

**This is a self-archived version of an original article. This version may differ from the original in pagination and typographic details.**

**Author(s):** Riivari, Elina; Auvinen, Tommi; Sajasalo, Pasi

**Title:** Henkilöstöjohtamisen opetuksen kehityspolku JSBE:ssä : salista peliin

**Year:** 2022

**Version:** Published version

**Copyright:** © Kirjoittaja, 2022

**Rights:** CC BY 4.0

**Rights url:** <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

**Please cite the original version:**

Riivari, E., Auvinen, T., & Sajasalo, P. (2022). Henkilöstöjohtamisen opetuksen kehityspolku JSBE:ssä : salista peliin. In S. Heikkinen, & M. Siltaoja (Eds.), Henkilöstöjohtamisen professori Anna-Maija Lämsän juhlakirja (pp. 95-106). Jyväskylän yliopisto. Julkaisuja (Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu), 214/2022. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-9343-6>

## 2.7 Henkilöstöjohtamisen opetuksen kehityspolku JSBE:ssä – Salista peliin

*Elina Riivari*

*Tommi Auvinen*

*Pasi Sajasalo*

### Johdanto

Yleinen, niin käytännön liikkeenjohtajien kuin johtamistutkijoiden jakama näkemys on, että henkilöstö on etenkin nykyaikaisen, yhä enenevässä määrin tietotyöhön pohjaavan organisaation tärkein voimavara (ks. esim. Barney & Wright 1998). Samoin yleisesti jaettu näkemys henkilöstöä koskien on, että vain henkilöstönsä kautta organisaatiot voivat saavuttaa tavoitteitaan, tai ylipäänsä, saada mitään aikaiseksi. Tämä tekee henkilöstöstä mitä suurimmassa määrin strategisen seikan jokseenkin mille hyvänsä organisaatiolle, joka tavoittelee kilpailuetua markkinoilla. Saman voidaan ajatella pätevästi luonnollisesti laajemminkin, ei vain voittoa tavoittelevan yritysorganisaation kyseessä ollessa.

Henkilöstön merkityksen korostuminen organisaatioiden toiminnalle juontaa erityisesti johtamisen ihmissuhdekoulukunnan tutkimuksiin, eritoten Elton Mayon tutkimusryhmineen tekemään pioneerityöhön (esim. Obedgiu 2017). Myöhemmin ajatus henkilöstöstä keskeisenä strategisena kilpailukykytekijänä – resurssinäkökulmasta tarkasteltuna – on lyönyt läpi myös strategisen johtamisen valtavirtaan Birger Wernerfeltin (1984) lanseeraaman, ja erityisesti Jay Barney'n (1991) popularisoiman resurssipohjaisen näkemyksen (*resource-based view of the firm*) myötä, joka nostaa henkilöstön resurssina aineellisten ja organisatoristen resurssien rinnalle kestävästi kilpailuedun tavoittelussa. Resurssipohjaisen näkemyksen voidaankin monella tapaa katsoa nostaneen henkilöstön, ja henkilöstöjohtamisen piiriin perinteisesti lukeutuneet kysymykset asioiden, järjestelmien ja prosessien johtamisen rinnalle, jotka ovat perinteisesti strategisen johtamisen kovaa ydintä.

Resurssipohjainen ja prosessinäkemyksen strategiaan ovat puolestaan pohjustaneet strategia käytäntönä (*strategy as practice*) näkemyksen (Whittington 1996) nousua viime vuosikymmeninä. Strategia käytäntönä näkemys korostaa

organisaatioiden kaikkien jäsenten osallisuutta strategiatyöhön, ei yksinomaan ylimmän johdon. Strategia on jotain mitä ihmiset luovat organisaatioissa yhteistoimintansa tuloksena, ei jotain mitä organisaatiolla on (Whittington 2003), mikä osaltaan korostaa ajatusmuutosta strategisen johtamisen piirissä, ja tuo sen sillä tapaa läheisesti kosketuksiin henkilöstöjohtamisen tematiikan kanssa, että rajanveto sen suhteen missä strategia päättyy ja (strateginen) henkilöstöjohtaminen alkaa, on vaikeaa.

