



Outi Kunnamo

Sisällön luominen alakoulussa työskentelevien opettajien virtuaaliseen perehdytysmalliin palvelumuotoilun keinoin

”Tärkeä aihe, joka on käsittämättömästi unohtunut opetusmaailmasta lähes täysin”

2023 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Sisällön luominen alakoulussa työskentelevien opettajien virtuaaliseen perehdytysmalliin palvelumuotoilun keinoin

”Tärkeä aihe, joka on käsittämättömästi unohtunut opetusmaailmasta lähes täysin”

Outi Kunnamo
Palvelumuotoilu YAMK
Opinnäytetyö
Toukokuu 2023

Tämän kehittämistyön tarkoitus oli kehittää sisältö alakoulussa työskentelevien opettajien virtuaaliseen perehdytysmalliin. Virtuaalisen perehdytyksen avulla yhtenäistetään opettajien perehdyttäminen ja tehdään siitä tarpeeksi laajaa, vaihteista, paikkariippumatonta sekä kaksisuuntaista. Tavoitteena oli kuvata perehdytyksen nykytila, selvittää opettajien perehdytykseen liittyviä toiveita ja tarpeita sekä sitä, miten opettajan oma osaaminen tuotaisiin paremmin esiin perehdytyksessä. Opinnäytetyön toimeksiantaja oli Edueffect Finland Oy -niminen koulutusalan yritys.

Kehittämistyön tietoperustassa käsitellään perehdyttämisen määritelmiä, merkitystä ja tavoitteita sekä perehdytysprosesseja ja lainsäädäntöä. Tietoperustassa kuvaillaan edellä mainittujen asioiden lisäksi opettajan perehdytystä sekä räätälöityä perehdyttämistä. Myös työntekijäkokemuksen määrittelyyn paneudutaan tietoperustassa, sillä onnistunut perehdytys on oleellinen osa hyvää työntekijäkokemusta.

Kehittämistyö toteutettiin palvelumuotoilun lähestymistavalla ja se eteni Design Councilin tuplatimanttimallin mukaisesti. Aineistoa kerättiin kyselyillä ja aivoriihessä ja se kuvattiin samankaltaisuuskaavioiden, käyttäjäpersoonien, -tarinoiden ja skenaarioiden avulla. Palvelumuotoilu osoittautui hyväksi tavaksi kehittää opettajien perehdytystä.

Kehittämistyön tuloksena syntyi laaja ja monipuolinen kuva perehdyttämisestä ja siihen liittyvistä haasteista, toiveista ja kehityskohteista. Konkreettiseksi tuotokseksi luotiin visualisoitu sisältökaavio virtuaalisen perehdytysmallin kehittämisen tueksi. Kehittämistyössä perehdytykselle asetettujen tavoitteiden toteutuminen voidaan todeta sisältökaaviosta. Kehitystyön tulos on luotu opettajia varten, mutta sisältökaavion peruselementtien avulla voidaan rakentaa perehdytysmalli mille tahansa alalle. Perehdytysmallin sisältö haastaa perehdyttäjät myös miettimään oman perehdytyksen riittävyttä.

Outi Kunnamo

Creating Content for a Virtual Induction Model for Teachers Using Service Design

Year

2023

Pages

66

The purpose of this development work was to develop content for a virtual induction model for primary school teachers. The virtual induction will help to standardise the induction of teachers and make it sufficiently comprehensive, phased, location-independent and two-way. The objective was to describe the current state of induction, to identify teachers' needs and wishes in terms of induction and to find out how to better utilize teachers' own competences in induction. The client of the thesis was Edueffect Finland Oy, an education company.

The theoretical framework of the development work includes definitions, meaning and objectives of induction, induction processes and legislation. In addition to the above, the framework describes teacher induction and tailor-made induction. It also addresses the definition of the employee experience, as successful induction is an essential part of a good employee experience.

The development work was carried out using a service design approach and proceeded according to the Design Council's Double Diamond model. Data were collected through questionnaires and brainstorming and described through similarity charts, user personas, stories and scenarios. Service design proved to be a good way to develop teacher induction.

As a result, a broad and diverse picture of induction and the related challenges, aspirations and areas for development emerged. The concrete output was a visualised content diagram to support the development of a virtual induction model. The achievement of the objectives set for induction in the development work can be seen in the content diagram. The outcome of the development work was created for teachers, but the basic elements of the content diagram can be used to build an induction model for any sector. The content of the induction model also challenges mentor to reflect on the adequacy of their own induction.

Keywords: induction, employee experience, education, service design

Sisällys

Johdanto	6
1.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoite	6
1.2 Kehittämiskonteksti.....	7
2 Tietoperusta	8
2.1 Työntekijäkokemus	10
2.2 Perehdyttäminen	15
2.2.1 Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö	17
2.2.2 Hyvän perehdytyksen tunnusmerkit.....	18
2.2.3 Perehdytysprosessi	19
2.2.4 Räätelöity perehdyttäminen	22
2.2.5 Työelämätaidot osana perehdyttämistä	22
2.2.6 Perehdyttäminen osana työntekijäkokemusta.....	24
2.2.7 Perehdyttäminen opettajan työssä	24
2.3 Tietoperustan yhteenveto	26
3 Kehittämisasetelma	27
3.1 Kehittämistyön tarkoitus ja tavoite	27
3.2 Kehittämiskysymykset	27
3.3 Palvelumuotoilun työkalut perehdytyksen muotoilussa	27
3.4 Kehittämistyön eteneminen	29
3.4.1 Löydä-vaihe ja sen menetelmät	31
3.4.2 Määritä-vaihe ja sen menetelmät	34
3.4.3 Kehitä-vaihe ja sen menetelmät	36
3.4.4 Prototyypointi-vaihe ja sen menetelmät	43
4 Kehittämistyön tulokset	44
4.1 Tuota-vaihe	45
5 Johtopäätökset ja pohdinta.....	46
5.1 Vastaukset kehittämistyötä ohjaaviin kysymyksiin	47
5.2 Kehittämistyön pohjalta tehdyt johtopäätökset	48
5.3 Pohdinta	49
5.4 Kehittämistyön kulun arviointia	49
5.5 Kehittämistyön luotettavuuden ja eettisyyden arviointi	50
5.6 Kehittämistyön hyödynnettävyys ja jatkokehitys.....	51
Lähteet.....	52
Liitteet	60

Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoite

”Menestyksen ensimmäinen askel on rakastua työhösi” on sisar Mary Lauretta aikanaan lausunut. Viime aikoina tähän on havahduttu laajemminkin, ja onnistuneen työntekijäkokemuksen rakentaminen on tullut yhtä tärkeämmäksi osaksi organisaatioiden toimintaa. Edistykselliset organisaatiot ymmärtävät, että niiden tehtävä ei ole ainoastaan työpaikan tarjoaminen työntekijöilleen, vaan myös työntekijöistä huolehtiminen. Työntekijät, jotka tuntevat, että heistä pidetään huolta, ovat rentoutuneempia, heillä on enemmän energiaa, he tuntevat olonsa paremmaksi ja elävät yleisesti ottaen onnellisempaa elämää. Tämä hyödyntää myös organisaatiota pienentyneinä poissaoloina ja terveydenhuoltokustannuksina. (Morgan 2017, 125.)

Työntekijän koko polku työpaikassa ensiaskeleista lähtien vaikuttaa työntekijäkokemukseen ja onnistunut perehdyttäminen, johon opinnäytetyöni keskittyy, on yksi tärkeimmistä askeleista työntekijän polulla. Työskenneltyäni luokanopettajana yli 20 vuotta olen päässyt seuraamaan lukuisten uusien opettajien loikkaa opiskelumaailmasta opettajaksi ja kuullut liian monia tarinoita siitä, miten perehdytys on ollut hajanaista, satunnaista tai riittämätöntä. Myös Suomen Opettajaksi Opiskelevien Liitto SOOL:in vuonna 2019 teettämän tutkimuksen mukaan yli puolet vastanneista uran alkutaipaleella olevista opettajista koki perehdytyksen olleen huonoa tai olematonta (SOOL 2019). Opettajien siirtyminen opiskelusta työelämään on jyrkempää kuin monissa muissa ammateissa, koska siinä joudutaan siirtymään suoraan opiskelusta täyteen pedagogiseen ja juridiseen vastuuseen (Tynjälä & Heikkinen 2011, 12).

Monet uudet opettajat kuormittuvat työssään ensimmäisinä vuosina vaarantaen terveyttään. Osalla tämä kuormittuminen johtaa sairaslomiin, osa hakeutuu alanvaihtajaksi kuormituksen seurauksena. Laadukkaallakaan opettajankoulutuksella ei voida estää hyppäystä, mikä tulee koulutuksesta ensimmäiseen työpaikkaan siirryttäessä. (Pieskä 2021.)

Olen vuosien varrella seurannut myös alakoulun opettajan työn muuttumista yhä pirstaleisemmaksi ja vaikeammin hallittavaksi. Opetuksen ulkopuolinen työ on kasvanut räjähdysmäisesti. Opettajan työhön on tullut valtavasti lisää opetuksen ulkopuolisia tehtäviä ja haasteita, joihin opettaja kaipaa apua. Opettajat ovat uusimpien tutkimusten ja työbarometrien mukaan uupuneita, jopa niin, että yli puolet opettajista on Opettajien ammattijärjestö OAJ:n syyskuussa 2021 teettämän tutkimuksen mukaan harkinnut alanvaihtoa (OAJ 2021).

Aloittelevien opettajien lisäksi myös kokenut opettaja tarvitsee työkaluja muun muassa uuden tiedon omaksumiseen ja kokonaisuuden hallitsemiseen. Omien kokemusteni ja palvelumuotoiluopintojen myötä minulla on kypsynyt ajatus lähteä kehittämään alakoulun opettajille riittävän kattavaa perehdytys sisältöä, jossa kaikki tärkeät osa-alueet ovat mukana ja josta olisi hyötyä niin vasta uraansa aloitteleville opettajille kuin kokeneillekin työpaikan vaihtajille.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää alakoulussa työskentelevien opettajien perehdytyksen nykytilanne sekä kehittämistarpeet ja näiden pohjalta luoda sisältö käyttäjakeskeiseen virtuaaliseen opettajien perehdytysmalliin. Perehdytysmallin tavoitteena on yhdistää kovin kirjava koulujen perehdytyskulttuuri ja varmistaa, että kaikki opettajat saisivat oikein ajoitettua ja riittävän kattavaa perehdytystä sekä saisivat tuotua omaa osaamistaan systemaattisesti esiin.

Virtuaalinen malli on valikoitunut perehdytysmallin toteutustavaksi, koska mobiililaitteet mahdollistavat reaaliaikaisen tiedon nopean ja paikasta riippumattoman etsimisen ja niiden käyttö on luontevaa ja jokapäiväistä. Digitalisaation avulla voidaan lisätä vuorovaikutusta ja viestimistä eri kanavissa, ja asiakkaiden on todettu sitoutuvan digitaalisten palveluiden käyttäjiksi, jos he tietävät saavansa nopeasti apua ongelmatilanteissa. (Ahtiainen & Auranne 2007, 9-10.)

Kehitettävässä perehdytysmallissa kiinnitetään erityistä huomiota vuorovaikutteisuuden tarjoamalla perehdytyksen eri osa-alueissa mahdollisuus palautteen antoon, kysymiseen ja kyseenalaistamiseen sekä omien ideoiden jakamiseen sekä oman osaamisen esilletuontiin. Työntekijöiden ja johdon välisen vuoropuhelun ylläpitäminen on välttämätöntä ja sen tulisi olla jatkuvaa, ja työntekijäkokenemusta tulisi kehittää tasapuolisesti ylhäältä alas ja alhaalta ylös (Huhta & Myllyntaus 2021). Koulujen kannattaisi kuunnella uusien opettajien näkemyksiä ja rohkaista niiden esittämiseen. Uuden opettajan katsellessa koulua ja siellä vallitsevia käytäntöjä ulkopuolisin silmin hänen on mahdollista huomata epäkohtia, joita vakiintuneet yhteisön jäsenet eivät enää huomaa. (Hakala & Kiviniemi 2013.)

1.2 Kehittämiskonteksti

Tässä luvussa kuvataan opinnäytetyöni kehittämiskonteksti eli ympäristö, jossa kehittämisprosessi tapahtuu. Opinnäytetyönä kehitettävää opettajien virtuaalista perehdytysmallia kehitetään yhdessä alakoulussa työskentelevien opettajien, luokanopettajaopiskelijoiden, toimeksiantajan ja sidosryhmien kanssa. Opettajat ovat eri puolella Suomea työskenteleviä, Facebookin alakoulun opettajien ryhmästä löytyneitä alakoulun opettajia ja yhden eteläsavolaisen koulun opettajakunta. Opiskelijat ovat ainejärjestöjen kautta löytyneitä

luokanopettajaopiskelijoita eri puolelta Suomea. Merkittävä osa kehittämiskontekstia ovat opettajan työ ja koulut työympäristöinä, ja kuvaankin seuraavassa opettajan työtä ja työympäristöä.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on jyvaskyläläinen vuonna 2018 toimintansa aloittanut oppimisteknologiayritys EduEffect Finland Oy, jonka toimialana ovat koulutukset ja koulutuspalvelut. Yrityksen visiona on jakaa suomalaista koulutusjärjestelmää kansainvälisille ryhmille ja sen tavoitteena onkin tarjota yksilöllisiä sisältökokonaisuuksia suomalaisesta pedagogiikasta ja koulutusjärjestelmästä kiinnostuneille kansainvälisille opetusalan ryhmille. Yrityksen perusarvoja ovat tasa-arvo, intohimo oppimiseen, sitoutuminen, rehellisyys ja kestävyys. (EduEffect 2023.)

Opinnäytetyön toimeksiantajan aikomuksena on kehittää virtuaalinen perehdyttämismalli opettajille. Toimeksiantajan tavoitteena on saada tämän kehittämistyön tuloksena kattava ja loppukäyttäjien eli opettajien kanssa yhdessä kehitetty sisältö kyseiseen perehdyttämismalliin.

2 Tietoperusta

Suomessa työskentelee alakouluissa noin 26000 opettajaa, joten alakoulussa työskentelevien opettajien perehdyttäminen koskettaa merkittävää opettajajoukkoa (Opetushallitus 2019). Opettajan työtä voidaan pitää vaativana ihmissuhdetyönä, jossa täytyy huomioida koulutus- ja kasvatustavoite täysipainoisesti: opettajan tehtävänä on tukea oppilaan kasvamista ja kehittymistä oppilaana ja ihmisenä sekä mahdollistaa sisältöjen ja taitojen oppiminen (Soini, Pietarinen & Pyhältö 2008). Kiviniemen (2000, 70) mukaan opettajan työ on korkeaa moraalialueita ja eettistä ajattelua vaativa, itsenäinen yhteiskunnallinen tehtävä. Luukkainen (2004, 191) kuvaa opettajuutta muutoksen kohtaamisena, sen kanssa elämisenä ja siihen vaikuttamisena.

Opettajan kehityksen edellytyksenä on yhteiskunnallinen tietämys ja demokraattisen vaikuttamisen keinojen hallitseminen. Se on myös kykyä työskennellä yhteistyössä ja yhteiskehittää opetusta. Opettajuudessa korostuu valmiudet kohdata erilaiset oppijat, vaihteleva työympäristö sekä ympäröivän yhteisön odotukset. Oman opetusalan sisältöjen sekä tieto- ja viestintätekniikan hallinta ovat opettajan perusammattitaitoon liittyvää osaamista. (Luukkainen 2004, 189-209.)

Opettaja on keskeinen toimija kouluympäristön mielekkään arjen rakentamisessa. Opettajan kiinnittyminen työhön määrittää myös muiden koulun toimijoiden kuten oppilaiden ja opettajien osallisuuden, pätevyyden ja autonomisuuden tunteita. Opettajan voimavarana on kouluun

sitoutuminen, työhön kiinnittyminen ja myönteiset kokemukset omasta työstään. Nämä ovat keskeisiä seikkoja, kun lapsille ja nuorille pyritään rakentamaan mielekästä kasvuympäristöä. (Soini ym. 2012.)

Työympäristöllä ei tarkoiteta pelkkää fyysistä tilaa, vaan monialaista kokonaisuutta. Tähän kuuluvat ihmisten väliset sosiaaliset rakenteet ja vuorovaikutussuhteet, työ- ja toimintatavat, työvälineet, fyysiset paikat ja näihin kytkeytyvät palvelut. (Rakli 2019.) Koulua työympäristönä kuvataan mielenkiintoisena omana maailmanaan, jossa yhdistyvät oppilaiden, rehtoreiden ja muun henkilökunnan työympäristöt (Perkiö-Mäkelä, Nevala & Laine 2006, 3). Koulu voi olla aikuisten ja oppilaiden hyvinvointia edistävä, mutta joskus myös vahingoittava yhteisö. Oppilaiden hyvinvointi on erittäin voimakkaasti yhteydessä koulun työoloihin (Nuikkinen 2005). Opettajan työhön kiinnittymiseen vaikuttaa se, miten mielekkään työympäristön koulu tarjoaa (Soini ym. 2012). Onnismaan (2012) mukaan koulun fyysinen ja psykososiaalinen työympäristö luovat edellytykset niin oppilaiden kuin opettajienkin työn tuloksille, terveydelle ja hyvinvoinnille. Opettajat ovat arvioineet aiemmissa tutkimuksissa, että työolojen paras osa-alue on ilmapiiri ja heikoin osa-alue fyysinen työympäristö. Fyysisiä kuormitustekijöitä opettajan työssä ovat koulurakennusten huono kunto, ammattitaudit kuten äänen ja kuulon vauriot ja työtaturmat. Myös henkisen ja fyysisen välivallan uhka on suuri opettajan työssä. Psykkisiä kuormittavuustekijöitä ovat työstressi ja -uupumus, opettajan jaksaminen, monikulttuurisuus ja tieto- ja viestintätekniiikan hallintaan liittyvä stressi. (Onnismaa 2012.)

Työyhteisön ilmapiiriongelmat heijastuvat Opettajien työhyvinvointikatsauksen (2012) mukaan suoraan oppilaiden hyvinvointiin ja kouluviihtyvyyteen sekä opetuksen laatuun. Kouluissa, joissa on luottamuksellinen ilmapiiri, työntekijät kokevat olevansa hyväksytyjä ja ymmärrettyjä ja saavansa osaamisensa esiin. Kouluissa, joissa on huono työilmapiiri, 14 % oppilaista sai todennäköisemmin masennusoireilua ja 17 % psykosomaattisia oireita. Jos opettajat eivät kokeneet olevansa ymmärrettyjä tai hyväksytyjä, myöskään oppilaat eivät kokeneet tullessa kuulluiksi. (Onnismaa 2012.)

Tämän opinnäytetyön tietoperustan tärkeimpinä kirjallisuuslähteinä ovat työntekijäkoke-
musta ja perehdytystä käsittelevät tieteelliset artikkelit ja ammattikirjallisuus. Työntekijä-
kokeemus on trendikäs ja verrattain uusi ilmiö, joka alkoi nousta esille 2010-luvulla (Huhta & Myl-
lyntaus 2021, 30). Aiheesta löytyykin paljon ajantasaisia artikkeleita. Kirjallisuuden löytämi-
nen on ollut haasteellista ilmiön tuoreuden vuoksi. Perehdyttämisestä on kirjoitettu lukuisia
teoksia ja artikkeleita, ja olenkin hyödyntänyt opinnäytetyöni tietoperustassa monipuolisesti
lähteitä kuvatakseni perehdytystä tarkoituksenmukaisesti. Sivuan tietoperustassa myös työ-
elämätaitoja, joiden lisääminen perehdyttämisprosessiin voi olla joissain tapauksissa perustel-
tua.

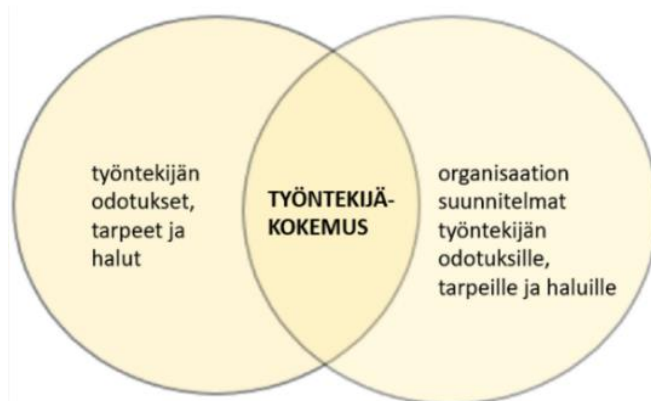
2.1 Työntekijäkokemus

Käsitteenä työntekijäkokemus (engl. employee experience, EX) on vielä melko tuore, sillä työntekijäkokemuksen käsite on otettu käyttöön vasta 2010-luvun loppupuolella (Batat 2022). Keskustelu työntekijäkokemuksesta ja sen merkityksestä organisaatioille on selkeästi viime aikoina lisääntynyt ja työntekijäkokemukseen panostaminen on muuttunut tärkeäksi osaksi työelämää.

On tosiasia, että työntekijät toivovat työelämältään enemmän ja organisaatioiden on muututtava tämän toiveen mukana. Edelleen on kuitenkin myös huomattavia ristiriitoja puheiden ja tekojen välillä. Työnantaja saattaa kehua työntekijöitä organisaation voimavaraksi ja tärkeimmiksi lenkeiksi organisaatioissa, mutta silti työnantaja tarjoaa kestäättömät työolosuhteet työntekijöilleen. (Cornelius, Ozturk & Pezet 2022.)

Sen lisäksi, että potentiaaliset työnhakijat haluavat näyttää olevansa organisaatioon sopivia työntekijöitä, he ovat myös kiinnostuneita siitä mitä organisaatiossa on heille tarjolla vastineeksi taidoista, tiedoista ja kyvyistä, joita työntekijä tuo työpanoksellaan organisaatioon (Vesänen & Varis 2018, 62). Työssä saatetaan viettää jopa lähes kolmasosa elämästä ja työn ja vapaa-ajan rajat hämärtyvät monessa työpaikassa, joten työn merkitys on suuri ihmisten elämässä.

