



Strateginen henkilöstönkehitys etätyöympäristöissä

Tero Tirkkonen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Amk-opinnäytetyö

2021

Liiketalouden tradenomin tutkinto

Tiivistelmä

Tekijä Tero Tirkkonen
Tutkinto Liiketalouden tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Strateginen henkilöstönkehitys etätyöympäristöissä
Sivu- ja liitesivumäärä 33+32
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda opas strategiseen henkilöstönkehitykseen etätyöympäristöissä. Sen tuella erilaiset organisaatiot voivat suunnitella ja toteuttaa omaa henkilöstönkehitysstrategiaansa, ja se tuo esille ennen kaikkea henkilöstönkehityksen monipuolisuutta ja siihen vaikuttavien tekijöiden laajuutta. Opas on kirjoitettu ennen kaikkea etätyöympäristöjen erityispiirteet huomioiden. Sen pääasiallista kohderyhmää ovat keskisuuret ja suuret organisaatiot, joilla on selkeitä resursseja ja tarpeita henkilöstönsä kehittämiseksi. Opinnäytetyöllä ei ole toimeksiantajaa.</p> <p>Opinnäytetyön teoriapohja rakentuu strategisen henkilöstönkehityksen alueen tutkimuskirjallisuuden varaan, ja siinä on erillinen osio etätyöskentelyn tavoista, vaikutuksista, ja mahdollisuuksista. Opinnäytetyön kirjoittajan panoksena on yhdistää nuo teoria-alueet yhteiseksi kokonaisuudeksi oppaan muodossa. Opinnäytetyö on siis tyypiltään toiminnallinen, ja sen tuotoksena syntyi Opas strategiseen henkilöstönkehitykseen etätyöympäristöissä.</p> <p>Oppaassa käsitellään henkilöstönkehitykseen liittyviä taustatekijöitä, kuten organisaatiokulttuuria ja toimintaympäristöä, ja sitä, miten ne vaikuttavat strategiseen henkilöstönkehitykseen. Siinä tuodaan esille sitä, mitä oppiminen ylipäättään on ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat, ja miten oppimista voidaan toteuttaa etätyöympäristöissä. Siinä käsitellään myös haasteita ja mahdollisuuksia, joita etäympäristöt voivat toiminnalle aiheuttaa.</p> <p>Opinnäytetyön tavoite saavutettiin. On kuitenkin syytä huomioida, että ilman toimeksiantajaa kirjoitettu yleispätevä opas ei kykene pääsemään kaikin kohdin kovin käytännölliselle tasolle, joten sen käyttö on parhaimmillaan strategian ja toiminnan yleismaallisen suunnittelun tukemisessa. Se tuo onnistuneesti esille erilaisia henkilöstönkehitykseen vaikuttavia tekijöitä ja toimijoita, muistuttaen lukijaansa aiheen monipuolisuudesta, sekä nostaa esille etäympäristöjen erityispiirteitä ja vaikutuksia.</p>
Asiasanat Henkilöstönkehitys, etätyö, oppiminen.

Sisälllys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön taustaa	1
1.2	Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset	2
1.3	Keskeisimmät käsitteet	3
2	Strateginen henkilöstönkehitys	4
2.1	Henkilöstönkehityksen mallit.....	5
2.1.1	David Mankinin malli	5
2.1.2	Thomas Garavanin malli	6
2.2	Ympäristö	8
2.3	Strategian luonne ja merkitys	9
2.4	Kulttuuri	10
2.5	Hallinto	11
2.5.1	Hallinnon kehitys	11
2.6	Oppiminen.....	12
2.6.1	Oppimistarpeiden määrittely	13
2.6.2	Oppimiseen vaikuttavat tekijät	13
2.6.3	Oppimisen suunnittelu.....	16
2.6.4	Oppimisen metodit ja tavat	17
2.7	Motivointi	18
3	Toiminta virtuaaliympäristöissä	20
3.1	Etätöiden johtaminen	21
3.2	Oppiminen etänä.....	22
4	Pohdinta.....	25
4.1	Johtopäätöksiä	25
4.2	Opinnäytetyöprosessi	26
	Lähteet.....	28
	Liitteet	31
	Liite 1. Kokoelma erilaisia metodeja	31
	Liite 2. Opas strategiseen henkilöstönkehitykseen etätöympäristössä	35

1. Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, että mitä seikkoja organisaatioiden tulee huomioida, kun ne suunnittelevat, toteuttavat ja arvioivat henkilöstönkehityksen prosessejaan tilanteessa, jossa toiminta on kokonaan tai ainakin pääosin virtuaaliympäristöissä. Opinnäyte muodostuu teoreettisesta osasta sekä ”opas strategiseen henkilöstönkehitykseen etätyöympäristöissä” -liitteestä. Opinnäytetyöllä ei ole toimeksiantajaa.

Teoriaosuudessa tarkastellaan ensin henkilöstönkehitystä aiheen tutkimuskirjallisuuden kautta. Aluksi esitellään muutamia malleja, joiden avulla henkilöstönkehitystä on jäsennelty, ja luodaan niiden pohjalta rakenne, jota opas noudattelee.

Henkilöstönkehityksestä tuodaan esille erilaisia näkemyksiä, tutkimuksellisia seikkoja, sekä potentiaalisia ongelmia ja ratkaisuja. Tämän jälkeen teoriaosuudessa tarkastellaan etätyöympäristöjen mukanaan tuomia uhkia ja mahdollisuuksia.

Toiminnallisena tuotoksena syntyneessä oppaassa kuvataan, kuinka strategista henkilöstönkehitystä tulisi suunnitella, toteuttaa, ja arvioida. Se on toteutettu teoriaosuudessa luodun rakenteen mukaisesti, tarkoituksena käsitellä monipuolisesti henkilöstönkehityksen eri osa-alueita ja peilata niitä etätyöympäristön yleisiin erityispiirteisiin.

1.1 Opinnäytetyön taustaa

Etätyö on ollut pitkäaikainen trendi, ainakin puheissa; se on kuitenkin yleistynyt selkeästi jo useamman vuoden ajan; jo ennen koronaa yli puolet palkansaajista työskentelivät ainakin silloin tällöin muualla kuin työpaikallaan, ja ylempien toimihenkilöiden joukossa yli kahdeksan kymmenestä (Tilastokeskus 2018). Työolobarometrin mukaan taas 63 % palkansaajista ei ollut viimeisen vuoden aikana työskennellyt etänä lainkaan, mutta siinäkin todetaan, että etätyö on kuitenkin lisääntynyt vuosi vuodelta (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020).

Etätyöskentely on siis eittämättä ollut lisääntymään päin, ja sen merkitys ollut jo vuosia vähintäänkin mainittava. Maailmanlaajuinen koronaviruspandemia kuitenkin vauhditti tätä kehitystä todella voimakkaasti; Euroopan unionin alaisuudessa toimivan erillisvirasto Euroopan elin- ja työolojen kehittämissäätiön aikaisessa vaiheessa tekemän koronan ensimmäisiä vaikutuksia tutkivan raportin mukaan Suomen palkansaajista melkein 60 % ryhtyi etätöihin pandemian seurauksena (Eurofound 2020).

Poikkeusolot, joiden osana julkinen sektori ohjattiin siirtymään etätyöhön, julistettiin maaliskuussa 2020 (Valtioneuvosto 2020), ja ensimmäisenkin aallon jälkeen, lokakuusta 2020 saakka, on koko Suomessa ollut voimassa etätyösuositus (STM 2020). Etätöitä on siis sen mahdollistavissa tilanteissa tehty jo yli vuoden ajan. Ei liene syytä olettaa, että etätöitä koronankin jälkeen jatkuisivat yhtä laajalti, mutta voitaneen silti uskoa, että koska kyseessä on jo ennen koronaa alkanut trendi, niin tämän vuoden aikana saadut kokemukset vauhdittavat pitkäjänteisempää etätyösiirtymää pysyvästi, vaikka mahdollisuus lähityöskentelyyn palaakin aikanaan.

Siirtymä etätyöhön tapahtui verrattain nopeasti ja jossain määrin myös yllättäen. Siirtymävaiheessa huomion keskiössä lienee ollut etätyöskentelyn käytännön toteuttaminen, eli ohjelmistojen saatavuuden ja käytettävyyden tukeminen, työvälineistön liikkuvuuden varmistaminen, ja muut vastaavat käytännön seikat. Lisäksi kuluneen vuoden aikana etenkin työhyvinvointia on tarkasteltu laajasti niin opinnäytetöissä, mediassa, kuin asiantuntijaorganisaatioissakin (ks. esim. Vähäsöyrinki 2020, Toivonen 2021, Röning & Skytten 2021, Työterveyslaitos 2020). Etätöiden voimakkaalla lisääntymisellä on kuitenkin vaikutuksia työnteon kaikkiin ulottuvuuksiin, eikä henkilöstönkehitys ole siinä poikkeus. Siksi etätöitä tulee tarkastella monipuolisesti, ja mahdollistaa organisaatioille riittävä määrä ohjeita ja näkökulmia, jotta kaikista työelämän osa-alueista voidaan saada mahdollisimman paljon irti myös työskentelyn tapahtuessa muualla kuin varsinaisella työpaikalla. Tämä opinnäytetyö on syntynyt tätä taustaa vasten.

1.2 Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset

Tavoitteena on luoda strategisen henkilöstönkehityksen opas, jota kyetään hyödyntämään mahdollisimman laaja-alaisesti. Oppaan on tarkoitus toimia mahdollisimman yleispätevänä perustana, jotta sitä voidaan hyödyntää erilaisissa organisaatioissa, kuten esimerkiksi erikokoisissa yrityksissä sekä julkisen sektorin organisaatioissa että myös kansalaisjärjestöissä. Oppaan lähtökohtaisena tavoitteena on käsitellä työntekijäorganisaatioita, joissa on sekä resursseja että tarvetta henkilöstönkehitykselle; tämä rajaa esimerkiksi vapaaehtoisorganisaatiot pääsääntöisesti ulos, joskin siitä voi olla hyötyä myös niille, vaikkei sitä ole luotu nimenomaisesti sellaisten tarpeisiin.

Henkilöstönkehitys on riippuvaista niin organisaation tarpeista kuin resursseistakin, sekä ympäristön paineista sekä organisaation rakenteesta kuin kulttuuristakin, sekä lukemattomista muista pienistä ja suurista tekijöistä. Siitä syystä oppaassa pyritään yleispätevään ilmeeseen; tarkoitus on, että henkilöstöammattilaiset voivat soveltaa sitä tarvittavilta osin, oman organisaationsa erityispiirteet ja -tarpeet huomioiden.

1.3 Keskeisimmät käsitteet

Keskeisimpiä käsitteitä ovat henkilöstönkehitys ja etätyö.

Henkilöstönkehitys (*human resource development*) tarkoittaa kaikkia niitä toimia, joilla organisaatiot pyrkivät lisäämään henkilöstönsä osaamista ja taitoja ja siten kerryttämään omaa inhimillistä pääomaansa. Henkilöstön osaaminen lasketaan eräänlaiseksi pääomaksi, jota on toki vaikea mitata, mutta jonka arvo on helppo perustella; työntekijöiden osaaminen vaikuttaa suoraan organisaation tehokkuuteen ja kykyyn tuottaa tuotteita ja palveluita. Henkilöstönkehitys on joukko toimia, joilla henkilöstöhallinto pyrkii lisäämään tuota tehokkuutta ja kyvykkyyttä. Se linkittyy suoraan yrityksen strategioihin: tässä opinnäytetyössä painotan henkilöstönkehitystä nimenomaan strategisena toimena, tarkoittaen sitä, että sillä on alkupisteen ja kehitysmallien lisäksi selkeästi luotu ja kirjattu tavoitteisto, johon pyritään määrätietoisesti ja tarkoituksenmukaisesti. (Balakrishnan & Srividhya 2007, 1–2). Tässä opinnäytetyössä *henkilöstönkehityksellä* viitataan tiettyyn tutkimusperinteeseen ja siihen pohjautuviin myöhempiin menetelmiin (ks. s. 5).

Etätyö tai virtuaalityö tarkoittaa yksinkertaisesti työtä, joka tehdään muualla kuin varsinaisella työpaikalla. Tämä voi tarkoittaa niin kotia kuin kahvilaakin, kesämökkiä tai junaa, tai vaikka väliaikaista toimistoa esimerkiksi toimistohotellissa. Tilastokeskus mukaan määritelmään kuuluu myös se, että työ on sellaista, jota voisi luonteensa puolesta tehdä myös työpaikalla. Työjärjestelyt ovat ajasta ja paikasta riippumattomia. Koronaviruspandemian aikana etätyö on mitä luultavimmin siirtynyt voimakkaimmin nimenomaan työntekijöiden koteihin tai muihin näiden omistamiin kiinteistöihin, niissä kohdin kuin vain mahdollista. (Tilastokeskus 2021).

2. Strateginen henkilöstönkehitys

Organisaatiot muodostuvat ihmisistä. Tämä yksinkertainen lähtökohta on perusta sille, miksi henkilöstön kehittäminen on avainasemassa, kun organisaatio etsii tapoja menestyä ja saavuttaa tavoitteitaan. Inhimillisen pääoman merkitystä on vaikea korostaa liikaa, sillä henkilöstön osaamiselle rakennetaan kaikki muut toiminnot: innovaatiot, laatu, ja jatkuva kasvu ovat riippuvaisia henkilöstöstä, eikä moderni kovan kilpailun maailma jätä organisaatioille paljoa tilaa onnistua, mikäli henkilöstönkehitysstrategiat eivät ole ajan tasalla ja tue yrityksen tavoitteita. (Swart et al. 2005, 3).

Henkilöstönkehitys on konseptina, tutkimuskohteena ja käytäntönä noussut esille 1990-luvulla, joskin termin juuret ovat yhdysvaltalaisessa diskurssissa 1970-luvulla. Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja työntekijöiden kouluttaminen ovat tietenkin vanhempaa perua, mutta tämän uudemman aallon tarkoituksena oli luoda erottelua vanhemman, perinteisen koulutuksen sekä modernin strategisemmän ja yrityskeskeisemmän oppimisen ja kouluttamisen välille. (Sambrook 2004, 611–612).

Sittemmin termistö on ainakin jossain määrin sulautunut yhteen, ja henkilöstönkehitys muodostunut uutta ja vanhaa yhdisteleväksi kokonaisuudeksi. Jo 2000-luvun alkupuolella havaittiin, että henkilöstönkehitys, organisaationkehitys, ja strateginen johtaminen, alkujaan erilliset tutkimukselliset konseptit, olivat käytössä yhdentyneet ja muodostaneet monisyisempiä kokonaisuuksia. On myös selvää, että käytännön johtamis- ja kehittämistyössä tällaisia rajanvetoja on alun alkaenkin ollut turha tehdä. (Grieves, J. 2004, 1). Henkilöstönkehitys on jatkanut kehittymistään, ja muuttunut niin käytännössä kuin akateemisestikin monipuolisemmaksi metodologisten lähestymistapojen lisääntyessä ja muokkautuessa (Garavan & Carbery 2014, 262).

Swart et al. (2005, 4) korostavat, että nykyaikana ”elinikäinen työpaikka” on auttamatta vanhentunut ja kestämaton ajatus; Davis ja Meyer puolestaan jopa esittävät, että työtä hakiessa hakijan kannattaisi palkan sijasta tiedustella, että minkälaisia oppimismahdollisuuksia työhön sisältyy (2000, 12). Henkilöstövoimavarojen hyödyntäminen ja etenkin strategisen henkilöstönkehityksen edistäminen ovat kuitenkin jääneet liian vähälle huomiolle, vaikka niiden merkitys onkin jo aiemmin tunnustettu ja tunnustettu (Zachmeier & Cho 2013, 348).

Henkilöstönkehitys strategisena toimintana ja sekä itseisarvoisena että laajempaan arvontuottamisen osa-alueena organisaatioiden sisällä on monisyinen ja haastava alue. Ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa toimia, sillä etenkin korkean tehokkuuden

organisaatioissa kontekstit vaikuttavat valtavasti siihen, mikä on kulloinkin paras mahdollinen toimintatapa. Peruseriaatteita voidaan toki etsiä ja kehitellä, jotta organisaatiot voivat perustaa toimintaansa harkinnan mukaisesti itselleen sopivasti. (Swart et al. 2005, 30).

2.1 Henkilöstönkehityksen mallit

2.1.1 David Mankinin malli

Henkilöstönkehityksen riippuvuussuhdetta ja etenkin sen luonnetta jatkuvasti muuttuvana kenttänä kuvaa David Mankin, joka hahmotteli aiheesta mallin (kuva 1), jossa on huomioitavaa, että henkilöstönkehitys itsessään ei ole mallissa kokonaisuuden tai reunaehtoja luovan tekijän osassa, vaan se kuvataan ennen kaikkea muiden tekijöiden taitekohdassa ilmenevänä oppimisen ja tiedon lopputuotteena.



Kuva 1. Mankinin henkilöstönkehityksen malli. (Mankin 2001, 79). Tämän opinnäytetyön kirjoittajan suomentama.

Henkilöstönkehityksen taustalla vaikuttaa niin organisaation kulttuuri, strategia ja rakenne, kuin henkilöstöhallintokin. Nämä muodostavat ensin leikkauspisteet diagrammin

mukaisesti kahdenkeskisesti, sekä yhtenä suurena kokonaisuutena, jolloin henkilöstönkehitys on sekä näiden kolmen suuren taustatekijän, kuin myös viestinnän ja tiedon, toiminnan ja käytöksen, sekä hallinnon ja johtamisen muodostamassa keskiössä, kaiken taustalla ollen organisaation toimintaympäristö. Nämä kaikki toiminnot, sekä kolme suurta kokonaisuutta että niiden erilaiset yhdistelmät ympäristön vaikutuksineen, korostavat sitä, kuinka erilaiset kontekstit ja toimintatavat vaikuttavat eri tavoin osatekijöihin. Tällöin muutokset esimerkiksi kulttuurissa vaikuttavat erilaisten seuraussuhteiden kautta henkilöstönkehitykseen niin suoraan kuin epäsuoraankin. (Mankin 2001).

Mankinin keskeisin viesti oli, että systemaattisesta ja perustellusta mallista huolimatta aihealueen muutos on niin vahvaa, että tämäkin malli vanhenee ennen kuin hänen tekstinsä oli edes julkaistu (ibid., s. 81). Tästä näkemyksestä huolimatta mallia voidaan pitää hyvänä havainnollistuksena siitä, minkälaisista osatekijöistä henkilöstönkehitys rakentuu; sen vuoksi, sekä lisäksi kontekstiriippuvaisuuden ansiollisesta painotuksesta, se on valittu yhdeksi malliksi, jolla henkilöstönkehitystä tässä teoriaosuudessa kuvataan. Mankinin malli keskittyy olennaisimpiin tekijöihin erittelemättä tarkkoja osatekijöitä, jolloin se toimii hyvänä yksinkertaisena yleiskuvana henkilöstönkehityksestä.

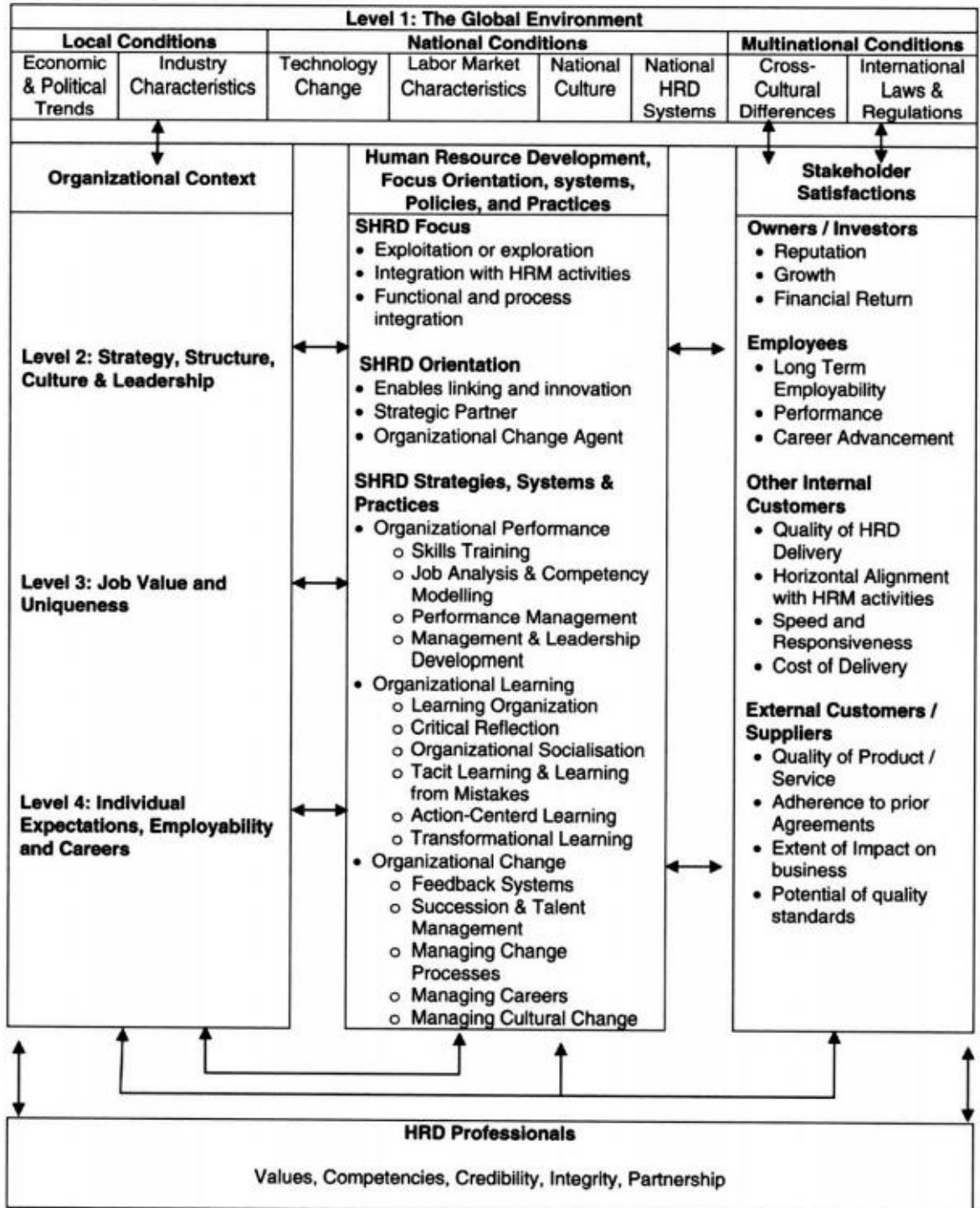
2.1.2 Thomas Garavanin malli

Thomas Garavan (2007) menee omassa mallissaan (kuva 2) huomattavasti Mankinia tarkemmille tasoille, ja painottaa sekä monimutkaisia riippuvuussuhteita että henkilöstönkehityksen strategista puolta. Lisäksi siinä tuodaan esille sidosryhmäytyvyyttä sekä prosessien etenemistä.

