

PEREHDYTYKSEN SÄHKÖINEN OPPIMISYMPÄRISTÖ

Varhaisen tuen kurssin kehittäminen sähköiseen oppimisympäristöön Lahden kaupungin esimiesten perehdyttämisen tueksi

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Sosiaali- ja terveystieteiden
Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen
Sosionomi YAMK
Opinnäytetyö
Syksy 2017
Marjo Helviö-Salovaara
Tanja Vainio

Lahden ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen (YAMK)

HELVIÖ-SALOVAARA, MARJO
VAINIO, TANJA:

Perehdytyksen sähköinen oppimis-
ympäristö

Varhaisen tuen kurssin kehittäminen
sähköiseen oppimisympäristöön Lah-
den kaupungin esimiesten perehdyt-
tämisen tueksi

81 sivua, 14 liitesivua

Kevät 2017

TIIVISTELMÄ

Tämä kehittämishanke tehtiin yhteistyössä Lahden kaupungin henkilöstöpalveluiden kanssa. Kehittämishankkeen tarkoituksena oli yhdenmukaistaa varhaisen tuen perehdytystä esimiehille ja helpottaa heidän ajankäyttöään. Tavoitteena oli luoda sähköiseen oppimisympäristöön perehdytyksen kurssi, joka antaa esimiehille tietoa varhaisen tuen malleista Lahden kaupungissa. Perehtyminen varhaisen tuen malliin tekee yhteiset käytännöt, tavoitteet ja ohjeet kaikille tutuiksi. Lisäksi tavoitteena oli kerätä käyttäjäkokemuksia Varhaisen tuen kurssin toimivuudesta, jotta sähköisen oppimisympäristön kehittämistyö voi jatkua Lahden kaupungin henkilöstöpalveluissa.

Tämä kehittämishanke oli toimintatutkimus, jonka menetelminä käytettiin toimijoiden välisiä keskusteluja, jotka kirjattiin muistioihin ja tutkimuspäiväkirjaan. Keskustelujen ohella haastateltiin Lahden kaupungin työsuojeluvaltuutettuja. Lisäksi Lahden kaupungin työntekijöitä ja esimiehiä osallistettiin testiryhmään ja pilottikokeiluun. Pilottikokeilun palautekyselyn avulla saatiin esimiehiltä tietoa sähköisen oppimisympäristön Varhaisen tuen kurssin toimivuudesta ja käytettävyydestä.

Kehittämishankkeen tulosten mukaan sähköistä oppimisympäristöä voidaan hyvin käyttää perehdytyksen välineenä. Esimiesten mukaan he pysyvät hallitsemaan sähköisessä oppimisympäristössä perehdytykseen kuluva aika paremmin kuin esimerkiksi perehdytyspäivissä. Sähköisen oppimisympäristön luomisessa tietotekniikan ohjelmistojen valinnalla on keskeinen merkitys oppimisympäristön käytettävyyteen ja toimivuuteen.

Avainsanat: Sähköinen oppimisympäristö, perehdytys, työhyvinvointi, varhainen tuki

Lahti University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Development and Management of Social
and Health Care

HELVIÖ-SALOVAARA, MARJO
VAINIO, TANJA:

E-Learning environment in orientation

Developing Early support course of e-
Learning environment to support the
City of Lahti managers

81 pages, 14 pages of appendices

Spring 2017

ABSTRACT

This development project was conducted in collaboration with the City of Lahti personnel services. The purpose of this development project was to harmonize early support orientation training for managers and to facilitate their use of time. The aim was to create an e-learning environment familiarization course which gives managers information about the early support models in Lahti. Familiarization with the early support model makes common policies, objectives and guidelines familiar for all. In addition, the aim was to collect user experiences for the functioning of the early support course, so that e-learning development can continue in the City of Lahti personnel services.

This development project was an action research. The methods used in this action research were conversations between actors, which were recognized in memoranda and research diary. In addition an employee the City of Lahti well-being services was interviewed and Lahti city employees as well as managers were involved in the test group and the pilot experiment. Feedback questionnaire was used to give managers information about the functionality and usability of the e-learning course for early support.

According to the results of the development project an e-learning environment can be used a tool for orientation of managers. According to the managers they were better able to manage their time for orientation through the e-learning environment than, for example during the orientation day. In the creation of e-learning environment for information technology, software selection has a key role in the usability and functionality of the learning environment.

Key words: e-Learning environment, Orientation, Occupational well-being, Early support

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT	3
2.1	Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio	3
2.2	Kehittämishankkeen tausta	5
2.3	Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoite	7
3	TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMINEN	8
3.1	Työhyvinvointi ja esimiehen rooli työhyvinvoinnin edistäjänä	8
3.2	Perehdytys työhyvinvoinnin tukena	12
3.3	Varhainen tuki työhyvinvoinnin perustana	15
3.4	Sähköinen oppimisympäristö koulutuksen ja perehdytyksen välineenä	19
4	TOIMINTATUTKIMUS KEHITTÄMISMENETELMÄNÄ	23
4.1	Toimintatutkimus kehittämisen lähestymistapana	23
4.2	Kehittämishankkeen tiedonkeruumenetelmät	26
5	VARHAISEN TUEN KURSSIN LUOMINEN	31
5.1	Suunnitteluvaihe ja aikataulutus	31
5.2	Kehittämishankkeen toteutusvaihe	33
5.3	Pilottikokeilun palautekyselyn tulokset	38
5.4	Sähköisen oppimisympäristön Varhaisen tuen kurssi	44
6	POHDINTA	47
6.1	Kehittämishankkeen johtopäätökset	47
6.2	Kehittämishankkeen arviointi	54
6.3	Kehittämishankkeen eettisyys ja luotettavuus	62
6.4	Kehittämishankkeen hyöty ja levittäminen	69
6.5	Jatkokehittämis- ja tutkimusaiheet	71
	LÄHTEET	73
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Yhteiskunta muuttuu jatkuvasti yhä enemmän tietoyhteiskunnaksi, jossa informaatiota jaetaan ja käsitellään tietotekniikan avulla. Myös perehdyttämiseen kaivataan nyky-yhteiskunnassa uudenlaisia menetelmiä. Tämä haastaa muokkaamaan käsityksiä uudenlaisesta tavasta oppia ja luomaan uusia oppimisympäristöjä. (Kuuskorpi 2015,12.) Työn kehittämiseen ja hallintaan voidaan luoda innovatiivisia ratkaisuja teknologian avulla (Silfverberg 2007, 50). Tietotekniset ohjelmistot ovat yksi tapa toteuttaa perehdytystä. Sähköisessä oppimisympäristössä voidaan jakaa tietoa sekä arvioida sen sisäistämistä. (Ketola 2010, 117.) Virtuaaliympäristössä on mahdollisuus kouluttaa koko henkilöstöä joustavasti (Mäkitalo & Wallinheimo 2012, 11).

Työelämän ollessa nykyään nopeatempoista ja alati muuttuvaa työntekijöiltä odotetaan omatoimisuutta, sopeutuvaisuutta itsenäisyyttä ja kykyä työskennellä yhteistyössä eri toimijoiden kanssa (Alhainen, Kansanaho, Ahtiainen, Kangas, Soini & Soininen 2011, 14). Muutokset vaativat työntekijöiltä valmiutta uuden oppimiseen sekä halua ammatilliseen kehittymiseen. Heiltä odotetaan taitoja työn hallintaan, osaamista sekä joustavuutta. (Karjalainen 2010,12.) Jotta uusista työn vaatimuksista voisi selvitä, työntekijät tarvitsevat hyvää henkistä tasapainoa, sillä sen järkkyminen vaikuttaa merkittävästi työsuoritukseen ja työpaikalla toimimiseen (Järvinen 2011, 85). Nopeasti muuttuvassa maailmassa esimiehen tukea työntekijälle tarvitaan työssä jaksamiseksi (Karjalainen 2010,12).

Varhainen tuki nähdään osana ennalta ehkäisevää työsuojelua ja työhyvinvointia. Perehdytyksellä on merkittävä rooli työhyvinvoinnin edistämisessä. Jotta perehdytys olisi onnistunutta, on esimiehen tietoisuuteen tuotava varhaisen tuen mallit, joita kyseisessä yksikössä noudatetaan. Työhyvinvoinnin lisäämiseksi esimiehen tulee tietää, mitä häneltä odotetaan. (Nummelin 2008, 104.) Jotta esimies pystyisi vastaamaan asetettuihin tavoitteisiin, hän tarvitsee työhön perehdytystä. Hänelle tulee selkeästi kertoa työn vaatimuksista ja toimintatavoista sekä työyhteisön säännöistä suhteessa hänen omaan osaamiseensa. (Kupias & Peltola 2009, 19.)

Tämän kehittämishankkeen lähestymistapana on toimintatutkimus, jonka tietoperusta kulkee laajemmasta yksityiskohtaisempaan käsitteistöön. Tietoperusta lähtee liikkeelle työhyvinvoinnista ja etenee perehdytykseen sekä varhaiseen tukeen, joiden avulla työhyvinvointia voidaan edistää ja tukea. Tietoperustan viimeisenä peruskäsitteenä on sähköinen oppimisympäristö, jota oikein hyödyntämällä saadaan toimiva väline työhyvinvoinnin eri osa-alueiden muun muassa varhaisen tuen perehdyttämiseen. Kun esimiehet perehdytetään varhaiseen tukeen, heidän mahdollisuutensa puuttua organisaatiossa oleviin epäkohtiin varhaisessa vaiheessa helpottuu ja heidän oma sekä työntekijöiden työhyvinvointi edistyy (Karjalainen 2010, 25).

Tämä kehittämishanke on osa Lahden kaupungin perehdytyksen kehittämishankkeita, jota toteuttaa Lahden kaupungin henkilöstöpalvelut. Kehittämishankkeessa tarkoituksena oli yhdenmukaistaa esimiesten perehdytystä ja helpottaa ajankäyttöä sähköisen oppimisympäristön avulla. Tavoitteena oli luoda Lahden kaupungin sähköiseen oppimisympäristöön esimiehille suunnattu työhyvinvoinnin osa-alueeseen kuuluva Varhaisen tuen kurssi ja kerätä siitä käyttäjäkokemuksia. Kehittämishankkeen keskeisimmät kysymykset koskivat sähköisen oppimisympäristön luomista, sisältöä, ajankäyttöä ja teknistä toimivuutta.

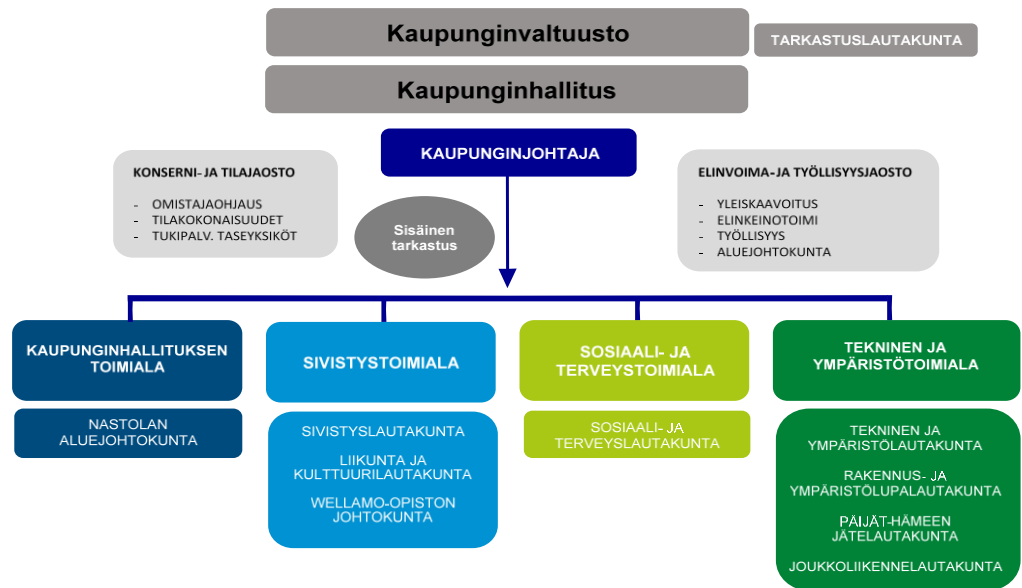
Tässä kehittämishankkeessa luotu sähköisen oppimisympäristön Varhaisen tuen kurssi koostuu lukumateriaalista ja siihen pohjautuvista testikysymyksistä. Varhaisen tuen lähdeperustaista tietoa ja Lahden kaupungin varhaisen tuen prosesseja käytettiin sähköisen oppimisympäristön teoriaosuuden luomisen tukena. Testikysymykset pohjautuvat varhaisen tuen prosesseihin ja ne muotoituivat työhyvinvointivaltuutettujen kanssa käydyssä teemahaastattelun tulosten pohjalta. Kehittämishankkeeseen osallistettiin Lahden kaupungin työntekijöitä sekä esimiehiä testiryhmän ja pilotoinnin avulla. Pilottikokeilun palautekyselyllä kerättiin esimiehiltä tietoa, miten sähköisen oppimisympäristön Varhaisen tuen kurssi palvelee heitä perehdytyksessä ja kuinka se toimii teknisesti. Palaute auttaa henkilöstöpalveluita jatkamaan sähköisen oppimisympäristön kehitystyötä.

2 KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT

2.1 Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio

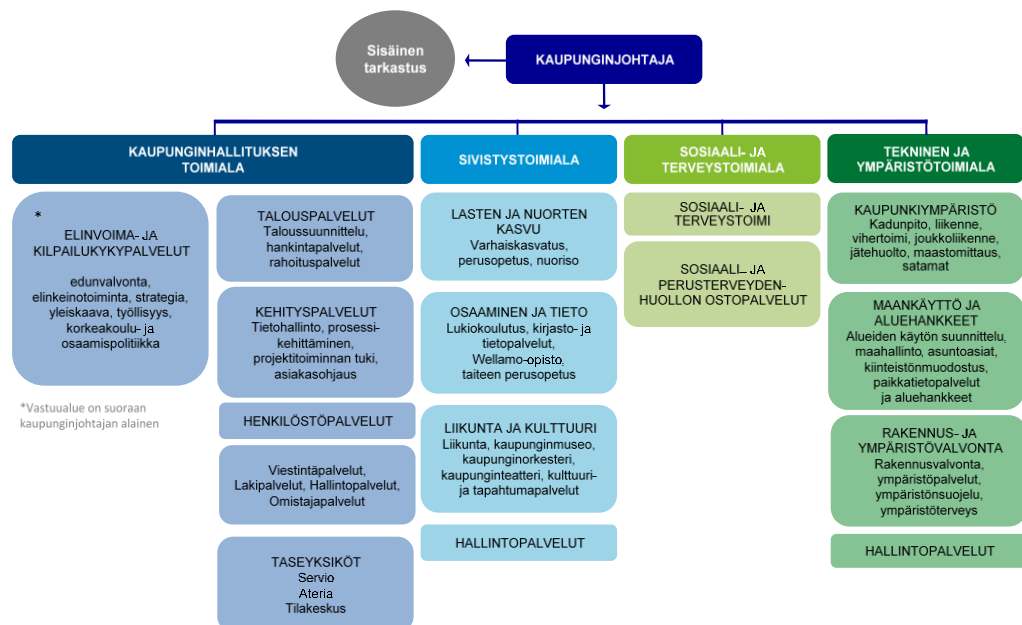
Kehittämishankkeen kohdeorganisaationa on Lahden kaupunki. Kehittämishankkeen aikana Lahden kaupungissa tapahtui monia organisaatioon vaikuttavia muutoksia. Vuoden 2016 alussa Lahden kaupunki ja Nastolan kunta yhdistyivät muodostaen uuden Lahden kaupungin (Lahti 2016, 9). Vuoden 2017 alussa perustettu seudullinen Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä, johon Lahden kaupungilla on omistusoikeutta 52,34 prosenttia, alkoi järjestää kaupungin sosiaali- ja terveystalvveluita ostopalveluna. Näiden muutosten lisäksi tukipalveluita järjesteltiin uudelleen ja Lahden tietotekniikka siirtyi omana liiketoiminta-alueenaan virallisesti osaksi Calpro Oy:tä vuoden 2017 alussa. (Lahti 2017, 9, 11.)