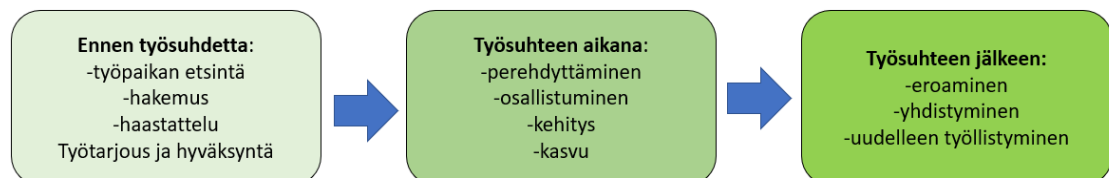
Työntekijäkokemus on käsitteenä hankala hahmottaa ja määritellä ja sitä onkin yritetty määritellä lukuisin eri tavoin. Yhdysvaltalainen kirjailija, luennoitsija ja futuristi Jacob Morgan (2017) on tutkinut satoja työyhteisöjä ja luonut tutkimustensa perusteella viitekehyksen työntekijäkokemukselle. Morganin mukaan työntekijäkokemusta voidaan lähestyä työntekijän, organisaation tai näiden yhteisestä näkökulmasta. Työntekijäkokemus on organisaation työntekijöille yksinkertaisesti sitä, millaista organisaatiossa on työskennellä, eli miten työntekijän tarpeet, halut ja odotukset organisaatiossa toteutuvat. Vastaavasti organisaation näkökulmasta työntekijäkokemus on sitä, mitä organisaatio tekee täyttääkseen työntekijän tarpeet, halut ja odotukset. Ihanteellisessa työntekijäkokemuksessa nämä kaksi näkökulmaa yhdistyvät yhteiseksi näkökulmaksi. (Morgan 2017.) Kuvio 1 havainnollistaa Morganin työntekijäkokemuksen määritelmää.



Kuvio 1: Työntekijäkokemuksen määritelmä (mukaillen Morgan 2017, 8)

Plaskoff (2017) määrittelee työntekijäkokemuksen työntekijän kokonaisvaltaiseksi käsitykseksi siitä, millainen hänen suhteensa on työnantajaorganisaatioon. Tämä suhde muodostuu kaikeista kohtaamisista ja kosketuspisteistä työntekijän matkan varrella. Organisaation tulisi todella ymmärtää työntekijää ja tuntea myötätuntoa työntekijöitä kohtaan. Plaskoff on muodostanut kuusi periaatetta ohjaamaan työntekijäkokemusta. Nämä periaatteet ovat ihmisten ja heidän tarpeidensa syvälinen ymmärtäminen, laaja-alaisen ja kokonaisvaltaisen ajattelun hyväksyminen, aineettoman tekeminen konkreettiseksi, radikaalin osallistumisen vaatiminen, toistaminen ja kokeileminen sekä prosessiin luottaminen ja sen arvostaminen. (Plaskoff 2017.)

Plaskoff (2017) kuvailee työntekijäkokemusta työntekijän kokonaisvaltaisena matkana ja etenevänä prosessina. Sen sijaan, että tarkasteltaisiin yksittäisiä tapahtumia organisaatiossa, tarkastellaan koko työntekijän elämää. Työntekijäpolku alkaa ennen ensimmäistä työpäivää tai jopa ennen työtarjouksen hyväksymistä ja saattaa jatkua vielä ensimmäisen eropäivän jälkeenkin. (Plaskoff 2017.)



Kuvio 2: Työntekijäpolku (mukaillen Plaskoff 2017)

Greenin (2022) mukaan työntekijäkokemuksen luominen tulisi aloittaa määrittämällä päämäärä, joka halutaan työntekijäkokemukseen tehdyllä panostuksella saavuttaa. Onnistuneen työntekijäkokemuksen tavoitteena tulisi olla positiivinen ja suorituskykyinen kulttuuri, joka

ylittää odotukset, houkuttelee, sitouttaa sekä pitää parhaat osaajat ja tarjoaa parhaat asiakaskokemukset. Ensimmäinen askel työntekijäkokemuksen kehittämisessä on ymmärtää työntekijäkokemuksen avainhetket ja keskittyä merkityksen ja emotionaalisen yhteyden luomiseen näissä hetkissä. Näitä hetkiä ovat muun muassa työhaastatteluun saapuminen, ensimmäinen työpäivä, työsuorituksen arviointi, vuosipäivä ja syntymäpäivä, mutta myös se, miten esimies reagoi onnistumisiin ja virheisiin ja se, huomataanko työntekijän työpanos päivän päätteeksi. Nämä kaikki määrittelevät sitä, miltä työntekijästä tuntuu työpäivän jälkeen, mitä hän tekee ja mikä on hänen kokemuksensa työpaikalla. Nämä tavoitteet saavuttaakseen työnantajan tulisi tarjota ensinnäkin mielekästä ja tarkoituksenmukaista työtä ja myönteinen ja osallistava työympäristö. Työntekijälle tulisi luoda työn kestosta riippumatta mahdollisuuksia kasvaa ja kehittyä työssään siten, että terveys ja hyvinvointi ovat etusijalla. Työntekijän tulisi antaa myös saada joustavasti valita missä ja milloin työ tehdään ja olla avoin työntekijän tavoitteiden ja suunnitelmien suhteen. Rekrytointiin, perehdyttämiseen, viestintään ja sitoutumiseen liittyy useita hetkiä, joihin on panostettava aikaa ja resursseja. (Green 2022.)

Työntekijäkokemuksen tila -tutkimuksen (Talentvectia 2020) mukaan puolestaan työntekijäkokemuksen muodostavat elementit ovat autonomia, yhteisöllisyys ja ilmapiiri, suunta ja tavoitteet sekä tasapaino osaamisen ja haasteiden välillä. Kokemus oman työn merkityksellisyydestä on näiden neljän elementin keskiössä. (Talentvectia 2020.)

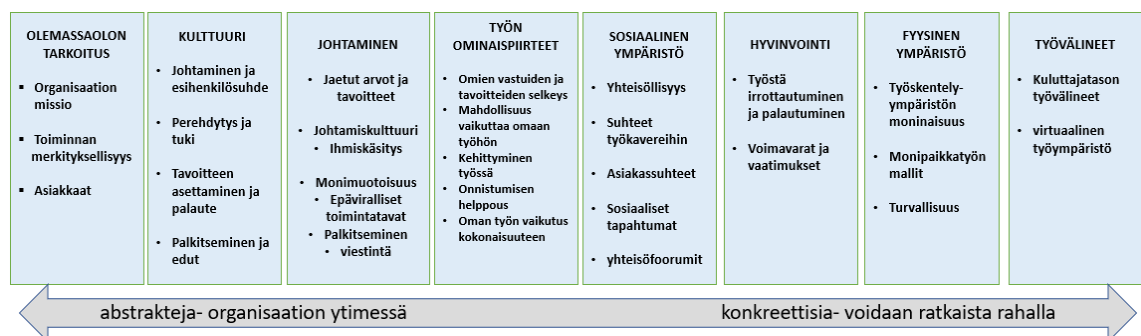
Huhta ja Myllyntaus (2021) jakavat teoksessaan työntekijäkokemuksen kahteen osa-alueeseen. Ensinnäkin työntekijäkokemus on heidän mukaansa työntekijöille käytännön työkalu, jonka avulla johdetaan merkityksellisen työn voimavaroja ja työn vaatimuksia. Toiseksi se on työntekijäkeskeinen ajattelu-, johtamis- ja kehittämismalli. On tärkeää, että organisaatiot muodostavat selkeän ja yhteneväisen näkemyksen siitä, mitä työntekijäkokemus tarkoittaa, jotta sitä voidaan johtaa tavoitteellisesti. Työntekijäkokemus on työhön, työympäristöön ja organisaatioon liittyviä ajatuksia, jotka syntyvät työnantajan ja työntekijän vuorovaikutuksessa. Greenin tapaan myös Huhta ja Myllyntaus tuovat esiin yksittäisten vuorovaikutushetkien tärkeyden onnistuneessa työntekijäkokemuksen rakentamisessa. (Huhta & Myllyntaus 2021, 77-79.)

Deloitte Global Human Capital Trends -raportin (2019) mukaan työntekijäkokemuksesta pitäisi siirtyä ihmiskeskeiseen kokemukseen (engl. human experience, HX), koska ihminen on kokonaisvaltainen olento. Vaikka työntekijäkokemus lähtee yksilöstä, se keskittyy ensisijaisesti edelleen itse työhön. Työnantajalla on mahdollisuus päivittää ja laajentaa työntekijän työkokemuksen käsitettä sellaiseksi, että se perustuu työntekijöiden toiveiden ymmärtämiseen ja että työn vaikutus ulottuu organisaatiota pidemmälle koko yhteiskuntaan. Ihmiskeskeinen kokemus rakentuu työntekijäkokemuksen perustalle, mutta ulottuu työprosesseja

pidemmälle ja keskittyy itse työn merkitykseen. Todellinen ihmiskeskeinen kokemus on sellainen, jossa työhön sisällytetään merkitys ja joka antaa jokaiselle työntekijälle mahdollisuuden antaa panoksensa kannustavalla, myönteisellä ja henkilökohtaisella tavalla. (Deloitte 2019.)

Myös Huhta ja Myllyntaus (2021) katsovat työntekijäkokemuksen kuuluvan osaksi ihmiskokemusta, jolla tarkoitetaan kaikkia ihmiselämään kuuluvia tunteita ja ajatuksia. Ihmiskokemuksen ajatellaan tuovan yksilölle laajemmin arvoa kuin työelämään keskittyvän työntekijäkokemuksen. Rajanveto näiden kahden termin välillä on osittain vaikeaa, ja työntekijäkokemus terminä lienee työnantajalle selkeämpi, koska se käsittää sen osan ihmiskokemusta, joka on työnantajan vaikutuspiirissä. Toisaalta jotkut työn ulkopuoliset asiat voivat nousta oleellisiksi asioiksi työn näkökulmasta katsottuna, kuten läheisen sairastuminen tai fyysisen kunnon kohottamisen aloittaminen. (Huhta & Myllyntaus 2021, 79-80.)

Huhta ja Myllyntaus (2021) ovat laatineet työntekijäkokemuksesta *kokemuskahdeksikko*-viitekehyksen, jota kuvio 3 havainnollistaa. Viitekehys kuvaa kahdeksan tärkeintä työntekijäkokemukseen vaikuttavaa, työntekijän arjessa näkyvää elementtiä. Viitekehyksen avulla osoitetaan, missä työntekijäkokemus näkyy työntekijän arjessa ja miltä työntekeä tuntuu, onko se antoisaa ja palkitsevaa ja mahdollistaako se työn imua. Viitekehyksessä esitellään kahdeksan työntekijäkokemuksen osa-alueita: olemassaolon tarkoitus, kulttuuri, johtaminen, työn ominaispiirteet, sosiaalinen ympäristö, hyvinvointi, fyysinen ympäristö ja työvälit. Elementit ovat järjestetty osa-alueiden luonteen mukaan siten, että vasemmassa laidassa on abstrakteja, organisaation ytimessä olevia asioita, ja oikeassa laidassa konkreettisia, niin sanottuja rahalla ratkaistavia asioita. (Huhta & Myllyntaus 2022.)



Kuvio 3: Työntekijäkokemuksen viitekehys: kokemuskahdeksikko (mukailten Huhta & Myllyntaus 2021, 102.)

Morgan (2017) puhuu myös vahvasti sellaisten työpaikkojen arvojen puolesta, jotka luovat onnellisuutta, tyytyväisyyttä ja hyvinvointia. Ulkoisten tekijöiden ei katsota niinkään luovan tyytyväisiä työntekijöitä. (Morgan 2017.) Onnellisuutta työssä on tutkittu ja voidaan todeta, että

tutkimuksissa saadut todisteet viittaavat siihen, että onnellisuudella työssä on merkitystä sekä työntekijöille että organisaatiolle (Fischer 2009, 399). Englantilaisen Warwickin yliopiston taloustieteilijöiden tutkimuksen mukaan onnellisuus lisäsi tuottavuutta 12 prosenttia, kun taas onnettomat työntekijät osoittautuivat 10 prosenttia vähemmän tuottaviksi. Tutkimuksen perusteella todettiin, että ihmisten onnellisuudella on suuria ja myönteisiä vaikutuksia tuottavuuteen. (Green 2017, 25.) Huhta ja Myllyntaus (2021) määrittelevät niin ikään hyvään työntekijäkokemukseen kuuluviin asioihin työntekijän työtyytyväisyyden ja työssä viihtymisen sekä hyvinvoinnin. Ne ovat itseisarvoja sekä osa hyvää elämää. Työnantajalla on vastuu työntekijän hyvinvoinnista, ja organisaation tulee tavoitella tilaa, jossa työntekijä viihtyy työpaikallaan, kehittyy siellä ja kokee olevansa arvostettu. (Huhta & Myllyntaus 2021, 77.)

Sisäisen työnantajamielikuvan täytyy olla kunnossa, jotta voidaan rakentaa myönteistä ulkoista työntekijämielikuvaa. Jokainen on sosiaalisessa mediassa tasavertainen sisällöntuottaja ja sekä nykyisten että entisten työntekijöiden tuottamat sisällöt voivat olla yhtä hyvin totta kuin valhettakin. Organisaation ulkopuolisilla henkilöillä saattaa olla oma käsityksensä organisaatiosta ja he voivat jakaa omia mielikuviaan ja kokemuksiaan esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Tämä niin kutsuttu epäformaali tieto perustuu myös todennäköisesti realistiseen työnantajamielikuvaan (Korpi, Laine & Soljasalo 2012.) Kun kilpaillaan parhaista työntekijöistä, asiakkaiden ja henkilöstön kokemukset ovat erittäin tärkeitä organisaation maineen kannalta (Tuominen 2013, 137). Työhönsä tyytyväisen henkilöstön aktivoituminen kertomaan tyytyväisyydestään internetissä omalle verkostolleen on organisaatiolle eduksi (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 75).

Hyvään työntekijäkokemukseen panostaneet organisaatiot näyttäytyvät houkuttelevina työnantajina. Perinteisesti organisaatiot ovat arvioineet omia tarpeitaan ja hyödyntäneet työntekijöitä näiden tarpeiden täyttämiseksi, mutta työntekijäkokemukseen perustuva lähestymistapa lähtee liikkeelle työntekijän tarpeiden empaattisesta ymmärtämisestä. Tämä perustuu ymmärrykseen siitä, että tyytyväisistä työntekijöistä tulee sitoutuneempia ja he ovat motivoituneempia tekemään enemmän kuin velvollisuus vaatii. (Tran & Smith 2021.)

Kouluissa edistykselliset työnantajat, jotka pyrkivät tarkoituksellisesti sitouttamaan ja pitämään työntekijänsä palveluksessaan, haluavat ymmärtää opettajien tarpeet heidän uransa jokaisessa vaiheessa. Koulutyönantajien tulisi suunnitella opettajiensa työntekijäkokemusta siten, että pätevät opettajat pysyvät palveluksessa. Myös Tranin ja Smithin (2021) mukaan sisäiset motivaatiotekijät ovat ulkoisia tekijöitä kuten palkkaa kriittisempiä opettajien sitoutumisessa. Koulujen tulisi yhdessä luoda ympäristö, joka edistää opettajien pysyvää sitoutumista. Työntekijäkokemuksen viitekehyksessä opettajan matkan jokainen vaihe sisältää erillisiä merkityksellisiä hetkiä, jotka vaativat erityisiä ratkaisuja. (Tran & Smith 2021.)

Edellä mainituista määritelmistä nousee esiin mielestäni muutamia tärkeitä seikkoja, jotka johtavat onnistuneeseen työntekijäkokemukseen. Ensinnäkin työpaikan ilmapiiristä on tärkeä luoda sellainen, jossa työntekijä viihtyy ja voi hyvin. Hyvä työntekijäkokemus auttaa sisäisen motivaation kasvattamisessa ja työssä kehitymisessä ja työntekijä kokee tekevänsä merkityksellistä työtä. Vuorovaikutteisuuden tärkeyttä korostetaan myös useissa määritelmissä. Hyvässä työpaikassa autetaan sekä työntekijää että organisaatiota kehittymään ja tiedonkulku on nopeaa ja selkeää. Myös työssä kehittyminen ja työntekijän empaattinen ymmärtäminen on tärkeää. Näitä esille nostamiani seikkoja hyvästä työntekijä- ja ihmiskokemuksesta pyrin ylläpitämään alkaessani kehittää perehdytysmallin sisältöä.

Opettajien työn kuorman ja alanvaihtosuunnitelmien lisääntyessä on välttämätöntä alkaa kiinnittää huomiota onnistuneeseen työntekijäkokemukseen työtyytyväisyyden ja työhön sitoutuneisuuden lisäämiseksi. Onnistunut työntekijäkokemus tekee koulusta houkuttelevamman työpaikan.

2.2 Perehdyttäminen

Työn tekeminen on ollut ja tulee vastasuudessakin olemaan merkittävässä roolissa elämässä, ja kuten aiemmin tuli ilmi työssäkäyvät ihmiset viettävät työpaikoilla suurimman osan valveilolotunneistaan. On siis merkityksellistä, miten työntekijä otetaan vastaan työpaikalla ja perehdytetään työtehtäviinsä.

Perehdyttämisen historia liittyy Suomessa teollisuuden työntekijöiden opastamiseen, ja ensimmäiset työnopastuskoulutukset otettiin käyttöön ensimmäisen maailmansodan jälkeen. Tällöin oli tärkeintä opastaa työntekijät kasvavan teollisuuden työntekijöiksi ja tavoitteena oli lähinnä tuotannon sujuvuus ja työsuorituksen osaaminen. Laajempaa perehdytystä organisaatioon tai työyhteisöön tutustumisineen ei pidetty tarpeellisena, koska työympäristöt olivat melko yksinkertaisia ja työtehtävissä ei vaadittu laajempaa yhteyttä. Organisaatiot ja työtehtävät ovat myöhemmin monimutkaistuneet, ja tämän myötä perehdyttämisestä on tullut yhä tärkeämpää. (Kupias & Peltola 2009.) Suomessa järjestelmällinen perehdyttäminen alkoi toisen maailmansodan jälkeen teollisuuden kasvun aiheuttamaan tarpeeseen opastaa työntekijä nopeasti massatuotantoon (Vartiainen, Teikari & Pulkkis 1989, 59). Perehdytyksen keskeisimpänä tavoitteena oli saada työntekijä nopeasti osaksi yritystä ja taattua työntekijän ammattitaitoinen työsuoritus ja virheetön tuotanto (Kjelin & Kuusisto 2003, 36). Perehdyttämisen käsite on myöhemmin laajentunut siten, että se kattaa sekä työopastuksen että alku- ja yleisperehdyttämisen (Kupias & Peltola 2009, 18).

Vaikka perehdyttäminen on perinteisesti mielletty yksisuuntaiseksi prosessiksi, jossa tulee odotuksia, tavoitteita ja ohjeita organisaation suunnalta (Eklund 2018, 39), on

perehdyttäminen kuitenkin monitahoinen prosessi, jota ei voida supistaa pelkäksi tiedon välittämiseksi (Kjelin & Kuusisto 2003, 100). Uuden työn alkaessa tarvitaan opastusta työhön ja tuotettava työntekijälle ymmärrys, miksi organisaatio on olemassa ja miten se toimii. Perehdytys muuttuu monimuotoisemmaksi ja laajemmaksi tämän seurauksena ja se merkitsee eri organisaatioissa eri asioita. (Kupias & Peltola 2009, 13-17.) Parhaimmillaan se kuvastaa laaja-alaista kiinnostusta yksilön hyvinvointia, elämäntilannetta, työorientaatiota, osaamista, tavoitteita sekä tunteita kohtaan. Kyse on siitä, uskotaanko organisaatiossa työntekijän hyvinvoinnin vaikuttavan organisaation tulokseteko- ja uudistumiskykyyn. (Kjelin & Kuusisto 2003, 100.)

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia toimenpiteitä, jotka auttavat perehdytettävää tuntemaan työpaikkansa toiminta-ajatuksineen, liike- tai palveluideoineen ja tapoineen, työpaikkansa ihmiset, työkaverit ja asiakkaat sekä omaan työhönsä liittyvät odotukset ja työtehtävät (Kupias & Peltola 2009, 18). Perehdyttämisen käsite kattaa nykyisin käytännössä kaikki ne tapahtumat ja toimenpiteet, joilla tuetaan yksilöä uuden työn alussa (Kjelin & Kuusisto 2003, 14).

Perehdyttämiselle voi olla perusrunko, mutta kokonaisuus täytyy toteuttaa aina tarpeen ja tilanteen mukaan. Kaiken sisäistäminen ja todellinen työn oppiminen voi viedä useita viikkoja tai jopa kuukausia. Perehdytysprosessiin kuuluvat niin työyhteisöön tutustuminen, organisaation yleiskuva kuin toiminnan tarkoitus, arvot ja toimintatavatkin. (Kangas 2008, 2.)

Perehdytykseen sisältyvät toimenpiteet, jotka auttavat työntekijää tuntemaan työpaikkansa ja sen tavat, ihmiset ja työhön liittyvät odotukset. Perehdyttämistä voidaan pitää käytännöinä, jotka auttavat työntekijää hallitsemaan työnsä ja sopeutumaan työyhteisössä. Työntekijän on omaksuttava uusia taitoja ja yhteisiä toimintatapoja ja opittava toimimaan tehokkaasti organisaatiossa toisten kanssa suoriutuakseen työssään hyvin. Perehdytyksessä opitaan uutta ja sovelletaan tietoa, minkä lisäksi perehdytettävä myös vastaanottaa uutta tietoa, muokkaa toimintatapojaan ja sopeutuu muutokseen. Organisaation tulee myös vastaanottaa uutta tietoa perehdytettävän lisäksi ja muokata olemassa olevia toimintatapoja. Toimiva perehdytys tukee uuden työntekijän ja organisaation keskinäistä vuorovaikutusta ja antaa mahdollisuuden esittää kysymyksiä ja vastauksia. (Eklund 2018.)