Henkilöstöstä ja henkilöstöjohtamisesta voidaan siis varsin lyhyen ajan kuluessa sanoa muodostuneen erityyppisten organisaatioiden kannalta kilpailukriittinen, strateginen kysymys. Näin henkilöstöjohtamiseen liittyvästä osaamisesta on kehkeytynyt samalla organisaatioiden kannalta keskeisen tärkeä kyvykkyys, niin operatiivisesti kuin strategisesti. Henkilöstöjohtamisosaaminen ei suinkaan synny tyhjästä.

Osaamiseen ja sen kehittymiseen kytkeytyy luonnollisesti oppiminen, ja oppimista puolestaan tuetaan formaalin opetuksen keinoin niin tietojen, taitojen, kuin asenteidenkin osalta. Toki oppimista vääjäämättä tapahtuu formaalin opetuksen ulkopuolella käytännössä oppimisen kauttakkin, mutta tässä professori Anna-Maija Lämsälle omistetussa juhlakirja-artikkelissa käsittelemme henkilöstöjohtamisen opettamisen kehittymistä perinteisestä luennoitsijakeskeisestä luokkasaliopetuksesta yhteisöllistä oppimista tukevan verkkopedagogiikan aikaan esimerkkitapauksen kautta.

Puhuttaessa henkilöstöjohtamisesta Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulussa (ent. taloustieteiden laitos/taloustieteiden osasto/taloustieteiden tiedekunta), Anna-Maijan rooli aihepiirin opetuksen ja tutkimuksen kehitykselle on keskeinen. Tätä luonnehtii myös seuraava alumnin omakohtainen tarina:

*Anna-Maija Lämsä toimi henkilöstöjohtamisen suunnannäyttäjänä opiskellessani johtamisen pääaineessa 2000-luvun alkupuolella. Anna-Maija toi omalla työllään ja inspiroivalla opetustyyllillään näkyväksi henkilöstöjohtamisen merkityksen ja uramahdollisuudet työelämässä. Hänen intohimonsa teemaa kohtaan näyttäytyi tärkeänä inspiraation lähteenä myös pääainetta valittaessa.*

*Anna-Maijan opetustyyli huomioi teorian ja käytännön tekemisen yhdistämisen inspiroivalla tavalla. Muistan hyvin, miten luennolla hän onnistui kuvaamaan teoreettista mallia, ja kertomaan miten malli näkyi arjessa tavalla, jota monikaan ei osannut kuvata nuorille opiskelijoille. Erityisesti syventävät kurssit, vinkit graduaiheeni valintaan ja henkilökohtainen sparraus henkilöstöjohtamisessa ovat jääneet mieleeni yhteistyöstämme.*

*Anna-Maija auttoi ymmärtämään henkilöstöjohtamisen merkityksen johtamistyössä, ja toi tämän ammattialan myös kiinnostavaksi ammattivaihtoehdoksi opintojen edetessä. Kiitos Anna-Maijan tuoman inspiraation, hakeuduin henkilöstöjohtamisen työtehtäviin valmistumisen jälkeen. Siirtyessäni liiketoiminnan johtamiseen pariin, ovat henkilöstöjohtamisen opit kirkastuneet entisestään, sillä hyvä tulos tehdään aina ihmisten kanssa yhdessä. Anna-Maija on opetus- ja tutkimustyössään valinnut myös sellaisia teemoja, jotka tutkimuksen ajankohdalla ovat olleet varsin tuoreita, mutta jotka ovat tutkimuksen myötä laajentaneet johtamisammattilaisten näkökenttää ja vakiinnuttaneet paikkansa hyvän työelämän kulmakivinä.*

