



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

PERTTI MYLLYMÄKI

Metsäasiantuntijan osaamisen varmistamisen E-learning-materiaalin kehittäminen

JOHTAMISEN JA PALVELULIIKETOIMINNAN YAMK-
TUTKINTO-OHJELMA
2023

Tekijä(t) Myllymäki, Pertti Johannes	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Maaliskuu 2023
	Sivumäärä 66	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi Metsäasiantuntijan osaamisen varmistamisen E-learning-materiaalin kehittäminen		
Tutkinto-ohjelma Johtamisen ja palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma		
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli suunnitella ja toteuttaa E-learning-koulutuskokonaisuus metsäasiantuntijoiden käyttöön. Koulutuskokonaisuuden tavoitteena oli parantaa metsäasiantuntijoiden kaupallista osaamista. Työn tilaajan tarve puukaupan ja palvelumyynnin E-learning-koulutuksille muodostui yrityksen strategiasta. Strategian mukaisten investointien kautta tulee tarve hankkia enemmän puuta ja myydä enemmän palveluita Suomessa. Lisäksi piti huolehtia siitä, että asiakaskokemus pysyy erinomaisena. E-learning-koulutuksen tavoitteena oli varmistaa tämän strategian toteutuminen metsäasiantuntijoiden osaamisen varmistamisen kautta. E-learning-materiaali suunniteltiin toimimaan myös apuvälineenä perehdyttämisessä ja toimintamallien kertaamisessa.</p> <p>Kehittämistyön lähestymistapana oli konstrukttiivinen tutkimus, koska työn kehittämistyöntuloksena luotiin uusi E-learning-materiaali. Tutkimusosuudessa käytettiin tiedonkeruumenetelminä benchmarkingia ja teemahaastatteluja. Benchmarkingin avulla saatiin kerättyä arvokasta tietoa siitä, millaisia E-learning-materiaaleja muilla yrityksillä on käytössä ja miten niitä hyödynnetään. Haastatteluiden avulla puukaupan E-learning-materiaali kytkettiin tiiviimmin asiantuntijoiden arkeen ja täsmennettiin E-learning-materiaalin tuottamisen toimintamallia Metsä Groupissa.</p> <p>Puukaupan E-learning-materiaalit päätettiin julkaista kolmen koulutuksen kokonaisuutena. Näistä kaksi ensimmäistä saatiin käyttöön opinnäytetyön tekemisen aikana. Kokeusten perusteella koulutukset on koettu toimiviksi perehdyttämisessä sekä kokeneempien asiantuntijoiden osaamisen kehittämisessä.</p>		
Asiasanat metsäasiantuntijat, puukappa, metsäpalvelumyynti, asiakaskokemus, E-learning, perehdyttäminen, osaamisenvarmistaminen		

Author(s) Myllymäki, Pertti Johannes	Type of Publication Master's thesis	Date March 2023
	Number of pages 66	Language of publication: Finnish
Title of publication Developing E-learning material for ensuring competence of forest specialists		
Degree programme Degree Programme in Management and Service Business		
<p>The goal of this thesis was to design and implement an E-learning training package for forest experts. The goal of the training was to improve the commercial skills of forest experts. The subscribers need for this E-learning training was formed from a strategy according to which, through investments, there would be a need to acquire more wood and sell more forest services in Finland. In addition, it was necessary to ensure that the customer experience remained excellent. The aim of the E-learning training was to ensure the realization of this strategy by ensuring the competence of forest experts. The E-learning material was designed to serve as a tool in initiation with new workers and ensuring competence of experienced workers.</p> <p>The approach of the development work was constructive research because a new E-learning material was created as a result of the development work. Benchmarking and thematic interviews were used as data collection methods in the research part. With the help of benchmarking, it was possible to gather valuable information about what kind of E-learning materials other companies use and how they are utilized. Through the interviews, the E-learning material was more closely connected to the everyday life of the forest experts, and the operating model for producing E-learning material at Metsä Group was clarified.</p> <p>It was decided to publish the E-learning materials as a set of three trainings. The first two of these were put into use during the thesis. Based on experiences, the trainings have been found to be effective in orientation and also in developing the skills of more experienced experts.</p>		
Key words Forestexperts, woodtrade, forest service, customer experience, E-learning, initiation, verification of competence		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 TAUSTA JA TAVOITTEET	7
2.1 Kohdeorganisaatio.....	7
2.2 Metsäasiantuntija.....	8
2.3 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset	10
2.4 Tietoperusta ja viitekehys	11
3 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT	14
3.1 Konstruktiivinen tutkimus.....	14
3.2 Haastattelut.....	16
3.3 Benchmarking	18
3.4 Aineiston käsittely ja analyysi	21
4 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	23
4.1 Osaamisen määritelmä	23
4.2 Osaaminen asiantuntijaorganisaatiossa	25
4.3 Osaamisen kehittäminen organisaatiossa	26
4.4 Osaamisen varmistaminen	28
4.5 Perehdyttäminen.....	30
5 SÄHKÖINEN OPPIMISYMPÄRISTÖ	32
5.1 Oppimisen psykologiset perusteet.....	32
5.2 Erilaiset oppijat työyhteisössä.....	34
5.3 Itseopiskelu	36
5.4 E-learning	38
6 TUKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET	42
6.1 Benchmarking	42
6.1.1 Toteutus	43
6.1.2 Tulokset	44
6.2 Teemahaastattelut.....	46
6.3 Teemahaastattelu 1	47
6.4 Teemahaastattelu 1 tulokset	49
6.4.1 Kurssin rakenne ja sisältö	49
6.4.2 Perehdyttäminen	51
6.4.3 Osaamisen varmistaminen	51
6.5 Teemahaastattelu 2	52
6.6 Teemahaastattelu 2 tulokset	52
7 E-LEARNING-MATERIAALIN KEHITTÄMINEN	54

7.1 Ensimmäisen E-learningin suunnittelu	55
7.2 Toisen E-learningin suunnittelu	58
7.3 Toimintamalli E-learning koulutusmateriaalin suunnitteluun	61
8 POHDINTA	64
LÄHTEET	
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Osaamisen kehittäminen on nykyään mukana käytännössä jokaisen organisaation strategiassa tavalla tai toisella. Tämä on loogista, koska osaamisen ja oppimisen on, kiistattomasti monen lähteen kautta, todettu olevan yhteydessä organisaation menestymiseen. Osaamisen merkitys on tiedostettu myös opinnäytetyön tilaajaorganisaatiossa ja siihen on panostettu viime vuosina paljon. Asiat voidaan kuitenkin aina tehdä paremmin ja tehokkaammin. Jatkuva parantaminen on ollut pitkään toimintatapana Metsä Groupissa ja sen periaatteen avulla on saavutettu monia hyviä asioita, kuten asiakkaan sähköinen palvelukanava Metsäverkko. Tämä verkkopalvelu on myös hyvä esimerkki siitä, ettei palvelu ole koskaan valmis. Tarjottavaa palvelua pitää koko ajan tarkastella kriittisesti, sekä kuunnella asiakkaiden palautteita pysyäkseen kehityksessä mukana.

Uudistuminen onkin yksi työn tilaajan arvoista ja näkyy siten vahvasti henkilöstön arjessa. Metsä Groupilla uudistumisesta on tehty henkilöstön asia ja koko henkilöstö pääseeikin kattavasti osallistumaan uudistusten suunnitteluun ja siten vaikuttamaan lopputulokseen. Tätä ajatusta tulee hyödyntämään myös tämä opinnäytetyö, E-learning-materiaalin suunnitteluun tullaan osallistamaan henkilöstön kehittäjäryhmää. Lisäksi E-learning-koulutusten tuotantoprosessin kuvaamiseen pääsevät osallistumaan henkilöt, jotka koulutusmateriaaleja työssään tekevät.

Kehittyvä tekniikka tuo mahdollisuuksia ja muuttuva maailma antaa toisaalta haasteita kehittää toimivampia tapoja oppia ja perehtyä myös omatoimisesti uusiin asioihin. E-learning-materiaalit ovat yksi oppimisen tapa, mikä on noussut enemmän esiin, kun ihmiset ovat korona-ajassa totuttautuneet tekemään enemmän töitä etänä. Työn tilaajalla on tarve kehittää työntekijöiden omatoimista osaamisen kehittämistä kasvavan liiketoiminnan takia. Osaamisen kehittämisen runkona toimii perehdyttämisprosessi, jota voidaan tukea kokonaisuuteen sopivalla ja toimivalla E-learning-kokonaisuudella.

2 TAUSTA JA TAVOITTEET

Opinnäytetyön aiheena olevan E-learning-materiaalin kehittämislle tulee tarve työn tilaajan strategiasta investoida Suomeen ja sitä kautta lisätä suomalaisen puun käyttöä. Puunkäytön lisääntyessä tarvitaan enemmän puukauppaa tekeviä asiantuntijoita, sekä tehokkaampia keinoja myös vanhojen metsäasiantuntijoiden osaamisen kehittämiseen ja varmistamiseen. Osaavan henkilöstön kautta on mahdollista saavuttaa osto- ja myyntitavoitteet, ja siten vastata kestäväen kasvun haasteisiin, sekä tuottaa ylivoimaista asiakaskokemusta. Tämän työn keskiössä on puukauppaan liittyvä E-learning-kokonaisuu, joka tulee liittymään osaksi olemassa olevaa E-learning-koulutusten tarjontaa. Uusille E-learning-koulutuksille tulee olemaan tarvetta myös puukauppaan liittyvien koulutusten jälkeen, joten on viisasta tässä samalla tarkastella materiaalin tuottamisen toimintamalleja ja siten ottaa opiksi jatkoa ajatellen.

Työn tilaajalla on jo käytössä runsaasti E-learning-materiaalia. Materiaalit ovat kootuna Intranetistä löytyvässä E-learning-osiossa, missä sisältö on ryhmitelty oletuksena työntekijän roolin mukaisesti omiksi kursseiksi. Osa kursseista on määritelty pakollisiksi ja niiden suorittamisen seuraaminen on esihenkilön vastuulla. Kurssien suorittamisen seuranta tapahtuu pääosin HR-järjestelmän kautta, mutta tarjolla on vielä sellaisiakin kursseja, joissa ei ole linkkiä järjestelmään ja seuranta on siten osin manuaalista. Kaikissa uusissa materiaaleissa linkitys toimii ja seuranta on siten helpompaa. Kurssi-tarjonnasta voi suorittaa vapaasti myös sellaisia kursseja, joita ei ole määritelty omaan roolin kuuluviksi.

2.1 Kohdeorganisaatio

Metsä Group on vastuullisesti toimiva suomalainen metsäteollisuuskonserni, joka on aloittanut toimintansa vuonna 1934 Metsäliitto Oy:nä. Vuodesta 1947 asti yhtiö on ollut osuuskunta ja viimeisin suuri muutostyö konsernissa on tehty 2012, kun Metsäliitto-konserni muutti nimensä Metsä Groupiksi ja uudisti yritysilmensä. Konsernin emoyritys on yli 90 000 suomalaisen metsänomistajan omistava Metsäliitto Osuuskunta. Metsä Groupissa toimii viisi liiketoiminta-aluetta. Metsäliitto Osuuskuntaan suoraan kuuluvat Metsä Forest ja Metsä Wood, sekä osuuskunnan tytäryhtiöt Metsä

Tissue, Metsä Board ja Metsä Fibre. Metsä Group valmistaa uusituvasta ja 100 % jäljitettävästä pohjoisesta puusta tuotteita ihmisten arkeen. Puuraaka-aineen täydellisesti hyödyntävän liiketoiminnan ytimenä ovat pehmo- ja tiivispaperit, kartonki, sellu, puutuotteet sekä puunhankinta ja metsäpalvelut. Metsä Groupin toimintaa ohjaavat arvot ovat: luotettavuus, yhteistyö, vastuullinen tuloksenteko ja uudistuminen. (Metsä Group, 2021.)

Opinnäytetyön tilaajana toimii Metsä Forest, joka edustaa Metsä Groupin puunhankintaa ja metsä- ja luonnonhoitopalveluita sekä palvelee metsänomistajia ja puuta käyttävää teollisuutta. Metsä Forestin tavoitteena on olla kokonaisvaltaisesti omistajajäsenensä paras kumppani metsäasioissa ja tuottaa kaikki tarvittavat palvelut helposti yhden metsäasiantuntijan kautta. Vuonna 2020 Metsä Forest hankki noin 33 miljoonaa kuutiometriä puuta pääosin suomalaisilta metsänomistajilta, mikä tarkoittaa noin 35 000 tehtyä puukauppaa. Metsä Forest on suomen suurin puun ostaja ja on viime aikoina panostanut vahvasti metsänomistajille suunnattujen palveluiden kehittämiseen niin perinteisesti, kuin digitaalisestikin. (Metsä Group, 2021.)

2.2 Metsäasiantuntija

Metsä Forestilla kaikille omistajajäsenille nimetään oma metsäasiantuntija, joka auttaa kaikissa metsä- ja jäsenasioissa (Metsä Forest, 2021). Näin ollen kaikki palvelut ja apu löytyy saman yhteyshenkilön kautta, mikä tuo metsäasiantutijalle kohtuullisen laajan osaamistarpeen. Metsä Group investoi merkittävästi Suomeen ja lisää puunkäyttöään tulevaisuudessa, joten tarvitaan uusia asiantuntijoita myös normaalin vaihtuvuuden lisäksi. Uusien asiantuntijoiden osaamistarpeeseen on pyritty vastaamaan perehdyttämissuunnitelmalla, kattavilla koulutusmateriaaleilla ja osaamisen tukemisella. Osaamisen kehittämisessä on suuri vastuu metsäasiantuntijalla itsellään ja perehdyttämissuunnitelman teemoihin sopivien E-learning-materiaalien kehittämisellä haetaan tähän omatoimiseen opiskeluun tukea, sekä työnantajan suuntaan toimivaa automatisoitua raportointia osaamisen tasosta.

Metsäasiantuntija vastaa puukaupasta, metsäpalveluiden myynnistä sekä hyvästä asiakaskokemuksesta omalla maantieteellisesti määritellyllä toimialueellaan.

Toimialueeksi määritellään käytännössä kunta tai useampia kuntia. Joissain poikkeuksellisen suurten kuntien alueella toimii useampi metsäasiantuntija, jolloin toimialue rajataan jonkin maatieteellisen rajan, kuten maantien tai vesistön, mukaan. Työ on hyvin itsenäistä ja vastuu omasta osaamisesta ja työn laadusta on vahvasti metsäasiantuntijalla itsellään, mutta tukea on hyvin tarjolla omalta tiimiltä, osaamisen ja markkinoinnin asiantuntijalta ja lähiesihenkilöltä.

Metsäasiantuntija vastaa omassa työssään oston ja myynnin hinnoittelusta, tekemiensä kauppojen laadusta, sekä metsälaki-, sertifiointi- ja ympäristöasioista. Metsäasiantuntija pitää aktiivisesti yhteyttä metsänomistajiin ja suunnittelee heille metsänhoitotöitä ja hakkuita metsäluonnon monimuotoisuus ja työturvallisuus huomioiden. Iso osa metsäasiantuntijan työstä on suunnitella ostamansa ja myymänsä työmaat valmiiksi siten, että organisaation operatiivisesta toiminnasta vastaavat operaatioasiantuntijat ja yrittäjät voivat toteuttaa puunkorjuu- ja metsänhoitotyöt. Metsäasiantuntija vastaa omien asiakkuuksiensa osalta asiakaskokemuksesta ja mahdollisten reklamaatioiden hoitamisesta yhdessä tukevan organisaation kanssa siten, että ainoat asiakkaan suuntaan näkyvät kasvot kuuluvat omalle metsäasiantuntijalle.

Metsäasiantuntija neuvoo metsänomistajia kaikissa metsäomaisuuden hoitoon ja Metsäliitto Osuuskunnan jäsenyyteen liittyvissä asioissa. Kun metsäasiantuntija on yhteydessä jäseneseen, hän varmistaa yhteystiedot ja korjaa ne tarvittaessa. Kun metsäasiantuntija toimii näin, asiakasrekisteri pysyy ajan tasalla. Lisäksi metsäasiantuntija osallistuu markkinointiin muun organisaation tukemana siten, että erilaisissa tilaisuuksissa on mukana oikeasti metsänomistajarajapinnassa toimivia asiantuntijoita. Osana markkinointia on myös sidosryhmäsuhteiden hoitaminen omalla vastuualueellaan. Merkittävimpiä paikallisia sidosryhmiä ovat paikallismediat, yrittäjät, Metsänhoitoyhdistykset ja metsäalan viranomaistoimija Metsäkeskus. Paikallinen metsäasiantuntija toimii näiden toimijoiden kanssa viikoittain ja siten on erittäin tärkeää ylläpitää hyviä suhteita ja edistää toimivaa yhteistyötä, jotta voi menestyä hyvin omassa tehtävässään.

Metsäasiantuntijalta vaaditaan substanssiosaamisena soveltuva metsäalan koulutus. Lisäksi vaaditaan hyvät vuorovaikutustaidot, joiden avulla metsänomistajien kanssa asioiminen ja toimenpiteiden ehdottaminen käy luontevasti. Metsäasiantuntijalla pitää olla halua kontaktoida ja olla yhteydessä metsänomistajiin kaikissa käytössä olevissa

kanavissa. Metsäasiantuntijalta vaaditaan myös kykyä itsenäiseen ja tulokselliseen työhön, eli pitää hallita talouden ja hinnoittelun perusasiat ja ohjata omaa toimintaansa erilaisten raporttien ja talouslukujen tietojen pohjalta. Metsäasiantuntijan pitää pystyä tekemään päätöksiä itsenäisesti ja tarvittaessa nopealla tahdilla. Ajokortti ja kyky selvittää itsenäisesti liikenteessä ovat välttämättömiä.

2.3 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Metsä Forestin osaamisen kehittämisen työkaluna käytettävän E-learning-materiaalin sisältöä ja selvittää miten materiaaliin voidaan lisätä osaamisen varmistamisen elementtejä. Kehitettävä materiaali on suunnattu ensisijaisesti puukaupan- ja metsäpalveluiden uusille asiantuntijoille tukemaan heidän palveluosaamistaan ja kaupantekotaitojaan. Tuotettava materiaali palvelee osana perehdyttämissuunnitelmaa työsuhteen vaiheessa, jossa uusi asiantuntija on jo päässyt tekemään käytännön työtä mentorin tukemana sekä opiskelemaan ohjeita ja toimintatapoja itsenäisesti. Tällöin hän voi jo yhdistää omaa osaamistaan E-learningin-materiaaliin ja siten läpäistä E-learningin lopputentin ja osoittaa hallitsevansa vaadittavat asiat. Tämän tenttiosion rakenne tulee kehittymään opinnäytetyön seurauksena, koska sellaista ratkaisua ei ole vielä tilaajaorganisaatiolla käytössä.

Tavoitteena on rakentaa yhteensä kolme E-learning-koulutusta, joihin saadaan sisällytettyä koko puukaupan/palvelumyyntitapahtuman elinkaari, aina kontaktin ottamisen ennakkovalmistautumisesta jälkimarkkinointiin. Läpäistystä koulutuskokonaisuudesta välittyisi sitten automaattisesti merkintä HR-järjestelmään, josta se on esimerkiksi esihenkilön helposti tarkistettavissa.

Ensin on selvitettävä tarkalleen työn tilaajan toiveet ja tarpeet tuotettavalle koulutusmateriaalille. Tätä määrittelyä varten on jo projektiryhmä olemassa. Seuraavaksi on selvitettävä palvelutuottajan tekniset mahdollisuudet koulutusten toteuttamiseen. Kun tiedetään mitä halutaan, voidaan tietoperustan ja tutkimuksen keinoin selvittää, miten vaadittavat elementit tulee sisällyttää materiaaleihin ja millainen on toimiva E-learning-koulutuskokonaisuus. Opinnäytetyössä on varmasti perusteltua käsitellä koko kyseessä olevan E-learning-kokonaisuuden sisältöä ja rakennetta, mutta painotus on

osaamisen varmistamisessa. Tietoperustan ja tutkimustulosten pohjalta saadaan yksityiskohtainen määrittely koulutusten sisällöstä ja sen jälkeen voidaan liiketoiminnan luvalla aloittaa materiaalin tuottaminen.

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää uudenlainen, itsenäistä oppimista tukeva E-learning-materiaali, johon on sisällytetty osaamisen varmistamisen osio. Samalla tarkennuu E-learning-materiaalien tuottamisen toimintamalli, jota voidaan sitten hyödyntää jatkossa uusien E-learning-materiaalien rakentamisessa. Jotta tavoitteeseen päästään pitää opinnäytetyössä saada vastaukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

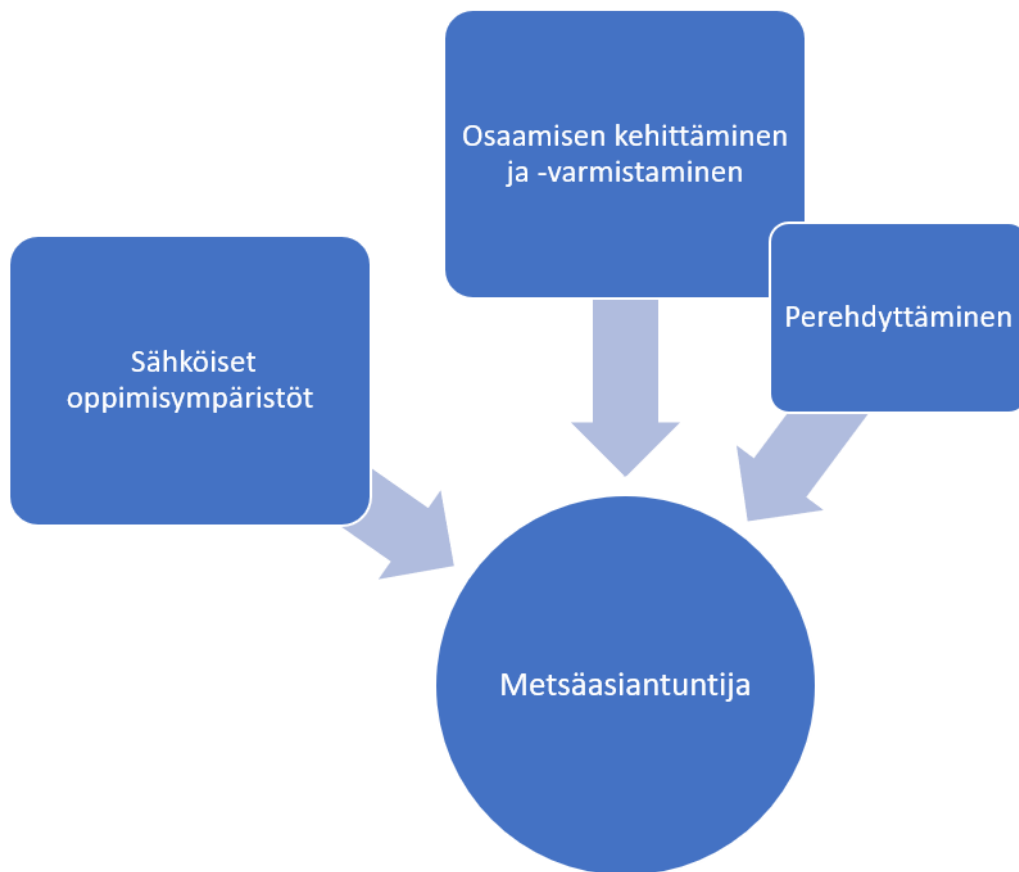
- Miten osaamisen varmistamisen voi sisällyttää E-learning-koulutukseen?
- Millainen on tavoitteen mukaisen E-learning-koulutusmateriaalin rakenne?
- Miten tavoitteen mukainen E-learning-materiaali tukee metsäasiantuntija perehtymistä?
- Miten E-learning-materiaalin tuottamisen toimintamallia voidaan parantaa?