Kaikki Lahden kaupungin organisaatiossa tapahtuneet muutokset ovat vaikuttaneet Lahden kaupungin henkilöstön sekä esimiesten määriin. Tämän hetkisen arvion mukaan Lahden kaupungilla on alkuvuonna 2017 noin 3829 työntekijää, joista 216 on esimiehiä. Henkilökunnan sekä esimiesten määrään tulee vielä loppuvuonna 2017 vaikuttamaan Lahden Aterian ja Lahden Servion mahdollinen irtautuminen kaupungin alaisuudesta. Lahden Aterian ja Lahden Servion toimintojen maakuntatasoista yhteen koostamista hyvinvointiyhtymän vastaavien toimintojen kanssa suunnitellaan ja mikäli se toteutuu, henkilöstömäärä on vuoden 2017 lopussa 3319, joista 168 toimii esimiehenä. (Lahti 2017, 9, 21.) Kuviossa 1 on kuvattuna Lahden kaupungin organisaatiokaavio



KUVIO 1. Lahden kaupungin organisaatiokaavio 2016 (Lahti 2017,10.)

Tämä kehittämishanke toteutettiin henkilöstöpalveluissa, joka kuuluu kaupunginhallituksen toimialaan. Kuviossa 2 näkyy Lahden kaupungin henkilöstöorganisaatio toimialoittain.



KUVIO 2. Lahden kaupungin toimialakohtainen organisaatiokaavio (Lahti 2017,10.)

Kehittämishankkeen lopputuotos, Varhaisen tuen kurssi, tulee Lahden kaupungin kaikkien toimialojen esimiesten hyödyksi perehdytykseen. Kaikille yhteinäisen tiedon tuominen jokaiseen toimialaan yhtenäistää esimiesten toimintaa.

2.2 Kehittämishankkeen tausta

Kehittämishankkeen aiheen pohdintavaiheessa tiedusteltiin mahdollisuutta tehdä kehittämistyö yhteistyössä Lahden kaupungin henkilöstöpalveluiden kanssa. Lahden kaupungin organisaatiossa tullaan ottamaan käyttöön perehdytyksen sähköinen oppimisympäristö, jonka avulla henkilöstöä perehdytetään tulevaisuudessa kaupungin työkäytäntöihin ja toimintaohjeisiin. Sähköiseen oppimisympäristöön tullaan rakentamaan perehdytykseen liittyviä kokonaisuuksia muun muassa työhyvinvointi-, turvallisuus- ja palvelusuhdeasioista. Oppimisympäristön hyödyntäminen perehdytyksessä tulee yhdenmukaistamaan ja helpottamaan henkilöstön tiedonsaantia kaikille yhteisistä asioista. (Salmi 2015.)

Lahden kaupungin organisaatiossa käyttöön otettava sähköinen perehdytyksen oppimisympäristö on laaja kokonaisuus, josta kehittämishankkeen kohteeksi valikoitui työhyvinvoinnin osa-alueeseen kuuluva varhainen tuki esimiestyön näkökulmasta. Varhainen tuki valittiin yhteistyössä henkilöstöpalveluiden kanssa ensimmäiseksi sähköiseen oppimisympäristöön sopivaksi kurssiaiheeksi, koska siitä oli olemassa jo valmiiksi työhyvinvointipäällikön luoma Varhaisen tuen malli prosessikuvauksineen. Lisäksi aihe kiinnosti muutoinkin kehittämishankkeen tekijöitä, sillä molemmat tekijät työskentelevät esimiestehtävissä. Molemmat kehittämishankkeen tekijät kokivat, että varhainen tuki on tärkeä osa työyhteisön toimivuutta, sillä sen avulla lisätään työhyvinvointia työyhteisössä. Ahola (2011, 37) ja Nummelin (2008,104) korostavatkin, että työkykyä alentaviin asioihin on päästävä vaikuttamaan varhaisen tuen kautta ajoissa, jotta ongelmat eivät pääse

kasautumaan ja työntekijät sekä koko työyhteisö voivat entistä paremmin. Varhaisesta tuesta tulee olla työpaikoilla selkeät mallit, joiden mukaan toimitaan ja esimiehillä on merkittävä rooli niiden tietoisuuteen tuomiseksi.

Tässä kehittämishankkeessa kehitettiin sähköistä oppimisympäristöä perehdyttämisen tueksi yhteistyössä Lahden kaupungin henkilöstöpalveluiden kanssa. Kehitystyö aloitettiin Varhaisen tuen kurssin luomisella sähköiseen oppimisympäristöön. Kehittäminen jatkuu henkilöstöpalveluissa pitkäjänteisesti kehittämishankkeessa saatujen tulosten perusteella. Stenvallin ja Virtasen (2012, 83) mukaan kehittäminen voi olla pitkäjänteistä, mutta samalla projektinomaista kehittämistä, jossa yhtä osaa kerrallaan muokataan toimivaksi. Kehittämisen alussa toiminnalle määritellään tavoitteet, jonka jälkeen keskitytään arvioimaan saatuja tuloksia ja muokkamaan sitä kautta kehitettävää asiaa toimivammaksi. Myös Juutin (2016, 77) mukaan hyödyllinen kehittämistoiminta vaatii aikaa ja uutta ideointia. Toiminnan kehittäminen lähtee liikkeelle, joko uudesta ajatuksesta tai pulmasta, joka täytyy korjata. Kehittämistoiminnassa tulee kokeilla uusia toimintamalleja ja arvioinnin kautta kokemuksista voidaan oppia.

Tätä kehittämishanketta tehtiin työntekijälähtöisesti ja parannusinnovatiivisesti Lahden kaupungin esimiesten käyttöön. Stenvall ja Virtanen (2012, 96, 193) kuvaavat työntekijänäkökulmaista kehittämistoimintaa sellaiseksi, jossa työntekijä hyötyy kehitettävästä asiasta ja heillä on paljon tietoa sekä käyttäjäkokemuksia kehitettävään asiaan liittyen. Usein onnistuneimmat kehittämishankkeet ovat juuri työntekijälähtöisiä edellä mainituista syistä. Oleellista on, että työntekijät näkevät, että kehittämistyöstä on heille hyötyä ja merkitystä tulevaisuudessa. Maltillista kehittämistä voidaan kuvata parannusinnovaatioksi, jonka kautta voidaan kehittää vanhaa toimintamallia uudelleen tai luoda uusia toimintamalleja. Uusia toimintamalleja kehitetään tarkoituksenmukaisuus periaatteella ja niitä arvioidaan resurssien, tulosten ja vaikutusten näkökulmasta.

Kehittämishankkeen parannusinnovaatio liittyi tietotekniikan hyödyntämiseen perehdytyksessä. Mäkitalon ja Wallinheimon (2012, 10-11) mukaan

sähköisessä oppimisympäristössä työskentely on tulevaisuuteen suuntaava menetelmä, jonka avulla saadaan tehokasta ja nopeaa tiedonkulkua yksiköiden esimiehille. Sähköisessä oppimisympäristössä asioiden sisäistämistä pystytään myös testaamaan oppimisympäristöön muokattujen kysymysten avulla. Virtuaaliympäristökoulutukset antavat mahdollisuuden henkilöstön joustavaan kouluttamiseen ja ovat nykyään luonnollinen tapo toimia.

2.3 Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoite

Kehittämishankkeen **tarkoituksena** oli yhdenmukaistaa Lahden kaupungin varhaisen tuen perehdytystä esimiehille ja helpottaa heidän ajankäyttöään sähköisen oppimisympäristön avulla. Kehittämishankkeen **tavoitteena** oli luoda Lahden kaupungin sähköiseen oppimisympäristöön Varhaisen tuen kurssi ja kerätä siitä käyttäjäkokemuksia. Kurssi perehdyttää esimiehet Varhaisen tuen malliin, jolloin yhteiset käytännöt, tavoitteet ja ohjeet tulevat tutuiksi. Yhteisten toimintamallien hallitseminen lisää osaltaan esimiesten ja henkilöstön työhyvinvointia. Käyttäjäkokemuksien kerääminen tuotti tietoa Varhaisen tuen kurssin toimivuudesta ja auttoi Lahden kaupungin henkilöstöpalveluita kehittämään sähköistä oppimisympäristöä jatkossa.

3 TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMINEN

3.1 Työhyvinvointi ja esimiehen rooli työhyvinvoinnin edistäjänä

Sana työhyvinvointi koostuu kahdesta osasta, työ ja hyvinvointi. Ihmisen kokemus omasta hyvinvoinnistaan voidaan katsoa olevan osa työhyvinvointia. Työtyytyväisyys, eli kokemus siitä, että viihtyy ja onnistuu omassa työssään lisää omalta osaltaan ihmisen hyvinvointia. Työhyvinvointiin liittyvät asiat tulevat esiin yksilön työhön paneutumisen tasossa, sosiaalisessa vuorovaikutuksessa sekä yhtiötasolla tuloksellisuudessa ja tuotannon laadussa. (Järvinen 2011, 86; Suonsivu 2011, 42.)

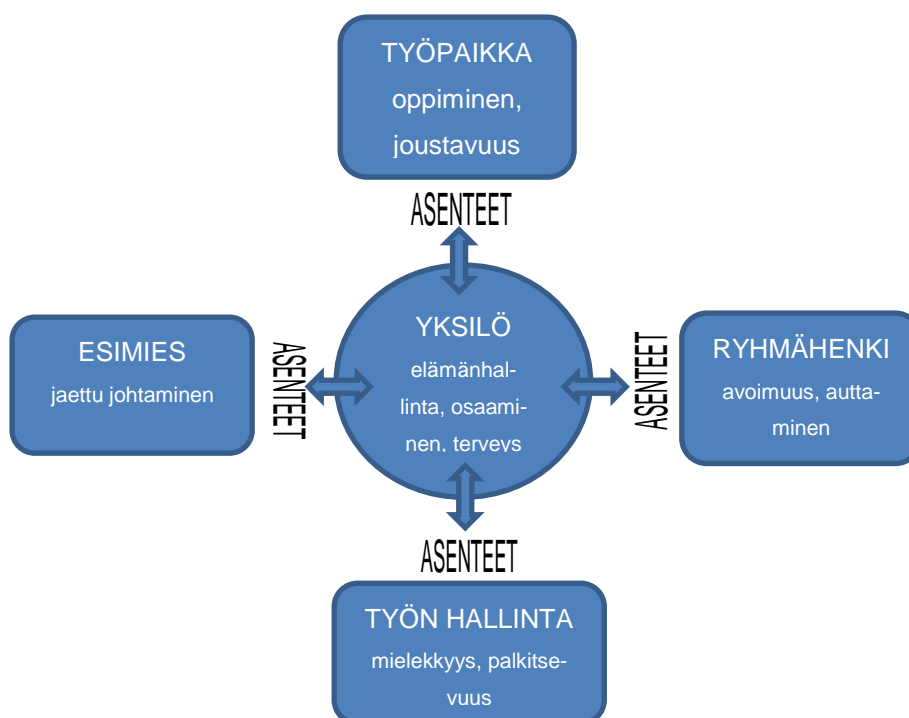
Laine (2013, 72) jaottelee työhyvinvoinnin koskemaan yksilöä itseään, organisaatiota ja yhteiskuntaa. Työntekijä itse määrittelee omaa työhyvinvointiaan tunnetilojensa mukaan. Organisaatiossa työhyvinvointia voidaan kartoittaa esimerkiksi sairauspoissaolojen ja sen tuomien kustannusten perusteella. Yhteiskunnan tasolla työhyvinvointia voidaan määritellä työurien jatkumisella ja kansantaloudella.

Otalan (2011, 195-196), Suosivun (2011, 42) sekä Stenvallin ja Virtasen (2012, 204) mukaan, mitä korkeampi ihmisen työhyvinvoinnin taso on, sitä parempia tuloksia työelämässä häneltä voidaan odottaa. Manka, Kaikkonen ja Nuutinen (2007, 6) näkevät, että työssään hyvinvoivat ihmiset kokevat työn imua, joka valjastaa heidät tarmokkuuteen, omistautumiseen ja työhön uppoutumiseen, minkä kautta he ovat hyviä tuloksen tekijöitä yrityksessä. Luukkala (2011, 31) kuvaakin työhyvinvointia psykologisena ilmiönä, joka perustuu työntekijän tunteeseen hyvästä työn tekemisestä. Kumpulainen (2013, 32-33) käyttää työhyvinvoinnin sijaan käsitettä hyvinvointi työssä, sillä hän näkee ihmisen kokonaisuutena, jonka työtä ja vapaa-aikaa ei voida erottaa toisistaan. Hyvinvointi työssä on kokonaisvaltaista työntekijän huomioimista.

Luukkalan (2011, 31) ja Kumpulaisen (2013, 188) mukaan työntekijän työhyvinvointi koostuu työn osaamisesta ja sopivasta vaatimustasosta. Työ-

hyvinvointia lisää onnistumisen kokemukset työstä sekä työn riittävä haasteellisuus. Jos kokemukset työn tekemisestä ovat negatiivisia ja vaatimukset oman osaamistason ylittäviä, seuraa siitä väsyminen työhön ja työhyvinvoinnin laskeminen. Jääskeläinen (2013, 18-19) puhuu Luukkalan ja Kumpulaisen tavoin työkyvyn tasapainosta, joka vaikuttaa työhyvinvointiin. Työkyvyn tasapainon järkkyminen aiheuttaa liiallista kuormitusta ja sitä kautta stressiä työntekijälle. Liian vaikeat tai haasteelliset tehtävät voivat johtaa stressitilaan ja tasapainon järkkymiseen.

Otala (2011, 195-196) näkee työhyvinvoinnin koostuvan fyysisen, henkisen ja sosiaalisen työympäristön ominaisuuksista. Fyysisillä ominaisuuksilla tarkoitetaan työn tekemiseen tarvittavia välineitä, itse työtilaa sekä sen ulkoista viihtyisyyttä. Henkinen työympäristö puolestaan näkyy työyhteisön kulttuurissa, sen arvoissa ja työilmapiirissa. Sosiaalisella työympäristöllä tarkoitetaan työpaikan ihmisten välistä vuorovaikutusta, kommunikaatiota ja ihmisten välisiä suhteita. Manka (2007,52) lisää Otalan jaotteluun vielä esimiehen roolin työhyvinvoinnissa sekä työntekijän omaan elämänhallintaan liittyviä elementtejä. Hän korostaa myös asenteiden merkitystä koettuun työhyvinvointiin. Kuviossa 3 määritellään työhyvinvointiin liittyviä elementtejä Mankaa (2007) mukaillen.



KUVIO 3. Työhyvinvoinnin elementit (Manka 2007, 52.)

Otalan (2011, 195) mukaan ennen kuin työntekijä on valmis oppimaan uutta ja kehittämään itseään sekä työtään, täytyy olosuhteiden olla siihen suotuisat. Työntekijän fyysiset, henkiset ja sosiaaliset alueet työympäristössä on oltava kunnossa, jotta uudistuminen on mahdollista. Myös Alhainen ym. (2011, 175) toteavat, että laadukasta työntekoa tuetaan parhaiten toimivalla työympäristöllä, jossa on selkeät tavoitteet ja missä kehitetään mielekkäitä rakenteita ja toimivaa vuorovaikutusta.