Perehdytysprosessissa on kaksi osapuolta, työntekijä ja työnantaja. Perehdytyksessä työntekijä ei ole ainoastaan perehdytysprosessin kohde, vaan myös prosessiin osallistuja, joka suunnittelee ja antaa palautetta työnantajan palveluista. On myös ehdottoman tärkeää, että käytössä on reaaliaikainen palautemekanismi ja palautetta voidaan antaa ja vastaanottaa reaaliaikaisesti. (Morgan 2017, 179.)

Sekä Eklund että Morgan nostavat esiin perehdytyksen kaksisuuntaisuuden, eli perehdytettävä sekä perehtyy uuteen työhön että tuo organisaatiolle uusia näkemyksiä, ideoita ja palautetta työnantajasta. Työnantaja puolestaan tarjoaa työntekijälle opastukset ja käytänteet, joiden avulla työntekijä pääsee sisään uuteen työhönsä. Lisäksi työnantaja ottaa vastaan uuden työntekijän tuomat tiedot ja palautteet ja muuttaa tarvittaessa toimintojaan näiden perusteella. (Eklund 2018; Morgan 2017.)

2.2.1 Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö

Työlainsäädännössä annetaan perehdyttämiselle paljon painoarvoa. Lainmukainen ja luotettava toiminta vaikuttaa positiivisesti niin kilpailukykyyn, työhyvinvointiin kuin menestymiseenkin. Lainsäädännön noudattamisesta työpaikoilla vastaavat sekä johto että henkilöstöhallinnon ammattilaiset. Esimies vastaa kuitenkin viime kädessä työntekijöistään ja heidän kohtelustaan. Työsuojeluviranomaiset valvovat työlainsäädännön toteutumista työpaikoilla, ja työntekijäpuolella luottamusmiesten ja työsuojeluvaltuutettujen tehtävänä on seurata työlainsäädännön toteutumista. (Kupias & Peltola 2009, 27.)

Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajaa työntekijän perehdyttämiseen työhön sekä työolosuhteisiin, työvälineiden oikeaan käyttöön ja turvallisiin työtapoihin. Perehdyttäminen on erityisen tärkeää uuden työntekijän kohdalla sekä muutostilanteissa. Perehdytystä tulee antaa kaikille henkilöstöryhmille. Perehdytyksen tavoitteena on saattaa kaikkien työntekijöiden osaaminen turvallisen työskentelyn edellyttämälle tasolle. (Työsuojelu työpaikalla 2021.)

Työnantaja kantaa päävastuun työolojen turvallisuudesta, terveellisyydestä sekä henkilöstön hyvinvoinnista. Työnantajaa edustaa työpaikalla esimies. Työntekijät tulee opastaa turvalliisiin työtapoihin ja varmistaa, että tieto, joka annetaan, menee perille. Myös työhön liittyvien muutosten yhteydessä on huolehdittava opastuksesta ja ohjeistuksesta. (Työturvallisuuskeskus.)

Työntekijän koulutus, ammatillinen osaaminen ja työkokemus tulee huomioida perehdytyksessä ja muuta opetusta ja ohjausta annettaessa. Työntekijää on perehdytettävä riittävästi työhön, työpaikan olosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin. (Työsuojelu työpaikalla 2021.)

Työlainsäädännön noudattamisen epäonnistuminen yrityksessä tai organisaatiossa saattaa aiheuttaa suuria menetyksiä. Vaillinaisesti tai virheellisesti suoritettu perehdyttäminen puolestaan heikentää työntekijän mahdollisuuksia onnistua työssään ja tavoitteissaan. (Kupias & Peltola 2009, 27.)

2.2.2 Hyvän perehdytyksen tunnusmerkit

Hyvä perehdyttäminen pitää sisällään ne toimenpiteet ja sen tuen, joiden avulla kehitetään uuden työntekijän tai uutta työtä omaksuvan työntekijän kokonaisvaltaista osaamista. Hyvän perehdyttämisen avulla työntekijä pääsee mahdollisimman hyvään alkuun työssään, työyhteisössään ja organisaatiossaan ja selviää siitä itsenäisesti mahdollisimman pian. Parhaimmillaan perehdyttäminen kehittää koko työyhteisöä ja organisaatiota. (Kupias & Peltola 2009, 19.)

Hyvä perehdytys saa työntekijän tuntemaan olonsa turvalliseksi ja vaikuttaa positiivisesti työntekijän mielialaan. Hän myös sitoutuu nopeammin organisaatioon. (Joki 2018, 85). Onnistunut perehdytys lisää työntekijän motivaatiota, innostusta ja lisää hänen valmiuttaan tehdä vaadittua enemmän. Myös työssä jatkaminen on todennäköisempää. Merkittävänä osana onnistunutta perehdytysprosessia voidaan pitää työntekijän tuntemuksia siitä, että häntä arvostetaan ja työympäristö on turvallinen ja kannustava. Etenkin jos perehtyjä on perehdytettävän asian suhteen aloittelija, tarvitsee hän runsaasti palautetta ja opastusta onnistuakseen. (Kupias & Peltola 2009, 136-137.) Myös Eklund (2018, 25) toteaa, että toimiakseen perehdytyksen on tuettava organisaation ja työntekijän vuorovaikutusta ja tarjottava mahdollisuus kysymysten ja vastausten esittämiselle.

Huolellisen perehdytyksen avulla työntekijä oppii asiat kerralla oikein ja virheiden mahdollisuus pienenee ja samalla niiden korjaamiseen käytetty aika ja raha säästyy. Yksi tärkeimmistä perehdyttämisen sisällöistä on työturvallisuusasiat, sillä työpaikan alakohtaiset riskitekijät eivät ole välttämättä tuttuja uudelle työntekijälle tai ne ovat voineet unohtua poissaolon aikana. (Kupias & Peltola 2009, 68.)

Myös organisaatiolle on onnistuneesta perehdytyksestä hyötyä. Sen toimintatavat lujittuvat, yhteisö vahvistuu ja hyvää ilmapiiriä pidetään yllä. Työntekijä on motivoitunut ja hänen energiansa on korkeimmillaan, kun hän aloittaa uudessa työpaikassa. Työntekijälle tulisikin antaa aktiivinen rooli perehdytyksessä, sillä perehdyttämisen tulisi olla kaksisuuntainen prosessi, jossa molempien osapuolten aktiivisuudella on keskeinen merkitys. Tulokkaan käsitys omasta roolistaan pitäisi suhteuttaa organisaation visioon, strategiaan ja tavoitteisiin. (Kjelin & Kuusisto 172-174.) Uuden tulokkaan tuoreet ja raikkaat ideat lisäävät yrityksen mahdollisuuksia kehittyä ja uudistua (Honkaniemi ym. 2006, 154-155). Hyvin motivoitunut uusi työntekijä tuo parhaimmillaan organisaatioon runsaasti uusia ideoita, ajatuksia ja kehitysehdotuksia (Helsilä 2009, 50). Palautteenantoon koko perehdytysprosessin aikana tulisi panostaa ja sitä tulisi antaa ja ottaa vastaan ensimmäisestä viikosta lähtien (Luukka 2018, 299). Hyvin onnistuneella perehdytyksellä on myös vaikutus työnantajan imagoon. Se, miten työnantaja suhtautuu uusiin työntekijöihin, antaa tietynlaisen mielikuvan työnantajasta, ja tieto uusiin työntekijöihin suhtautumisesta voi levitä nopeasti. (Kjelin & Kuusisto 2003, 21.)

Suunnitelmallinen perehdys mahdollistaa perehdytyksen laatuun ja tasapuolisuuteen paneutumisen ja tarjoaa jokaiselle uudelle työntekijälle samanlaiset mahdollisuudet työssä onnistumiseen. Hyvä perehdytys ja opastus mahdollistavat perehdyttävälle onnistumisen kokemuksia, mitkä puolestaan vaikuttavat suoraan työtyytyväisyyteen ja edelleen sitoutumiseen. (Eklund 2018, 31, 35.)

2.2.3 Perehdytysprosessi

Monissa organisaatioissa perehdytysprosessi on lähinnä pintapuolinen työaikojen, palkkauksen, loma-aikojen, henkilöstön ja tilojen esittely. Sen jälkeen työntekijä heitetään työpaikalle, eikä kiinnitetä häneen enää huomiota. (Cirilo & Kleiner 2003.)

Onnistuneen perehdytysprosessin varmistamiseksi on tärkeä ottaa huomioon, mitä asioita perehdytys sisältää, kuka vastaa mistäkin asiasta ja milloin nämä asiat käydään läpi. Tuodaan perehdytykseen. Perehdytysprosessia tulee suunnitella riittävästi ja varata sille tarpeeksi aikaa ja resursseja. Perehdytykselle on asetettava selkeät tavoitteet ja odotukset. Myös stressitasoihin ja riittävään palautumiseen on kiinnitettävä huomiota jo perehdytyksen aikana. Perehdytysprosessin aikana on hyvä pohtia eri tavoin oppivien henkilöiden tukemista. Myös kanavat palautteen ja ideoiden käsittelemiselle on rakennettava, jotta organisaatio hyötyy työntekijän raikkaasta näkökulmasta. Perehdytystä täytyy seurata, jotta perehdyttäjä saa tietoa työntekijän kulloisenkin hetken tuen tarpeista. Perehdytysprosessin olennaisia asioita ovat vastuualueiden ja tavoitteiden määrittäminen, työtehtävään opastaminen, organisaation toiminnan esittelemine, prosessien ja käytänteiden kuvaileminen, verkostojen esittely sekä kehityksen seuranta. (Eklund 2018.)

Organisaation tulisi määrittää tarkoin jakso, mistä hetkestä lähtien uuden työntekijän kokemus työnantajasta alkaa. Yleensä ajatellaan sen alkavan ensimmäisestä työpäivästä, mutta Luukan (2018, 281) mukaan se alkaa silloin, kun työntekijä huomaa avoimen työpaikan ja päättyy sitten, kun työntekijä on täysivaltainen ja osaava työntekijä.

Organisaation tulisi huolehtia siitä, että koko työyhteisö vastaa perehdytyksestä, jolloin perehdytyksen tärkeys ymmärretään ja sitoudutaan sen kehittämiseen. Perehdytysprosessia suunniteltaessa myös riittävä suunnittelu ja resurssit ovat tärkeässä roolissa ja aikataulutuksen tulee olla realistinen. Organisaation on asetettava perehdytykselle selkeät tavoitteet ja odotukset ja kohdattava uusi työntekijä yksilönä. (Eklund 2018.)

Työntekijän odotukset ja erilaiset motivaatiotekijät tulisi huomioida jo perehdytys suunnitelmassa ja pohtia, miten voidaan tukea eri tavoin oppivia perehdytettäviä ja miten voidaan tarjota mahdollisuus ihmissuhteiden rakentamiseen, verkostoitumiseen ja tiimiytymiseen.

Perehdytystä täytyy seurata, jotta uuden työntekijän jatkuva kehittyminen ja sovittujen tavoitteiden suuntaan eteneminen voidaan varmistaa. Organisaation on myös varmistettava, että perehdytettävälle selkeytyy hänen mahdollisuutensa kehittyä juuri tässä työssä sekä työnantajan tarjoamat vaihtoehdot oman osaamisen kehittämiseen. (Eklund 2018.)

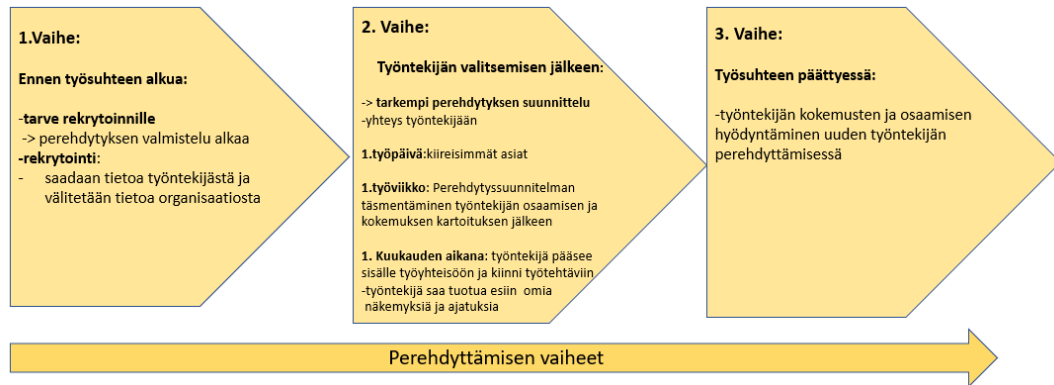
Perehdytysuunnitelman on sisällettävä sellaisia käytäntöjä, joiden avulla mahdollistetaan pienet pysäytymishetket arjessa ja selvitetään, mitä on tapahtunut tähän mennessä ja mihin seuraavaksi tähdätään. Perehdytyskeskustelut ovat perehdyttäjän ja uuden työntekijän välisiä keskusteluja, joiden avulla seurataan perehdytyksen etenemistä ja mahdollistetaan palautteen antaminen puolin ja toisin ja pohditaan tulevaa yhdessä. Keskustelujen avulla varmistetaan, että työntekijän työ- ja kehittymisedellytykset ovat kunnossa. (Eklund 2018, 121.)

Kuvio 4 havainnollistaa Kupiaksen ja Peltolan (2009, 102-110) vaiheittaista perehdyttämisen prosessia. Ensimmäinen vaihe perehdyttämisestä tapahtuu jo ennen työsuhteen alkua eli perehdyttämistä tulisi alkaa valmistella jo silloin, kun tarve rekrytoinnille syntyy. Rekrytointivaiheessa hakijalle kerrotaan työtehtävästä ja organisaatiosta ja yritetään samalla saada tietoa mahdollisen uuden työntekijän näkemyksistä, potentiaalista ja osaamisesta. Huolellisesti toteutettu rekrytointi antaa perehdyttämiselle erinomaisen pohjan.

Toinen vaihe perehdyttämisestä alkaa Kupiaksen ja Peltolan (2009) mukaan, kun työntekijä on valittu tehtävään. Tällöin aletaan suunnitella perehdytystä tarkemmin. Valinnan jälkeen perehdyttäjän tulisi olla yhteydessä valittuun työntekijään, jotta tulokas voisi esittää kysymyksiä ja saada ohjeistusta ensimmäiseen päivään liittyen. Näin uudella työntekijällä on jo kontakti perehdyttäjäänsä ennen työssä aloittamista ja ensimmäisenä päivänä työpaikalla on vastassa tuttu henkilö. Ensimmäisen päivän perehdytyksen tavoitteena on kiireisimpien asioiden, kuten avaimien, kulkulupien, työvälineiden ynnä muiden käytäntöä helpottavien asioiden selvittäminen ja työpisteeseen tutustuminen. Ensimmäisellä viikolla otetaan selvää uuden työntekijän kokemuksesta ja osaamisesta ja täsmennetään näiden pohjalta perehdyttämissuunnitelmaa. On tärkeää myös muistaa tarjota uudelle tulokkaalle riittävästi oikeita töitä, koska motivoitunut tulokas haluaa olla nopeasti hyödyksi organisaatiolle. Työntekijä pääsee ensimmäisen kuukauden aikana kiinni työtehtäviinsä ja sisälle työyhteisöön. Työntekijän tulee saada myös tuoda omat ajatuksensa ja näkemyksensä esiin alun sopeutumisen jälkeen. Koeajan jälkeen tulokkaan tulisi selviytyä itsenäisesti työtehtävistään ja osata hankkia tarpeellista tietoa työhönsä liittyen. Hän on päässyt osaksi työyhteisöä ja tuntee kuuluvansa organisaatioon. Esimiehen johdolla olisi hyvä käydä koeajan päättyessä keskustelu, jossa arvioidaan mahdollisen jatkoperehdyttämisen lisätarve. (Kupias & Peltola 2009, 102-110.)

Työsuhteen päättyessä seuraa vielä perehdyttämisprosessin kolmas vaihe. Riippumatta työsuhteen päättymisen syistä olisi pyrittävä lähtevän työntekijän kokemuksen ja osaamisen

hyödyntämiseen mahdollisen uuden työntekijän työhöntulossa. Etenkin pitkään organisaatiossa olleella työntekijällä on paljon hyödyllistä kokemusta ja näkemystä. (Kupias & Peltola 2009, 109-110.)



Kuvio 4: Perehdyttämisen kolme vaihetta (mukaillen Kupias & Peltola 2009, 102-110)

Myös Cirilon ja Kleinerin (2003) mukaan perehdytys voidaan jakaa kolmeen osatekijään, mutta heillä jako on toisenlainen kuin Kupiaksella ja Peltolalla (2009), vaikka myös heidän perehdytysprosessinsa alkaa jo ennen työn aloittamista. Cirilo ja Kleiner jakavat perehdytyksen perehdytystä edeltäviin toimiin, organisaatioon perehdyttämiseen ja työhön perehdyttämiseen. Heidän mukaansa tehokkaat perehdytysohjelmat kestävät pidempään, tarjoavat sisällöltään olennaisempia asioita, niissä käytetään elävämpiä esitystekniikoita ja osallistavia oppimismenetelmiä ja ne edellyttävät enemmän johdon ja muun henkilöstön osallistumista. (Cirilo & Kleiner 2003, 16.)

Perehdytystä edeltävillä toimilla tarkoitetaan ajanjaksoa työtarjouksen hyväksymisestä ensimmäiseen työpäivään. Tänä aikana työntekijälle voidaan lähettää tietoa toiminnoista, henkilöistä ja organisaatiosta. Esimiehet voivat ottaa yhteyttä uuteen työntekijään, mikä auttaa motivoimaan tulokasta. Samalla on mahdollisuus välittää tärkeää tietoa ja odotuksia koskien työtehtäviä. Myös työhön liittyviä asiakirjoja voidaan lähettää, jolloin työntekijä pystyy valmistautumaan työn erityispiirteisiin. Lyhyitä kokouksia tai työpajoja voidaan järjestää perehdyttämistä ja kouluttamista varten ja paikan päällä valmistella työntekijää fyysiseen ympäristöön. Oikein hyödynnettynä ennakkoperehdytyksellä on useita hyviä puolia. Tällöin perehdytettävä käyttää omaa aikaansa perehdytykseen ja se saa työntekijän tarkastelemaan organisaatiokulttuuria ja omia toimiaan siihen sopeutuakseen. (Cirilo & Kleiner 2003, 17.)

Organisaatioon perehdyttämisen tarkoituksena on tutustuttaa uudet työntekijät organisaation kulttuuriin, omiin vastualueisiin suhteessa organisaatioon ja organisaation vastuisiin suhteissa työntekijään. Organisaation toimintaperiaatteet, menettelyt, työsuhte-etuudet,

fyysiset tilat ja henkilökunnan esittely kuuluvat myös organisaatioon perehdyttämiseen. Oheismateriaalit sisältävät yksityiskohtaisia tietoja, joihin työntekijä voi perehtyä. Ne voivat kattaa kaikki organisaatiota koskevat edellä luetellut aiheet tai organisaatio voi mennä paljon pidemmälle. (Cirilo & Kleiner 2003, 18.)

Organisaatioon perehdyttämisen lisäksi uusi työntekijä tulee perehdyttää myös työyksikkönsä ja työtehtäviinsä. Uusien työntekijöiden on tiedettävä, miten yksikön työ vaikuttaa perehdytettävän työhön ja kuka vastaa mistäkin. Uuden työntekijän on tiedettävä tarvikkeiden ja laitteiden hankinnasta sekä siitä, mitä tehtäviä heidän oletetaan suorittavan ja miten suoritusta arvioidaan. Myös työaikataulu, sairauslomat ja kaikki työsäännöt ovat osa työhön perehdytystä. Organisaatio nimittää usein mentorin, joka antaa työpaikkaopastusta rajoitetun ajan. Hän auttaa työntekijää tuntemaan itsensä tervetulleeksi ja osaksi organisaatiota ja toimii roolimallina ja auttaa työntekijää oppimaan, kuinka organisaatio ”oikeasti” toimii. (Cirilo & Kleiner 2003, 21.)

2.2.4 Räätelöity perehdyttäminen

Perehdyttämistarpeita on yhtä monia kuin on työntekijöitäkin. Koulumaailmassa uuden, vastavalmistuneen, ensimmäiseen työpaikkaansa tulevan opettajan perehdytystarve on hyvin erilainen kuin kokeneen koulunvaihtajan tarve. Myös lyhytaikaiset sijaiset tai pitkään poissaolleet työntekijät tarvitsevat oman perehdytyspolkunsa.

Räätelöity perehdyttäminen tarkoittaa, että työntekijän perehdytyksessä huomioidaan juuri ne asiat, joihin hän tarvitsee perehdyttämistä. Tällöin vuoropuhelu perehdyttäjän ja perehdytettävän välillä on ensiarvoisen tärkeää ja perehdytysmateriaalin tulee olla ajantasainen. Työpaikan koordinaattori, eli usein esimies tai muu perehdytyksen tunteva henkilö, luo yhdessä perehdytettävän kanssa hänelle sopivan perehdytysmallin. Perehdytettävän tarpeiden ja osaamisen huomiointi on tärkeää tässä vaiheessa, jotta sopiva perehdytyskokonaisuus voidaan luoda. Tämä edellyttää myös hyvin jäsenettyä ja jatkuvasti työyhteisön toimesta kehittyvää perehdytystä. Myös perehtyjän on sitouduttava omaan perehdytysohjelmaansa. (Kupias & Peltola 2009, 40-41.)

2.2.5 Työelämätaidot osana perehdyttämistä

Etenkin jos perehdytettävä työntekijä aloittaa ensimmäisessä työpaikassaan, tulisi myös pohdita, tarvitseeko hänelle antaa perehdytystä työelämätaidoista ylipäänsä. Ei ole lainkaan itseltään selvää, että työntekijällä on minkäänlaista aiempaa työkokemusta, ja esimerkiksi opettajan työssä voi aloittaa työntekijä, joka ei ole opetusharjoitteluja lukuun ottamatta tehnyt mitään muuta työtä aiemmin.