2.4 Tietoperusta ja viitekehys

Tämän opinnäytetyön ylätasoinen tietoperusta on osaamisen kehittäminen, joka on yrityksessä strategisesti tärkeä osa-alue. Yrityksen kilpailukyky on kiinni siitä, mitä osataan ja enenemässä määrin myös siitä, miten nopeasti pystytään oppimaan uutta. Kaikki ne prosessit ja toimenpiteet, joilla toimintaa pyritään kehittämään sisältyvät osaamisen kehittämisen kokonaisuuteen. Osaamisen kehittämisen kokonaisuus koskettaa jokaista työntekijää siten, että heillä on edellytykset kokea työnsä mielekkäänä ja saavuutta onnistumisen kokemuksista. (Viitala ja Viitala, 2021, luku 3, kohta ”osaamisen kehittäminen”.) Osaamisen varmistaminen liittyy vahvasti osaamisen kehittämiseen ja osaamisen tasoa on perinteisesti mitattu erilaisilla osaamiskartoituksilla, joiden perusteella on sitten suunniteltu koulutuksia ja muita osaamisen kehittämisen toimenpiteitä. Näin on tehty myös Metsä Forestissa ja tässä työssä on tavoitteena kartoittaa osaamisen varmistamisen mahdollisuudet osana E-learning-koulutuksia.

Opinnäytetyön muita keskeisiä käsitteitä ovat metsäasiantuntija, perehdytysuunnitelma, perehdyttäminen, sähköinen oppimisympäristö, osaamisen kehittäminen ja

osaamisen varmistaminen. Nämä käsitteet edellä kuvailtujen lisäksi muodostavat opinnäytetyön viitekehyksen, joka on kuvattu kuviossa 1.



Kuvio 1. Opinnäytetyön viitekehys

Tämän opinnäytetyön keskiössä on metsäasiantuntija, jonka osaamista pyritään kehittämään ja varmistamaan. Osaamisen varmistaminen on tärkeää, koska Metsä Forestin toimintaa ohjaavat selkeät prosessit ja toisaalta myös tavoite erinomaiseen asiakaskokemukseen. Näin ollen esihenkilöillä ja johdolla pitää olla realistinen käsitys henkilöstön osaamisesta. Perehdyttäminen on merkittävässä roolissa siinä, miten nopeasti uusi metsäasiantuntija oppii työssään vaadittavat taidot ja siten selviytyy omista työtehtävistään itsenäisesti. Tällöin perehdyttäminen tapahtuu perehdyttämissuunnitelman mukaisen rungon avulla, jossa jokaiselle osaamisalueelle on nimetty perehdyttäjä tai mahdollinen muu tiedon lähde. Perehdyttäminen on merkittävää myös kokeneemille metsäasiantuntijoille, koska toimintaympäristö muuttuu erittäin nopeaan tahtiin ja uutta tietoa pitää omaksua ja yhdistellä olemassa olevaan.

Sähköiset oppimisympäristöt ovat erittäin hyvä työkalu tukemaan oppimista. Sähköisessä oppimisympäristössä olevaan oppimateriaaliin voidaan lisäksi yhdistää osaamisen varmistamiseen sopivia osia. Järvisen ym. (2006, s. 214–217) määritelmän mukaan mikä tahansa tieto-olio, jota voidaan käyttää oppimisessa, opetuksessa tai koulutuksessa digitaalisesti tai perinteisesti on oppimisaihio. Kyseessä on tietoverkon välityksellä toimiva, muokattava ja uusissa käyttötilanteissa toimiva materiaali, jota on mahdollista yhdistellä uudellaisiksi kokonaisuuksiksi tarpeen mukaan. Etuja ovat kustannustehokkuus, uudelleenkäytettävyys, räätälöitävyys ja adaptiivisuus.

3 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT

Ojasalon ym. (2014, s. 52) mukaan on tärkeää suunnitella, minkälaisen lähestymistavan mukaisesti kehittämistyötä aletaan suunnittelemaan. Tämä valinta ohjaa koko kehittämistyön strategiaa ja ohjaa sopivien tutkimusmenetelmien valintaan. Valittua lähestymistapaa ei kannata seurata liian orjallisesti, vaan kehittämistyöhön kannattaa poimia siihen sopivia piirteitä myös valitun lähestymistavan ulkopuolelta. Näin tehtäessä valinnat pitää perustella hyvin. Opinnäytetyön tavoitteena on toteuttaa kolme E-learning-koulutusta ja niistä jokaisen tuottaminen tulee tapahtumaan vähän eri tavalla. Ensimmäinen nojautuu vahvasti teoriatietoon ja Metsä Forestista valmiiksi löytyvään osaamiseen ja kokemukseen. Seuraaviin kahteen koulutukseen päästään sitten hyödyntämään benchmarkingin tuomaa lisätietoa, sekä haastattelemalla kerättävää palautetta ensimmäisestä koulutuksesta. Koska opinnäytetyö etenee prosessimaisesti ja sen tavoitteena on rakentaa konkreettinen E-learning-koulutusten kokonaisuus, on opinnäytetyön lähestymistavaksi valittu konstruktiivinen tutkimus.

Tutkimusmenetelmiksi opinnäytetyöhön on valittu ryhmissä ja yksityisesti toteutettavat teemahaastattelut ja benchmarking, koska ne sopivat valittuun lähestymistapaan, sekä tukevat parhaalla mahdollisella tavalla tietoperustasta saatavaa teoriatietoa.

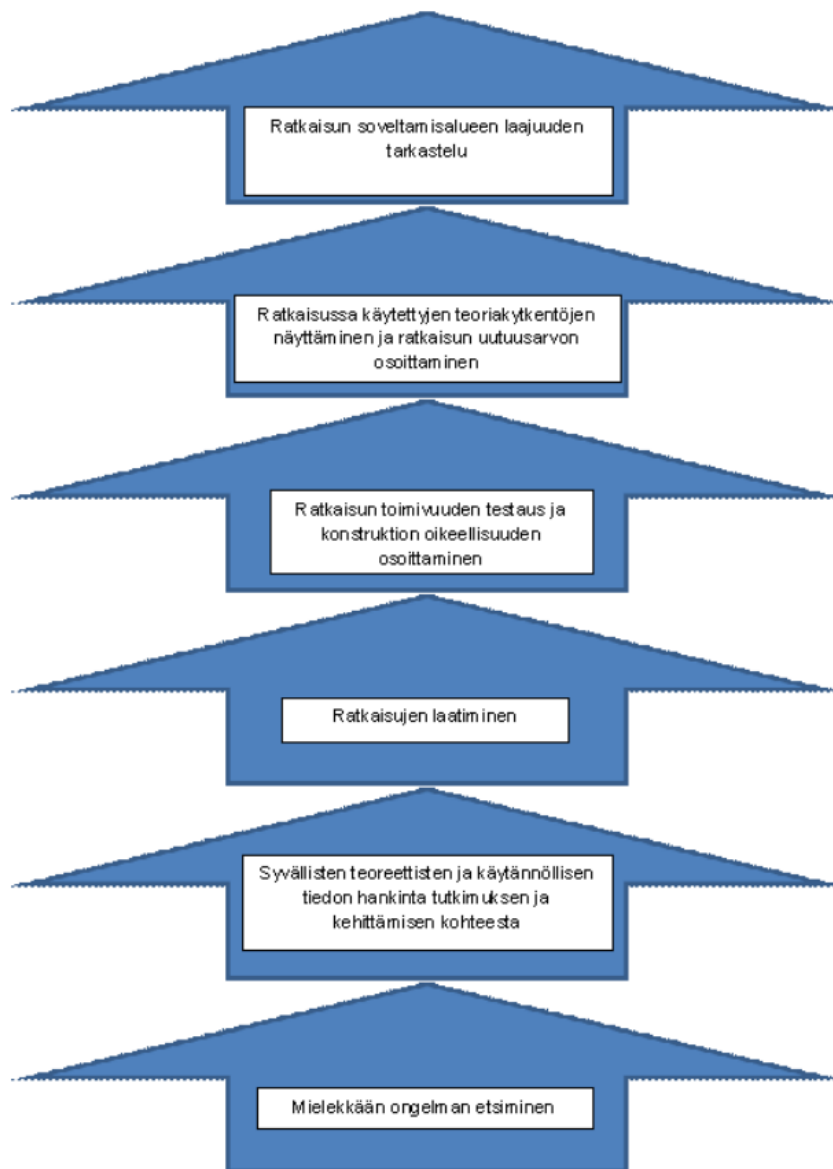
3.1 Konstruktiivinen tutkimus

Opinnäytetyön lähestymistavaksi on valittu konstruktiivinen tutkimus, koska tavoitteena on tuottaa uudenlainen E-learning-koulutuksen malli, sekä kehittää ja tehostaa E-learning-koulutusten tuottamisen prosessia. Uudentyyppisen ratkaisun perusteluksi on tarkoitus hyödyntää olemassa olevaa teoriatietoa, sekä yhdistää sitä tiedonhankintamenetelmien kautta hankittuun tietoon. Ojasalo ym. (2014, s. 66) kertovat konstruktiivisen tutkimuksen soveltuvan hyvin tilanteeseen, missä tavoitteena on saada aikaan jokin konkreettinen tuotos, joka on uusi ja olemassa olevaa ratkaisua parempi ratkaisu konkreettiseen ongelmaan. Tutkimuksen ytimessä ovat konkreettinen ongelma, teoriatieto ja käytännön merkitys.

Puusa ja Juuti (2011, s. 282–284) toteavat, että konstruktiiivisen tutkimusprosessin tulee tuottaa organisaatiolle menetelmä tai työkalu, joka auttaa ratkaisemaan käytännössä todetun ongelman. Konstruktiiivisen tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa johtamiseen tai kehittämiseen liittyviä työkaluja. Prosessi menee parhaimmillaan niin, että siinä yhdistyvät teoreettiset ja käytännölliset tavoitteet, sekä onnistutaan luomaan ympäristö, missä käytännön toimijat ja tutkijat kohtaavat. Tästä kohtaamisesta muodostuu tilaisuus kehittää erilaisia työkaluja.

Tässä opinnäytetyössä konstruktiiivisen tutkimusprosessin elementit ovat hyvin edustettuna. Käytännössä tarvitaan ratkaisu metsäasiantuntijoiden osaamisen kehittämiseen ja sen varmistamiseen, missä E-learning-koulutuksilla on merkittävä rooli. E-learning-koulutus on konkreettinen työkalu osaamisen varmistamiseen. Lisäksi E-learning-koulutusten tuottamiseen liittyvää toimintamallia tarvitsee kehittää. Kun toimintamalli saadaan toimimaan tehokkaammin, on mahdollista säästää aikaa ja resursseja sekä saada tehtyä laadukkaampia koulutuksia. Puusan ja Juutin (2011, s. 283) mukaan konstruktiiivisessa tutkimuksessa tutkija osallistuu aktiivisesti työkalun kehittämiseen. Erityispiirteenä on myös se, että tutkimusprosessissa syntyy menetelmä tai työkalu, jota voidaan hyödyntää myös laajemmin. Tämä toteutuu tässä työssä hyvin, koska työn tekijä on jäsenenä E-learning-koulutuksia kehittävässä työryhmässä ja osallistuu aktiivisesti myös tuotantoprosessiin. E-learning-materiaalin tuotantoprosessia voidaan hyödyntää muuallakin, kuin ainoastaan Metsä Forestilla.

Kuvio 2 selventää konstruktiiivisen tutkimusprosessin etenemistä lineaarisella mallilla Ojasalon ym. (2015, s. 67) mukaan. Lineaarinen malli on helposti hahmotettava ja yksinkertainen, mutta tähän kehittämistyöhön pitää lisätä ajatus siitä, miten kehittämistyötä voidaan jatkaa, vaikka prosessi on tavallaan käyty läpi. Joudutaan siis palamaan ainakin ratkaisujen laatimisen ja niiden toimivuuden testaamisen ja konstruktion oikeaksi osoittamisen askeliin.



Kuvio 2. Konstruktiivisen tutkimuksen prosessin lineaarinen malli (Ojasalo ym. 2015, s. 67)

3.2 Haastattelut

Haastattelu on hyvin paljon käytetty tiedonkeruun menetelmä ja sen avulla saadaan kerättyä nopeasti syvällistä tietoa kehittämisen kohteesta. Haastattelu sopii tähän opinäytetyöhön hyvin, koska sen avulla voidaan korostaa yksilön mahdollisuuksia vaikuttaa itseään koskevaan kehityskohteeseen. (Ojasalo ym. 2015, s. 106.)

Lisää tukea haastattelun käyttämiseen tämän tyyppisessä opinnäytetyössä antavat Hirsijärvi ja Hurme (2008, s. 34–35), heidän mukaansa haastattelutilanteen välitön kielellinen vuorovaikutus luo mahdollisuuden syventää vastauksia ja saatavia tietoja. Koska haastattelutilanteessa ollaan vuorovaikutuksessa haastattelijan ja haastateltavan välillä, on mahdollista saada syvempää ymmärrystä haastateltavan motiiveihin. Lisäksi ei kielelliset vihjeet ja eleet auttavat haastattelijaa ymmärtämään paremmin vastausten sisältöä.

Haastattelijan tehtävänä on saada välitettyä haastateltavan ajatukset, käsitykset, kokemukset ja tunteet työhön. Se, millä tavalla haastattelija lähestyy aihetta, riippuu haastattelijan motiiveista ja aiheesta. Käytännössä aihetta voi lähestyä epäsuorasti, esimerkiksi kuvia tulkitsemalla tai sitten menemällä suoraan aiheeseen eli kysymällä. (Hirsijärvi ja Hurme, 2008 s. 41.)

Tässä opinnäytetyössä käytetään suoraa lähestymistapaa, koska tavoitteena on saada haastateltavat kertomaan kokemuksiaan julkaistusta E-learning-materiaalista tai sitten saada syvempää ymmärrystä E-learning-materiaalin suunnittelu- ja tuotantoprosessiin.

Hirsijärvi ja Hurme (2008, s. 43–44) toteavat, että haastattelut eivät ole kaikki samantlaisia ja ne eroavat toisistaan siinä, miten paljon haastattelija ohjaa haastattelutilannetta. Haastattelun ohjaamisesta käytetään termiä strukturointi ja sen aste määrittääkin haastattelunimikkeen. Haastattelunimikkeet eivät ole täysin standardisoituja, mutta selvyuden vuoksi tässä luettelo haastattelunimikkeistä:

- Standardoitu lomakehaastattelu
- Strukturoimaton haastattelu
- Puolistrukturoitu haastattelu
- Teemahaastattelu
- Syvähaastattelu
- Kvalitatiivinen haastattelu

Opinnäytetyöhön on suunnitelmassa haastatella E-learning-materiaaleja tuottavan yhteistyökumppanin edustajaa. Tavoitteena on tarkentaa materiaalin tuottamiseen liittyvän toimintamallin toimivuutta ja mahdollisesti löytää siihen kehitysajatuksia ja siten kehittää ja tehostaa E-learning-koulutusten valmistumista. Tässä haastattelussa tullaan

käyttämään teemahaastattelua, jonka Hirsijärvi ja Hurme (2008, s. 47–48) kuvaavat olevan puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jossa joitain teemoja ja aihepiirejä on valittu etukäteen, mutta tilanteeseen voidaan kuitenkin tuoda uusia näkökulmia haastattelun edetessä. Teemahaastattelulle on tyypillistä se, että haastateltava tai haastattelutavat ovat kokeneet tietyn tilanteen tai asian, mitä haastattelu koskee. Teemahaastattelu kohdistuu tutkittavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin ja siinä voidaan tutkia myös yksilökokemuksia, tunteita, ajatuksia sekä hiljaista tietoa. Näin ollen teemahaastattelu sopii hyvin E-learning-materiaalin tuottamisen toimintamallin kehittämiseen.

Metsä Forestissa on olemassa valmiina kehittäjäryhmä, joka koostuu osaamisen kehittämisen työkaluja käyttävistä asiantuntijoista. Tämän ryhmän kanssa on tarkoitus toteuttaa ryhmähaastattelu, jotta saadaan mukaan loppukäyttäjän osallistava näkemys ja sitä kautta paremmin käyttöön soveltuvaa koulutusmateriaalia. Ojasalon ym. (2014, s. 111–112) mukaan ryhmähaastattelun keskeisin etu yksilöhaastatteluun verrattuna on se, että ryhmän dynamiikka nostaa todennäköisesti aiheesta esille uusia näkökulmia. Ryhmähaastattelussa olisi hyvä olla kaksi vetäjää, että haastattelussa tulee käsitellyksi ennakoon määritellyt teemat ja toisaalta haastatteliijoilla on myös mahdollista kirjata ylös haastateltavien esiin tuomat ajatukset ja reaktiot.

3.3 Benchmarking

Benchmarkingin perustana on kiinnostus siihen, miten muut toimijat toimivat ja menestyvät. Tutkittava kohde voi olla esimerkiksi oman organisaation toinen osasto tai prosessi tai täysin toinen organisaatio. Tässä tutkimusmenetelmässä pyritään tutkimaan hyvin menestyviä organisaatioita toimialaan katsomatta ja löytämään menestyksen syitä. Kun menestyksen tekijät on löydetty, voidaan ne sitten ottaa käyttöön omassa organisaatiossa soveltuvilta osin. (Ojasalo ym. 2014, s. 186.)

Tuominen (2005, s. 5) kuvaa benchmarkingin olevan jatkuva ja järjestelmällinen prosessi, joka tukeutuu parhaiden menetelmien ja toimintatapojen tunnistamiseen, ymmärtämiseen ja soveltamiseen. Tavoitteena on aina oman organisaation suorituskyvyn kehittäminen ja siinä onnistuminen edellyttää tietynlaista nöyryyttä, jotta voi tunnustaa

jonkun toisen organisaation olevan parempi jossain. Näin on mahdollista saavuttaa sama hyvä taso, tai jopa ylittää se soveltamalla ja kehittämällä toimintamalleja vielä pidemmälle.

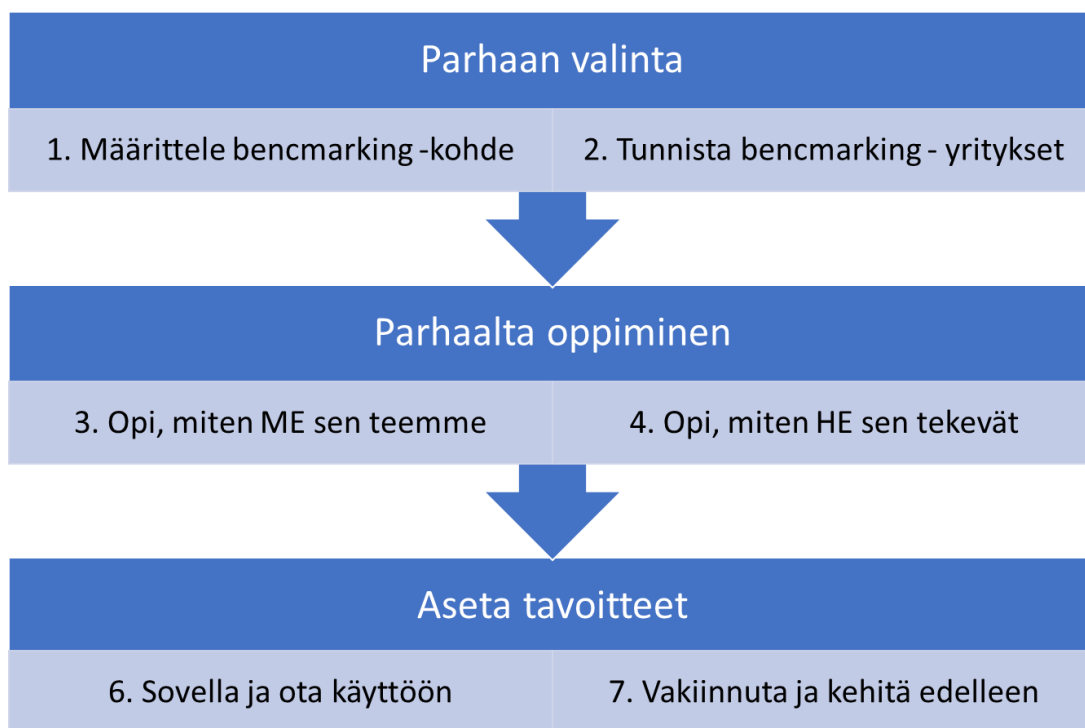
Benchmarking voidaan toteuttaa neljällä eri tavalla. Sisäisessä benchmarkingissa yritys vertailee oman tekemisensä tasoa eri toimintojensa tai yksiköidensä välillä. Tätä tapaa voisi hyödyntää myös työn tilaajaorganisaatiossa joissain asioissa, mutta E-learning-ympäristö on koko konsernissa sama. Kilpailijan benchmarkingissa yritys pyrkii löytämään oman alansa huippuorganisaatioita vertailukohdaksi omaan tekemiseensä. Tämä toiminta tulisi kuitenkin olla enemmän, kuin julkisista lähteistä löydettyjen lukujen vertailemista. Pitää pystyä luomaan luottamuksellinen yhteistyösuhde ja sen kautta löytää hyvät käytännöt tunnuslukujen takaa. Yhteistyön tulisi johtaa myös molemminpuoliseen hyötyyn. Toiminnallisessa benchmarkingissa yritys pyrkii kehittämään toimintaansa tekemällä vertailua oman toimialansa ulkopuolisiin yrityksiin. Tämä on toimiva ratkaisu, koska osa toiminnoista ei ole millään tavalla toimialasidonnaisia ja parhaat käytännöt saattava löytyä oman toimialan ulkopuolelta. Toimialan benchmarkingissa etsitään yritysryhmänä alan parhaita käytäntöjä siten, että ei vaaraneta liian yksityiskohtaisen tiedon leviämistä. Ajatuksena on se, että jokainen tuo ”pöytään” jotain hyviä toimintamalleja omasta yrityksestään ja sitten kaikki hyötyvät jaetusta tiedosta. (Vuorinen, 2013, s. 160.)

Tuominen (2016, s. 8–10) on kuvannut benchmarking-prosessin seitsemän prosessiaskeleen avulla. Nämä prosessiaskeleet ovat kuvattuna kuviossa 3. Ensimmäiseksi määritellään benchmarkingin kohde. On tärkeää tietää ja pystyä rajaamaan mitä kehityskohdetta lähdetään benchmarkingin avulla kehittämään. Kun on määriteltä mitä lähdetään kehittämään, on toisessa vaiheessa pystyttävä tunnistamaan sopivat yritykset, jotka ovat parempia tai kelpaavat ainakin esimerkiksi kehitettävässä asiassa. Parhaiden benchmarking-yritysten valinta tapahtuu vertailemalla suorituskkyä joillakin valituilla KPI-mittareilla tai määrittelemällä menestyksen syyt prosessien kautta. Kolmannessa vaiheessa pitää hahmottaa, miten valittu kehitettävä asia toimii omassa yrityksessä. Pitää siis pystyä mittaamaan benchmarkingin kohteena olevan prosessin suorituskky, sekä kuvaamaan toimintatavat. Tässä määrittelyssä pitää kiinnittää erityistä huomiota suorituskkyä mittaaviin tekijöihin. Neljännessä vaiheessa pyritään oppimaan, miten vertailuun valituissa yrityksissä toimitaan. Samalla tehdään vertailu,

missä määritellään syyt suorituskyyeroihin ja valitaan parhaat prosessit, menetelmät ja toimintatavat.

Tuomisen (2016, s. 8–10) mukaan benchmarkingille pitää asettaa tavoitteet kohdassa viisi. Silloin määritellään mitä halutaan saavuttaa välittömästi, lyhyellä tähtäimellä ja pitkällä tähtäimellä. Kuudennessa vaiheessa tavoitteita lähdetään toteuttamaan suunnittelemalla muutokset ja niiden aikataulu. Tässä vaiheessa sovelletaan löydettyjä menetelmiä, toimintatapoja ja muita oman prosessin suoristusta parantavia elementtejä. Seitsemännessä vaiheessa seurataan valittujen muutosten vaikutusta yrityksen tehokkuuteen. Tämä tehdään valittujen mittareiden avulla ja tavoitteena on varmistaa, että benchmarkingin kautta tunnistettu taso saavutetaan ja jopa ylitetään. Samalla määritellään pitkän tähtäimen suunnitelma ja tarvittaessa aloitetaan benchmarking-prosessi alusta.