Toisin kuin Mankin, Garavan ei tuo esille ajallisen muutoksen vaikutusta mallinsa kestävyuteen, mutta hänkin korostaa henkilöstönkehityksen kontekstiriippuvaisuutta (2007, 26). Prosessinomaisuutta korostaa muun kokonaisuuden sisältävien osa-alueiden sijaan mallia rakentavat neljä tasoa: globaali ympäristö; strategia, rakenne, kulttuuri, ja johtaminen; työn arvo ja ainutlaatuisuus; sekä yksilölliset odotukset, työllistettävyys ja urat. Nämä tasot muodostavat riippuvuussuhteita osa-alueiden, kuten henkilöstönkehityksen ammattilaisten, henkilöstönkehitysjärjestelmien, sekä sidosryhmäytyvyyden kanssa.

Jaottelu erillisiin osa-alueisiin auttaa näkemään ne reitit, joiden kautta yksittäiset toiminnot ja mahdollisesti jopa toimijat vaikuttavat toinen toisiinsa, mallia ohjaavat ylätasot mukaan lukien. Lisäksi mallissa tuodaan varsin tarkoin esille erilaisia tarkkojakin tekijöitä, joilla on merkittävä vaikutus henkilöstönkehityksen rakentamiseen, hallintaan, ja onnistumiseen.

(kuva 2). Tämä tuo selkeästi esille sitä, että monet henkilöstönkehitykseen vaikuttavista tekijöistä ovat organisaation oman toiminnan muokattavissa ja ohjattavissa, ja monet puolestaan eivät; henkilöstönkehitys on, kuten sanottua, monimutkainen ja monipuolinen ala. Tämän havainnollistamiseksi ja erilaisten osatekijöiden aseman osoittamiseksi tämä malli valikoitui osaksi tätä teoriaosuutta.



Kuva 2. Garavanin malli. (Garavan 2007).

Näiden kahden mallin (kuvat 1 ja 2) tarkoituksena on toisaalta luoda selkeä mielikuva siitä, mitä henkilöstönkehitys on ja miten se rakentuu, ja toisaalta osoittaa sen

monimutkaisuutta ja kuvata monipuolisten syy-seuraus- sekä riippuvuussuhteiden verkostoa.

2.2 Ympäristö

Ympäristön vaikutusta ei voi liiaksi korostaa, mutta toisaalta se ei ole myöskään toiminnallisesti keskeinen tekijä, sillä se on lähtökohtaisesti organisaatiosta itsestään riippumaton, eikä siihen voida omalla toiminnalla käytännössä vaikuttaa. Vaikutusta voidaan kuitenkin arvioida, jotta toiminta voidaan yhteensovittaa laajemman kokonaisuuden kanssa, ja jotta henkilöstönkehitystä voidaan käyttää esimerkiksi kilpailuetuna, kun organisaatiot yrittivät saada itselleen pätevimmat ja potentiaalisimmat työntekijät. Henkilöstönkehityksessä on tavoitteena avata olemassa olevan työvoiman potentiaalia käyttöön, mutta yhtä lailla sille on eduksi saada jo valmiiksi koulutettua ja osaavaa henkilöstöä, jotta kaikkea osaamista ei tarvitse omin panostuksin luoda, ja jotta hyödynnettävää potentiaalia riittää.

Mankin, joka tuo ympäristön vaikutusta esille rakentamalla koko mallinsa ympäristökategorian sisälle, listaa esimerkkeinä keskeisistä ympäristövaikuttajista kilpailijat, lainsäädännön ja politiikan, tavarantoimittajat, teknologian, demografian, yleisen talustilanteen, sekä sosiaaliset vaikuttimet (2001, 78). Näitä tarkastellaan usein esimerkiksi PESTLE-analyysillä (Perera 2017), ja sitä voidaan lisäksi tukea SWOT-analyysillä (Gürel & Tat 2017). Toimintaympäristöanalyysit ovat etenkin yritystoiminnassa varsin arkisia, ainakin mitä suuremmasta yrityksestä on kyse. Henkilöstönkehitykseen liittyvä analysointi ei oleellisesti eroa näistä muista vastaavista; riittää, että analyysia tehdessä huomio kiinnitetään niihin tekijöihin, jotka tässä aiheessa vaikuttavat toimintaan ja luovat kenttää, jolla toiminta tapahtuu.

Garavanilla ympäristö ei ole yhtä kokonaisvaltaisen taustatekijänä esillä, mutta yhtä lailla merkityksellinen se on silti: globaali toimintaympäristö on ensimmäinen erillinen taso, joka toimintaan vaikuttaa (2007, 17). Hän erittelee ympäristön yläkategorioittain paikalliselle, kansalliselle, sekä ylikansalliselle tasolle, jatkaen erittelyä edelleen globaalin toimintaympäristön taloudellisiin ja poliittisiin trendeihin, toimialan erityispiirteisiin, teknologiseen muutokseen, työmarkkinoiden erityispiirteisiin, kansalliseen kulttuuriin, kansallisiin henkilöstönkehitysjärjestelmiin, poikkikulttuurisiin eroihin, sekä kansainvälisiin lakeihin ja säädöksiin (kuva 2). Kuten nopeasti havaitaan, osa tekijöistä on samoja kuin Mankinin mallissa (kuva 1), osa eri tavoin esitettyjä, ja osa hieman erilaisia. Malli antaa parempaa kuvaa siitä, miten eri osatekijät linkittyvät ensisijaisesti muihin toimijoihin ja toimintoihin, jota siinä kuvataan. Näiden kautta toimintaympäristöanalyysille voidaan

saada laajempaa tulokulmaa, joka tukee kokonaisvaltaisen ja aidosti hyödyllisen analyysin tekoa ja siten pohjustaa organisaation oman toiminaan ja tavoitteiden suunnittelua sekä toteutusta.

2.3 Strategian luonne ja merkitys

Strategiaan voi suhtautua eri tavoin. Yksi tapa jaotella strategian luonnetta on tarkastella strategiaa ympäristön kautta: helposti ennustettavassa ympäristössä strategia voidaan nähdä vakaana *suunnitelmana*, vaikeasti ennustettavassa taas *jatkuvasti kehittyvänä* toimintana, ja näiden välissä on ajatus strategiasta *prosessina* (Swart et al. 2005, 73). Tämän taustaksi on syytä ymmärtää, että minkälaisessa toimintaympäristössä organisaatio toimii – ja vaikka ympäristöä ei aina voidakaan arvioida täydellisesti, niin sen ennustettavuusarvioinnista on kuitenkin suurta apua. Voitaneen olettaa, että tänä päivänä valtaosa toimialoista on lähempänä prosessi- tai jatkuvasti kehittyvää strategiaa kuin vakaata suunnitelmastrategiaa.

Henkilöstönkehityksen strategia tulee sovittaa koko organisaation strategiaan – mikäli strategioita eri tasoilla tehdään. Organisaation strategia ohjaa sen koko toimintaa, eikä siitä poikkeaminen ole yleensä edes järkevää, sillä strategiat ovat olemassa syystä. Strategioiden integraatio voi tapahtua eri tavoin: hallinnollisesti linkitettyinä, jolloin henkilöstötoiminnot keskittyvät päivittäiseen toimintaan eivätkä vaikuta strategiasuunnitteluun tai -implementaatioon; yksisuuntaisesti, jolloin henkilöstötoimet muotoillaan organisaatiotason strategian mukaisesti; kaksisuuntaisesti, jolloin henkilöstötoimille annetaan jokin mahdollisuus vaikuttaa strategiseen suunnitteluun; ja integroidusti vaikuttaen, jolloin henkilöstötoimilla on dynaaminen ja jatkuva yhteys strategiaprosessiin (Swart et al. 2005, 76). Henkilöstönkehityksestä vastaavat tahot ovat usein henkilöstöhallinnon toimijoita, jolloin päätökset integraation syvyydestä tapahtuvat pääasiassa heistä riippumatta; on joka tapauksessa oleellista ymmärtää perusasiat oman organisaation strategiasuunnittelusta ja -implementaatiosta, jotta henkilöstönkehityksen strategioiden riippuvuus ja mahdolliset vaikuttamisen kanavat ja ulottuvuudet ovat tiedossa ja niitä voidaan tarvittaessa hyödyntää jatkuvaa kehitystä tukien.

Strategian tarkastelu voidaan käytännössä aloittaa oman organisaation sisältä, mutta laajemmassa kontekstissa pitää ymmärtää myös strategia-ajattelun taustoja: myös strategisen henkilöstönkehityksen historia on lopulta yhtä pitkä kuin modernin organisaatiotutkimuksenkin (Grieves 2004, 6-9).

2.4 Kulttuuri

Kulttuurin on katsottu ohjaavan koherentin ja kokonaisvaltaisen henkilöstönkehitysjärjestelmän järjestämistä. Esimerkiksi visio sekä arvot, molemmat keskeisiä organisaatiokulttuurin tekijöitä, voivat toimia ikään kuin koetinkivinä, joita vasten henkilöstönkehityksen johdonmukaisuutta peilataan esimerkiksi johdon, henkilöstön, tai muiden sidosryhmien toimesta. Kulttuuri vaikuttaa siis suuresti myös henkilöstönkehityksen toimiin, ja sen ymmärtäminen on oleellista, kun henkilöstönkehitystä rakennetaan ja kehitetään. (Garavan 2007, 19).

Organisaatiokulttuuri rakentuu kommunikaatiolle. Sen tarkastelun voi puolestaan jakaa neljään perusjoukkoon: puhuttu kieli, kirjoitettu kieli, kehonkieli, sekä artefaktit (Grieves 2003, 65). Kulttuurin tarkastelu vaatii siis näiden neljän viestintätavan ja -reitin tarkastelua, jotta kulttuurin kokonaisuus voidaan ensinnäkin ymmärtää, ja toisaalta jotta sitä voidaan muokata haluttuun suuntaan; henkilöstönkehityksen kannalta on oleellista, että organisaatiokulttuuri tukee oppimista. Tälle on olennaista esimerkiksi palautekanavien toimivuuden varmistaminen, palautteen lähettämisen ja vastaanoton kehittäminen, sekä kannustavan ja tukevan viestinnällinen järjestelmän rakentaminen. Palautekanavat tukevat sekä henkilöstön oppimista, että oppimisen suunnittelua ja ohjausta.

Organisaatiokulttuuri on aiheena massiivinen; esimerkiksi funktionaalisessa analyysissä voidaan tarkastella kulttuuria organisaation vision, johtamisen, henkilöstöhallinnon, mission, rakenteen, arvojen, päätöksentekojärjestelmien, tai hallinnan muotojen kautta – vain muutama mainitakseni (Grieves 2003, 67). Kulttuurin perinpohjainen selvittäminen ei ole helppo tehtävä, eikä se ole myöskään mielekästä jokaisen organisaatiota kehittävän tehtävän suorittamisen yhteydessä. On kuitenkin syytä ymmärtää organisaatiokulttuurin merkitys ja sen keskeisimmät rakentumisen tavat ja muodot, jotta se voidaan järkevällä tavalla huomioida myös strategisen henkilöstönkehityksen taustatekijänä ja mahdollisena kehityskohteena.

On kuitenkin syytä tuoda erikseen esille, että organisaatiokulttuuri ja organisaatiokulttuurin tutkiminen on huomattavasti Grievesin kuvailua moninaisempi tutkimusperinteiden ja -näkökulmien joukko, kuten esimerkiksi Matikainen (1999, ks. etenkin. luku 2) tuo ansiokkaasti esille. Kieli ja kommunikaatio on kuitenkin yksi selkeä lähtökohta aiheen tarkastelulle; sopivan yleispätevä ja helppokäyttöinen tämän opinnäytetyön tarkoituksiin.

2.5 Hallinto

Kulttuurin ohella, ja siihen olennaisesti liittyvänä tekijänä, on syytä tarkastella lyhyesti organisaation hallintoa – etenkin sen ylintä johtoa. Kuten edellä käy selväksi, kulttuuri rakentuu huomattavasti laajemmasta joukosta tekijöitä, mutta hallinnon merkitys kulttuurin synnylle ja kehitykselle on kuitenkin huomattava. Pitää myös painottaa, että vaikka tämä oppinäytetyö on kirjoitettu pääasiassa henkilöstöhallinnon toteuttamisen keinoksi ja oppimisen ohjaajien tueksi, niin etenkin pienissä organisaatioissa hallinto on myös se toimija, joka näitä toimintoja ohjaa ja käytännössä usein myös toteuttaa. Malli, jossa organisaatiolla on erillinen johto, joka määrittää strategiset tavoitteet ja ohjaa suuria kokonaisuuksia samalla, kun erillinen toimija tai toimijajoukko toteuttaa esimerkiksi henkilöstönkehitystä, pätee yleensä vain keskisuurissa tai suurissa organisaatioissa. (Swart et al. 2005, 95). Etenkin Grieves korostaa ennen kaikkea erillisen muutoksen hallinnan toimijajoukon hyödyntämistä onnistuneessa muutoksen ohjaamisessa ja toteuttamisessa (2003, 122).

Joka tapauksessa, kaikenkokoisissa organisaatioissa hallinto on se, joka määrittää esimerkiksi kulttuurin kehityksen suuntaviivat sekä oppimisen arvostuksen ja siihen suunnatut resurssit. Suuremmissa organisaatioissa tällainen kulttuuri on yleensä jo olemassa siinä vaiheessa, kun oppimista lähdetään rakentamaan ja toteuttamaan, ja monet tarvitusta taustoista löytyvät esimerkiksi henkilöstöstrategioista. Pienemmissä organisaatioissa tällainen selvitys on toisaalta haastavampaa, kun suuntaviivoja joudutaan rakentamaan ja kehittämään, mutta toisaalta taas joustavampaa, kun olemassa olevat mallit eivät vaikuta kokonaisuuteen yhtä vahvasti. Oli miten vain, on osana henkilöstönkehityksen suunnittelua huomioitava hallinnon tavoitteet, halut, ja asenteet, ja niiden vaikutus kokonaisuuteen.

2.5.1 Hallinnon kehitys

Pitää myös huomioida, että henkilöstönkehitys ei suuntaudu ainoastaan toimihenkilöstöön tai suorittavaa työtä tekeviin; myös hallinnon henkilöstöä on syytä pyrkiä kehittämään osana henkilöstönkehityksen kokonaisuutta. Tämä pätee kaikenkokoisiin organisaatioihin, toki muistaen, että esimerkiksi suurten yritysten johtokunnat eivät välttämättä ole kaikista reseptiivisimpiä tai relevanteimpia kehitettäviä. Kuitenkin myös hallinnon toimijoiden kouluttamista ja heidän oppimistaan kannattaa tarkastella. Heidän kauttaan voidaan parhaassa tapauksessa vaikuttaa myönteisesti koko organisaation oppimiseen ja oppimisympäristöihin, samoin kuin etenkin keskijohtoa kouluttamalla. Hallinnon koulutus ja hallinnon kehitys kulkevat käsi kädessä (Kellie 2004), ja niiden kautta kyetään vaikuttamaan koko organisaatioon.

2.6 Oppiminen

Oppiminen on toimena henkilöstönkehityksen ytimessä. Monella tapaa henkilöstön kehittäminen on nimenomaisesti ennen kaikkea oppimisen ohjaamista ja tukemista, eikä henkilöstöä voida kehittää ilman, että kiinnitetään huomiota oppimisen eri ulottuvuuksiin ja oppimiseen aktiivisena toimena. Aikaisemmin eräänlaiseen passiiviseen harjoitteluun ja kouluttamiseen keskittynyt henkilöstönkehitys on nykyään yhä enemmän oppimista ja kehittämistä, joka hyödyntää sekä aiempaa kouluttamistyyppistä harjoittelua sekä monipuolisempaa ja joustavampaa modernia asioiden opettelua ja oman osaamisen kehittämistä. Aiemmin työnantajan vastuulla ollut koulutus on sekä nykyään yhä enemmän sekä työnantajan että työntekijän jaettu vastuu, jossa työntekijältä odotetaan aiempaa enemmän itseohjautuvuutta ja työnantajan edustajalta odotetaan yhä hienovaraisempaa ja erikoistuneempaa osaamista oppimisen ohjaamiseksi ja tueksi. (Swart et a. 2005, 124). Vaikka tämä kahtiajako onkin selkeä ja usein varmasti toimiva, on myös syytä tuoda esille se, että todellisuudessa sekä jää nykyajassa hieman turhan pelkistetyksi: yhtälöön on syytä tuoda mukaan esimerkiksi konsultteja ja muita muutosagentteja, joille esimerkiksi Grieves omistaa kokonaisen luvun (2004, luku 5).

Jos kouluttamisella tarkoitetaan sitä, että työntekijälle opetetaan työsuhteen aluksi tarvittavat taidot työnsä hoitamiseksi, niin oppimisella painotetaan ennen kaikkea jatkuvuutta, alkaen heti työsuhteen alusta ja jatkuen sen eri vaiheiden läpi. Oppiminen on prosessi, joka jatkuu niin läpi työsuhteen kuin laajemmalla kuvalla läpi koko elämän. Kouluttaminen tapahtuu ylhäältä-alas, kun taas oppiminen lähtee työntekijästä itsestään, ja korostaa itseohjautuvuutta, taitavien henkilöstöosaajien tukemana. Organisaation tärkein tehtävä tässä on luoda kulttuuri, joka tukee itseohjautuvuutta ja itsensä kehittämistä, jotta työntekijän potentiaali voidaan parhaalla tavalla hyödyntää sekä hänen itsensä että organisaation tavoitteiden hyödyksi. Näin maksimoidaan luovuus, innovaatiot, sekä jatkuva kehitys. Vaikka tämän voikin tiivistää muutamaan riviin iskulauseiksi, niin todellisuudessa kyse on haastavasta tavoitteesta, jossa ammattimainen oppimisen tuki on keskiössä. (Swart et al. 2005, 125).

Oppiminen on siis monin tavoin lähes synonyymi henkilöstön kehittymisen ja siten läheistä sukua henkilöstön kehittämisen kanssa. Oppiminen pitää sisällään uusien tietojen ja taitojen hankkimisen, niiden sisäistämisen ja hyödyntämisen, jatkuvan ympäristön vaatimuksiin reagoimisen ja tarvittaessa mukautumisen sekä organisaation mukana kasvun. Oppiminen on *pysyvän toiminnallisen muutoksen tuottamista joko harjoittelun tai kokemuksen kautta*. Se ei ole automaattisesti hyvä asia, vaan on hallinnon ja oppimisen tuen tehtävä varmistaa, että työntekijät eivät opi tapoja, joista on organisaatiolle haittaa, vaan keskittyvät kehittämään itseään alueilla ja tavoilla, jotka tukevat organisaation

tavoitteiden saavuttamista. Oppiminen ei tapahdu pelkästään koulutuksissa tai perehdytyksissä, vaan se sisältää niiden lisäksi päivittäisen työn ja sen kautta saatavat toimintamallit ja sen ohjaamat kehityssuunnat. (Swart et al. 2005, 127).

2.6.1 Oppimistarpeiden määrittäminen

Strateginen henkilöstönkehitys, kuten sanottua, on nimenomaisesti henkilöstönkehitystä, joka noudattelee ennalta määriteltäviä kaavaa: se lähtee tarkoin arvioidusta ja määrittelystä lähtöpisteestä, seuraa tehtyä suunnitelmaa halutulla tavalla, ja pyrkii aina tiettyyn lopputulokseen. Siksi oppimisenkin suhteen on keskeisen tärkeää lähteä liikkeelle siitä, että työntekijöiden oppimistarpeet arvioidaan ja määritellään mahdollisimman tarkasti. Oppimistarpeiden määrittäminen on, luonnollisesti, lähdettävä siitä, että organisaatiossa arvioidaan tahdottua osaamista. Mitkä ovat niitä taitoja ja ominaisuuksia, joita organisaatio jäseniltään kaipaa, mitkä niistä tukevat kaikkein parhaiten sen tavoitteita, ja mistä niistä on kaikkein suurin puute. Tätä kautta organisaatio voi siirtyä arvioimaan oppimistarpeita yksilötasolla, ja suunnittelemaan oppimista.

