasen [\[3\] \(#cite-text-0-2\)](#) mukaan moniammatillisessa ryhmässä jokainen toimija tuo yhteiseen käyttöön oman asiantuntijuutensa ja tarkastelee asioita oman alansa näkökulmasta yhdessä muiden asiantuntijoiden kanssa. Keskustelussa luodaan ryhmälle yksi yhteinen kanta, joka on muodostettu kaikkien tiimin jäsenten esiin tuomien asioiden pohjalta. On tärkeää tunnistaa oman asiantuntijuuden lisäksi myös yhteinen tavoite. opettaja nähdään mielekkäiden monialaisten ja -ammattillisten oppimisympäristöjen rakentajana ja oppimisen tukijana [\[4\] \(#cite-text-0-3\)](#).

Strateginen henkilöstöjohtaminen -opintojakson suunnittelun tavoitteena olikin rakentaa mielekäs ja moniammatillista yhteistyötä edistävä oppimisympäristö. Suunnittelun lähtökohdaksi oli eri master-ohjelmien opintosuunnitelmien analysointi samantapaisten opintojaksojen ja sisältöjen tunnistamiseksi. Analyysi osoitti, että kaikkiin koulutusohjelmiin sisältyi tutkimus- ja menetelmäopintoja, projektiopintoja ja johtamiseen liittyviä

opintoja. [5] (#cite-text-0-4) Analyysin pohjalta muodostettiin monialaisia kehittämissyrymiä, jotka alkoivat suunnitella yhteisiä opintojaksoja keväällä 2012. Keväällä 2013 toteutettuihin pilotteihin valittiin Strategisen henkilöstöjohtamisen (3 op) ja Yrittäjyyden (3 op) opintojaksot.

## Opintojakso suunniteltiin monialaisella tiimillä

Strategisen henkilöstöjohtamisen -opintojakson viiden hengen suunnittelutiimi muodostui liiketalouden alan, sosiaali- ja terveysalan, tekniikan alan sekä Ammatillisen opettajakorkeakoulun opettajista. Katzenbach & Smith [6] (#cite-text-0-5) määrittelevät tiimin seuraavasti:

*"Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan".*

Tämän tiimin jäsenillä oli substanssiosaamista, käytännön työkokemusta sekä verkkopedagogista osaamista ja kokemusta. Tiimin tavoitteena oli suunnitella ja rakentaa mielekäs monialainen verkko-opintojakso. Työskentely käynnistyi marraskuussa 2012 ja opintojakson tuli olla valmis kokeiluun tammikuun lopussa 2013. Tiukka aikataulu ja selkeä tavoite ohjasivat tehokkaaseen työskentelyyn. Strategisen henkilöstöjohtamisen opintojakson sisältö suunniteltiin hyödyntäen eri koulutusohjelmien aiheeseen liittyviä opintojaksojen sisältöjä. Sisällön suunnittelu sujui jouhevasti ja yhteisymmärrys löytyi nopeasti.

Strateginen henkilöstöjohtaminen on prosessi, jossa henkilöstöjohtaminen ja sen käytännöt linkittyvät organisaation strategiaan suorituskyvyn parantamiseksi (kuva 1) [7] (#cite-text-0-6). Henkilöstöjohtamisen prosessit ovat samankaltaisia olipa kyseessä sairaala, virasto, kansainvälinen pörssi-yhtiö tai teollisuusyhtiö, erilaisuus yhdistyy erilaisiin toimintaympäristöihin. Tällä opintojaksolla asioita lähestyttiin strategisen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Henkilöstöjohtamisen prosesseja ei tarkasteltu erillisinä prosesseina vaan ne yhdistettiin strategiseen näkökulmaan. Tämä edisti asian monipuolista käsittelyä ja kuhunkin teemaan eri näkökulmia.