Benchmarking-prosessiin kuuluu näiden edellä mainittujen askelten lisäksi vertailuvaiheet, joissa valitaan parhaiten asetettuja tavoitteita tukevat vertailukohteet. Ensimmäisessä vertailussa valitaan parhaat benchmarking-yritykset. Tämä valinta pyritään tekemään mitattavissa olevien määreiden avulla esimerkiksi pääoman kiertonopeus. Tässä vaiheessa on erittäin tärkeää, että käytössä on vertailukelpoista aineostoa omasta ja benchmarking-yrityksestä. Kun tiedetään mihin yrityksiin verrataan, tehdään toinen vertailu, jossa vertaillaan kyseisten yritysten valittuja prosesseja. Tavoitteena on löytää se prosessi, joka mahdollistaa vertailtavan yrityksen paremman menestyksen. Vasta tämä mahdollistaa todellisten benchmarking-hyötyjen saavuttamisen. (Tuominen, 2016 s. 11–13.)



Kuvio 3. Benchmarking-prosessiaskeleet (Tuominen 2016, s. 9)

E-learning materiaalien kehittämiseen benchmarking sopii hyvin, koska E-learning järjestelmät ovat yleisesti käytössä monissa organisaatioissa. Tiedonhankintaa tehdään oman alan ulkopuolelta toiminnallisen benchmarkingin hengen mukaisesti. Näin saadaan paremmin selville hyviä käytäntöjä ilman ongelmia toiminnan laillisuudesta ja kilpailutilanteesta. Ojasalon ym. (2014 s. 186) mukaan menetelmä sopii selvästi rajattavien kohteiden kehittämiseen. Tässäkin mielessä menetelmä on sopiva, koska kohde on selvästi rajattu ja se voidaan määritellä hyvinkin tarkkaan ennen benchmarkattavassa organisaatiossa tehtävää haastattelua ja/tai vierailua.

3.4 Aineiston käsittely ja analyysi

Benchmarking vierailun tai etätapaamisen aluksi käydään läpi toimintamallin eettiset periaatteet tiivistetysti (liite 1). Tuominen (2016, s. 186) mukaan benchmarking perustuu vähintään kahden kumppanin yhteisesti sopimaan ja luottamukselliseen tietojen vaihtoon. Tietojen vaihto ja tulokset paranevat, jos osapuolet ovat tutustuneet eettisiin ohjeisiin ja siten käsitykset ja odotukset ovat samanlaiset. Varsinaiset benchmarking tapahtumat kirjataan, joko tekstinä, tai sitten tallennetaan keskustelu TEAMS-

tallenteena. Tulokset kirjataan vertailutaulukkoon, josta niistä on helppo muodostaa kokonaiskuva.

Haastatteluiden aineisto kerätään tallentamalla tilanne TEAMS-ohjelmalla. Hirsijärvi ja Hurme (2015, luku 7, kappale 2) mukaan aineiston purkaminen voidaan periaatteessa tehdä kahdella tavalla, kirjoittaen se puhtaaksi tai havainnoiden päätelmät ja teemat suoraan tallenteelta. Puhtaaksikirjoittaminen eli litterointi on yleisempi tapa, ja se voidaan tehdä joko koko dialogin auki kirjoittamalla tai sitten valikoiden esimerkiksi teema-alueista. Tutkimuksesta riippuu, miten tarkkaan litterointi on tarpeen tehdä. Teemahaastattelulla kerätty aineisto voidaan purkaa eräänlaisen kortiston muotoon, jossa kunkin osallistujan kommentit luokitellaan teemoittain aikajänteelle pitäen huolen siitä, että mukaan saadaan vastausten oleellinen sisältö. Tätä tapaa käyttäessä tallentajan on pakko olla mukana haastattelussa, koska silloin teemoittainen tallentaminen on sujuvaa. Joka tapauksessa purkaminen pitää tehdä digitaaliseen muotoon, jossa se analysointi on helpompaa siirrettävyyden ja työkalujen monipuolisuuden takia.

Kallinen ja Kinnunen (2023) toteavat laadullisen analyysin olevan määriteltävissä aineiston tiivistämiseksi käsitteelliseen tai teoreettiseen muotoon. Näin materiaalista on mahdollista saada irti enemmän tietoa selvittäen mitä aineisto sisältää ja mistä se kertoo. Aineiston laadullinen analyysi on siis paljon tulkintaa, joka perustuu tutkijan omaan ajatteluun ja eri analyysivälinein esiin kaivettuun tietoon. Laadullista analyysiä voidaan tehdä monin eri tavoin. Realistisessa tarkastelutavassa tutkitaan mitä aineistossa konkreettisesti on mitä siinä kerrotaan tutkittavasta aiheesta.

Tässä opinnäytetyössä oli tarkoituksenmukaista tallentaa haastattelujen vastaukset vastaajien mukaan teemoittain. Työkaluksi tähän tallentamiseen on valittu Excel, joka mahdollistaa tietojen analysoinnin tekstinä ja tarvittaessa myös graafisesti. Näin aineistoa on kohtuullisen helppo lukea uudelleen, jäsenellä, eritellä ja pohtia tuloksia uusista lähestymiskulmista.

4 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Muutos on tullut jäädäkseen ja kaikilta yksilöitä ja organisaatioilta tarvitaan kykyä sopeutua ja uusiutua nopeasti ympäristön vaatimusten mukaan. Erityisesti osaamisen kehittäminen on erittäin merkittävässä roolissa, koska teknologia ja tekninen osaaminen vanhenevat jo muutamassa vuodessa. Osaamisen kehittäminen on käytännössä edellytys kilpailussa menestymiselle ja siten uudistuminen ja kehittyminen on löytänyt tiensä monen yrityksen arvoihin ja strategiaankin. (Kauhanen 2010, s. 144.)

Näin tilanne on myös Metsä Groupilla, jossa liiketoimintojen kehittämisen toimintaperiaatteissa on mainittu henkilöstön avainkyvykkyyksien kehittäminen ja arvoista löytyy uudistuminen (Metsä Group, 2021). Viitalan (2014, luku ”osaamisen kehittäminen”) mukaan osaamisen johtamisella on erittäin suuri merkitys siihen, millaiset edellytykset yrityksellä on menestyä kilpailussa. Osaamisen johtamiseen kuuluu kaikki sellainen toiminta, jolla pyritään saavuttamaan yrityksen strategian mukainen osaamisen taso. Tärkeimpänä osana osaamisen johtamista ja osaamisen kehittämistä ovat ihmiset, joiden yksilöllinen osaaminen on koko yrityksen osaamisen lähtökohta.

4.1 Osaamisen määritelmä

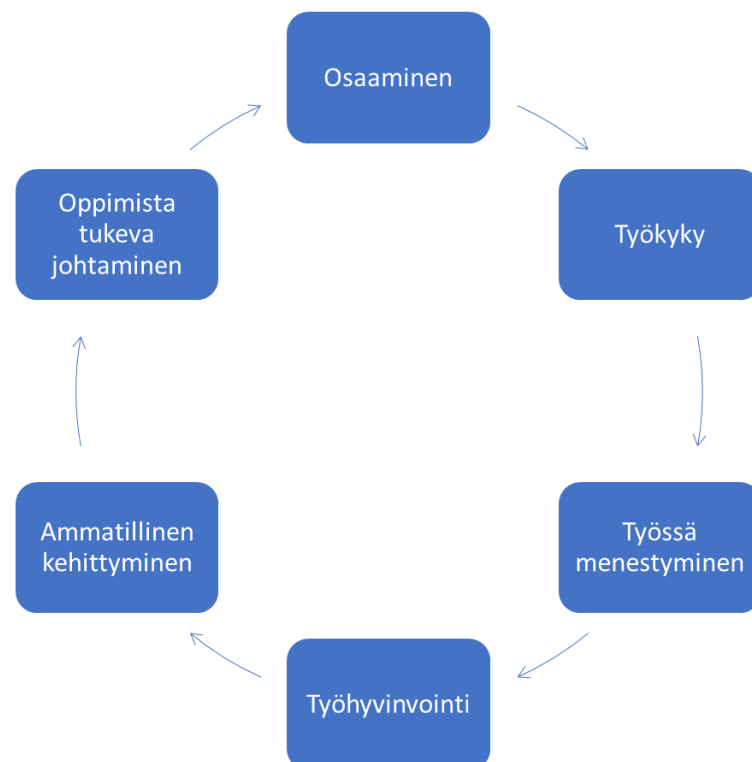
Osaaminen rakentuu henkilön hankkimien tietojen, taitojen ja luontaisten ominaisuuksien yhdistelmästä. Taustalla vaikuttavat ainakin seuraavat tekijät: henkilön omat persoonalliset ominaisuudet, joustaminen, muutoksiin mukautuminen, ryhmätyötaidot, työn organisointitaidot, oppimistaidot ja taito reflektoida omaa tekemistään kehittämisen kannalta. Osaamisen kautta muodostuu myös henkilön ammattitaito. Ammattitaito voidaan määritellä esimerkiksi henkilön kyvyksi yhdistellä työtehtävään vaadittavat tiedot ja taidot siten, että hänelle muodostuu tarvittava kompetenssi työtehtäviensä hyvään hoitamiseen. (Hätönen 2011, 9.)

Sitran (2019, s. 12) mukaan osaaminen on yhteiskunnallisesti merkittävässä roolissa tulevaisuuden talouskasvun ja hyvinvoinnin moottorina. Haasteeksi nouseekin osaamistason riittävyys ja eri tavoin hankittujen osaamisten yhdisteleminen tarpeelliseksi kokonaisuudeksi. Kokonaisuus muodostuu yksittäisistä henkilöistä, joille ei riitä vain

tietopääoma, vaan lisäksi tarvitaan tervettä itsetuntoa, empatiakykyä ja yhteistyötaitoja. Hätösen (2011, s. 9) mukaan yksilötason osaaminen on tärkeässä roolissa työtehtävistä suoriutumiseksi. Vaadittavan osaamisen pohja rakentuu peruskoulutuksen, henkilöstökoulutuksen ja työkokemuksen pohjalta. Näiden soveltamismahdollisuuksiin vaikuttavat henkilön työmotivaatio ja työkyky, jotka ovat merkittävä osa työhyvinvointia. Työhyvinvointia voidaan tukea ja edistää työpaikan positiivisilla henkilo-suhteilla ja oppimista tukevalla johtamisella, joka on samalla myös työhyvinvointia tukevaa johtamista.

Otalan (2008, s. 15–19) mukaan osaamispääoma on tänä päivänä yrityksen merkittävin voimavara ja sen ylläpitämiseen tarvitaan ihmisten kykyä oppia uutta ja olla luovia. Tämä kyky mahdollistaa uudenlaisten ratkaisujen luomisen uusiin ja muuttuviin tilanteisiin. Osaavista asiantuntijoista on kova kilpailu ja heidän myötään syntynyt osaaminen on hankala ja kallis voimavara korvata. Tämä muutos on nostanut osaamisen ja oppimisen organisaatioiden tekemisen keskiöön ja strategiaan.

Osaaminen ja ammattitaito liittyvät kiinteästi toisiinsa ja niihin vaikuttavat tekijät muodostavat eräänlaisen kehän, kuten kuviossa 4. Tällöin eri tekijät vahvistavat ja ruokkivat toisiaan luoden uutta osaamista yksilölle ja organisaatiolle.



Kuvio 4. Osaamisen osat

Osaaminen on sidoksissa työntekijän vallitsevaan tilanteeseen ja toimintaympäristöön, joten osaaminen rakentuu tilannekohtaiseksi. Osaaminen rakentuu työntekijän ja työn yhdistelmästä, sekä niistä merkityksistä, joita työntekijä luo itselleen kussakin tilanteessa. (Hätönen 2011, s. 9.)

Hätönen (2011, s. 10) kuvailee osaamiskäsitteen sisällön näin:

- ”koostuu yksilön luontaisista kyvyistä, ominaisuuksista, motiiveista ja itseä koskevasta käsityksestä sekä koulutuksen, työn ja kokemuksen myötä hankituista tiedoista ja taidoista
- sisältää aina hiljaista tietoa eli vaikeasti näkyväksi tehtävää tietoa
- koostuu työn tekemisessä tarkoituksenmukaisista tiedoista, taidoista, kyvyistä, ihmissuhdeverkoista, sitoutumisesta, kokemuksista, tunteista, asenteista ja motivaatiosta sekä näiden ominaisuuksien yksilöllisestä yhdistelmästä
- ennustaa yksilön käyttäytymistä monissa erilaisissa tilanteissa ja tehtävissä
- on tilannesidonnaista
- on havainnoitavissa työsuorituksissa
- on käytännön tietoa eli kykyä toimia.”

4.2 Osaaminen asiantuntijaorganisaatiossa

Metsä Forestin organisaatio on vahvasti asiantuntijaorganisaatio, missä työn tekemistä ohjaavat selkeät tavoitteet. Metsäasiantuntijan työ on itseohjautuvaa ja arki rakentuu ratkaisujen hakemisesta asiakkaiden erilaisiin metsäisiin haasteisiin. Metsä Group (2021) määrittelee metsäasiantuntijan vastaavan puukaupasta, metsäpalveluiden myynnistä sekä asiakaskokemuksesta pitäen aktiivisesti yhteyttä metsänomistajiin ja suunnittelemalla heille puunkorjuu- ja metsänhoitotöitä metsäluonnon monimuotoisuuden ja työturvallisuuden huomioiden. Lisäksi pitää pystyä neuvomaan metsänomistajia kaikissa metsäomaisuuden hoitoon liittyvissä kysymyksissä.

Pesonen (2007, s. 24) on määritellyt asiantuntijaorganisaation sellaiseksi, joka ratkaisee asiakkaan hankalia ja monesti monimutkaisiakin ongelmia. Nämä ongelmat ratkaistaan osin asiakkaan näkymättömissä, mutta varsinainen taitekohta on asiakkaan kohtaaminen palvelutilanteessa. Tämä on aina ainutkertainen suoritus, joka muodostaa

kaupallisen menestymisen ja määrittää asiakaskokemuksen. Tämän palvelutilanteen takia asiantuntijaorganisaatiossa työskentelevät ovat keskimääräistä korkeammin koulutettuja ja työssään pätevöityneitä tekijöitä, ja se erottaa myös palveluyrityksen tuotteita tarjoavasta yrityksestä.

Luonnollisesti asiantuntijaorganisaatiossakin on pidettävä osaamista yllä ja toimintaympäristön muutokset pitävät huolen siitä, että tarvitaan ammatillista kasvua ja kehittymistä. Lisäksi tasaiseen tahtiin rekrytoidaan uusia henkilöitä, joilla ei ole vielä kattunut kokemusta työstä. Tämä tilanne on hyvin tuttu myös Metsä Forestissa ja muutoksen nopeus luo metsäalallekin omat haasteensa. Kuitenkin tämä haaste on samalla myös mahdollisuus. Kärkkäinen (2005, s. 51) toteaa, että asiantuntijana kehittyminen ja yksilön ammatillinen kasvu ovat merkittävä osa työn mielekkyyttä ja asiantuntijuus on paljon enemmän, kuin teknistä osaamista ja asioiden muistamista. Asiantuntijan pitää pystyä hyödyntämään vahvaa teoreettista osaamistaustaansa käytännöllisen osaamisensa tukena. Vahva substanssiosaaminen auttaa asiantuntijaa kehittämään työtään ja työyhteisöään paremmin ja monipuolisemmin.

4.3 Osaamisen kehittäminen organisaatiossa

Organisaatiossa tapahtuvan osaamisen kehittämisen haasteena on usein henkilöstön osaamistarpeiden ja kehittämisen käytäntöjen yhteen sovittaminen. Osaamisen kehittämisen tuleekin perustua yrityksen strategiaan. Strategian ja osaamisen kehittämisen yhteys luo vahvan pohjan sille, että henkilöstön osaaminen on riittävällä tasolla strategian toteutumiseen. Lisäksi yrityksessä pitää olla selvä visio siitä, millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan. Näiden pohjalta laaditaan yritykseen eräänlainen osaamiskartta, johon on määritelty osaamisalueet ja osaamisen arvioinnin kriteerit, ja joka toimii osana osaamisen kehittämisen suunnittelua. Osaamiskartta viitoittaa siten yrityksen tietä strategian kautta tarpeellisen osaamisen konkretisoitumiseen arjen tekemisessä. Näin yrityksessä on oikeanlaista osaamista silloin kun sitä tarvitaan. (Hätönen, 2011, s. 6, 16.)

Eklund (2021, s. 103–114) kuvaa osaamisen kehittämisen suunnittelun koostuvan viidestä osasta, joita ovat:

- **Nykytilan kartoitus:** Yrityksessä pitää selvittää miten asiantuntijat todellisuudessa tekevät työtään, mihin heidän aikansa kuluu ja miten he näkevät osaamisen kehittämisen. Lisäksi pitää selvittää kuinka paljon erilaisia muutos- ja kehittämisprojekteja on samaan aikaan meneillään, jotta ei lähdetä viemään eteenpäin osaamisen kehittämisprojektia tilanteessa, missä siihen ei oikeasti kenelläkään ole aikaa. Selvitys voidaan toteuttaa esimerkiksi henkilöstökyselyllä, jonka tulokset muodostavat perusteet valintojen pohjaksi.
- **Innostava tavoite:** Tavoitteet kertovat asiantuntijoille mitä organisaatiossa arvostetaan ja avaavat vision ja strategian ymmärrettävään ja motivoivaan muotoon. Tavoitteet pitää selkeyttää siten, että kaikille työntekijöille on selvää mitä niiden saavuttaminen vaatii päivittäisessä tekemisessä.
- **Osaamiskartta:** Auttaa osaamisen kehittämisen suunnittelussa toimien yksinkertaisena työkaluna osaamisen kehittämisen tarpeiden määrittelyssä. Sen tarkoituksena on olla yksinkertainen ja käytännönläheinen työkalu, joka auttaa esimiehiä ja asiantuntijoita ymmärtämään miten omaa osaamista voi lähteä kehittämään.
- **Muutoksen edistäminen:** Tämä on haastava kohta, mutta on monia tapoja edistää muutosta. Esimerkiksi Neuroleadership Institutin malli, jossa on kolme näkökulmaa; prioriteetit, toimintatavat ja ympäristö. Nämä muodostavat kasvun ajattelumallin, joka on muutoksen perusta. Käytännössä tämän mallin hyödyntäminen menisi esimerkiksi niin, että aloitetaan pienestä ja teemaa toistetaan päivittäin. Lisäksi uusi toimintamalli yhdistetään jo olemassa oleviin toimintamalleihin.
- **Sisäinen markkinointi:** Usein on haasteena, että henkilöstö ei löydä tai muuten kiinnostu tutustumaan tarjolla oleviin koulutusmahdollisuuksiin tai apuihin. Tämä johtuu monesti siitä, että osaamisen kehittämiseen keskitytään, jos muilta töiltä ehditään. Osaamisen kehittämisen mahdollisuuksista ja käytännöistä tulee viestiä ja niitä tulee markkinoida yrityksen sisällä, silloin on paljon todennäköisempää, että ne löydetään ja niitä halutaan hyödyntää.

Metsä Forest on osa Metsä Groupia, jonka strategiassa osaaminen on nostettu keskeiseen rooliin. Strategian keskeiset elementit ovat vastuullisesti hoidettu pohjoisten metsien puu ja syvälinen osaaminen (Metsä Group, 2021). Juuri tämä syvälinen osaaminen toimii taustavoimana osaamisen ja uusien toimintatapojen kehittämiseksi työn tilanteissa yrityksessä.

Osaamisen kehittäminen ei ole pelkästään uuden tiedon hankkimista ja sen tallentamista, koska asiantuntijan oman tietopankin kasvattaminen ei ole tämän päivän avoimessa toimintaympäristössä järkevää eikä kannattavaa. Onkin järkevämpää yhdistää osaamisen kehittäminen ja osaamisen jakaminen kokonaisuudeksi, joka todellisuudessa tuo organisaatioon uutta osaamista tietojen ja taitojen vertailun ja käsittelyn kautta. Uutta osaamista voidaan tuoda organisaatioon esimerkiksi kustannustehokkuuksilla E-learning-koulutuksilla, mutta osaamisen kehittämistä ei voida jättää pelkästään ulkoapäin asiantuntijalle annetun uuden tiedon varaan. Osaamisen kehittäminen on parhaimmillaan osa päivittäistä työtä, jolloin oppimista tapahtuu tiedostetusti ja osin tiedostamatta. Tämä edellyttää asiantuntijalta uusiin asioihin suhtautumista avoimin mielin, sekä omien tulevaisuuden osaamistarpeiden tiedostamista. Kun asiantuntija tiedostaa mitä osaamista hän tulevaisuudessa tarvitsee ja kohdistaa oppimisponnistuksiaan siihen suuntaan, oppimista ja osaamisen kehittymistä tapahtuu väistämättä. (Eklund 2021, s. 27–29.)

4.4 Osaamisen varmistaminen

Osaamisen varmistamiseen liittyvät toimintamallit ovat kirjallisuudessa kuvattu liittyvän hyvin usein sairaanhoitajan tai muun terveydenhuollon ammattilaisen peruskoulutukseen. Kuitenkin menetelmät ovat yleismaailmallisia ja niitä voidaan soveltaa muillekin aloille. Kyseessä on kuitenkin paljolti asetettujen osaamistavoitteiden toteutumisen seurannasta ja sitä kautta tapahtuvasta osaamisen arvioinnista.

Osaamisen arvioinnin tulee perustua mahdollisimman yhtenäiseen ja tarkkaan määriteltyyn järjestelmään. Määritellyn järjestelmän puitteissa arviointia voidaan tehdä laadullisen eli tulkinnallisen arvioinnin kautta. Tämä on toimintamallina epätarkka ja liian subjektiivinen, sekä siitä puuttuu helposti johdonmukaisuus. Toinen vaihtoehto

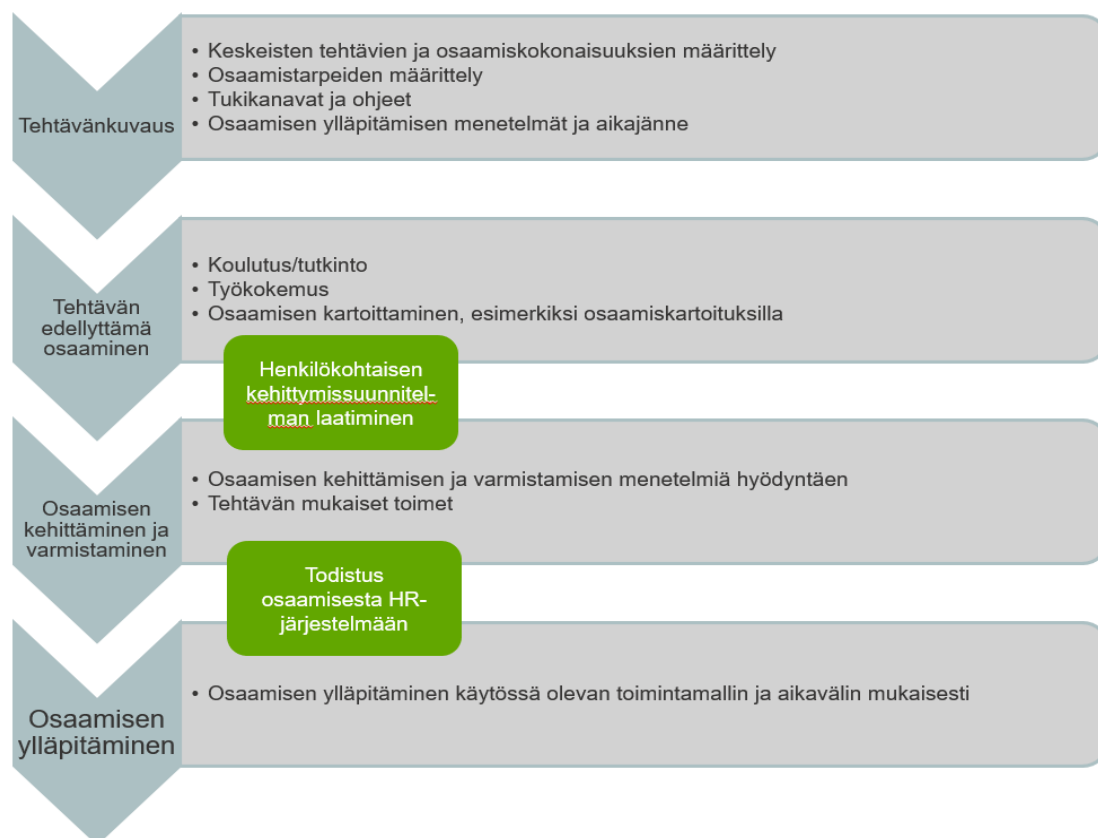
on tehdä arviointia systemaattisesti strukturoituja menetelmiä käyttäen. Nämä menetelmät eivät välttämättä edistä kriittistä ajattelua ja siten arvioinnin opetuksellinen merkitys jää helposti heikoksi. (Butler ym., 2011, viitattu lähteessä Hiekkavirta & Rantanen, 2012, s. 41.)