Oppimistarpeiden määrittämisessä tulee hyödyntää erilaisia datan keräämisen ja käsittelyn metodeja; käytössä oleva informaatio ja mahdolliset työkalut on nekin määriteltävä mahdollisimman tarkasti mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, jotta todellinen työkykyään tekemään hallitusti ja tehokkaasti. Tarjolla olevaa informaatio voi olla esimerkiksi organisaation toimintatavat ja strategiat, erilaiset arviot organisaation toiminnasta, työn tekemiseen liittyvät tunnusluvut, kyselytutkimukset, henkilöstöltä saatu palaute ja kommentit, ja niin johdon kuin henkilöstönkin haastattelut. Näiden kautta kyetään ymmärtämään niin organisaation tavoitteita kuin sen nykytilaankin. Mitä enemmän resursseja arvioinnin toteuttamiseen on, sitä tarkempi kuva näistä saadaan. Organisoitu ja systemaattinen tutkimus on avain parhaimman mahdollisen oppimiskokemuksen rakentamiseksi. (Swart et al. 2005, 183).

2.6.2 Oppimiseen vaikuttavat tekijät

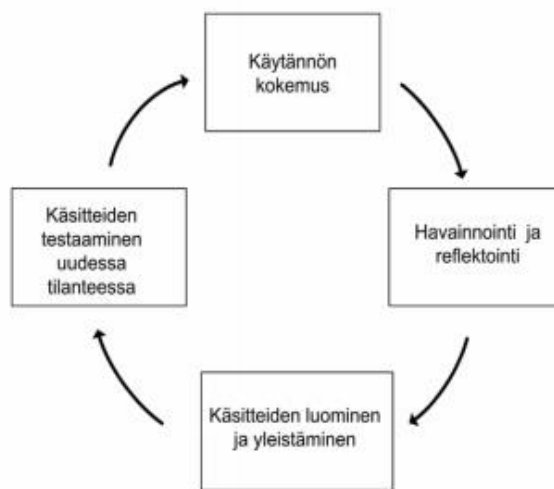
Swartin ja kumppanien mukaan oppimiseen vaikuttaviin tekijöihin sisältyy muun muassa organisaatiokulttuuri, ryhmä- ja sosiaaliset prosessit, yksilölliset oppimisen tavat, oppimismahdollisuudet (niin suunnitellut kuin spontaanitkin), eroavaisuudet luonteissa ja niiden vaikutus oppimisen eri ulottuvuuksiin, sekä tunneäly (2005, 156). Oppimiseen vaikuttavia tekijöitä voi totta kai olla likimain lukematon määrä, ja esimerkiksi yksilöllisiä ominaisuuksia voitaisiin jakaa kymmeneen, ellei satoihin alaluokkiin. On kuitenkin jälleen muistettava toiminnan tarkoituksenmukaisuus ja käytettävissä olevien resurssien järkevä hallinta, joten myöskään liian pikkutarkka jaottelu tai tarkastelu ei ole järkevää.

Organisaatiokulttuuria voidaan pitää jaettujen merkitysten joukkona, joka auttaa yhteisön jäseniä määrittelemään mikä on oikein tai väärin, hyväksyttyä tai paheksuttua, ja mitkä ovat oikeat käyttäytymisen mallit yhteisön sisällä (Watson 1994, 111–112). Tämän kautta organisaatio synnyttää mielikuvaa itsestään ja ympäristöstään, ja vaikuttaa yksilöiden toimintaan organisaation sisällä. Organisaatiokulttuurin ajatellaan usein siirtyvän ylhäältä-alas hallinnon ohjatessa toimijoita tietynlaiseen toimintaan organisaation jäsenenä, mutta on huomioitava myös yksilöiden merkitys kulttuurin kehitykseen toiminnan kautta. Joka tapauksessa, vallitseva organisaatiokulttuuri vaikuttaa yksilöiden toimintaan ja ajattelun tapoihin, ja sitä kautta muodostaa pohjaa oppimiselle ja on yksi keskeisimmistä henkilöstönkehitykseen vaikuttavista kokonaisuuksista. (Swart et al. 2005, 157).

Oppimisen sosiaalisia ulottuvuuksia ei voine korostaa liikaa; esimerkiksi Easterby-Smith ja Araujo esittävät, että oppiminen on jotain, mikä syntyy tavallisen työympäristön sosiaalisesta kanssakäymisestä (1999, 4). Tällaista ajattelua tukee myös Wagner, joka kritisoi näkemystä siitä, että oppiminen olisi yksilölähtöistä, ja että se tapahtuisi parhaiten ulkoisista ärsykkeistä vapaassa keskittymisen tilassa; hänen mukaansa oppiminen on ennen kaikkea sosiaalinen ominaisuus (2009, 209–210). Sosiaaliset tilanteet ovat kuitenkin vaikeita hallita ja määritellä tarkoin, eikä oppimista siis voidakaan koskaan pitää täydellisesti ohjattavissa olevana toimintona. Tulee muistaa, että oppiminen tapahtuu monien pienten ja suurten muuttujien vaikutuksessa, ja siksi oppimisen ohjaajan tulee sallia sekä oppijoille että itselleen eräänlaista pelivaraa oppimistilanteiden käsittelyssä. Oppimisen analyysi tulee aina olemaan ”sotkuisempi, hämmentyneempi, ja epämääräisempi, kuin mitä jotkut ’kliinisemmät’ perspektiivit teknillis-rationaalisissa oppimiskoulukunnissa antavat ymmärtää” (Swart et al. 2005, 158). Tämä ei kuitenkaan tietenkään tarkoita sitä, että oppimisen sosiaaliset ulottuvuudet tekisivät suunnitelmallisuudesta ja tarkoituksenmukaisuudesta mahdottomuuksia; on vain tärkeää muistaa, että jokaista oppimisen hetkeä tai reittiä ei voida täydellisesti kontrolloida, vaan huomio on keskitettävä oppimistavoitteiden mahdollisimman hyvään täyttämiseen ja eräänlaisen luovan oppimisen hyväksymiseen ja parhaassa tapauksessa tukemiseen.

Yksilöllisten ominaisuuksien ja oppimisen tapojen tarkastelu teoreettisesta näkökulmasta on sekä haastavaa että kokonaisuutta tarkastellen ehkäpä vähiten hyödyllistä tai tehokasta. Yksilöllisten ominaisuuksien ja tapojen joukko on erittäin mittava, ja loppujen lopuksi erilaisia yksilöitä on yhtä paljon kuin yksilöitä kaikkiaan. On sinänsä mahdotonta valmistautua täydellisesti yksilöiden kohtaamiseen; ja toisaalta taas, yksilölliset ominaisuudet vaikuttavat usein oppimiseen kaikista tässäkin tekstissä käsitellyistä kategorioista voimakkaimmin.

Yksilöllistä oppimista on kuitenkin syytä tarkastella yleisellä tasolla, jotta erilaisia malleja voidaan sitten soveltaa yksilöllisissä tapauksissa oppimisen edistämiseksi henkilöstönkehityksen prosessien osana. Yksi selkeä oppimisen malli on Kolbin kokemuksellisen oppimisen kehä (Kolb 1984, 42. Kuva 3). Tässä mallissa on keskeistä ensinnäkin se, että oppiminen on jatkuva prosessi, joka toistaa itseään usein alitajuisesti. Toisena on syytä muistaa, että kyse on nimenomaan kokemuksellisesta oppimisesta, joka ei siten suoraan ole sovellettavissa rakennetun oppimistilanteen tarkasteluun; strategisessa henkilöstönkehityksessä on kannattavaa hyödyntää molempia tapoja oppia ja kehittyä.



Kuva 3. Kolbin kokemuksellisen oppimisen kehä (Kolb 1984, 42).

Niin kokemuksellisten kuin rakennettujenkin oppimistilanteiden toimivuus on kiinni sekä oppijasta että oppimista ohjaavasta toimijasta. Oppiminen yksilöllisenä ominaisuutena vie painetta sen ohjaajankin suuntaan, sillä yksilöllisten ominaisuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen vaativat niin osaamista, tilannetajua, kuin kykyä soveltaa ja improvisoida.

Yksilöllisen oppimisen tukemiseen voidaan valmistautua esimerkiksi erilaisia oppimistyyliä kategorisoimalla; esimerkiksi Honey ja Mumford kategorisoivat oppimistyyliä neljään luokkaan: aktivistit, reflektioijat, teoreetikot, ja pragmaatikot (1992). *Aktivistit* ovat tilanteeseen heittäytyviä, proaktiivisesti uusia kokemuksia hakevia intoutujia, joiden mielenkiinto kuitenkin lopahtaa helposti uutuudenviehätyksen hälvettyä; heitä kannattaa kannustaa refleктоimaan opittua ennen kuin on aika rynnätä uusiin kokemuksiin. *Reflektioijat* ovat tämän vastakohta; heille on tärkeää ottaa etäisyyttä kokemukseen, ja tarkastella sitä monista näkökulmista samalla keräten tietoa, jonka kautta kokemusta arvioida. Edelleen vastoin aiempaa ryhmää, reflektioijia tulee kannustaa mukaan kokemuksiin eikä pelkästään arvioimaan niitä ulkoapäin. Kolmas ryhmä, *teoreetikot*,

lähestyy kokemuksia ja ongelmia loogisen porrasajattelun kautta. Usein perfektionisteja, he ottavat kokemuksia vastaan, purkavat niitä osatekijöihin, ja sijoittavat ne omiin rationaalsiin malleihinsa. Tällaisia oppijoita tulisi kannustaa heittäytymään mukaan kokemuksiin, ja käyttämään heille kertynyttä loogista ymmärrystä käytännön tasolla. *Pragmaatikot* puolestaan lähestyvät tilanteita käytännön kautta, toki ideoita ja malleja mielessään rakentaen, mutta niitä ennen kaikkea käytännön kokemusten kautta muovaten ja kehittäen. Aktivistien tapaan pragmaatikot heittäytyvät kokemuksiin, joskin suunnitelmallisemmin ja uusia ideoita kehittäen ja esittäen. Pragmaatikkoja tulisi muistaa kannustaa hyväksymään myös muiden ideoita ja ohjeita. (Ibid.)

Yksilöiden luonne-eroja voisi tarkastella paljon enemmänkin kuin mitä lyhyt katsaus erilaisiin oppimistyyliin mahdollistaa, mutta se ei välttämättä tässä yhteydessä olisi tarkoituksenmukaista; keskeistä on sisäistä se, että oppijoita on paljon erilaisia, ja hyvä oppimisen ohjaaja tarkastelee heitä yksilöinä, ja soveltaa osaamistaan sen mukaan.

2.6.3 Oppimisen suunnittelu

Oppimista voi tapahtua joko spontaanisti tai sitten suunnittelussa tilanteessa. Spontaanin oppimisen suhteen valmistautuminen on usein haastavampaa, mutta esimerkiksi oppimiseen ja kehittymiseen kannustava organisaatiokulttuuri sekä tehokas ja proaktiivinen palautteenanto tukevat spontaania oppimista ja sen hyödyntämistä. Tarkoituksenmukaisesti rakennettuihin oppimistilanteisiin voidaan tietysti varautua paremmin ja monipuolisemmin, joten ne ovat tietyllä tavalla paremmin hallittavissa, mutta toisaalta niihin myös kohdistuu suuremmat odotukset ja paineet. Oppimistilanteisiin myös suhtaudutaan eri tavoin, ja esimerkiksi koulutukseen ja oppimiseen vastahakoisesti suhtautuvat yksilöt ovat haastavampia tavoittaa tällaisen oppimisen kautta. Oppimisen ohjaajan kannattaakin pyrkiä tunnistamaan tilanteita ja tapoja, joilla organista ja arkipäiväistä oppimista organisaatioissa tapahtuu, ja kehittää keinoja niiden hyödyntämiseksi ja tukemiseksi. Tällaista oppimista tapahtuu aina ja kaikkialla, mutta sen systemaattinen hyödyntäminen on haastavampaa, ja vahvasti kontekstiriippuvaista.

Työnantajalla on monenlaisia tapoja järjestää suunniteltua oppimista, esimerkiksi ohjeistuksen mukainen työssäoppiminen, omat kurssit ja koulutukset, yhteiset harjoitteet, ulkoisten palveluntarjoajien kurssit, itseoppimisen tukeminen, ja organisaatioiden koulutuspäivät ja -kokemukset (Swart et al. 2004, 236). Oppiminen itsessään noudattelee usein samankaltaista kaavaa kuin strateginen henkilöstönkehitys kokonaisuutena: ensin on arvioitava lähtötaso, toivotut oppimistavoitteet, sekä reitit sille, kuinka nuo tavoitteet saavutetaan, ja mahdolliset tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttavat tekijät.

Kokonaisuudessa on huomioitava niin organisaation kuin oppivien yksilöiden kuin oppimisen ohjaajankin resurssit ja mahdollisuudet. Lisäksi on huomioitava esimerkiksi oppimisen rytmi ja tahti sekä oppimiskokemusta parantavat tekijät kuten hauskuus ja valinnanvapaus sekä joustavuus (ibid., 237). On tärkeää, että oppimistapahtuma on tarkoin mietitty etukäteen, mutta yhtä lailla rakennettu siten, että ohjaaja kykenee soveltamaan ohjelmaa ja hyödyntämään sekä yksilöiden vahvuuksia että esiin nousevia yksilöllisiä mielenkiinnon kohteita, jotta yksilöllistä oppimista voidaan tehokkaasti tukea ja hyödyntää. Yhtä kaikki toiminnassa on muistettava tavoitteellisuus ja niiden saavuttamisen onnistuminen sekä interaktiivinen palautteenanto, jotta toimintaa voidaan arvioida, hioa ja kehittää.

Myös tavoitteiden on siten oltava sekä tarkasti määriteltyjä, että selkeästi viestittyjä. Tavoitteet voidaan jakaa kolmeen ryhmään: käytöstavoite, eli mitä oppijan odotetaan kykenevän tekemään oppimistapahtuman päätteeksi; suoritustaso, eli miten hyvin hänen odotetaan suoriutuvan käytöstavoitteesta; ja suoritulosuhteet, eli minkälaisessa tilanteessa ja millaisten ehtojen alla hänen odotetaan haluttuun toimintaan halutulla tavalla kykenevän. Nämä kolme tavoitetta tulisi kyetä sanoittamaan oppijalle jo oppimistapahtuman alussa tai jopa ennen sitä, jotta hän kykenee orientoitumaan oikealla tavalla tietäen, että mitä häneltä odotetaan. Kun tavoitteita tarkennetaan, sitä paremmin oppimista kyetään myös jälkikäteen arvioimaan ja oppimistapahtumaa kehittämään. (Swart et al. 2004, 238). Esimerkiksi vapaaehtoisten koulutusten kohdalla tämä auttaa myös henkilöstöä arvioimaan itse tarvetta kyseiselle koulutukselle, ja valikoimaan oman urakehityksensä ja mielenkiintonsa mukaiset parhaat mahdolliset oppimistilaisuudet. Tällöin oppimistapahtumaan valikoituu useammin korkeamman motivaation henkilöitä, mikä tukee oppimistapahtuman sujuvuutta ja tavoitteita.

Suunnitellun ja spontaanin oppimisen rajanveto ei kuitenkaan aina ole niin selkeää ja helppoa kuin edellä kuvatut tilanteet antavat ymmärtää. Jokaisella yksilöllä on omat tapansa oppia ja sisäistää uutta tietoa, joten aktiivisen oppimisen ja henkilöstön toimijuuden korostaminen Andersonin ja Thorpen (2004, 657) tavoin kannattaa huomioida myös oppimisen suunnittelussa, vaikka pohjana käyttäisikin suoraviivaisempaa jaottelua.

2.6.4 Oppimisen metodit ja tavat

Oppimisen metodit ja tavat linkittyvät vahvasti oppimisen suunnitteluun; metodien valinta on osa suunnittelua, mutta valintoja tulee tehdä myös siten, että oppimistapahtuman aikana voidaan tarvittaessa joustaa ja soveltaa olemassa olevia metodeja oppimisen ohjaajan omaa osaamista hyödyntäen ja oppijoiden yksilölliset piirteet huomioiden ja

tarkoituksenmukainen interaktiivinen ympäristö luoden. Oppimisen metodien tarkastelua voidaan pohjustaa erinäisten perustavanlaatuisen kysymysten kautta, tarkoituksena herätellä ajatuksia, joiden kautta oppimista voidaan rakentaa. Swart ja kumppanit (2004, 262) antavat esimerkkikysymyksiä seuraavia: onko harjoittelu paras tapa luoda reitti nykyisestä osaamisesta haluttuun osaamiseen? Onko halutut tavoitteet määritelty selkeästi? Onko harjoittelun haastavuustaso sopiva harjoittelijoille? Ymmärtävätkö oppijat oppimisen keinot ja tavoitteet, ja miten se liittyy heidän työhönsä? Tukeeko työympäristö, johon oppimisen ja harjoittelun jälkeen palataan, opittujen asioiden soveltamista? Tällaiset kysymykset, ja niiden tarkka harkinta, tukevat oikeiden metodien valintaa ja metodivalikoiman soveltamista.

Erilaiset oppimismetodit voidaan selkeästi jakaa ryhmiin ensinnäkin sen mukaan, millaisille osallistumismuodoille ne soveltuvat: yksilöille, pienryhmille, tai isoille ryhmille. Tämän valinnan taustalla on usein monia seikkoja, kuten käytettävissä olevat resurssit (esimerkiksi aika, oppimisen ohjaajien määrä, tai tarvittavat oppimisvälineet), tavoitteet, sekä oppijoiden sisäinen yhtenäisyys; esimerkiksi mikäli kaikki oppijat tekevät hyvin samanlaista työtä samassa asemassa, niin oppimistilanteen voi suunnitella siten, että yksilöllistä ohjausta tarvitaan vähemmän, kuin jos siihen kuuluisi suuremman ja monipuolisemman sovellettavuuden opettaminen. Lähtökohtaisesti periaatteena on, että mitä enemmän oppijoita, sitä vähemmän ohjaaja voi käyttää yksilölliseen kohtaamiseen; suurimmissa ryhmissä siihen ei useinkaan kyetä lainkaan, jolloin metodit painottuvat enemmän esimerkiksi luennointiin ja vertaiskeskusteluihin.

2.7 Motivointi

On selvää, että mitä korkeampi motivaatio oppimiseen on, sitä parempia oppimistuloksia voidaan saavuttaa. Modernit informaatioteknologiat ovat muovanneet oppimisympäristöjä huomattavasti, ja on yhä haastavampaa oppia teoreettisia taitoja ja kyitä soveltamaan niitä monimutkaisiin ja usein huonosti hahmotettaviin ongelmiin johdonmukaisesti ja kokonaisvaltaisesti (Nurmi & Lainema 2002). On osoitettu, että oppimisen tavat, motivaatio oppia, ja oppimistulokset ovat toisistaan riippuvaisia, ja että kahden ensimmäisen yhteisvaikutus on jopa keskeisin jälkimmäistä määrittävä asia (Li, Yen & Wang 2018). Motivaatio on siis selkeästi yksi niistä asioista, joihin oppimisen suunnittelussa ja ohjaamisessa on pyrittävä vaikuttamaan; oppimiseen motivointi voidaan nähdä oppimisen toteutuksen keskeisimpänä osana (Hadfield & Dörnyei 2013).

Wlodkowskin (2004) mukaan motivaatio syntyy yksilön halusta ymmärtää maailmaa, antaa sille merkityksiä, ja olla tehokas niissä asioissa, joita itse arvostaa. Hänen

mukaansa keskeistä on hyödyntää näitä luonnollisia pyrkimyksiä. Tämä tarkoittaa sitä, että oppimisen suunnittelussa tulee huomioida ensinnäkin opetettavien yksilöiden syyt organisaatioon kuulumiselle. Tarve oman tulotason ja sitä kautta hyvinvoinnin ylläpitoon on tietysti usein ammatillisten ympäristöjen perustana, mutta usein ammatinvalinnassa päätöksiä tehdään myös korkeampien tarpeiden pohjalta; minkä tavoitteen eteen yksilö haluaa tehdä töitä, ja miksi hän on valinnut juuri tämän organisaation? Mikäli oppimisen ohjaaja kykenee löytämään vastauksia tällaisiin kysymyksiin, niin hän kykenee myös arvioimaan paremmin, että mitä oppimisen hyötyjä ja tavoitteita korostamalla hän kykenee herättämään ja vahvistamaan yksilön sisäiset motivaatiot. Korostamalla sitä, että mitä hyötyä kyseisen oppimistilanteen tavoitteiden saavuttamisessa on henkilön oman tehtävän kannalta, ohjaaja tuo selkeästi esille, kuinka henkilö voi parantaa omaa tehokkuuttaan tehtävässä, jonka on jostain sisäisestä syystä valinnut itselleen. Mikäli oppimistilanteeseen osallistuva henkilöstö taas ei koe työllään tai työtehtävällään olevan mitään tärkeämpiä tavoitteita, niin tämänkaltainen motivaation kehittäminen on erittäin haastavaa, ja se tulisi luultavasti huomioida oppimistavoitteiden määrittämisessä.