– Hanna Hämäläinen, KTM 2007

Tarkastelemme tässä artikkelissa henkilöstöjohtamisen opettamisen ja oppimisen muutosta sekä opettajan että opiskelijan näkökulmista hyödyntäen henkilöstöjohtamisen opetuksessa oppimista pelillistävän, johtamisen maisterivaiheen opiskelijoiden kanssa yhteiskehitetyn HR-skenaariopelin kehitystyöstä ja käytöstä kertyneitä kokemuksia. Pohdimme, miten skenaariopelin käyttö opetuksen välineenä edistää yhteisöllistä oppimista ja poikkitieteellistä keskustelua niin opiskelijoiden kuin opettajien välillä, sekä miten yhdessä pelaamisen vuorovaikutteisuus tukee henkilöstöjohtamisen opiskelua tuottamalla yhteisiä muistijälkiä vahvistavia tunnekokemuksia. Pohdimme myös yleisemmin, millä tavoin tietokonepohjaisia pelejä ja niiden kehittämistä yhteistyössä opiskelijoiden kanssa voidaan käyttää oppimista parantavana apuvälineenä korkeakouluissa.

### **Polku HR-skenaariopeliin – uutta suuntaa henkilöstöjohtamisen opetukseen**

Henkilöjohtaminen on kautta vuosien ollut erittäin suosittu aihepiiri Jyväskylän yliopiston opiskelijoiden keskuudessa sen avauduttua käytännössä kaikille yliopiston opiskelijoille. Näin opetukseen on osallistuttu erittäin laajasti yli tiedekuntarajojen, mikä on tarkoittanut vuosittain erittäin suuria opiskelijaryhmiä. Vuosituhannen alussa, aina 2010-luvulle, suurten opiskelijaryhmien opetus tukeutui perinteiseen massaluentomalliin, johon toki oli kytketty tiimityön elementtejä ryhmissä tehtävien raporttien ja demojen muodossa. Syksyllä 2012, uuden opintosuunnitelman kehitystyön yhteydessä Anna-Maijan näkemysellisyys osoittautui – näin jälkikäteen arvioiden – tulevan henkilöstöjohtamisen opetuksen kannalta erittäin merkitykselliseksi hänen lausuttuaan opiainekokouksessa: ”tarvitaan jotain nykyaikaista”.

Anna-Maijan näkemyksellisyyttä, vaikutusta opintopolun valinnassa ja tulevan uran käännteissä kuvaavat osuvasti 1990-luvun puolivälissä opintonsa aloittaneen alumnin muistelot ja näkemys uudenlaisten oppimisympäristöjen tarpeellisuudesta:

*Päädyin opiskelemaan johtamista, koska pidän haasteista. Ihmisiin liittyvä monimuotoisuus alkoi kiehtoa jo opiskeluaikana – fokus siirtyi laskentatoimesta johtamiseen, josta tuli sittemmin ammatti henkilöstötoimessa. Huomasin, että keskinertaisellakin väännöllä saa eurot ojennukseen, mutta ihmisiin liittyvissä asioissa saa haastetta, jossa kokee jokainen päivä ”elävänsä”.*

*Mieleenpainuva kokemus opiskeluajoilta liittyy henkilöstötilinpäätökseen, joka nousi 1990-luvulla keskeiseksi teemaksi ja päättyi myös omaksi, Anna-Maijan tarkomokkaasti ohjaamaksi kandidatyöksi. Vaativaksi kokemani ohjaaja sai minut tarkastelemaan henkilöstöraportointia usealta eri kantilta. Rima oli korkealla, mutta vaiva kannatti, sillä silloiselle Metso Paperille tehtyä työtä sovellettiin aidosti käytäntöön, ja sen mittareiden avulla konsernin ensimmäiset henkilöstöjohtamiseen liittyvät tunnusluvut julkaistiin osana myös ulkoista raportointia. Työn hedelmät näkyvät edelleen: 24 vuoden jälkeenkin on valtaosa KPI-määrittelyistä edelleen täysin samoja kuin miten ne tuossa työssä määriteltiin.*

*Anna-Maija on mielestäni ainutlaatuisesti soveltanut ”Care to Dare” -tyyppistä otetta urallaan. Vaativasti puskenut eteenpäin tuntemattomaan, mutta luottamusta rakentaen, tukien tarvittaessa. Olen nähnyt joidenkin maailman huippujohdajien toimivan samalla otteella, rakentaen ympäröivien ihmisten kasvua.*