Jotta osaamisen kehittämiseen käytetty aika ja taloudelliset panostukset ovat perusteltavissa, pitää tietää miten osaamisen kehittäminen on vaikuttanut ja miten onnistumista voidaan mitata. Tähän on olemassa soveltuvia mittareita ja organisaation pitää vaan päättää mitä lähtee mittaamaan. On kuitenkin huomioitava se, että mittaaminen ohjaa ihmisten toimintaa. Tämän inhimillisen tekijän takia mitattava asia koetaan tärkeämmäksi ja siten sitä priorisoidaan tekemisessä. Toinen huomioitava asia on se, että osaamisen varmistamisen syyseuraussuhteet ovat moninaiset ja toimien vaikutusten näkymiseen voi mennä jopa vuosia aikaa. (Eklund 2021, s. 189–190.)

Eklund (2021, s. 192–195) esittää toimivia esimerkkimittareita siihen, miten mitata koulutusten onnistumista ja siten varmistaa osaamista.

- Yksittäisen työntekijän kokemus
- Lähityöyhteisöltä kerätty palaute
- Liiketoimintaanliittyvät tunnusluvut
- Kehityskeskustelut
- Asiakaspalaute

Kuvioon 5 on koostettu Metsä Forestin osaamisen varmistamisen kokonaisuus. Perustana osaamistarpeelle on kyseessä oleva tehtävä, jonka sisältö ja vaatimukset muodostuvat puunhankinnan ja palvelumyynnin osaamiskokonaisuuksista. Näin ollen jokaiselle tehtävälle on valmiiksi määritelty sen edellyttämä osaaminen. Tätä olemassa olevaa osaamista on tavoitteena lähteä jokaisen työntekijän kohdalla parantamaan henkilökohtaisella kehittämissuunnitelmalla. Tavoitteena on jatkuva osaamisen parantaminen, koska toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ja siten uutta osaamista vaaditaan koko ajan.



Kuvio 5. Osaamisen varmistaminen Metsä Forestissa

4.5 Perehdyttäminen

Perehdyttämiseen kuuluu kaikki toimet ja toimenpiteet, joiden avulla henkilö saadaan mahdollisimman nopeasti osaksi työyhteisöään ja oppimaan omat työtehtävänsä. Perehdyttämistä tarvitaan, oli kyseessä sitten yrityksessä aloittanut uusi henkilö tai entuudestaan tuttu henkilö, joka vaihtaa työtehtäviä. Perehdyttäminen on huolellisesti hoidettuna aikaa vievä prosessi, mutta on kaikkien etu, jos perehdytettävä pystyy itsenäisesti hoitamaan omat työtehtävänsä mahdollisimman nopeasti. Perehdyttäminen maksaa itsensä takaisin sitä nopeammin, mitä nopeammin työtehtävät alkavat sujua, ja uusi työntekijä alkaa tehdä itsenäisesti tulosta. (Joki, 2018, s. 111.)

Perehdyttäminen on monitahoinen prosessi, johon kuuluu Hyppäsen (2013, luku 7, kohta ”tehokas perehdyttäminen”) mukaan uusi työntekijä, esihenkilö ja työyhteisö. Esihenkilö aloittaa perehdyttämiseen liittyvät valmistelut jo ennen uuden työn tekijän työssä aloittamista siten, että kaikki tarpeellinen on valmiina aloituspäivänä.

Olennaisimpina ennakkovalmistautumisina ovat työpiste, työvälineet, vaatteet ja perehdytys suunnitelma.

Hyvä ja tehokas perehdyttäminen tuottaa monia kerrannaishyötyjä organisaatiolle. Uuden työntekijän mahdollisesti tekemät virheet vähenevät ja samalla niiden korjaamiseen käytetty aika vähenee. Korjaaminen on yleensä todella työlästä ja ajansäästämisen potentiaali on merkittävä. Erittäin tärkeä osa perehdyttämistä on työturvallisuus. Kun turvallisuusasiat perehdytetään heti työsuhteen alussa, vähenee onnettomuusriskit merkittävästi ja samalla uusi työntekijä tuntee olonsa turvallisiksi, mikä parantaa työssä viihtymistä. (Joki 2018, s. 111.)

Perehdyttämissuunnitelman laajuus riippuu paljon siitä, millainen uusi työtehtävä on. Työsuhteen pituudella on myös merkitystä perehdytys suunnitelmaan. Jos uusi henkilö aloittaa työssään toistaiseksi voimassa olevalla työ sopimuksella, pitää perehdyttämisen olla täydellisen kattavaa. Jos kyseessä on lyhyt tuuraus, kannattaa perehdytyksessä keskittyä vain kaikkein oleellisimpiin asioihin työtehtävän hoitamisen kannalta. Perehdyttämisen laajuuteen vaikuttavat tietysti myös perehdytettävän tausta, kuten koulutus, ammatillinen osaaminen ja työkokemus. Huomioitavaa on, että myös pidempien poissaolojen jälkeen on tarpeen perehdyttää työntekijä muuttuneisiin tai uusiin asioihin työtehtävään liittyen. (Joki 2018, s. 114.)

Hyppänen (2013, luku 7, kohta ”tehokas perehdyttäminen”) nostaa myös perehdytys materiaalin merkitystä perehdytyksen toteuttamisessa. Perehdytys materiaalin tulisi olla kirjallisessa muodossa perehdytjän käytettävissä ja sisältää materiaalia itseopiskelun tueksi. Ja merkittävä osa itseopiskelua ovat erilaiset E-learning-materiaalit, joita voidaan tehdä nykYTEknologialla tehdä mistä vain halutusta aihealueesta. Metsä Fores-tissa perehdyttämisprosessi on hyvin mietitty ja kaikille toimenkuville on olemassa perehdyttämissuunnitelmat ja niitä käytetään kattavasti läpi koko organisaation. Olemassa olevat E-learning-materiaalit ovat jo nyt osa prosessia, mutta niiden automaattinen raportointi HR-järjestelmään ei toimi vielä täydellisesti.

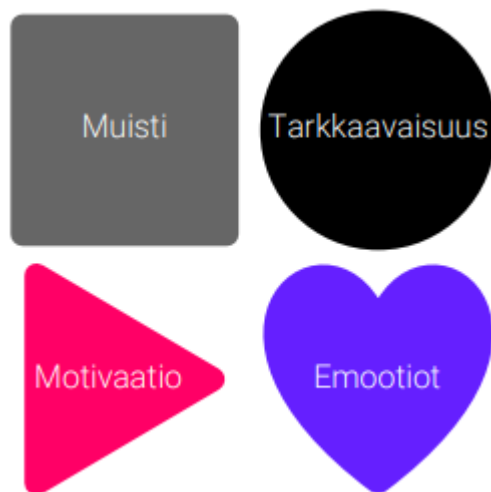
5 SÄHKÖINEN OPPIMISYMPÄRISTÖ

Sähköinen oppimisympäristö ja siellä tapahtuva verkko-oppiminen koostuu opiskelijan yksin suorittamasta opiskelusta ja työkavereiden kanssa vuorovaikutuksessa käytävästä dialogista. Tämä työpaikalla tapahtuva yhteisöllinen oppiminen, mitä tuetaan teknologisilla ratkaisuilla, on sulautuvaa oppimista (*blended learning*). Joutsenvirta ja Kukkonen (2009, s. 11) toteavat, että organisaatiotasolla tarkasteltuna sulautuva opetus tarkoittaa tavoitetta yhdistää kasvotusten ja verkkoympäristössä tapahtuvaa opetusta. Metsä Forestin tapauksessa tämä on juuri tilanne mihin pyritään.

Tässä luvussa tarkastellaan niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat E-learning-koulutuksen suunnittelun taustalla ja mitä tulee ottaa huomioon, että koulutus olisi mahdollisimman tehokas ja oppimiskokemus olisi positiivinen. Luvussa tarkastellaan myös oppimisen psykologisia perusteita ja sitä, miten ne tulee ottaa huomioon E-learning-koulutusten suunnittelussa ja toteutuksessa. Lisäksi luvussa on avattu itseopiskelun merkitystä oppimisessa, koska E-learning-koulutukset suoritetaan valtaosin itsenäisesti.

5.1 Oppimisen psykologiset perusteet

Vaikka opetuksen ja erilaisten koulutusten muodot ja toimintatavat muuttuvat, on taustalla aina ihminen, joka ei tässä kehitystahdissa ole muuttunut. Oppiminen ja sen tautalla vaikuttavat psykologiset ilmiöt eivät ole muuttuneet mihinkään oli sitten kyseessä perinteinen tai sähköinen oppimisympäristö. Onkin siis aina yhtä oleellista vastata peruskysymyksen, että mitä psykologisia tekijöitä tarvitaan, että oppimista voi tapahtua? (Huhtanen 2020, s. 5.) Nämä tekijät on esitetty kuviossa 6.



Kuvio 6. Oppimisen psykologiset tekijät (Huhtanen 2020, s. 5)

Motivaatio on se mikä saa ihmisen tekemään jotain tai valitsemaan tietyn vaihtoehdon. Oppimisen kannalta oleellista on myös se, mikä saa ihmisen ponnistelemaan oppiakseen. Viime aikojen motivaatiotutkimuksessa keskeiseksi on noussut itseohjautuvuusteoria, jonka mukaan meillä kaikilla on tyypilliset psykologiset perustarpeet, joiden täyttämiseen toimintamme kohdistuu: omaehtoisuus/autonomia, kyvykkyys/pystyvyys ja yhteisöllisyys/merkityksellisyys. Nämä perustarpeet huomioimalla on mahdollista rakentaa sisäistä motivaatiota, joka on ainoa mahdollisuus saada ihminen oppimaan. (Huhtanen 2020, s. 5-7.)

Ihmisen muisti ei toimi kuten kovalevy, jonne voidaan vain laittaa asioita talteen. Ihmisen muistaa asioita rakentamalla yhteyksiä asioiden välille ja tiedon rakentelu omassa mielessä on muistiin painamisen kannalta hyvin olennaista. Tässä tehostaa parhaiten sosiaalinen vuorovaikutus, jonka tukemana ihminen voi oppia asioita, jotka muuten olisivat mahdottomia oppia. (Huhtanen 2020, s. 6.) Lonka (2015, s. 11–17) toteaa myös, että muistaminen ei ole asioiden tallentamista pankkiin vaan ennemminkin eräänlainen tehdas, missä luodaan koko ajan uusia kokoonpanoja.

Rauste von Wright ym. (2003, s. 107–110) esittävät, että tarkkaavaisuus määrittää, mitä opittavista asioista lopulta päätyy prosessoitavaksi muistiin ja mitä menee ohitse. Haasteena on saada kohdennettua tarkkaavaisuus oppimisen kannalta tärkeisiin asioihin, koska huomio kiinnittyy automaattisesti selviytymisen kannalta oleellisimpiin asioihin, kuten liikkuviin, äänekkäisiin, suuriin ja värikkäisiin asioihin. Huhtanen (2020,

s. 7) toteaa, että aiempi kokemus suuntaa voimakkaasti tarkkaavaisuutta. Näin ollen sellaiset asiat, joista on aikaisempaa kokemusta ja näkemystä kiinnittävät helposti huomion ja saavat oppimaan aiheesta lisää. Tarkkaavaisuutta pystytään siis ohjaamaan ennakkoon ja näin tehostamaan oppimista.

Emootiot eli oppimiseen liittyvät tunteet muodostuvat ihmisen tavasta ajatella. Tunnetun psykologi Kahnemanin (2011, s. 408–410) teorian mukaan ihmisen ajattelu voidaan jakaa kahteen malliin. Ensimmäinen malli, nopea ja vaistonvarainen ajattelu, joka toimii yllättävissä tilanteissa, kun tarve on paeta tai taistella. Toinen malli, tietoinen ajattelu soveltuu luovien ja hankalempien asioiden käsittelyyn. Nopea ajattelu on ihmiselle luonnollista ja hitaaseen ajatteluun joutuu keskittymään.

Yleensä opittavat asiat vaativat tietoista hitaampaa ajattelua ja kuitenkin arjen kiireessä ja paineessa ihminen suosii mielellään nopeaa ajattelua ja pyrkii hoitamaan asiat rutilla. Oppiminen ja hitaan ajattelun käyttöönotto vaatii ponnisteluja ja turvallista ympäristöä. Oleellinen hitaan ajattelun ja oppimisen mahdollistaja onkin siis turvallinen ja keskustelun salliva ilmapiiri. (Hess, 2014 s. 22–33, viitattu lähteessä Huhtanen, 2020 s. 7.)

5.2 Erilaiset oppijat työyhteisössä

Työn tekeminen opettaa meistä jokaista tavalla tai toisella, ja työpaikat ovat yleisesti erittäin hyviä oppimisen lähteitä. Olennaista on näiden runsaiden lähteiden tunnistaminen ja hyödyntäminen mahdollisimman tehokkaasti. Luonnollisesti työpaikalla voidaan edistää oppimista kytkemällä se mahdollisimman kiinteästi osaksi työntekoa ja luomalla mahdollisimman hyvät edellytykset aktiiviselle oppimiselle. Organisaation strategia, toimintamallit ja kulttuuri vaikuttavat merkittävästi siihen, miten työskenteilyn ohessa on mahdollista kehittyä ja oppia. Sillä, miten ylemmän tason oppimisstrategia jalkautuu lähityöyhteisöön, on erittäin paljon merkitystä oppimiseen ja kehittämiseen. Lähityöyhteisössä pitää olla mahdollista keskustella, ideoida, tehdä virheitä ja oppia toinen toiselta. Ympäristön lisäksi jokaisen työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat siihen, miten innokkaasti kukin ottaa vastaan uutta tietoa ja muokkaan sen pohjalta toimintatapojaan. (Kupias ja Peltola, 2019, luku 1.1.)

Vainionpään (2006, s. 65) mukaan oppijoiden väliset erot johtuvat pääosin oppimistyyteleistä, opiskelumotivaatiosta sekä itsetunnosta ja itseluottamuksesta. Oppimistyyteorioista yksi erittäin paljon käytetty on David Kolbin oppimistyyli malli, joka luokittelee oppijat neljään luokkaan, sen mukaan mikä heidän oppimistaan edistää. Ensimmäinen oppijatyyppi haluaa vastuksen kysymykseen ”Miksi?”. Hänelle on tärkeää selvittää, miten opiskeltava materiaali liittyy hänen jokapäiväiseen tekemiseensä, tulevaan osaamistarpeeseensa ja kokemuksiinsa. Toinen oppijatyyppi haluaa vastauksen kysymykseen ”Mitä?”. Hänelle oppimateriaali pitää esittää hyvin jäsennellysti, sekä loogisella tavalla. Lisäksi hän hyötyy mahdollisuudesta reflektoida omaa toimintaansa. Kolmas oppijatyyppi haluaa vastauksen kysymykseen ”Miten?”. Hänelle tärkeää on päästä työskentelemään hyvin suunniteltujen tehtävien avulla turvallisessa ympäristössä yrityksen ja erehdyksen kautta. Neljäs oppijatyyppi haluaa vastauksen kysymykseen ”Mitä jos?”. Hän haluaa käyttää oppimateriaalia uusissa käytännön tilanteissa ratkaistakseen erilaisia ongelmia.

Kupias ja Peltola (2019, Luku 2.4) toteavat motivaation olevan oppimisen mahdollistaja ja ihmisellä on itseohjautuvuusteorian mukaan kolme psykologista motiivia. Omaehtoisuus on ihmisen halua vaikuttaa lähiympäristönsä asioihin. Kompetenssimotiivi taas tyydyttyä, kun ihminen kokee osaavansa, kykenee ratkomaan kohtaamansa haasteet ja saa siten aikaan haluamiaan asioita. Läheisyysmotiivi kumpuaa ihmisen halusta luoda ja ylläpitää merkityksellisiä ihmissuhteita. Nämä kolme motiivia painottuvat kaikilla tilanteen mukaan eri tavoin ja niitä ohjaavat erilaiset suoritustavoitteet.

Vainionpään (2006, s. 76–78) mukaan ihmistä ohjaavat ulkoiset- ja sisäiset motivaatiotekijät. Ulkoisesti motivaatioon vaikuttaa näyttämisen halu, palkkio tai pelko rangaistuksesta. Sisäinen motivaatio kumpuaa ihmisen omasta halusta oppia ja siten se ohjaa ja kannustaa pitkäjänteisempään oppimiseen. Siten oppimateriaaleissa on järkevää panostaa siihen, että ulkoisten palkkioiden avulla pyritään herättämään opiskelijan sisäinen motivaatio. Lisäksi myös E-learningin yhteydessä opiskelijan olisi suotavaa saavuttaa virtaus (*flow*), joka liittyy aina jollain tavalla motivoituneeseen oppimiseen antamalla eräänlaisen mukaansatempaavan huippuelämyksen. Virtaustilan saavuttamista edistävät ainakin seuraavat asiat: opintojen tavoite on selvillä, opiskelija saa välitöntä palautetta toiminnastaan, opinnot ovat sopivan haastavia, häiriötekijät ovat

mahdollista sulkea ulkopuolelle, ei ole pelkoa epäonnistumisesta ja tekeminen ja oppiminen ovat palkitsevia.

Opiskelijan itseluottamuksella on erittäin tärkeä rooli oppimisessa. Ilman todenmukaista ymmärrystä itsestään ja riittävää itseluottamusta oppiminen on todella haasteellista. Ihmiselle on tyypillistä tukea omaa minäänsä ja testata omaa arvoaan, joten onnistumiseen liittyvä informaatio on erittäin tärkeää oppimisen kannalta. Onnistuminen jossain osasuorituksessa lisää itseluottamusta, pätevyudentunnetta ja odotuksia tulevista onnistumisista. (Vainionpää, 2006, s. 79–80.)

5.3 Itseopiskelu

Itseopiskelu on ponnistelua tietojen, taitojen, saavutusten ja henkilökohtaisen kehityksen saavuttamiseksi. Kaikki kehityskohteet, joita ihminen valitsee ja joihin hän on valmis laittamaan omaa panostusta kehittyäkseen, on itseopiskelua. Ei ole mitään väliä mitkä ovat oppimisen työkalut tai kanavat, pääroolissa on ihmisen halu oppia uutta. Itseopiskelussa oleellista on, että oppija havaitsee itse oppimistarpeensa ja alkaa toimii tämän tarpeen täyttämiseksi. Halu uuden oppimiseen ja saavutuksiin on ihmiseen sisäänrakennettuna ja parhaimmillaan itseoppimisen mahdollistaminen tukee näitä haluja kyseenalaistaa väsymättömästi asioita sekä etsiä vastauksia. (Gibbons, 2002, s. 1–3.)

Itseopiskelua verrataan, ja sitä kuvataan monissa aineistoissa, opettajavetoiseen opetukseen. Työelämässä ei yleensä varsinaisesti ole opettajaa, mutta kuitenkin siihen rinnastettavia toimijoita. Metsä Forestilla tähän teemaan rinnastettavia opettajan tehtäviä tekevät muun muassa lähiesihenkilö, piiripäällikkö ja osaamisen- ja markkinoinnin asiantuntija. Esihenkilön kautta määritellään osattavat kokonaisuudet ja osaamisen- ja markkinoinnin asiantuntija järjestää konkreettisia koulutuksia tarpeelliseksi määriteltyistä ja ajankohtaisista teemoista.

Eklund (2021, s.77–78) kuvailee, että oppiminen työelämässä on aina jonkun tahon vastuulla ja käytännössä vastuunjakoa tehdään työnantajan ja työntekijän välillä. Tätä voisi havainnollistaa janalla, jossa toisessa päässä on työntekijä ja toisessa päässä

työnantaja ja vastuu osaamisesta asettuu näiden välille johonkin kohtaan janaa. Sillä ei ole väliä mihin kohtaan janaa vastuu laitetaan, kunhan koko organisaatiossa on yhteinen näkemys asiasta. Työnantajat korostavat nykyään paljon työntekijän vastuuta oppimisesta erityisesti asiantuntijatehtävissä, koska tietoa ei yksinkertaisesti vaan voi sulloa työntekijän päähän, jos hän ei ole kykenevä sitä vastaanottamaan. Jos työntekijällä on suuri vastuu omasta osaamisestaan, saattaa se johtaa siihen, että työnantaja vähentää panostustaan oppimismahdollisuuksien järjestämiseen. Metsä Forestissa vastuu osaamisesta asettuu nähdäkseni sinne janan puoleenväliin, työntekijän sekä työnantajan vastuu osaamisesta on hyvässä tasapainossa.

Osaamiseen ja sen kehittämiseen panostetaan paljon heti johdosta eteenpäin, mutta puhtaana asiantuntijaorganisaationa on erittäin tärkeää, että asiantuntijat ottavat myös itse osaamisestaan vastuun. Kuvioon 7 on koostettu näkökulmat, jotka Gibbons (2002, s. 3) on esittänyt opettaja- tai fasilitaattorijohtoisen opetuksen ja itsenäisen opiskelun eroista opettajan näkökulmasta katsottuna.

Opettaja- tai fasilitaattorijohtoisessa opetuksessa opettaja	Itsenäisessä opiskelussa opettaja
Päättää opetuksen tavoitteista ja sisällöstä	Ohjaa oppilaita asettamaan omia tavoitteitaan
Esittää opintomateriaalia oppilaille luennoilla	Opettaa oppilaille taitoja tavoitteiden asettamiseen,
Määrittää harjoitukset sisällön oppimiseksi	suunnitelmien tekemiseen ja ryhmässä toimimiseen
Seuraa ja valvoo oppilaiden työtä	Avustaa oppilaiden tekemissä suunnitelmissa
Arvioi opiskelijat	Ohjaa oppilaita itse asetettujen toimien läpi
	Arvioi miten oppilaan ovat arvioineet itseään

Kuvio 7. Opettajajohtoisen ja itsenäisen opiskelun erot (Gibbons (2002, s. 3)

Baz (2018, kohta ”Introduction”) toteaa merkittävimmän eron näiden opetustapojen välillä oleva siinä, miten opetus välitetään opiskelijoille. Opettajajohtoisessa opetuksessa opettaja tai kouluttaja voi täysin hallita oppimisympäristöä koko ajan ja tehdä tarvittavia muutoksia opetuksen edetessä. E-learning-ratkaisuissa opetus on vahvasti strukturoitu, eikä sitä voi päivittää tai muokata aktiivisesti kesken opetuksen.

5.4 E-learning

E-learningin tai verkko-oppimisen määrittely ei ole vielä kovin vakiintunutta. Ilmiön taustalla vaikuttaa teknologinen kehitys, uudet oppimisteoriat ja henkilökohtaiset tarpeet. Keränen ja Penttinen (2007, s. 2) määrittelevät E-learningin ja verkko-oppimisen tarkoittavan samaa asiaa. Englanninkielinen nimitys E-learning onkin viime aikoina vakiintunut käyttöön myös Suomessa. Aparicio ym. (2016, s. 301) määrittelevät E-learningin koostuvan kolmesta komponentista, joista jokaisella on oma tehtävänsä oppimistapahtumassa. Nämä komponentit ovat:

- Ihmiset, jotka määrittelevät, käyttävät ja ylläpitävät E-learning-järjestelmää.
- E-learningin oppimisympäristö, johon on rakennettu koulutuksen sisältö ja jossa sitä käytetään.
- Palvelut, joissa yhdistetään E-learningin koulutukselliset tavoitteet tarvittaviin pedagogisiin malleihin.