KUVA 1. Ryhmäkehityskeskustelun harjoittelemista Strategisen henkilöstöjohtaminen -opintojaksolla (kuvaaja: Helena Heikka)

Monialaisuuden lisäksi tavoitteena oli lisätä verkon kautta opiskeltavia opintojaksoja. Verkkokurssi on internetiin tai intranettiin sijoittuva avoin tai suljettu oppimisympäristö, jossa pääosa opetus- ja opiskelutapahtumista ja vuorovaikutuksesta toteutuu opettajan ja opiskelijoiden välillä tietoverkkojen välityksellä. Opetuksen kannalta haasteelliseksi muodostuu oppimisyhteisön rakentaminen verkossa. [8] (#cite-text-0-7)

Verkko-oppimisympäristön tulee mahdollistaa monialainen yhteistoiminta siten, että luodaan oppimateriaalien lisäksi etäopiskeluvaiheeseen liittyvät itsenäisen opiskelun alueet, yhteiset työalueet, keskustelufoorumit ja tiedonrakentamisen työvälineet [8] (#cite-text-0-7). Oletimme, että opintojaksolle osallistuisi noin 50 opiskelijaa ja verkkototeutusta mietittiin sen pohjalta. Master-tutkintojen verkko-oppimisympäristöksi valikoitui Optima. Lyhytkestoisissa master-ohjelmissa ei ole järkevää käyttää rinnakkaisia oppimislustoja. Työtilan rakentamiseen tiimin verkkopedagogian asiantuntijan johdolla kului paljon aikaa, mutta toisaalta kaikki tiimin jäsenet oppivat käyttämään Optimaa monipuolisesti learning by doing -periaatteella.

Verkkokurssi voi olla joko kokonaan etäopetusta tai se voi sisältää lähiopetusjaksoja yhdistettynä verkkotyöskentelyyn. Verkko-opetuksen tulee mahdollistaa tiedon omaksuminen, soveltaminen, argumentointitaitojen kehittyminen sekä uuden tiedon tuottaminen. [8] (#cite-text-0-7) Opintojaksoon sisältyi lähiopetuksena kahden tunnin aloitustilaisuus helmikuussa ja viiden tunnin workshop opintojakson lopussa huhtikuussa. Muu työskentely tapahtui verkossa. Opintojaksolle osallistui 23 sosiaali- ja terveysalan, kuusi liiketalouden alan ja kaksi tekniikan alan opiskelijaa. Pilotti integroitiin sosiaali- ja terveysalan johtamisen opintokokonaisuuteen ja sen takia valtaosa opiskelijoista oli sosiaali- ja terveysalalta. Tämä oli sekä opiskelijoille että opintojakson opettajille ensimmäinen kokemus opintojaksosta, jossa oli mukana opiskelijoita eri koulutusohjelmista.

## Opintojakson toteutettiin lähes kokonaan verkossa

Opintojakson ensimmäinen tehtävä oli esittäytyä kuvan kera. Lisäksi opiskelijoita pyydettiin kertomaan esittäytymisen yhteydessä henkilöstöjohtamisen osaamisestaan. Opintojakson varsinaisina suoritusvaatimuksina oli kaksi tehtävää, joista ensimmäinen oli yksilötehtävä. Siinä opiskelija arvioi oman työpaikkansa henkilöstöjohtamista Ulrichin [9] (#cite-text-0-10) testin avulla ja henkilöstöstrategiaa Luoman [10] (#cite-text-0-11) jäsentelyn mukaisesti. Kukin opiskelija kommentoi kahden muun opiskelijan vastaavaa tehtävää Optimassa.

Vertaistyöskentelyn organisointi on tärkeä miettiä verkkokursseja suunniteltaessa [11] (#cite-text-0-12). Yksilötehtävänä ollut organisaation henkilöstöjohtamisen arviointi oli aiheena herkkä. Tämän takia korostettiin luottamuksellisuutta, eikä työpaikan nimeä tarvinnut mainita. Testin tulosten analysoimiseksi opiskelijoiden tuli lukea englanninkielinen artikkeli [12] (#cite-text-0-13), mitä opiskelijat aluksi kritisivat. Ensimmäinen tehtävä osoittautui mielenkiintoiseksi ja opiskelijat tekivät sen vaaditun aikataulun mukaan nopeasti. Opiskelijat tekivät oma-aloitteisesti yhteistyötä englanninkielisen artikkelin lukemisessa.