Työhyvinvoinnin ei pidä ajatella syntyvän itsestään, vaan se vaatii esimieheltä systemaattista johtamista, strategia-ajattelua ja työhyvinvoinnin jatkuvaa arviointia (Manka ym. 2007, 7). Myös Tarkkonen (2016, 201, 209) korostaa tutkimuksessaan organisaation johdon yhtenäisiä päämääriä työhyvinvoinnin turvaamiseksi. Jos yhteiset pelisäännöt ovat puutteellisia työhyvinvointi ajautuu ajalehtivaan tilaan, jossa puuttuvat johdonmukaisuus ja päämäärät. Ajalehtivassa tilassa työyhteisössä pystytään puuttumaan vain

yksittäisiin ongelmiin isompia kokonaisuuksia hahmottamatta.

Sekä Kumpulaisen (2013, 64) että Sinisammaleen (2011, 188) tutkimuksissa käy myös selvästi ilmi, että hyvällä esimiestyöllä on suuri vaikutus työssä jaksamiseen ja tätä kautta työssä viihtymiseen ja työhyvinvointiin. Esimiehen työtä hallitsee kiire ja ajanpuute, mikä onkin esimies- ja johtamistyössä haaste (Salminen 2006, 197). Työhyvinvoinnin tasapainoisuus vaatii esimieheltä kykyä reagoida ennakoiden sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin, jotka saattavat vaikuttaa työhyvinvointiin (Sinisammal 2011, 65). Esimiehen on huomioitava vahvasti henkilöstön mielipiteet ja kokemukset, sillä ne vahvistavat osaltaan työhyvinvointia (Stenvall & Virtanen 2012, 209, 213).

Työhyvinvoinnin kehittäminen on esimiehelle siis haastava tehtävä. Jotta haasteeseen pystytään vastamaan, on luotava suuri määrä toimivia kehittämismalleja työyhteisön käyttöön. Työhyvinvointia on lähestyttävä sekä yksilön, että yhteisön näkökulmasta ja liitettävä se vastuulliseen esimiestyöhön. (Manka 2007, 47.) Esimiehen ratkaisukeskeinen työote ylläpitää hyvää työilmapiiriä, jossa työ sujuu ja vaikeuksiin on helppo puuttua. Ristiriitatilanteissa työhyvinvointi vaarantuu ja esimiehen tehtävänä on pitää työntekijät kiinni työn maailmassa sekä muistuttaa perustehtävästä. (Hirvihuhta & Litovaara 2009, 122-123.) Jos työntekijä ei ole selvillä perustehtävästään, hänen työstään voi tulla epävarmaa ja tarkoituksetonta (Alhainen ym. 2011, 175).

Työhyvinvointiin vaikuttaa keskeisesti esimiehen tapa kohdella työntekijöitä. Jos esimies kohtelee kaikkia oikeudenmukaisesti, tasapuolisesti ja inhimillisesti, luo se työhyvinvoinnille suotuisan perustan (Kumpulainen 2013, 198.) Jaettu johtaminen edistää työhyvinvointia. Jaetussa johtamisen mallissa työyhteisön jäsenet kykenevät toimimaan saumattomasti yhteen ja ovat valmiita kehittämään itseään. Jaetun johtamisen edellytys on, että jokainen työntekijä saa arvostusta työstään ja kokee olevansa ainutlaatuinen. Tämän suuntainen toimintamalli auttaa työntekijää luomaan työstään mielekkään kuvan, joka tuottaa tekijälleen mielihyvää ja poistaa mahdollisia pulmia. (Juuti 2016, 16, 27.)

Jaettua johtamista korostavat myös Manka ym. (2007, 7) sekä Laine (2013, 30). Työhyvinvointia ei voida langettaa vain esimiehen vastuulle, vaan jokaisen työyhteisön jäsenen on kannettava vastuu omasta hyvinvoinnistaan ja työyhteisön toimivuudesta. Toimiva kumppanuussuhde työntekijöiden ja esimiehen välillä mahdollistaa hyvän vuorovaikutuksen, joka luo työhyvinvointia. Edellä mainitut tahot muodostavat yhteisvastuullisen näkökulman työhyvinvointiin. Laine (2013, 31) korostaa kuitenkin työnantajan vastuuta työhyvinvointiajattelun sisäistämisestä ja toimintamallien luomisesta esimerkiksi varhaiseen tukeen. Esimiehen vastuulla on toimintamallien käytännön soveltaminen.

Työnantajakäytännöillä onkin suuri vaikutus koettuun työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin kokemus on parempi silloin, kun työntekijä voi itse kehittää omaa työtään ja käyttää osaamistaan sekä ammattitaitoaan. Myös työyhteisön hyvä ilmapiiri ja kokemukset oikeudenmukaisesta kohtelusta vaikuttavat siihen, kuinka työhyvinvointi koetaan. Työnantaja voi vaikuttaa työhyvinvoinnin kokemiseen työkäytänteiden ja työsuunnittelun kautta. (Bryson, Forth & Stokes 2014, 13, 46.)

3.2 Perehdytys työhyvinvoinnin tukena

Työhön perehdyttäminen tarkoittaa laajasti kaikkea sitä toimintaa, joka tähtää työntekijän nopeaan ja tehokkaaseen työn aloittamiseen uutena työntekijänä tai pitkän tauon jälkeen. Perehdytyksen tarkoitus on kehittää työntekijän osaamista, työyhteisöä sekä toimintaympäristöä niin että työntekijä pystyy mahdollisimman nopeasti toimimaan työtehtävissään omatoimisesti. (Karjalainen 2010, 26.) Tasokas perehdyttäminen sisältää yhdessä sovittuja toimintamalleja ja käytänteitä, jotka tähtäävät työntekijän helppoon työn aloittamiseen. Hyvään perehdytykseen kuuluu myös työhön

opastus sekä toimintaympäristöön ja organisaatioon perehdytys. Perehdytyksen kannalta on oleellista se, että perehtyjä näkee työstään kokonaiskuvan. (Kupias & Peltola 2009, 19, 158.)

Jalava ja Uhinki (2007, 113) korostavat hyvien toimintatapojen ja tavoitteiden luomista perehdytykseen. Tavoitteiden luominen edellyttää organisaation lähtökohtien hyvää tuntemista. Ahosen (2015, 91,103) tutkielmassa korostuu myös toimintatapojen selkeyden vaatimus. Esimiehet kokivat muun muassa, että perehdytyksen kannalta on oleellista tietää, ketkä ovat esimiesten yhteistyötahoja sekä mistä tarvittava materiaali ja ohjeistus ovat löydettävissä. Esimiehet toivoivat myös, että perehdytyksen rakenteet ja tavoitteet olisivat organisaatiossa selkeitä.

Laki velvoittaa työnantajaa kertomaan uudelle työntekijälle tai pitkään työstä poissa olleelle työntekijälle riittävän ajoissa tarvittavat tiedot työn tekemisen onnistumisen kannalta ja perehdyttämään hänet työyhteisöön (Työturvallisuuslaki 2002/738, 14§, 17§). Työnantajalla on lain puitteissa myös velvollisuus järjestää työterveyshuolto. Perehdytyksessä tulee ottaa huomioon työntekijän työturvallisuus, terveys ja toimintakyky. Työntekijä tulee ohjata työhöntulotarkastukseen, jolloin pystytään selvittämään ajoissa esimerkiksi terveydelliset esteet työn tekemiseen. (Työterveyshuoltolaki 2001/1383, 1§, 10§.)

Perehdytys voidaan jakaa yleisperehdytykseen ja tehtäväkohtaiseen perehdyttämiseen. Yleisperehdytyksellä taataan kaikille organisaation työntekijöille samanlainen tieto organisaation yleisistä asioista, joita työntekijöiden on syytä työsuhteen alkaessa tietää. Yleiseen perehdyttämiseen sopii hyvin sähköisessä oppimisympäristössä luotu perehdytysmateriaali, mutta tämän ympärille on tarpeellista koota myös tehtäväkohtainen perehdytys, joka on hyvin suunniteltu ja organisoitu sekä siihen on nimetty vastuuhenkilö. Tehtäväkohtaisessa perehdytyksessä työntekijää ohjeistetaan tiettyä tehtävää varten. Tehtäväkohtainen perehdytys on yleisperehdytystä henkilökohtaisempaa ja siinä otetaan yleisperehdytystä enemmän huomioon työntekijän aikaisempi osaaminen ja perehtyneisyys työtehtävään. (Ketola 2010, 115-117.)

Malliperehdytystä voidaan soveltaa hyvin yleiseen perehdyttämiseen, eli niihin osa-alueisiin, jotka ovat yhtenäisiä koko organisaatiossa. Tällaisia asioita ovat laajasti työhyvinvointiin, työsuhteisiin ja organisaatioon liittyvät asiat. Malliperehdyttäminen sopii toimintatavaksi silloin, kun halutaan yhtenäistä, kaikille samaa perehdyttämisen tietoa. Tässä perehdyttämisen tavassa luodaan uusia toimintamalleja ja mallisuunnitelmia, joita käytetään perehdytyksen apuvälineenä. Hyvät ohjeet ja toimintatapojen mallinnus auttavat työhön perehtyjää ja tukevat häntä työn alkuvaiheessa. (Kupias & Peltola 2009, 38.)

Kupiaksen ja Peltolan (2009, 152) mukaan perehdyttämisprosessia ja sen käytänteitä on arvioitava säännöllisesti ja arvioinnin pohjalta on huomattava muutostarpeet. Jotta perehdytys voisi olla antoisaa, on perehtyjän oltava aktiivinen ja haluttava omaksua ja käsitellä uutta tietoa. Perehdytyksessä ei riitä se, että tulokkaalle kerrotaan uutta tietoa vaan tiedon sisäistämiseen tarvitaan perehdytyksen erilaisia keinoja.

Ketola (2010, 53) painottaakin työntekijän oppimaan oppimisen taitoja. Työntekijällä pitää olla motivaatiota ja taitoja käsitellä ja sisäistää uutta tietoa. Muuttuvan organisaation perusedellytys on se, että työntekijöiden oppimisen taitoja pidetään yllä. Stenvallin ja Virtasen (2012, 137) mukaan tarvitaan toimivaa tiedon ymmärtämistä ja jakamista, jotta organisaatio voisi toimia parhaalla mahdollisella tavalla. Tiedon jakamisen kannalta Ketola (2010, 146) näkee perehdytyksessä oleelliseksi työntekijän verkostoitumisen vanhempien työntekijöiden kanssa sekä perehtyjän oman aktiivisuuden kysyjänä ja asioiden selvittäjänä.

Jotta perehdyttäminen olisi onnistunutta ja sen vaikutukset olisivat toivotuja, pitää perehdytyksen täyttää kolme kriteeriä. Perehdytyksessä pitää olla suunnitelma, toteutus ja seuranta. Suunnitelma perehdytykselle tehdään jo ennen perehdyttämisen alkua ja osa toteutuksestakin voi alkaa jo ennen työntekijän työssä aloittamista. Perehdytyksen toteutus kulkee työntöön rinnalla ja samaan aikaan seurataan perehdytyksen vaikuttavuutta työntekijään. Seurannan kautta pystytään puuttumaan perehdytyksen epäkohtiin. (Ketola 2010, 117.)

Ketolan (2010, 115) mukaan hyvä perehdytys on avainasemassa uuden työntekijän kotoutumiseen yrityksessä. Uuden työntekijän ja työnantajan odotusten yhteensovittaminen ja työn tavoitteiden julkituominen auttavat uutta työntekijää työn joustavassa aloituksessa. Myös Peltokoski (2016, 36) tähdentää perehdytyksen merkitystä työssä viihtymiseen ja työhön sitoutumiseen ja tätä kautta työhyvinvointiin.

Myös Nummelinin (2008, 103) mukaan työhön perehdytyksellä on merkittävä rooli työhyvinvoinnissa. Jotta työntekijä saa mahdollisemman varhain kokemuksen siitä, että hän hallitsee työhönsä liittyvät vaatimukset, on hänellä oltava riittävät tiedot työn tekemisestä. Työyhteisöön onkin luotava käytännölliset toimintamallit ja käytänteet, jotka tukevat ja lisäävät ihmisten työhyvinvointia. Järvinen (2011, 86) näkee, että työntekijän huono työsuoritus tai negatiivinen käytös voivat johtua riittämättömästä perehdytyksestä. Hyvällä perehdytyksellä voidaan estää työuupumista, antaa tukea työntekijälle ja parantaa näin työhyvinvointia. (Järvinen 2011, 86.) Myös Flinkman (2014, 89-90) peräänkuuluttaa hyvää perehdyttämistä. Perehdyttäminen työhön auttaa vastuulliseen ja laadukkaaseen työn toteuttamiseen. Riittävän pitkä perehdyttämisyksikkö auttaa työntekijää kiinnittymään työtehtävään.

3.3 Varhainen tuki työhyvinvoinnin perustana

Varhainen tuki on työntekijän työkyvyn palauttamista ja työkyvyttömyyden ehkäisemistä. Toimenpiteet varhaiseen tukeen sovitaan työyksikössä yhteisesti. (Mäkinen 2013, 6.) Varhainen tuki nähdään inhimillisenä työnä ja siihen sisältyy eettisyyttä, ihmisen ymmärtämistä ja auttamisen halua. Siinä tukea annetaan tuen saajan ehdoilla, hänen subjektiivisuutta kunnioittaen ja arvostaen. Varhainen tuki on ammatillista toimintaa, mutta siinä on nähtävissä myös inhimillinen ote. (Kaukoluoto 2010, 218.)

Varhaisen tuen näkökulmasta työhyvinvointitoimintaa pitäisi tulevaisuudessa lisätä huomattavasti ja sen pitäisi olla nykyitä enemmän opastavaa sekä ennakoivaa. Työhyvinvoinnissa pitäisi kiinnittää huomiota ennen kaikkea työntekijän mielen hyvinvointiin, jolla vältettäisiin työntekijöiden loppuun palaminen tai työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyminen. Työntekijöiden ja esimiesten tulisi oppia näkemään hyvinvoinnin tärkeys ja puuttua epäkohtiin ajoissa. (Ojala 2011, 22-25.)

Työhyvinvointia pitää suunnitella yhteistyössä eri toimijoiden kesken. Työyhteisöllä on oltava toimivat keinot puuttua mahdollisimman varhaisessa vaiheessa tilanteeseen, jossa työyhteisön tuloksellisuudella tai laadulla on vaara laskea. Varhaista puuttumista tarvitaan myös silloin, kun työntekijän kokemus omasta hyvinvoinnistaan muuttuu negatiiviseen suuntaan. (Suonsivu 2011, 64; Ahola 2011, 37.) Varhaisen tuen prosessi alkaa työkyvyn uhkan tunnistamisesta ja sen puheeksi ottamisesta. Seuraavaksi pohditaan tukitoimia ja mitä muutoksia työssä tarvitaan, jonka jälkeen tarvittavat toimenpiteet toteutetaan. Toimenpiteiden vaikutuksia seurataan ja arvioidaan, minkä jälkeen prosessi päätetään. (Mäkinen 2013, 6.)