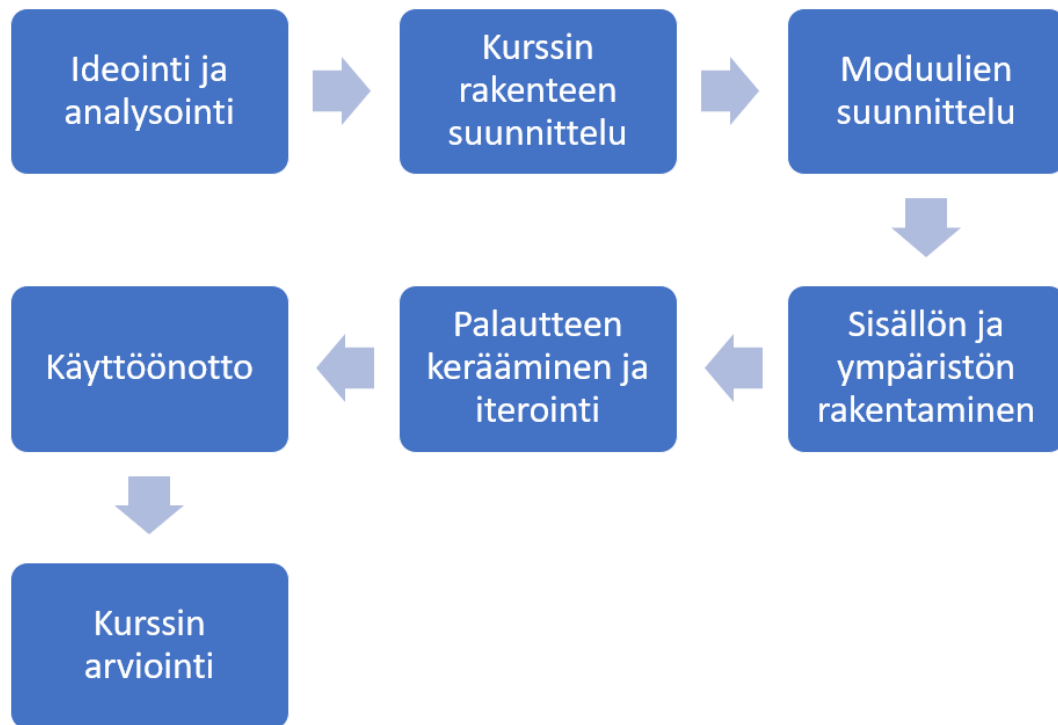
Baz (2018, kohta ”Introduction”) kertoo E-learningin olevan IT-teknologiaan pohjautuva oppistyökalu, joka mahdollistaa oppimisen ja opiskelun ajasta ja paikasta riippumatta. Tämä ominaisuus tekee E-learningista oppimistyökaluna tehokkaan ja mahdollistaa sen joustavuuden hyödyntämisen oppijan henkilökohtaisten mieltymysten mukaan. Tämä mieltymysten huomioiminen tukee motivoitumista oppimiseen. E-learning-koulutukset tarjoavat isoille, monissa toimipaikoissa operoiville yrityksille mahdollisuuden tarjota yhdenmukaisia koulutuksia läpi organisaation.

Verkko-oppiminen tai E-learning tarkoittaa yleensä oppimisalustalla, kuten työnantajan intranetissä sijaitsevaa oppimateriaalia. Tämä mahdollistaa itsenäisen opiskelun, mutta jossain tilanteissa myös vuorovaikutuksen kouluttajan tai opettajan kanssa. Nykyaikainen E-learning on yhdistelmä virtuaaliopetusta ja tietokoneavusteista opetusta. Näin pystytään tuottamaan oppimateriaalia, joka hyödyntää virtuaalisia ympäristöjä sekä tarvittaessa ohjaa itsenäisesti opiskelijan etenemistä opinnoissaan. Lisäksi E-learning materiaaleihin voidaan rakentaa ominaisuuksia, jotka mittaavat opiskelijan osaamista esimerkiksi monivalintatehtävien avulla. Tehtävien pitää olla automaattisesti tarkastettavissa, jolloin palaute opiskelijan onnistumisesta muodostuu heti E-learningin suorittamisen jälkeen. (Keränen ja Penttinen 2007, s. 2.)

Järvinen ym. (2006, s. 213–214) käyttävät termiä oppimisaihio osana oppimisympäristöjä. Oppimisaihio tulee englanninkielisestä sanasta *Learning Object*. Oppimisaihioilla tarkoitetaan tietoverkon kautta suoritettavia materiaaleja, joita voidaan muokata sekä muotoilla uudelleen uusien tarpeiden mukaan, sekä yhdistellä uudellaisiksi kokonaisuuksiksi. Vaikka oppimisaihiot vaikuttavatkin lupaavalta keinolta opetuksen ja koulutuksen kehittämiseen, niihin sisältyy myös riskejä ja siten niihin pitää suhtautua kriittisellä varovaisuudella, eikä luottaa kehittyvän teknologian tuomiin ylioptimistiin uskomuksiin.

Oppimisaihio ei ole suomessa kovin vakiintunut termi, mutta sen taustalta löytyvä teoria osuu hyvin E-learningin kokonaisuuteen ja siten tukee sitä. Järvinen ym. (2006, s. 214) kuvailevat oppimisaihioiden mahdollisuuksia tarjota suurelle joukolle taloudellisesti skaalautuvasta ja yksilöllisestä opetuksesta. Oppimisaihioiden edut voisi tiivistää seuraavasti: uudelleen käytettävyys, räätälöitävyys, adaptiivisuus ja tuotannon kustannustehokkuus.

E-learning-materiaalin järjestelmällinen ja iteratiivinen suunnittelu on laadun kannalta erittäin tärkeää. E-learning-kurssin muotoilun, tuotannon ja toteutuksen prosessi voi olla hyvin poukkoileva, nopealiikkeinen eikä pysy suunnitelmissa. Prosessia ei kuitenkaan kannata suunnitella liian tiukasti, jotta prosessissa jää tilaa luovuudelle. Huhtasen (2020, s. 10) mukaan E-learningin tuottamisen toimintamalli voisi edetä esimerkiksi kuvion 8 mukaisella tavalla.



Kuvio 8. E-learning materiaalin tuotantoprosessi (Huhtanen 2020, s. 10)

Huhtanen (2020, s. 9) tiivistää verkkokurssin luomisen kultaiset säännöt ja nähdäkseni samoja sääntöjä voidaan hyödyntää myös E-learning-materiaalin rakentamisessa. Verkossa opiskeltavan materiaalin luomisen kultaiset säännöt ovat nämä:

1. Tiivistä
2. Kokoa moduuleiksi
3. Aktivoi, aktivoi, aktivoi
4. Luo kanava sosiaaliselle vuorovaikutukselle
5. Hallinnoi odotuksia
6. Anna palautetta ja arvioi jatkuvasti

Rauste-Von Wright ym. (2003, 66–69) toteavat, että suunnitelmallinen ja tarkoituksen mukainen oppiminen on mahdollista vain, jos opiskelija pystyy itse arvioimaan mitä hän jo osaa ja mitä osaamista hän mahdollisesti tarvitsee lisää, sekä pystyy reflektoimaan oppimaansa. On siis erittäin tärkeää luoda mahdollisuuksia keskustelulle opiskeltavista aiheista ja asioista. Silloin opiskelijan omat tarpeet kirkastuvat hänelle itselleen ja todennäköisyys motivoitua oppimaan uutta kasvaa merkittävästi. Samalla muodostuu tilaisuuksia palautteelle ja opittujen asioiden kertaamiselle, jotka ovat keskeisiä elementtejä oppimisessa.

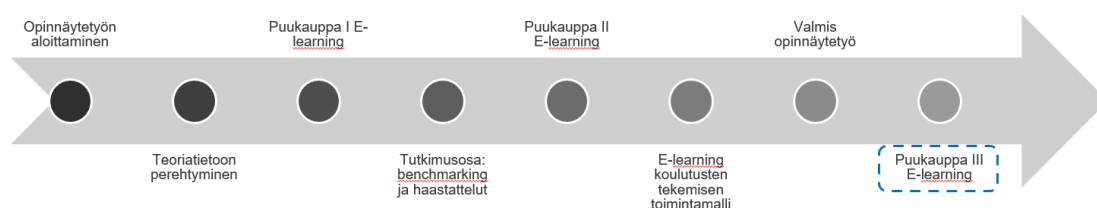
Metsä Forestissa E-learning-kurssit toimivat osin hybridikurssi-periaatteella eli opettavia teemoja käydään läpi fasilitaattorin johdolla, joko etänä TEAMS-yhteydellä tai sitten perinteisesti kasvotusten. Vuorovaikutusta sisältäviin opintoihin yhdistetään sitten verkko-oppimisen elementtejä. Tästä voidaan käyttää nimitystä käänteinen kurssi (*engl. Flipped learning*), jota Huhtanen (2020, s. 13) kuvaa digitaalista ja fyysisistä kontaktia tietyssä järjestyksessä yhdisteleväksi kurssiksi. Tässä mallissa opiskelijat tutustuvat sisältöön ennen koulutustapahtumaa itsenäisesti esimerkiksi E-learning-koulutuksen muodossa.

Osa E-learning-kursseista on tyypiltään sellaisia, että niiden suorittaminen on täysin ajasta ja paikasta riippumatonta, sekä itsenäistä. Eri kursseja yhdistelemällä sopivaan järjestykseen saa vastuuperehdyttäjä rakennettua perehdytysuunnitelmaan kuhunkin tilanteeseen sopivan työjärjestyksen. Kaikille työntekijöille määritellään opiskelija-profiili, jonka mukaan suoritettavat E-learning-kurssit näkyvät oppimisympäristössä. Samassa ympäristössä on nähtävissä opiskelijan jo suorittamat kurssit mahdollista kertaamistarvetta varten, sekä vielä suoritusta odottavat kurssit.

6 TUKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

Tässä luvussa käydään läpi, miten valittujen tutkimusmenetelmien suunnittelu eteni ja miten käytännön toteutus tehtiin. Suunnittelun lähtökohtana oli hoitaa mahdollisimman paljon tutkimustyöstä etänä hyödyntäen nykyaikaisia kokousvälineitä. Tämä oli hyvä valinta, koska sillä saavutettiin tehokkuutta, pidettiin kustannukset alhaisena ja tulosten tallentaminen onnistui luontevasti ja luotettavasti. Lisäksi kuvataan, miten tuloksia käsiteltiin ja analysoitiin, sekä se, miten tutkimustulokset vaikuttivat konkreettisesti E-learning-materiaalien rakenteeseen ja sisältöön.

Kuvion 9 aikajanalla on kuvattuna opinnäytetyön eteneminen ja se mitä menetelmää missäkin vaiheessa käytettiin. Tutkimusosa sijoittuu ajallisesti Puukauppa I ja Puukauppa II E-learning-koulutusten valmistumisen väliin.



Kuvio 9. Tutkimusosan sijoittuminen opinnäytetyön aikajanalle

6.1 Benchmarking

Varsinaisen benchmarkattavan kohteen määrittäminen oli tässä tapauksessa kohtuullisen helppoa, koska aiheena oli valmiiksi hyvin rajattu E-learning-ympäristö, sen sisältävät elementit sekä yritysten strategia E-learning-koulutusten hyödyntämiseen. Kysymykset varsinaiseen benchmarking tilaisuuteen mietittiin etukäteen siten, että niiden kautta saataisiin mahdollisimman paljon tietoa tukemaan uusien E-learning-materiaalien hyödyntämistä ja sisältöä.

Benchmarkingin kohteiksi valittiin saman kokoluokan yrityksiä, joilla oli sähköiset oppimisympäristöt aktiivisessa käytössä ja pitkä kokemus niiden hyödyntämisestä. Osalla vertailtavista yrityksistä oli mahdollisuus päästä tutustumaan osaan E-learning

materiaaleista ulkopuolisena ja tämä oli erittäin hyvä asia, koska se auttoi ennakkovalmistautumisessa varsinaiseen benchmarkingtilaisuuteen. Lisäksi valintaan vaikutti opinnäytetyön tekijän henkilökohtaiset verkostot ja sitä kautta se, että benchmarkingin pystyi toteuttamaan todenmukaisena ja oikeasti materiaaleihin tutustuen.

6.1.1 Toteutus

Benchmarkingin toteuttaminen aloitettiin sopivien benchmarking-kumppaneiden kartoittamisella ja yritysten yhteyshenkilöiden selvittämisellä. Tämä kävi kohtuullisen helposti, koska opinnäytetyön tekijän verkostoista löytyi kontaktit sopiviin yrityksiin. Kun yhteyshenkilöt oli saatu selvitettyä, sovittiin puhelimella sopivat ajankohdat benchmarkingin toteuttamiseen. Samalla sovittiin benchmarking-tilaisuuden toteuttamistapa, joka oli kahden yrityksen kanssa TEAMS ja yhden kanssa fyysinen tapaaminen. Kaikille benchmarking-kumppaneille toimitettiin kysymykset etukäteen, jotta tapaamisen yhteydessä olisi tietojen keruu mahdollisimman tehokasta. Näin oli kaikille myös selvää se, millaisia tietoja haluttiin keskenään vaihtaa. Käytetyt kysymykset löytyvät alla olevat taulukosta 1.

Taulukko 1. Benchmarkingin ennakkokysymykset

1. Ovatko E-learning-materiaalit käytössä yrityksessänne?
2. Minkälainen yrityksenne E-learning-ympäristö on?
4. Millä tavalla E-learning-koulutusten raportointi toimii?
5. Miten osaamisen varmistaminen on huomioitu E-learningin-koulutuksissa?
6. Miten E-learning-koulutuksenne aktivoivat opiskelijaa?
7. Mitkä ovat tavoitteenne E-learning-koulutuksille?
9. Millainen rooli E-learning-materiaaleilla on perehdyttämisessä?
10. Miten kukin työntekijä tietää mitä E-learning koulutuksia hänen on suoritettava?
11. Miten yrityksessänne seurataan E-learning-koulutusten tuloksia?
12. Mitä hyvää on teidän E-learning ympäristössä ja toimintamallissa?

Varsinaisen benchmarking-tapaamisen aluksi käytiin tiiviisti läpi toimintamallin eettisen toimintaperiaatteet, jotka ovat koostettuna taulukossa 2. Tämä on hyvä ja toimivaksi todettu luettelo eettisessä mielessä huomioitavista asioista. Näiden toimintaperiaatteiden läpikäymisen jälkeen sovimme benchmarking-tapaamisen tallentamisesta,

joko TEAMS-sovelluksella, tai sitten haluttuja asioita muistiin kirjaamalla fyysisesti tapahtuvassa tapaamisessa.

Taulukko 2. Benchmarkingin eettiset periaatteet. (Niva & Tuominen, 2005, s. 106–109)

1. Laillisuus
2. Tietojen vaihto
3. Salassapito
4. Hyödyntäminen
5. Yhteydenpito
6. Yhteydet ulkopuolisten kanssa
7. Valmistautuminen ja vierailun toteutus
8. Kumppanuus

Benchmarking-tapaamisesta muodostui siis TEAMS-tallenteet tai kirjoitetut muistiinpanot, jotka läpikäymällä tulokset saatiin kirjattua taulukkomuotoon. Tämä taulukkomuoto on käytännöllinen tapa tulosten esittämiseen, koska siitä näkee nopeasti, mitkä ominaisuudet toistuvat eri benchmarking-kumppaneiden järjestelmissä tai käytössä olevissa materiaaleissa.

6.1.2 Tulokset

Benchmarking-tilaisuuksien olennaisimmat tulokset koostettiin taulukkoon (liite 2), josta on havaittavissa myös benchmarkattujen yritysten erot. Keskeisimmät tulokset, ja siten tehtäviin E-learning-materiaaleihin vaikuttavat tekijät ovat koostettuna taulukossa 3. Benchmarkingin tuloksia päästiin toden teolla hyödyntämään jo Puukauppa II-kurssissa ja suunnitteilla olevassa Puukauppa III-kurssissa.

Benchmarkingin pohjalta E-learning-ympäristössä pitää huomioida se, että jokaiselle työntekijälle on määritelty ne koulutukset, jotka hänen on suoritettava. Se, onko käytössä yksi vai useampia ympäristöjä, ei ole niin merkityksellistä opiskelijan kannalta, koska hän toimii vain hänelle määritellyssä ympäristössä. Suuri hyöty olisi myös siitä, että käytössä oleva ympäristö pystyy itsenäisesti muistuttamaan opiskelijaa suorittamattomista tai erääntyvistä koulutuksissa. On erittäin tärkeää, että työntekijä tietää mitä hänen pitää suorittaa ja mihin mennessä. Lisäksi tämän tiedon pitää välittyä esihenkilölle erityisesti silloin, jos joku tai jotkut koulutukset ovat suorittamatta.

Perehdyttämisen kannalta E-learning-koulutukset olivat erittäin laajasti käytössä. Toisilla E-learning-koulutuksia pääsi suorittamaan jo ennen työsuhteen alkamista ja toisilla E-learning-koulutusten rooli toimi osaamisen syventäjänä henkilökohtaisen perehdytyksen jälkeen. Tältä pohjalta on mahdoton todeta, mikä linja on oikea. Joka tapauksessa E-learning-materiaaleja käytetään laajasti perehdyttämisen apuna ja niiden käyttö koetaan tehokkaana ja joustavana toimintatapana.

Osaamisen varmistamisen kannalta on tärkeää sijoittaa E-learning-koulutuksen alkuun osio missä käydään läpi koulutuksen taustat, sekä kerrotaan miksi koulutus on tärkeä. E-learning-koulutuksissa tulee huomioida erilaiset oppijat mahdollisimman hyvin ja siten tuoda informaatiota mahdollisimman monesta kanavasta. Yleisimmin käytössä ovat video, kuva, ääni ja teksti. Lisäksi kaikki opiskelijaa aktivoivat tehtävät koulutuksen sisällä ja sen osioiden välillä ovat paljon käytössä. Osaamisen varmistamisen kannalta kaikilla benchmarkatuilla yrityksillä oli käytössä monivalintakysymyksen toteutettu lopputentti, jonka suorittaminen oli edellytys kurssin läpäisemiselle. Lopputentin suorittamiskerrat oli usein rajattu siten, että uusiminen oli mahdollista kerran tai kaksi. Tämän jälkeen piti koko E-learning suorittaa uudelleen alusta alkaen. Lopputentin haasteellisuus oli käytännössä suhteutettu siten, että siihen meni aikaa noin viisi minuuttia ja läpi pääsisi, jos keskittyisi kurssin suorittamiseen.

Taulukko 3. Benchmarkingin tulokset

Kysymys Ovatko yrityksessänne E-learning-materiaalit käytössä?	BENCHMARKINGIN KOHDEYRITYS		
	Yritys 1	Yritys 2	Yritys 3
Käytössä olevien E-learning-ympäristöjen määrä	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Millä tavalla E-learning-koulutusten raportointi toimii?	Käytössä yksi ympäristö, josta löytyy kaikki mahdollinen materiaali työntekijöille.	Käytössä on kolme ympäristöä. Sisäisille käyttäjille toimihenkilö- ja työntekijäversio, sekä ulkoisille toimijoille urakoitsijaportaali.	Käytössä on kaksi ympäristöä, toinen sisäisille käyttäjille ja toinen ulkoisille.
Miten osaamisen varmistaminen on huomioitu E-learning-koulutuksissa?	HR-muodostaa raportit.	Erittäin runsas kurssitarjonta, välitentit monivalintana, lopputentti.	Käytössä: teksti, kuva, ääni, videot. Aktivoivat välitehtävät, joissa esim. raahataan vastauksia oikeisiin paikkoihin.
Miten E-learning-koulutuksenne aktivoivat opiskelijaa?	Huomioidaan erilaiset oppijat. Aktivoivat välikysymykset koulutusten sisällä. Lopputentti, jota voi kokeilla suorittaa kolme kertaa.	Käytössä: teksti, kuva, ääni, videot. Aktivoivat välitehtävät, joissa esim. raahataan vastauksia oikeisiin paikkoihin.	Syventää asiantuntijoiden osaamista ja tarjota kattavat kouluttautumismahdollisuudet kaikille ajasta ja paista riippumatta.
Mitkä ovat tavoitteenne E-learning-kulutuksille?	Tärkein tavoite on syventää opiskelijan tietämystä halutusta aiheesta.	Alkuperehdytyksen jälkeisessä osaamisen syventämisessä E-learning-koulutuksilla on iso rooli.	Pyrimme monimuotoisiin ja erilaisiin oppimistekniikoihin hyödyntäviin koulutuksiin.
Millainen rooli E-learning-materiaaleilla on perehdyttämisessä?	Tärkeä rooli. Materiaaleihin pääsee jo ennen järjestelmätunnusten avaamista, kun työsuhte alkua.	E-learning-ympäristöstä kukin näkee ne kurssit, mitä hänellä on suorittamatta tai eräänäytneen. Esim. Code of conduct 2v välein.	Koulutusjärjestelmä muistuttaa automaattisesti ja pitää huolen, että tieto kulkee opiskelijalle.
Miten kukin työntekijä tietää mitä E-learning-koulutuksia hänen on suoritettava?	Järjestelmä muistuttaa opinnoista. Henkilöstötutkimus on kerran vuodessa ja samoin itsearvioinnit PDA:ta varten ja siitä henk. Koht. Kehityssuunnitelma	Meillä on neljä eri tasoa, jolla seuraamme ylipäättään koulutusten tuloksia. Palautteet, pitkän aikavälin kyselyt, vaikutusarvioinnit, vuorovaikutteiset havainnot.	

6.2 Teemahaastattelut

Opinnäytetyöhön kerätiin tietoa kahdentyyppisillä teemahaastatteluilla. Ensimmäisen marraskuussa 2022 toteutetun haastattelun tavoitteena oli löytää kehityskohteet kahdesta E-learning-koulutuksesta. Tämä haastattelu toteutettiin ryhmähaastatteluna, missä oli mukana opinnäytetyön tekijän lisäksi toinen fasilitaattori. Näin saatiin paremmin pidettyä keskustelu halutuissa teemoissa ja samalla havainnoitua

haastattelutilannetta. Toisessa, helmikuussa 2023 toteutetussa, haastattelussa tavoitteena oli löytää kehityskohteita E-learning-kurssin suunnittelun ja tuottamisen toimintamalliin. Tämä haastattelu toteutettiin myös teemahaastatteluna ja mukana oli vain opinnäytetyön tekijä ja E-learning-koulutuksia tuottavan yrityksen edustaja.

6.3 Teemahaastattelu 1

Tässä haastattelussa tavoitteena oli löytää kehityskohteita kahdesta E-learning koulutuksesta. Kehityskohteita etsittiin julkaistusta Puukauppa I-kurssista ja teemahaastattelun toteutushetkellä hetkellä tuotantovaiheessa olevasta Puukauppa II-kurssista. Marraskuussa 2022 toteutetussa haastattelussa oli mukana 10 henkilöä Metsä Forestin metsäasiantuntijoista koostuvasta kehittäjäryhmästä. Tämä ryhmän jäsenet soveltuivat hyvin tähän ryhmähaastatteluun, koska olivat jo ennestään tuttuja keskenään, sekä tottuneet kertomaan mielipiteensä erilaisista kehityshankkeista. Haastattelussa oli opinnäytetyön tekijän lisäksi mukana jäsen E-learning-materiaaleja suunnittelevasta työryhmästä. Hän ei osallistunut aktiivisesti keskusteluun, vaan oli tarkkailijan roolissa tukemassa haastattelun onnistumista.

Kehittäjäryhmä oli hyvä kohde haastattelun toteuttamiselle, koska he olivat tottuneet jo työskentelemään yhdessä. Näin ollen keskustelu lähti hyvin käyntiin, eikä kukaan varonut kertomasta mielipiteitään. Lisäksi ryhmän jäsenillä on kattava kokemus metsäasiantuntijan tehtävästä, sekä perehdyttäjänä että perehdytettävänä olemisesta. Ryhmän jäsenissä oli pitkällä työkokemuksella varustettuja metsäasiantuntijoita, sekä vähemmän aikaa metsäasiantuntijana toimineita osallistujia. Haastateltava ryhmä edusti siis kohtuullisen hyvin metsäasiantuntijoita kokonaisuutena. Haastattelu kesti noin 60 minuuttia ja se toteutettiin TEAMS-sovelluksen avulla. Kutsut haastatteluun toimitettiin noin kaksi viikkoa ennen tilaisuutta.