Työelämätaitoja voidaan kuvailla lukuisilla eri termeillä, mutta kaikissa termeissä on kyse osaamisesta, jonka avulla kunkin työntekijän asiantuntijuudesta ja tiedoista tulee koko työyhteisön käytettävissä olevaa pääomaa. Tämä tapahtuu viestinnän, vuorovaikutuksen, tiedon jakamisen sekä ammattimaisen käytöksen avulla. Koska työntekijän osaamispohja on laaja, on vaikea määritellä, puhutaanko taidoista, persoonallisuudesta vai kyvyistä työelämäosaamisen yhteydessä. (Lappalainen 2016.)

Työelämätaidot korostavat yksilön mahdollisuuksia ja vastuuta omasta urastaan sekä tukevat konkreettisesti uratavoitteiden saavuttamisessa. Työelämätaidot voidaan määritellä työelämässä menestymistä ja hyvinvointia edistäviksi taidoiksi. Työelämätaidot sisältävät työtehtäviin liittyvän ammattitaidon ja osaamisen sekä laajemmin työelämässä tarvittavia erilaisia taitoja. Jotta työelämässä asetetut tavoitteet saavutetaan, tarvitaan sekä työelämätaitojen hallintaa että panostusta niiden kehittämiseen. Jokainen voi oppia ja kehittää näitä taitoja ja päästä niiden avulla perille päämääräänsä. (Aarnikoivu 2010, 148.)

Senta Raizenin johtama työryhmä, joka on keskittynyt 2000-luvulla tarvittavien työelämätaitojen määrittelyyn, on todennut, että nämä taidot perustuvat tietoihin, taitoihin, asenteisiin, arvoihin ja etiikkaan. Tässä viitekehyksessä Raizenin ryhmä on luonut neljä eri työelämätaitojen kategoriaa. (Binkley ym. 2012.) Ensimmäiseen kategoriaan kuuluu ajattelun taidot kuten luovuus ja innovatiivisuus, kriittinen ajattelu, ongelmanratkaisu, päätöksenteko, oppimaan oppiminen tai metakognitiiviset taidot. Toiseen kategoriaan luokitellaan työskentelyn taidot, jotka sisältävät muun muassa vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot. Kolmannessa kategoriassa on työskentelyn työkalut kuten informaation lukutaito, tiedonhakutaidot sekä digitaaliset taidot. Neljäs kategoria pitää sisällään taidot toimia aktiivisena kansalaisena maailmassa eli aktiivisen kansalaisuuden, urasuunnittelun sekä henkilökohtaisen ja sosiaalisen vastuun. (Binkley ym 2012.)

Maailman talousfoorumien raportissa (World Economic Forum 2020) on esitelty tärkeitä työelämätaitoja vuonna 2025. Listalta nousevat esiin teknologisten taitojen lisäksi erilaiset ajatteluun liittyvät taidot, kuten analyyttinen, kriittinen ja omaperäinen ajattelu, innovointi- ja ongelmanratkaisutaidot sekä tunneäly, luovuus, omaperäisyys ja aloitteellisuus. Myös stressinsietokyky ja joustavuus ovat tärkeitä tulevaisuuden työelämätaitoja. (World Economic Forum 2020.)

Sitran selvityksen mukaan muuttuva työelämä edellyttää hyvää itsetuntemusta ja jokaisen tulisi saada ohjata omaa työtulevaisuuttaan. Tämä saattaa vaatia ohjausta, mentorointia tai muuta apua. Myös kyky tunnistaa omaa osaamistaan ja sanoittaa sitä kuuluu itsetuntemukseen. Työelämän ratkottavat ongelmat vaativat usein jaettava asiantuntijuutta, ja työtä tehdäänkin yhä useammin monialaisissa verkostoissa ja tiimeissä, joten oman osaamisen

valjastaminen yhteiseen käyttöön ja muiden kanssa yhdessä toimiminen ovat keskeisiä tulevaisuuden työelämätaitoja. Myös verkostoituminen ja verkoston hyödyntäminen sekä ongelmanratkaisukyky ja uskallus yrittää ovat työelämässä tarvittavia taitoja. Työelämävalmiuksien kehittämiseen tarvitaan mahdollistava ympäristö ja yhdessä tekemistä kaikkien työelämän toimijoiden välillä. (Sitra 2017.)

2.2.6 Perehdyttäminen osana työntekijäkokemusta

Monet menestyvät organisaatiot ovat siirtyneet minimiperehdytystä pidemmälle ja pyrkivät luomaan työpaikan ydinosaamista, jota työntekijä hyödyntää koko uransa ajan. Työpaikan ydinosaamista ovat oppimistaidot, perustaidot kuten luku-, kirjoitus- ja laskutaito ja ihmishuhdetaidot. Työntekijät, joille on opetettu, miten oppia, ovat joustavampia ja pystyvät paremmin arvioimaan työprosessiansa riittävyttä ja työhön liittyviä työprosesseja. Yhä useammat organisaatiot tunnustavat työntekijöiden aktiivisen kuuntelun sekä viestinnän merkityksen työssä suoriutumiseen ja tämän seurauksena sisällyttävät nämä osaksi uusien työntekijöiden koulutusta. (Cirilo & Kleiner 2003, 22.)

Työntekijät yrittävät saada usein vastauksia yksinkertaisiin kysymyksiin, mutta teknologia, jolla voidaan selvittää yksinkertaisia asioita, on yleensä vanhaa tai sitä ei ole olemassakaan. Tuloksena on turhautuneita työntekijöitä, jotka yrittävät keksiä, miten saada asiat hoidettua niin, että he voivat työskennellä. Hyvää työntekijäkokemusta rakennettaessa on järkevää aloittaa tunnistamalla työntekijöiden tarpeet ja tarvittaessa rakentaa tietopohjaa opastusta varten. Tarvittavien tietojen löytyminen työntekijöille pitäisi olla helppoa ja nopeaa eikä sen pitäisi aiheuttaa turhautumista. Hyvästä alusta alkaa hyvän työntekijäkokemuksen rakentuminen. (Fritcher 2017.)

Perehdytyksen sisällöstä suurin osa olisi Tetzlaffin ja McLeodin (2016) mukaan hyvä keskittää kolmen keskeisen tavoitteen saavuttamiseen. Ensimmäinen tavoite on työntekijän sitouttaminen organisaation visioon ja strategioihin. Toinen tavoite on työntekijän liittäminen organisaatiokulttuuriin, eli siihen, miten käyttäytyään, toimitaan ja panostetaan kyseisen organisaation jäsenenä ja mitkä ovat normit, joita noudatetaan huippusuorituksen saavuttamiseksi. Kolmantena on henkilöiden välisten suhteiden ja verkostojen luominen. Näiden tavoitteiden tarkoituksena on sitouttaa uudet työntekijät tehtävään ja visioon, liittää heidät organisaatioon ja auttaa luomaan ihmissuhteita ja verkostoja. (Tetzlaff & McLeod 2016, 83-85.)

2.2.7 Perehdyttäminen opettajan työssä

Etenkin koulumaailmassa uusi työntekijä aloittaa useimmiten työssään lukuvuoden alkaessa, samaan aikaan kuin lähes koko työyhteisö palaa kesälomalta ja koittaa ottaa haltuun uudet

opetusryhmät, luokkatilat ja oppimateriaalit sekä samanaikaisesti suunnitella ensimmäisten viikkojen sisällön. Toisin kuin monissa muissa työpaikoissa opettajan työssä on harvoin mahdollisuus järjestää uudelle opettajalle rauhallista perehdytysjaksoa, jolloin tulokas voisi perehtyä syvällisesti työtehtäviinsä ja tutustua organisaatioon, sen henkilöstöön, tiloihin ja tapoihin pikkuhiljaa. Opettajan on yleisimmin otettava täysi vastuu oppilaista sekä tuntien suunnittelusta ja toteutuksesta heti ensimmäisistä työpäivistä lähtien riippumatta onko hän koskaan aiemmin työskennellyt opettajana.

Uuden opettajan työhön liittyviä korkeita odotuksia on esitetty uusien opettajien suurimmiksi haasteiksi. Uuden opettajan työhön liittyy alusta alkaen sekä suuri vastuu että odotukset siitä, että uusi opettaja hallitsee kaikki arjen työn kannalta oleelliset taidot heti työn alussa. (Kealy 2010). Tynjälän ja Heikkisen (2011) mukaan vastavalmistuneiden opettajien työhön siirtymistä käsittelevän tutkimuksen yhteenvedossa tunnistettiin kuusi opettajien uran alussa kohtaamaa haastetta: 1) työttömyyden pelko, 2) riittämättömät tiedot ja taidot, 3) huonontunut minäpystyvyyden tunne ja stressi, 4) varhainen uupuminen, 5) uusien työntekijöiden rooli työyhteisössä ja 6) työssäoppimisen merkitys (Tynjälä & Heikkinen 2011). Induktiovaiheessa, eli valmistumisen jälkeisessä, vähintään lukuvuoden mittaisessa alkuvaiheessa, tulisi varmistaa opettajan henkilökohtaisen ja ammatillisen hyvinvoinnin turvaaminen ja tutustuttaa opettaja työyhteisön toimintakulttuuriin. Induktiovaiheen kokemukset määrittävät työuran jatkuvuutta, joten se on tärkein ajanjakso opettajan työn jatkuvuuden kannalta. (Jokinen ym. 2013.)

Joillekin opettajille induktiovaihe on ongelmallinen siirtymävaihe työelämän ja koulutuksen välillä. Opettajankoulutuksessa käytetyt itsereflektiot, tavoitteiden asettelut ja selviytymisstrategioiden muodostaminen saattavat katketa työelämään siirryttäessä, ja koulun tulisikin tarjota keinoja, joilla uusi opettaja voisi reflektoida työn teon kontekstiaan kuten oppimiskulttuuria tai yhteisön ilmapiiriä. (Järvinen 2002, 261.)

Pedagoginen asiantuntijuus liikkeessä -hankkeessa (2013) selvitettiin opettajien uran alkuvaiheen perehdyttämistä. Hankkeen raportin mukaan opettajat pitivät tärkeimpinä perehdyttämisen sisältöinä oppilaitokseen, sen henkilökuntaan, toimintakulttuuriin ja yleisiin käytäntöihin tutustumista. Toiseksi tärkeimmiksi perehdytyksen sisällöiksi arvioitiin vuorovaikutus- ja pedagogiset taidot. Opettajat näkivät induktiovaiheen tuen hyötyinä monipuolisen ammatillisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyödyn sekä yhteyksien ja valmiuksien lisääntymisen. Näistä keskeisimpinä pidettiin työssä viihtymistä ja jaksamista sekä sitoutumista oppilaitokseen ja oppilaisiin. (Jokinen ym. 2013.)

Edellä mainitun raportin mukaan melko harvassa koulussa oli käytössä perehdyttämiskansio. Uusilla opettajilla ei ollut myöskään mahdollisuutta osallistua perehdyttämisen suunnitteluun

ja opettajankoulutuksen merkitys todettiin perehdyttämisessä vähäiseksi. 90 % hankkeessa haastatelluista 4500 opettajasta koki, ettei opettajankoulutus ollut perehdyttänyt koulun toimintaan. Vastaajilla oli hyvin kirjavia kokemuksia perehdyttämisestä. Jotkut aloittivat työnsä ilman minkäänlaista opetustyöhön perehdyttämistä, toisilla oli mahdollisuus aloittaa työt tutorin opastuksella ja tuella. Työyhteisön ja esimiehen tuen ja avoimuuden kerrottiin olleen keskeisessä roolissa perehdytyksessä. (Jokinen ym. 2013). Uuden opettajan perehdytys jää usein kiireen keskellä lähinnä kaiken tiedon kertaluontoiseksi ”kaatamiseksi” tulokkaan niskaan. Kuten tietoperustassa on aikaisemmin osoitettu, perehdytyksessä tulisi kuitenkin olla kyse paljon laajemmasta asiasta. Perehdytyksen pitäisi olla jatkuva prosessi, sillä toimintatapojen muodostuminen vaatii aikaa ja toistoa ja siihen on käytettävä riittävästi resursseja (Brik 2020).

Opetusalan ammattijärjestö OAJ (2019) on määritellyt opettajan työhön perehdyttämisen sisällöiksi seitsemän tekijää: 1) opettajan palvelusuhde ja organisaatio, 2) lainsäädäntö ja ohjaavat asiakirjat, 3) turvallisuus ja hyvinvointi, 4) työn sisällöt ja prosessit, 5) työpaikan käytännöt ja ohjeistus, 6) työpaikan visio ja arvomaailma sekä 7) yhteistoiminta ja sen toimintatavat.

Myös Suomen Opettajaksi Opiskelevien Liitto SOOL (2021) on laatinut omat suosituksensa opettajien perehdytykselle. Suomen Opettajaksi Opiskelevien Liitto SOOL:in 2019 vastavalmistuneille opettajille tehdyn kyselyn mukaan 61 % vastaajista koki perehdytyksen olleen puutteellista tai lähes olematonta. Opettajankoulutuksen aikana opettajat eivät myöskään koe saavansa tarpeeksi valmiuksia opettajan työhön, ja perehdytyksen laatu ja määrä ovat epätaoiset Suomessa. Opettajien tasapuolinen ja riittävä perehdyttäminen on tärkeää opettajaidentiteetin kehittymisen, induktiovaiheen, opeutumisen sekä opettajan työssä viihtymisen ja opetuslalla pysymisen kannalta. SOOL lisää OAJ:n listaamiin perehdytys sisältöihin työyhteisön merkityksen perehdyttämisprosessissa hiljaisen tiedon näkyviin saattamiseksi sekä jatkuvan vuoropuhelun esimiehen kanssa opettajan jaksamisen ja hyvinvoinnin ollessa keskiössä. SOOL nostaa myös molemminpuolisen palautteen antamisen sekä ammatillisen osaamisen kehittymisen ja perehdytyksen etenemisen seurannan tärkeiksi seikoiksi. (SOOL 2021.)

2.3 Tietoperustan yhteenveto

Perehdyttämisessä ei ole kyse ainoastaan kaiken uuteen työpaikkaan liittyvän tiedon yksipuolisesta kaatamisesta uudelle työntekijälle, vaan kyse on paljon laajemmasta ja monitahoisemmasta ilmiöstä. Perehdyttäminen on olennainen osa hyvää työntekijäkokemusta, ja hyvällä ja kattavalla perehdytysprosessilla saadaan työntekijä sitoutettua työhön sekä lisättyä työntekijän työtyytyväisyyttä ja suorituskykyä työssä. Perehdyttämistä suunniteltaessa tulisi muistaa antaa perehdytysprosessille riittävästi aikaa ja resursseja.

Parhaimmillaan perehdytysprosessi auttaa myös organisaatiota vastaanottamaan uutta tietoa, oppimaan ja uudistumaan. Onnistunut perehdyttäminen tuo esiin uuden työntekijän potentiaalin ja osaamisen sekä tarjoaa työkaluja palautteen antoon ja kysymysten esittämiseen.

Opettajan työssä perehdyttämisen voidaan katsoa olevan erityisen tärkeää, koska monesta työstä poiketen opettaja joutuu ottamaan itsenäisesti täyden vastuun työstä ja oppilaista heti ensimmäisinä päivinä. Kuten tietoperusta osoittaa, opettajien työhön perehdytys on myös hajanainen ja sen on kokenut puutteelliseksi enemmistö työuransa aloittaneista opettajista. Opettajien lisääntyneitä alanvaihtosuunnitelmia ei voi myöskään sivuuttaa, vaan opettajien pysymistä alalla on tuettava kaikin tavoin.

3 Kehittämisasetelma

3.1 Kehittämistyön tarkoitus ja tavoite

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää palvelumuotoilun keinoin, millaisia tarpeita perehdyttämislle opettajan työssä on. Kehittämistyön tavoitteena on alakoulun opettajien perehdytysprosessin kehittäminen siten, että perehdytys on riittävää, yhdenmukaista sekä vuorovaikutteista. Kehittämistyön tavoitteen määrittely toimeksiantajan kanssa jo syyskuussa 2021 opinnäytetyöprosessin alkaessa.

3.2 Kehittämiskysymykset

Opinnäytetyön kehittämiskysymyksiksi on tietoperustan pohjalta sekä kehittämisen kontekstista nousseet seuraavat kolme kysymystä:

- Miten perehdyttämisestä saataisiin yhdenmukaista ja työpaikkariippumatonta?
- Miten perehdytettävän osaaminen ja kehittämisideat saataisiin kuuluville uudessa työpaikassa?
- Miten perehdyttämisessä saataisiin tuotua esille riittävän laajasti kaikki perehdytykseen kuuluvat asiat?

3.3 Palvelumuotoilun työkalut perehdytyksen muotoilussa

Muotoiluajattelu on paitsi luova ajattelu- ja työskentelytapa, myös kokoelma muotoilun kontekstissa olevia käytännön menetelmiä. Muotoiluajattelu on iteratiivinen prosessi, jossa yritetään ymmärtää käyttäjää, kyseenalaistetaan oletuksia sekä määritellään ongelmia uudelleen tavoitellen vaihtoehtoisia strategioita ja ratkaisuja. (Friis Dam, & Siang, 2020; Tuulaniemi 2013.) Muotoiluajattelu eroaa perinteisestä, lineaarisesta ongelmanratkaisuprosessista juuri

iteratiivisuutensa vuoksi. Muotoiluajattelun tarkoituksena ei ole päästä yksiselitteiseen ratkaisuun, vaan ennemminkin kehittää ajattelua jatkuvasti ja vastata käyttäjän tarpeisiin. Muotoiluajattelussa on olennaisessa osassa empatiakyvyn ja tunteen hyödyntäminen osana palvelu- ja tuotekehittelyä. (Miettinen 2014, 11-12.)

Muotoiluajattelua voidaan kuvailla mielen sisäisen ajattelun ulkoistamistavaksi, jota voi soveltaa kuka tahansa kehittämistyössä. Muotoiluajattelussa etsitään runsaasti vaihtoehtoja ja kokeillaan niitä nopeasti, tarkastellaan kriittisesti todellista ongelmaa ja sallitaan epävarmuus sekä epäonnistumiset. Muotoiluajattelussa etsitään ja kokeillaan ratkaisuvaihtoehtoja todellisten arjen tilanteiden ja arvomerkitsevien perusteella. Muotoiluajattelun soveltaminen monialaisessa työskentelyssä helpottaa abstraktien ja monitahoisten kehittämisaihioiden muuttamista visuaalisiksi ja konkretisoiduiksi kokonaisuuksiksi. (Kälviäinen 2014, 44.)

Palvelumuotoilussa on kyse tuotteiden ja palveluiden suunnittelusta erilaisin palvelumuotoilumenetelmin siten, että keskiössä ja kehittämistyön lähtökohtana on palveluiden käyttäjä. Palvelumuotoilua ei ole yksinkertaista määritellä, eikä sen kuulukaan olla yksiselitteistä, vaan tarkoituksena on tuoda jokapäiväiseen palvelukulttuuriin ja sen kehittämiseen uusia ajatuksia ja näkökulmia. Palvelumuotoilu on analyyttinen ja intuitiivinen lähestymistapa palveluiden kehittämiseen ja innovointiin. (Tuulaniemi 2013, 9.) Stickdornin, Hormessin ja Lawrencen (2018) mukaan palvelumuotoilu auttaa keksimään uusia tai parantamaan olemassa olevia palveluita tehden niistä käyttökelpoisempia, toivottavampia ja tehokkaampia. Palvelumuotoilu auttaa myös organisaatiota näkemään palvelut asiakkaan silmin. (Stickdorn ym. 2018, 18.)

Palvelumuotoilun tavoitteena on tehdä asiakkaan näkökulmasta käytettäviä ja haluttuja ja palvelun tarjoajan näkökulmasta tehokkaita, erottuvia ja vaikuttavia palveluja tai tuotteita. Palvelumuotoilu etsii ratkaisuja, joita ei välttämättä ole vielä olemassakaan. (Miettinen & Koivisto 2009, 14.) Palvelumuotoilun keskeisenä periaatteena on luovuus, mutta siinä pyritään luomaan hyvin kontrolloidun prosessin avulla käyttökelpoisia ratkaisuja, jotka vastaavat tulevaisuuden tarpeisiin. Palvelumuotoilu tarjoaa selkeän prosessin sekä helppokäyttöisiä menetelmiä ja työkaluja, joiden avulla käyttäjä voidaan konkretisoida ja testata aineettomia palvelukonsepteja helposti ja nopeasti sekä tuoda palvelun käyttäjä keskiöön. Digitaalisten palveluiden ja käyttöliittymien suunnittelussa hyödynnetään usein palvelumuotoilun prosesseja ja menetelmiä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 73-74.) Tässä opinnäytetyössä palvelumuotoilu toimii työkaluna virtuaalisen perehdytysmallin sisällön muotoilussa, sillä palvelumuotoilu tarjoaa selkeän prosessin sekä työkalut, joiden avulla voidaan varmistaa asiakaskeisyys koko kehittämisprosessin ajan (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 71).

Tämän opinnäytetyön kehittämisprosessissa käytetään palvelumuotoilussa yleisesti hyödynnettyä Tuplatimantti-mallia (Double diamond). Tuplatimantti-malli on tunnetuin

palvelumuotoilun prosessimalli ja sen on kehittänyt Design Council 2015.) Tuplatimantti-mallin avulla muotoiluprosessista saadaan selkeä, kattava ja visuaalinen kuvaus. Tuplatimantti-malli on nelivaiheinen prosessi, jonka toisessa puoliskossa on ”löydä” (engl. discover) ja ”määritä” (engl. define) -vaiheet ja toisella puolella ”kehitä” (engl. develop) ja ”tuota” (engl. deliver) -vaiheet. Vasemmanpuoleinen timantti muodostuu siis ratkaistavan ongelman ymmärtämisestä ja oikeanpuoleinen puolestaan ongelman ratkaisun löytämisestä. (Björklund & Keipi 2019, 23.) Malli tuo esiin selkeästi palvelumuotoiluprosessin ydinkohdat.