Varhaisen tuen ajattelumallin mukaan työpaikan esimiehillä pitäisi olla työhyvinvointiin niin sanottu proaktiivinen asenne. Proaktiivisuus on ennakoivaa toimintaa, jolla varmistetaan työntekijöiden mahdollisuus saada ohjausta ja tukea työhönsä mahdollisimman varhain omaan toimintaympäristöönsä. Proaktiivisen asenteen vastakohtana on toimintamalli, jossa tarjotaan työntekijälle apua ja tukea vasta kun hänellä on olemassa jo selvä ongelma, joka kaipaa selvittelyä. (Karjalainen 2010, 25.) Vaikka työyksikön toiminta olisi mahdollisimman hyvää ja tuloksellisuus kohdillaan, aina tulee tilanteita, joissa työyhteisössä kaikki ei suju suunnitelmien mukaan. Tällaisessa tilanteessa tulee esiin varhaisen tuen merkitys. Aktiivisella ja nopealla tilanteeseen puuttumisella voidaan selvittää ongelma ja palauttaa työntekijän toimintakyky. (Nummelin 2008, 128.)

Mankan ym. (2007, 20.) mukaan yksiköissä pitää olla vahvasti rakennettu varhaisen tukemisen malli, jonka ajantasaisuutta päivitetään jatkuvasti. Yhdessä sovitut pelisäännöt menettelytavoista helpottavat varhaisen tuen

aloittamista. Järvinen (2011, 84) puhuu myös toimivien toimintamallien luomisen puolesta, koska rakenteiden puutteet ja prosessin epävarmuus aiheuttavat suurimman osan työpaikkojen ongelmista. Mauru, Meretniemi ja Tuomila (2015) kysyvätkin osuvasti varhaiseen tukeen liittyviä kysymyksiä, jotka antavat kuvan yhteisten pelisääntöjen sekä nopean puuttumisen tarpeellisuudesta:

Entä jos meillä olisi pelisäännöt, joita kaikki tasapuolisesti noudattaisivat? Tietäisimme miten toimia, miten muut toimivat ja olisimme sitoutuneet yhteisiin käytäntöihin. Entä, jos puututtaisiin jos pelisääntöjä ei noudateta. Entä, jos johtaja ei myöskään sooloilisi vaan noudattaisi samoja pelisääntöjä kuin muutkin. (Mauru ym. 2015, 267.)

Maurun ym. (2015, 267) kysymyksistä heijastuu vaatimuksia niin esimiehelle kuin kaikille työyhteisön jäsenille. Kaukoluoto (2010, 219) näkeekin, että ihmisten välisessä työssä työskentelyn tulee olla tasa-arvoista, tasa-arvoistavaa ja voimaannuttavaa.

Varhainen tuki näyttäytyy henkilöstölle välittämisenä ja huolenpitona, ja se on jokaisen työntekijän oikeus ja velvollisuus (Nummelin 2008, 128). Työnantajalla on työturvallisuuslakiin vedoten velvollisuus tarkkailla, kuunnella ja tiedostaa työympäristössä olevia työhyvinvoinnin riskejä ja epäkohtia, sekä velvollisuus ryhtyä selvittämään niitä (Työturvallisuuslaki 2002/738, 28§). Työntekijällä on oikeus saada tukea tarvittaessa, mutta myös velvollisuus ottaa asia puheeksi, jos huomaa työyksikössään varhaisen tuen epäkohtia (Nummelin 2008, 130).

Keskiväli (2013, 89) sekä Manka ym. (2007, 21) korostavat myös työntekijän vastuuta ongelmatilanteiden esilletuomisesta. Keskivälin mukaan esimiehet ovat jopa riippuvaisia työntekijöiden aktiivisuudesta varhaisen tuen asioissa. Asiat pitää työyhteisössä ottaa esille hyvässä hengessä keskustellen. Kalliomaa ja Kettunen (2010, 66) näkevät, että työntekijöillä on oma vastuunsa varhaisesta tuesta, mutta esimies on kuitenkin viimekädessä vastuussa toimivan vuorovaikutuksen luomisessa työntekijän ja esimiehen välille. Varhainen tukeminen on vaikea prosessi ja vuorovaikutussuhteen luominen edellyttää esimieheltä asiaan keskittymistä ja paneutumista.

Esimiehen ja työntekijän välinen vuorovaikutus perustuu esimiehen aktiiviseen empaattiseen kuuntelemiseen sekä turvallisen ilmapiirin luomiseen. Kuunteleminen on yksinkertainen työkalu työntekijän sisäisten tunteiden ja tarpeiden paljastamiseen. Kuuntelemalla työntekijöiden ideoita esimies voi valmentaa ja tukea heitä innovatiiviseen työotteeseen. (Sharifirad 2013, 199, 209, 218.) Työhyvinvointiin liittyviä asioita voidaan työntekijän kanssa selvittää, varhaisen tuen näkökulmasta, niin pitkälle kuin laki yksityisyyden suojasta sallii. Laissa määritellään asioita henkilötietojen käsittelystä, työntekijälle tehtävistä testeistä ja tarkastuksista. Lisäksi laki määrittää seikkoja sähköpostiviestinnästä ja työn valvonnasta työpaikoilla. (Laki yksityisyyden suojasta 2004/759.)

Kaukoluoto (2010, 219) näkee, että varhainen tuki on vuorovaikutuksellista, toiminnallista ja monipuolisesti fyysis-psykkistä toimintaa. Siinä otetaan huomioon tuen saajan elämänolosuhteet ja tilanteet. Varhaisessa tuessa korostetaan asiakasnäkökulmaa ja mahdollistetaan matalan kynnyksen tuki. Turja, Kaleva, Kivistö ja Seitsamo (2012, 4, 59) näkevät, että varhaisella tuella on myönteinen merkitys työhyvinvointiin. Vaikeiden asioiden puheeksiottaminen helpottuu työyhteisössä, jossa esimiehet ovat koulutettuja varhaiseen tukeen ja varhaisesta tuesta on luotu yhteinen sovittu toimintamalli ja joissa keskustelu on avointa. Myös Keskiväli (2013, 88) toteaa, että varhaisen tuen avulla puheeksiottaminen helpottuu. Työntekijöiden yhdenvertaisuus paranee sekä asioiden systemaattinen käsittely helpottuu. Tämä kaikki vaikuttaa vahvasti työhyvinvointiin.

3.4 Sähköinen oppimisympäristö koulutuksen ja perehdytyksen välineenä

Sähköinen oppimisympäristö hyödyntää verkkoa oppimisessa ja koulutuksessa. Organisaatioissa työntekijöillä tulee olla mahdollisuus kehittyä työssä ja parantaa taitojaan. Koko henkilökunnalle suunnattujen kursien järjestämiseen ei kuitenkaan resursseista johtuen ole aina edellytyksiä. Virtuaaliopetus on tässä ajassa luonnollinen toimintatapa ja virtuaaliympäristössä järjestettävät koulutukset ovatkin mahdollisuus kouluttaa koko henkilöstöä joustavammin. (Mäkitalo & Wallinheimo 2012, 10- 11.) Teknologia mahdollistaa uusien sovellusten käytön, joiden avulla voidaan luoda innovatiivisia ratkaisuja informaation hallintaan ja tätä kautta kehittää työtä (Silfverberg 2007, 50).

Herrington, Reeves ja Oliver (2010, 22, 41) näkevät yhdessä Rosenin (2009, 23-24) kanssa, että sähköistä oppimisympäristöä suunniteltaessa tulee miettiä, miksi se luodaan ja mitä sillä halutaan saavuttaa. Sähköisen ympäristön tehtävien laadinnassa tulisi huomioida millaisia tietoja, taitoja ja asenteita halutaan välittää ja kuinka näitä voidaan soveltaa tosielämän kysymyksissä ja haasteissa. Monipuolinen ympäristö motivoi oppimaan ja hyvin laaditut tehtävät mahdollistavat opitun tiedon harjoittelun sekä käyttämisen. Myös Salmonin (2011, 33-35, 42) sekä Kupiaksen ja Peltolan (2009, 161) mukaan oppimisympäristön tulisi motivoida käyttäjiä ja lisäksi olla nopeasti sekä helposti käytettävissä. Ympäristön materiaalin tulisi olla käyttäjille riittävän haastavaa, muttei kuitenkaan liian vaikeaa. Kaikkien käyttäjien on päästävä käsiksi ympäristössä olevaan tietoon samalla tavoin. Dufvan (2014, 55) ja Haaparannan (2008, 197) tutkimuksessa tuli ilmi, että sähköistä oppimisympäristöä varten on oltava riittävä määrä laitteita, joilla oppimisympäristössä voidaan toimia. Tietokoneiden riittävyys on ensimmäinen edellytys teknologian hyödyntämiseen.

Rosenin mukaan (2009, 2009,12) sähköinen oppimisympäristö tulee suunnitella toimivaksi kaikkien sitä käyttävien henkilöiden tietokoneilla. Suunnittelussa on hyvä huomioida myös käyttäjien yksilöllisiä eroavaisuuksia tietoteknisessä osaamisessa. Myös Vepsäläinen (2013, 167-178) painottaa

tutkimuksessaan työntekijöiden tietoteknisten taitojen osuutta oppimiseen. läkkäiden ja tietoteknisiltä taidoilta heikkojen työntekijöiden kokemus työn hallinnasta vaikeutuu, sosiaaliset kontaktit vähenevät, oman työtahdin säätely vähenee sekä työn rasittavuus lisääntyy tietotekniikan lisääntymisen myötä. Nuoret ja tietoteknisiltä taidoiltaan hyvät työntekijät taas kokiivat hallitsevansa työnsä ja pystyvänsä käyttämään tietotekniikkaa sujuvasti oman työnsä kehittämiseen ja hallitsemiseen.

Samoin myös Viitala (2008, 205-206) ja Koponen (2008, 86-87) näkevät, että oman osaamisen kehittämiseksi työntekijän on hallittava työvälineensä tulevaisuuden tarpeita ajatellen. Työntekijöiden osaamista ja osaamisen kehittymistä on tuettava, ylläpidettävä ja arvioitava aktiivisesti organisaatioissa. Tekniikan on oltava tuttua, jotta oppimista sähköisessä oppimisympäristössä voi tapahtua. Tietoteknisiä taitoja enemmän Haaparanta (2008, 188) korostaa asenteita tietotekniikka kohtaan. Mitä myönteisemmin ihminen kokee tietotekniikan, sitä todennäköisemmin se innostaa häntä toimimaan tietotekniikan parissa. Tämä innostus saattaa saada aikaan jopa niin sanotun flow-kokemuksen.

Rosen (2009, 40, 46, 52) näkee, että työntekijän tietotekniikan osaamisen lisäksi käytettävyys on tärkeä elementti, koska käyttäjien tulee saada positiivinen kokemus oppimisympäristöstä. Sähköinen oppimisympäristö tarvitsee pohjaksi toimivan verkkosivuston, sillä oppimisympäristö on sen sisällä. Sähköisen oppimisympäristön sivuston tulee olla selkeä ja yksinkertainen, mutta riittävän informatiivinen. Käyttäjien tulee nopeasti etusivua katsomalla pystyä ymmärtämään sähköisen oppimisympäristöön luodun koulutuksen tavoite ja päämäärä, sillä ilman tätä ymmärrystä käyttäjät turhautuvat. Sähköisen oppimisympäristössä voidaan hyödyntää kuvia, ääntä ja videoita koulutusmateriaalien elävöittämiseksi. Mikäli näitä elementtejä käytetään elävöittämiseen, on huomioitava, ettei käytettävyys kärsi liian raskaista kuva-, ääni- tai videotiedostoista.

Käyttäjät tekevät sähköisen oppimisympäristön koulutuksen tehtävät usein tietokoneella työpisteellään, jolloin häiriötekijät saattavat helposti keskeyt-

tää tehtävien tekemisen. Koulutuksen kokonaisuus tulisikin jakaa sekä pituudeltaan että ajallisesti sopivan mittaisiin vaiheisiin, jolloin niiden läpikäyminen mahdollistuu keskeytyksistä huolimatta. Liian laajat kokonaisuudet myös väsyttävät käyttäjän, siksi vaiheistaminen ja ajankäyttö on huomioitava koulutuksen suunnittelussa. Kun koulutuksen sisältö on sopivasti vaiheistettu, käyttäjä pystyy itse säätelemään omaa keskittymistään aiheeseen ja tarvittaessa jakamaan sisällön läpikäymisen useammalle päivälle. (Rosen 2009, 148-149.)

Rosenin (2009, 54, 58) mukaan sähköisen oppimisympäristön koulutuksessa on tärkeää olla palautejärjestelmä, jolla varmistetaan koulutuksen tehokkuus sekä huolehditaan sen laadusta. Hyvin toimivaan sähköiseen oppimisympäristöön vaaditaan hyvää oppimateriaalia ja oppijan kokemuksista välittämistä. Oppimisympäristön luojien tulee tiedostaa, kuinka vaikuttava ympäristö laaditaan sekä millaisia eroavaisuuksia on luokkahuone-
muotoisen ja sähköisen oppimisympäristön välillä. Kokemus ja näkemys erilaisista lähestymistavoista auttaa sähköisen oppimisympäristön laadinnassa ja pienentää epäonnistumisen riskejä.

Koponen (2008, 201, 205) näkeekin, että kehitettäessä sähköiseen oppimisympäristöön hyödyllisiä käytäntöjä ja prosesseja, tarvitaan yhteistyötä eri toimijoiden välillä. Sähköisen oppimisympäristön täytäntöön paneminen vaatii sekä oppimisympäristön opiskelijoiden, opettajien sekä tietotekniikan, että hallintohenkilökunnan yhteistoimintaa. Kuitenkin ennen kuin sähköiseen oppimisympäristöön voidaan siirtyä, tarvitaan muutosta asenteissa, tavoissa ja normeissa paitsi yksilötasolla myös toimielintasolla.

Rosen (2009, 3-4, 159-161) näkee sähköiseen oppimisympäristöön siirretyn koulutuksen hyötynä saatavuuden ja toistettavuuden sekä yhdenmukaisuuden kaikille työntekijöille. Sähköinen oppimisympäristö on aina valmiina käytettäväksi ja työntekijät pystyvät sen avulla palauttamaan mielellensä käsiteltyjä asioita. Kaikkea oppimaansa ei tarvitse muistaa ja osata, kun sähköisestä oppimisympäristöstä työntekijät löytävät tiedon juuri silloin, kun sitä tarvitsevat. Sähköisellä oppimisympäristöllä pystytään koh-

dentamaan koulutusta ajankohtaisiin organisaation kannalta tärkeisiin asioihin. Koulutuksen läpikäyneiden tietämystä voidaan yksinkertaisesti ja helposti mitata testin avulla. Testi pitää koulutuksen suorittajan huomion yllä ja pakottaa opitun tiedon käsittelyyn kysymysten avulla. Myös Kupias ja Peltola (2009, 154, 161) näkevät tietotekniikan hyvänä puolena sen, että tieto saavuttaa kaikki työntekijät samanlaisena ja tiedon sisäistämistä voidaan sähköisessä ympäristössä arvioida testikysymysten avulla.

Ketolan (2010, 117) mukaan tietotekniikan avulla voidaan toteuttaa luontevasti perehdytystä erilaisilla perehdytykseen luoduilla ohjelmilla. Ketolan ajatusta tietotekniikan hyödyllisyydestä perehdytyksessä tukee myös Aho-sen (2015, 94-103) tutkimus, jossa esimiehet kokivat, että perehdytysmateriaalin on oltava helposti ajan tasalla pidettävää ja yhtenäistä. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi sähköisen perehdyttämiskansion tai oppimisympäristön avulla. Valmiilla perehdyttämisen tukimallilla perehdytys tapahtuu luontevasti ja perehtyminen on aktiivista. Tietotekniikan avulla perehdyttämisestä saadaan järjestelmällistä ja aikaa säästävää.