Haastattelu jakautui kahteen osioon. Ensin käsiteltiin jo julkaistua ja käytössä olevaa Puukauppa I, asiakkuuksien hallinta ja oman työn suunnittelu -kurssia. Tähän osioon valmistauduttiin siten, että kaikkien kehittäjäryhmäläisten piti käydä suorittamassa E-learning ennen haastattelua sillä ajatuksella, että siitä kerätään kehitysajatuksia. Näitä kehitys ajatuksia haettiin haastattelussa seuraavilla kysymyksillä:

1. Millainen mielestänne on kurssin rakenne?
2. Miten kurssi soveltuu uusille ja/tai kokeneille metsäasiantuntijoille?
3. Miten osaamisen varmistavat kysymykset mielestänne toimivat?
4. Miten koette kurssin tukevan tavoitteiden saavuttamista?
5. Mitä parannettavaa mielestänne kurssissa on?

Kysymykset toimivat hyvänä runkona ja haastattelija sai niiden avulla pidettyä keskustelun valitussa teemassa. Haastattelija ja E-learning-koulutuksia tekevän työryhmän jäsen esittivät sopivissa kohtia tarkentavia kysymyksiä esiin nostettuihin teemoihin. Näin varmistettiin, että kommentin kertoja tuli ymmärretyksi eikä vastaukseen jäänyt tulkinnan varaa.

Haastattelun toisessa osiossa keskityttiin tuotantovaiheessa olevaan Puukauppa II-kurssiin. Kurssilla ei ollut vielä virallista nimeä ja raakaversioon tutustuttiin haastattelijan esittämänä. Esittäminen tapahtui esikatseluohjelmalla, jossa oli jo nähtävillä kurssin rakenne, sisältö ja osa osaamisen varmistamiseen tarkoitetuista kysymyksistä, sekä lopputentti. Videomateriaalit ja lopulliset kertojanpuheet puutuivat vielä tässä vaiheessa materiaalista. Materiaalin läpikäymisen jälkeen haastattelija kysyi seuraavat kysymykset keskustelun herättämiseksi ja ohjaamiseksi haluttuun suuntaan.

1. Millainen on mielestänne kurssin rakenne?
2. Miten kurssi soveltuu uusille/ja tai kokeneille metsäasiantuntijoille?
3. Miten koette suunnitellut videot oppimisen kannalta?
4. Miten osaamisen varmistavat kysymykset mielestänne toimivat?
5. Miten kurssi tukisi paremmin tavoitteiden saavuttamista?
6. Mitä parannettavaa mielestänne kurssissa on?

Ryhmähaastatteluna toteutettu teemahaastattelu tallennettiin TEAMS-sovelluksella. Tallenteelta litteroitiin sitten keskeiset teemat Excel-taulukoon (liite 2). Taulukko tehtiin siten, että siitä ei voi tunnistaa haastatteluun osallistuneita nimeltä ja osallistujille annettiin koodi henkilö 1-10. Sitten määriteltiin, että kuuluko kommentti Puukauppa I vai puukauppa II-koulutukseen. Näin materiaalista on mahdollista suodattaa

haluttua koulutusta koskevat kommentit. Jokainen kommentti luokiteltiin myös ylätason aiheella, joita olivat: uskonvahvistaja, kehitettävä asia, lisättävä asia ja poistettava asia. Näillä luokitteluilla oli mahdollista suodattaa materiaalista erityisesti ne kommentit, joiden perusteella tarvitsi tehdä jotain muutoksia. Lisäksi jokaiselle kommentille annettiin teema sen mukaan, mitä E-learning-kurssin rakenteellista elementtiä se koski. Käytetyt teemat olivat: kurssin rakenne, perehdyttäminen, kurssin sisältö ja osaamisen varmistaminen. Ryhmähaastattelun tulosten indeksointi helpotti E-learning-materiaalin kehittämistä ja suunnittelemista, koska materiaalista pystyi suodattamaan kommentteja erilaisilla kriteereillä ja näin löytämään helpommin kehityskohteet ja suunnittelussa huomioitavat asiat.

6.4 Teemahaastattelu 1 tulokset

Teemahaastattelu jakautui luontevasti kahteen osaan käytettävissä olevien E-learning-materiaalien mukaan. Kuitenkin näiden Puukauppa I ja Puukauppa II-kurssien pohjalta saatu palaute ja kehittämis ehdotukset ovat yhteneviä siinä mielessä, että niiden pohjalta saadaan tehtyä parannuksia kesken olevaan Puukauppa II ja suunnitteluasteella olevaan Puukauppa III-kurssiin. Näin ollen tuloksia on järkevää jäsentää E-learning-kurssien rakenteellisten elementtien mukaan ja siten saada mahdollisimman hyvin esiin kehitettävät kohteet. Tulokset ovat ryhmiteltynä kolmeen ryhmään: kurssin rakenne ja sisältö, perehdyttäminen ja osaamisen varmistaminen.

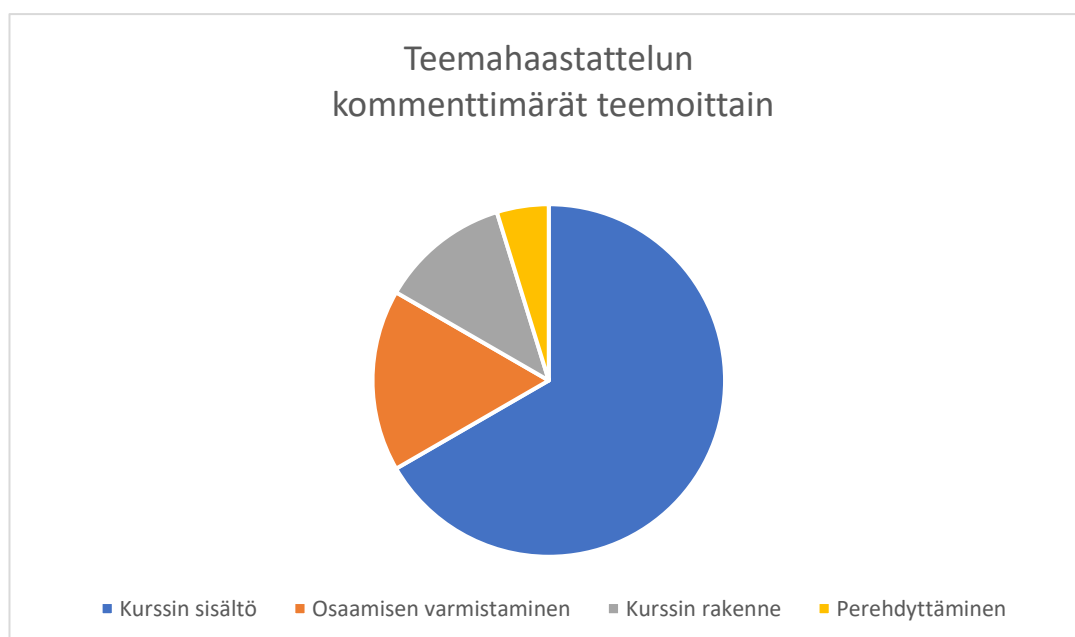
6.4.1 Kurssin rakenne ja sisältö

Kurssin perusrakenne koettiin selkeäksi ja johdonmukaiseksi molemmissa tutustutussa kurssissa. Rakenteen koettiin olevan toimiva pääosin, koska E-learning-kurssit etenevät kronologisessa järjestyksessä. Metsä Forestilla vuonna 2022 käyttöön otettu asiakasindeksointi on Puukauppa I E-learningissa mukana ja sen oikeellisuutta kritisoitiin kohtuullisen paljon. Indeksointi luokittelee asiakkaan laskennallisen kauppapotentiaalin mukaan ja siten se on nopea tapa suodattaa asiakkaista teoriassa potentiaalisimmat. Toiveena esitettiin, että indeksointiosioon lisättäisiin info, jossa kerrottaisiin indeksoinnin olevan suuntaa antava, eikä metsäasiantuntija saa antaa sen liikaa ohjata toimintaansa. Toinen palautetta saanut osio oli asiakasryhmittely, joka on osin

päällekkäinen toiminto asiakasindeksoinnin kanssa. Asiakasryhmittelystä viesti oli saman suuntainen kuin asiakasindeksoinnista, sekään ei saa liikaa ohjata metsäasiantuntijan toimintaa. Oleellista on näiden työkalujen hyödyntäminen järkevästi omaa asiakastyötä tukevana tiedonlähteenä. Puukauppa I -kurssissa oli käytössä animoituja hahmoja elävöittämässä E-learning-koulutusta, ne koettiin lapsellisena ja toivomuksena olisi oikeiden ihmisten ja videoiden hyödyntäminen.

Puukauppa II -kurssiin tuli enemmän konkreettisia korjausehdotuksia. Tämä luonnollisesti siksi, että E-learning oli vielä tuotantovaiheessa. Haastattelussa nostettiin esiin tarve valmistua aina keskustelemaan Metsäliitto Osuuskunnan jäsenyydestä, kun tavaataan asiakas. Haastattelussa korostettiin luottamuksen rakentamisen tärkeyttä ja sitä, että kun kerran käydään maastossa metsätilalla, niin kartoitetaan samalla kaikki tarpeellinen, että sinne ei tarvitse lähteä uudelleen. Esiin nostettiin myös se, että aina maastossa liikkeessä metsäasiantuntijan tulee pitää silmät auki myös naapuritilojen suuntaan, josko sieltä löytyisi potentiaalia lisäkauppaan. Kauppaneuvottelutaitojen korostamista toivottiin, sekä haluttiin konkreettisia vinkkejä kaupan ”clousaamiseen”.

E-learning-kurssien rakenteesta ja sisällöstä tuli teemahaastattelussa selvästi eniten palautetta ja kehitysehdotuksia. Teemoittain saatujen kommenttien jakauma on nähtävissä kuviossa 10



Kuvio 10. Teemahaastattelun kommenttien määrät teemoittain

6.4.2 Perehdyttäminen

Perehdyttämisen kannalta E-learning-koulutukset koettiin hyödyllisiksi, erityisesti siksi, että niitä pystyy tekemään ajasta ja paikasta riippumatta. Puukauppa I E-learning koettiin olevan erittäin hyvä kokemattomalle metsäasiantutijalle, koska se tiivistää hyvin kokonaisuuden ja toimii sisäisen motivaation aktivoijana. Perehdyttämiskäytössä E-learning koulutuksen alussa tuleva kurssin kuvaus ja perustelut kyseisen koulutuksen tarpeesta työssä onnistumisen kannalta koettiin erittäin tärkeänä osana koulutusta. Se, että puukaupan koulutuskokonaisuus on jaettu kolmeen osaan, nähtiin toimivana ratkaisuna. Näin koulutukset ovat kohtuullisen pituisia, maksimissaan puoli tuntia ja jokaisessa koulutuksessa on jokin pääteema. Olennaiseksi sisällöksi nostettiin myös se, että mistä erilaiset tavoitteet tulevat metsäasiantuntijan päivittäiseen työhön ja miten nämä tavoitteet asetetaan. Tämä koettiin tärkeäksi asiaksi erityisesti uusille metsäasiantuntijoille, jolloin käsitys siitä, miksi työtä tehdään, vahvistuu ja samalla muodostuu kokonaiskäsitys puunhankinnasta ja sen roolista koko yrityksen toiminnassa.

6.4.3 Osaamisen varmistaminen

Puukauppa I -kurssissa mukana oleva vuosikellotehtävä koettiin hankalaksi, koska sama vastaus sopii teoriassa moneen kohtaan. Tehtävän rakennetta selvennettiin tämän saadun palautteen pohjalta. Jos jatkossa käytämme tämän tyyppistä tehtävää, pitää sen toimivuus testata Metsä Forestin kehittäjäryhmässä ennen käyttöönottoa. E-learning-koulutuksen sisällä olevat välitehtävät koettiin hyvänä ja opiskelijaa aktivoivana. Tehtäviin toivottiin sellaista ominaisuutta, että kurssia voisi selata taaksepäin kesken tehtävän. Tämä toiminnallisuus poistaa tehokkaasti epäonnistumisen pelkoa ja tuo kurssin suorittajalle varmuudella kokemuksen onnistumisesta. Välikysymysten muotoilusta monivalintakysymyksiksi pidettiin hyvänä ratkaisuna. Monivalintakysymyksien pitää olla sellaisia, että oikeat ja väärät vastaukset perustellaan huolellisesti. Hyvä ja kannustava perustelut koettiin erittäin hyvänä oppimisen kannalta.

Loppupenttiin tuli aika vähän palautetta ja se koettiin eräänlaisena välttämättömyytenä, joka E-learning-koulutuksessa vaan kuuluu olla. Ymmärrystä sai se, että loppupentillä mitataan kurssin suorittajan osaaminen kurssin lopuksi ja se, että onko hän oikeasti keskittynyt opiskeluun.

6.5 Teemahaastattelu 2

Tässä haastattelussa tavoitteena oli löytää kehityskohteita E-learning-kurssin suunnittelun ja tuottamisen toimintamalliin ja löytää parhaat mahdolliset toimintatavat kursien tehokkaaseen ja laadukkaaseen tuottamiseen. Haastateltavana oli verkkokoulutuksia tekevän yrityksen asiantuntija. Yrityksestä käytetään jatkossa termiä toimittaja. Hänellä on vankka kokemus E-learning-materiaalien suunnittelemisesta ja tekemisestä, sekä hän tuntee ennestään Metsä Forestin tavat toimia. Metsä Forestista käytetään termiä tilaaja. Haastattelussa käytettiin teemoina kysymyksiä, sekä Huhtasen (2020, s. 10) mukaista E-learningin tekemisen toimintamallikaaviota, jonka pohjalta muotoiltiin toimintamallin kuvaus tarkennuksineen. Haastattelu toteutettiin TEAMS-sovelluksella helmikuussa 2023 ja se kesti noin 30 minuuttia. Haastattelu tallennettiin ja litteroitiin keskeiset tulokset Excel-taulukkoon. Haastattelun teemoina käytettiin seuraavia kysymyksiä:

1. Mitä pitää olla selvillä ennen kuin työhön aletaan toimittajan kanssa?
2. Toimivat kokouskäytännöt?
 - a. Tarvittava määrä?
3. Millainen on toimiva malli yhteydenpitoon toimittajan ja työn tilaajan välillä?
4. Millä tavalla iterointi onnistuu parhaiten?
 - a. Missä vaiheessa E-learningin tuottamista sen rooli on merkittävin?
5. Kommentit toimintamallin kuvaukseen?

6.6 Teemahaastattelu 2 tulokset

Ensimmäiseksi selvitettiin, että mitä työn tilaajalla pitää olla selvillä, ennen kuin toimittaja otetaan mukaan suunnitteluun. Tilaajalla pitää olla kaikista ensimmäisenä tulevista E-learningista selvillä: tavoitteet, miksi kurssi tehdään, kenelle se on tarkoitettu, mahdolliset kieliversiot. Kun nämä ovat selvillä, pitää miettiä aikataulu kurssin valmistumiselle. Aikataulu täytyy määritellä hyvissä ajoin, koska sen vaikuttaa käytettävien oppimiskäytäntöjen mahdollisuuksiin. Pääsääntönä on, että aikaa pitää varata kohtuullisen paljon E-learningin tekemiseen, käytännössä ainakin kaksi kuukautta. Tilaajan pitää myös määritellä E-learningin budjetti, sillä on iso merkitys minkä

tyyppistä sisältöä ja millä laajuudella sitä E-learningin voidaan sisällyttää. Esimerkiksi oikeiden näyttelijöiden kanssa tehtävien videot nostavat kustannuksia huomattavasti.

7 E-LEARNING-MATERIAALIN KEHITTÄMINEN

Ajatus puukaupan ja metsäpalveluiden E-learning-materiaalin tekemisestä lähti liik-
keelle Metsä Forestin tarpeesta parantaa metsäasiantuntijoiden osaamista. Tarve osaa-
mistason nostamiselle tuli Metsä Groupin strategisista hankkeista, jotka lisäävät puun-
käyttöä Suomessa. Puunkäytön lisääntyminen taas luo haastetta Metsä Forestille siten,
että pitää hankkia enemmän puuta ja tuottaa samalla erinomaista asiakaskokemusta.
Kasvavat puun hankintamäärät edellyttivät uusia rekrytointeja ja siten perehdyttämis-
tarvetta. E-learning-koulutuksista haluttiin myös samalla eräänlainen ajokortti, jonka
suorittaminen todentaa metsäasiantuntijan puukaupan ja palvelumyynnin osaamisen.
Osaamisen merkitys yrityksen menestymisessä on tiedostettu Metsä Forestissa hyvin
ja sen tärkeyttä nostaa esiin kirjassaan myös Kauhanen (2010, s. 144), hänen mukaansa
osaamisen kehittäminen ja ylläpitäminen on käytännössä edellytys kilpailussa menes-
tymiselle.

E-learning-koulutusten suunnittelu aloitettiin sillä, että Metsä Forestin johtoryhmässä
tehtiin päätös tämän opinnäytetyön tekemisestä ja muodostettiin suunnittelutyöryhmä.
Työryhmään kuului opinnäytetyön tekijän lisäksi kokeneita tekijöitä Metsä Forestin
puukaupan ja metsäpalveluiden johdosta sekä henkilöstöhallinnon edustajat. Suunnitte-
lukokoukset pidettiin koronatilanteen vuoksi käytännössä kaikki etänä TEAMS-sovel-
luksella. Suunnittelukokouksissa määriteltiin työn tilaajan toimesta kurssien sisältö
pääpiirteittäin. Lisäksi määriteltiin, tässä vaiheessa vielä löyhästi, kurssien määrä ja
ideaalipituus perustuen Metsä Forestissa jo käytössä olevien E-learning-koulutusten
tuomiin kokemuksiin. Puukaupan ja metsäpalvelumyynnin koulutuskokonaisuus pää-
tettiin jakaa kolmeen osaan, jotta E-learningien pituus saataisiin tavoitteelliseen noin
puoleen tuntiin. Nämä kolme E-learning-koulutusta etenisivät kronologisessa järjes-
tyksessä kattaen koko puukauppa- ja palvelumyyntiprosessin. Kurssit nimettiin suun-
nitteluvaiheessa seuraavasti: Puukauppa I, Puukauppa II ja Puukauppa III. Puukauppa
I kattaisi asiat ennen asiakkaan kohtaamista, puukauppa II keskittyisi asiakkaan koh-
taamiseen ja puukauppa III käsittelisi kaupan ja asiakkuuden jälkimarkkinointia. Kai-
kelle materiaalille otettiin Järvelä ym. (2006, s. 214) painotuksen mukaisesti tavoit-
teeksi uudelleen käytettävyys, räätälöitävyys, adaptiivisuus ja tuotannon

kustannustehokkuus. Nämä tavoitteet ovat suhteellisen helppo toteuttaa modernissa E-learning-ympäristössä.

Suunnittelun yhteydessä päätettiin lisätä tämän opinnäytetyön tavoitteeksi selvittää mahdolliset parannusehdotukset E-learning-koulutusten tuottamisen toimintamalliin. Koulutuksilla oli kohtuullisen tiukka aikataulu, joten E-learning-kokonaisuutta lähdettiin tekemään prosessimaisella toimintatavalla, jossa koulutukset ja niiden tuottamisen toimintamallit hioutuisivat paremmaksi työn edetessä. Työssä päästiin hyvin alkuun, koska Metsä Forestilta löytyi ennestään kokemusta ja osaamista E-learning-koulutusten tekemisestä.

7.1 Ensimmäisen E-learningin suunnittelu

Koulutuskokonaisuuden ensimmäistä osaa alettiin suunnitella Metsä Forestissa käytössä olevien E-learning-koulutusten ja teorian tiedon pohjalta. Suunnittelu lähti etenevänsä Huhtasen (2020, s. 10) esittämän mallin mukaisesti järjestelmällisesti ja hyödyntäen iterointia, sekä jättäen tilaa luovuudelle ja tuoreille ajatuksille. Mallin mukaisesti suunnittelussa käytiin läpi kolme vaihetta: ideointi ja analysointi, kurssin rakenteen suunnittelu ja moduulien suunnittelu. Tämä E-learning-materiaalin tuotantoprosessi löytyy kuvattuna opinnäytetyön luvusta 5.4.

E-learning-kurssin ideointi ja analysointi vaiheessa päädyttiin ratkaisuun, joka tukee *flipped learning*-periaatetta. Tämä on Metsä Forestissa todettu erittäin toimivaksi ratkaisuksi osaamisen kehittämisen ja perehdyttämisen kannalta. Käytännössä tätä oppimistapaa on käytetty Metsä Forestissa kahdella tavalla. Ensimmäisessä tavassa perehdyttäjät käy joitain asioita läpi henkilökohtaisesti. Tämän jälkeen opiskelija syventää osaamistaan E-learning-kurssin avulla. Toisessa tavassa opiskelija suorittaa ensin E-learning-kurssin ja sitten kurssista syntyneisiin kysymyksiin haetaan täydennystä perehdyttäjän kanssa. Huhtanen (2020, s. 13) kuvaa tämän tyyppisen oppimISRatkaisun digitaalista ja fyysistä kontaktia tarpeen mukaan yhdisteleväksi kurssiksi.

Puukauppa I E-learningin ideointi lähti siitä ajatuksesta, että se toimii ylemmän tason tiedonlähteenä, joka rakentaa oppijalle kokonaiskuvan puunhankinnan tavoitteista,

asiakkuuksien hallinnasta ja oman työn suunnittelusta. E-learningissa annetaan opiskelijalle työkaluja siihen, miten hän saavuttaa helpommin omat tavoitteensa. Tällä pyrittiin herättämään opiskelijan kiinnostus aiheeseen ja siten vahvistamaan sisäistä motivaatiota, jonka Vainionpää (2006, s. 6) nostaa erittäin tärkeäksi osaksi pitkäjänteistä oppimista ja mahdollistaa oppijan pääsyn virtaustilaan.

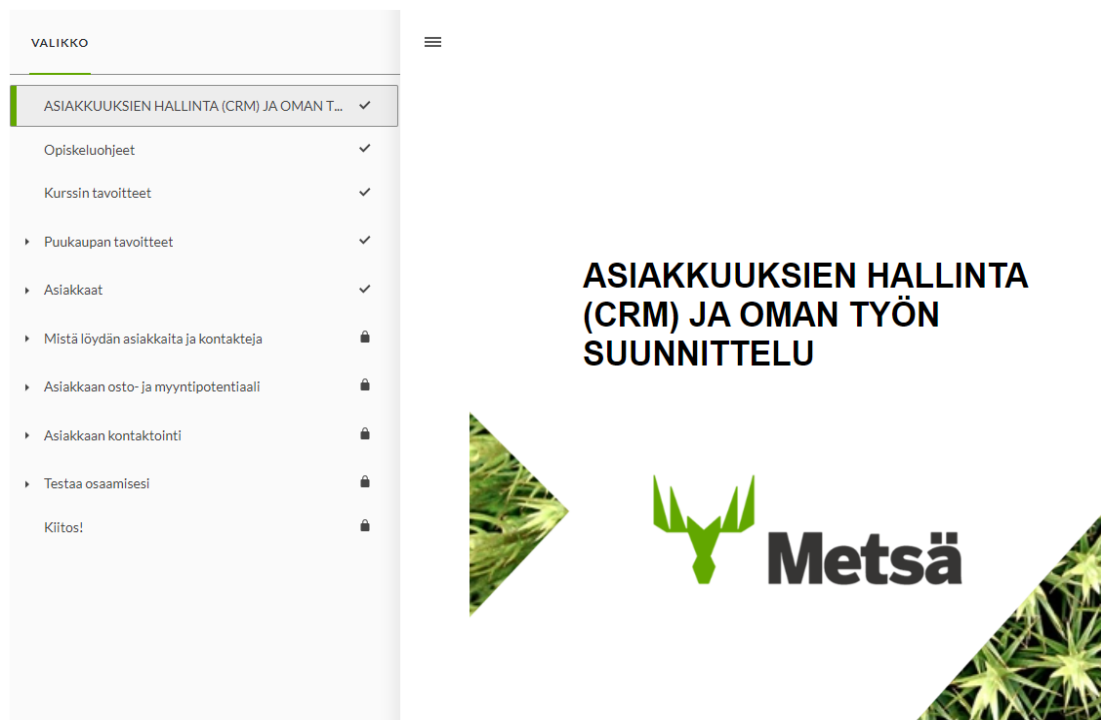
Virtaustilaan pääsyä pyrittiin tukemaan sillä, että kurssin alkuun laitettiin selkeät opiskeluohjeet. Näin opiskelijan ei tarvitse pohtia kurssin teknisiä toimintoja, vaan voi keskittyä olennaisen oppimiseen. Lisäksi E-learningin alkuun sisällytettiin tavoitteet, jotka yhdistävät kurssin sisällön jokapäiväiseen tekemiseen ja vastaavat opiskelijan kysymykseen: miksi? Alun sisällysluettelo helpottaa opiskelijaa myös hahmottamaan, mitä kurssi sisältää. Sisältö on hyvin jäsennehtynä ja käytännön tekemiseen suhteutettuna loogisessa järjestyksessä vastaten kysymykseen: mitä? E-learningin suoritusohjeet ja sen sisältämät aktivoivat harjoitustehtävät perusteltuihin vastauksiin antavat mahdollisuudet opiskella turvallisessa ympäristössä ja kokeilla asioita myös yrityksen ja erehdyksen kautta. Tämän teeman mukaisesti E-learning rakennettiin siten, että sitä voi selata vapaasti taaksepäin siitä suorituskohdasta, missä opiskelija on menossa.