Etenkin asiantuntijaorganisaatioissa on usein perusteltua olettaa, että oman työn merkityksellisyys ja oman ammattitaidon kasvattaminen ovat syitä, jotka ovat vaikuttaneet yksilön päätökseen lähteä osaksi sitä. Tästä syystä motivaatio oppimiseen on lähtökohtaisesti parempi, ja oppimistavoitteiden esittelemisellä ja niiden tavoittamiseen valittujen metodien perustelulla voidaan varmistaa, että motivaatio on korkein mahdollinen. Oppimista tukeva kulttuuri ja erilaiset koulutukset ovat usein todella tärkeä vetovoimatekijä, kun organisaatiot tavoittelevat itselleen parhaita osaajia. Siksi strategisen henkilöstönkehityksen suunnittelu on syytä ottaa huomioon myös esimerkiksi työnantajamielikuvamarkkinoinnin ja rekrytoinnin suunnittelussa ja toteutuksessa.

3. Toiminta virtuaaliympäristöissä

Kuten sanottua, etätyötä on kehitetty jo pidemmän aikaa ja sitä on voitu pitää selkeänä trendinä jo ennen koronavirusta, mutta pandemian johdosta siirtymä etätyöhön oli huomattavan suuri, nopea, ja se yllätti lähes jokaisen. Virtuaaliympäristöjen vahvuuksia, heikkouksia, ja hyödyntämisen tapoja on siis tarkasteltu jo pidemmän aikaa (ks. esim. Olson 1983), ja materiaalin määrä on kasvanut entisestään viimeisen vuoden ajan, kun tarve ja materiaali tutkimuksille moninkertaistui.

Yksinkertaisimmillaan etätyö tarkoittaa työtä, jota voitaisiin luonteensa puolesta tehdä työpaikalla, mutta jota kuitenkin tehdään jossain muualla (Tilastokeskus 2021). Perinteisesti etätyön järjestäminen on ollut pitkälti tapauskohtaista, mutta nykyaikainen tietoteknologinen osaaminen ja saatavuus ovat kasvattaneet etätyön mahdollisuuksia suuresti. Yksi keskeisimmistä eroista toimistotyön ja etätyön välillä on se, että hallinnollisesta näkökulmasta työn tekemisen ja läsnäolon valvonnasta on siirryttävä työn tulosten arviointiin (Helle 2004). Tätä tulee soveltaa myös strategiseen henkilöstönkehitykseen, sillä suuri osa oppimisen käytännön suorittamisesta tulee siirtymään yhä enemmän oppijan itsensä vastuulle, eikä esimerkiksi oppimistapahtumia kyetä hallitsemaan samalla tavalla kuin paikan päällä; sama pätee myös ”pidempiaikaiseen” oppimiseen, kuten työhöntuloperehdytyksiin ja vastaaviin.

Kaikkea työtä ei tietenkään voida etätyöksi muuttaa, mutta lähes kaikki tietokoneella tehtävä työ, mihin kuuluu tänä päivänä varmaan valtaosa asiantuntijatehtävistä, on varsin helposti muutettavissa etätyöksi. Laadukkaat kamerat, nopeat internetyhteydet, ja kehittyneet sovellukset esimerkiksi oppimisalustojen ja videokokousten saralla ovat lisänneet etätyön mahdollisuuksia ja parantaneet sen sujuvuutta suuresti. Esimerkiksi virtuaalokokouksia fasilitoiva ohjelmistokehittäjä Zoom on kasvattanut kokoaan huomattavasti pandemian aikana, ja on esimerkiksi luonut sadan miljoonan dollarin sijoitusrahaston tarkoituksenaan kehittää ohjelmistoportfoliotaan yhä suuremmaksi, jotta se voi turvata tulevaisuutensa ja merkityksensä myös pandemian jälkeisessä maailmassa, jossa yrityksen etsivät tapoja tehostaa toimintaansa etätyön tukemana (Zoom.us 2021).

Vaikka siirtymä etätöihin tapahtuikin pitkälti pakon edessä, ja myös pakon edessä sitä on koronapandemian ajan jatkettu monissa paikoin jo pitkälti yli vuoden ajan, on etätöillä ja myös etäoppimisella paljon potentiaalia perinteisiinkin tapoihin nähden. Etäoppimisella voidaan tuoda oppimisen tavat ja materiaalit jopa globaalisti saataville, mikä yhtenäistää suurten organisaatioiden tapoja, sen avulla voidaan joustavasti muokata oppimissisältöjä osastojen ja jopa yksilöiden tasolle, sillä voidaan pienentää matkustus- ja

opetuskustannuksia, mahdollistaa oppiminen missä ja milloin tahansa, tuottaa opetussisältöä jota hyödyntää aina tarvittaessa kesken työn tekemisenkin, helpottaa oppimisen seuranta ja tilastoimista, ja tehdä sisältöjen päivittämisestä helppoa (Swart et al. 2004, 300). Etäympäristöjen hyödyntäminen oli tullut jäädäkseen jo kauan ennen nykyistä maailmantilannetta, eikä ole mitään syytä olettaa, että se olisi jatkossa heikkenemään päin – päinvastoin, etäoppiminen tulee jatkossa lisääntymään, vaikka etätyö ei enää olisikaan pakon edessä universaalia.

3.1 Etätyön johtaminen

Siirtymä johtamisesta etäjohtamiseen pakottaa johtajat kysymään itseltään kysymyksiä, joiden kautta tätä uutta roolia voidaan ymmärtää, jäsenellä, ja kehittää. Onko toimintani tarpeeksi strategista? Olenko kyennyt muovaamaan tiimini viestintätapoja tilanteenmukaisesti? Kuinka voimme uudelleen järjestellä roolit siten, että ne tukisivat onnistumisia? Pysyykö perspektiivini tarpeeksi hyvin isossa kuvassa? Miten voisin vahvistaa organisaatiokulttuuriamme tässä tilanteessa? (Raffoni 2021). Muutos perinteisestä työnteosta hajautuneeseen etätyöhön vaatii sitä, että tuttuakin asioita käsitellään tästä uudesta perspektiivistä. Uusi tilanne vaatii uusia ajatuksia, uusia taitoja, ja kykyä vastata uudenlaisiin ongelmiin.

Kuten mainittu (ks. s. 21), etätyössä on siirryttävä työn seurannasta tulosten arviointiin. Tämä tarkoittaa sitä, että käytännön tasolla johtaminen on yhä enemmän itsensä johtamista, ja vastuu siirtyy enemmän työntekijöiden harteille. Luottamukseen nojaavan kulttuurin rakentaminen, selkeiden tavoitteiden selkeä viestiminen, sekä työntekijöiden tukeminen helpottavat heitä tässä, mutta johtamisen tavoilla ja keinoilla sekä johtajien toiminnalla on edelleen paljon annettavaa organisaation toiminnan sujuvoittamiseksi. Johtajan on nähtävä vaivaa ja suunniteltava tarkoin, että kuinka hän pystyy tekemään itsestään helposti saatavilla olevan myös etäympäristöissä. Pitämällä itse proaktiivisesti yhteyttä johtaja varmistaa sen, että työntekijät kokevat voivansa kommunikoida avoimesti ja aktiivisesti. Vakituksilla tapaamisilla luodaan pysyvyyden tunnetta, joka vähentää stressiä ja tekee arjesta ennustettavamman tuntuista. Aktiivisella palautteenannolla pidetään yllä jatkuvuutta ja työntekijän mahdollisuuksia kehittää toimintaansa ja tuntea olevansa mukana tiimin osana. (Nawaz 2021).

Organisaatiokulttuuri on oppimiselle niin keskeinen tekijä, että sitä on syytä tarkastella hieman lisää. Etätyöympäristössä on huomattavasti kohonnut riskit sille, että yksilöt kokevat jäävänsä organisaatiokulttuurin ulkopuolelle, kokevat tulevansa kohdelluiksi epätasaisesti, eivätkä ongelmia kohdatessaan kommunikoi niitä ulospäin, vaan

keräävät paineita sisälleen, antaen niiden pahentua ja haitata omaa toimintaa jatkuvasti enemmän. Siksi on tärkeää, että organisaatiokulttuuria tietoisesti tuodaan lähemmäs henkilöstöä. Yksi hyväksi todettu periaate on kannustaa henkilöstöä tutustumaan ja rakentamaan yhteyksiä toistensa välille muutoinkin kuin työasioissa, vaikkapa kirjakerhojen tai muiden harrastuskeskusteluryhmien muodossa. Tuottamalla ohjattua keskustelua yhteisten kiinnostuksenkohteiden kautta, johtajat voivat parantaa yhteisöllisyyttä, ja sitä kautta varmistaa, että työntekijät kokevat vahvemmin olevansa osa kokonaisuutta myös etänä. Tällöin kommunikointi helpottuu ja huoli epätasa-arvoisesta kohtelusta vähenee. (Shalev 2021).

On kuitenkin varmaa, että vaikka miten etätyö rakennettaisiin ja kuinka hyvin sitä johdettaisiin, niin uusi ympäristö haasteineen ei sovi kaikille yhtä hyvin kuin toisille, ja siitä seuraa joidenkin kohdalla tehokkuuden heikkenemistä ja muita ongelmia. Kun tällaisia tapauksia tulee vastaan, on johtajan ensinnäkin kyettävä selvittämään tarkemmin, että mikä on se tekijä, joka työntekijälle aiheuttaa ongelmia. On eroteltava tekniset haasteet, kuten vaikkapa osaamattomuus joidenkin uusien etätyössä käytettävien ohjelmien kanssa, henkisistä vaikeuksista, joita etätyö ja sosiaalisten kontaktien väheneminen voivat helposti aiheuttaa. On myös tunnistettava, että mitkä vaikeuksista johtuvat työntekijästä itsestään, ja mitkä puolestaan organisaation, ympäristön, ja johtajan itsensä toiminnasta ja valinnoista. Joka tapauksessa, ongelmaa ratkaistaessa on osoitettava empatiaa, ilman että kuitenkaan lasketaan kriteerejä tai heikennetään tavoitteita, joita organisaatiolla on – tietysti tulee tarvittaessa antaa enemmän tilaa tai aikaa, mutta on myös muistettava se, että organisaatiolla on tietyt tavoitteensa ja odotuksensa, ja työntekijällekkin on parasta, kun hän tietää mitä häneltä odotetaan, ja häntä lähtökohtaisesti autetaan saavuttamaan se taso, jolla hänen tiedetään kykenevän toimimaan. Kaikkia vaikeuksia ei myöskään voida ratkaista täysin hallinnon puolella, vaan työntekijä on itsekin otettava mukaan ratkaisujen etsimiseen ja toteutukseen. Myös koko tiimin vastuuttamisen vahvistaminen auttaa usein keskeisen tarpeellista sosiaalista koheesiota, tukee vahvan viestinnän rakentamista, sekä helpottaa tuen hakemista ja saamista myös vertaisten joukosta. (Carucci 2021).

3.2 Oppiminen etänä

Etäoppimisella virtuaaliympäristössä on kaksi keskeistä piirrettä: se siirtää vastuuta oppimisesta oppijan suuntaan, ja se vaatii onnistuakseen toimivia alustoja. Swart ja kumppanit (2004, 308) listaavat ohjelmistojen neljä piirrettä, jotka mahdollistavat tehokkaan oppimisen: niiden tulee olla teknisesti toimivia eli luotettavia ja riittävän nopeita lataamaan ja välittämään dataa, niissä tulee olla intuitiivinen käyttöliittymä, niiden pitää

kannustaa korkeaan interaktiivisuuteen, ja niiden tulee mahdollistaa online-opinto-ohjaus. Monesti organisaatioissa oppiminen, koulutukset ja perehdytykset etunenässä, tapahtuvat samoilla alustoilla, kuin etätyöskentely pääsääntöisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että oppimisen ohjaajan tulee pääsääntöisesti osata soveltaa olemassa olevia työkaluja tavoilla, jotka mahdollistavat onnistuneen oppimisen ja tukevat organisaation kehitystä. Esimerkiksi Kremer ja Rogelberg (2021) suosittelevat ”äänetöntä” aivoriittä, jossa osallistujat etäkokouksen aikana kirjaavat ajatuksiaan yhteisessä muokkauksessa olevaan dokumenttiin samalla, kun näkevät muiden osallistujien kirjaukset ja mahdollisesti jalostavat noita ajatuksia pidemmälle. Tällainen mahdollistaa sen, että osallistujat pääsevät keskittymään jokainen itse täysillä, ja vasta sen jälkeen voidaan aiheesta käydä keskustelua, jolloin huomio keskittyy aina kulloinkin puhuvaan henkilöön.

Etäoppimisessa on se riski, niin luennoissa kuin koulutustilaisuuksissa ja keskusteluissakin, että oppijoiden huomio herpaantuu helposti, vielä helpommin kuin matalan interaktiivisuuden tilaisuuksissa paikan päällä, sillä jokaisella on saatavilla paljon enemmän virikkeitä ja huomiota varastavia asioita, kuin mikäli he istuisivat kokoushuoneessa tai muussa vastaavassa tilassa. Lisäksi etäoppimisessa yksilö kokee helposti olevansa oppimistilanteen ulkopuolinen seuraaja, jolloin hän myös helpommin kiinnittää vähemmän huomiota oppimisen sisältöön. Jälleen on kyse siitä, että virtuaalioppimisessa vastuu siirtyy yhä enemmän oppijan harteille, ja silloin on riskinä, että jotkut yksilöt jäävät oppimistavoitteista jälkeen. Siksi on jopa tavallistakin tärkeämpää painottaa oppimistilanteen alussa sitä, että miksi tilaisuuden sisältö on osallistujille tärkeää, ja miten he voivat hyötöä tilaisuuden opeista arkisessa toiminnassaan. Motivaation rakentaminen ja vahvistaminen ovat edellytyksiä sille, että virtuaalioppiminen voi onnistua. Ohjaajan tai johtajan tulee myös etsiä keinoja osallistujien huomion ylläpitoon, esimerkiksi interaktiivisuutta lisäämällä osallistumiseen kannustamalla ja oikeiden oppimismetodien valinnalla. (Gershman 2021).

Etäoppiminen voi kuitenkin epäonnistua varsin useinkin – etenkin nykyisessä tilanteessa, kun etätyöskentely alkoi nopeasti ja tilanteen pakosta, eikä siihen aina keretty valmistautua. Organisaatiot luonnollisesti keskittivät huomionsa ensin etätyön tekniseen toteutukseen, ja sitä ovat seuranneet esimerkiksi henkilöstönkehityksen ja henkilöstön hyvinvoinnin kaltaiset asiat, joissa toimintaa jouduttiin etenkin aluksi viemään eteenpäin tilannekohtaisesti ja ilman selkeitä suunnitelmia. Strategisen henkilöstönkehityksen suhteen on selvää, että ilman kunnollista strategiaa sillä ei ole mitään pohjaa. Myös puutteet ohjelmistoissa ja ohjaajien osaamisessa ovat heikentäneet yksilöiden mahdollisuuksia kehittyä ja oppia. Näitä huomioita on saatu etenkin peruskoulutuksen saralla, jossa etäoppimisen tuloksia on voitu alusta asti seurata tarkasti ja standardoidusti

(Hobbs & Hawkins 2020), mutta vastaavia ongelmia voi helposti kohdata myös yritysten ja yhdistysten parissa. Etätyöskentelyn tilanne kokonaisvaltaisen kokemuksen näkökulmasta on varmastikin tasaantunut pandemian pitkittyttyä, ja ongelmia on kyetty paikallisesti korjaamaan paremmin tai huonommin. Jatkossa on keskeistä, että tilannetta tarkastellaan niin organisaatioiden sisällä ja ulkona, ja mikäli organisaatiot aikovat jatkossa onnistua etäoppimisen toteuttamisessa, niiden tulee luoda itselleen selkeät strategiat ja oppimisen mallit, jotka perustuvat tutkittuun tietoon niin henkilöstönkehityksestä kuin virtuaaliympäristöjen erityispiirteistä.

4. Pohdinta

Opinnäytetyön tuotoksena luodun henkilöstöoppaan tarkoituksena oli luoda selkeä, yhteen kokonaisuuteen koottu perustieto siitä, millaista strateginen henkilöstönkehitys on virtuaali- ja etätyöympäristöissä. Tässä kappaleessa esitellään johtopäätöksiä kokonaisuudesta, sekä esitellään kirjoittajan oman opinnäytetyöprosessin kulkua.

Oppaassa on selkeästi tuotu esille se, että se on kirjoitettu yleispäteväksi kokonaisuudeksi, joka ei keskity mihinkään tiettyyn toimialaan tai organisaatioon, tai edes organisaatioluokkaan, kuten yrityksiin. Tästä syystä sen käytettävyys organisaatiokohtaisesti on kohtalaisen matala, sillä jokainen osa-alue on jouduttu käsittelemään siten, että siitä voi olla hyötyä toimialasta riippumatta, ja siksi siinä on usein jouduttu toteamaan, että käytännön toiminta on kontekstiriippuvaista. Opas ei siis kykene tarjoamaan kokonaisvaltaista suunnittelua millekään tietylle organisaatiolle, mutta se voi pohjustaa omaa suunnittelua, sekä avata erilaisia näkökulmia, ja etenkin tuoda esille sitä, että miten henkilöstönkehityksen kokonaisuuden runko kannattaa rakentaa, ja millaisia erilaisia tekijöitä siinä on syytä ottaa huomioon. Oppaan haasteet ovat siis ennen kaikkea käytännöllisyydessä, mutta sen käytön rajoitteista on mielestä viestitty siinä selkeästi, ja sen hyödyt ovat nekin selvästi olemassa. Oppaassa tuodaan esille sekä nykyiseen etäaikaan yleisesti päteviä ohjeita, että laajempia henkilöstönkehityksen periaatteita, jotka tuskin muuttuvat kovinkaan pikaisella aikataululla. Siksi sen käyttöikä omassa rajatussa merkityksessään on kohtalaisen pitkä.

4.1 Johtopäätöksiä

Henkilöstönkehitysstrategian luominen mille tahansa vähänkään suuremmalle organisaatiolle olisi varmasti vähintään opinnäytetyöprosessin veroinen haaste, sillä siinä on niin suuri määrä erilaisia vaikuttavia tekijöitä. Henkilöstönkehitys on kuitenkin, kuten mainittua, äärimmäisen tärkeä osa menestyvän organisaation toimintaa. Yllättäen alkanut ja todennäköisesti uudeksi normiksi (tai ainakin osaksi sitä) muodostuva etätyöskentely on aiheuttanut suurta häiriötä henkilöstönkehitykselle, mutta se myös toisaalta tuo mukanaan mahdollisuuksia, joihin vastaaminen on tutkijoiden ja henkilöstönkehityksen ammattilaisten yhteinen haaste. Yksittäiseen oppaaseen on vaikea koota kaikkea, mitä siinä pitäisi huomioida, mutta se on osa suurta kokonaisuutta, joka jatkossa tulee ikään kuin luonnollisesti muotoutumaan aiheen ympärille. Henkilöstönkehitys kehittyy itsekin, orgaanisesta ympäristöjen mukana.

On luultavaa, että menee aikansa, kunnes henkilöstönkehityksestä etätyöympäristöissä tulee samanlainen normi kuin mitä etätyöstä asiantuntijaorganisaatioissa on nyt muotoutumassa. Kehitystä ei kuitenkaan voida kääntää takaisinpäin, ja siksi on varmaa, että metodit ja työvälineet tulevat jatkossa paranemaan vuosi vuodelta. Haasteita riittää, mutta niihin tullaan etsimään ja löytämään paljon erilaisia vastauksia, joista parhaimmat jäävät elämään – siksi aikaa, kun niistä on hyötyä. Organisaatioiden kannattaa ympätä henkilöstönkehityksen etästrategiat osaksi normaalia tulevaisuudensuunnitteluaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, jotta ne pääsevät hyötymään niistä mahdollisimman nopeasti samalla minimoiden kehitystappioita, joita entiseen palaamisen turha opettelu voi saada aikaan. Kuten sanottua, opas ei ole täydellinen työkalu tähän, mutta se on yksi mahdollinen työkalu, joka tukee organisaatioiden omaa kehitystä ja omien strategioiden suunnittelua ja toteuttamista.

4.2 Opinnäytetyöprosessi

Prosessi käynnistyi toukokuussa 2021 aiheen valinnalla ja kirjoitustyön aloittamisella. Muodoksi valikoitui toiminnallinen oppaan muotoon tehtävä työ, sillä kirjoittajalla ei ollut halua tutkimuksellisen kokonaisuuden luomiseksi opinnoissa, joissa käytäntöä korostetaan jatkuvasti, mutta ei toisaalta myöskään toimeksiantajaa, jonka tarpeisiin kokonaisuutta olisi voinut räätälöidä. Tästä taustasta syntyi toiminnallinen, mutta silti harmillisesti käytännön tasosta hieman etäinen opinnäytetyö. Aiheen valinnan taustalla oli halu ajankohtaisuuteen.

Opinnäytetyön oli tarkoitus valmistua varsin nopeassa aikataulussa ja kirjoitustyön olla kirjoittajan pääasiallinen päivätyö, mutta tämä suunnitelma jäi sikseen melkein heti prosessin alussa kirjoittajan uuden työpaikan johdosta. Uusi työ vie aina paljon aikaa ja useina päivinä myös henkisiä voimavaroja, joten opinnäytetyön kirjoittaminen jäi usein hieman taka-alalle, ja se eteni selkeästi aiempaa suunnitelmaa hitaammin. Kokonaisuutena prosessi vei noin viisi kuukautta. Loppua kohden painetta nopeaan viimeistelyyn lisäsi myös toisissa opinnoissa käynnistynyt maisterintutkielmaprosessi, joka valitettavasti yhdessä tuoreen työpaikan kanssa heikensi mahdollisuuksia keskittää tähän prosessiin tarpeeksi henkisiä resursseja.