*On aika tehdä seuraava digiloikka myös johtamisen opettamiseen ja opiskeluun. Hävittäjälentäjät lentävät satoja, jopa tuhansia, tunteja simulaattorilla... ja syystä. On erityisen tärkeää voida kohdata erilaisia tilanteita etukäteen ”turvallisessa” virtuaaliympäristössä, saada palautetta omasta ajattelusta ja toiminnasta. Kuten lentäjillä, tavoitteena on selvittää ehjänä haastavastakin tilanteesta, kun sellainen vastaan kävelee. JSBE:n on syytä panostaa jopa enemmän pelillistettyihin digipedagogisiin ratkaisuihin HR-opinnoissa – muistaen palautteen ja pilkkeen silmäkulmassa.*

– Santeri Heinonen, KTM 2002

Edellä puhuttu ”jotain nykyaikaista” kiteytyi nopeasti pelillisyyden hyödyntämiseksi opetuksen tukena heti syksystä 2013 lukien. Ensin kaupallisen tarjoajan pelillä yhden opetussuunnitelmakauden ajan, myöhemmin omaa toteutusta hyödyntäen – josta lisää jäljempänä.

Kuten Santeri edellä osuvasti toteaa, uudenlaiset opetus- ja oppimistavat henkilöstöjohtamistyön sisällöistä ovat tarpeen. Samaa painottavat myös kaksi vuonna 2014 opintonsa aloittanutta alumnia, maalailleen myös pelillisyyden tulevaisuudenkuvaa:

*Pelillisyyden hyödyt opetuksessa ovat kiistattomia ja menetelmiä onkin käytetty jo kauan ennen digiä. COVID-19 pauskasi neljännen teollisen vallankumouksen eteenpäin sellaisella voimalla, ettei digitaalisten menetelmien vyöryltä voida opetuksessa mitenkään välttyä. JSBE:ssä ollaan autuaassa asemassa, sillä pioneerityötä on jo tehty pitkän aikaa. Paitsi että pelillistetyt digipedagogiset ratkaisut ovat hyödyllisiä tutkinto-opiskelijoidemme oppimisen tehostamisessa, voisi tässä olla tuotteistamisen paikkaa myös yritysmaailmaan: esimerkiksi johdon ja henkilöstön kehittämisessä etsitään palavasti motivoivia keinoja perinteisen itseopiskelun rinnalle. Pelejä voidaan myös luoda yhteistyössä, esimerkiksi yritysmaailman caseja ratkomaan, ja niitä voidaan käyttää tutkimuksen välineinä. Pelillisyyden keinot ja hyödyt ovat rajattomia.*

– Fanni Hollström-Mikkonen & Ville Mikkonen, KTM 2019

Pelaaminen vain pelaamisen vuoksi ei ollut luonnollisesti missään vaiheessa tavoite, vaan taustalla oli pedagoginen visio pelaamisesta oppimisen välineenä. Keskeisinä motiiveina pelin hyödyntämiselle olivat henkilöstöjohtamisen keskeisten sisältöjen, kuten johtajuuden ja tiimityöskentelyn oppiminen, oppimisen tutkimusperustainen lähestyminen pelin sisällä, ryhmässä työskentelyn kautta oppiminen sekä tiimityötaitojen oppiminen pelillisesti. Kokemukset oppimispelin hyödyntämisestä henkilöstöjohtamisen opetuksessa lukuvuosien 2013–2017 aikana olivat erittäin rohkaisevia. Pelaamisen kautta opiskelijat totesivat tapahtuneen yhdessä oppimista: he olivat oppineet havainnointia, kokeneet innostumisen ja oivaltamisen hetkiä itse pelistä ja sen oppimissisällöistä, omasta toiminnastaan, tiimityöstä ja ryhmädynamiikasta, sekä ohjauksesta. Pelaaminen tarjosi opiskelijoille uudenlaisen, mielekkääksi koetun tavan oppia HR-työn asiasisältöjä, prosesseja ja päätöksentekoa.