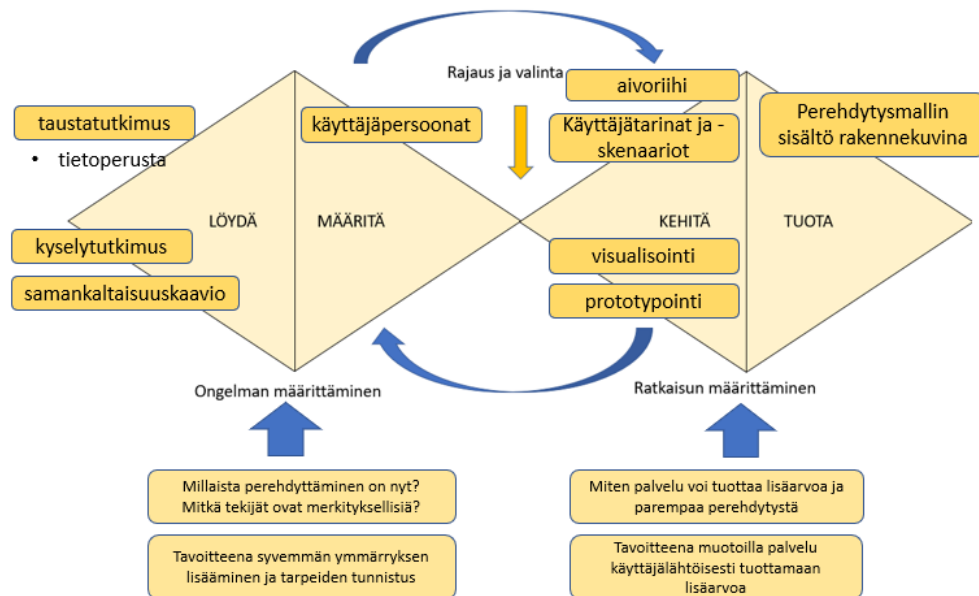
3.4 Kehittämistyön eteneminen

Kuvio 5 havainnollistaa kehittämistyön etenemistä. Löydä-vaiheessa rakennettiin tietoperusta sekä teetettiin kyselytutkimus. Kyselytutkimus analysoitiin samankaltaisuuskaavion avulla. Näiden toimenpiteiden avulla voitiin löytää merkitykselliset tekijät perehdytykseen liittyen sekä luoda syvällisempää ymmärrystä aiheesta.

Määritä-vaiheessa luotiin löydä-vaiheessa saadun tiedon ja ymmärryksen pohjalta käyttäjäpersoonat, joiden avulla pystyttiin tuomaan perehdyttämisen tarpeet sekä merkitykselliset tekijät helposti ymmärrettävään muotoon.

Kehitä-vaiheessa luotiin syntyneen käyttäjäymmärryksen pohjalta käyttäjätarinoita ja -skenaarioita. Perehdyttämisen sisältö visualisoitiin kuviksi, joiden avulla voitiin prototypoida luotua perehdytys sisältöä. Kehitä-vaiheessa pidettiin myös aivoriihi, jonka tarkoituksena oli tuottaa kahteen perehdytyksen ongelmakohtaan ratkaisuja.

Tuota-vaiheessa laadittiin perehdytysmallin sisältö rakennekuvina. Rakennekuvien avulla toimeksiantaja voi alkaa toteuttaa virtuaalista perehdytystyökalua opettajien käyttöön.



Kuvio 5: Työn eteneminen Tuplatimanttimallin mukaan (mukailten Design Council 2015)

Taulukko 1 havainnollistaa kehittämistyön etenemistä kalenterin mukaisesti. Kehittämistyötä tehtiin syyskuusta 2021 toukokuuhun 2023. Syksyllä 2021 pidettiin useita palavereja toimeksiantajan kanssa opinnäytetyön aiheen tarkentamiseksi ja toimeksiantajan toiveiden selvittämiseksi sekä perehdyttiin kehittämistyöhön liittyvään kirjallisuuteen ja toteutettiin ja analysoitiin kysely opettajille.

Keväällä 2022 teetettiin ja analysoitiin kysely opettajaopiskelijoille sekä pidettiin opettajien kanssa aivoriihi. Tämän jälkeen luotiin asiakaspersoonat sekä käyttäjätarinat ja -skenaariot ja prototyypoitettiin perehdytysmallia opettajien kanssa. Lisäksi kirjoitettiin tietoperusta ja lukujen 3 ja 4 ensimmäiset versiot. Keväällä 2023 opinnäytetyötä viimeisteltiin opinnäytetyön ohjaajan kommenttien perusteella ja kirjoitettiin luku 5.

syyskuu 2021	joulukuu 2021	maaliskuu 2022	kesäkuu 2022
-palaveri toimeksiantajan kanssa -opinnäytetyön aiheen määrittely	-palaveri toimeksiantajan kanssa -kyselyn vastausten analysointi	-2 palaveria toimeksiantajan kanssa -palaveri OAJ:n kanssa -prototyypointi -tietoperustan kirjoittaminen	-tietoperustan korjaukset opinnäytetyön ohjaajan palautteen perusteella
lokakuu 2021	tammikuu 2022	huhtikuu 2022	lokakuu 2022
-2 palaveria toimeksiantajan kanssa -palaveri yhteistyökoulun rehtorin kanssa -kirjallisuuteen perehtyminen	-2 palaveria toimeksiantajan kanssa -kyselytutkimuksen laatiminen opettajaopiskelijoille -kyselyn vastausten analysointi -asiakaspersoonien luonti -käyttäjäpolkujen luonti	-palaveri toimeksiantajan kanssa -perehdytysmallin sisällön lopullinen rakenne -tietoperustan puhtaaksikirjoittaminen	-lukujen 3 ja 4 viimeistely
marraskuu 2021	helmikuu 2022	toukokuu 2022	tammihuhtikuu 2023
-3 palaveria toimeksiantajan kanssa -kyselyn laatiminen -kyselyn toteuttaminen	2 palaveria toimeksiantajan kanssa -ideointityöpaja	-2 palaveria toimeksiantajan kanssa -opinnäytetyön lukujen 3 ja 4 kirjoittaminen	-lukujen 3 ja 4 kirjoittaminen ja korjaus opinnäytetyön ohjaajan palautteen perusteella -luvun 5 kirjoittaminen -opinnäytetyön viimeistely

Taulukko 1: Kehittämistyön eteneminen

3.4.1 Löydä-vaihe ja sen menetelmät

Palvelumuotoilun prosessi lähtee liikkeelle esimerkiksi ongelmasta, joka kaipaa ratkaisua tai vain uudesta ideasta. Tuplatimantti-mallin ensimmäisessä eli löydä-vaiheessa tavoitteena on kerätä kehitettävänä olevasta asiasta jo olemassa oleva tieto ideoinnin pohjaksi sekä aidosti ymmärtää, mitä ongelmaa ratkaistaan. Löydä-vaiheessa hyödynnetään divergenttiä ajattelua etsimällä uusia mahdollisuuksia, markkinoita, trendejä ja näkökulmia. On tärkeää kartoittaa jo olemassa oleva tieto sekä hiljainen tieto ja luoda yhteinen ymmärrys kehittämisen tavoitteista. Löydä-vaiheessa rajataan tutkittavaa haastetta ja kohderyhmää. (Proakatemia essee-pankki, 2020.)

Perehdytyksen nykytilaa selvitettiin kyselyiden avulla. Kyselyn etuna on sen nopeus ja tehokkuus. Kyselyn avulla voidaan tavoittaa suuri määrä ihmisiä ja tuottaa tuloksia, joita voidaan käsitellä erilaisilla tilastollisilla menetelmillä. Kyselyn heikkouksina on toisaalta vaikeus arvioida, kuinka vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen tai miten onnistuneita kysymykset ovat aiheen kannalta. Kyselyn valikoituessa menetelmäksi onkin syytä perehtyä ensin aikaisempiin tutkimuksiin ja alan julkaisuihin aiheesta. Kyselyä laadittaessa on pyrittävä siihen, että kysymykset liittyvät oleellisesti aiheeseen, vaikka kyselytutkimuksen helppous houkuttelisivatkin kysymään myös epätarkoituksenmukaisia asioita. Kyselyn tavoitteiden tulisi olla kirikkaana mielessä kysymyksiä laadittaessa, jotta saataisiin vastauksia oikeisiin asioihin.

Kyselylomaketta laadittaessa tulee tehdä vain yksiselitteisiä ja tarkkoja kysymyksiä. On myös välttämätöntä testata lomake ennen sen varsinaista käyttöönottoa. (Ojasalo ym. 2014, 128-133.)

Jo kyselyä suunniteltaessa tulisi harkita huolellisesti tutkimuksen kohdejoukkoa ja sen suuruutta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 58). Toisaalta Tuomi & Sarajärvi (2009) toteavat opinäytetyön tarkoituksena olevan ennemminkin tekijän oppineisuuden osoittaminen, eikä täten aineiston koon tulisi olla merkittävimpana kriteerinä, vaan aineiston tulkinta ja sen kestävyys ovat ratkaisevampia tekijöitä.

Silloin, kun on tiedossa täysin, mitä halutaan selvittää, on kysely paras tapa aineiston keräämisessä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71). Opinäytetyössäni sähköinen kysely valikoitui aineistonkeruumenetelmäksi, koska on tiedossa, mitä halutaan selvittää, ja otannasta tulee tällä menetelmällä tarpeeksi suuri. Kysymykset muotoiltiin siten, että ne ovat helposti ymmärrettävissä. Toinen kysely laadittiin alakoulussa työskenteleville opettajille ja toisen luokanopettajaksi opiskeleville opiskelijoille. Kyselyt testattiin ennen niiden jakamista muutamalla luokanopettajalla ja korjaukset tehtiin esille nousseisiin ongelmakohtiin. Opettajille suunnattuun kyselyyn osallistujat löytyivät Alakoulun aarreaitta -Facebook-ryhmästä, johon kuuluu yli 42000 jäsentä. Opiskelijoiden tavoittaminen oli haastavampaa, mutta ainejärjestöjen kautta saatiin kuitenkin jaettua kyselyä opiskelijoille. Opettajille suunnatun kyselyn tarkoituksena oli selvittää, mitkä asiat perehdytyksessä ovat onnistuneet ja mitkä eivät, mitä hyväksi todettuja käytänteitä on jo olemassa ja mitä opettajat toivovat uuden työntekijän tuovan työyhteisöön sekä miten opettajien osaamista voitaisiin tuoda paremmin esille. Opiskelijoiden kyselyssä kartoitin opiskelijoiden perehdytykseen liittyviä toiveita opettajan työn aloitukseen liittyen, työhön liittyviä askarruttavia asioita sekä opiskelijoiden toiveita ylipäänsä työelämätaitojen perehdytykseen liittyen.

Kyselyyn vastasi 65 alakoulussa työskentelevää opettajaa sekä 15 luokanopettajaopiskelijaa. Opettajille suunnatun kyselyn mukaan yli puolet opettajista koki, että perehdytys ei ole ollut riittävää nykyisessä työpaikassa. Tämä tulos korreloi SOOL:in tekemän kyselyn tuloksia (SOOL 2019). Luokanopettajaopiskelijoiden kyselyn mukaan hiukan alle puolet kokivat, että opiskelujen aikana ei ole saanut riittävästi tietoa tulevasta opettajan työstä. Laadin kyselyiden tuloksista samankaltaisuuskaaviot, joiden avulla jäsentelin saadun tiedon ja löysin merkityksellimmät kipukohdat opettajien perehdyttämisessä sekä opiskelijoiden pelot ja huolenaiheet tulevaa opettajan työtä koskien.

Kyselyyn vastanneiden mukaan kaikki olivat sitä mieltä, että perehdyttäminen on tärkeää. Kyselyn mukaan suurimpia puutteita perehdytyksessä ovat koulun käytänteisiin, työn sisällön määrittämiseen ja yhteydenpitoon vanhempien kanssa liittyvät asiat. Vain alle kolmasosa

vastaajista koki saaneensa tuotua omaa osaamistaan esiin perehdytyksen aikana. Yli puolet vastaajista ei katsonut saaneensa perehdytystä esimerkiksi opettajan työtä ohjaavasta lainsäädännöstä tai opettajan kehityssuunnitelmasta. Hiukan alle puolet vastaajista koki, että ei ole saanut perehdytystä ongelmatilanteissa toimimiseen, ammatilliseen yhteistyöhön, työhyvinvointiin, työterveyshuollon asioihin eikä palvelussuhdeasioihin.

Myös onnistuneesta perehdytyksestä oli osalla vastaajista kokemusta. Hyväksi koettuja perehdytystapoja olivat esimerkiksi erillinen päivä perehdytykselle ennen varsinaista töiden alkua, mentor-opettajan nimeäminen, erilaiset perehdytyslistat ja -kansiot, pedagogiset kahvilat, tiedon vaiheittainen jakaminen sekä riittävä perehdytykseen varattu aika.

Kyselyn ”vapaa sana” osiosta nousi myös esille perehdytyksen tärkeys opettajan työssä. Seuraavassa muutamia lainauksia vastauksista:

Arvelen, että jonkinlainen säännöllinen/automaattinen mentorointimalli olisi hyvä luoda opetuslalle.

(Perehdytys) auttaa työyhteisön sisäänpääsyssä, työssäjaksamisessa ja huoltajien kanssa tehtävässä yhteistyössä tosi paljon.

Erityisesti arjen asiat, missä on materiaalit, mitä laitteita minkäkin luokan kanssa saa käyttää, koulun perinteet, riittävät ja toimivat työvälineet, kuuluksi tuleminen, nämä vaikuttaa arjessa jaksamiseen ja uuteen paikkaan kotoutumiseen.

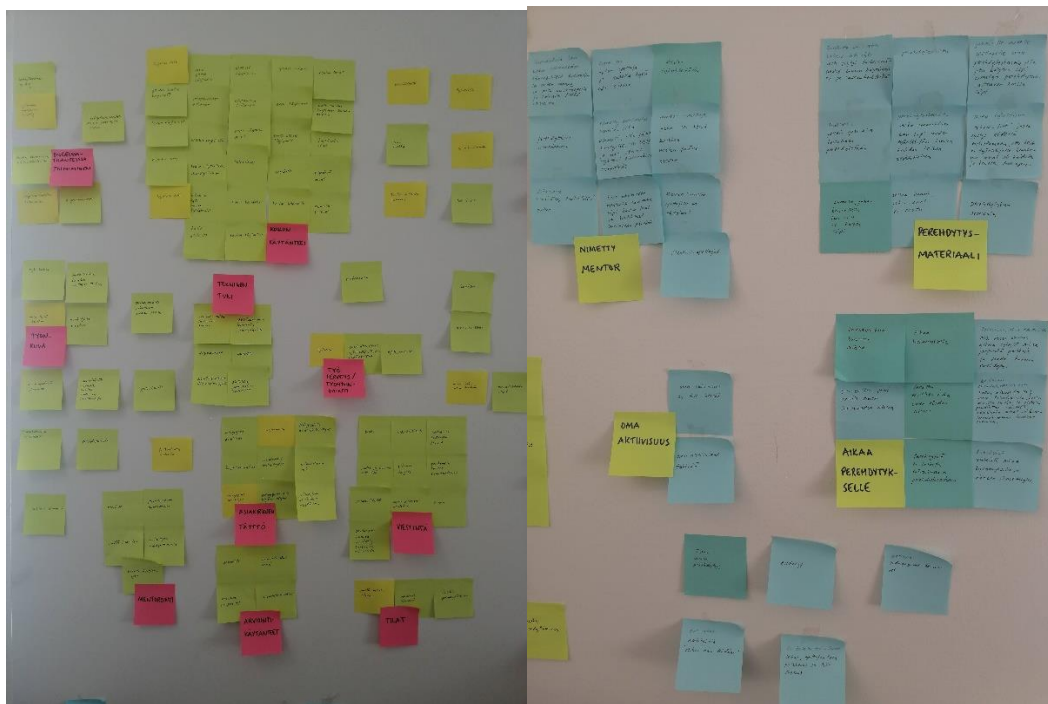
Lukuvuoden alku on usein hyvin haasteellista ja sekavaa varsinkin uudelle opettajalle, kun oppilaat pamahtavat koululle jo kolmantena työpäivänä. Varsinaiselle opettajan perehdytykselle ei jää tällöin riittävästi aikaa, kun tavoitteena on vain jotenkin kaaoksesta ensimmäiset viikot selviytyä.

Nykyisessä työpaikassani koen, etten saanut perehdytystä juuri ollenkaan, vaan jouduin tukeutumaan tiimini kollegoiden apuun myös sellaisissa asioissa, jotka selkeästi kuuluivat esimiehen vastuulle. Tämä kuormitti selkeästi työnaloitusta ja vei suuren määrän työaikaani itse ”kaivaa” esiin perehdytystä asioihin, joista en tiennyt ja joihin en ollut saanut perehdytystä.

Olen ollut töissä seitsemässä eri koulussa ja täytyy sanoa, että vain yhdessä on perehdytys toiminut hienosti. Monissa paikoissa sitä ei ole suunniteltu hyvin tai lainkaan tai se jää arjen jalkoihin. Mielestäni perehdytettävästä pitäisi pitää ”huoli” ja kiinnostus koko ensimmäisen työvuoden ajan.

Riippuu paljon ihmisestä, kuinka paljon sitä tarvitsee. Sillä varmasti olisi hyvä olla joku perussetti, jonka mukaan aina perehdytettäisiin. Kaikki eivät rohkene kysyä. Toki tavat tulee turuiksi, mutta tietyt perusasiat hyvä käydä kaikkien kanssa läpi. Muutoinkin olisi hyvä, että kaikilla opettajilla/hlökunnalla olisi samat käytänteet ja kasvatuseriaatteet. Helpottaa jo muutenkin melko kuormittavaa työtä.

Seuraavaksi kyselyiden vastaukset järjestettiin samankaltaisuuskaavion avulla. Samankaltaisuuskaavion avulla jäsennellään tutkimustietoa. Tutkimusaineiston samankaltaisuudet eli tuloksissa esiintyvät teemat ja aiheet etsitään ja ryhmitellään ne yhteisten teemojen alle. Tämän jälkeen ryhmät otsikoidaan ja järjestellään edelleen suuremmiksi ryhmiksi. Ryhmittelyn avulla saadaan nostettua esiin käyttäjille olennaisia asioita. Samankaltaisuuskaavion avulla voidaan lukea yhdellä kertaa kaikki käyttäjille merkitykselliset aiheet. (Tuulaniemi 2016, 154.) Samankaltaisuuskaavio toimii visuaalisena karttana tutkimus- ja empatiavaiheessa havaituista ydinongelmista. (Socialup 2016.)



Kuva 1: Kyselyistä muodostetut samankaltaisuuskaaviot

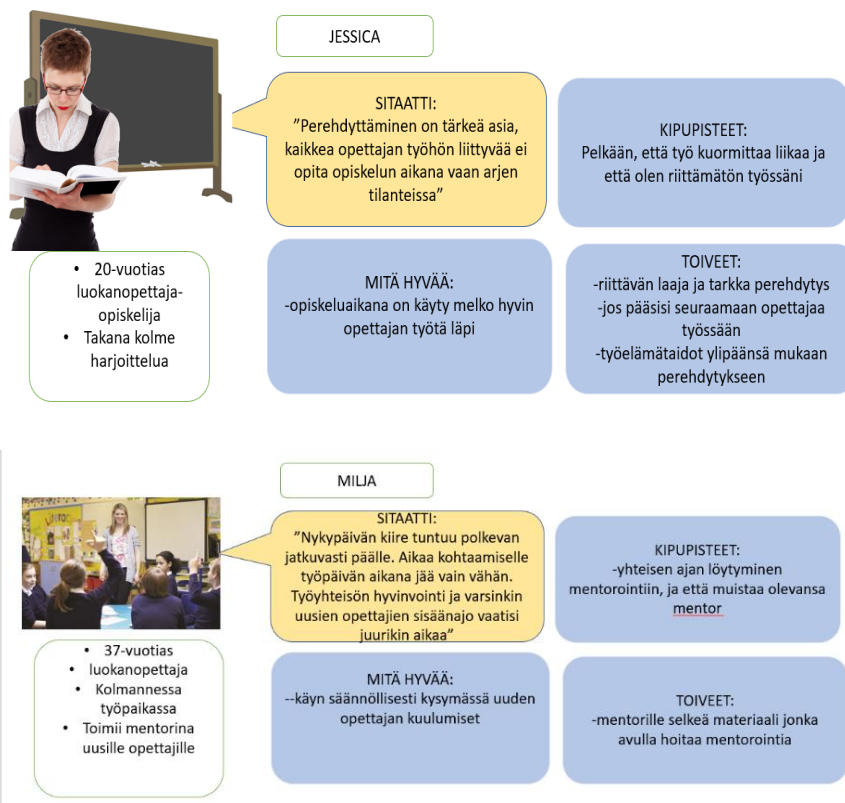
3.4.2 Määritä-vaihe ja sen menetelmät

Tuplatimanttimallin toisessa eli määritä-vaiheessa kerätty tietoa analysoidaan ymmärrykseksi. Määritä-vaiheessa hyödynnetään konvergenttia ajattelua. Tässä vaiheessa ongelmaan on jo löydetty isoja teemoja ja niitä on ryhmitelty ja vuorossa on ongelman valinta ja sen kiteytys, toisin sanoen tiedon tiivistäminen. Määritä-vaiheessa analysoidaan tietoa ja kehitetään ajatusta siitä, millainen palvelu voisi olla. Määritä-vaiheessa syntynyt ymmärrys kiteytetään helposti ymmärrettävään muotoon, kuten asiakasprofiileiksi, palvelupoluiksi tai suunnitteluvetuiksi. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 46.)