Lähdemateriaalin suhteen opinnäytetyössä ei sinänsä ollut pulaa, mutta käytännöllisistä syistä materiaali jäi osittain hieman kapeaksi, ja nojasi välillä jopa vain yhteen lähteeseen. Osittain tässä oli taustalla myös se, että opinnäytetyö oli tarkoitus luoda selkeäksi koonniksi ja yleispäteväksi kokonaisuudeksi, joten lähteiden sisäinen haastaminen ei ollut niin keskeistä. Kaiken kaikkiaan lähteiden määrä ja valinta tuntuvat kirjoittajasta

onnistuneilta, joskin siinä näkyy myös saadun ohjauksen mukainen huomio siitä, että lähteitä ei aseteta juurikaan vastakkain, vaan niitä käytetään irrallisemmin.

Kokonaisuutena kirjoittaja arvioi prosessin kohtalaiseksi onnistuneeksi. Suurin pettymys oli aikataulun venyminen, vaikka loppujen lopuksi prosessin pituus olikin verrattain varsin maltillinen. Lopullinen työ on kuitenkin käyttörajoitteistaan ja puutteistaan huolimatta kohtalainen, ja itse prosessi opetti paljon niin tekstin tuottamisesta kuin myös henkilöstönkehityksestä aihealueena.

Lähteet

- Anderson, L.;
- Thorpe, R. 2004. *New perspectives on action learning: developing criticality*. Teoksessa *Critical Human Resource Development* (toim. Kieran, T. & Stewart, J.). Emerald Group Publishing Limited.
- Balakrishnan, L.; Srividhya, S. 2007. *Human Resource Development*. Himalaya Publishing House.
- Carucci, R. 2021. *How to Manage a Remote Employee Who's Struggling to Perform*. Teoksessa *HBR Guide to Remote Work*. Harvard Business Review.
- Davis, S.; Meyer, C. 2000. *Future Wealth*. Harvard Business School Press.
- Easterby-Smith, M.; Araujo, L. 1999. *Organisational Learning and the Learning Organisation: Developments in Theory and Practice*. Sage.
- Eurofound. 2020. *Living, working, and COVID-19 – First findings – April 2020*. Euroopan elin- ja työolojen kehittämissäätiö. Dublin.
- Garavan, T. 2007. *A Strategic Perspective on Human Resource Development*. *Advances in Developing Human Resources* 2/2007. ABI/INFORM Global.
- Garavan, T.; Carbery, R. 2014. *Advancing HRD Theory*. *European Journal of Training and Development*. Vol. 38, Issue 4. Emerald Publishing Limited.
- Gershman, S. 2021. *Stop Zoning Out in Zoom Meetings*. Teoksessa *HBR Guide to Remote Work*. Harvard Business Review.
- Grieves, J. 2004. *Strategic Human Resource Development*. SAGE Publications.
- Gürel, E., & Tat, M. 2017. *SWOT analysis: a theoretical review*. *Journal of International Social Research*, 10(51).
- Hadfield, J.; Dörnyei, Z. 2013. *Motivating Learning*. Routledge.
- Helle, M. 2004. *Etätyö*. Edita.
- Hobbs, T.; Hawkins, L. 2020. *The Results Are In For Remote Learning: It Didn't Work*. *Wall Street Journal* 6.6.2020. https://www.panoramic.com/wp-content/uploads/2020/06/The-Results-Are-In-for-Remote-Learning_-It-Didn%E2%80%99t-Work-WSJ.pdf. Luettu 28.7.2021.
- Honey, P.; Mumford, A. 1992. *The manual of learning styles*. Maidenhead.
- Kellie, J. 2004. *Management education and management development*. Teoksessa *Critical Human Resource Development* (toim. Kieran, T. & Stewart, J.). Emerald Group Publishing Limited.
- Keyriläinen, M. 2020. *Työolobarometri 2019 – ennakkotiedot*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Helsinki.
- Kreamer, L.; Rogelberg, S. 2021. *Break Up Your Brainstorming Sessions*. Teoksessa *HBR Guide to Remote Work*. Harvard Business Review.

Lin, H.; Yen, W.; Wang, Y. 2018. *Investigating the effect of learning method and motivation on learning performance in a business simulation system context: An experimental study*. Computers & Education Vol. 127, s. 30–40. Elsevier.
Mankin, D. 2001. *A model for human resource development*. Human Resource Development International, 4:1, 65-85. Routledge.

Matikainen, J. 1999. *Organisaatiokulttuuri muutoksessa*.
<https://blogs.helsinki.fi/jmatikai/files/2009/01/organisaatiokulttuurinmuutos.pdf>. Luettu 2.10.2021.

Nawaz, S. 2021. *Make Yourself Available to Remote Employees*. Teoksessa HBR Guide to Remote Work. Harvard Business Review.

Nurmi, S.; Lainema, T. 2002. *Collaborative learning with dynamic business game simulation*. Association for the Advancement of Computing in Education.

Perera, R. 2017. *The Pestle Analysis*. Nerdynaut.

Raffoni, M. 2021. *5 Questions (Newly) Virtual Leaders Should Ask Themselves*. Teoksessa HBR Guide to Remote Work. Harvard Business Review.

Röning, T.; Skytten, A. 2021. *Toisen asteen ammatillisen opettajan työstä palautuminen korona-aikana*. Opinnäytetyö.

Sambrook, S. 2004. *A "critical" time for HRD?* Teoksessa *Critical Human Resource Development* (toim. Kieran, T. & Stewart, J.). Emerald Group Publishing Limited.

Shalev, K. 2021. *Ideas for Helping Remote Colleagues Bond*. Teoksessa HBR Guide to Remote Work. Harvard Business Review.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2020. *Ministeriöt tarkastelivat valtakunnallisen etätyösuosituksen voimassaoloa – perusteet voimassaololle edelleen vahvat*.
<https://stm.fi/-/ministeriot-tarkastelivat-valtakunnallisen-etatyosuosituksen-voimassaoloa-perusteet-voimassaololle-ovat-edelleen-vahvat>. Luettu 17.5.2021.

Sutela, H.; Pärnänen, A.; Keyriläinen, M. 2019. *Digiajan työelämä – Työolotutkimuksen tuloksia 1977-2018*. Tilastokeskus. Helsinki.

Swart, J.; Mann, C.; Brown, S.; Price, A. 2005. *Human Resource Development*. Routledge.

Tilastokeskus. 2021. *Käsitteet*. <https://www.stat.fi/meta/kas/etatyo.html>. Luettu 19.5.2021.

Toivonen, T. 2021. *Korona-ajan vaikutus työhyvinvointiin ja etätyön merkitys – Assistenttien, sihteerien ja avustajien näkökulma*. Opinnäytetyö.

Työterveyslaitos. 2020. *Ohje henkisen hyvinvoinnin tukemiseksi*.

Valtioneuvosto. 2020. *Hallitus on todennut yhteistoiminnassa tasavallan presidentin kanssa Suomen olevan poikkeusoloissa koronavirustilanteen vuoksi*.
<https://valtioneuvosto.fi/-/10616/hallitus-totesi-suomen-olevan-poikkeusoloissa-koronavirustilanteen-vuoksi>. Luettu 17.5.2021.

Vähäsöyrinki, M. 2020. *Esimiestyön ja työhyvinvoinnin merkitys; työhyvinvointi ja sen tukeminen Osuuskauppa Arinassa korona-aikana*. Opinnäytetyö.

Watson, T. 1994. *In Search of Management: Culture, Chaos and Control in Managerial Work*. Routledge.

Zachmeier, A.; Cho, Y. 2013. *Taking Stock of the literature on HRD education*. European Journal of Training and Development. Vol. 38, Issue 4. Emerald Publishing Limited.

Zoom.us 2021. *Investing in happy Zoom Experiences*. <https://explore.zoom.us/docs/en-us/fund.html>. Luettu 25.7.2021.

Liitteet

Liite 1. Kokoelma erilaisia metodeja

Liitteessä kokoelma erilaisia oppimismetodeja. Lähteenä toimii Swart et al. (Human Resource Development, 2004, luku 9).

Suuret ryhmät

Luennot: Luentojen vahvuuksia ovat esimerkiksi kustannustehokkuus ja se, että ryhmän koon ainoa yläraja on käytetyn tilan koko; ja esimerkiksi tallenteiden avulla tämäkin voidaan ohittaa. Luennoimalla voidaan välittää suurikin määrä informaatiota suurelle joukolle kuulijoita, ja luennoitsijoista ei yleensä ole pulaa. Huonona puolena on kuitenkin se, että luennot eivät välttämättä ole kovin tehokas nimenomaan oppimisen keinona, sillä ne eivät ole luonteeltaan kovin interaktiivisia; yleensä on aikaa vain muutamalle kysymykselle, eikä niitäkään voida käsitellä kovinkaan keskustelevasti. Luennot voivat kuitenkin olla erinomainen osa oppimisen kokonaisuutta, toimien esimerkiksi laajempien oppimiskokonaisuuksien avaajina tai päätöstilaisuuksina.

Tapaustutkimukset: Tapaustutkimuksissa ryhmät tutustuvat mahdollisimman selkeästi kuvattuihin tapahtumiin ja niistä tehtyihin tutkimuksiin. Tarkoituksena on, että ryhmät pohtivat tapahtumia omasta näkökulmastaan, ja kehittelevät niihin omia toimintamalleja ja vastauksia. Tapaustutkimusoppimisen vahvuuksia on se, että siinä oppijat pääsevät ryhmässä soveltamaan näkemyksiään ja oppimaan toinen toisiltaan. Heikkouksia löytyy ainakin jossain määrin rajoitetusta ryhmäkoosta, sillä vaikka se soveltuukin isommillekin ryhmille, niin osallistujilla on kuitenkin yläraja; toki ryhmiä voi olla useampia, mutta silloin olisi parasta, mikäli ohjaajakin olisi enemmän. Mitä suurempi ryhmä on, sitä helpommin jotkut yksilöt voivat jäädä toiminnassa taka-alalle, ja oppimiskokemus heidän osaltaan heikentyä. Lisäksi haasteena on tilanteeseen sopivien tapausten valinta ja kokonaisuuden tarkoituksenmukainen hallinta.

Aivoriihi: Aivoriihi on keskustelua, jossa pyritään pitämään puheenvuorot lyhyinä, osallistumisen kynnyks matalana, ja kaikki osallistujat osallisina. Se on monella tapaa vastakohta luennoille; siinä osallistujien tarkoituksena on passiivisen kuuntelun sijaan käydä aktiivista keskustelua, ilman jäykkää rakennetta. Osallistujien sallitaan etsiä ja luoda omia reittejä ja rakenteita, ja ohjaajan on lähinnä tarkoitus varmistaa, että keskustelu ei karkaa liiaksi toivotun teeman alueelta, jotta oppiminen pysyy ainakin

jossain määrin relevanttina. Aivoriihen etuna on luovuus ja aktiivisuus, mutta huonoja puolia ovat kuitenkin riski siitä, että keskustelua on vaikea moderoida ja se voikin eksyä kauas alkuperäisestä aiheesta, sekä rajoitetut ryhmäkoot.

Kriittiset tapaukset (*Critical Incident Technique, CIT*): CIT-metodin ytimessä ovat keskeiset tapahtumat ja tapaukset, joiden kautta toimijoille ikään kuin iskostetaan muistijälkiä. Harjoituskontekstissa metodi alkaa jonkin kriittisen tapauksen kuvauksella, ja tarkoituksena on sitten ryhmäkeskustelun kautta rakentaa toimintaa tapauksen ympärille ja siten vahvistaa keskustelusta jäävää muistijälkeä. Esimerkiksi myyntiorganisaatioissa voidaan esitellä tapauksia vihaisista asiakkaista, ja etenkin selvittää tarkoin myyjien toiminnan logiikkaa ja taustoja, jotta luotava muistijälki olisi selkeä ja vahva. Tämänkin metodin käyttö voi olla haastavaa ja se vaatii tarkkaa suunnittelua, mutta se voi myös olla tehokkaampi oppimisen keino kuin esimerkiksi ”tavallinen” tapaustutkimus.

Keskustelut ja väittely: Keskustelujen ja väittelyiden hyöty on siinä, että niissä oppijat voidaan asetella vastakkaisten mielipiteiden puolelle, jolloin he joutuvat suunnittelemaan kantojaan tarkemmin, asettumaan erilaisiin asemiin, ja laajentamaan näkökulmiaan. Näin niiden kautta voidaan herätellä aivan uudenlaisia ideoita, kun oppijat ikään kuin pääsevät testaamaan ja rikkomaan omia rajojaan. Ne myös tukevat kommunikaatiotaitojen kehittymistä, ja voivat nostaa esille vaikeitakin kysymyksiä ja mahdollistaa niiden käsittelyn hallitussa tilassa. Tällaisten oppimistilanteiden toteuttamisen onnistuminen riippuu usein ryhmästä, joten oppimisen ohjaajan tulee tuntee kohdeyleisö, ja valita oikeat tavat ja tässä tapauksessa aiheet ja jaot sen toteuttamiseksi. Vastahakoinen tai sisäänpäin suuntautunut joukko ei välttämättä saa juuri mitään irti väittelytilanteesta.

Roolipelit: Väittelyiden tavoin myös roolipelit voivat laajentaa yksilöiden näkökulmia ja opettaa heille mukavuusalueelta liikkumista ja monipuolisia kommunikointitaitoja. Roolipelit ovat usein vapaampia ja monimuotoisempia kuin väittelyt, vaikka niissä on myös monia samoja elementtejä. Nekin ovat toteutukseltaan mahdollisesti haastavia ja vaativat tarkkaa suunnittelua, mutta voivat olla suureksi hyödyksi. Suurempien joukkojen parissa tehtynä roolipelien toteutuksessa on yleensä useita katsojia, jotka voivat antaa palautetta ja tukea näin ryhmän jäsenten oppimista.

Pelit: Erilaisia pelejä voidaan käyttää monissa yhteyksissä, kuten esimerkiksi uusien ryhmäläisten tutustuttamisessa ryhmiin, mutta niillä on usein selkeä arvo myös oppimisen keinoina. Pelien tarkoituksena on mahdollistaa uusien tietojen ja taitojen käyttö tilanteissa, jotka ovat ”todellista” tilannetta rennompia, ja joissa on viihteellinen ja hauskuuttava ulottuvuus. Oppimispelien tulisi olla helppoja, kevyitä, selkeitä, hauskoja, opettavaisia,

sekä liikuteltavia, eli niitä tulee voida pelata erilaisissa paikoissa ilman tarvetta suurelle määrällä tarvikkeita. Erilaisia pelejä voidaan harkita osaksi oppimista, mikäli on löydettävissä sellaisia vaihtoehtoja, jotka soveltuvat ryhmän identiteetille, sillä pelit usein vaativat tietynlaista heittäytymistä ja avoimuutta.

Harjoitukset: Harjoituksia on monenlaisia, mutta niiden yhteisenä piirteenä on toimia kertauksena ja olla tukemassa vasta opitun informaation soveltamista erilaisissa tilanteissa. Harjoitukset voivatkin olla melkein mitä vaan ryhmätoimintoja, joiden tarkoituksena on tuottaa oppimista, ja se kannattaa yleensä yhdistää muiden oppimismetodien kanssa käytettäväksi. Harjoituksilla on oltava selkeä rakenne ja selkeä tavoite.

Pienet ryhmät

Pienryhmäkeskustelut: Keskusteluja voidaan toki käydä kaikenlaisissa tilanteissa, mutta tässä tarkoitetaan sellaisia pienryhmäkeskusteluja, joita käydään usein etenkin luentojen yhteydessä, kun kuulijoita ohjeistetaan muodostamaan yleensä noin 3-8 hengen ryhmiä, joissa keskustella nopeasti aiheista, joista luennolla on puhuttu. Pienryhmäkeskustelujen tarkoituksena on antaa oppijoille mahdollisuus peilata juuri opittuja asioita sekä omiin että muiden keskustelijoiden näkemyksiin ja näin tukea oppimista. Ne ovat kätevä tapa tuoda etenkin luentotyypiseen oppimiseen interaktiivisuutta, mutta toisaalta ovat vaikeita seurata ja ohjata, etenkin silloin, kun niitä käytetään osana suurempia ryhmiä.

Karuselli: Kyseessä on eräänlainen oppimiskeskustelu, jossa käydään lyhyitä kahdenkeskisiä keskusteluja ryhmän sisällä. Nimi tulee siitä, että selkeä käytännön toteutus tapahtuu kahdessa ringissä, jossa ulompi ringi kiertää sisemmän ympäri keskusteluparien vaihtamiseksi. Tarkoitus on, että oppijat pääsevät käymään aktiivista kahdenkeskistä keskustelua eri ihmisten kanssa, jotta he saavat erilaisia näkökulmia aiheisiin ja kykenevät peilaamaan omaa näkökulmaansa erilaisiin vastauksiin.

Janalle asettuminen: Tässä tarkoitetaan metodia, jossa oppijat asettuvat huoneessa kuvitteelliselle janalle, jossa päädyt merkitsevät vastakkaisia näkökulmia tiettyyn kysymykseen. Henkilöt asettuvat oman näkemyksensä kohdalle, ja näin havainnollistetaan joukon mielipide-eroja tai -vastaavuuksia. Näin voidaan pohjustaa aiheesta käytävää keskustelua, ja sitä on usein helpompi ohjata ja kannustaa eteenpäin, kun janaa voidaan käyttää keskustelun pohjana.

Pienryhmäkilpailut: Alkuperäinen ryhmä voidaan jakaa pienempiin osiin, jopa pareihin, ja asettaa keskinäiseen kilpailutilanteeseen (tätä voidaan toteuttaa osana *pelejä*).

Kilpaillessa ryhmien jäsenet ryhmäytyvät keskenään paremmin. Lisäksi kilpailutilanne voi tuoda toimintaan lisää energiaa ja motivaatiota, jolloin valtaosan on helpompi heittäytyä oppimistilanteeseen mukaan. Haittapuolena voi olla klikkien tai vastakkainasettelujen syntyminen.

Yksilöt

Yksilöiden kouluttaminen on monesti vähemmän tilanneriippuvaista, ja sitä tapahtuu pidemmissä aikamääreissä; yksilöllinen oppiminen on siis vähemmän suunniteltuja tiettyjä koulutuksia tai oppimistilaisuuksia, ja enemmän työssäoppimista ja perehdytystä.

Perehdytys: Perehdytys lienee yleisin työssäoppimisen keinoista, ja usein sitä käytetäänkin myös kattoterminä kaikelle uudessa työssä tapahtuvalle oppimiselle. Oppimismetodinä sillä tarkoitetaan tässä koulutusta, jossa perehdyttäjä näyttää mallisuorituksen työtehtävän hoitamisesta, ja sen jälkeen seuraa ja antaa palautetta perehdytettävän kokeillessa suorittamista ensimmäisiä kertoja itse. Perehdyttämisen voi järjestää monin erilaisin tavoin, ja se on usein uuden työn perustoimintojen oppimisen kannalta kaikkein tärkein osa-alue.

Tarkastuslistat ja kyselyt: Monesti perehdyttämistä tuetaan erilaisissa tarkastuslistoilla, joista oppija voi itse seurata, että mitä kaikkea hänen tulisi oppia, milloin, ja miten sekä kenenkä ohjaamana. Kyselyt puolestaan tukevat yksilöllisen osaamisen ja kiinnostuksen kohteiden selvittämistä, ja ne toimivat muun järjestetyn oppimisen pohjana, sekä auttavat yksilö hahmottamaan paremmin omia vahvuuksiaan ja kehityskohteitaan.

Valmennus ja mentorointi: Siinä missä perehdytys keskittyy monesti työsuhteen ensimmäisiin päiviin ja viikkoihin, valmennus ja mentorointi ovat yleensä pitkäkestoisempia. Niiden avulla varmistetaan, että niin sanottu hiljainen tieto välittyy toimijalta toiselle, sillä kaikkea mahdollista työn sisältöä on varsin mahdoton saada opetettua tai edes kirjattua ylös. Valmennus ja mentorointi voivat jatkua pitkäänkin työsuhteen ajan; mentorointia voidaan jatkaa, kunnes työntekijä on itse senioritasolla tai valmis seuraavan työntekijän mentoriksi, ja valmennusta voidaan tarjota oppimisen muotona oikeastaan läpi työuran, sillä kokeneimmatkin työntekijät voivat valmennuksen kautta laajentaa osaamistaan uusille alueille.

Liite 2. Opas strategiseen henkilöstönkehitykseen etätyöympäristössä

Opas strategiseen henkilöstönkehitykseen etätyöympäristöissä

TERO TIRKKONEN

Sisällys

1 Johdanto.....	1
2 Strategia	4
3 Toimijat	6
4 Kulttuuri	8
5 Ympäristö	9
6 Yleistä oppimisesta	10
6.1 Oppimiseen vaikuttavia tekijöitä	10
6.2 Oppimismahdollisuudet ja oppimisen suunnittelu	12
7 Henkilöstönkehityksen eri tapoja	14
7.1 Perehdytys.....	14
7.2 Työssäoppiminen ja mentorointi.....	15
7.3 Koulutukset	16
7.3.1 Erilaisia metodeja.....	17
8 Motivointi	21
9 Etänä tapahtuvan henkilöstönkehityksen riskit.....	22
10 Onnistumisen mittaaminen, palaute, ja strategian kehittäminen.....	24
Lähteet	25

1. Johdanto

Moderni organisaatio elää ja hengittää tärkeimmän voimavaransa eli henkilöstön osaamisesta. Henkilöstön henkisen pääoman, eli kykyjen, tiedon, ja osaamisen kehittäminen organisaation tarpeiden suuntaan on usein se tekijä, joka erottaa menestyvät toimijat muista. Jatkuvasti kiihtyvä globaali kilpailu kirittää tätä kehitystä entisestään.