Lukuvuoden 2018–2019 haaste oli löytää uusi peli aiemman kaupallisen toimittajan pelialustan tultua tiensä päähän. Vaikka vanha sanonta pyörän uudelleen keksimisen tarpeettomuudesta usein on osuva, tilanteessa, jossa se on yhtäältä pakon sanelemaa, toisaalta mahdollistaa tuon pyörän parantelun entistä paremmaksi, hankkeeseen kannattaa ryhtyä. Näin alkunsa saaneen uuden, sisäisenä projektina toteutetun, opiskelijoita ja opettajia yhteiskehittämisen hengessä osallistaneen HR-skenaariopelin luomisen ja jatkokehittämisen johtoajatuksia olivat digitalisaatio ja sen hyödyntäminen, kokemuksellisuus, yhteistyö, sekä käytännön ja teoreettisen tiedon yhdistäminen.

## HR-skenaariopelin kulku opiskelijan näkökulmasta

Opiskelijoiden sitoutumiseen ja ryhmäytymiseen yhteistoiminnallisen oppimisen mahdollistamiseksi tähtäävä HR-skenaariopeli simuloi käytännön tilanteita todellisessa työelämässä, ja valmentaa opiskelijoita kohtaamaan HR-työhön liittyviä päätöksentekotilanteita. Pelin pelaaminen ohjaa opiskelijat pohtimaan ja arvioimaan päätösten seurauksia johdon, organisaation ja työntekijöiden näkökulmista. Opiskelijat pelaavat peliä ja tekevät päätöksiä pienryhmissä, mikä auttaa heitä samalla ymmärtämään erilaisia tiimirooleja ja tavoitteita.

Pelin aikana opiskelijatiimit tekevät päätöksiä kuvitteellisen, nopeasti kasvavan, viisi vuotta toimineen IT-yrityksen esihenkilön roolissa. Heille esitetään monimutkaisia HR-tilanteita liittyen muun muassa rekrytointiin, henkilöstön hyvinvointiin ja henkilöstön kehittämiseen. Dikotomisten (oikea/väärä) vastausvaihtoehtojen sijaan opiskelijatiimit valitsevat päätöksensä neljästä vastausvaihtoehdosta. Opiskelijat pohtivat tilanteita eri näkökulmista ja tekevät yhdessä päätöksen, miten edetä kulloisessakin tilanteessa. Tämä tukee opiskelijoiden autenttisia oppimiskokemuksia henkilöstöjohtamistilanteista. Peli ohjaa opiskelijat asettumaan aktiiviseen HR-tehtävään identifioimalla heidät esihenkilön rooliin.

Skenaariot koostuvat kahdeksasta eri henkilöstöjohtamisen sisältöalueesta (strateginen henkilöstöjohtaminen ja henkilöstösuunnittelu, rekrytointikäytännöt, rekrytointistrategia, perehdyttäminen, johtajuus, osaamisen kehittäminen, työhyvinvointi, suoriutumisen johtaminen ja palkitseminen, sekä kansainvälinen henkilöstöjohtaminen) kuvan 1 mukaisesti.



Kuva 1. Kuvakaappaus skenaariopelistä. Lähde: [www.skenaariopeli.fi](http://www.skenaariopeli.fi) (2021).

Pelin alussa pelaajat tutustuvat yrityksen yksityiskohtiin ja senhetkiseen tilanteeseen. Pienryhmissä pelattava peli (3–4 opiskelijaa/ryhmä), on pakollinen kurssitehtävä kaikille Henkilöstöjohtamisen perusteet -opintojakson suorittaville, tyypillisesti kandidaattitason opiskelijoille. Pelataksaan HR-skenaariopeliä, opiskelijat osallistuvat demotyöskentelyyn, jossa on mukana ohjaajina maisteritason opiskelijoita. Syksyllä 2020 ja 2021 demosessiot järjestettiin verkossa Zoomin kautta tuolloin vallinneen koronaviruspandemialli-tännäisten rajoitteiden vuoksi.

Opiskelijat saivat valita sopivimman kahdesta tarjotusta demosessiosta, joiden aikana heidät jaettiin satunnaisesti 3–4 opiskelijan pienryhmiin. Satunnainen ryhmäjako jakoi opiskelijat automaattisesti monitieteisiin ryhmiin, joiden jäsenet edustivat monialaisen yliopiston eri tiedekuntia (esim. kauppatieteet, kasvatustieteet, humanistiset tieteet, tietojenkäsittelytieteet, luonnontieteet).