Toinen tehtävä oli laajempi teematehtävä, joka tehtiin aloitustilaisuudessa muodostetuissa monialaisissa ryhmissä. Ryhmätehtävien teemat valittiin keskeisistä strategisen henkilöstöjohtamisen prosesseista siten, että ne linkittyivät hyvin myös ajankohtaisiin henkilöstöjohtamisen kysymyksiin. Teemoja käsiteltiin 4–5 opiskelijan ryhmässä. Ryhmät valitsivat keskuudestaan koordinaattorin, jonka tehtävänä oli edistää pienryhmän työskentelyä ja koordinoita prosessia.

Tehtävän laatimisessa pyydettiin hyödyntämään kurssikirjan lisäksi kyseiseen teemaan liittyviä tutkimuksia. Osa ryhmistä pääsi liikkeelle hyvin. Osa ryhmistä työskenteli pääsääntöisesti muualla kuin Optimassa ja Adobe Connect (AC) verkkoneuvottelua käytettiin vähän. Tämä hankaloitti hieman tehtävän tekemiseen liittyvää ohjausta. AC:n vähäiseen käyttöön saattoi olla syynä se, että sosiaali- ja terveysalan opiskelijoilla oli lähipäivä pienryhmätyöskentelyn aikana, joten he jatkoivat myös yhteisen teematehtävän käsittelyä silloin.

Myös toinen tehtävä koettiin mielenkiintoiseksi. Loppuworkshop osoittautui erityisen onnistuneeksi ja siellä syntyi vilkasta keskustelua ja kokemusten vaihtoa. Henkilöstöstrategian tärkeys ja merkitys avautuivat uudella tavalla. Opintojakso lisäsi myös ymmärrystä siitä, kuinka merkittävä henkilöstöstrategia on organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamisessa.

## Opintojakso koettiin antoisaksi, mutta myös haastavaksi

Opiskelijat arvioivat oman suoriutumisensa opintojaksolla hyvä–kiitettävä -tasolle. Muutamaa heti opintojakson alussa tapahtunutta poisjääntiä lukuunottamatta lähes kaikki suorittavat opintojakson. Opiskelijat arvostivat monialaista opettajatiimiä. Monialaisuus toi esille uusia näkökulmia ja työelämäkäytäntöjä. Omaan työhön integroitu ensimmäinen oppimistehtävä osoittautui onnistuneeksi. Moni opiskelija kertoi perehtyneensä oman työpaikkansa henkilöstöstrategiaan ensimmäistä kertaa. Opintojakso oli vaiheistettu tarkasti ja eteni jämakästi. Verkko-opetukselle asetetut tavoitteet, kuten uuden oppiminen, tiedon soveltaminen, argumentointi ja uuden tiedon soveltaminen, mahdollistuivat.

Opiskelijat kuvasivat opintojaksolle varattujen resurssin käyttöään seuraavasti:

*"Mielestäni opintojakso oli haastava, mutta samalla myös hyvin antoisa."*

*"Käytin tunnit tiedon hakuun tehtävien aiheisiin liittyen, materiaalien lukuun, keskusteluun muiden opiskelijoiden kanssa Optiman välityksellä sekä kirjallisten tehtävien kirjoittamiseen."*

*"Tein aktiivisesti tehtäviä, osallistuin lähiopetuspäiviin. Osallistuin ryhmätyöskentelyyn aktiivisesti. Olen myös keskustellut paljon henkilöstöjohtamisesta ja henkilöstöstrategiasta johtajani kanssa."*

Opiskelijat antoivat opintojakson toteutuksesta seuraavanlaista palautetta:

*"Nyt minulla on paljon tietoa ja teoriaa ja uskallusta lähteä perustelemaan parempaa henkilöstöjohtamista ja -strategiaa organisaatioomme ja myös omaan yksikköön."*

*"Seminaari olisi voinut olla koko päivän kestävä, jolloin keskustelua olisi voitu käydä enemmän."*