Käyttäjäpersoonat ovat kuvauksia ihmisistä, jotka käyttävät palvelua tai tuotetta. Persoonien kuvauksiin lisätään suunnittelijan oma näkemys tutkimustuloksista saadun aineiston pohjalta. Todentuntuinen persoona auttaa eri sidosryhmiä ymmärtämään tuotetta tai palvelua käyttävää ihmistä. (Goodwin 2009, 229-230.) Persoonat ovat kuvauksia oikeista loppukäyttäjistä ja heidän tarpeistaan ja ne muistuttavat siitä, että lopputuotetta tehdään todellisille käyttäjille (Guðjónsdóttir 2009, 76).

Käyttäjäpersoonan avulla palvelu voidaan suunnitella sen tuleville käyttäjille, sillä käyttäjäpersoona edustaa todellista käyttäjäryhmää, vaikka onkin keksitty hahmo. Käyttäjäpersoona perustuu käyttäjä tutkimukseen ja siihen kiteytetään tärkeimpien käyttäjäryhmien pääpiirteet. (Hyysalo 2009, 88.)

Samankaltaisuuskaavioiden perusteella muodostettiin viisi eri käyttäjäpersoonaa, jotka edustivat erilaisia kehitettävän perehdytysmallin käyttäjäryhmiä. Käyttäjäpersoonat ovat luokanopettajaopiskelija, työpaikan vaihtaja, vasta aloittanut opettaja, mentorina toimiva opettaja sekä muutaman vuoden työssä ollut opettaja. Käyttäjäpersoonien kuvauksessa esiteltiin perehdyttämiseen liittyvät kipupisteet, toiveet sekä hyvin olevat asiat. Kyselytutkimuksesta poimittiin myös aidot perehdytykseen liittyvät sitaatit jokaiselle käyttäjäryhmälle.



	<p>Minna</p>	<p>SITAATTI: "Perehdytystä ei voi missään nimessä tehdä kiireessä muiden hommien lomassa. Puutteellisesta perehdytyksestä voi uudelle opelle seurata jopa loppuun palaminen."</p>	<p>KIPUPISTEET: -arviointikäytänteisiin ja työhyvinvointiin perehdyttäminen puutteellista</p>
<ul style="list-style-type: none"> • 28-vuotias luokanopettaja • Opettanut 5 vuotta • Ensimmäisessä koulussa 	<p>MITÄ HYVÄÄ: --nimetty <u>mentor</u> -perehdytyksen seuranta -päivä uusille opettajille ennen töiden alkua</p>	<p>TOIVEET: -säännöllinen perehdytysmalli koko opetusosalle</p>	
	<p>RAIJA</p>	<p>SITAATTI: "Vararehtori kävi perehdytyskansion läpi kanssani. Tässä oli jotain yritystä"</p>	<p>KIPUPISTEET: Ei tiedä missä mikään on, keneltä voi kysyä apua eikä henkilökuntaa ole esitelty</p>
<ul style="list-style-type: none"> • 42-vuotias luokanopettaja • Opettajana 15 vuotta • Työpaikan vaihtaja 	<p>MITÄ HYVÄÄ: -Koulussa oli perehdytyskansio -oma kokemus auttoi</p>	<p>TOIVEET: -henkilökunnan esittely seinällä, kuka kukin on ja kuka vastaa mistäkin -tilojen esittely</p>	
	<p>MATTI</p>	<p>SITAATTI: "Jätettiin aivan heitteille. Moni asia tulee ilmi matkan varrella, jotka olisi pitänyt hoitaa kenenkään niitä kuitenkaan kertomatta"</p>	<p>KIPUPISTEET: Mitättömät tiedot koulun käytännöistä, asiakirjoista, viestinnästä ja koko työn kuvasta</p>
<ul style="list-style-type: none"> • 24-vuotias vastavalmistunut luokanopettaja • Ensimmäistä vuotta työelämässä 	<p>MITÄ HYVÄÄ: Osasi itse kysyä ja selvittää</p>	<p>TOIVEET: -oma nimetty <u>mentor</u> -aikaa perehdytykseen -kaikilla samat käytänteet</p>	

Kuva 2: Käyttäjäpersoonat

3.4.3 Kehitä-vaihe ja sen menetelmät

Kehitä-vaiheessa tunnistettuun ongelmaan ideoidaan vaihtoehtoisia ratkaisumalleja ja konsepteja. Syntynyt asiakasymmärrys toimii ideoinnin apuna ja ideoinnin tuloksena rakennetaan prototyyppejä, visualisoidaan ideoita ja simuloidaan kokemuksia. Ratkaisujen kehittämisessä käytetään lisäksi työpajoja ja hyödynnetään osallistujien luovia ehdotuksia sekä kritiikkiä. (Koivisto ym. 2019, 46.)

Aivoriihi on yleisesti käytetty menetelmä ideointiin. Aivoriihen tarkoituksena on tuottaa lyhyessä ajassa runsaasti ideoita. Kaikki syntyneet ideat kirjataan tarralapuille ja laitetaan

kaikkien näkyville seinälle. Seuraavaksi ideat ryhmitellään ja niitä jatkojalostetaan. Ideat lajitellaan erilaisten teemojen mukaan ja synnytetään mahdollisesti vielä uusia ideoita. Seuraavaksi äänestetään ideoista yhdessä päätetyillä äänimäärillä ne, joita lähdetään viemään prosessissa eteenpäin. (Opinkirjo 2017.)

Ideoinnin tavoitteena on luoda kehittämisen kohteena olevaan ongelmaan mahdollisimman paljon ratkaisuehdotuksia. Ongelmaa lähestytään yleensä kaukaa ja kritiikittömästi ja ideoinnin edetessä tarkennetaan ideoinnin kohdetta. Tarkoituksena on tuottaa mahdollisimman paljon ideoita, jonka jälkeen niitä arvioidaan ja yhdistellään. On oleellista, että ratkaistava ongelma on ymmärretty ja sisäistetty ennen ideoinnin aloittamista. Ideointitilanteessa tulisi olla positiivinen ympäristö ja ilmapiiri, koska ihmismieli vaatii suotuisaa ympäristöä luovaan työskentelyyn. Toisaalta myös reunaehdot ja aikataulut täytyy olla tarkasti määritelty, jotta saadaan tehtävä suoritettua. Ideoihin tulee suhtautua ilman kritiikkiä, jotta osallistujat tuntevat voivansa esittää poikkeaviakin ideoita. (Tuulaniemi 2011, 186-189.)

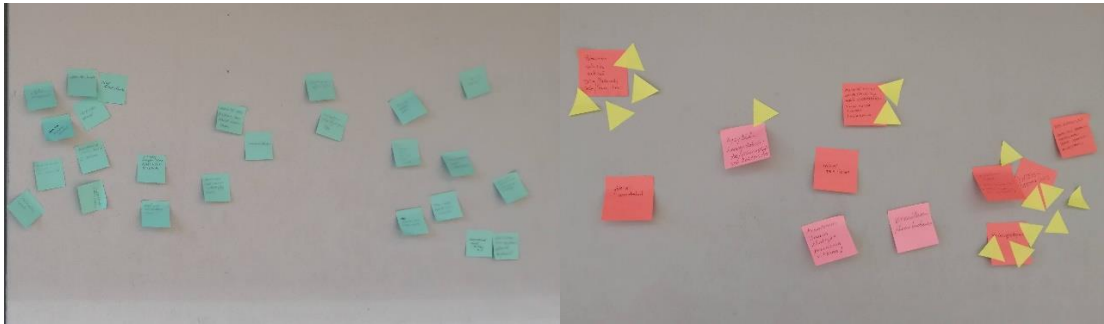
Aivoriihimenetelmää käytettiin etsittäessä ratkaisua kahteen eri ongelmaan perehdytykseen liittyen. Aiemmin teetetyssä perehdyttämiskyselyssä tuli ilmi useissa vastauksissa, että niin kutsuttu ”hiljainen tieto” eli kirjoittamattomat säännöt ja koulun käytänteet eivät saavuta perehdytettävää opettajaa. Toisen aivoriihen tarkoituksena olikin kirjata ylös kaikki mahdollinen koulun hiljainen tieto. Toinen ongelma, johon haettiin ideoita aivoriihen avulla, oli ideointi siitä, miten opettajien potentiaali ja osaaminen saataisiin tuotua esiin työyhteisössä.

Aivoriihityöpajaan osallistui rehtori ja 17 alakoulussa työskentelevää opettajaa. Työpajalle oli varattu tunnin aika, ja vasta työpajaa edeltävänä päivänä selvisi, että työpaja voitiin järjestää verkon sijaan lähitapaamisena. Työpajan paikkana oli koulun liikuntasali, koska Covid19-johtuvien rajoitusten vuoksi täytyi huolehtia turvaväleistä.

Aikataulu oli tiukka, joten lämmittelylle ei jäänyt juurikaan aikaa. Työyhteisö oli kuitenkin entuudestaan tuttu ja työyhteisö oli tottunut työskentelemään yhdessä, joten työskentelyssä päästiin siirtymään nopeasti itse asiaan. Työpaja aloitettiin kertomalla muutamalla sanalla opinnäytetyön tekijästä sekä siitä, mitä palvelumuotoilu on. Seuraavaksi kerrottiin opinnäytetyön sisällöstä ja tavoitteista. Tämän jälkeen kerrottiin aivoriihen työskentelyperiaatteet ja ohjeet ensimmäiseen tehtävään, eli hiljaisen tiedon kirjaaminen tarralapuille ja lappujen vieminen salin seinälle. Toisten lappuja sai käydä lukemassa ja kirjoittaa niistä mieleen tulleita uusia asioita ylös.

Toisena tehtävänä jokaisella osallistujalla oli kirjoittaa vähintään kymmenen ideaa opettajien osaamisen esilletuomiseen liittyen. Ideoinnin jälkeen osallistujat lukivat ja ryhmittelivät yhdessä ideat ja tässä vaiheessa sai vielä lisätä ideoita, jos niitä tuli mieleen. Ryhmittelyn

jälkeen kukin osallistuja äänesti mielestään kolmea parasta ideaa. Työpajan kireän aikataulun vuoksi ideoiden vieminen tästä eteenpäin jäi opinnäytetyön tekijän tehtäväksi.



Kuva 3: Työpajan ideaseinät

Käyttäjätarinoilla pyritään tuomaan esille inhimillisessä ja helposti ymmärrettävässä muodossa käyttäjäkokemukseen, -tarpeisiin ja toimintaan liittyvät käyttäjätutkimuksen tulokset. Käyttäjätarina on kooste merkityksellisistä tunnekokemuksista ja toiminnoista, jotka nousevat esiin eri käyttäjien elämästä ja joilla on yhteisiä piirteitä. Näiden pohjalta muodostetaan uusi, osin fiktiivinen, tarina. (Newton, Kempainen, Kälviäinen & Turkka 2011, 17.)

Minä vastavalmistuneena luokanopettajana haluan, että saan kattavan perehdytyksen kokonaisvaltaisesti työelämätaidoista ja työtä ohjaavista laeista. Haluaisin tutustua uudessa työpaikassani tilojen lisäksi myös koulun käytänteisiin, henkilöstöön ja oppilasryhmiin. Haluaisin apua kodin ja koulun väliseen yhteistyöhön. Haluan myös, että minulla olisi oma mentor, joka pitäisi minusta huolta ensimmäisenä vuotena.

Minä kokeneena opettajana ja työpaikan vaihtajana haluan perehdytyksessä tutustua työkaveriini ja työpaikan tiloihin sekä oppilaisiin. Minua kiinnostaa täydennyskoulutus ja oman työn suunnittelu. Haluan antaa palautetta myös työkavereilta ja osallistua tyky-toimintaan.

Minä mentoropettajana haluan käyttää työkalua oman työni suunnitteluun, mentoroitavan auttamiseen, ideoiden etsimiseen ja työterveyden yhteydenpitovälineenä.

KUVA 4: Käyttäjätarinat

Käyttäjäskenaario on yleensä kuvamuotoinen suunniteltavan tuotteen käyttöä kuvaava tarina. Skenaarion avulla voidaan asettaa käyttäjän rooliin ja luoda vuorovaikutus tuotteen ja käyttäjän välille. Skenaarion avulla pyritään konkretisoimaan tuotteen käyttöä purkamalla se yksityiskohtaiseksi kuvaukseksi käyttäjän ja tuotteen välisestä vuorovaikutuksesta. (Huotari ym. 2003, 61.) Skenaarioiden avulla pyritään löytämään vastauksia esimerkiksi siihen, kuka käyttäjä on, miksi hän käyttää kyseistä palvelua ja mihin käyttäjä pyrkii tai mitkä hänen tavoitteensa ovat palvelua käytettäessä (Marsh 2018, 253-254). Kuvat 5, 6 ja 7 havainnollistavat

sitä, miten eri käyttäjät käyttävät virtuaalista perehdytystyökalua. Vastavalmistunut opettaja käyttää työkalua runsaasti, ja työkalu tarjoaa hänelle monenlaista tietoa muun muassa työelämästä, lainsäädännöstä, koulun tiloista ja henkilökunnasta. Uusi opettaja voi myös varata mentorointiaikoja, seurata omaa perehdytystään, vaihtaa ideoita työkavereiden kanssa ja löytää apua huoltajayhteistyöhön. Mentor-opettajan perehdytystyökalun käytön tarve on vähäisempää, mutta myös hän tarvitsee työkalua muun muassa yhteydenpitoon mentoroitavan opettajan kanssa ja oman työn suunnitteluun. Työpaikan vaihtajalle työkalu tarjoaa esimerkiksi perustietoa koulurakennuksesta, henkilökunnasta, työkavereista ja työtoiminnasta.



Kuva 5: Vastavalmistuneen opettajan tulevaisuuden käyttäjäskenaario



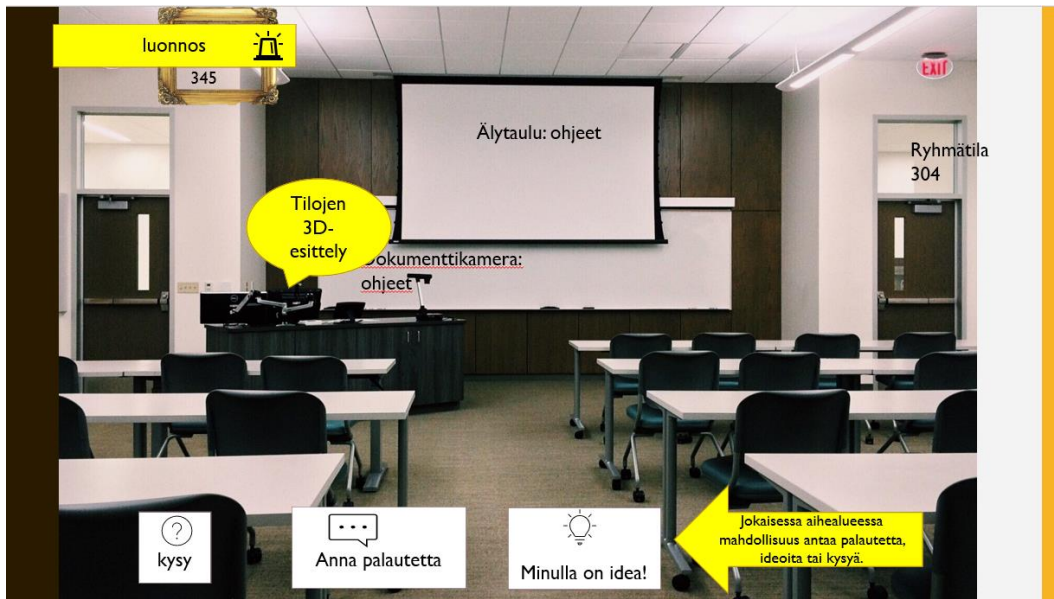
Kuva 6: Mentor-opettajan tulevaisuuden käyttäjäskenaario

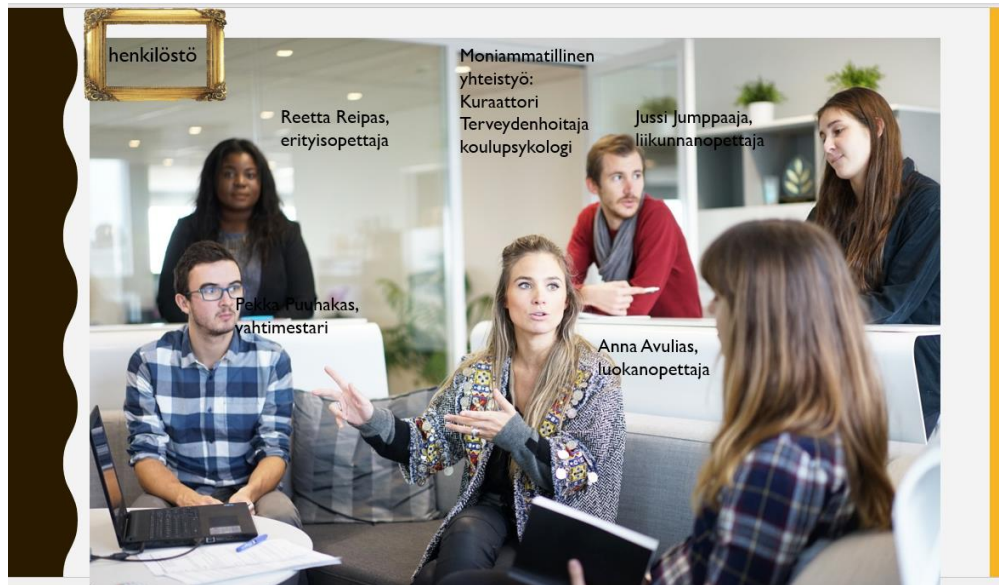


Kuva 7: Työpaikan vaihtajan käyttäjäskenaario


Visualisoinnilla tarkoitetaan jonkin asian tekemistä näkemällä havaittavaksi ja sitä voidaan käyttää niin suunnittelu- kuin kommunikaatiovälineenäkin. Visualisoinnin avulla voidaan esitystä konkretisoida paremmin kuin puhutulla kielellä. Visualisoinnin avulla luodaan yhteistä ymmärrystä ja nopeutetaan kehitysprosessia. (Tuulaniemi 2011.)

Tietoperustan, kyselyiden, käyttäjäpersoonien ja -skenaarioiden avulla laadittiin sisältö virtuaaliseen perehdytysmalliin. Sisältö visualisoitiin helposti ymmärrettäviksi sisältökuviksi, jotta mallin sisältöä voidaan prototypoida. Kuva 4 esittelee virtuaalisen perehdytysmallin sisällön kuvina. Sisältömallissa on ensimmäisessä ruudussa kuvattuna valikko, mistä näkee helposti perehdytyksen pääsisällöt. Toisessa ruudussa esitellään, millaisia perehdytyksen elementtejä voidaan lisätä koulun tilojen esittelyyn. Kolmas ja viides ruutu havainnollistavat, miten henkilöstön edustajiin voi tutustua perehdytysmallin avulla. Neljännessä ruudussa esitellään perehdytyksen eteneminen ja kuudennessa ruudussa kuvataan sisältö ajatuskartan avulla.






Oman perehdytykseni eteneminen

luonnos 

Ennen lukuvuoden alkua


- Työtä ohjaavaan lainsäädäntöön tutustuminen
- Lukujärjestykseen perehtyminen
- välituntivalvonnat
-

 Perehdytyksen aikataulutus ja seuranta

Ensimmäisellä viikolla

-
-
-

Syyskuun alussa

 Varaa aika rehtorilta kuulumisten vaihtoon

 Kalenteri muistuttaa varaamaan ajan rehtorin kanssa kuulumisten vaihtoon säännöllisesti

luonnos

Katso Reetan esittelyvideo

Moi! Olen Reetta. Toimin 1.-2.luokkien erityisopena ja kuulun myös juhlatoimikuntaan.

Olen harrastanut nuorempana korkeushyppyä, joten tulen mielelläni yleisurhelutunnille mukaan.

Vapaa-ajallani neulon ja harrastan lumilautailua.

Henkilökunnan esittelyt siten, että jokaisen osaaminen tulee esille

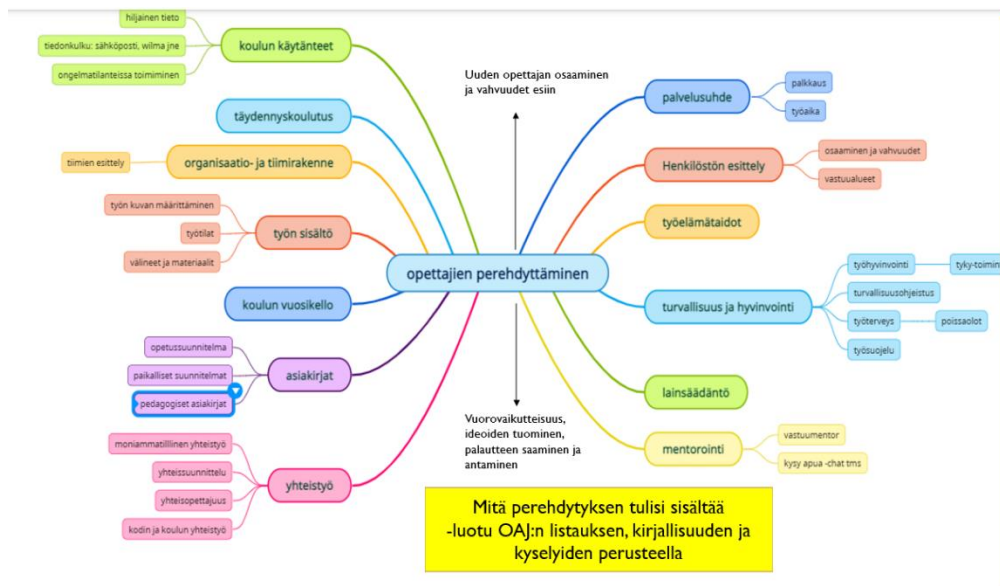
Moi! Ehtisitkö auttaa kirjoneuleasioissa?
T: Jussi Jumppaaja

Kysy Reetalta

Lähetä viesti Reetalle

Sovi tapaaminen Reetan kanssa

Kiitä!