Pelin aikana kukin opiskelijatiimi pelaa jokaisen skenaarion vähintään kerran läpi. Parhaimmillaan pelin pelaaminen voi tarjota tunnepohjaisia koke-



muksia (Anolli, Mantovani, Confalonieri, Ascolese & Peveri, 2010), jotka voivat elävöittää muuta kurssimateriaalia (luennot, kirjallisuus), ja tukea kurssin oppimistavoitteiden saavuttamista. Ennen kuin opiskelijat aloittivat pelaamisen, pelidemon ohjaajina toimineet maisterivaiheen opiskelijat ohjeistivat pelaajia keskustelemaan aktiivisesti ryhmänsä jäsenten kanssa skenaarioiden ratkaisemisesta ja tekemään muistiinpanoja pelin kulusta pelaamisen aikana.

Kun opiskelijatiimit olivat suorittaneet skenaariopelin loppuun, he kirjoittivat pohdinnan oppimiskokemuksistaan. Reflektioivassa ryhmätehtävässä opiskelijoita pyydettiin keskustelemaan kokemuksistaan ja havainnoistaan pelin aikana, sekä analysoimaan päätöksiään pelissä kurssin materiaaleihin (kirjallisuus ja luennot) tukeutuen. Heitä neuvottiin pohtimaan, mitä uutta he olivat pelin myötä oppineet, mitä skenaariota he pitivät mielenkiintoisimpana, vaikeimpana tai hämmentävämpänä, ja miksi. Lisäksi opiskelijoita ohjattiin pohtimaan, olivatko he kohdanneet skenaarioiden kuvaamia tilanteita henkilökohtaisessa elämässään ja miten he olivat tuolloin toimineet. Opiskelijatiimit arvioivat myös itse ryhmätyöskentelyään ja sen tuloksia.

### **Pedagoginen ajatus HR-skenaariopelin taustalla**

Pelien käyttö ja kehittäminen opetuksessa perustuvat konstruktionistiseen oppimisenäkemykseen, jossa keskiössä ovat yhteistyö, oppijan aktiivisen roolin korostaminen sekä teorian ja käytännön vuoropuhelun yhdistäminen (Tynjälä & Gijbels, 2012; Vlachopoulos & Makri, 2017). Pelin pelaaminen opiskelijatiimeissä tukee vuorovaikutteista oppimista erityisesti virtuaalisissa ympäristöissä (García García ym., 2016). Monitieteisten tiimien hyödyntäminen osana oppimista mahdollistaa eri näkökulmien huomioimisen peliä pelatessa. Tämä lisää monitieteistä ymmärrystä henkilöstöjohtamisen ilmiöistä, mikä puolestaan auttaa opiskelijoita soveltamaan kurssin aikana opittua teoreettista ja käsitteellistä tietoa käytäntöön (Wendel, Gutjahr, Göbel, & Steinmetz, 2013).

HR-skenaariopeli on luonteeltaan varsin harvinainen opetuksen yhteiskehitysprosessi yliopistokontekstissa. Vaikka kurssin opettajat ovat viimekädessä vastanneet pelin kehitysprosessista, opiskelijoilla on ollut tärkeä ja aktiivinen rooli niin pelin luomisessa kuin sen edelleen kehittämisessä. Maisteritason opiskelijat ovat osallistuneet pelin kehittämiseen ideoimalla uutta sisältöä sekä toimineet pelidemojen ohjaajina. HR-skenaariopeli onkin poikkeuksellinen paitsi tähänastisen kehitysprosessin näkökulmasta, myös siltä

osin, että se kehittyy jatkuvasti aktiivisessa opiskelijoiden ja opettajien yhteistyössä.