Pätevät ja eteenpäin katsovat yritykset, yhdistykset, julkiset toimijat ja muutkin organisaatiot suunnittelevat etukäteen, että millaista osaamista ne tarvitsevat ja miten sen osaamisen kehittämistä sisäisesti voidaan tukea. Osaamista voi tuki aina hankkia ulkopuolelta joko rekrytoinnilla tai toimintoja ulkoistamalla, mutta se ei koskaan poista sitä, että oman henkilöstön osaamisen kehittäminen on ratkaisevan tärkeää organisaation menestykselle.

Henkilöstön osaamista voidaan kehittää monin tavoin. Siihen lukeutuu henkilöstön kouluttaminen erilaisin keinoin, mutta myös perehdyttäminen, työssäoppiminen, mentorointiohjelmat, ja oikeanlaisten haasteiden sisällyttäminen työtehtäviin. Osaava organisaatio tunnistaa henkilöstönsä vahvuudet ja mielenkiinnot, ja osaa niiden avulla kehittää henkilöstöä siten, että heistä on tulevaisuudessa mahdollisimman paljon hyötyä organisaation tavoitteiden saavuttamisessa.

Strategisesti rakennettu henkilöstönkehitys tunnistaa organisaation ja sen henkilöstön nykytilan, tavoitteet, sekä keinot, joilla noihin tavoitteisiin voidaan ja halutaan päästä. Organisaatio luo selkeät tavoitteet ja viestii ne selkeästi eteenpäin, jotta henkilöstö tietää, mitä heiltä odotetaan, ja miten tuloksia aiotaan tavoitella. Henkilöstönkehitysstrategia linkittyy vahvasti koko organisaation strategiaan.

Koronaviruspandemia rajoituksineen on pakottanut toimijat kautta kentän etsimään ja tehostamaan etätyöskentelyn tapoja. Monet ovat tänä aikana huomanneet, että aiemmin pakollisina toimistotöinä pidetyt tehtävät voidaan tarvittaessa järjestää etänäkin, ilman että tuottavuus tai tehokkuus kärsivät – päinvastoin. Vaikka pandemia aikanaan loppuu, niin etätyön potentiaali on nyt varmasti selvä lähes kaikille. Siksi etäympäristössä toimiminen ei jää historiaan pandemian myötä, vaan siihen on kiinnitettävä jatkossakin huomiota.

Tämän oppaan tarkoituksena on auttaa organisaatioita henkilöstönkehitykseen liittyvien suunnitelmien ja strategioiden tekemisessä. Se on kirjoitettu yleiseksi ohjeeksi, joten se ei vastaa sellaisenaan minkään tietyn toimialan tärkeimpiin kysymyksiin tarkalleen, vaan tuo esille erilaisia näkökulmia, kysymyksiä ja ratkaisuja, joita pohtimalla ja soveltamalla mikä

tahansa organisaatio voi suunnitelmansa rakentaa. Se on tarkoitettu ennen kaikkea henkilöstöammattilaisten suunnittelun tueksi, mutta siitä voi olla apua myös muille toimijoille, jotka haluavat ymmärtää strategisen henkilöstönkehityksen periaatteita tai omaa rooliaan tässä suuressa kokonaisuudessa. Opas on kirjoitettu ensisijaisesti yritysten, suurten yhdistysten, ja julkisten organisaatioiden tarpeisiin; sellaisille, joilla on selkeät rakenteet ja riittävästi allokoitavia resursseja. Se on myös kirjoitettu lähtökohtaisesti asiantuntijatyötä päällimmäisesti ajatellen, mutta siitä voi olla apua ja tukea myös muunlaisia toimintoja hyödyntäville organisaatioille, joilla on vastaavia tarpeita ja mahdollisuuksia. Siinä käsitellään henkilöstönkehityksen yleisiä periaatteita, jotka pätevät kaikkialla, mutta käytännön toimintoja tarkastellaan nimenomaan etäympäristöjä ajatellen.

Seuraavan sivun kuva on tarkoitettu havainnollistamaan sitä, kuinka monen tekijän summa henkilöstönkehitys (*Human resource development, HRD*) todella on. Tämäkään malli ei kuitenkaan ole missään nimessä täydellisen kattava, ja kiinnostuneet voivat tutustua esimerkiksi Thomas Garavanin (2007) malliin. Mankinin malli on valittu tähän oppaaseen mukaan sen selvyuden ja suhteellisen korkean yleispätevyyden vuoksi. Sen tarkoituksena on havainnollistaa sitä, että henkilöstönkehitys on aina riippuvainen monesta eri taustatekijästä ja -toimesta.



Kuva 4. David Mankinin henkilöstönkehityksen malli (Mankin 2001, 79)

2. Strategia

Strateginen henkilöstönkehitys eroaa ”pelkästä” henkilöstönkehityksestä siinä, että sille on määritelty tarkat tavoitteet, sekä reitit niiden tavoitteiden saavuttamiseksi.

Henkilöstönkehitys itsessään viittaa kaikkeen toimintaan, mikä lisää henkilöstön osaamista, mutta strategiseksi se muuttuu silloin, kun organisaatio suunnittelee jokaisen askeleen etukäteen, tiettyä tavoitetta varten. Tämä ei tarkoita sitä, että henkilöstönkehityksen tulisi edetä jäykästi ja ilman mahdollisuuksia muutoksiin ja yksilöllisten osaamistavoitteiden jatkuvaan hiomiseen, mutta että suuressa kuvassa tavoitteet on tehty selvästi; toki siten, että niitäkin voi kehittää edelleen.

Strategiassa on kolme ajallista aluetta: nykytila, kehitysvaihe, ja tavoitetila. Näitä ei voi erottaa toisistaan, mutta hyvä aloituspiste on usein tavoitetila. Millaista osaamista organisaatiosi tarvitsee ja haluaa tulevaisuudessa? Minkälaisia uusia haasteita uskotte kohtaavanne? Miten niihin voisi henkilöstön osaamisen kautta vastata? Tällaisten kysymysten kautta organisaatio kykenee arvioimaan sitä, millainen sen osaamisen tavoitetila on. Tavoitetilan määrittely ei tarvitse alkuun olla realististakaan: voi olla hyväkin lähtökohta ajatella, että jos olisi mahdollista saada mitä tahansa, niin mikä olisi optimaalinen osaamisen taso ja määrä, ja mitä kaikkea mahdollista voisi ikinä toivoakaan. Tavoitetilan arviointia tukee ennusteet toimialan ja oman yrityksen tulevaisuudesta, jotta voidaan valistuneemmin arvioida, että millaista osaamista ylipäätään voitaisiin tulevaisuudessa kaivata. Käytännössä hyviä työkaluja tavoitetilan arvioinnin tueksi voi olla esimerkiksi PESTE-analyysi (ks. esim. Proakatemia 2021); oletettavasti henkilöstönkehitysstrategiaa luovalla organisaatiolla on tämänkaltaisia analyysejä jo tehtynä, mutta niitä kannattaa uudistaa ja soveltaa nimenomaan oppimisen näkökulmia painottaen. Joka tapauksessa, tällaisen ”unelmatilan” kautta voidaan siirtyä nykytilan tarkasteluun.

Organisaatio on pahasti tuuliajolla, mikäli se ei kykene alkuunkaan tunnistamaan tai sanoittamaan nykyistä osaamistasoaan tai henkisen pääoman määrää. Organisaation kannattaa aina pysyä tiukasti kärryillä siitä, minkälaista relevanttia osaamista sen henkilöstöltä löytyy, ja minkälaista potentiaalia siihen mahdollisesti lukeutuu. Tämän kartoittaminen alkaa jo rekrytointivaiheessa, ja etenkin lähijohtajat ovat keskeisiä, kun nykytilanteesta halutaan päivitettyä kuvaa. Millaisia henkilökohtaisia tavoitteita tai unelmia yksittäisillä työntekijöillä on? Millaista osaamista heille on työskentelyssä kerääntynyt? Nykytilan kartoitus on erittäin tärkeää, mutta ajoittain myös haastavaa. Kaikkea osaamista ei voi muuttaa numeroiksi, jotka päivittyisivät automaattisesti jokaisen viikon jälkeen.

Organisaation nykytilan ja oppimistarpeiden kartoitus vaatii aktiivista työskentelyä ja tulosten tunnuslukujen seuranta, lähijohtajien sanallisia arvioita, työntekijöiden itsensä säännöllistä kuuntelemista, sekä myös lähijohtajien ja organisaation johdon haastatteluja. Nykytilan kartoitusta voidaan, ja kannattaakin, tukea henkilöstökyselyillä, joissa selvitetään henkilöstön tuntemuksia omasta osaamisesta, sekä omista uratavoitteista, joita organisaatio voi tukea ja hyödyntää omia tavoitteitaan täyttäessä. Ammattimaisesti ja systemaattisesti tehtynä tästä on suuri hyöty sekä organisaatiolle, että työntekijöille: organisaatio voi hyödyntää toimijoiden potentiaalia omiin tarkoituksiinsa, samalla kun se mahdollistaa toimijoille reittejä ja keinoja saavuttaa heidän omia tavoitteitaan. Organisoitu ja systemaattinen oppimistarpeiden kartoitus osana nykytilan arviointia on henkilöstönkehityksen kulmakivi.

Kaikkein työläin ja mielenkiintoisin osuus on kehitysvaihe. Kun tiedetään, missä ollaan ja minne halutaan, on seuraavana kartoitettava se, että kuinka tuo matka kuljetaan. Organisaation tulee pohtia yleisellä tasolla, että millaisia resursseja esimerkiksi koulutuksen osalta se on valmis antamaan tähän käyttöön, sekä pohdittava yksilötasolla, että minkälainen koulutus ja kehitys tukee tiettyä yksilöä parhaiten. Tämä on tietysti optimaalutilanne; ei voida olettaa aina, että käytössä olisi tarpeeksi resursseja, jotta henkilöstönkehitystä voisi tehokkaasti ohjata yksilöllisesti. Vastuuta oppimisesta on kyettävä siirtämään myös oppijoille itselleen, sillä ihmiset eivät ole tyhjiä kankaita. Strategisessa henkilöstönkehityksessä, kuten oikeastaan kaikessa muussakin, tehokas ja toimiva viestintä on avainasemassa. On parasta, että yksilöt tietävät heti alussa, että mitä heiltä odotetaan, ja millä keinoilla heidän kehitystään aiotaan tukea. Oppimisessa on keskeistä se, että oppia vastaanottava osapuoli on avoin ja aktiivinen.

3. Toimijat

Kuten sanottua, tämä opas on tarkoitettu ensisijaisesti henkilöstöammattilaisten (kuvaajassa 1. HRM) käyttöön. Suuremmissa organisaatioissa henkilöstönkehitykselle ja oppimiselle on omat nimetyt ammattilaiset, joiden päätyönä on organisaation henkisen pääoman kasvattaminen. Näissä tilanteissa operationaalinen toiminta on selvästi heidän käsissään, kun taas strateginen päätöksenteko tulee organisaation johdolta. Henkilöstöammattilaiset kykenevät tekemään tarvittavat selvitykset ja esitykset johdon päätöksenteon tueksi, ja mikäli tämä yhteinen toiminta sujuu ongelmitta, niin henkilöstönkehitystä on helppo toteuttaa ja ohjata. Kaikki organisaatiot eivät kuitenkaan ole suuria, ja niissä ei välttämättä ole erillistä henkilöstönkehitykseen suuntautunutta ammattilaista, joten vastuuttaminen ja käytännön toiminta on haastavampaa. Pienessä yrityksessä henkilöstönkehittämisen toimet voivat olla suoraan toimitusjohtajan harteilla.

Tällaisia tai vastaavan kaltaisia tilanteita on varmasti paljon, mutta se ei itsessään ole mikään ongelma. Tärkeintä on, että jokainen henkilöstönkehitykseen jotenkin osallisena oleva tietää ja tuntee omat vastuunsa, kuten toki myös suurten organisaatioiden kohdalla. Kehitettävän henkilöstön on tiedettävä, mitä heiltä odotetaan, jotta he voivat aktiivisesti edistää osaamisensa kehittymistä ja antaa palautetta prosessista. Oppimisen ohjaajilla on oltava selkeä visio siitä, missä määrin kehittyminen on heidän vastuullaan, samoin lähijohtajilla, joiden roolina on usein viestintä ja palautteen antaminen sekä välittäminen. Mentoreina ja perehdyttäjinä toimivien on tiedettävä, mitä heiltä odotetaan, ja mikä on heidän roolinsa suuressa kokonaisuudessa. Toimijoiden määrällä tai muodolla ei tässä vaiheessa ole merkitystä: tärkeintä on, että jokainen tietää oman paikkansa ja merkityksensä.

Organisaation hallinto on joka tapauksessa yksi tärkeä toimija henkilöstönkehityksen kokonaisuudessa. Hallinto on ehkäpä tärkein yksittäinen toimija kulttuurin synnyn, kehityksen, ja ohjaamisen kanssa. Hallinto päättää resursseista, ja tavoitteista. Siksi on tärkeää varmistaa se, että hallinto ymmärtää henkilöstönkehityksen tavoitteet ja potentiaalin. Hallinto on myös syytä pitää ajan tasalla henkilöstönkehityksen etenemisestä, haasteista, ja onnistumisista, jotta ongelmakohtiin voidaan mahdollisesti puuttua esimerkiksi resursoinnin kautta. Onnistumisten esille tuominen taas voi tukea henkilöstönkehityksen kehittämisen mahdollisuuksien kasvua, ja samalla muistuttaa johtoa siitä, että mitä hyötyjä strategisella henkilöstönkehityksellä voidaan saavuttaa. Henkilöstönkehitystä toteuttavan tahon on syytä olla tietoinen hallinnon asenteista ja ajatuksista, ja samalla toimia aktiivisena viestijänä myös heidän suuntaansa.

On myös ensiarvoisen tärkeää korostaa kehitettävän henkilöstön toimijuutta osana henkilöstönkehityksen kokonaisuutta. Ajatus passiivisesta koulutettavasta on jo aikaa sitten todettu vanhentuneeksi, ja oppiminen on varmasti tehokkaimmillaan, kun koulutuksen kohteena on aktiivinen toimija, joka osallistuu kehityksen jokaiseen vaiheeseen: aluksi häneltä kerätään tietoa tavoitteista ja toiveista sekä potentiaalista, myöhemmin hänen oppimistaan ja kehittymistään enemmänkin tuetaan kuin tuotetaan, ja lopulta hänen kokemuksiaan ja arvioitaan hyödynnetään toiminnan kehittämiseksi. Aktiivinen toimijuus korostuu etenkin etätyöympäristöissä, joissa valvontaa ja suoraa ohjausta ei voida toteuttaa niin tehokkaasti, tai ainakaan samoilla tavoilla, kuin aikaisemmin on usein tehty. Siksi on syytä katsoa henkilöstöä heti alussa selkeän toimijuuden omaavina, interaktiivisina yksilöinä, ja hyödyntää kaikkea informaatiota ja palautetta, joita heiltä voidaan koko prosessin aikana kohtuullisesti vaatia ja kerätä.

4. Kulttuuri

Henkilöstönkehitys, kuten kaikki muutkin toiminnot, on vahvasti sidoksissa organisaation kulttuuriin. Henkilöstönkehityksen strategia on sovittava yhteen henkilöstöstrategiaan, joka puolestaan syntyy organisaation strategiasta, jota taas ohjaavat organisaation arvot, visio, ja missio. Henkilöstönkehitys osallistuu toki osaltaan kulttuurin muovaamiseen ja rakentamiseen, mutta käytännössä henkilöstönkehityksen suunnittelussa kulttuuri on otettava valmiina. Tavat ja tavoitteet on luotava kulttuurin mukaisiksi ja sitä mukailleen.

Kulttuuri on ennen kaikkea kommunikaatiota, ja siksi henkilöstönkehityksen tuleekin huomioida yrityksen viestinnän tavat ja mallit. Palautteenanto, keskeinen henkilöstönkehityksen rakennuspallo, on ennen kaikkea viestinnällinen haaste, ja se on siksi muotoiltava yrityksen hengen ja kulttuurin mukaiseksi. Kulttuuri on myös keskeinen tavoitteita ohjaava tekijä, ja siksi on esimerkiksi syytä varmistaa, että henkilöstönkehitys tähtää yrityskulttuuriin sopivien käyttäytymis- ja viestintämallien luomiseen ja iskostamiseen.

Kulttuurin arvioiminen voi olla – ja usein onkin – todella haastavaa; sen suhteen on helposti vaikeaa ”nähdä metsää puilta.” Kulttuuri ei kuitenkaan ole mikään erillinen dokumentti strategian liitteenä, vaan se on koettua todellisuutta, jota jokainen toiminto ja toiminta organisaatiolle rakentaa: se on läsnä kaikkialla organisaatiossa, ja siksi sitä voi olla vaikea nähdä tai tulkita. Silti, tai ehkä juuri siksi, omaan kulttuuriin tutustuminen ja sen arviointi on oleellista, mikäli henkilöstönkehitys halutaan hioa huippuunsa, ja mikäli se halutaan tehdä aidosti strategiseksi. Kulttuurin arviointia on hyvä toteuttaa organisaation viestinnän arvioinnin kautta: miten ja missä viestejä välitetään, ja mikä on niiden sävy sekä luonne? Mikä on organisaatiossa hyväksyttyä ja mikä ei? On myös syytä kysyä itseltään aivan perustavanlaatuisia kysymyksiä: mitkä ovat organisaatiomme arvot, miten ne viestitään henkilöstölle, miten ne vastaanotetaan, ja mitä ne lopulta käytännön toiminnan kannalta merkitsevät? Organisaation arvoihin tutustuminen, niiden kartoittaminen, ja esimerkiksi henkilöstön ja johdon lyhyet haastattelut voivat tukea hyvin tämän kokonaisuuden ja sen merkityksen arviointia.

5. Ympäristö

Organisaation tulee aina ymmärtää toimintaympäristönsä erityispiirteet, eikä henkilöstönkehitys ole siinä poikkeus. Kuten aiemmin esitelty malli näyttää, ympäristö ei ole vain yksi tekijä muiden joukossa, vaan se määrittää koko taustan. Jo henkilöstönkehityksen ensimmäinen kysymys, ”voimmeko hankkia tarvittavan osaamisen ulkoa, vai pitääkö meidän luoda se itse”, on mitä suurimmassa määrin ympäristöön liittyvä. Ympäristön arviointi määrää myös sen, että minkälaisen osaamisen tavoitearvion organisaatio tekee. Teknologinen kehitys, lainsäädännön ja sosiaalisten kuluttajamieltyymysten muutokset ohjaavat henkilöstönkehitystä. Strategian tavoitetilan tarkastelu tulee siis liittää vahvasti siihen, minkälaista osaamista organisaatio uskoo tulevaisuudessa tarvitsevänsä, minkälaista osaamista se voi hankkia, ja minkälaisia keinoja sillä tulee olemaan osaamisen kehittämiseksi. Esimerkkinä se, että juuri nyt on järkevää olettaa, että etäoppimisen laitteet ja ohjelmistot ovat nyt kovassa kehityksessä, ja ne tulevat paranemaan vuosi vuodelta.

Myös ympäristön arvioinnissa on hyvä käyttää tukena erilaisia analyysimalleja, kuten PESTE-analyysiä (ks. luku 2: *Strategia*). Ympäristön ja oman organisaation suhdetta taas kannattaa arvioida SWOT-analyysillä (ks. esim. Priimalaskenta 2018). PESTE auttaa arvioimaan toimintaympäristön muutoksia, niin todennäköisiä sellaisia, kuin myös erilaisia vähemmän todennäköisiä mutta silti mahdollisia. Monipuolinen kokonaisuus valmistaa organisaatiota erilaisiin haasteisiin, sillä varmaa tietoa muutoksista ei voi koskaan saada, ja varmuus heikkenee väistämättä sen mukaan, kuinka pitkälle arvioita tehdään. SWOT-analyysin tarkoitus taas on tarkastella omia sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia ja niiden kautta riskejä ja mahdollisuuksia, mikä auttaa yhdistämään ympäristön analyysit omaan toimintaan.

6. Yleistä oppimisesta

Oppimistarpeiden määrittelyn keinoja lueteltiin jo strategiaa käsitellessä, mutta sen merkitystä ei voi painottaa tarpeeksi. Kuinka oppimista voisi järjestää, suunnitella, ja ohjata tehokkaasti, mikäli ei ole tiedossa, että mitä asioita todella pitäisi opettaa? Ensin pitää selvittää strategisella tasolla, että millaista osaamista organisaatio haluaa, ja sitten se, että millaista osaamista kukin opetukseen osallistuva yksilö tarvitsee. Erilaisia keinoja tähän ovat organisaation strategioiden tulkinta, arviot sen toiminnasta, työn tekemisen tunnuslukujen kerääminen ja analysointi, kyselytutkimukset, henkilöstön palautteen ja kommenttien kerääminen, ja sekä johdon että henkilöstön haastattelut. Kokonaiskuvassa pitää painottaa nimenomaan organisaation tarpeita, ja toissijaisesti henkilöstön toiveita. Toiveita mukaillemalla parannetaan motivaatiota oppia, mutta organisaation tavoitteiden tulee kuitenkin aina olla etusijalla.