Keränen ja Penttinen (2007, s. 2) toteavat, että E-learning-materiaaleihin voidaan sisällyttää ominaisuuksia, jotka mittaavat opiskelijan osaamista esimerkiksi monivalintatehtävien avulla. Tehtävien pitää automaattisesti ja välittömästi kertoa palaute onnistumisesta opiskelijalle. Tältä pohjalta E-learningin loppuun tehtiin monivalintakysymyksillä toteutettu lopputentti. Tämä toteutettiin osittain myös siksi, että tavoitteena oli myös varmistaa opiskelijan osaaminen ja tämän tiedon piti välittyä HR-järjestelmään. Lopputentin sisällyttämistä koulutukseen puoltaa myös Eklund (2021, s. 192–195), jonka mukaan osaamisen kehittämiseen käytetty aika ja panostukset on oltava perusteltavissa vain, jos niiden vaikutukset voidaan todentaa. Lisäksi pitää huomioida myös se, että mittaaminen ohjaa ihmisen toimintaa ja mitattava asia koetaan tärkeäksi. Näihin tietojen perusteella lopputentistä tehtiin kohtuullisen haastava, mutta sen tekemiseen käytettäviä kokeilukertoja ei ollut rajattu.

Puukauppa I E-learningin suunnittelu tehtiin käytännössä Powerpoint-ohjelmalla. Näin saatiin sisältö rakennettua kätevästi osio kerrallaan ja TEAMS-alustalla oli helppo työstää yhtä työkirjaa, johon jokainen suunnitteluryhmän jäsen saattoi lisätä

kommentteja ja korjauksia. Suunnittelu eteni harppauksittain suunnittelukokouksissa, joissa oli mukana myös materiaalin toimittaja. Näin saatiin heti vahvistukset ideoiden ja toiveiden käyttökelpoisuudesta ja hyödyntämismahdollisuuksista E-learning-ympäristössä. Kokousten välissä jokainen ryhmän jäsen perehtyi materiaaliin ja tekin kokouksessa päätettyjä täydennyksiä käsikirjoitukseen. E-learningin visuaalinen ulkoasu päätettiin tehdä Metsä Forestin olemassa olevien koulutusten mukaiseksi. Lisäksi tähän ensimmäiseen E-learning-koulutukseen päätettiin kokeilla animoituja videoita ja yleistä lukijan ääntä. Tämä ratkaisu tehtiin sen perustella, että asia oli niin teknistä. Suunnitteluryhmässä ei nähty lisäarvoa todellisella videokuvalla aiheesta, jossa esiintyjän persoonalla ei juurikaan ole merkitystä.

Kun käsikirjoitus oli hiottu käyttökelpoiseksi ja työn tilaaja oli sen hyväksynyt, teki toimittaja siitä esikatseluversion. Tämä versio oli toteutettuna oikeaan E-learning-ympäristöön, jossa kaikki suunnitteluryhmän jäsenet pääsivät selaamaan materiaalia läpi ja tekemään siihen korjausehdotuksia. Näitä materiaalin esikatselukierroksia käytiin läpi kaksi ja niissä molemmissa havaittiin E-learningiin vielä useita korjauksia. On todettava, että nämä todellisessa E-learning-ympäristössä tehtävät tarkistuskerrat ja niihin liittyvä materiaalin iterointi ovat erittäin tärkeitä hyvän lopputuloksen kannalta. Niissä löytyi paljon sellaisia huomioitavia asioita, mitä käsikirjoitusvaiheessa ei tullut kukaan suunnitteluryhmästä miettineeksi. Tarkastuskierrosten jälkeen Puukauppa I E-learning oli valmis julkaistavaksi Metsä Forestin E-learning-ympäristöön ja metsäasiantuntijat pääsivät suorittamaan sitä. Kuvassa 1 on Puukauppa I E-learningin aloitus-sivu, josta näkyy kurssin visuaalinen ilme, sekä opiskelijan valikko opiskelun suorittamiseen.



Kuva 1. Puukauppa I, Asiakkuuksien hallinta ja oman työn suunnittelu etusivu

7.2 Toisen E-learningin suunnittelu

Puukauppa II E-learningin tarkoitus on jatkaa kronologisesti siitä, mihin Puukauppa I-kurssi jäi. Siirrymme siis asiakkaan kontaktoinnista asiakkaan fyysiseen tai etänä tapahtuvaan kohtaamiseen ja kauppaneuvotteluihin. Puukauppa II -kurssin suunnittelu-työ lähti liikkeelle hyvin samalla tavalla kuin Puukauppa I -kurssissa, koska toimintamallit olivat jo käytännössä todettu toimivaksi. Suunnittelun runkona käytettiin Huh-tasen (2020, s. 10) esittämään E-learningin tuotantoprosessia. Ensin suunniteltiin työryhmässä E-learningin sisältö pääpiirteittäin ja mietittiin jo valmiiksi mitä uusia oppimista tukevia keinoja tultaisiin ottamaan käyttöön. Suunnitteluvaiheessa päätettiin, että Puukauppa II- kurssiin tultaisiin lisäämään videomateriaalia, jossa pääsevät ääneen Metsä Forestin metsäasiantuntijat. Lisäksi päätettiin, että puhujaksi pitää löytää metsäasiantuntija, jolloin kerrotulle tarinalle saadaan uskottavuutta ja toisaalta myös suunnitteluryhmän ulkopuolelta uusia tuoreita ajatuksia. Puukauppa II -kurssin toteuttamisessa tulee nousemaan suureen rooliin tämän opinnäytetyön benchmarking ja teemahaastattelut, joiden avulla uuden E-learningin laatua pystytään merkittävästi parantamaan.

Kun alustava käsikirjoitus oli saatu valmiiksi, pidettiin läsnäolona aloituspalaveri toimittajan edustajan kanssa. Tässä tilaisuudessa hiottiin vielä käsikirjoitusta ja iteroitiin E-learningin sisältöä erityisesti videoiden ja spiikkausten osalta. Toimittajan kanssa todettiin, että suunnitellut videot ja spiikkaukset tukisivat hyvin sisällön esittämistä, sekä parantaisivat E-learningin uskottavuutta metsäasiantuntijoiden silmissä. Tätä tuki myös benchmarking, jonka mukaan videot, joissa esiintyy yrityksen palveluksessa olevia asiantuntijoita ovat hyvin laajasti käytössä. Teemahaastattelu 1 toi myös ajatukselle lisää tukea, koska animoiduista videoista ei pidetty ja tilalle toivottiin todellisia henkilöitä omalla karismallaan. Läsnäolokokouksessa suunnitteluryhmä mietti ja sopi videoihin esiintyvät metsäasiantuntijat sekä ääninäyttelijän valmiiksi.

Puukauppa II alussa tulee olemaan opiskeluohjeet, sekä kerrotaan tiiviisti E-learningin tavoitteet. Koska Puukauppa II -kurssissa tulisi esiintymään oikeita metsäasiantuntijoita, niin todettiin järkeväksi esitellä myös heidät lyhyesti ennen varsinaista opiskeluosuutta. Tätä rakennetta tuki myös benchmarking, kaikilla vertailussa olleilla yrityksillä oli E-learningeissaan tämä perusrakenne, jossa koulutukset aluksi kerrotaan opiskeluohjeet ja perustelut koulutuksen tarpeellisuudelle. Teemahaastattelussa todettiin E-learningin alussa löytyvien opiskelun tavoitteiden sekä tarpeellisuuden perustelun olevan erittäin tärkeitä erityisesti perehdyttämisen kannalta.

Puukauppa II -kurssi suunniteltiin alun perin jakautuvan viiteen osioon, joita erottaisi toisistaan aktivoiva monivalintatehtävä. Näiden monivalintatehtävien roolia ja tärkeyttä tukivat benchmarking ja teemahaastattelu. Kaikilla vertailluilla yrityksillä oli E-learning-koulutuksissaan käytössä aktivoivia välitehtäviä, jotka oli usein toteutettu monivalintamallilla. Näitä tehtäviä pidettiin myös hyvänä ratkaisuna teemahaastattelussa. Teemahaastattelussa korostettiin kysymysten asettelun tärkeyttä ja sitä, että oikeat ja väärät vastaukset perustellaan huolellisesti. Näin ollen kysymyksiin mietittiin sopivan haastavat kysymykset, joissa ei ollut välttämättä täydellisen oikeita ja väriä vastauksia. Välitehtävien päätehtävä oli aktivoida opiskelijaa ja tukea oppimista.

Tässä vaiheessa toimittaja teki Puukauppa II E-learningin esikatseluversion, johon suunnitteluryhmä pääsi tutustumaan kukin omaan tahtiinsa. Korjausajatuksia ja tarkennuksia koottiin yhteen TEAMS-sovelluksella pidetyissä tiiviissä kokouksissa. Kokouksissa sovittiin myös kuvattavien videoiden teemat, sekä kuvaamisen ajankohta.

Tässä vaiheessa koulutuksen pääteemat tiivistyivät viidestä neljään, koska E-learning olisi muuten muodostunut liian pitkäksi. Nämä neljä jäljelle jäänyttä teemaa, sekä E-learningin visuaalista ilmettä on nähtävillä kuvassa 2.



Kuva 2. Puukauppa II sisältö

Valmistautuminen asiakaskäyntiin -osiossa käytössä on kuvia, tekstiä sekä selostus, joka tuo tekstimuodossa esitettäviin asioihin lisätietoja. Asiakkaan kohtaaminen ja luottamuksen rakentaminen -osiossa pääroolissa on video, jossa kokenut metsäasiantuntija ja reilun vuoden töissä ollut metsäasiantuntija juttelevat osion teemoista metsäkäynnin yhteydessä. Tilakäynti-osio on yhdistelmä kuvaa, tekstiä ja kerrontaa. Kauppaneuvotteluissa tehokeinona on kuvion, tekstin ja kerronnan lisäksi video, jossa samat metsäasiantuntijat juttelevat vinkeistä ratkaisuehdotuksen tekemiseen asiakkaalle.

Puukauppa II E-learningiin tehtiin vielä esikatseluvaiheessa muutoksia benchmarkingin ja teemahaastattelun pohjalta. Metsäliitto Osuuskunnan jäsenetujen korostaminen asiakkaan tapaamisen yhteydessä lisättiin asiakkaan kohtaaminen ja luottamuksen rakentaminen -kohtaan kertojan kertomana. Kerronnassa korostettiin myös tilakäynnin yhteydessä tehtävää täysivaltaista maastokohteen suunnittelua, että sinne ei tarvitsisi enää palata kapanteon jälkeen. Lisäksi korostettiin kerronnalla sitä, että maastokäynnillä pitää metsäasiantuntijan kartoittaa myös naapuritilat mahdollisen lisäkaupan varalta. Puukauppa II E-learningista puuttuu vielä opinnäytetyön kirjoittamisvaiheessa

lopullinen käyttäjätestaus Metsä Forestin kehittäjäryhmässä. Tämän testaamisen jälkeen kurssin on valmis julkaistavaksi E-learningalustalle.

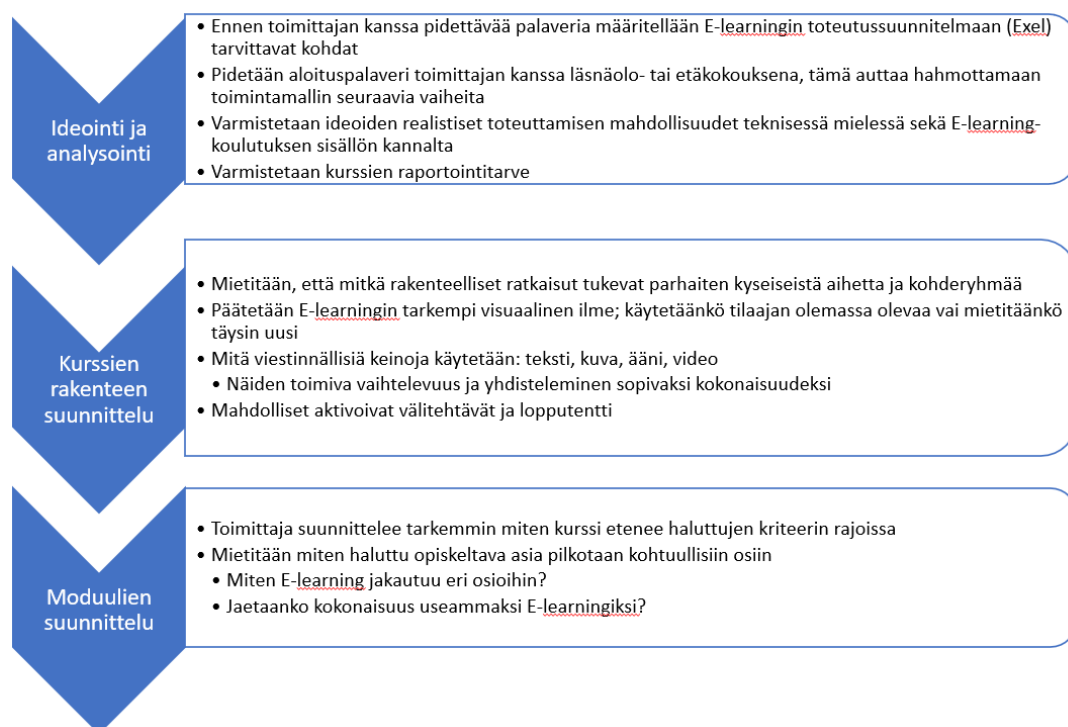
7.3 Toimintamalli E-learning koulutusmateriaalin suunnitteluun

Teemahaastattelu 2 avulla tehtiin toimintamallin kuvaus Metsä Forestin E-learning-koulutusten suunnittelua varten. Toimintamallin pohjana on Huhtasen (2020, s. 10) esittämä toimintamalli, johon tehtiin tarkennuksia teemahaastattelun avulla. E-learningin suunnittelu Metsä Forestilla alkaa sillä, että taulukkoon 4 kootaan ne asiat, jotka pitää olla selvillä ennen kuin pidetään aloituspalaveri toimittajan kanssa.

Taulukko 4. E-learning-koulutuksen määrittely

E-learning kurssin toteutus	Kommentit	Vas- tuu/Nimi	Aika- taulu
* määritellään ennen toimittajan kanssa pidettävää palaveria			
Kurssin aloituspalaveri toimittajan kanssa		HRD/tilaaja	
Kurssin tavoitteiden määrittäminen*			
Mitä kursseilla halutaan opettaa?		Tilaaja	
Mitkä ovat kurssin tavoitteet?		Tilaaja	
Kurssin kohderyhmä ja aikataulu*			
Kenelle kurssi on tarkoitettu		Tilaaja	
Onko kurssi pakollinen, jos on kenelle?		Tilaaja	
Kurssin aikataulu (varattava väh. 2kk)		Tilaaja	
Projekti			
Kuka omistaa kurssin? *			
Kuka on projektipäällikkö? *			
Kuka HRD:stä mukana? *			
Kuka BA:n viestinnästä mukana? *			
Ketkä tuottavat kurssin sisällön? *			
Tarvittaessa testiryhmän määrittäminen ja pilotoinnin aikataulu			
Laskutustietojen toimittaminen toimittajalle		Tilaaja	
Kustannus		Toimittaja	
Kurssin toteutus			
Onko valmista pohjamateriaalia? *		Tilaaja	
Mitä ominaisuuksia kurssilta toivotaan? Animaatiot, videot, testit ym *			
Animaatio/ääniupotuskoodin pyytäminen HRD:ltä		Toimit- taja/HRD	
Tuleeko kurssista kieliversioita? *		Tilaaja	
Vaaditaanko kurssin toteutuksesta sertifikaatti ja kurssin uusiminen x ajan kuluessa?			
Kurssin pituus? (optimaalinen 15-30 min)			

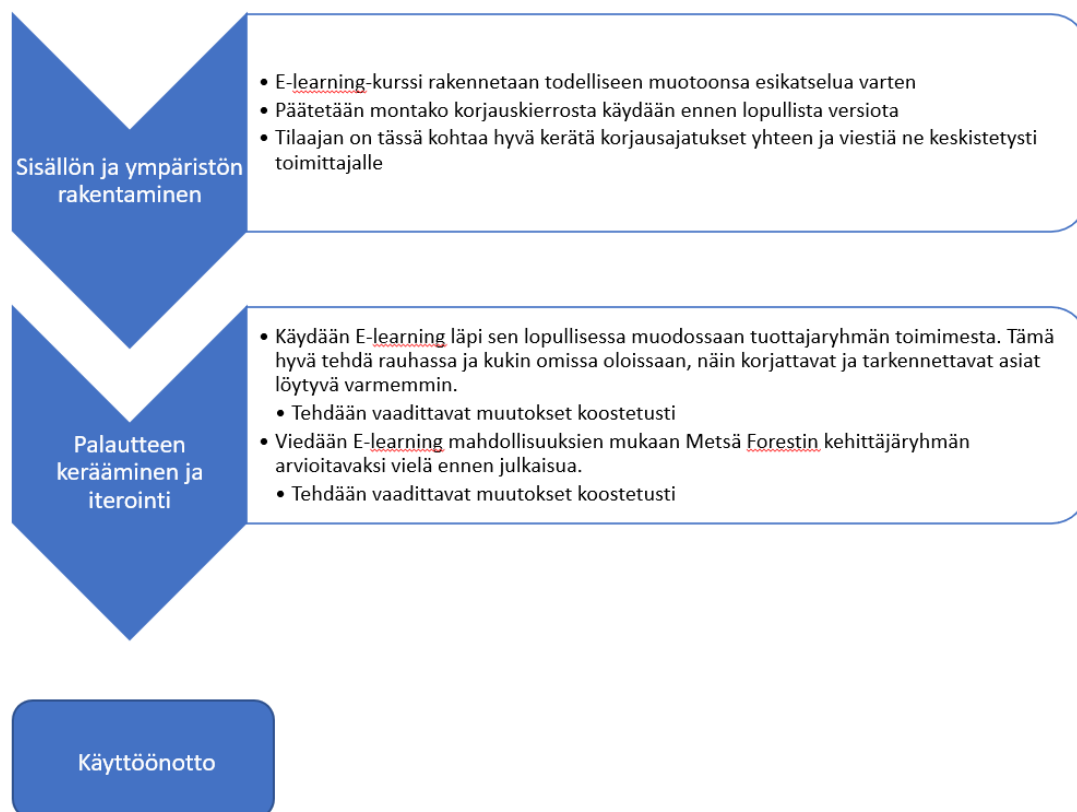
Kun tilaaja on saanut sisäisesti määriteltyä tavoitteensa tulevalla E-learning-kurssille, on aika ottaa toimittaja mukaan työhön ja pitää aloituskokous. Siellä tilaaja esittelee toimittajalle aiheen, koulutuksen tavoitteet, kohderyhmän sekä aikataulun ja budjetin. Näiden perustietojen avulla toimittaja pystyy auttamaan tilaajaa hahmottamaan realistisesti, millainen E-learning palvelee kyseistä tarkoitusta mahdollisimman hyvin. Kun tilaaja ja toimittaja ovat yhdessä miettineet, mitä ollaan tekemässä, on tärkeää sopia jatkon yhteydenpidon käytännöt. Työn tilaajalla pitää olla eräänlainen projektipäällikkö, joka hoitaa kokouskutsut ja yhteydenpidon toimittajan suuntaan. Näin E-learningin tekeminen pysyy hallinnassa ja tehokkaana. Lisäksi on tärkeää ottaa jo aikaisessa vaiheessa kokouksiin mukaan ne henkilöt, jotka linjaavat lopullisen sisällön. Heidän hyväksyntänsä pitää saada jo käsikirjoitusvaiheessa, missä E-learningista ei ole vielä tehty esikatseluversiota. Näin ei tule yllätyksiä ja vältetään turhalta työltä. E-learning-koulutuksen suunnittelun toimintamalli ideoinnista ja analysoinnista aina sen sisältämien moduulien suunniteluun on esitetty kuviossa 11.



Kuvio 11. E-learning-koulutuksen suunnitteluvaihe

Koska E-learningin tekeminen on luovaa ja joskus nopealiikkeistäkin työtä, on toimintamallissa oltava selkeä ajatus siitä, miten iterointi toteutetaan ja millä tavalla tiedonkulku toimii tilaajan ja toimittajan välillä. Parhaiten kehitysehdotukset nousevat esiin,

kun E-learning on rakennettu todelliseen ympäristöön ja sellaiseen muotoon, missä opiskelunkin on tarkoitus tapahtua. Selkein ja suositeltavin toimintamalli on sellainen, missä työn tilaaja kerää koostetusti korjaus ehdotukset yhteen ja projektipäällikkö viestii ne toimittajalle, joka tekee halutut muutokset materiaaliin. E-learning-materiaalin konkreettisen rakentamisen ja lopullisen rakenteen ja sisällön iteroinnin toimintamalli on kuvattuna kuviossa 12.



Kuvio 12. E-learning-koulutuksen rakentaminen ja iterointi

8 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön aihe oli metsäasiantuntijan osaamisen varmistaminen E-learning-materiaalin kehittäminen. Tarve tälle opinnäytetyölle syntyi suoraan sen tilaajan, Metsä Forestin kestävä kasvun strategiasta ja siten tarpeesta parantaa metsänasiantuntijoiden osaamista. Aihe sopi erittäin hyvin opinnäytetyön tekijälle, jolla oli pitkä kokemus osaamisenjohtamisesta ja valmentamisesta, sekä jonkin verran kokemusta myös E-learning-materiaalien tekemisestä Metsä Forestissa. Tämä opinnäytetyö oli tekijälleen erittäin hyvä mahdollisuus syventää osaamistaan sähköisten oppimisympäristöjen hyödyntämisestä osaamisenjohtamisessa ja perehdyttämisessä. Lisäksi valmis-tuva opinnäytetyö tuo tämän tiedon koko Metsä Groupin käyttöön ja tukee näin osaa-misen kehittämistä tilaajayrityksessä laajemminkin. Opinnäytetyö tulee auttamaan Metsä Forestin koulutusten suunnittelijoita rakentamaan uuden tyyppisiä E-learning-materiaaleja, joissa on huomioitu myös osaamisen varmistaminen.

On tärkeää, että esihenkilöt tietävät alaistensa osaamistason, jotta he voivat sopia ja suunnitella tarvittavaa lisäkoulutusta tai uutta työtehtävien suunnittelua. Tätä tietä-mystä saadaan lisättyä E-learningien automaattisella raportoinnilla HR-järjestelmään, minkä merkitys selkeytyi vahvasti opinnäytetyön benchmarking-tutkimuksessa. Tutkimuksen ja tietoperustan pohjalta saatiin kehitettyä koulutusten sisältöä ja rakennetta myös siten, että ne palvelevat paremmin metsäasiantuntijoiden tarpeita tukien itseopis-kelua, unohtamatta koulutusten soveltuvuutta perehdyttämiseen *flipped learning*-periaatteen mukaisesti.