## Pohdinta

Edellä kuvasimme henkilöstöjohtamisen opetuksen kehittymistä ja pelillistämistä. Esittelimme HR-skenaariopelin esimerkkinä, miten verkkopohjaista skenaariopeliä voidaan soveltaa henkilöstöjohtamisen opetuksessa, ja miten sen kehittäminen ja pelaaminen edistää opiskelijoiden substanssioppimisen lisäksi yhteistyö- ja vuorovaikutustaitojen oppimista. Henkilöstöjohtamisen opetuksessa käytetyt pelit sekä niiden kehittämisestä saadut positiiviset kokemukset ovat kannustaneet käyttämään pelejä korkeakoulutason opetuksessa keinona edistää opiskelijoiden oppimista, lisätä kiinnostusta henkilöstöjohtamisen sisältöihin ja samalla lisätä heidän työelämäosaamistaan kauppatieteilijöinä ja alan tulevina asiantuntijoina.

Lopuksi pohdimme vielä, miten tietokonepohjaisia pelejä ja niiden kehittämistä yhteistyössä opiskelijoiden kanssa voidaan tulevaisuudessa käyttää oppimisen välineenä korkeakouluissa. Usein opiskelijoiden sitouttaminen, osallistumismahdollisuuksien luominen sekä yksilöllisen, oppimista koskevan palautteen tarjoaminen on haastavaa isoilla kursseilla, joille osallistuu vuosittain satoja opiskelijoita. Opiskelijoiden aktiivinen osallistaminen pelien kehittämiseen ja ohjaamiseen tukee heidän motivaatiotaan, yhteistyötaitojaan ja työelämävalmiuksiensa kehittymistä (Cagiltay 2007, Hwang, Hung & Chen 2014). Lisäksi aktiivinen pelikehitys yhteistyössä opiskelijoiden kanssa tukee niin opiskelijoiden kuin opettajien oppimista, osallisuutta ja yhteistyötä. Nämä osaamiset ja taidot ovat tärkeitä paitsi yksittäisten opiskelijoiden kannalta, myös oppilaitosten ja tulevaisuuden työelämän kannalta.

Monitieteisissä ryhmissä työskentely, innovatiivisten digitaalisten alustojen ja työkalujen käyttö, opiskelijoiden aktiivisen osallistumisen lisääminen yhteistyökumppaneina yhdessä opettajien kanssa, ja samalla tapahtuva opiskelijoiden työelämävalmiuksien kehittyminen tosielämän tilanteita simuloivissa tilanteissa, sekä jatkuva kehittäminen voidaan nähdä korkeakoulututkinnon suorittaneiden tärkeinä oppimistavoitteina ja työelämätaitoina. Kehitettyä skenaariopeliä voidaan soveltaa myös verkko-opetukseen, mikä on ollut erityisen tärkeää koronapandemian aikana, sillä pelialusta tarjoaa mahdollisuuksia yhteistyöhön, vuorovaikutukseen ja pienryhmien keskusteluihin niin omaehtoisesti kuin ohjattuna.

Aivan lopuksi palaamme vielä henkilöstöjohtamisen opiskelun syvim-  
pään olemukseen, Anna-Maijan johtamisen alumneille vuosien mittaan tarjo-  
amiin matkaeväisiin urapoluille, sekä alumnien lausumiin kiitoksensanoihin  
Anna-Maijalle. Kiitokset on saatu käyttöön alumnien suostumuksella. Proses-  
sissa ei vahingoitettu alumneja, saati viattomia luontokappaleita.

Fannin ja Villen sanat tiivistävät oleellisen – (henkilöstö)johtaminen on  
innostavaa ja aina ajankohtaista. Me kirjoittajatkään tuskin olisimme asiaa  
osuvammin osanneet sanoittaa. Opiskelijan ja jatko-opiskelijan roolissa  
olemme itse kukin samaa todistaneet:

*Johtamisen opiskelu on uteliaille. Meille, jotka kysyvät, kun ei vastata. Vastaukset  
tuskin koskaan absoluuttisesti varmistuvat, vaan tiedon takaa-ajo on lakkaama-  
ton kilpajuoksu yhteiskunnan sykkeen tahdissa. Anna-Maijalla on tarkkasilmäinen  
ja riisuvakin katse ihmisyyteen johtajuudessa, sen monikerroksisilla areenoilla.  
Tätä tarkkanäköisyyttä kohti Anna-Maija on antanut opiskelijoilleen hyvät eväät.*