Hyvä oppimisen ohjaaja ja henkilöstötyön ammattilainen tunnistaa oppimisen ja kouluttamisen eron. Kouluttaminen on ylhäältä annettua toimintaa, jossa koulutettava on passiivinen vastaanottaja, kun taas oppimisessa oppija on aktiivinen toimija, joka itse osallistuu prosessiin sen toteutus- ja palautevaiheissa. Etenkin etätyössä oppijan aktiivinen rooli korostuu, kun seuranta ja tarkkailu eivät keinoina ole yhtä tehokkaasti toteutettavissa, kuin toimistotyössä. Myös etätyöympäristöissä erilaiset koulutukset ovat tärkeitä keinoja lisätä henkilöstön osaamista, mutta niihin kannattaa aina sisällyttää oppimisen elementtejä, mikäli mahdollista, ja tunnistaa samalla muunlainen oppiminen osana henkilöstönkehityksen kokonaisuutta.

6.1 Oppimiseen vaikuttavia tekijöitä

Oppimiseen vaikuttaa monta tekijää, joita oppimisen ohjaajan tulisi arvioida etukäteen mahdollisimman tarkasti. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi organisaation kulttuuri, sosiaaliset prosessit sekä ryhmäkäyttäytyminen, yksilölliset oppimisen tavat sekä luonne-erot ja tunneäly, sekä oppimismahdollisuudet. Nämä tekijät vaikuttavat eri tavalla erilaisissa oppimistilanteissa.

Organisaatiokulttuuri luo reunaehdoja sille, miten esimerkiksi viestintä organisaation sisällä tapahtuu. Se määrittää yhteisiä ehtoja sille, mikä on hyväksyttyä tai paheksuttua, ja siten ohjaa yksilöiden toimintaa työympäristöissä.

Sosiaaliset prosessit ja ryhmäkäyttäytyminen ovat oppimisen keskeisimpiä vaikuttimia. Oppimisen voidaan väittää syntyvän jopa pääasiassa tavallisesta vuorovaikutuksesta, kun toimijat antavat toisilleen palautetta ja keskustelevat työtavoista ja -tavoitteista. Sosiaalisia prosesseja on vaikea hallita tai ohjata tavoitteellisen oppimisen tarpeisiin; siksi on paras jättää sen tavoittelu taka-alalle, mutta huomioida sosiaalinen käyttäytyminen osana henkilöstönkehityksen kokonaisuutta. Oppimisen sosiaalinen puoli kannattaa mahdollistaa ja yleensä siihen on syytä myös kannustaa, mutta täydellisesti sitä ei missään tapauksessa voi hallita.

Yksilöllisiä oppimisen tapoja ei aina voida resurssien puitteissa arvioida tai hyödyntää, sillä näitä tapoja on varmasti todella suuri määrä, ja usein jo pelkästään yksilöllisen opetuksen järjestäminen vaatisi enemmän aikaa ja vaivaa, kuin mitä henkilöstönkehitykseen on allukoitu. Hyvä oppimisen ohjaaja kuitenkin tarkkailee opetettavia, ja mahdollistaa joustavia oppimisen muotoja, jotta yksilöt voivat itse hyödyntää omia vahvuuksiaan. Jokaisella on kuitenkin omat vahvuutensa, ja toiset oppivat parhaiten esimerkiksi itse tekemällä tai omatoimisesti perehtymällä tekstiaineistoihin, eivätkä he halua olla tekemisissä ainakaan isojen ryhmien kanssa, kun taas toiset oppivat parhaiten yhdessä ja sosiaalisissa tilanteissa.

Yksilöllisiä tapoja on kuitenkin kategorisoitu monien tutkijoiden toimesta, ja yhden selkeän esimerkin tarjoat Honey ja Mumford (1992), jotka jakavat oppimistyyliä neljään kategoriaan: aktivistit, reflektioijat, teoreetikot, ja pragmaatikot.

Aktivistit ovat proaktiivisia heittäytyjiä, ja heidät tunnistaa usein ulospäinsuuntautuneesta asenteesta ja alkunnostuksesta. Aktivisteille sopii sosiaalinen oppiminen, joten etäympäristöissä on tärkeää mahdollistaa se, että aktivistit pääsevät osallistumaan keskusteluihin, eikä heitä pakoteta passiivisiksi vastaanottajiksi. Aktivistien haaste voi olla myös siinä, että he hyppäävät aiheesta toiseen liian nopeasti, eivätkä pysähdy arvioimaan ja punnitsemaan jo opittuja asioita tarpeeksi.

Reflektioijat puolestaan ovat ikään kuin aktivistien vastakohta, siinä että he ottavat etäisyyttä toimintaan ja kokemukseen, ja keskittyvät ennen kaikkea punnitsemiseen ja arviointiin kauempaa. Reflektioijat ovat monesti hiljaisempia introvertteja, mikä on sinänsä etäopiskelulle sopivampi ryhmä. Kokemuksellinen oppiminen on kuitenkin usein tärkeä osa kokonaisuutta, joten reflektioijien osallistaminen siihen voi osoittautua ongelmaksi, sillä etäympäristöissä se voi olla vaikeaa myös innokkaiden kokijoiden kohdalla. Voi olla hyvä ratkaisu antaa reflektioijan pelata omilla vahvuuksillaan, mutta toisaalta varmistaa, että he eivät jää liiksi työyhteisön ulkopuolelle.

Teoreetikot ovat ryhmänä lähellä reflektiojia siinä, että he pitävät tiettyä etäisyyttä kokemuksiin, ja lähestyvät ongelmia ja oppeja kylmän loogisesti. Heidän tavoitteenaan on purkaa kokemukset osatekijöihin, ja liittää niitä omiin rationaalsiin malleihinsa. Teoreetikoissa on myös samankaltaisia haasteita ja etuja, mitä etäopiskeluun tulee, sillä oma rauha ja tilallinen etäisyys voi usein olla heille sopivaa, mutta heitä on haastava saada ottamaan osaa kokemukselliseen ja sosiaaliseen oppimiseen. Teoreetikkojen kompastuskivi on opitun tiedon soveltaminen käytännössä, joten oppimisen ohjaajan tulee etsiä keinoja siihen, kuinka osallistaa kaikki oppijoita myös etäyhteyksien välityksellä.

Pragmaatit taas ovat teoreetikkojen vastakohta: heille keskeistä on oppia kokemuksen ja käytännön kautta. He ovat lähempänä aktivisteja siinä, että he osallistuvat aktiivisesti kokemuksiin ja keskusteluihin, mutta heitä erottaa se, että he jäsentelivät kokemustaan suunnitelmallisemmin, ja esittävät usein ideoita siitä, kuinka kokemusta voisi kehittää ja parantaa. Pragmaatit voivat olla etäympäristöissä suuri apu, etenkin näin etätyön vallankumouksen alkuaikoina, sillä opetusmetodeissa ja oppimisen ohjaajien osaamisessa on varmasti hiottavaa, mitä pragmatikoilta saatavalla palautteella voidaan tehdä. Pragmaatit saattavat kuitenkin usein katsoa kokonaisuutta vain omasta näkökulmastaan, joten oppimisen ohjaajan ja kehittäjän tulee muistaa, että oppimistilanteet on luotava sellaisiksi, että ne sopivat myös toisenlaisille oppijoille.

6.2 Oppimismahdollisuudet ja oppimisen suunnittelu

Oppiminen voidaan jakaa karkeasti kahteen kategoriaan: suunniteltuun ja spontaaniin oppimiseen. Näistä molemmat tarjoavat erilaisia mahdollisuuksia, haasteita, ja tuloksia. Kuten muuallakin tässä oppaassa mainitaan, spontaani oppiminen tapahtuu työtä tekemällä arkisen aherruksen ohessa, ja siihen vaikuttavat monet tekijät. Sitä ei yleensä voi täydellisesti hallita, mutta se kannattaa laskea osaksi strategisen henkilöstönkehityksen kokonaisuutta. Spontaanista tai orgaanista oppimista kannattaa tukea ja tuoda se osaksi organisaation kulttuuria.

Suunniteltu oppiminen on tässä yhteydessä hedelmällisempi alue. Suunniteltua oppimista on monenlaista, ja sen eri muotoja käsitellään tarkemmin seuraavassa kappaleessa.

Suunnitellusta oppimisesta voidaan kuitenkin puhua myös yleisellä tasolla. Usein suunniteltua oppimista tapahtuu koulutusten kautta, vaikka kuten tässäkin oppaassa tuotiin ilmi, kouluttamista ja oppimista voidaan pitää erilaisina asioina, ja ne molemmat kannattaa huomioida kokonaisuudessa.

Oppiminen kannattaa monesti suunnitella samalla kaavalla kuin laajempi henkilöstönkehityksen kokonaisuus: pohtimalla erikseen sitä, mitä oppimisella halutaan saavuttaa, mikä on osallistuvan henkilöstön nykytaso, ja miten nykytaso päästään tavoitetasoon. Oppimisen suunnittelussa mennään paljon kokonaisuutta tarkemmaksi, kun osallistujia ja käytännön keinoja ja opetustapahtumien sisältöjä rakennetaan. Oppimistapahtumat pitää suunnitella tarkoin palvelemaan haluttuja tavoitteita, ja oppimisen keinot valita etukäteen, sekä parhaassa tilanteessa myös peilata niitä osallistujien omiin kykyihin ja mieltymyksiin. Oppimisen tulisi olla mielekästä, osallistavaa, perusteltua, ja mikäli mahdollista, myös hauskaa. Oppimistilanteessa tulee olla mahdollisuus osallistua, kysyä, ja antaa palautetta. Tavoitteet pitää viestiä mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, jotta osallistujat tietävät, mitä heiltä odotetaan, millä tasolla, ja minkälaisissa tilanteissa. Selkeät tavoitteet auttavat sekä osallistujia että oppimisen ohjaajia arvioimaan onnistumista, ja kehittämään oppimista jatkossa entistä paremmaksi.

7. Henkilöstönkehityksen eri tapoja

Henkilöstönkehitystä voidaan tehdä, ja tehdäänkin, useilla erilaisilla tavoilla. Siihen kuuluu niin perehdytys, koulutukset, kuin tekemälläkin jatkuvasti tapahtuva oppiminen. Etäympäristö luo mahdollisuuksia, mutta se samalla tuo eteen uusia haasteita, jotka usein liittyvät viestintään. Yhteistä oikeastaan kaikelle etänä tapahtuvalle henkilöstön kehitykselle on se, että siinä vastuu oppimisen etenemisestä ja seurannasta siirtyy enemmän oppijalle itselleen. Tämä kannattaa aina huomioida motivoinnissa, henkilökohtaisen oppimisen ohjaamisen mahdollistamisessa, sekä itsensä johtamisen keinojen esille tuomisessa.

Käytännössä tapojen valinta on aina tilannekohtaisen arvioinnin tulos. Onko organisaatiolla resursseja järjestää erillisiä koulutustilaisuuksia tai kursseja? Ovatko halutut oppimistulokset sellaisia, että niihin tarvitaan paljon käytännön harjoitusta, ja voidaanko sitä ylipäättäen tukea teoreettisella tai simuloitulla oppimisella? Mikäli oppiminen voidaan integroida päivittäiseen työhön, niin usein se kannattaa; tämä voidaan tehdä esimerkiksi antamalla oppijalle uusia työtehtäviä (niin pääasiallisia kuin pienempiäkin kokonaisuuksia osaksi tuttua työtä), ja tukemalla niissä selviytymistä vaikkapa mentoroinnilla. Tarkkoja ohjeita ei ole olemassa, sillä sekä organisaatiot, oppijat, kuin tavoitteetkin määrittävät valintoja niin voimakkaasti. Vaihtoehtojen hyötyjen ja haittojen punnitseminen rauhallisesti kyllä auttaa useimmiten oikeiden valintojen tekemisessä, tai ainakin ratkaisut tulevat olemaan enemmän parempia kuin huonompia.

Viestintää käsitellään hieman erikseen eri muotojen kohdalla, muuta siitäkin on syytä nostaa esille yleisiä pointteja. Esimerkiksi neuvojen ja palautteen kysyminen voi monelle olla etäympäristöissä haastavampaa kuin yhdessä työskennellessä (ja tietysti joillekin taas helpompaa), joten on syytä varmistaa, että toimijoille on olemassa mahdollisimman matalan kynnyksen viestintäkanavia, ja että he tietävät, millä kanavalla minkälaisia kysymyksiä ja yhteydenottoja voi esittää. Esimerkiksi uusille tekijöille voi tehdä oman kanavan organisaation käyttämään viestintäohjelmaan, ja kertoa sen tarkoituksen olevan juurikin kaikenlaisten kysymysten esittäminen matalalla kynnyksellä. Kaikille kommunikointi tekstikanavilla tai videolla ei todellakaan tule luonnostaan, joten ohjeet viestintäkanavien käytöstä tulee olla selkeät, ja helposti saatavilla.

7.1 Perehdytys

Perehdytys on yksi henkilöstönkehityksen yleisimmistä muodoista, sillä käytännössä jokaisessa työsuhteessa ja tehtävässä on oltava jonkinlainen perehdytysvaihe. Mitä

paremmin se suunnitellaan ja toteutetaan, sitä nopeammin henkilö pääsee todella toteuttamaan tehtävänsä. Etäympäristöissä perehdytykseen kuuluu kuitenkin monia haasteita, joihin tulee osata varautua.

Ensimmäinen on se, että esimerkkisuoritusten näyttäminen ruudun välityksellä on haastavaa. Ruudunjakotoiminnoilla voidaan toki lähettää suoraa kuvaa siitä, mitä omalla näytöllä tapahtuu, mutta perehdyttävälle voi olla haastavaa esitellä kokonaisuuksia. Suorituksia ei myöskään pysty samalla tavalla seuraamaan vierestä kuin samassa paikassa työskennellessä. Esimerkkisuorituksen jälkeen perehdyttävä usein siirtyy opettelemaan ja toteuttamaan tehtävää itse, perehdyttäjän palatessa omiin töihin. Mikäli työtä tehtäisiin samassa tilassa, kommunikointi olisi helpommin jatkuvaa ja mahdollista tehdä muiden töiden lomassa.

Etäperehdytykseen on siis syytä luoda suurempi määrä niin kirjallista materiaalia kuin videoitakin, joiden avulla etäperehdyttävä voi helpommin tarkkailla omaa suoritustaan. Perehdyttävälle on entistäkin tärkeämpää viestiä tarkoin se, mitä häneltä odotetaan, miten hänen kehitystään seurataan, ja miten hänen tulee itse siitä raportoida. Laaja, ajantasainen, ja selkeä materiaali myös osaltaan helpottaa sitä kuilua, jonka viestinnän haasteet etäympäristöihin luovat. Esimerkiksi uuden työntekijän voi olla vaikeampi kysyä neuvoa esihenkilöltään tai kollegoiltaan tietokoneen välityksellä, kuin jos hän työskentelisi samoissa tiloissa. On myös mahdollista, ja pandemian aikana yleistäkin, että toimija on aloittanut organisaatiossa tapaamatta kasvatusten ketään sen jäsentä tai edustajaa. Tämä korottaa yhteydenpidon kynnystä entisestään.

7.2 Työssäoppiminen ja mentorointi

Henkilöstönkehityksen yksi selkeimmistä mutta kuitenkin usein unohtuva osuus on työssä oppiminen, jota tapahtuu päivittäin. Jokainen työntekijä kehittää osaamistaan tekemällä työtään ja kohtaamalla työssään uusia haasteita. Tätä tapahtuu organisaation toimista riippumatta, mutta työssä oppimista tukemalla ja ohjaamalla henkistä pääomaa voidaan tehokkaasti lisätä suhteellisen pienin panostuksin. Tässä on olennaista tuntea henkilöstö ja heidän omat tavoitteensa, jotta heille voidaan antaa vastuita ja mahdollisuuksia, joihin he tarttuvat mielellään ja joissa he pääsevät kehittämään itseään haluamaansa suuntaan, ja jotta organisaatio voi hyödyntää tuota oppimisen halua omiin tarkoituksiinsa.

Henkilöstönkehityksen kokonaisuutta pohtiessa on hyvä tiedostaa myös tämä ”orgaaninen” kehitys, jota organisaation sisällä tapahtuu. Etenkin etäympäristöissä tällainen oppiminen korostuu, sillä itseohjautuvuus on niissä keskeisempää kuin toimistotyössä.

Työssä oppimiseen linkittyy vahvasti mentorointi, jota organisaatioissa kannattaa hyödyntää, sillä se on usein palkitsevaa sekä mentoroitavalle että mentoroijalle, ja sillä varmistetaan, että syntynyt henkinen pääoma ei ole yhden henkilöstön edustajan omistuksessa, vaan se hyödyttää organisaatioita laajemminkin, eikä esimerkiksi katoa, mikäli osaaja vaihtaa työpaikkaansa. Mentoroinnissa on useita hyötyjä, joista yksi on se, että mentoreilla on monesti paljon esihenkilöitä tai kouluttajia enemmän aikaa opastaa ”kädestä pitäen”, antaa jatkuvaa palautetta, sekä vastalla oppijan kysymyksiin. Oppijan on myös usein helpompi kommunikoida mentorin kanssa, kun tämä ei ole esimerkiksi suorassa esihenkilösuhteessa tähän nähden. Mentori kykenee olemaan itse usein yhteydessä mentoroitavaan myös etätyöympäristöissä; kommunikaation helpottaminen nousee tärkeään asemaan tilanteessa, jossa kommunikoinnille on selkeästi tavallista enemmän haasteita. On myös mahdollista, että esihenkilöiden on helppo ”unohtaa” yksittäisiä työntekijöitä tilanteessa, jossa he ovat ikään kuin vain nimiä listassa, joten mentorikäytännöillä voidaan varmistaa se, että kukaan ei jää pahasti työympäristön ulkopuoliseksi.

On kuitenkin syytä muistaa, että useimmiten mentorit ovat itsekkin uudessa ja uusia taitoja vaativassa tilanteessa. Mentoriksi ei synnytä, eikä välttämättä opita pelkällä ydintehtävän osaamisella, vaan myös mentorointiosaamista on syytä kouluttaa. Mentorien kouluttaminen ja tukeminen on siis sekin yksi osa-alue henkilöstönkehitystä, ja usein myös keskeisen tärkeä sellainen, sillä kokonaisuutena onnistunut mentorointi kehittää sekä mentorin että mentoroitavan osaamista. Lähtökohta voi olla sekin, että mentori osaa halutun työtehtävän itse, mutta tarvitsee tuekseen oman mentorin, jonka tehtävänä on opastaa opastamisessa; tällaisin tavoin henkilöstönkehitys rakentaa monimutkaisia osaamisen ja ihmissuhteiden verkostoja, jotka kannattaa aina rakentaa hallitusti, ja ylläpitää harkitusti.

7.3 Koulutukset

Perehdytyksen ohella koulutukset ovat helpoiten suunniteltavissa ja muokattavissa olevia oppimisen mahdollistavia tilanteita. Koulutuksia voidaan järjestää monin erilaisin metodein. Metodit tulee aina valita tavoitteita peilaten, ja niitä voidaan yhdistellä halutun lopputuloksen saavuttamiseksi. Metodeissa on keskeistä se, palveleeko niiden kautta oppiminen työtehtävissä tarvittavan osaamisen hankkimista. Onko oppimisen sisältö ja muoto varmasti relevanttia tavoitteiden ja työympäristön vaatimusten kannalta? Onko sisältö ja mahdolliset harjoitukset juuri tälle yleisölle sopivan haastavaa? Kyetäänkö tavoitteet sanoittamaan selkeästi, ja kyetäänkö yhtä selkeästi osoittamaan, että valitut metodit auttavat yksilöistä noiden tavoitteiden saavuttamisessa?

Koulutusmetodeja on monenlaisia, ja ne voidaan jakaa kategorioihin esimerkiksi oppijoiden määrän mukaan. Isoille ja pienille ryhmille sekä yksilöille voidaan tarjota erilaista koulutusta. Metodien valinnassa määrittävänä tekijänä ovat usein resurssit, ja käytössä olevat laitteet ja ohjelmistot. Etäympäristöjen etu on se, että tiloista ei tarvitse yleensä huolehtia, ja kaikilla osallistujilla on käytössään tietokone; toki kaikki tietokoneet eivät välttämättä pysty samaan suoritustasoon kuin toiset, joten tämä pitää huomioida koulutusta suunnitellessa. On myös keskeistä huomioida osallistujien kokonaisuus: mikäli he tekevät samankaltaista työtä samankaltaisissa ympäristöissä, niin sisältö voi olla tarkkaa ja tietyllä tavalla jäykkää, mutta mitä erilaisempia tehtäväkuvauksia joukosta löytyy, sitä enemmän sisällön on kyettävä joustamaan.

7.3.1 Erilaisia metodeja

Tähän on koottu joukko erilaisia metodivaihtoehtoja, ja ne on jaoteltu ryhmäkokojen mukaan. Kannattaa muistaa, että suurten ryhmien metodeja voi usein soveltaa pienemmille määrille, mutta pienille ryhmille tai yksilöille tarkoitettuja keinoja harvemmin pystyy ottamaan käyttöön isojen ryhmien kanssa. Osa metodeista voi vaikuttaa enemmän keskustelunherättäjinä ja jäänrikkojina, mutta niitä voidaan monesti käyttää myös todellisten työelämätaitojen rakentamiseen; hyvä ohjaaja kykenee arvioimaan erilaisten metodien käytännöllisyyttä erilaisissa tilanteissa, ja yhdistelemällä rakentamaan niistä kokonaisuuksia, jotka toimivat sekä yhteishengen ja keskustelun että aidon työelämäosaamisen rakentajina. Metodit ja jaottelu on otettu teoksesta Swart et al. 2004, luvusta 9, ja niitä on sovellettu etäympäristöjen vaatimusten ja mahdollisuuksien mukaisiksi.