Kupias ja Peltola (2009, 154, 161) näkevät, että organisaation verkkosivujen pitäisi olla helposti hyödynnettävissä perehdytykseen. Perehtyjälle voidaan antaa lukutehtäviä, joiden tarkoituksena on tuoda esille perehdytyksessä tärkeiksi koettuja asioita sekä tuoda perehtyjälle ilmi oman osaamisensa taso. Lukutehtävien tavoitteena on saada perehtyjä kiinnostumaan keskeisistä asioista ja ottamaan niistä enemmän selvää. Lukumateriaalin luettuaan perehtyjää voidaan lisäksi pyytää vastaamaan kysymyksiin, joiden avulla perehtyjää voidaan auttaa ymmärtämään ja sisäistämään materiaalissa esiin tulleita asioita. Kysymysten avulla uusi työntekijä saa itselleen palautetta siitä, miten hän on onnistunut perehdytyksessään ja mihin asioihin on mahdollisesti vielä palattava. Ketola (2010, 152) näkee kuitenkin, että pelkästään tietoverkossa tapahtuvaan perehdytykseen on suhtauduttava varovasti. Vaarana on se, että perehdytys jää helposti liikaa työntekijän vastuulle, jolloin työntekijän oma aktiivisuus tiedon hankinnassa korostuu.

4 TOIMINTATUTKIMUS KEHITTÄMISMENETELMÄNÄ

4.1 Toimintatutkimus kehittämisen lähestymistapana

Lähestymistapana tässä kehittämishankkeessa oli toimintatutkimus, jossa tietoa tuotetaan käytäntöjen kehittämiseksi. Toimintatutkimuksessa suunnitellaan sekä kokeillaan uusia toimintatapoja ja sen sisällä oleva tutkimus- ja kehittämisprojekti on rajattu ajallisesti (Heikkinen 2007, 16-17). Toimintatutkimukselle ominainen piirre on se, että sitä tehdään yhdessä tutkittavien kanssa ja tarkoitus on muuttaa tutkittavien maailmaa parempaan suuntaan. Toimintatutkimus perustuu aina siis tutkijan ja tutkittavien yhteistoimintaan, heidän välisiin yhteisiin sopimuksiin ja sääntöihin. (Kuusela 2005, 53.)

Toimintatutkimuksen tarkoituksena on todellisuuden muuttaminen tutkimalla sitä ja tutkia todellisuutta muuttamalla sitä. Päämääränä on saavuttaa käytännön hyötyä ja lisätä käyttökelpoista tietoa sekä hyödyntää sitä. Toimintatutkimuksen avulla asiantuntijuus kehittyy käytännöllistä osaamista ja tietoa lisäämällä. Toimintatutkimus tuo esiin ja tutkii kausaalisuhteita (syysuhde) sekä ihmisten tarkoituksia ja päämääriä. (Heikkinen 2007, 22; Metsämuuronen, 2006, 102.) Toimintatutkimukselle ominaista on tilannesidonnaisuus, yhteistyö, osallisuus ja oman toiminnan reflektointi (Metsämuuronen 2006, 102). Toimintatutkimuksen tutkimusprosessi on harvoin tarkasti ennalta suunniteltu, vaan se etenee prosessin aikana tehtyjen havaintojen pohjalta (Toikko & Rantanen 2009, 30).

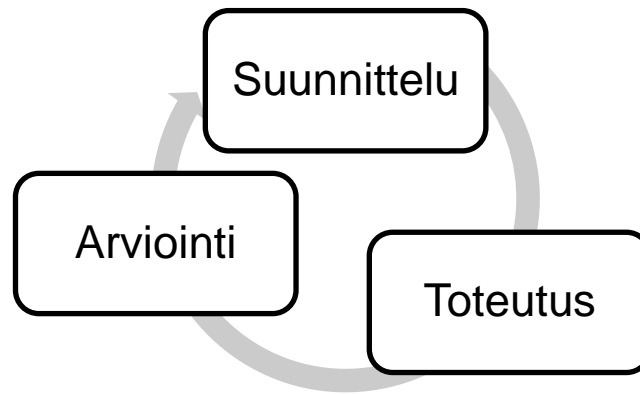
Toimintatutkimus voi lähteä monista eri lähtökohdista käsin: teknisistä, käytännöllisistä tai toimintaympäristön liittyvistä epäkohdista tai muutospaineista. Tekniset toimintatutkimukset lähtevät liikkeelle usein työntekijöiden ulkopuolelta, esimerkiksi koulutustarpeista tai kehitysyhteistyöprojekteista. Käytännöllisissä toimintatutkimuksissa työntekijän halutaan havahtuvan omaan toimintaansa herättämällä tietoisuutta asioista ja käytännöistä. Toimintaympäristössä tapahtuvassa toimintatutkimuksessa työntekijät pyrkivät itse parantamaan omaa ympäristöään.

Toimintatutkimus lähtee usein liikkeelle arkipäiväisestä ongelmasta. Ongelmaa luonnehditaan ja arvioidaan. Tämän jälkeen mietitään yhteistyökumppanit toimintatutkimukselle ja etsitään jo olemassa olevaa tutkimustietoa aiheesta. (Metsämuuronen 2006, 104-105.)

Toimintatutkimuksen suunnitteluvaiheessa päätetään kehittämishankkeen aikataulusta, aineiston hankintamenetelmistä ja aineiston käsittelytavasta. Tutkimusongelmat mietitään myös suunnitteluvaiheessa, mutta prosessin aikana ne täsmentyvät. Kehittämisprosessin aikana voi nousta esiin uusia tutkimuskysymyksiä ja siksi liika kysymyksien asettelun rajaaminen ei kannata. Vaikka suunnitelmaan saattaa tulla toiminnan aikana muutoksia, kehittämishankkeen onnistumisen kannalta suunnitelman tekeminen on kuitenkin tärkeää. (Huovinen & Rovio 2007, 96-97.)

Toimintavaihe alkaa keskustelemalla kehittämissprosessin osapuolten odotuksista ja sopimalla yhteiset selkeät säännöt toiminnalle. Yhteisön toimintakulttuuri on otettava huomioon kehittämissprosessissa ja sopeutettava toiminta siihen. Tämä ei kuitenkaan tarkoita toiminnan kehittämisenäkökulman unohtamista. Jotta kehitystä tapahtuisi, on prosessiin osallistujien pystyttävä avoimeen reflektioon. (Huovinen & Rovio 2007, 102-104.)

Toimintatutkimuksen aiheen kehittyminen tapahtuu arviointivaiheessa. Toimijoiden näkemykset ja ajattelu vievät kehitystä eteenpäin ja se johtaa oppimiseen. Arvioinnin oppimisen tulos johtaa takaisin toimintaan ja taas uudelleen arviointiin. Tällaista kehittämisen mallia kuvataan spiraalimaiseksi prosessiksi. Spiraalimallisessa kehittämissprosessissa on useita peräkkäin kulkevia kehiä ja kehittämistoimintaa ajatellaan jatkuvana prosessina. (Toikko & Rantanen 2009, 66-67.) Toimintatutkimuksen spiraalimallissa suunnittelu, toiminta ja arviointi lomittuvat, eikä niitä voi erottaa toisistaan. Sykliä määrällä ei ole merkitystä, vaan olennaista on tutkivan työotteen omaksuminen työn tekemiseen. (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2007, 80-82.) Toimintatutkimuksella ei pyritä saamaan aikaan absoluuttista totuutta vaan tutkimustulos kuvastaa tämän hetkistä tilannetta ja mahdollistaa edelleen kehittymisen (Toikko & Rantanen 2009, 67). Kuviossa 4 näkyvät kehittämishankeprosessin syklit.



KUVIO 4. Kehittämishankeprosessin syklit Heikkinen, Rovio & Kiilakoskea (2007, 80-82) mukailleen.

Tämä kehittämishanke on lähtenyt liikkeelle Lahden kaupungin henkilöstöpalveluiden halusta tehdä teknisiä uudistuksia perehdyttämiseen. Toimintatutkimukselle ominaisella tavalla tässä kehittämishankkeessa suunniteltiin, toteutettiin, kokeiltiin ja arvioitiin esimiesten varhaisen tuen perehdytykseen uutta toimintatapaa, sähköistä oppimisympäristöä. Toimintatutkimuksen haluttiin palvelevan esimiehiä, siksi heidät osallistettiin pilottikoeluun, joka mahdollisti esimiehille vaikuttamisen sähköisen oppimisympäristön kehittämiseen. Valmis Varhaisen tuen kurssi palvelee esimiehiä jatkossa perehtymisessä varhaisen tuen eri tilanteisiin ja toimintamalleihin sekä auttaa heitä ajankäytössä ja edistää näiden asioiden kautta työhyvinvointia.

Yhteistyössä Lahden kaupungin henkilöstöpalveluiden edustajien kanssa kehittämistyön kannalta keskeisimmiksi kysymyksiksi nousivat:

- Miten luodaan sähköiseen oppimisympäristöön toimiva Varhaisen tuen kurssi?
- Millaisena Lahden kaupungin eri toimialojen esimiehet kokevat Varhaisen tuen kurssin sisällön ja siihen käytetyn työajan?
- Miten sähköinen oppimisympäristö toimii teknisesti?

4.2 Kehittämishankkeen tiedonkeruumenetelmät

Toimintatutkimuksen tiedonkeruumenetelmät voivat olla joko laadullisia tai määrällisiä. Laadullisia menetelmiä ovat muun muassa havainnointi, tutkimuspäiväkirja tai haastattelu. Määrällisenä menetelmänä voidaan käyttää esimerkiksi kyselylomakkeita ja sen pohjalta kerättyä aineistoa. (Huovinen & Rovio 2007, 104.)

Tämän kehittämishankkeen tiedonkeruumenetelmänä oli toteutuksen eri vaiheissa käydyt toimijoiden väliset keskustelut työn etenemiseen liittyvistä asioista. Työn sen hetkistä tilannetta tarkasteltiin, sisältöä arvioitiin ja kehittämiskohteita sekä toimijoiden näkemyksiä nostettiin esiin. Keskusteluiden pohjalta nousseista asioista sovittiin uudet tavoitteet, jotka loivat pohjan seuraavalle keskustelulle. Toimijoiden välisistä keskusteluista kirjattiin muistiot kehittämishankkeen tekijöiden toimesta. Myös Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2014, 61) mukaan toimijoiden väliset keskustelut ovat yleisesti käytetty laadullinen menetelmä toimintatutkimuksen tekemisessä. Keskustelut jatkuvat läpi koko kehittämisprosessin ja niissä tuodaan esiin tavoitteita, näkemyksiä ja toimintaa. Jokainen keskustelu luo pohjan seuraavalle keskustelulle.

Kehittämishankkeen tekijät pitivät kehittämishankkeen aikana myös sähköistä tutkimuspäiväkirjaa, joka kokosi toimijoiden välisissä keskusteluissa esiin nousseet huomiot, ideat ja päätökset. Huovinen ja Rovio (2007, 106-107) näkevät, että tutkimuspäiväkirja on hyvä apuväline, kun tiedonkeruumenetelmänä käytetään toimijoiden välisiä keskusteluita. Tutkimuspäiväkirjaan voidaan merkitä keskusteluissa esille tulleet havainnot, aineistot ja niiden pohjalta nousseet ajatukset kehittämis ehdotuksiksi. Sähköistä tutkimuspäiväkirjaa voidaan myös hyvin soveltaa aineiston analysoinnissa ja tutkimusraportin kirjoittamisessa.

Kehittämishankkeen tiedonkeruumenetelmänä käytettiin myös ryhmämuotoista teemahaastattelua, joka on Eskolan ja Vastamäen (2007, 25,27) sekä Vilkan (2007, 100) mukaan avointa ja keskustelunomaista haastattelua. Teemahaastattelussa kysymyksiä ei ole laadittu etukäteen, vaan

haastattelua varten on mietittynä ilmiö tai teema, joka vastaa tutkimusongelmaan tai viitekehukseen. Haastattelijan tehtävänä on pitää keskustelu sovitussa aiheessa ja tehdä tarkentavia kysymyksiä. Teemahaastattelu voidaan toteuttaa joko yksilö- tai ryhmähaastatteluna, ryhmähaastattelussa korostuu haastattelijan kyky saada kaikki haastateltavat osallistumaan haastatteluun jakamalla puheenvuoroja (Vilkkä 2007, 103.)

Huovisen ja Rovion (2007, 111) mukaan ryhmämuotoisessa haastattelussa tietoa ja kokemuksia saadaan yhtä aikaa useammalta haastatteluun osallistujalta. Ryhmässä asioiden jakaminen muistuttaa muita ryhmään osallistuvia omista samansuuntaisista kokemuksistaan tai ristiriitaisista kokemuksista, joita ryhmässä voidaan vertailla. Hirsjärvi, Remes ja Saja-vaara (2009, 205) pitävät ryhmähaastattelun hyvänä puolena muiden haastateltavien tukea esimerkiksi muistin varaan rakentuvista asioista.

Tähän kehittämishankkeeseen ryhmämuotoinen teemahaastattelu valittiin tiedonkeruumenetelmäksi juuri kokemusten jakamisen ja keskustelun näkökulmasta. Haastattelun avulla kerättiin kokemuksia ja tietoja varhaisen tuen tilanteista Lahden kaupungin työhyvinvointivaltuutetulta. Haastateltavat valikoituivat haastatteluun oman asiantuntemuksensa ja kokemuksensa kautta. Teemahaastattelun tarkoituksena oli saada tietoon työhyvinvointivaltuutettujen näkemyksiä siitä, mitä asioita varhaisesta tuesta pitäisi oppimisympäristössä esimiehiltä testata. Tavoitteena haastattelussa oli luoda luottamuksellinen ja avoin keskustelu, jossa jokaisen henkilökohtainen mielipide saataisiin esiin. Haastattelijoina toimivat molemmat kehittämishankkeen tekijät.

Edellä mainittujen tiedonkeruumenetelmien lisäksi kehittämishankkeessa kerättiin tietoa testiryhmältä, jonka jäsenet kommentoivat ja testasivat sähköisen oppimisympäristön Varhaisen tuen kurssin ensimmäistä versiota. Testiryhmältä haluttiin saada tietoa Varhaisen tuen kurssin toimivuudesta sen hetkisessä tilanteessa sekä heidän mielipiteitään ensimmäisen version ulkomuodosta ja sisällöstä. Testiryhmän tapaamisen vetäjinä toimivat molemmat kehittämishankkeen tekijät.

Lopullisesta Varhaisen tuen kurssin versiosta saatiin käyttäjäkokemuksia palautekyselyn avulla pilottikokeiluryhmältä. Toikko ja Rantanen (2009, 100-101) näkevät, että kehittämishankkeessa voidaan hyödyntää osallistavaa kokeilevaa toimintaa, jossa kehittämistoimintaan osallistuvat käyttäjät vievät kokeilun todellisiin toimintaympäristöihin testattavaksi. Kokeilevassa toiminnassa kehittämistyön tuloksia kokeillaan, arvioidaan ja muokataan. Kokeilevassa toiminnassa huomioidaan kokeilijoiden välitön kokemus testattavasta asiasta esimerkiksi pilotoinnin avulla, jolloin kokeilua suorittaa vain tietty kohderyhmä. Pilotoinnin jälkeen heiltä kerätään palaute, jonka pohjalta kehitettävää asiaa voidaan uudelleen muokata ja ottaa laajempaan käyttöön.