Tutkimuksellista sisältöä opinnäytetyöhön tuotiin benchmarkingilla ja teemahaastatteluilla. Benchmarkingin tekemiseen löydettiin hyvät vertailtavat yritykset ja eettisiin näkökohtiin kiinnitettiin erityistä huomiota. Ennen benchmarking-tapaamisia käytiin läpi toimintatavan eettiset toimintaperiaatteet ja sitouduttiin toimimaan niiden mukaan. Konkreettisimmin tämä näkyy siitä, että yrityksiä tai henkilöitä ei ole tunnistet-tavissa tuloksista. Teemahaastatteluiden toteuttamisessa noudatettiin myös periaatetta, että vastaajia ei voida tunnistaa tuloksista. Lisäksi korostettiin muutenkin tutkimuksen luottamuksellisuutta. Teemahaastatteluiden kysymykset valikoitiin siten, että ne pitäi-sivät haastattelut aiheessa ja tuottaisivat opinnäytetyön kannalta olennaista tietoa.

Benchmarkingin ja teemahaastatteluiden aineistot ovat tutkimuksen tekemisen ajan ai-noastaan opinnäytetyön tekijän hallussa. Kaikki henkilötietoa sisältävä materiaali tul-laan poistamaan, kun ne eivät ole enää tarpeellisia tutkimuksen toteuttamisen kannalta.

Tämän opinnäytetyön vaatimassa tutkimustoiminnassa oli tavoitteena toimia mahdol-lisimman huolellisesti ja välttää virheitä koko opinnäytetyön tekemisen ajan. Tuomi ja Sarajärvi (2018, luku 6) toteavat, että laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioin-tiin ei ole olemassa mitään yksiselitteisiä ohjeita, mutta ovat nostaneet muutamia asi-oita, joiden pohtiminen luotettavuuden kannalta on aiheellista. Näitä ovat esimerkiksi: tutkimuksen kohde ja tarkoitus, aineiston keruu, tutkimuksen kesto ja aineiston ana-lyysi. Lisäksi tutkimuksen kulku pitää olla selostettu niin hyvin, että se on toistetta-vissa.

Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen kohteena olivat toiset yritykset, jotka valittiin benchmarking-tutkimukseen mukaan koon ja sähköisten oppimisympäristöjen hyö-dyntämisen takia. Lisäksi benchmarking tehtiin todellisissa tapaamisissa, eikä tietoja vain etsitty esimerkiksi yritysten verkkosivuilta. Benchmarkingin tulosten voidaan to-deta olevan luotettavia. Haastatteluun valittiin mukaan Metsä Forestin kehittäjäyhteis-ön jäsenet. He ovat suhtautuvat kehittämiseen positiivisesti ja ovat halukkaita kerto-maan mielipiteensä. Tämä sopi hyvin tähän tutkimukseen, koska tarkoituksena oli ke-rätä avoimesti ja rajoittamatta kehitysehdotuksia E-learning-koulutuksiin. Aineiston keruu tehtiin valtaosin tallentamalla TEAMS-kokoukset ja litteroimalla tulokset niiden pohjalta. Näin tiedonkeruu onnistui häiriöttömästi. Tulokset litteroitiin olennaisin osin, joten tässä kohtaa opinnäytetyön tekijän omat näkemykset olennaisesta tiedosta ovat saattaneet vaikuttaa tulokseen. Joka tapauksessa haastatteluiden kaikki E-learning-ma-teriaaleihin liittyvät kommentit päätyivät analysoitavaksi. Analysoinnissa käytettiin apuna Excel-ohjelmaa, jonka avulla keskeiset teemat olivat helpommin tunnistetta-vissa aineistosta suodatustoiminnon avulla. Tutkimuksen kesto oli kohtuullisen lyhyt erityisesti ryhmähaastattelujen osalta. Luotettavuutta olisi lisännyt toinen haastattelu, mutta toisaalta sen aika tulee vielä, kun Puukauppa II -kurssi saadaan valmiiksi. Ko-konaisuutenaan tutkimustyön luotettavuus on opinnäytetyön vahvasti kehittävän ja luovankin luonteen huomioiden hyvinkin riittävällä tasolla.

Puukaupan E-learning-koulutusten tekeminen osoittautui pitkäksi projektiksi. Opin-
näytetyön puitteissa saatiin valmiiksi Puukauppa I ja Puukauppa II E-learningit. Puu-
kauppa III, jossa on tarkoitus keskittyä asiakkuuden jälkimarkkinointiin ja tyyllisiin
seikkoihin jäi vielä suunnitteluasteelle. E-learning-koulutusten sisällössä ja niiden
tuottamisen toimintamallissa otettiin opinnäytetyön puitteissa isoja askelia eteenpäin
ja hyvää työtä jäi vielä tehtäväksi. Tulevaisuuden haasteeksi jäi myös se, että miten
koko tämä positiivinen kehitys pitää saada näkyväksi perehdyttämisen parempana laa-
tuna ja parempana taloudellisena tuloksena puukaupan ja palvelumyynnin kautta. Toi-
nen mitattava asia tulosten lisäksi on koulutus palaute. Siinä tullaan painottamaan ajan-
käytöllistä näkökulmaa eli miten koulutuksen suorittanut asiantuntija kokee koulutuk-
seen käyttämänsä ajan palvelevan omaa työssä menestymistään.

Puukaupan E-learning-koulutukset tulevat olemaan merkittävässä roolissa metsäasi-
antuntijoiden perehdyttämisessä ja ne tullaan linkittämään jokaisen uuden metsäasian-
tuntijan perehdyttämissuunnitelmaan. Näin perehdyttämisestä saadaan tehokkaampaa,
laadukkaampaa ja yhtenäisempää. Hyvin onnistunut perehdytys parantaa myös työssä
viihtymistä, kun tarvittavat asiat osataan paremmin.

Opinnäytetyöprosessi antoi paljon tekijälleen sekä työn tilaajalle. Opinnäytetyön tekijä
koki saaneensa lisää työkaluja tiedolla johtamiseen, mikä tuo kompetenssin lisäksi joh-
tamiseen omanlaistaan karismaa. Lisäksi opinnäytetyön tekijä kokee opinnäytetyön
tekemisen tuoneen lisää valmiuksia tukea oman organisaationsa osaamista. Merkittä-
vimmäksi oppimiseksi opinnäytetyöprosessista työn tekijä kokee oman projektijohta-
misensa kehittymisen sekä itseluottamuksen parantumisen erityisesti erilaisten osaa-
mista ja perehdyttämistä käsittelevien projektien hallintaan. Opinnäytetyön avulla saa-
tiin rakennettua työn tilaajalle aikaa kestävä, sekä päivitettävissä oleva koulutuskoko-
naisuus. Tämä koulutuskokonaisuus auttaa metsäasiantuntijoita saavuttamaan osto- ja
myyntitavoitteensa, sekä tuottamaan ensiluokkaista asiakaskokemusta. Näin ollen
työn tilaaja saa katetta E-learning-koulutuksiin laittamalleen panostukselle myös ta-
loudellisesti. Opinnäytetyöprosessissa tarkennettiin myös E-learning-koulutuksen
suunnittelun toimintamallia. Toimintamallista on nyt tehty selkeä kuvaus, jota voidaan
hyödyntää koko Metsä Groupissa ja näin tehdä parempia E-learning-koulutuksia te-
hokkaammin.

LÄHTEET

Aparicio, M., Bação, F., & Oliveira, T. (2016). An e-Learning Theoretical Framework. J. Educ. Technol. Soc., 19, 292-307.

Baz, F. (2018). New trends in e-Learning. IntechOpen.
<https://www.intechopen.com/chapters/60282>

Eklund, A. (2021). Osaamiskartta: Osaamisen kehittäminen työelämässä (1. painos.). Brik.

<https://blogs.articulate.com/rapid-elearning/5-ways-kickstart-e-learning-career/>

Gibbons, M. (2002). The Self-Directed Learning Handbook: Challenging Adolescent Students to Excel. Jossey-Bass.

Hiekkavirta & Rantanen. (2012). Osaamisen varmistaminen terveydenhuollon työ- jaossa [YAMK-opinnäytetyö, Jyväskylän ammattikorkeakoulu]. Theseus.
<https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2012061812822>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press.

Hyppänen, R. (2013). Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä (3. uud. p.). Edita

Huhtanen, A. (2020). Verkko-oppimisen muotoilukirja & Oppimismuotoilun työkalupakki.

Hätönen, H. (2011). Osaamiskartoituksesta kehittämiseen: II. Educa-instituutti.

Joki, M. (2018). Henkilöstöasiantuntijan käsikirja (6., uudistettu painos.). Kauppa-kamari.

Joutsenvirta, T., & Kukkonen, A. (2009). Sulautuva opetus: Uusi tapa opiskella ja opettaa. Palmenia.

Järvinen, S., Järvelä, S., Häkkinen, P., Lehtinen, E. & Arvaja, M. (2006). Oppimisen teoria ja teknologian opetuskäyttö. WSOY Oppimateriaalit.

Kahneman, D. (2011). Thinking, fast and slow. Farrar, Straus and Giroux.

Kallinen, T. & Kinnunen, T. (2023). Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Haettu 15.1.2023 osoitteesta
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>

Kauhanen, J. (2010). Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Infor.

Keränen, V. & Penttinen, J. (2007). Verkko-oppimateriaalin tuottajan opas. WSOYpro : Docendo.

Kupias, P., & Peltola, R. (2019). Oppiminen työssä. Gaudeamus <https://www.el-library.com/reader/9789523455634>

Kärkkäinen, M. (2005). Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä. Helsinki:Edita Prima Oy.

Lonka, K. (2015). Oivaltava oppiminen (1. p.). Otava.

Metsa Forest. (2021). Haettu 16.4.2021 osoitteesta www.metsaforest.com

Metsä Group. (2021). Haettu 15.8.2021 osoitteesta www.metsagroup.com

Niva, M., & Tuominen, K. (2012). Benchmarking käytännössä: Itsearviointin työkirja: hyviä periaatteita ja benchmarking-tutkimuksia. Benchmarking.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2014). Kehittämistyön menetelmät: Uudella osaamista liiketoimintaan (3. uud. p.). Sanoma Pro.

Otala, L. (2008). Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOYpro.

Pesonen, H. (2007). Laatua!: Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Infor.

Puusa, A. & Juuti, P. (2011). Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. JTO.

Rauste-von Wright, M., von Wright, J., Wright, J. v., Soini, T. & Von Wright, J. (2003). Oppiminen ja koulutus (9. uud. p.). WSOY.

Sitra. (2019). Kohti osaamisen aikaa. Erweko Helsinki.
<https://www.sitra.fi/app/uploads/2019/02/kohti-osaamisen-aikaa.pdf>

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuominen, K. (2016). Benchmarking-käsikirja. Oy Benchmarking Ltd.

Vainionpää, J. (2006). Erilaiset oppijat ja oppimateriaalit verkko-opiskelussa. Tampreen yliopisto. <https://urn.fi/urn:isbn:951-44-6553-9>

Viitala, R. & Viitala, R. (2021). Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit (1. painos.). Edita.

Vuorinen, T. (2013). Strategiakirja: 20 Työkalua. Talentum.

Benchmarkingin eettiset periaatteet (Niva & Tuominen, 2005, s. 106–109)

1. Laillisuus

- 1.1 Mikäli olet epävarma toimen laillisuudesta, älä ryhdy siihen
- 1.2 Vältä sellaisia keskusteluja tai toimenpiteitä, jotka saattavat johtaa kaupan estämiseen, markkinoiden tai asiakasryhmien jakamiseen, kilpailijoiden keskinäiseen sopimiseen hinnoista, hyvä kauppataidan vastaisiin sopimuksiin, tarjouspetoksiin tai lahjontaan taikka vain viitata siihen, että olisin kiinnostunut tällaisiin toimiin ryhtymisestä.
- 1.3 Älä hanki tietoosi muiden liikesalaisuuksia keinoin, joita voidaan pitää asiattomina, esim. rikkomalla salassapitovelvollisuutta tai yllyttämällä salassapitovelvollisuuden rikkomiseen. Älä kerro edelleen äläkä käytä hyväksesi liikesalaisuuksia, jotka ehkä ovat tulleet tietoosi asiattomalla tavalla tai jotka joku muu, salassapitovelvollisuutensa tai tietojenlevitysrajoituksensa rikkonut on paljastanut

2. Tietojen vaihto

- 2.1 Määritä ja rajaa benchmarking-kohde huolellisesti ja varmista, että kaikki osapuolet ymmärtävät yhteisen tarkoituksen.
- 2.2 Ole valmis antamaan benchmarking-yhteistyökumppanillesi samantyyppistä ja -laatuista tietoa kuin odotat saavasi heiltä itse, sekä tietoa, josta uskot olevan hyötyä heille
- 2.3 Ole täysin avoin ja rehellinen benchmarking-suhteesi alusta lähtien. Näin teet selväksi, mitä suhteelta odotat, vältät väärinymmärrykset ja luot yhteisen kiinnostuksen tietojenvaihtoa kohtaan.
- 2.4 Ole valmis antamaan benchmarking-kumppanillesi kaikki tiedot, jotka kuuluvat benchmarking yhteistyöhön

3. Salassapito

- 3.1 Käsittele kaikkea tietojenvaihtoa luottamuksellisena siihen osallistuvien henkilöiden ja yritysten kesken. Tietoja saa antaa ulkopuolisille vain tiedon alkuperäisen antajan luvalla.
- 3.2 Benchmarking-kumppanin nimi on pidettävä luottamuksellisena tietona, eikä sitä saa paljastaa ulkopuolisille ilman osallistuvan yrityksen lupaa.

4. Hyödyntäminen

- 4.1 Benchmarkingin välityksellä saatavaa tietoa saa käyttää vain benchmarking-tutkimukseen osallistuvien yritysten päämäärien ja parannusmenetelmien muotoilemiseen.
- 4.2 Benchmarking-kumppanin nimen käyttö ja paljastaminen, tietojen anto kumppanista tai tämän käyttämistä menetelmistä on sallittua vain kyseisen kumppanin luvalla.
- 4.3 Älä käytä benchmarkingin avulla tai benchmarkingiin perustuvien verkostojen välityksellä saamiasi tietoja markkinointi- tai myyntitarkoituksiin

5. Yhteydet benchmarking- kumppaniin

- 5.1 Milloin se on mahdollista, benchmarking-yhteys on luotava kumpaniyrityksen nimeämän yhteyshenkilön välityksellä.
- 5.2 Mahdollinen tietojen luovuttaminen ulkopuolisille on mahdollista vasta, kun siitä on sovittu benchmarkinkumppanin nimeämän yhteyshenkilön kanssa. Pidä kunniassa kumppaniyrityksessä vallitsevaa yrityskulttuuria ja noudata sovittuja menettelyjä.

6. Yhteydet ulkopuolisten kanssa

- 6.1 Benchmarking-kumppanin tiedustellessa jonkun kumppanin nimeä, nimen saa ilmoittaa vain, jos kyseinen henkilö siihen suostuu.
- 6.2 Vältä benchmarking-kumppanin yhteyshenkilön nimen ilmoittamista muille ilman hänen suostumustaan.

7. Valmistautuminen

- 7.1 Valmistaudu ensimmäiseen benchmarking-yhteydenottoon huolellisesti, jotta tietojen vaihto olisi mahdollisimman tehokasta ja hyödyllistä.
- 7.2 Käytä hyväksesi benchmarking-kumppanisi aikaa mahdollisimman tehokkaasti valmistautumalla hyvin jokaiseen tapaamiseen.
- 7.3 Auta benchmarkin-kumppaniasi valmistautumaan tapaamisiinne siten, että laadit jokaista tapaamista varten kysymysluettelon ja asialistan.

8. Toteuttaminen

- 8.1 Täytä velvoitteesi benchmarking kumppaniasi kohtaan sovitussa ajassa.
- 8.2 Suorita benchmarkin-tutkimus kaikkien osallistujien tyydytykseksi ja sovitun mukaisesti.

9. Kumppanuussuhde ja tietojen käsittely

- 9.1 Yritä ymmärtää, miten benchmarking-kumppanisi haluaa kohdeltavan itseään.
- 9.2 Kohtele benchmarking-kumppaniasi siten kuin hän haluaa itseään kohdeltavan.
- 9.3 Yritä ymmärtää, miten benchmarking-kumppanisi haluaa käsiteltävän ja käytettävän antamiaan tietoja.
- 9.4 Käsittele ja käytä benchmarking-kumppaniltasi tapaamistenne aikana saamiasi tietoja tämän toivomusten mukaisesti.

RYHMÄHAASTATTELUN TULOSTEN INDEKSOINTI

Vastaaja	Koulutus	Ylätason aihe	Teema	Kommentti
Henkilö 1	Puukauppa I	Uskonvahvistaja	Kurssin rakenne	Selkeä ja johdonmukainen struktuuri
Henkilö 2	Puukauppa I	Uskonvahvistaja	Kurssin rakenne	Selkeä ja looginen rakenne
Henkilö 2	Puukauppa I	Kehitettävä asia	Perehdyttäminen	Perehdytyskäyttöä ajatellen koulutuksessa voisi olla paremmin avattu, mistä tavoitteet tulvat ja miten ne asetetaan
Henkilö 3	Puukauppa I	Uskonvahvistaja	Kurssin rakenne	Hyvä ja johdonmukainen koulutus, tulee hyvin perehdyttämistä
Henkilö 3	Puukauppa I	Uskonvahvistaja	Kurssin sisältö	Uusi toimihenkilö tarvitsee pohjatietoja järjestelmistä, että saa parhaan mahdollisen hyödyn irti koulutuksesta
Henkilö 4	Puukauppa I	Uskonvahvistaja	Kurssin sisältö	Hyvä runko koulunpenkiltä tulleelle kaverille
Henkilö 4	Puukauppa I	Poistettava asia	Kurssin sisältö	Liikennevalojen ts. asiakasindeksoinnin merkitystä korostettu liikaa, voisi jopa jättää pois
Henkilö 5	Puukauppa I	Uskonvahvistaja	Kurssin sisältö	Uudelle toimihenkilölle hyvä, että kurssin sisältö ei rön-syile tarkkoihin ohjeisiin, vaan herättää kiinnostuksen
Henkilö 6	Puukauppa I	Uskonvahvistaja	Kurssin sisältö	Kokeneellekin asiantutijalle silmiä avaava kokonaisuus ja auttaa tarkastelemaan omaa tekemistään kriittisesti ja kertaamaan toimintatavat
Henkilö 6	Puukauppa I	Uskonvahvistaja	Perehdyttäminen	Toimii perehdytyksessä kokonaisuuksien hahmottamisen helpottajana
Henkilö 2	Puukauppa I	Lisättävä asia	Kurssin sisältö	Lisätään info tai jokin muut huomio asiakasindeksoinnista siten, että se ei ole mitään poissulkeva eikä ainoa totuus
Henkilö 6	Puukauppa I	Poistettava asia	Osaamisen varmistaminen	Vuosikellotehtävä on hankala hahmottaa, eikä siitä oikein löydy oikeita vastauksia
Henkilö 6	Puukauppa I	Uskonvahvistaja	Osaamisen varmistaminen	Tehtävät toimivat hyvin, kun voi pala tarkistamaan jos on epävarma pakottaa palaamaan faktoihin. Hyvä ja varmistaa oppimisen
Henkilö 8	Puukauppa I	Poistettava asia	Osaamisen varmistaminen	Vuosikellotehtävää pitää kokeilla monta kertaa, että sen saa oikein. Pitäisi miettiä uudelleen.

Henkilö 4	Puukauppa I	Uskonvahvistaja	Kurssin sisältö	Materiaali on uuden asiantuntijan kannalta semmoista, että ohjaa tukeutumaan liikaa järjestelmiin ja toimistotyöhön
Henkilö 9	Puukauppa I	Lisättävä asia	Kurssin sisältö	Kun käydään metsässä pitää asiantuntijan pitää silmät auki ja kartoittaa samalla myös naapuritilat ja matkanvarrella nähdyt kohteet
Henkilö 10	Puukauppa I	Uskonvahvistaja	Osaamisen varmistaminen	Tehtävät on hyvä juttu ja mitä enemmän pystytään osallistamaan opiskelijaa, sen parempi
Henkilö 10	Puukauppa I	Uskonvahvistaja	Kurssin rakenne	Sisältö on hyvä ja etenee loogisessa järjestyksessä
Henkilö 8	Puukauppa I	Uskonvahvistaja	Kurssin sisältö	Tärkeää, että kerrottiin että soitteille ja kontaktoinnille pitää varata kalenterista aikaa
Henkilö 8	Puukauppa I	Uskonvahvistaja	Kurssin sisältö	Kurssin tiedoilla pystyy ohjaamaan omaa tekemistä halluttuun suuntaan ja siten panostaa niihin asiakkuuksiin mitkä ovat järkeviä ja tehokkaita
Henkilö 8	Puukauppa I	Kehitettävä asia	Kurssin sisältö	Kurssi voisi ohjata vielä enemmän tavoitteelliseen toimintaan, missä myös pakkopullaksi koetut asiat tulee hoidettua ja soitettua
Henkilö 8	Puukauppa I	Uskonvahvistaja	Kurssin sisältö	Tulee valmis ajatus toimihenkilölle, että mitä miltäkin asiakasryhmältä lähdetään hakemaan
Henkilö 3	Puukappa II	Kehitettävä asia	Kurssin sisältö	Pitää nostaa esiin vaihtoehto, missä asiakas on täysin ennestään tuntematon. Varauduttava tekemään jäsenyys ja esittelemään MG:n edut perinpohjin
Henkilö 2	Puukappa II	Lisättävä asia	Kurssin sisältö	Pitää tuoda esiin jäseneksi liittäminen tässä vaiheessa koulutusta ja valmistauduttava esittelemään jäsenyys ja MG:n muutkin edut tässä vaiheessa
Henkilö 10	Puukappa II	Lisättävä asia	Osaamisen varmistaminen	Kysymyksissä on kiinnitettävä huomiota palautteeseen oppimiskokemuksen kannalta, palaute oikeista ja vääristä vastauksista
Henkilö 8	Puukappa II	Lisättävä asia	Kurssin sisältö	Kerrotaan keinosta rakentaa luottamusta ilman yhteistä tilakäyntiä. Hyvät kartalle kohdistetut valokuvat ja niiden esittely etänä tai kasvotusten
Henkilö 8	Puukappa II	Lisättävä asia	Kurssin sisältö	Ratkaistaan tilanne kertomalla vaihtoehto, että MA käy metsässä, eikä vie MO:ta epämuikavuusalueelle

Henkilö 8	Puukappa II	Uskonvahvistaja	Kurssin sisältö	On tehokkaampaa kiertää maastossa yksin, kuin MO:n kanssa
Henkilö 10	Puukappa II	Uskonvahvistaja	Kurssin rakenne	Visualisesti hyvä paketti ja hyvä että on oikeat ihmiset kertomassa asioista
Henkilö 10	Puukappa II	Uskonvahvistaja	Kurssin rakenne	Hyvä, että on päästy eroon niistä piirroshahmoista
Henkilö 2	Puukappa II	Uskonvahvistaja	Osaamisen varmistaminen	Rasti ruutuun-tyyppinen kysymys on hyvä
Henkilö 2	Puukappa II	Lisättävä asia	Osaamisen varmistaminen	Kakista vastausvaihtoehdoista pitää tulla hyvin mietitty ja kannustava palaute, auttaa oppimaan
Henkilö 2	Puukappa II	Lisättävä asia	Kurssin sisältö	Kun ollaan maastossa pitää samalla selvittää ja varmistaa kulkureitit, kulkuoikeudet ja varastointipaikat
Henkilö 6	Puukappa II	Lisättävä asia	Kurssin sisältö	Maastokäynnillä pitää selvittää kulkuoikeudet ja varastopaikat, tämä pitää lisätä kurssiin