Suuret ryhmät

Luennot: Etäympäristöissä luennot ovat usein houkuttelevin ja halvin keino, sillä luentoja voidaan tallentaa, joten niitä ei tarvitse aina pitää uudestaan, ja seuraajamäärä on käytännössä rajaton, ellei kyse ole nimenomaan "livenä" seurattavasta luennosta, jolloin alustat usein asettavat jotain rajoituksia seuraajamäärään. Luennoilla voidaan välittää suuri määrä informaatiota suurelle määrälle seuraajia, ja verkkoympäristöissä on saatavilla lähes rajaton määrä luennoitsijoita, toki aiheesta riippuen. Organisaatiot voivat myös hankkia valmiita luentoja, ja henkilöstö voi itse päättää, koska haluaa katsoa tallenteen. Luennon heikkous on kuitenkin se, että se ei osallista katsojia, ja etenkin etäympäristössä tämä voi tarkoittaa sitä, että osallistujan mielenkiinto herpaantuu helposti. Siksi on parasta, että luentoja käytetään vain vapaaehtoisen oppimisen keinona, sillä silloin oppija on itse valinnut

seurata luentoa, ja luultavasti keskittyy siihen paremmin. Luennot on myös parasta yhdistää muihin metodeihin, jolloin osallistaminen lisää keskittymistä.

Tapaustutkimukset: ryhmälle esitellään tarkasti jokin ennakkotapaus, jonka pohdinnan kautta he omasta näkökulmastaan perehtyvät mahdollisiin ratkaisuihin ja heikkouksiin. Tapaustutkimukset etenevät usein luennon tavoin, mutta siihen kuuluu myös aktiivista osallistumista, kun oppijat laitetaan pohtimaan mahdollisia ratkaisuja ja niiden etuja ja haittoja. Siksi tapaustutkimuksiin perustuvassa oppimisessa on pakko olla jonkinlaisia ryhmäkokojen rajoituksia, mutta etäluennoissa on usein se hyvä puoli, että osallistujat voidaan jakaa pienempiin ryhmiin tapaustutkimuksen esittelyn jälkeen. Tällöin oppimisen ohjaaja ei kuitenkaan pysty tarkkailemaan ja ohjaamaan kaikkia, ja on olemassa riski, että osa oppijoista jättäytyy osallistavassa osiossa taka-alalle.

Aivoriihet: Luennoinnin sijaan osallistujat laitetaan keskustelemaan aiheesta keskenään, mikä jälleen rajoittaa osallistujien määrää. Keskusteluissa tulisi aina olla ohjaaja, joka varmistaa, että puheenvuorot pidetään lyhyinä ja kaikki osallisina, jotta erilaiset näkökulmat tulisivat vahvasti esille. Etäympäristöissä keskustelu on helppo pitää sellaisena, että kukin puhuu omalla vuorollaan, ja ohjaajan on helppo varmistaa, että jokainen saa vuoronsa. Aivoriihissä on kuitenkin aina riskinä, että keskustelu ei pysy tarpeeksi tiukasti aiheessa, ja mikäli ohjaaja haluaa sallia vapaan ajatustenvaihdon, tämä riski on aina olemassa.

Keskustelut ja väittelyt: jos aivoriihessä osallistujat edistävät yhteistä aihetta keskustelun kautta, väittelyyn nojaavissa keskusteluissa tarkoitus on korostaa erilaisten näkemysten vastakkaisuutta, toki jossain määrin yhteistä kokonaisuutta etsien. Rakennetussa väittelyssä keskustelijoita ohjataan rikkomaan omia ajattelumallejaan ja etsimään uusia ajattelutapoja. Väittelytilanteessa ohjaajan tulee ennalta tuntea ryhmät, jotta väittelystä saisi jotain irti. Voi myös olla, että etäympäristö tekee väittelystä haastavaa, kun heittäytymiseen on vaikeampi kannustaa.

Pelit: erilaiset pelit ovat etäympäristöihin otollisesti sopivia, sillä tietokone- ja verkkoalustat mahdollistavat todella monipuoliset ja teknisesti pätevästi toteutetut pelitilanteet. Kaikenlaista oppimista voidaan pelillistää, ja pelien kautta voidaan rakentaa myös yhteisöllisyyttä, ja keventää usein muutoin raskaan tuntuisia koulutusilaisuuksia. Opitun tiedon testaaminen tietokilpailuilla voi olla yksi hyvä keino tähän, ja sellaiseen löytyykin paljon erilaisia alustoja. On myös syytä seurata erilaisten pelillisten koulutusilaisuuksien kehitystä, sillä ne ovat tulevaisuudessa varmasti suuri kasvuala. Ohjaajan tulee kuitenkin varmistaa, että pelillistäminen ei tee koulutuksesta liian viihteellistä tai kepeää, sillä monesti pelit saattavat

painottaa enemmän hauskuutta kuin selkeitä oppimistuloksia. Pelit eivät kuitenkaan ole pelkästään mitään hauskoja tutustumisleikkejä, vaan niiden kautta voidaan esimerkiksi simuloida todellisia työtilanteita, jolloin niistä on potentiaalisesti todella suuri hyöty käytännön työnteon kannalta.

Pienet ryhmät

Siirtyminen suurista ryhmistä pieniin tapahtuu etäympäristöissä yleensä tavallistakin helpommin, sillä alustoilla voidaan jakaa osallistujat automaattisesti pienryhmiin, joiden välillä ohjaaja pystyy liikkumaan vapaasti. Ongelmana on monesti se, että mikäli ryhmiä on paljon, ohjaaja ei pysty juurikaan ohjaamaan yksittäisten ryhmien toimintaa, vaan vastuu oppimisesta siirtyy osallistujille. Siksi on tärkeää, että ohjeet pienryhmien toimintaan ovat selkeät, ja mielellään kirjalliset.

Pienryhmäkeskustelut: pienissä ryhmissä voidaan hyvin käydä keskustelua aiheesta kuin aiheesta, ja mikäli tätä on edeltänyt luento, niin osallistujat pääsevät kätevästi tuomaan esille omia näkökulmiaan ja palottelemaan niitä toistensa kanssa. Niissä on usein korkea interaktiivisuus, mutta jotkut osallistujista saattavat jäädä sivustaseuraajiksi, mikäli ryhmässä on yksi tai useampi aktiivinen keskustelija, joka ei huomaa antaa tarpeeksi tilaa muille. Ohjaaja ei pysty yleensä moderoimaan tällaisia keskusteluita, mikäli niitä on useampia kuin ohjaajia. Kirjalliset ohjeet ja jonkinlaisen kirjallisen tuotoksen teettäminen voivat auttaa, ja ainakin niillä varmistetaan, että ryhmässä on jonkinlaista toimintaa, vaikka niilläkään ei voida aina varmistaa sitä, että osallistuminen on tasapainoista.

Karuselli: karusellin ideana on, että osallistujat käyvät kahdenkeskisiä keskusteluja vaihtuvilla pareilla. Tämäkin on helppo toteuttaa etänä, kun osallistujien ei tarvitse fyysisesti liikkua, eikä suuremmillakaan osallistujamäärillä synny ylimääräistä meteliä useista keskusteluista. Karusellilla voidaan varmistaa, että kukaan osallistuja ei voi jäädä tai jättäytyä sivuun keskusteluista, mutta toisaalta keskustelujen moderoiminen muuttuu käytännössä mahdottomaksi. Joillekin keskusteleminen videon välityksellä voi tunti tuntua epäluonnolliselta ja siksi haastavalta, mutta toisille tavallisetkin keskustelut voivat olla sellaisia. Ohjaajan kannattaa tutustua osallistujien profiiliin jo etukäteen, jotta keskusteluinnostuksesta saisi jotain kuvaa, ja antaa selkeät aiheet ja ohjeet keskustelujen etenemiselle, jotta kaikki saisivat niistä ainakin jotain irti.

Jana: janalla tarkoitetaan tavallisesti sitä, että osallistujat fyysisesti liikkuvat huoneessa tai tilassa kuvitteellisen janan mukaan, jossa eri päädyt kuvastavat vastakkaisia näkemyksiä.

Janan tarkoituksena on havainnollistaa mielipide- ja näkemuseroja, joista asettelun jälkeen voidaan keskustella. Etäyhteyksillä tämä tapahtuu helposti, ja janan sijasta voidaan käyttää vaikkapa nelikenttiäkin. Janan käyttö lienee parhaimmillaan jonkinlaisena matalan kynnyksen jäänmurtajana, jonka avulla osallistujat voivat tutustua toisiinsa, ja nähdä selkeästi erilaisten ihmisten ja näkemysten kirjjon.

Pienryhmäkilpailut: keskinäisen kilpailutilanteet luomisella osallistujia voidaan kannustaa aktiiviseen suorittamiseen. Etenkin etäyhteyksillä tämä voidaan toteuttaa osana erilaisia *pelejä*, joita tietokoneosallistumiseen on saatavilla paljonkin. Kilpailutilanne voi lisätä osallistujien energiaa, motivaatiota, ja yhteishenkeä, mutta siinä on riskinä vastakkainasettelujen mahdollinen syntyminen tai klikkiytyminen.

Yksilöt

Yksilöille yleisimpiä kouluttamisen muotoja ovat aiemmin käsitellyt **perehdytys ja mentorointi**, sekä **valmennus**, joka toimii monella tapaa mentoroinnin tavoin, mutta ohjaajana toimii esihenkilö tai erillinen kouluttaja kokeneemman työtoverin sijaan. Lisäksi yksilöille kannattaa valmistella **tarkastuslistoja**, joiden avulla he voivat seurata ja suunnitella omaa oppimistaan. Tarkastuslistat ovat erittäin hyödyllisiä etenkin etäympäristöissä, joissa tietoa etsitään monesti useista eri paikoista. Lisäksi yksilöillä on syytä teettää **kyselyitä**, joilla selvitetään heidän omia mielenkiinnon kohteitaan osana kouluttamista, ja joiden kautta he voivat paremmin hahmottaa omia vahvuuksiaan ja kehittämiskohteitaan.

8. Motivointi

Yksilön motivaatio on ehkäpä keskeisin oppimistuloksia määrittävä tekijä. Oppimisen tavat, motivaatio oppia, ja oppimistulokset ovat kaikki toisistaan riippuvaisia, joten oppimisen ohjaajan tulee pyrkiä vaikuttamaan yhdessä sekä tapoihin että motivaatioon, jotta tulokset olisivat parhaita mahdollisia. Tässä oppaassa on aiemmin puhuttu yksilöllisen oppimisen tavoista sekä erilaisista metodeista, ja nyt on syytä painottaa, että oppijoiden tunteminen, tunnistaminen, ja onnistunut metodien valinta on keskeistä myös motivaation kannalta, ja näiden yhteisvaikutus on se, joka luo oppimistuloksia.

On esitetty, että motivaatio syntyy yksilön halusta ymmärtää maailmaa, antaa sille merkityksiä, ja olla tehokas niissä asioissa, joita itse arvostaa (ks. esim. Wlodkowski 2004). On siis tärkeää selvittää oppimisen merkitys yksilölle, ja etsiä yksilöllisiä syitä sille, miksi itse kukin kuuluu juuri kyseiseen organisaatioon. On luonnollisesti selvää, että iso osa työntekijöistä tekee työtä turvatakseen tulotonsa ja sitä kautta hyvinvointinsa, mutta etenkin asiantuntijayhteisöissä syitä on yleensä aina muitakin. Kysykää itseltänne, että mikä saa juuri teidän henkilökuntanne hakeutumaan sille alalle, jolla te työskentelette. Mitä he haluavat? Miksi he tekevät sitä työtä, mitä tekevät? Millaisia arvoja ja asenteita heiltä itseltään löytyy? Mikäli näihin kysymyksiin löytyy vastauksia, niin mahdollisuudet motivointiin ovat loistavia. Muistuttakaa oppijoita siitä, että miten he voivat hyödyntää oppimiskokemuksensa mahdollisuuksia omassa arjessaan, ja miten se auttaa heitä tekemään olemaan tehokas niissä asioissa, joita he itse arvostavat. Kaikkien koulutuksien kannattaa alkaa selityksellä siitä, että miksi tämä koulutus on olemassa, ja mitä käytännön hyötyä siitä on niin organisaatiolle kuin osallistujallekin. Mikäli henkilöstölle ei voida vastata, kun he miettivät, miksi ovat mukana tai mitä hyötyä tästä on, on heidän motivaationsa todennäköisesti matala, ja siten niin ovat myös oppimistulokset.

Asiantuntijaorganisaatiot ovat usein etulyöntiasemassa motivaation suhteen, sillä henkilöstö on usein koulutautunut ja tehnyt paljon töitä päästäkseen juuri sinne, missä ovat. Heillä on myös usein tavoitteena kehittää itseään, ja se motivoi oppimiseen lähes automaattisesti. Tätä ei kuitenkaan koskaan kannata ottaa itsestäänselvytenä, ja motivointiin on syytä kiinnittää aina huomiota. Parhaimmat asiantuntijat myös saattavat helposti tehdä uravalintojaan sillä perusteella, että missä he voivat parhaiten kehittyä ja oppia lisää, joten oppimiseen tukevan kulttuurin rakentaminen on syytä tuoda osaksi strategisen henkilöstönkehityksen kokonaisuutta. Tätä voidaan tehostaa työnantajamielikuvamarkkinoinnin kautta, ja se kannattaa ottaa osaksi rekrytoinnin kokonaisuutta.

9. Etänä tapahtuvan henkilöstönkehityksen riskit

Riskit etätyössä ovat usein samanlaisia kuin toimistotyössäkin, mutta ne saattavat olla vaikeampia tunnistaa tai käsitellä. Ilman selkeää kontaktia henkilöstöön, ohjaajan on usein haastava arvioida, että kuinka hyvin henkilöstönkehityksessä on onnistuttu. Yksilöt saattavat jäädä syrjään tai jopa tipahtaa kelkasta, ilman että sitä aina välttämättä huomataan ajoissa. Tämä riski on kaikessa etätyössä, ja se tulee huomioida myös henkilöstöä kehitettäessä.

Monipuolisten ja matalan kynnyksen kommunikaatiokanavien taitava käyttö auttaa ehkäisemään tätä riskiä, tai ainakin pitämään ohjaajan paremmin kärryillä siitä, että kuinka henkilöstöllä sujuu. Myös aktiivinen palautteenanto ja palautteen pyytäminen voivat auttaa.

Kommunikaatio on muutoinkin etätyön selkeä potentiaalinen ongelmakohta – toki ehkäpä myös toimistotyössäkin. Kirjallisten ohjeiden luominen ja helppo saatavuus auttavat tässä usein. Etäympäristöissä on kuitenkin tavallistakin tärkeämpää varmistaa, että oppijat tietävät tarkoin, että mitä heiltä odotetaan, miten tavoitteita on tarkoitus saavuttaa, ja millaista viestintää heiltä odotetaan. Joillekin kirjallinen viestintä voi olla suullista helpompaa, mutta useimmille se on monesti haastavampaa, ja kaikkia pieninä pidettyjä ongelmia ei välttämättä tuoda tietoon, ennen kuin on liian myöhäistä. Etäympäristöissä ongelmat myös helposti kasaantuvat, kunnes niitä on liikaa korjattavaksi, ainakaan kovin helposti.

Mikäli tavoitteita ei viestitä selkeästi ja tehokkaasti, niin riskinä on, että itseohjautuvuuteen nojaava etäoppiminen suuntautuu väärin. Tällöin yksilö saattaa oppia menetelmiä ja tapoja, jotka ovat itse asiassa virheellisiä ja jopa haitallisia. Selkeä viestintä helpottaa tätäkin, ja usein kannattaakin varmistaa, että ohjeet on ymmärretty oikein, esimerkiksi pyytämällä oppijoita sanoittamaan itse, että miten he ovat tavoitteet ymmärtäneet, ja miten he aikovat käytännössä lähestyä toteuttaa oppimistaan. Jatkuva interaktiivisen viestinnän ja raportoinnin vaatimus voi joskus tuntua raskaalta, mutta useimmiten se on huomattavasti parempi vaihtoehto, kuin toimia väärinymmärrysten varassa pidempiä aikoja. Koska itseohjautuvuus on suurta, on syytä varmistaa usein ja tarkoin, että sen kanssa pysytään oikealla suuntimalla.

Voi myös olla, että yksilöä ei kiinnosta ottaa vastuuta omasta oppimisestaan, eikä oppimista tapahdu, ellei sitä rakenneta ylhäältä-alas-mallisesti. Tätä voidaan toki ehkäistä jo motivoinnilla, josta aiemmassa luvussa puhuttiin, ja lisäksi on syytä pyrkiä tunnistamaan oppijoiden yksilöllisiä tapoja ja periaatteita, mitä oppimiseenkin tulee, jos vain resurssien puitteissa mahdollista. On turhauttavaa, mikäli oppimisodotuksiin ei olekaan vastattu; itseohjautuvuudesta huolimatta, tai ehkä jopa siitä johtuen, ohjaajan on syytä varmistaa, että

tuon vastuu on annettu oikein perusteiden oikeille henkilöille. Aina tilannetta ei tiedosta huolimatta kyettä korjaamaan, mutta ainakin silloin säästyy ikäviltä yllätyksiltä.

Muistakaa siis hakea aktiivisesta palautetta henkilöstöltä, ja seurata heidän työssäjaksamistaan huomioiden myös aktiivisen oppimisen aiheuttama lisärasite etenkin henkiseen jaksamiseen: haastava asiantuntijatyö rasittaa aivoja, ja niin tekee myös oppiminen, riippumatta siitä, että nauttiiko henkilö työstään. Pitäkää viestintä riittävän selkeänä ja yksinkertaisena niissä asioissa, joissa selkeys ja yksinkertaisuus ovat riittäviä. Ja ennen kaikkea, muistakaa katsoa henkilöstöä joukkona aktiivisia toimijoita, jotka osallistuvat omaan kehitykseensä enemmän kuin kukaan ulkopuolinen toimija.

10. Onnistumisen mittaaminen, palaute, ja strategian kehittäminen

Hyväkään suoritus oppimisen suunnittelussa ja toteutuksessa ei kanna pitkälle, mikäli prosessin jälkeen ei suoriteta tarkkaa retrospektiota. Organisaatiot tarvitsevat jatkuvasti uutta osaamista, ja yksilöt uusia haasteita, jotta edistystä voisi tapahtua, ja jotta organisaatiot kykenisivät pysymään oman alansa aallonharjalla, etenkin globaalien kilpailun värittämässä yritysmaailmassa. Oppimiskokemuksesta pitää saada tuloksia, mutta jos noita tuloksia ei kyetä toisintamaan, ja parantamaan, niin hyöty jää lopulta varsin vähäiseksi.

Ensinnäkin on keskeistä pyrkiä mahdollisimman tarkoin selvittämään, että onko koulutuksesta tai oppimisesta ollut hyötyä. Tämä ei useinkaan ole helppoa, ja selvittäminen tapahtuu monesti sanallisten itsearvioiden kautta. Mikäli mahdollista, kannattaa mukana aina pitää määrällistä arviointia, mikäli työnteon tunnuslukujen kautta on mahdollista, mutta useimmiten on ”tyydyttävä” laadulliseen arvioon. Oppijoita kannattaa aina kuulla, ja heille tulee antaa mahdollisuus antaa palautetta oppimiskokemuksesta, jotta sitä voidaan jatkossa kehittää. Tätä on syytä harrastaa niin lyhyellä kuin pitkälläkin tähtäimellä: kannattaa antaa mahdollisuus palautteenantoon sekä oppimisen aikana ja heti sen jälkeen, kuin myös myöhemminkin, kun uusia opittuja taitoja on päästy testaamaan aidoissa ympäristöissä. Palaute on parhaimmillaan silloin, kun sitä annetaan puolin ja toisin, ja siinä missä oppijalle tulee antaa palautetta tämän suorituksesta, kannattaa palautetta myös aktiivisesti hakea itselleen.

Siinä missä palautteen avulla kannattaa kehittää oppimiskokemuksia ja oppimisen tapoja paremmiksi, myös koko henkilöstönkehityksen kokonaisuutta on syytä aktiivisesti tarkastella. Ei kannata olettaa, että parhaitenkaan valmisteltu strategia olisi täydellinen, tai ikuinen, sillä ympäristö kaiken taustana on jatkuvassa muutoksessa. Aina tarvitaan uusia taitoja uusiin tilanteisiin, joten oppimisen ajankohtaisuuden eteen on syytä nähdä vaivaa. Käytännön kokemusten kautta saadaan varmasti aina uusia ajatuksia ja mahdollisuuksia, joten oppimisen ohjaajan on syytä pitää avoin mieli omia suunnitelmiaan kohtaan, eikä koskaan ajatella niiden olevan valmiita. Yksilöiden oppiminen on elinikäinen prosessi, ja samaa voi sanoa oppimisesta ja kouluttamisesta tapahtumina ja kokemuksina.

Lähteet

Garavan, T. 2007. *A Strategic Perspective on Human Resource Development*. Advances in Developing Human Resources 2/2007. ABI/INFORM Global.

Honey, P.; Mumford, A. 1992. *The manual of learning styles*. Maidenhead.

<https://esseepankki.proakatemia.fi/laadukas-pesto-analyysi/>

<https://www.priimalaskenta.fi/laskenta-blog/paras-tapa-tehd%C3%A4-yrityksen-swot-analyysi>

Mankin, D. 2001. *A model for human resource development*. Human Resource Development International, 4:1, 65-85. Routledge.