Myös Silfverberg (2007, 47) näkee oleellisena kehittämishankkeen kohteiden suunnitelmallisen osallistamisen kehittämistyöhön. Lähtökohtana tulee olla hyödynsaajan intressien ja asiantuntijoiden yhteistyö. Tämän kehittämishankkeen pilotoinnin palautekysely toteutui sähköisenä kyselynä, johon pilottiin osallistuneet esimiehet vastasivat heti oppimisympäristössä toimimisen jälkeen. Sähköinen palautekysely osana oppimisympäristöä nähtiin luonnollisena tiedonkeruumenetelmänä välittömän palautteen saamiseksi.

Vilkan (2007, 84) mukaan kyselylomakkeessa olevien kysymysten on vastattava käytettyyn viitekehukseen ja tavoitteeseen. Kysely voidaan toteuttaa, joko monivalintakysymyksinä, avoimina kysymyksinä tai skaaloihin perustuvina kysymyksinä. Kyselylomake on hyvä testata etukäteen pienellä kohdejoukolla. Myös Hirsjärvi ym. (2008, 190) painottaa kyselyn kysymysten huolellista miettimistä. Jos kysely on tarkkaan mietitty, on sen analysoiminen ja tulosten kokoaminen helppoa esimerkiksi tietokoneohjelmiston avulla. Standardoidussa kyselyssä kaikilta kyselyyn vastaajilta kysytään sama kysymys täsmälleen samassa muodossa. Kyselyn hyvänä puolena on, että se voidaan tehdä monelle henkilölle yhtä aikaa eikä vastaajaa tunnusteta. Toisaalta ei voida tietää vastaajien motivoituneisuuden tasoa vastaamiseen tai miten onnistuneita laaditut kysymykset olivat.

Tässä kehittämishankkeessa palautekyselyn kysymykset oli standardoitu ja laadittu monivalintakysymyksiksi. Kaksi ensimmäistä kysymystä olivat vain monivalintakysymyksiä, seuraaviin kysymyksiin vastattiin joko kyllä tai ei ja niitä oli mahdollisuus tarkentaa avoimesti. Viimeinen kysymys, joka koski kehittämisehdotuksia, oli täysin avoin kysymys. Kehittämishankkeen palautekysely testattiin toimijoiden välisessä neuvottelussa ennen pilotoinnin alkua.

Toikko ja Rantanen (2009, 141-142) näkevät, että kehittämishankkeissa monipuolinen tiedonkeruumenetelmien käyttö on tarkoituksenmukaista syvemmän ja laajemman ymmärryksen lisäämiseksi. Kehittämishankkeessa tietoa voidaan kerätä joko suoraan toiminnasta tai toiminnan kehittämiseksi pidettävien keskusteluiden kautta. Näitä molempia tapoja voidaan lähestyä joko tietoperusteisesti tai tulkinnallisista lähtökohdista käsin. Toikko ja Rantanen (2009, 141) kuvaavat tätä tiedonkeruun nelikentän avulla. Kuvioon 5 on kerätty tämän kehittämishankkeen tiedonkeruumenetelmät nelikenttää hyödyntäen.

	Faktatieto	Tulkinnallinen näkökulma
Toimintaa kuvaava	Toimijoiden välisten keskustelujen päätökset	Teema-haastattelu
Konkreettinen toiminta	Muistiot, Tutkimuspäiväkirja, Palautekysely	Testiryhmä, Pilottiko-keilu

KUVIO 5. Tiedonkeruun nelikenttä Toikka ja Rantasta (2009, 141) mukailten

Tässä kehittämishankkeessa tiedonkeruumenetelmiä on käytetty monipuolisesti hyödyntäen sekä faktaan perustuvaa tietoa, että tulkinnallista näkökulmaa asioihin. Aineistoa on kerätty suoraa konkreettisen toiminnan kautta osallistaen kehittämishankkeen kohderyhmää kehittämistyöhön. Toimintaa kuvaavaa aineistoa saatiin eri toimijoiden välisten keskustelujen avulla.

Toikon ja Rantasen mukaan (2009, 168) kehittäjän on pystyttävä perustelemaan tiedonkeruumenetelmien valinta. Heikkilä, Jokinen ja Nurmela (2008, 109) näkevät, että jokaisella menetelmällä on omat hyvät ja huonot puolensa, mutta mietittävä on, saadaanko valituilla menetelmillä riittävästi työkaluja kehittämiseen. Tämän kehittämishankkeen tiedonkeruumenetelmät ovat sopineet kehittämisen kohteen toteutukseen ja arviointiin. Toteutukseen on käytetty teemahaastattelua sekä testiryhmältä saatua palautetta ja arviointiin pilottikokeilun palautekyselyä. Sekä toteutukseen että arviointiin käytettiin toimijoiden välisiä keskusteluja, niistä tehtyjä päätöksiä, muistioita ja päiväkirjaa.

5 VARHAISEN TUEN KURSSIN LUOMINEN

5.1 Suunnitteluvaihe ja aikataulutus

Kehittämishanke lähti liikkeelle yhteydenotolla Lahden kaupungin henkilöstöpalveluihin puhelimitse sekä sähköpostitse. Kehittämishankkeen suunnitteluvaiheessa sovittiin kehittämistyön aihe sekä hankkeen yhdyshenkilöt Lahden kaupungin henkilöstöpalveluiden sekä Lahden tietotekniikan kanssa. Lisäksi sovittiin tekemisen aikataulusta ja yhteisistä toimintatavoista sekä Lahden kaupungin henkilöstöpalveluiden edustajien odotuksista.

Suunnitteluvaiheessa tutustuttiin Lahden kaupungin Varhaisen tuen malliin ja prosesseihin sekä sähköisen oppimisympäristön teknisiin ominaisuuksiin ja mahdollisuuksiin. Kehittämishankkeen tekijät, henkilöstöpalveluiden sekä tietotekniikan edustajat olivat motivoituneita vastavuoroiseen työskentelyyn ja palautteen antamiseen sekä vastaanottamiseen kehittämistyön eri vaiheissa. Kuvio 6 kuvaa kehittämishankkeen aikataulua, ja siinä on kuvattu hankkeen suunnittelun ja toteutuksen vaiheet aikajärjestyksessä.



KUVIO 6. Kehittämishankkeen aikataulu

Kehittämishankkeen suunnitteluvaihe eteni syksystä 2015 kevääseen 2016. Suunnitteluvaihe sisälsi yhteistyösopimuksen toimeksiantajan kanssa, aihe-seminaarin, suunnitelmaseminaarin, tietoperustan rakentamista sekä tiedonkeruumenetelmistä päättämisen.

5.2 Kehittämishankkeen toteutusvaihe

Lahden kaupungilla on käytössä sähköinen tiedonkulun väline intranet, jonka Microsoft SharePoint 2013 palvelinohjelmistoon perehdytyksen sähköisen oppimisympäristön Varhaisen tuen kurssi rakennettiin. Ensimmäisessä vaiheessa työhyvinvointipäällikön aikaisemmin luomat varhaiseen tukeen liittyvät asiatekstit ja prosessikuvaukset jaettiin neljään osaan (moduuliin) testimateriaalin sisällön jäsentämiseksi. Lukumateriaalia tiivistettiin ja prosessikaaviot haettiin Lahden kaupungin Intranetistä, minkä jälkeen koko oppimisympäristön sisältö muokattiin PowerPoint-dioiksi.

Varhaisen tuen kurssin testikysymyksiä varten haluttiin asiantuntijakokemuksia varhaisen tuen käytännöistä. Asiantuntijoiksi valittiin Lahden kaupungin työhyvinvointivaltuutetut, joilla on kokemusta varhaisesta tuesta eri toimialoilta. Työhyvinvointivaltuutetut kutsuttiin yhteiseen tapaamiseen, joka järjestettiin Lahden ammattikorkeakoulun tiloissa. Haastatteluun kutsuttiin kaikki Lahden kaupungin viisi työsuojeluvaltuutettua, heistä neljä osallistui haastatteluun. Tapaaminen toteutettiin ryhmämuotoisena teemahaastatteluna, joka pohjautui Lahden kaupungin varhaisen tuen toimintamalliin. Teemahaastattelu oli vapaamuotoinen, keskustelunomainen tilaisuus, jossa työsuojeluvaltuutetut saivat tuoda esiin kokemuksiaan varhaisesta tuesta. Teemahaastattelu dokumentoitiin videoimalla, jotta käsiteltyihin teemoihin voitiin palata myöhemmin testikysymyksiä luotaessa. Haastattelua ei litteroitu vaan päätelmät testikysymysten aiheista tehtiin suoraa videotallennetta hyödyntäen.

Hirsjärven ym. (2008, 219) mukaan aineistoa voidaan analysoida ymmärtämiseen pyrkivällä menetelmällä, jossa aineistosta tehdään päätelmiä jotka vastaavat tutkimusongelmaan. Tämän teemahaastattelun keskustelussa esiin nousseet teemat kirjattiin ylös ja sieltä poimittiin asiat, jotka vastasivat sähköisen oppimisympäristön Varhaisen tuen kurssin kehittämiseen. Haastattelun teemat puhuttivat työsuojeluvaltuutettuja paljon ja he kokivat yhteisten toimintamallien luomisen ja niihin perehtymisen erityisen tärkeänä tekijänä varhaisen tuen ja työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Teemahaastattelussa nousi esiin asiantuntijoiden näkemys siitä, että jokaisen Lahden kaupungin esimiehen pitää olla hyvin perillä varhaisen tuen prosesseista ja erityisesti esimiehen roolista näissä prosesseissa. Haastattelun jälkeen kehittämishankkeen tekijät järjestivät esiin tulleet asiat ilmiöiksi ja tulkitsivat haastateltavien vastauksia. Analysoinnin tulosten perusteella laadittiin Varhaisen tuen kurssin testiin case-tyyppiset testikysymykset, jotka pohjautuvat varhaisen tuen prosessien eri vaiheisiin ja esimiehen rooliin prosesseissa.

Testimateriaalin ja testikysymyksien valmistuttua, ne lähetettiin työhyvinvointipäällikölle ja henkilöstöassistentille kommentoitavaksi. Tämän jälkeen sovittiin tapaaminen, jossa materiaalia ja kysymyksiä arvioitiin sekä niistä saatiin palautetta. Tapaamisessa pohdittiin myös oppimisympäristön palautekyselyn kysymyksiä. Keskustelun pohjalta koko Varhaisen tuen kurssin materiaalia jäsennettiin uudelleen, esimerkiksi moduulien määrää lisättiin neljästä viiteen lukemisen helpottamiseksi sekä laadittiin käyttäjäkokemusten keräämistä varten palautekyselyn kysymykset.

Uudelleen muokattu materiaali lähetettiin luettavaksi Lahden kaupungin henkilöstöjohtajalle, joka antoi sille hyväksyntänsä. Tämän jälkeen muokattu Varhaisen tuen kurssin materiaali ja testikysymykset sekä palautekyselyn kysymykset lähetettiin sähköisesti Lahden tietotekniikan palvelupäällikölle liitettäväksi sähköiseen oppimisympäristöön. Lukumateriaali liitettiin SharePoint palvelinohjelmistoon, testi luotiin Articulate Storyline 2 sovelluksella ja palautekysely tehtiin SharePointin valmiilla kyselysovelluksella.

Kun kaikki Varhaisen tuen kurssimateriaalit olivat liitetty ohjelmistoihin, pidettiin tapaaminen Lahden tietotekniikan palvelupäällikön kanssa. Yhteisessä tapaamisessa käytiin läpi teknisiä epäkohtia sekä tarkennettiin testin oikein ja väärin vastauksiin tuleva ohjelman antama palaute. Samassa tapaamisessa päätettiin kutsua koolle pieni testiryhmä testaamaan oppimisympäristöä. Työhyvinvointipäällikkö kokosi neljän hengen testiryhmän, jolle lähetettiin sähköpostitse kutsu (liite 1) osallistua testiryhmään sekä linkki oppimisympäristöön.

Testiryhmän tarkoituksena oli tutustua ennakkoon sähköisen oppimisympäristön Varhaisen tuen kurssiin sekä antaa siitä ja sen toimivuudesta palautetta learning cafe-menetelmää mukaillen. Koskimiehen, Pyhäjoen ja Arnkilin (2012, 30) mukaan Learning cafen ajatuksena on jakaa kokemuksia, ideoita sekä luoda uutta tietoa ja rakentavasti kyseenalaistaa itsensäselvyyksiä. Learning-cafe menetelmällä vaihdetaan ajatuksia ja synnytetään yhteistä ymmärrystä. Testiryhmän tapaaminen järjestettiin kesäkuussa 2016 Lahden tietotekniikan tiloissa. Tapaamisen alussa suunnitelmalla palautteen saamisesta jouduttiin muuttamaan, koska selvisi, ettei linkki, jolla oppimisympäristöön pääsi, ollut toiminut kuin yhdellä testajailla. Teknisistä epäkohdista johtuen testiryhmä tutustui oppimisympäristöön paikan päällä antaen välitöntä palautetta näkemästään ja lukemastaan.

Tiedonkeruumenetelmäksi ajateltua learning cafe menetelmää ei pystytty toteuttamaan, vaan palautetta saatiin testiryhmältä keskustelunomaisen haastattelun kautta. Haastattelun teemoiksi nousivat testiryhmään osallistumiskutsussa olleet kysymykset oppimisympäristöstä. Haastattelun tulokset kirjattiin ylös muistioksi. Kaikkia testiryhmäläisiä pyydettiin tutustumaan oppimisympäristöön vielä tapaamisen jälkeen itsenäisesti ja antamaan siitä palautetta sähköpostilla, mutta vain yhdeltä testiryhmään osallistuneelta saatiin palautetta sekä korjausehdotuksia sähköpostilla tapaamisen jälkeen.

Lahden tietotekniikan palvelupäällikön jäädessä pois tehtävästään, oppimisympäristön korjausta ja muokkausta ei voitu teknisistä syistä tehdä ennen kuin uusi tietotekniikan yhteyshenkilö aloitti toimessaan. Kehittämishankkeen tekijät saivat uuden palvelupäällikön toimesta oikeudet toimia sähköisen oppimisympäristön Varhaisen tuen kurssin opettajina, mikä mahdollisti kehittämishankkeen tekijöiden itsenäisen oppimisympäristön muokkauksen. Testiryhmältä saadun palautteen pohjalta lukumateriaalin kirjoitusvirheitä korjattiin ja tekstiä jäsennettiin uudelleen sekä ulkoasua muokattiin helpommin luettavaan muotoon. Myös palautekyselyn teknistä kysymysten asettelua uudistettiin vielä tässä vaiheessa.

Lahden kaupungin henkilöstöpalveluissa yhteyshenkilö, joka vastasi oppimisympäristön kehittämisestä, vaihtui kesän aikana. Uuden yhteyshenkilön kanssa lähdettiin käytännössä kokeilemaan sähköisen oppimisympäristön Varhaisen tuen kurssia pilottikokeiluna. Toimialojen henkilöstöpäälliköt valitsivat pilottikokeiluun osallistuvat esimiehet satunnaisotannalla. Muutamaa esimiestä pyydettiin henkilökohtaisesti osallistumaan pilottiin työhyvinvointipäällikön ja henkilöstöpäällikön toimesta. Pilottikokeiluun valittiin alkuvaiheessa 19 esimiestä, jotka toimivat sivistystoimialalla (13), kaupunginhallituksen toimialalla (4) sekä tekninen- ja ympäristötoimialalla (2).