*"Tällaisia eri yksiköiden yhdistettyjä kursseja kannatan kyllä jatkossakin."*

*"Eri toimialojen edustajien kesken lähiopetustunnit olivat mielenkiintoisia, ja niissä virisi hyviä keskusteluja ja tuli hyviä esimerkkejä käytännön elämästä."*

## Kehittämisehdotuksia jatkosuunnittelun pohjaksi

Strateginen henkilöstöjohtaminen sopii hyvin yhteiseksi opintojaksoksi master-opiskelijoille ja monialaisuus tuo lisäarvoa sekä opiskelijoille että opettajille. Koulutusohjelmien itsearvioinneissa opiskelijat nostavat esille verkostoitumisen tärkeyden. Tällainen monialainen toteutus tarjoaa sivutuotteena aivan uudenlaista verkostoitumista korkeakoulukontekstissa.

Optima-oppimisympäristö tarjosi hyvät puitteet verkko-opiskelulle. Opiskelijat kokivat saaneensa ohjausta ja palautetta riittävästi. Heille annettiin henkilökohtaista palautetta, ryhmäkohtaista palautetta ja yleispalautetta. Opettajat totesivat, ettei tällaiseen lopputulokseen olisi päästy ilman monialaista ja sitoutunutta tiimiä.

Jatkossa oppimistehtävät pitää ohjeistaa tarkasti, jotta opiskelijat varmasti ymmärtävät opintojakson vaatimukset. Lisäksi ohjeistukset tulee löytyä

yhdestä paikasta. Näin opettajatkin välttyvät turhilta kysymyksiltä.

Opiskelijoiden kehittämisehdotuksia jatkosuunnittelua varten olivat:

*"Ryhmätyöskentelyt olisi voinut aloittaa jo lähiopetuspäivänä, jolloin työn jatkaminen olisi käynyt ehkä helpommin sitten kotoa käsin."*

*"Olisiko AC- istuntoa käytetty paremmin, jos alkuun olisi esim. jokaiselle ryhmälle annettu sinne valmiiksi aika jossa opettaja olisi ohjaamassa."*

*"Seminaari olisi voinut olla koko päivän kestävä, jolloin keskustelua olisi voitu käydä enemmän. Juuri ryhmätöistä ja kommentteista opin eniten. Monialaisessa seminaarissa tulisi enemmän näkemystä asioihin."*

## Mitä seuraavaksi?

Tähän pilottiin osallistui noin 30 opiskelijaa, jotka olivat pääasiallisesti sosiaali- ja terveysalan opiskelijoita. Seuraavassa toteutuksessa on mukana 130 opiskelijaa, jolloin eri alojen edustus on aiempaa monipuolisempi.

Kaikkien uusien master-opiskelijoiden opinnot alkavat tällä opintojaksolla, joten ryhmäytymiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota lähipäivänä. Verkko työskentely kannattaa aloittaa esittäytymistehtävällä, koska se tuo tiettyä lähiopetuksen omaista tunnetta ja henkilökohtaisuutta. Myös Optiman ja AC:n käytön opettelu "rasittavat" tätä opintojaksoa.

Ryhmätehtävien käsittely asettaa omat haasteensa, kun tehtävät käsitellään verkkoympäristössä virtuaaliseminaarissa. Miten rakennetaan innostava virtuaaliseminaari, kun osallistujia on näin paljon? Miten varmistetaan, että opiskelijat kykenevät tarkastelemaan tehtäviä monialaisesta näkökulmasta? Verkkoympäristön rakentaminen on tärkeää, jotta edellisen ryhmän palaute seminaarikeskustelun merkityksestä saadaan säilymään ja vuorovaikutus mielenkiintoiseksi ja antoisaksi. Vuorovaikutteisuuden suunnittelu on sellaisten verkkotyötilojen rakentamista, joissa oppiminen tapahtuu kokemusten ja tiedon jakamisella sekä keskustelujen ja keskinäisarviointien avulla [\[11\] \(#cite-text-0-12\)](#).