Kuva 8: Virtuaalisen perehdyttämismallin sisällön visualisoinnit

3.4.4 Prototyypointi-vaihe ja sen menetelmät

Prototyypoinnin tehtävänä on vähentää epävarmuutta. Se auttaa tunnistamaan nopeasti uuden palvelukonseptin näkökulmat ja tutkimaan vaihtoehtoisia ratkaisuja. Se luo myös tehokkaasti jaettua ymmärrystä ideoista ja konsepteista sekä lisää kommunikaatiota ja yhteistyötä ja osallistaa sidosryhmiä. Prototyypointi on oleellinen aktiviteetti riskien ja epävarmuuksien pienentämiseen. Prototyypointi pitäisi tehdä niin edullisesti ja niin varhaisessa vaiheessa kuin mahdollista ja sen tarkoitus on parantaa palvelun lopullista laatua ja auttaa projektia toteutumaan onnistuneesti. (Stickdorn ym., 2019.)

Prototyypointi tehdään yleensä tutkimuksen ja ideoinnin jälkeen ja se tuo usein esiin uusia kysymyksiä, jotka palatuttavat projektin takaisin ideointi- ja tutkimusvaiheeseen. Prototyypointia suunniteltaessa tulee ensiksi miettiä, mikä on sen tarkoitus ja mitä sillä halutaan saavuttaa tai tutkia. Myös prototyypointikysymykset tulee laatia ennakkoon, eli mitä haluaa oppia tai saavuttaa prototyypoinnin avulla. (Sticdorn ym., 212-213.2019.) Prototyyppi on kehitettävästä palvelusta ensimmäinen konkreettinen visuaalinen luonnos, malli tai julkaisu ja sen avulla voidaan arvioida kehitetyn työn soveltumista ratkaistavaan haasteeseen. Käyttäjäpalautteen perusteella prototyypistä voidaan tehdä joko uusi versio tai viedä kehitetty palvelu tuotantoon. (Suomidigi 2019.) Palveluiden kohdalla ei ole olemassa yhtä tiettyä menetelmää prototyypointiin, koska palvelut ovat erilaisia ja menetelmä valitaan kulloisenkin tarpeen mukaan. Käytetyimpiä ja parhaaksi havaittuja keinoja ovat keskustelu ja intuitio. (Vaahtojärvi 2010.)

Opinnäytetyössä kehitettyyn virtuaalisen perehdyttämismallin sisällön prototyypointiin valikoitui kolme alle kolme vuotta opettajana työskennellyttä alakoulun opettajaa, koska heillä on tuoreessa muistissa työn aloitus ja oma perehdyttämiskokemus. Prototyyppi esiteltiin myös toimeksiantajalle ja toimeksiantajan kommentit otettiin huomioon lopullisessa sisältömallissa. Prototyypoinnissa käytiin läpi perehdyttämismallin sisältöä visualisointien avulla. Prototyypointiin osallistuneet opettajat tekivät sekä suullisia että kirjallisia huomioita sisällöstä. Tämän lisäksi käytiin keskustelua sisältöjen oikeellisuudesta, riittävydestä sekä muista oleellisista asioista. Prototyypointi oli ensiarvoisen tärkeä menetelmä ja virtuaalisen perehdyttämismallin sisältöä täydennettiin sen perusteella. Virtuaaliseen mallin sisältöön lisättiin esimerkiksi ohjevideot, yhteinen kalenteri, sidosryhmien henkilöstön esittelyt, mentorien työn etenemisen seuranta, opettajien vastualueiden esittely sekä vanhempainiltaopas. Palaute kirjattiin ja palautteen perusteella tehtiin vaaditut muutokset virtuaalisen perehdyttämismallin sisältöön.

4 Kehittämistyön tulokset

Tässä luvussa esitellään tämän kehittämistyön tulokset ja kehittämisehdotukset opinnäytetyön toimeksiantajalle. Kehittämistyön ensimmäisessä vaiheessa pyrittiin selvittämään opettajaopiskelijoiden toiveita, pelkoja ja perehdytystarpeita tulevaa opettajan työtä koskien sekä sitä, miten tällä hetkellä opettajan työtä tekevät henkilöt ovat kokeneet oman perehdytyksensä. Tarkoituksena oli selvittää perehdyttämisen laajuutta, riittävyttä ja kaksisuuntaisuutta sekä opettajilta tulevia kehitysehdotuksia ja perehdyttämistä koskien.

Perehdyttäminen koettiin tärkeäksi sekä opettajaopiskelijoiden että työssä olevien opettajien vastausten perusteella. Yli puolet opettajana toimivista vastaajista koki saaneensa riittämättömää perehdytystä. Suurimmiksi puutteiksi nousivat koulun käytänteisiin, työn sisällön

määrittämiseen ja huoltajayhteydenpitoon liittyvät asiat. Lisäksi ongelmatilanteisiin, ammatilliseen yhteistyöhön, työhyvinvointiin, työterveyshuoltoon liittyviin asioihin sekä palvelusuhdeasioihin annettu perehdytys koettiin riittämättömäksi tai jopa olemattomaksi. Omaan osaamistaan perehdytysprosessin aikana koki saaneensa tuotua esiin vain alle kolmannes vastanneista opettajista.

Kyselyistä saatu tutkimustieto jäseneltiin samankaltaisuuskaavion avulla. Ryhmittely auttoi löytämään käyttäjille olennaiset ja merkitykselliset asiat perehdytystä koskien. Samankaltaisuuskaavion avulla pystyttiin luomaan oikeita loppukäyttäjiä kuvaavat käyttäjäpersoonat perehdytysmallille. Perehdytysmallin käyttäjäpersoonia ovat luokanopettajaopiskelija, työpaikan vaihtaja, vasta aloittanut opettaja, mentor-opettaja sekä muutaman vuoden työssä toiminut opettaja. Käyttäjäpersoonien avulla tuotiin esille perehdyttämisen kipupisteet, toiveet ja toimivat asiat.

Kyselytutkimuksessa nousi esiin kaksi teemaa, joihin etsittiin ratkaisua erään alakoulun henkilökunnan muodostamasta aivoriihestä. Toiseksi teemaksi valikoitui keinojen etsiminen hiljaisen tiedon jakamiseksi ja toinen teema oli opettajan potentiaalain ja osaamisen tuominen esille työyhteisössä. Aivoriihen tuottamista ideoista äänestettiin parhaat ideat, joiden avulla työstettiin sisältöä lopulliseen perehdytysmalliin.

Käyttäjätarinat luotiin aloittelevalle opettajalle, kokeneelle työpaikan vaihtajalle sekä mentor-opettajana toimivalle opettajalle aiemman tiedon perusteella. Käyttäjätarinoiden avulla luotiin fiktiiviset tarinat, joissa tiivistyvät perehdytykseen liittyvät toiveet ja odotukset kehitettävää perehdytysmallia ajatellen.

Seuraavaksi luotiin käyttäjäskenaariot käyttäjätarinoiden henkilöille. Näiden kuvamuotoisten tarinoiden avulla voidaan asettaa perehdytysmallia käyttävän henkilön rooliin ja konkretisoida kehitettävän perehdytysmallin käyttämistä.

Lopuksi virtuaalisesta perehdytysmallista luotiin visualisointi, jonka avulla perehdytysmallia voitiin prototypoida kolmen opettajan uransa vasta aloittaneen luokanopettajan kanssa. Visualisointi jaettiin kommentoitavaksi myös toimeksiantajalle sekä virtuaalisia malleja tuottavalle yritykselle. Prototyypointiin osallistuneet opettajat antoivat arvokkaita kommentteja ja ideoita, joiden perusteella mallia täydennettiin ja muokattiin.

4.1 Tuota-vaihe

Viimeinen vaihe palvelumuotoiluprosessissa on ”tuota” (engl. deliver). Tässä vaiheessa hyödynnetään aiemmissa palvelumuotoiluprosessin vaiheissa kerättyä tietoa ja tämän vaiheen tarkoituksena on saada kehitetty palvelu toimintaan. Tuota-vaiheessa tunnistetaan ja

kiteytetään toimivat ja annettuihin tavoitteisiin vastaavat ratkaisut. Tässä vaiheessa usein testataan sidosryhmillä vaihtoehtoja ja tuotetaan palvelusta idea tai konsepti. (Koivisto 2019, 46.)

Tuota-vaiheessa luotiin opinnäytetyön lopullisena tuotoksena sisältökaavio (liite 1) opinnäytetyössä kehitetyn virtuaalisen perehdytysmallin sisällöistä aiemmin mainittujen toimenpiteisiin ja tuotoksiin perustuen. Perehdytysmallin käytännön toteutus jää toimeksiantajan toteutettavaksi. Jotta toimeksiantaja saisi mahdollisimman konkreettisen suunnitelman sovelluksen tuottamisen tueksi, sisältökaavio on mahdollisimman yksityiskohtainen ja toimii runkona virtuaalisen perehdytyssovelluksen tuottamista varten. Sisältökaavioon on luotu yhdeksän perehdytyksen yläkategoriaa: 1. palvelussuhde, 2. työtä ohjaavat lait ja asiakirjat, 3. työterveys, turvallisuus ja työhyvinvointi, 4. organisaatio, 5. koulun käytänteet, 6. työn sisältö, 7. työelämätaidot, 8. perehdytyksen kulku ja 9. oma kehityssuunnitelma. Yläkategorioiden alta löytyy tarkemmat kuvaukset mitä osa-alueita kategoria pitää sisällään. Lisäksi sisältökaaviosta löytyy kustakin kategoriasta kuvaus, millä eri tavoin perehdytystä voidaan toteuttaa virtuaalisessa ympäristössä.

5 Johtopäätökset ja pohdinta

Kehittämistyö lähti liikkeelle Edueffect Finland Oy:n tarpeesta luoda opettajille virtuaalinen ympäristö opettajien perehdytystä varten. Kehittämistyön tarkoituksena oli vastata tähän tarpeeseen tuottamalla toimeksiantajalle sisältö opettajien virtuaaliseen perehdytysmalliin. Tässä työssä pyrittiin selvittämään, millaiseksi työssä olevat opettajat ovat kokeneet perehdytyksen ja miten he kehittäisivät perehdytysprosessia sekä millaisia toiveita opettajaksi opiskelulla on tulevaa opettajan työhön perehdyttämistä koskien. Perehdytyksen nykytilan kuvaus ja virtuaalisen perehdytysmallin sisältö rakennettiin muotoiluajattelun ja palvelumuotoilun näkökulmasta ja työkaluilla. Palvelumuotoilun osallistavat ja luovat menetelmät auttoivat pitämään loppukäyttäjän näkökulmaa ja ”ääntä” prosessissa alusta loppuun saakka mukana.

Tietoperusta syvensi opinnäytetyön tekijän tietämystä perehdyttämisen merkityksestä ja onnistuneesta perehdytysprosessista sekä työntekijäkokemuksesta ja ohjasi virtuaalisen perehdytysmallin luomisprosessia. Sekä kirjallisuus että kyselytutkimus nostivat esille samoja teemoja ja kipupisteitä perehdytykseen liittyen.

Kehittämistyön tuloksena syntynyt opettajien virtuaalisen perehdytysmallin sisältö rakentui seuraavien kehittämiskysymysten vastausten pohjalta: Miten perehdyttämistä saataisiin yhdenmukaista ja työpaikkariippumatonta? Miten perehdytettävän osaaminen ja kehittämisideat

saataisiin kuuluville uudessa työpaikassa? Miten perehdyttämisessä saataisiin tuotua esille riittävän laajasti kaikki perehdytykseen kuuluvat asiat?

5.1 Vastaukset kehittämistyötä ohjaaviin kysymyksiin

Miten perehdyttämisestä saataisiin yhdenmukaista ja työpaikkariippumatonta?

Tämän ensimmäisen kehittämiskysymyksen avulla pyrittiin laatimaan paikkariippumaton sekä yhdenmukainen sisältö perehdyttämiseen siten, että perehdytysmallia voidaan käyttää missä tahansa koulussa ja perehdyttämismallin sisältörunko on kaikille perehdytettäville opettajille sama riippumatta koulun perehdytysresursseista. Virtuaalinen perehdyttämismalli yhdenmukaistaa perehdyttämisen, sillä siinä kaikki tarvittava tieto on jokaisen opettajan saatavilla paikasta riippumatta ja työn kannalta oleelliset asiat ovat esillä ja perehdytystä jaksotetaan sekä seurataan. Virtuaalinen perehdytysmalli myös mahdollistaa perehdyttämisen työhön jo ennen työsuhteen alkua.

Miten perehdytettävän osaaminen ja kehittämisideat saataisiin kuuluville uudessa työpaikassa?

Toisen kehittämiskysymyksen avulla pyrittiin löytämään keino saada perehdytettävän osaaminen ja kehittämisideat kuuluville uudessa työpaikassa. Opettajille tehdyistä kyselyistä kävi ilmi, että perehdytyksessä hyödynnetään vain harvoin opettajan osaamista tai tuoretta näkemystä siitä, miten työpaikan käytänteitä voisi kehittää. Myös virtuaalisen perehdyttämismallin prototypointiin osallistuneet, alle kolme vuotta opettajana toimineet kolme opettajaa kertoivat samasta kokemuksesta. Uudella opettajalla voisi olla tuoreita ideoita, joiden esille tuominen parhaimmillaan loisi parempia käytänteitä ja toimintatapoja kouluun. Myös opettajien vahvuuksia ja osaamista voisi hyödyntää huomattavasti nykyistä enemmän, mikäli nämä tuotaisiin kaikkien tietoisuuteen.

Osaamisen ei tarvitse rajoittua oppiaineosaamiseen, vaan myös vahvuuksiin tai harrastuneisuuteen muilla aloilla. Perehdytysmallissa on myös kussakin osa-alueessa paikka ideoille ja kehittämisajatuksille. Näin uusi tulokas voi matalalla kynnyksellä esittää omia näkemyksiään asioista. Perehdytysmalli toimii myös kokeneen opettajan tukena ja antaa yhtä lailla mahdollisuuden oman työn kehittämiseen ja omien vahvuuksien esille tuomiseen.

Miten perehdyttämisessä saataisiin tuotua esille riittävän laajasti kaikki perehdytykseen kuuluvat asiat?

Kolmas kehittämiskysymys etsi ratkaisuja perehdytyksen riittävän laajuuden varmistamiseksi. Sekä opettajien perehdytystä käsittelevät artikkelit ja tutkimukset että opettajille

opinnäytetyötä varten teetetty kysely kertoivat opettajan perehdytyksen olevan hyvin usein riittämätöntä ja hyvin vaihtelevaa koulusta ja perehdyttäjistä riippuen. Sekä opettajaksi opiskelevat että opettajan työtä tekevät kaipasivat laajempaa ja yhdenmukaisempaa perehdyttämistä työhön. Opiskelijat toivoivat enemmän tietoa tulevasta opettajan työstä mitä opiskelut antoivat tällä hetkellä.

Kattavaan perehdytykseen kuuluu valtavasti asioita ja perehdytyksessä on usein haasteena siihen käytettyjen resurssien rajallisuus. Pahimmillaan perehdytystä koitetaan tehdä työn ohessa pikaisesti ja kaikki oleelliset asiat tulisi omaksua yhdellä kertaa. Onnistunut perehdytys tulisi kuitenkin olla vaiheittaista ja tarpeeksi kattavaa.

Virtuaalisessa perehdytysmallissa käyttäjä voi edetä vaiheittain. Perehdytysmalli kertoo perehdytettävien asioiden tärkeys- ja kiireellisyysjärjestyksen ja seuraa käyttäjän perehdytyksen etenemistä. Perehdytysmalli antaa myös mahdollisuuden kysyä mentorilta tai muilta koulun henkilökuntaan kuuluvilta asioista, joihin tarvitsee lisätietoa. Perehdytysmallissa on mahdollisuus tutustua esimerkiksi koulun tiloihin ja henkilökuntaan virtuaalisesti jo ennen työn aloittamista.

5.2 Kehittämistyön pohjalta tehdyt johtopäätökset

Kehittämistyön tietoperustan sekä tulosten perusteella voidaan todeta, että opettajien perehdytysprosessissa on suuria puutteita ja vaihtelevuutta. Opettajien perehdytysprosessia tulee kehittää yhtenäiseksi ja paikkariippumattomaksi, jotta jokainen opettaja saa yhtä hyvät lähtökohdat opettajan työtä aloittaessaan.

Kehittämistyön tietoperusta yhdessä tulosten kanssa osoitti, että perehdyttäminen on olennainen ja tärkeä osa etenkin aloittavan opettajan työssä ja onnistunut perehdytys lisää työssä viihtymistä. Opettajilla on selkeitä näkemyksiä onnistuneen perehdyttämisen elementeistä ja kehittämiskohteista, joten perehdyttämisen suunnittelu ja kehittäminen yhdessä opettajien kanssa on perusteltua.

Lisäksi tietoperustan ja tulosten perusteella voidaan myös todeta, että perehdytysprosessin kaksisuuntaisuus ja vaiheistaminen puuttuvat usein perehdytyksestä kokonaan. Kaksisuuntaisuuden avulla saadaan kuitenkin myös perehdytettävän tietotaitoa ja uusia ideoita tuotua työpaikan käyttöön. Vaiheistamisen avulla voidaan paremmin varmistaa tiedon omaksuminen, kun kaikkea tietoa ei tarvitse yrittää ottaa haltuun yhdellä kertaa.

5.3 Pohdinta

Tämän kehitystyön tavoitteena oli luoda sisältö opettajien virtuaaliseen perehdytysmalliin, jotta opettajat saisivat riittävän laajan perehdytyksen vaatimaan työhön ryhtyessään. Tutkimusten mukaan opettajat ovat uupuneita ja alanvaihtoa on harkinnut yli puolet opettajista (OAJ 2021). Vastaavasti induktiovaiheen kokemukset vaikuttavat työuran jatkuvuuteen, joten sitä voidaan pitää tärkeimpänä ajanjaksona opettajan pysyvyyttä ajateltaessa (Jokinen ym. 2013). Onnistunut perehdytys on osa hyvää työntekijäkokemusta. Hyvä työntekijäkokemus vaikuttaa työssä viihtymiseen, työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen. (Huhta & Myllyntaus 2021, 77.) Onnistuneella työntekijäkokemuksella on siis merkittävä rooli opettajien pitovoiman lisäämisessä.

Kehittämistyö antoi monia uusia näkökulmia perehdyttämiseen. Ennen kehittämistyön aloittamista perehdytyksestä oli yksisuuntainen ja suppea kuva. Etenkin onnistuneen perehdytyksen kaksisuuntaisuus, vaihteellisuus ja perehdyttävän osaamisen tuominen esiin nousivat tietoperustasta merkittäviksi löydöksiksi. Vastuu perehdyttämisestä ei ole vain perehdyttäjällä, vaan onnistuneeseen perehdytykseen vaaditaan yhteistyötä niin perehdyttäjältä, perehdytettävältä kuin organisaatioltakin. Perehdyttäminen kehittämistyön aiheena sai mielenkiintoisen näkökulman uuden työpaikan yllättäen auetessa kesken opinnäytetyöprosessin. Uuden työn aloitus viivästytti opinnäytetyötä toivotusta aikataulusta, mutta toi myös syvyyttä työhön.

Virtuaalisen perehdytysmallin sisällön avulla voidaan luoda opettajille perehdytyssovellus, jonka avulla kuka tahansa opettaja pystyy ajasta ja paikasta riippumatta tutustumaan ja perehtymään työhön ja palaamaan tietoihin aina tarvittaessa. Perehdytyssovelluksessa on mahdollisuus kysyä lisätietoja tai apua, sopia tapaamisia, tehdä omia muistiinpanoja, katsoa videoita, liikkua virtuaalisessa ympäristössä, laatia yhteisiä dokumentteja, tutkia valokuvia ja karttoja ja tuoda omia ideoita ja kehitysehdotuksia esiin. Lisäksi sovelluksen avulla seurataan omaa perehdytyksen etenemistä ja sovellus muistuttaa akuuteista tehtävistä sekä säännöllisistä kuulumistapaamisista rehtorin ja mentor-opettajan kanssa.

5.4 Kehittämistyön kulun arviointia

Kehittämistyön keskeisenä lähtökohtana oli opettajien kokeman perehdytyksen ja sen puutteiden sekä heidän kehitysideoidensa syvälinen ymmärrys sekä perehdyttämisen liittäminen osaksi työntekijäkokemusta. Näistä lähtökohdista laadittiin virtuaalinen perehdytysmalli, jonka kehityksessä opettajat olivat aktiivisesti alusta loppuun saakka mukana.

Kehittämistyön menetelmänä toimi palvelumuotoilu. Stickdornin ja Scheiderin (2018, 24-25) listaamat palvelumuotoilun peruseräkkeet ovat asiakaskeskeisyys, yhdessä kehittäminen,

eteneminen vaiheittain, esineellistäminen tai todistettavuus sekä kokonaisvaltaisuus. Tässä kehittämistyössä nämä peruseräatteen pyrittiin pitämään mukana koko prosessin ajan. Palvelumuotoilun tarkoitus, tavoitteet, asiayhteys, aikataulut sekä resurssit ovat tärkeitä tekijöitä palvelumuotoiluprosessissa (Stickdorn ja Schneider 2018, 337). Kehittämistyön onnistumisen kannalta olikin erityisen tärkeää sopia tietyt askelmerkit kalenteriin kuten kyselyn toteuttaminen, aivoriihi sekä prototyypointi hyvissä ajoin, jotta työ eteni vaiheittain ja oikeassa järjestyksessä. Kehittämistyön tarkoitus ja tavoitteet oli selkeät ja ne oli helppo pitää keskiössä koko prosessin ajan.

Opettajille ja opettajaksi opiskeleville teetetyt kyselyt onnistuivat hyvin huolellisen suunnittelun ja testauksen ansiosta ja ne tarjosivat hyödyllistä tutkimusaineistoa ja vastauksia keskeisiin kysymyksiin. Opettajille pidettyyn osallistavaan aivoriiheen varattu aika oli hiukan riittämätön, eikä yhteiskehittämistä päästy toteuttamaan toivotulla laajuudella, mutta aivoriihi antoi kuitenkin arvokasta sisältöä kehittämistyöhön. Prototyypointi vasta uransa aloittaneiden opettajien kanssa oli hedelmällistä, ja opettajat toivat omien kokemustensa lisäksi uusia näkökulmia ja ajatuksia perehdytysmallin sisältöön.