Kehittämishankkeen tekijät loivat oppimisympäristössä pilottiin osallistuville esimiehille oikeudet oppimisympäristön käyttöön, jolloin he pystyivät toimimaan opiskelijoina Varhaisen tuen kurssilla. Esimiehiä lähestyttiin sähköpostilla (liite 2), jossa oli linkki sähköiseen oppimisympäristöön sekä ohjeet oppimisympäristössä toimimiseen. Pilottiin osallistuvia esimiehiä pyydettiin tekemään sähköisessä oppimisympäristössä Varhaisen tuen kurssi ja vastaamaan palautekyselyyn käyttäjäkokemusten keräämiseksi heti perehdyttyään materiaaliin ja vastattuaan testikysymyksiin.

Pilottikokeiluun varatun ajan jälkeen pidettiin yhteistyöpalaveri Lahden kaupungin henkilöstöpalveluiden yhteyshenkilöiden kanssa. Palaverissa käytiin läpi vastaajien määrä ja saatu palaute. Yhteisesti sovittiin pilotoinnin jatkamisesta viikolla osallistujamäärän kasvattamiseksi. Esimiehille,

jotka eivät olleet vielä osallistuneet pilotointiin lähetettiin sähköpostilla muistutusviesti pilottikokeiluun osallistumisesta ja pilottikokeilun jatkoajasta.

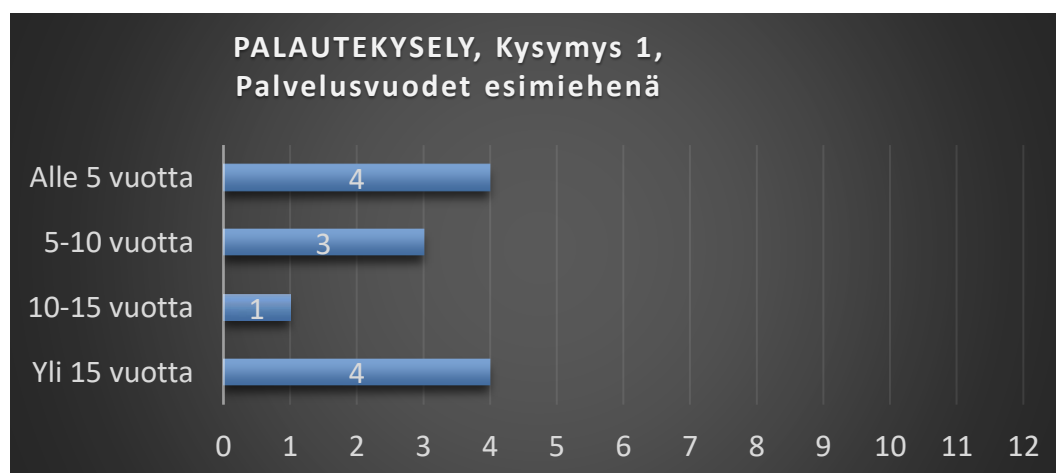
Pilottikokeilun päätyttyä palautekyselyn tulokset saatiin suoraan palautekyselyn ohjelmistosta yhteenvedoksi koottuna. Ohjelmisto näytti palautekyselyn tulokset suoraan prosentteina ja diagrammeina, joten kehittämishankkeen tekijöiden ei tarvinnut ryhmitellä tai taulukoida tuloksia. Palauteanalysoitiin ja koottiin PowerPoint esitykseksi, joka esitettiin Lahden kaupungin henkilöstöpalveluiden edustajille. PowerPoint esityksen avulla kehittämishankkeen tekijät havainnollistivat palautekyselyssä esille tulleita kehittämissuhteita sekä antoivat omia ehdotuksia tulevien sähköisten oppimisympäristöjen elävöittämisestä ja toimintojen parantamiseksi. Kehittämishankkeen tekijät antoivat myös palautetta, kuinka ohjelmistot olivat toimineet sähköisen oppimisympäristön Varhaisen tuen kurssin luomisvaiheessa.

Sähköisen oppimisympäristön Varhaisen tuen kurssin pilottikokeilun loputtua ja tulosten analysoinnin sekä esittelyn jälkeen koottiin kehittämishankkeen kirjallinen osuus valmiiksi. Kehittämishankkeen toteutusvaihe eteni vuoden 2016 keväästä syksyyn sisältäen oppimisympäristön, testin ja palautekyselyn työstämisen sekä toimijoiden välisiä keskusteluja palautteen ja arvioinnin saamiseksi. Toteutusvaiheessa järjestettiin ryhmämuotoinen teemahaastattelu ja testiryhmän tapaaminen sekä oppimisympäristön testaaminen pilottiryhmän avulla. Käyttäjäkokeimuksia Varhaisen tuen kurssista saatiin palautekyselyllä pilottiryhmältä heti esimiesten suorittama kurssin. Lisäksi toteutusvaiheessa dokumentoitiin työn eri vaiheita videoinnin, muistioiden ja päiväkirjamerkintöjen avulla. Tietoperustaa syvennettiin ja kehittämishankkeen toteutusta raportoitiin kirjallisesti. Kehittämishanke esitettiin julkaisuseminaarissa toukokuussa 2017.

5.3 Pilottikokeilun palautekyselyn tulokset

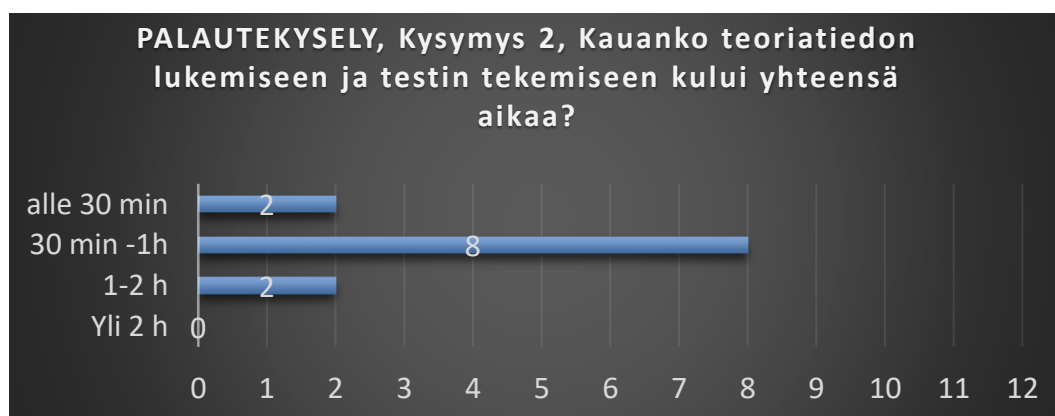
Pilottikokeiluun osallistui 19 kutsutusta esimiehestä yhdeksän määräaikaan mennessä. Määräaika jatkettiin ja jatkoajan jälkeen saatiin vielä viisi pilotoijaa lisää, jolloin pilottikokeilijoita oli kaikkiaan 14. Pilottiin jätti osallistumatta viisi esimiestä, joista neljä työskentelee sivistystoimialalla ja yksi kaupunginhallituksen toimialalla. Varhaisen tuen kurssin käyttäjäkokemuksia kerättiin palautekyselyn avulla. Palautetta oppimisympäristön toimivuudesta saatiin 12 esimieheltä. Palautekyselyyn jätti vastaamatta kaksi esimiestä sivistystoimialalta. Kyselyllä selvitettiin, miten hyvin oppimisympäristöön luodut testimateriaalit ja testikysymykset vastaavat varhaisen tuen perehdyttämisen onnistumiseen. Kyselyn avulla saatiin selville, miten oppimisympäristö toimii ja millaisia parannusehdotuksia oppimisympäristön muokkaamiseksi käyttäjillä on.

Palautekyselyssä oli yksitoista Varhaisen tuen kurssin kokonaisuuteen liittyvää kysymystä, joista ensimmäinen kysymys koski vastaajien palvelusvuosia (kuvio 7). Kysymyksen kautta tuli tietoon pilottiin osallistuvien esimiesten palvelusvuosien hajonta. Otanta osoitti, että vastaajat olivat työskennelleet esimiehinä erimittaisia aikoja. Olettamuksena oli, että esimiesten palvelusvuosien pituuden vaihtelut antaisivat erilaisia näkemyksiä sähköisen oppimisympäristön Varhaisen tuen kurssin toimivuudesta.



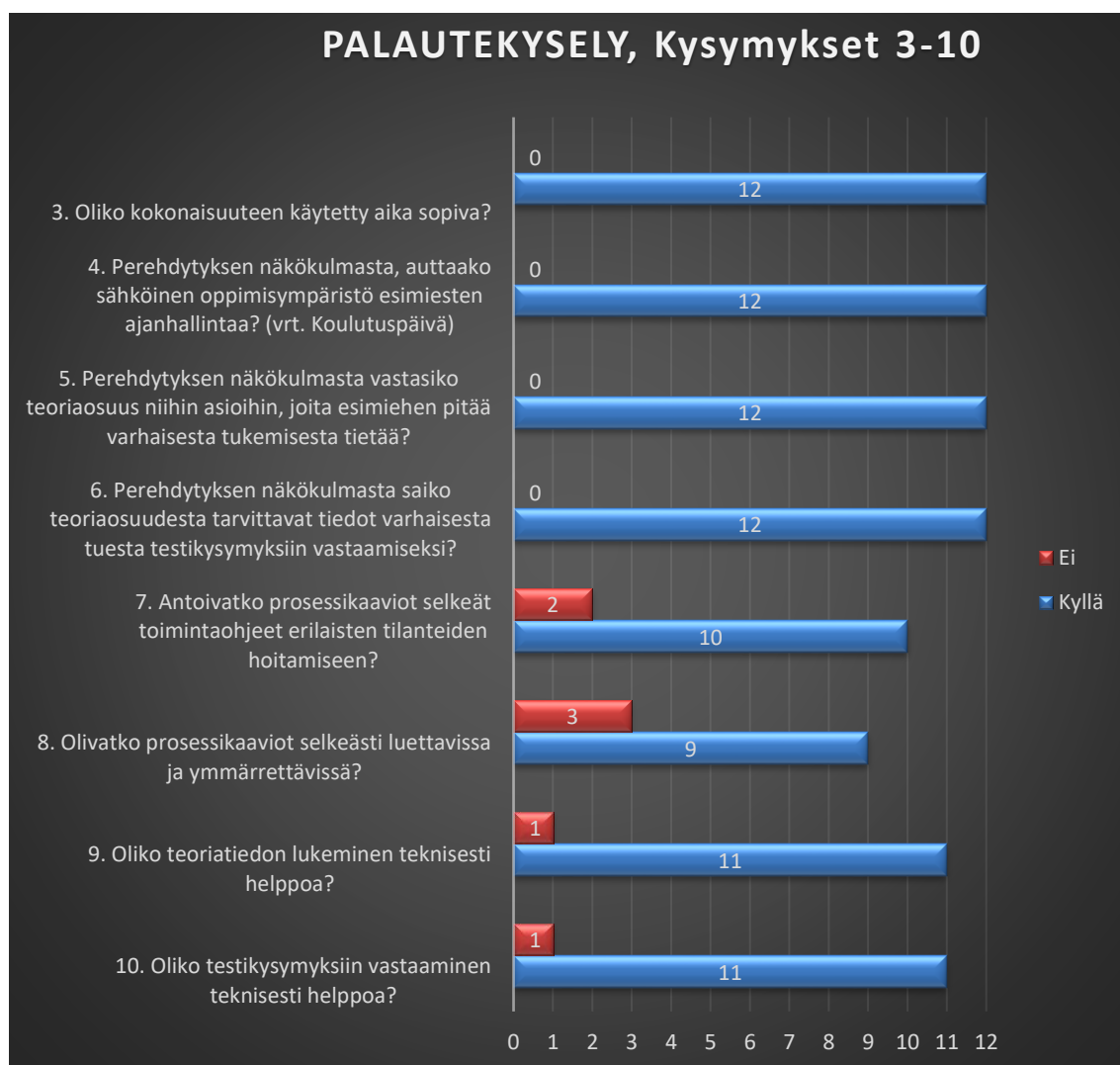
KUVIO 7. Palautekysely, Kysymys 1, Palvelusvuodet esimiehenä

Toinen kysymys koski Varhaisen tuen kurssin tekemiseen käytettyä aikaa (kuvio 8). Tätä kysyttiin, koska haluttiin selvittää, kauanko tämän muotoisen kurssin suorittaminen vie työaikaa. Suurin osa vastaajista käytti kurssin suorittamiseen aikaa puolesta tunnista tuntiin. Vain muutama vastaaja oli käyttänyt kurssiin aikaa alle 30 minuuttia tai yli tunnin. Kehittämishankkeen tekijöillä oli olettamus, että kurssin suorittamiseen kuluu aikaa alle 2 tuntia, joka olisi kohtuullinen aika kurssin suorittamiseksi. Kyselyn vastaukset tukivat tätä olettamusta, joten kurssi oli laadittu sopivan laajuiseksi.



KUVIO 8. Palautekysely, Kysymys 2, Kauanko teorian tiedon lukemiseen ja testin tekemiseen kului yhteensä aikaa?

Kolmas ja neljäs kysymys (kuvio 9) käsittelivät myös esimiesten ajanhallintaa. kysymyksillä selvitettiin vastaajien mielipidettä kurssiin käytetyn ajan sopivuudesta suhteessa työaikaan sekä ajanhallintaan. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että kurssin kokonaisuuteen käytetty aika oli sopiva ja kurssin suorittaminen auttoi heitä ajanhallinnassa suhteessa koulutuspäivään.



KUVIO 9. Palautekysely, Kysymykset 3-10

Viides ja kuudes kysymys (kuvio 9) käsittelivät Varhaisen tuen kurssin teoriaosuutta. Vastaajilta kysyttiin, antoiko teoriaosuus tarvittavat tiedot varhaisesta tuesta ja löytyikö teoriaosuudesta vastaukset testin kysymyksiin. Kaikki vastaajat olivat teoriaosuuteen tyytyväisiä kysytyillä osa-alueilla.

Seitsemäs ja kahdeksas kysymys (kuvio 9) koskivat lukumateriaalissa olleita prosessikaavioita. Seitsemännellä kysymyksellä haluttiin selvittää, toimivatko lukumateriaalissa olevat prosessikaaviot varhaisen tuen tilantei-

den hoitamisen apuvälineenä. Enemmistö vastaajista koki, että prosessikaaviot antoivat selkeät toimintaohjeet varhaisen tuen tilanteiden hoitamiseen. Vain muutama vastaajista oli toista mieltä. Perusteluna (taulukko 1) eriävään mielipiteeseen oli, etteivät prosessikaaviot olleet ollenkaan prosessikaavioita, koska niistä puuttuivat nuolet prosessien etenemisestä ja prosessikaavioiden ilmaisutapa ei ollut optimaalinen.

Kahdeksannessa kysymyksessä (kuvio 9) haluttiin selvittää ovatko prosessikaaviot selkeästi luettavissa ja ymmärrettävissä. Suurimman osan mielestä prosessikaaviot olivat selkeästi luettavissa ja ymmärrettävissä. Perusteluna (taulukko 1) kielteiseen mielipiteeseen olivat prosessikaavioiden nuolten puuttuminen, pienet ja himmeät sanat, prosessikaavion taustaväriin epäselvyys sekä prosessikaavioissa olevien toimijoiden määrä.

Yhdeksännessä ja kymmenennessä kysymyksessä (kuvio 9) kysyttiin oppimisympäristön teknistä toimivuutta. Yhdeksännessä kysymyksessä selvitettiin teorian tiedon lukemisen teknistä helppoutta. Lähes kaikkien mielestä teorian tiedon lukeminen oli teknisesti helppoa. Vain yksi vastaaja koki (taulukko 1), ettei teoriaisuus ollut teknisesti helposti luettavissa ja tekstin sekä kappaleiden ulkoasu ei motivoinut vastaajaa lukemaan. Kymmenennessä kysymyksessä käsiteltiin testikysymyksiin vastaamisen teknistä helppoutta. Enemmistö vastaajista piti testikysymyksiin vastaamista teknisesti helppona. Ainoastaan yksi vastaaja ei kokenut testikysymyksiin vastaamista teknisesti helppona. Kukaan vastaajista ei kuitenkaan kommentoinut (taulukko 1), mitä ongelmia vastaamisessa oli ollut.