Opettajien tulee miettiä, miten 130 opiskelijan ohjaus järjestetään ja resursoidaan. Yhteydenpito ja ohjaus hoidetaan Optiman kautta, mitä tulee korostaa opiskelijoille. Keskustelujen siirtämistä sähköpostiin kannattaa välttää. Opiskelijoiden kysymyksiin tulisi vastata nopeasti ja opettajien tulee olla käytettävissä säännöllisesti. Työnjako tulee miettiä huolella, jotta työkuorma ei muodostu kohtuuttomaksi ja opiskelijoiden kysymyksiin ehditään vastata nopeasti ja ristiriidattomasti.

1. [^Isohanni, I. & Huttunen, J. 2014. Master-koulutuksen kohteena on työelämän tutkiminen ja kehittäminen. Ylemmän ammattikorkeakoulututkintokoulutuksen kehittämisprojekti vuosina 2012–2014. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 29. Hakupäivä 12.12.2014.](#)  
<http://urn.fi/urn:isbn:978-951-597-118-0>
2. [^Kotila, H. 2002. Pedagogiset haasteet ammattikorkeakoulussa. Teoksessa S. Kainulainen \(toim.\) Ammattikorkeakoulu - Tehdas vai akatemia? Diakonia ammattikorkeakoulun julkaisuja A, tutkimuksia 1. Helsinki: Multiprint, 66-94.](#)
3. [^Isoherranen, K., Rekola, L. & Nurminen, R. 2008. Enemmän yhdessä. Moniammatillinen yhteistyö. Sanoma Pro Oy.](#)
4. [^Helakorpi, S. 2005. Kohti verkostoituvaa ja verkottuvaa koulutusta. Hämeen ammattikorkeakoulu. Ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja 9. Saarijärvi: Saarijärven Offset.](#)
5. [^Aro, P. & Rissanen, L. 2012. Yamk-koulutusohjelmien ops-analyysi. Master-tutkintojen yhteistoiminnallinen kehittämistyöpaja 29.2.2012.](#)
6. [^Katzenbach, J.R. & Smith, D.K. 1993. Tiimit ja tulokset yritys. M. Tillman \(suom.\). Espoo: Weilin+Göös.](#)
7. [^Braton, J. & Gold, J. 2003. Human Resource Management. Theory and Practise. 3rd ed. New York: Palgrave MacMillan.](#)
8. [^abcNevgi, A. & Heikkilä, M. 2005. Yliopistollinen verkko-opetus. Teoksessa A. Nevgi, E. Löfström & A. Evälä \(toim.\) Laadukkaasti verkossa. Yliopistollisen verkko-opetuksen ulottuvuudet. Helsingin yliopisto, kasvatustieteen laitos, käyttäytymistieteellinen tiedekunta. Kasvatustieteen laitoksen julkaisuja 200. Helsinki: Yliopistopaino, 19–30. Hakupäivä 8.12.2014.](#)  
<http://www.helsinki.fi/ktl/julkaisut/lv/laadukkaastiverkossa.pdf>
9. [^Ulrich, D. 1997. Human Resource Champions: The next agenda for adding value and delivering results. Boston: Harvard Business School Press.](#)
10. [^Luoma, M. 2009. Liiketoiminnan suurista suunnista henkilöstön toimintaan. Teoksessa M. Helsilä, & S. Salojärvi \(toim.\) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.](#)
11. [^abIhanainen, P. 2010. Ammatillinen verkkopedagogiikka – teoreettisia ja käytännöllisiä lähtökohtia. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Ammatillinen opettajakorkeakoulu. HAAGA-HELIA:n julkaisusarja, puheenvuoroja 3. Vantaa: Multiprint. Hakupäivä 8.12.2014.](#)  
<http://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/Kuvat-ja-liitteet/Palvelut...>
12. [^Ulrich, D. 1998. A New Mandate for Human Resources. Harvard Business Review. Hakupäivä 8.12.2014.](#)  
<https://hbr.org/1998/01/a-new-mandate-for-human-resources>