Oma roolini sekä palvelumuotoilijana että opettajana toi omat haasteensa, ettei omat näkemykset opettajan työstä tule esiin. Välillä tuli houkutus osallistua opettajan roolissa kehitystyöhön. Toisaalta omasta opettajan ammattiosaamisesta oli hyötyä kehittämistyössä ja oikeiden kysymysten esittäminen sekä haasteiden tunnistaminen oli helppoa.

Kehittämistyössä noudatettiin etenemisen mallina Tuplatimantti-prosessimallia, joka tarjosi selkeän ja johdonmukaisen tiedonkeruu-, analysointi- ja ongelmanmäärittelytavan. Tietoperusta sekä valitut palvelumuotoilun menetelmät tukivat kehittämistyötä. Työntekijälähtöisyys kehittämistyössä auttoi ymmärtämään työntekijöiden, eli tässä tapauksessa opettajien todelliset tarpeet ja odotukset perehdytykseen liittyen.

Kehittämistyölle asetetut tavoitteet saavutettiin kehittämistyön aikana. Kehittämistyössä yhteiskehitettiin mukana olleiden opettajien kanssa sisältö paikkariippumattomaan ja yhdenmukaiseen virtuaaliseen perehdytysmalliin, kuten toimeksiantaja toivoi. Perehdytysmallissa on otettu huomioon niin kehittämistyöhön osallistuneiden opettajien näkemykset, opettajan työtä ohjaava lainsäädäntö, OAJ:n listaus perehdytyksen sisällöstä kuin tietoperustassa esitellyt onnistuneen perehdytyksen elementitkin.

5.5 Kehittämistyön luotettavuuden ja eettisyyden arviointi

Kehittämistyön luotettavuutta pyrittiin lisäämään käyttämällä monipuolisia aineistoja ja tiedonkeruumenetelmiä sekä säännöllisellä ja avoimella kommunikoinnilla toimeksiantajan

kanssa. Opinnäytetyön tekijä on kuitenkin tulkinnut tuloksia oman tietämyksensä ja havainnointinsa pohjalta, mikä vaikuttaa kerätyn aineiston tulkintaan.

Kehittämistyötä tehdessä on noudatettava aina tutkimusetiikkaa sekä hyviä tieteellisiä käytäntöjä. Kehittämistyön kysymysten asettelu, tavoitteet, aineiston kerääminen ja säilytys sekä tulosten esittäminen on tehtävä niin, ettei toiminta loukkaa kehittämistyön kohderyhmää eikä hyvää tieteellistä tapaa. Kehittämistyötä tehtäessä on noudatettava luvattuja aika-tiloja ja toimittava siten kuin tutkittaville ja mahdolliselle tutkittavan taustaorganisaatiolle on luvattu. Tutkimusetiikka, voimassa oleva lainsäädäntö sekä tutkittavan asian luottamuksellisuus on huomioitava kehittämistyötä tehtäessä. (Vilka 2007, 90.)

Tässä kehittämistyössä noudatettiin hyviä tieteellisiä käytäntöjä sekä tutkimusetiikkaa. Eettisyyden varmistamisen tukena on käytetty Laurean eettistä toimintaohjeistoa. Toimintaohjeisto ohjaa muun muassa arvostamaan tutkittua tietoa ja arvioimaan tiedon luotettavuutta sekä kantamaan vastuuta osaamisen kehittämisestä. (Laurea 2020b.) Lähdeaineiston luotettavuuteen kiinnitettiin erityistä huomiota ja joitakin mielenkiintoisia lähteitä jätettiin tällä perusteella pois tietoperustasta. Kehittämistyön tavoitteet ja tarkoitus kerrottiin kaikille kehittämistyöhön osallistuneille. Kyselyyn vastanneille kerrottiin, kauanko kyselyyn vastaaminen vie aikaa. Kyselylomake testattiin muutamalla opettajalla sen toimivuuden ja ajankäytön selvittämiseksi. Kyselyyn vastattiin nimettöminä eikä vastaajien henkilöllisyyttä voida selvittää vastausten perusteella. Kehittämistyön luotettavuuteen on kiinnitetty huomiota koko prosessin ajan.

Kehittämistyöhön osallistuneiden henkilö- tai muita tunnistetietoja tai kyselyiden vastauksia sellaisenaan ei ole luovutettu muille tahoille ja kaikki osallistujat ovat olleet mukana omasta vapaasta tahdostaan. Kehittämistyöhön osallistuneille kerrottiin osallistumisen tavoite ja tarkoitus sekä perustiedot opinnäytetyöstä. Opinnäytetyön tekstejä ei ole plagioitu ja lähteinä on käytetty ensisijaisia lähteitä. Lähdemerkintöjen oikeellisuuteen on kiinnitetty erityistä huomiota. Kehittämisprosessi on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti kaikissa vaiheissa ja käytettyjen menetelmien valinnat on pyritty perustelemaan, jotta lukija voi myös itse arvioida työn luotettavuutta ja eettisyyttä.

5.6 Kehittämistyön hyödynnettävyys ja jatkokehitys

Kehittämistyö on tehty opettajien perehdytykseen, mutta perehdyttämisen sisältökaavio on muokattavissa myös muille aloille. Tietoperustan perusteella voidaan todeta, että alasta riippumatta sisältökaavion yhdeksän yläkategoriaa (palvelussuhde, työtä ohjaavat lait ja asiakirjat, työterveys, työturvallisuus ja työhyvinvointi, organisaatio, työpaikan käytänteet, työn

sisältö, työelämätaidot, perehdytyksen kulku ja oma kehityssuunnitelma) ovat tärkeitä perehdyttämisen osa-alueita alasta riippumatta uuden työsuhteen alkaessa.

Perehdytysmallin sisällössä otetaan huomioon myös työpaikan vaihtajat, sijaiset sekä vanhat työntekijät. Myös mentorina toimivalle henkilölle löytyy perehdytyksestä oma polkunsaa, josta saa tukea mentorointiin ja yhteydenpito mentoroitavaan on helppoa.

Lopuksi

Työntekijän perehdytyksen merkittävyyttä ajatellen siihen kiinnitetään edelleen liian vähän huomiota ja käytänteet ovat liian vaihtelevia. Jokaisella työntekijällä tulee olla oikeus riittävän kattavaan, kaksisuuntaiseen ja vaiheittaiseen perehdytykseen ja edelleen onnistuneeseen työntekijäkokemukseen. Työpaikan tulisi olla paikka, jonne halutaan tulla eikä paikka, johon joudutaan tulemaan. Filosofi Pekka Himasen (Hyveet 2023) sanoin:

”Ihminen on töissä elämänsä parhaat tunninit. Työelämän mielekkääksi tai mielipuoliseksi kokeminen vaikuttaa ratkaisevasti koko elämän tarkoituksellisuuteen.”

Lähteet

Painetut

Aarnikoivu, H. 2010. Työelämä menesty ja voi hyvin. Juva: WS Bookwell.

Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Helsinki: Grano.

Goodwin, K. 2009. Designing for the Digital Age. Indianapolis: Wiley Publishing, Inc.

Guðjónsdóttir, R. 2010. Personas and Scenarios in Use. Stockholm: Kungliga Tekniska högskolan.

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2006. Tutki ja kirjoita. 12. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2006. Tutkimushaastattelu. 4. Painos. Helsinki: Yliopistopaino.

Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J. 2007. Viisaat Valinnat. Helsinki: Työterveyslaitos.

Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus: Rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat. Helsinki: Alma Talent.

Huotari P., Laitakari-Svärd I., Laakko J.& Koskinen I. 2003. Käyttäjäkeskeinen tuotesuunnittelu. Käyttäjätiedon keruu, mallittaminen ja arviointi. Taideteollisen korkeakoulun julkaisu B74. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy

Hyysalo, S. 2009. Käyttäjä tuotekehityksessä. Tieto, tutkimus, menetelmät. Taideteollisen korkeakoulun julkaisu B 97. Helsinki: Taideteollinen korkeakoulu.

Joki M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Vantaa: Hansaprint Oy.

Järvinen, A. 2002. Opettajan ammatillinen kehittymisprosessi ja sen tukeminen. Teoksessa Eteläpelto, A. & Tynjälä, P. (toim.) Oppiminen ja asiantuntijuus. Porvoo: WSOY.

Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2008. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. 2.p. Helsinki: Työturvallisuuskeskus, palveluryhmä.

Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Helsinki: Talentum.

Korpi, T., Laine, T. & Soljasalo, J. 2012. Suhteellinen rekrytointiteoria. Jyväskylä: Kopijyvä Oy.

Kupias & Peltola. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia Helsinki University Press.

Kälviäinen, M. 2014. Muotoiluajattelua vai muotoilutoimintaa. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) 2014. Muotoiluajattelu. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.

Luukka, Panu 2018. Yrityskulttuuri on kuningas. Helsinki: Alma Talent.

Marsh, S. 2018. User Research: A practical guide to designing better products and services. London - New York - New Delhi: Kogan Page.

Miettinen, S. & Koivisto, M. (eds) 2009. Designing Services with Innovative Methods. Keuruu: Otava Book Printing.

Miettinen, S. 2014. Johdanto. Nyt on muotoiluajattelun aika. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) 2014. Muotoiluajattelu. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Helsinki: Alma Talent.

Nuikkinen, K. 2005. Terveellinen ja turvallinen koulurakennus. Opetushallitus. Saarijärvi: Saarijärven Trio Offset.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: SanomaPro.

Perkiö-Mäkelä, M., Nevala, N. & Laine, V. 2006. Hyvä koulu. Helsinki: Työterveyslaitos.

Pihlaja, J. 2001. Tutkielmaa tekemään. Vammala: Vammalan kirjapaino.

Stickdorn, M., Hormess, M. & Lawrence, A. 2018. This is service design doing: applying service design thinking in the real world: a practitioner's handbook. Sebastopol: O'Reilly Media, Inc.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5., uudistettu laitos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Tuominen, P. 2013. Virtuaalimaine. Helsinki: Talentum.

Tuulaniemi, J. 2012. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Media.

Vartiainen, M., Teikari, V., & Pulkkis, A. 1989. Psykologinen työnopetus. 2. Painos. Hämeenlinna: Otakustantamo. Karisto.

Vikka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino

Sähköiset

Ahtiainen, M. & Auranne, K. 2007. Hyvinvointiteknologian määrittely ja yleisesittely. Teoksessa L. Suhonen & T. Siikanen (toim.) Hyvinvointiteknologia sosiaali- ja terveysalalla: hyöty vai haitta. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu. Sarja C Artikkelikokoelmat, raportit ja muut ajankohtaiset julkaisut, osa 26. Tampereen yliopistopaino Oy. Tampere: Juvenes Print. 9-20. Viitattu 4.10.2022. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201010-0513448> .

Batat, W. 2022. The employee experience (EMX) framework for well-being: an agenda for the future. Viitattu 23.10.2022. <https://www-emerald-com.nelli.laurea.fi/insight/content/doi/10.1108/ER-03-2022-0133/full/pdf?title=the-employee-experience-emx-framework-for-well-being-an-agenda-for-the-future>

Binkley M., Erstad, O., Herman, J., Raizen, S., Ripley, M., Miller-Ricci, M. & Rumble, M. 2012. Defining twenty-first century skills. Teoksessa P. Griffin, B. McGaw. & E. Care (toim.)

Gibbons, S. 2018. Nielsen & Norman Group. Journey Mapping 101. Viitattu 22.5.2022
<https://www.nngroup.com/articles/journey-mapping-101/>

Green, S. 2022. The Culture Hacer's Guide to the Employee Experience (EX) Strategy. Viitattu 19.5.2022. https://communities.ebsco.com/posts/the-culture-hacker-s-guide-to-the-employee-experience-ex-strategy?channel_id=learning-development

Hakala, J.T. & Kiviniemi, K. (toim.) 2013. Vuorovaikutuksen jännitteitä ja oppimisen säröjä. Aikuispedagogiikan haasteiden äärellä. Viitattu 13.3.2022. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/48383/978-951-39-5376-8.pdf>

Hiltunen, P. 2017. Palvelusta tuotteeksi. Käsikirja palvelutuotteiden muotoiluun. Sokra. Viitattu 28.5.2022. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/133352/Muut_978-952-493-300-1.pdf?sequence=1

Jokinen, H., Taajamo, M., Miettinen, M., Weissmann, K., Honkimäki, S., Valkonen, S., & Välijärvi, J. 2013. Pedagoginen asiantuntijuus liikkeessä -hankkeen tulokset. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos. Viitattu 27.5.2022. <https://ktl.jyu.fi/vanhat/julkaisut/julkaisuluettelo/julkaisut/2013/g050.pdf>

Kealy, M. 2010. A Leadership Focus on Teacher Effectiveness: Support for Novice Teachers. Journal of Special Education Leadership 23. <https://eric.ed.gov/?id=EJ886013>

Kiviniemi, K. 2000. Opettajan työtodellisuus haasteena opettajankoulutukselle. Opettajan ja opettajankouluttajien käsityksiä opettajan työstä, opettajuuden muuttumisesta sekä opettajankoulutuksen kehittämishaasteita. Opettajien perus- ja täydennyskoulutuksen ennakointihankkeen (Opepro) selvitys 14. Helsinki: Opetushallitus. Viitattu 31.5.2022.
<https://docplayer.fi/7031578-Opettajan-tyotodellisuus-haasteena-opettajankoulutukselle.html>

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 22.5.2022.

Lappalainen, P. 2016. Työelämätaidot: esimiehiin ja alaisiin kohdistuvat osaamisvaatimukset. Raportit ja selvitykset. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Viitattu 12.5.2022.
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-335-050-2>.

Laurea 2020b. Laurea-ammattikorkeakoulun eettinen toimintaohjeisto 2020. Viitattu 30.1.2023. <https://www.laurea.fi/globalassets/laurea/documents/eettinen-toimintaohjeisto.pdf>

Luukkainen, O. 2004. Opettajuus- Ajassa elämistä vai suunnan näyttämistä? Viitattu 31.5.2022. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/67349/951-44-5885-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Lappalainen, P. 2016. Työelämätaidot: esimiehiin ja alaisiin kohdistuvat osaamisvaatimukset. Raportit ja selvitykset. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Viitattu 12.5.2022. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-335-050-2>.

Morgan, J. 2017. The Employee experience advantage. E-kirja. Wiley. Viitattu 9.4.2022.

Newton, S, Kemppainen V., Kälviäinen, M. & Turkka, S. 2011. Käyttäjälähtöiset palvelut- Käytännön opas suunnittelijalle. Viitattu 23.10.2022. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/38567/B35.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Opettajien Ammattijärjestö 2019. Uuden työntekijän rekrytointi ja perehdytys. Viitattu 31.3.2022. <https://www.oaj.fi/arjessa/johtotehtavissa-opetuslalla/uuden-tyontekijan-rekrytointi-ja-perehdytys/>

OAJ 2019. Opettajatiedonkeruu. Viitattu 30.5.2022. https://www.opf.fi/sites/default/files/documents/opettajatiedonkeruu_2019_tutkimusseloste.pdf

OAJ 2021. Viitattu 31.3.2022. <https://www.oaj.fi/ajankohtaista/blogiartikkelit/OAJ-blogi/2021/perehdyttaminen-ja-mentorointi/>

OAJ 2021. Dramaattinen muutos: Jo kuusi kymmenestä opettajasta harkitsee alanvaihtoa. Viitattu 31.3.2022. <https://www.oaj.fi/ajankohtaista/uutiset-ja-tiedotteet/2021/alanvaihtokysely-09-21/>

Onnismaa, J. 2010. Opettajien työhyvinvointi. Opetushallitus. Viitattu 31.5.2022. https://www.researchgate.net/publication/314259763_Opettajien_tyohyvinvointi_Opetushallitus

Opinkirjo 2017. Matka palvelumuotoiluun, opas opettajalle. Viitattu 18.5.2022. https://opinkirjo.fi/wp-content/uploads/2018/12/matka_palvelumuotoiluun-1.pdf

Plaskoff, J. 2017. Employee experience: the new human resource management approach. Viitattu 18.5.2022.

<https://www.proquest.com/docview/1948745171?parentSessionId=cIQ8g9uySAAg%2Fnqd5%2FWJGmHdt4Hi1nnay4hzuBagW1Q%3D&pq-origsite=primo&accountid=12003>

Proakatemian esseepankki 2022. Palvelumuotoilusta. Viitattu 18.5.2022. [Palvelumuotoilusta - Proakatemian esseepankki](#)

Rakli 2019. Työympäristömuutosten johtaminen ja viestintä. 2019. Viitattu 31.5.2022. <https://www.rakli.fi/wp-content/uploads/2019/06/0517-tyoymparistomuutosten-johtaminen-ja-viestinta-tulosraportti-final.pdf>

Sitra 2017. Arola, M (toim.). Eväitä työelämään. Kuusi tapaa lisätä korkeakouluopiskelijoiden työelämävalmiuksia. Viitattu 6.5.2022. <https://www.sitra.fi/app/uploads/2017/06/Selvitys-sia123.pdf>

Socialup 2022. Design thinking for Social Enterprises. Erasmus Programme. Viitattu 22.5.2022. <http://toolkit.designthinking-socialup.eu/fi/samankaltaisuus-kaavio>

Soini, T., Pietarinen, J. & Pyhältö, K. 2008. Pedagoginen hyvinvointi peruskoulun opettajien työssä. Viitattu 31.5.2022. https://scholar.google.com/scholar?hl=fi&as_sdt=0%2C5&q=opettajan+ty%C3%B6&btnG=

Soini, T. Pietarinen, J. Pyhältö K., Westling, S., Ahonen, E. & Järvinen, S. 2022. Mitä jos opettaja etäänny työstään? Näkökulmia opettajan työhön kiinnittymiseen. Viitattu 31.5.2022. <https://elektra.helsinki.fi/oa/0780-0886/2012/2/mitajoso.pdf>

SOOL 2019. Suositukset uuden opettajan perehdytykselle. Viitattu 15.3.2022. <https://www.sool.fi/vaikuttaminen/perehdytys/>

Suomidigi 2019. Viitattu 23.5.2022. <https://www.suomidigi.fi/ohjeet-ja-tuki/menetelmat/prototyypointi>

Talentvectia 2022. Työntekijäkokemuksen tila 2020-tutkimus. Viitattu 17.4.2022 <https://www.talentvectia.com/nakemykset/tutkimukset/tyontekijakokemuksen-tila-2020-tutkimus/>

Tetzlaff, S. & McLeod, J. 2016. The Employee Experience: A Capstone Guide to Peak Performance. Minneapolis: North Loop Books. E-kirja. Viitattu 12.9.2022.

Tran, H & Smith, D.A. 2021. Designing an Employee Experience Approach to Teacher Retention in Hardto-Staff Schools. Viitattu 12.4.2022. <https://journals-sagepub-com.nelli.lau-rea.fi/doi/10.1177/0192636520927092>

Tynjälä, P. & Heikkinen, H. 2011. Beginning teachers' transition to working life: Theoretical perspectives and best practices. Zeitschrift für Erziehungswissenschaft 14 (1), 12 viitattu 12.4.2022. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11618-011-0175-6>

Työsuojelu työpaikalla 2021. viitattu 14.4.2022.

<https://www.tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/opetus-ja-ohjaus>

Työturvallisuuskeskus: Esimiesten perehdyttäminen- keskeinen lainsäädäntö tutuksi. 2022. Viitattu 10.4.2022. https://ttk.fi/oppaat_ ja_ohjeet/ladattavat_julkaisut/esimiesten_perehdyttaminen_-_keskeinen_lainsaadanto_tutuksi#467a30cd

Vaahtojärvi, K. Palvelukonseptin toteuttavuuden varmistaminen prototypoinnin keinoin. 2010. Viitattu 30.5.2022. http://s3images.coroflot.com/user_files/individual_files/341890_xl86asx-QVbaF49V1RIQP55KCM.pdf

Vesänen, M. & Varis, E. 2018. Mitä tapahtuu huomenna työnantajuuudelle? Helsinki: Strateginen viestintätoimisto Ellunkanat-ajatushautomo 2014. Viitattu 25.5.2022.

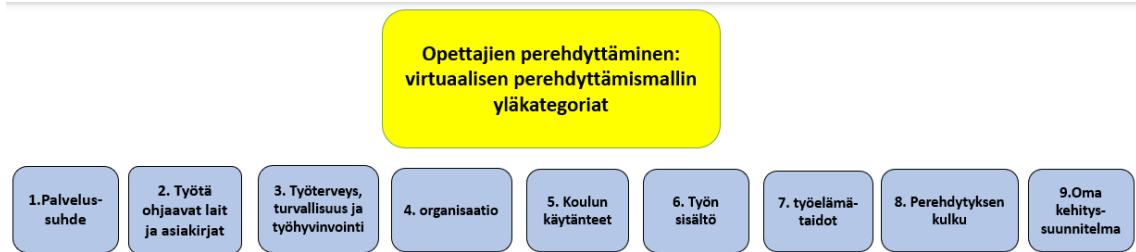
World Economic Forum: The Future of Jobs Report 2020. Viitattu 14.5.2022.

https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf

Liitteet

Liite 1: Virtuaalisen perehdytysmallin sisältökaavio

Liite 1: Virtuaalisen perehdytysmallin sisältökaavio



Perehdyttämismallissa räätälöidyt polut käyttäjän tarpeen mukaan, esim:

- vasta työelämässä aloittaneen uuden opettajan polku
- sijaisen polku (oleelliset asiat kuten koulun käytännöt, lainsäädäntö, työn sisältö)
- työpaikan vaihtajan polku (esim koulun käytännöt, henkilöstö, oma kehityssuunnitelma)
- ”vanhan” työntekijän polku (sisällöt tarpeen mukaan)
- Mentorin polku
- Sisällön eteneminen vaiheittain, ei kerralla kaikkea!