Fanni ja Ville jatkavat:

*Lämpimästi kiitämme sinua Anna-Maija näistä vuosista, joina saimme osaamistasi  
seurata. Kaksin tulimme JSBE:hen, ja kaksin jatkamme matkaa Avoimessa yliopis-  
tossa johtamisen yliopistonopettajina. Monet kapulasi siirtyvät nyt seuraaville su-  
kupolville, ja esimerkiksi Ville pääsee jakamaan oppejasi henkilöstöjohtamisen pe-  
rusteiden jaksolla – kehä sulkeutuu ja jatkaa kulkuaan. Fanni sai sinulta upean ja  
kattavan katsauksen tasa-arvoa edistävään työelämäntutkimukseen, josta löysi  
kutsumuksensa. Siis kiitos kaikesta – perästä kuuluu! <3*

Hanna komppaa:

*Anna-Maijan työuran merkitys ei kosketa vain yksittäisiä opiskelijoita: vuosikurssi  
toisensa jälkeen on saanut nauttia Anna-Maijan henkilöstöjohtamisen asiantunti-  
juudesta luoden parin vuosikymmenen laajuisen alumniverkoston henkilöstöjohta-  
misen ammattilaisia. Anna-Maija, olet työlläsi viitoittanut henkilöstöjohtamisen  
suuntaa niin opiskelijoille, tutkijoille, kuin työelämässä oppeja soveltaville. Kiitos  
tästä merkityksellisestä työstäsi!*

Ja Santeri äityy runolliseksi, siteeraten filosofi Esa Saarista:

*Anna alitajunnan ja tiedostamattoman intuition ja mielle yhtymien, sattumien ja  
yllättävien yhteisvaikutusten tehdä työtään valppaan, punnitsevan, syventyvän  
harkinnan kanssa.*

Me kirjoittajat yhdymme kuoroon: kiitos Anna-Maija! Kaikesta.

## Lähteet

- Anolli, L., Mantovani, F., Confalonieri, L., Ascolese, A., & Peveri, L. (2010). Emotions in serious games: From experience to assessment. *International Journal of Emerging Technologies in Learning (IJET)*, 5, 7–16.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.  
<https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J.B. & Wright, P.M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31–46.  
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199821\)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199821)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W)
- Cagiltay, N. E. (2007). Teaching software engineering by means of computer-game development: Challenges and opportunities. *British Journal of Educational Technology*, 38(3), 405–415.
- García García, M., Biencinto López, C., Carpintero Molina, E., Expósito Casas, E., & Ruiz Morales, Y. A. (2016). Development and evaluation of the team work skill in university contexts. Are virtual environments effective? *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 13(5), 1–11. <https://doi.org/10.1186/s41239-016-0014-1>
- Hwang, G. J., Hung, C. M., & Chen, N. S. (2014). Improving learning achievements, motivations and problem-solving skills through a peer assessment-based game development approach. *Educational Technology Research and Development*, 62(2), 129–145.
- Tynjälä, P., & Gijbels D. (2012). Changing world: Changing pedagogy. In P. Tynjälä, M. L. Stenström, & M. Saarnivaara (Eds.), *Transitions and transformations in learning and education* (205–222). Netherlands: Springer.
- Vlachopoulos, D., & Makri, A. (2017). The effect of games and simulations on higher education: A systematic literature review. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 14(22), 1–33.  
<https://doi.org/10.1186/s41239-017-0062-1>
- Wendel, V., Gutjahr, M., Göbel, S., & Steinmetz, R. (2013). Designing collaborative multiplayer serious games. *Education and Information Technologies*, 18(2), 287–308. <https://doi.org/10.1007/s10639-012-9244-6>

- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.  
<https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Whittington, R. (2003). The Work of Strategizing and Organizing: For a Practice Perspective, *Strategic Organization*, 1(1): 119–127.  
<https://doi.org/10.1177/147612700311006>
- Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long Range Planning*, 29(5), 731-735. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00068-4](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)00068-4)