TAULUKKO 1. Perustelut Ei-vastauksiin

Perustelut Ei-vastauksiin	
Kysymys 7, Antoivatko prosessikaaviot selkeät toimintaohjeet erilais- ten tilanteiden hoitamiseen? Jos ei, Perustele?	"Harva oli prosessikaavio. Nuolet etenemisestä puuttuivat. Oli vain yksittäisiä laatikoita yms. peräkkäin ja allekkain. Se ei ole prosessi kaavio" "Ilmaisutapa ei ole optimaalinen, ks. seuraava kysymys."
Kysymys 8, Olivatko prosessikaaviot selkeästi luettavissa ja ymmärrettävissä? Jos ei, perustele?	"Juuri siksi, että nuolet etenemisestä puuttuivat." "Teksti pienellä ja himmeästi sanat näkyivät. Taustaväri antoi sekavan vaikutelman prosessikaavioista." "Asiaan liittyvien joukko oli monissa kaavioissa liian suuri."
Kysymys 9, Oliko teorian tiedon lukeminen teknisesti helppoa? Jos ei, mitä ongelmia oli?	"Tekstin / kappaleiden ulkoasu ei motivoi lukemaan."

Yhdestoista kysymys (taulukko 2) oli avoin ja sillä haluttiin selvittää vastaajien parannusehdotuksia teoriaosuuteen tai testiin liittyen. Puolet vastaajista antoivat parannusehdotuksia Varhaisen tuen kurssin kokonaisuudesta. Vastauksissa oli nähtävissä hajontaa esimerkiksi tekstin luettavuuden suhteen. Yhden vastaajan mielestä teksti oli hyvää, selkeää ja luettavaa, mutta toisen mielestä kieliasu oli heikko ja antoi arveluttavan sekä epäammattimaisen vaikutelman. Tekstin havainnollisuuteen sekä vaihtelevuuteen haluttiin myös kiinnitettävän huomiota.

Prosessikaaviot herättivät myös eriäviä mielipiteitä palautekyselyyn vastanneiden kesken. Yhden mielestä prosessikaaviot olivat selkeitä ja ymmärrettäviä, vaikkakin raskaslukuisia ja yksitoikkoisia. Toisen mielestä prosessikaaviot pitäisi laittaa kuntoon, mutta ehdotuksia niiden kuntoon laittamiseksi hän ei kuitenkaan esittänyt.

TAULUKKO 2. Palautekysely, Kysymys 11, Minkälaisia parannusehdotuksia sinulla on teoriaosuuteen tai testiin liittyen?

Palautekysely, Kysymys 11, Minkälaisia parannusehdotuksia sinulla on teoriaosuuteen tai testiin liittyen?
"Teksti on hyvää, selkeää ja luettavaa, mutta mahdollisesti voisi kiinnittää huomiota sen havainnollisuuteen ja vaihtelevuuteen. Samanlaisina toistuvat prosessikaaviot ovat selkeitä ja ymmärrettäviä, mutta hieman raskaslukuisia ja "yksitoikkoisia"."
"Vastaaminen kysymyksiin oli helppoa. Tuloksen saatuaan ruutunäkymään jäi ensimmäisenä "tee testi uudelleen" -tai sen suuntainen teksti. Oli vaikea hahmottaa mistä pitää painaa, että tulokset saa tallennettua ja lähetettyä. Piti tehdä koko testi uudelleen ennen kuin ymmärsin että vasemmassa reunassa lukee pienellä palauta testi. Testikysymys 15 antoi tulokseksi väärin vastattu, vaikka oli vastannut oikein."
"Testin alkuosassa oli ongelmia, sillä testi ilmoitti mielestäni selkeästi oikeat vastaukset vääriksi. Olin tätä mieltä vielä materiaalista tarkistamisen jälkeenkin. Ohjelma sanoi minun vastanneen väärin mutta kertoi oikeaksi vastaukseksi sen mitä olinkin vastannut. Tai sitten vastaukset olivat niin monitulkintaisia, etten älynnyt valita oikeaa vaihtoehtoa, vaikka sisällöltään oikean vastauksen mielestäni tiesinkin."
"Joitakin kirjoitus- ja kielioppivirheitä oli teksteissä."
"Prosessikaaviot kuntoon."
"Teoriaosuuden ja erityisesti testin kieliasu on todella heikko ja antaa näin ollen arveluttavan ja epäammattimaisen vaikutelman."

Palautekyselyllä saatiin parannusehdotuksia myös teknisiin asioihin, jotka liittyivät oppimisympäristössä käytettäviin ohjelmistoihin. Yhdellä vastaajalla oli ollut hankaluuksia testikysymyksiä palauttamisessa kurssin ohjajalle, lisäksi muutamaa vastaajaa mietitytti testikysymysten vastausten oikeellisuus.

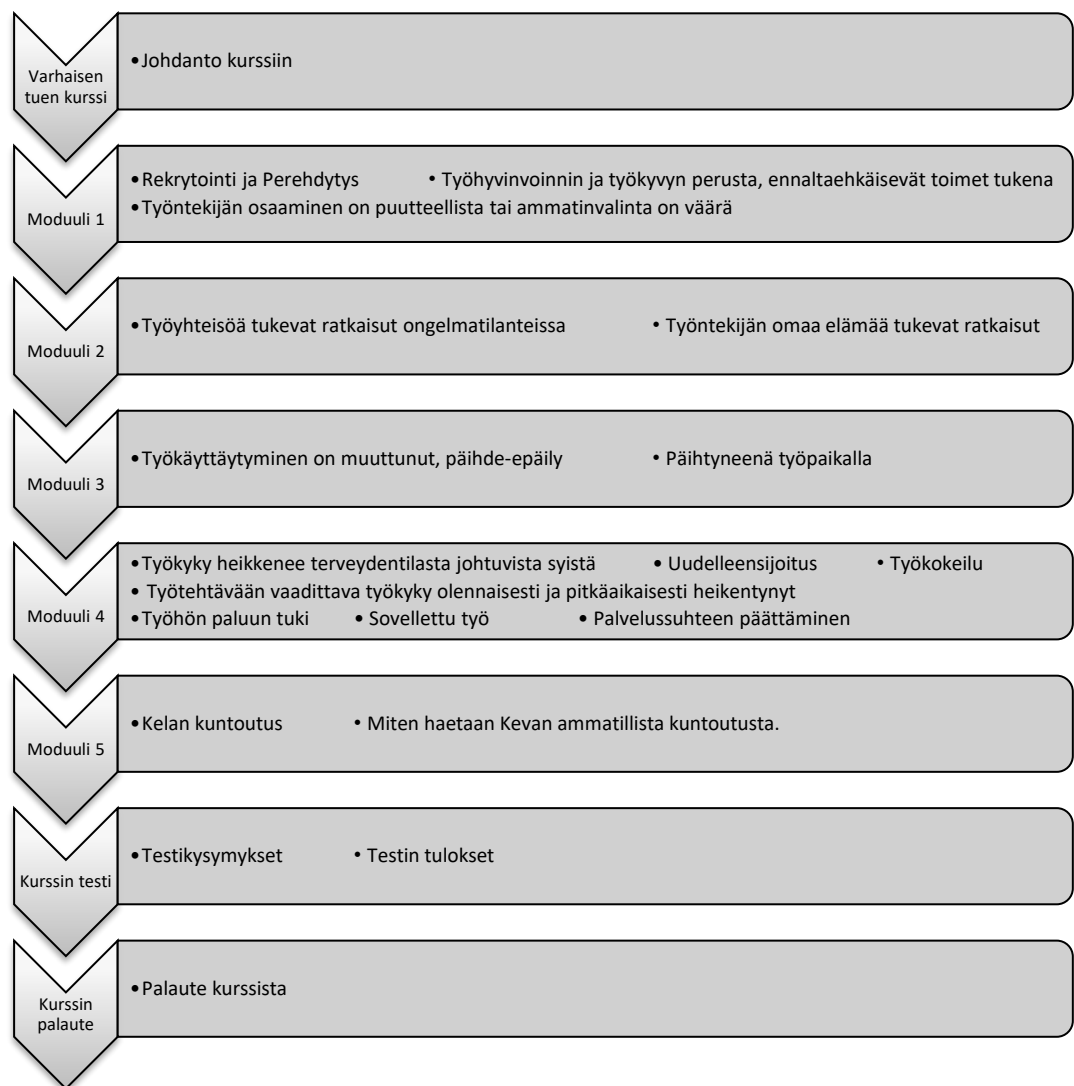
5.4 Sähköisen oppimisympäristön Varhaisen tuen kurssi

Varhaisen tuen kurssin lukumateriaali koostuu varhaisen tuen eri teemoista, teemoihin liittyvistä prosessikaavioista sekä linkeistä Lahden kaupungin toimintaohjeisiin esimerkiksi perehdytysoppaaseen ja päihdetoimintaohjeeseen. Aluksi lukumateriaalin teemat jaettiin neljään moduuliin, mutta arviointikeskusteluissa henkilöstöpalveluiden edustajien ja testikäyttäjien kanssa päädyttiin lisäämään moduulien määrää viiteen lukijaystävällisyyttä ajatellen.

Sähköisen oppimisympäristön Varhaisen tuen kurssin etusivulla (liite 3) kuvataan yleisesti sitä, mitä varhainen tuki tarkoittaa Lahden kaupungissa. Etusivulta pääsee siirtymään Varhaisen tuen kurssin lukumateriaaliin sekä testin etusivulle (liite 4). Lukumateriaalin lukemisen jälkeen lukijat vastaavat teemaa koskeviin testikysymyksiin (liite 5), jotka pohjautuivat prosessien hallintaan. Oppimisympäristön etusivulta pääsee kurssin suorittamisen jälkeen antamaan myös palautetta kurssista (liite 6).

Testikysymykset ovat muodoltaan väittämiä (liite 7), joissa on kahdesta kolmeen vastausvaihtoehtoa. Lukijan on löydettävä testikysymyksen vaihtoehtoista kaikki oikeat vastausvaihtoehdot. Jotta testi on hyväksytty, lukijan on saatava 70 prosenttia vastauksista oikein. Pilotoijat lähettivät testiohjelmistossa testin vastaukset ja onnistumisprosentin kurssin opettajille, jotka olivat tässä tapauksessa kehittämishankkeen tekijät. Kurssin opettaja on aina organisaatiossa ennalta määrätty henkilö, jolla on oikeudet ylläpitää kurssia.

Testikysymyksiin vastaamisen jälkeen pilotoijia pyydettiin vastaamaan käyttäjäkokemusten keräämiseksi palautekyselyyn, jonka kysymykset (liite 8) koskivat sähköisen oppimisympäristön toimivuutta ja sisältöä. Pilotoijat lähettivät palauteohjelmistossa palautteensa Varhaisen tuen kurssista kurssin opettajille, jotka olivat tässä tapauksessa kehittämishankkeen tekijät. Kuvioon 10 on koottu Varhaisen tuen kurssin kokonaisuus.



KUVIO 10. Varhaisen tuen kurssin sisältö

Varhaisen tuen kurssi pitää sisällään monipuolisesti varhaisen tuen tilanteita, joita esimiehet voivat työssään kohdata. Kurssin tavoitteena onkin perehdyttää esimiehet Varhaisen tuen prosesseihin, jolloin yhteiset käytännöt, tavoitteet ja ohjeet tulevat kaikille tutuiksi.

6 POHDINTA

6.1 Kehittämishankkeen johtopäätökset

Johtopäätöksissä kootaan yhteen kehittämishankkeen tulokset ja vastaan kehittämishankkeen keskeisiin kysymyksiin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 158). Tämän kehittämishankkeen keskeisimmiksi kysymyksiksi nousivat: Miten luodaan sähköiseen oppimisympäristöön toimiva Varhaisen tuen kurssi, millaisena Lahden kaupungin eri toimialojen esimiehet kokevat Varhaisen tuen kurssin sisällön ja siihen käytetyn työajan sekä miten sähköinen oppimisympäristö toimii teknisesti. Näiden keskeisten kysymysten otsikoiden alle on koottu kehittämishankkeen tulokset ja kehittämishankkeen tekijöiden johtopäätöksiä.

Miten luodaan sähköiseen oppimisympäristöön toimiva Varhaisen tuen kurssi?

Tämän kehittämishankkeen Varhaisen tuen kurssi luotiin Lahden kaupungilla jo olemassa olevaan SharePoint palvelinohjelmistoon, joka sisälsi palautekyselyssä käytetyn valmiin kyselysovelluksen. Keräsen ja Penttisen (2007, 123) mukaan SharePointin työtiloja pystytäänkin käyttämään hyödyksi organisaation sisäisten kurssimuotoisten koulutusten järjestämisessä, koska siinä on laajat ominaisuudet ja monipuoliset työvälineet dokumenttien hallintaan sekä sähköisten lomakkeiden käsittelyyn. Varhaisen tuen kurssin testiosuudessa käytetty Articulate Storyline 2 sovellus on suunniteltu interaktiivisten kurssien rakentamiseen ja sen käytön valitsi Lahden tietotekniikan palvelupäällikkö. Kehittämishankkeen tekijät eivät vaikuttaneet sähköisessä oppimisympäristössä käytettyihin ohjelmistoihin.

Varhaisen tuen kurssi luotiin käytettäväksi tietokoneella, mikä on myös Rosenin (2009, 148) mukaan yleinen tapa sähköisten kurssien tekemiseen. Tässä kehittämishankkeessa keskityttiin tekemään sähköisestä oppimisympäristöstä mahdollisimman helppokäyttöinen ja selkeä. Myös Salmon (2011, 33-35, 42) sekä Kupias ja Peltola (2009, 161) tähdentävät sähköi-

sen oppimisympäristön innostavuutta sekä nopeaa ja helppoa käytettävyyttä. Herrington, Reeves ja Oliver (2010, 22, 41) sekä Ahonen (2015, 99) näkevät, että uudenlainen oppimisympäristö innostaa oppimaan ja sähköisessä oppimisympäristössä tietoon voidaan helposti palata uudelleen.

Sähköisen oppimisympäristön Varhaisen tuen kurssin lukumateriaalin moduulit ovat linkitetty toisiinsa, jotta lukeminen sujuisi teknisesti helposti ja joustavasti. Prosesseja tukevat toimintaohjeet löytyvät helposti jokaisen prosessin kohdalta linkkinä, jolloin niihin tutustuminen onnistuu sujuvasti lukemisen lomassa ja niihin on myöhemmin myös helppo palata. Käytettävyykokemuksia muun muassa luettavuudesta ja visuaalisuudesta haettiin ennen pilotointia testiryhmältä.

Varhaisen tuen kurssin tekstiosuus ja siihen liittyvät kysymykset on jaettu viiteen eri moduuliin lukemisen helpottamiseksi ja ajankäytön hallitsemiseksi. Oppimisympäristössä lukumateriaali ja testi on mahdollista jättää kesken ja palata siihen sopivana ajankohtana. Jotta oppimisympäristössä toimiminen ei kävisi liian raskaaksi, pyrittiin tekstiosio pitämään lyhyenä ja selkokielisenä. Palautekyselyn mukaan suurimmalla osalla esimiehistä aikaa oppimisympäristössä toimimiseen meni 30 min - tunti. Tämä oli kaikkien palautekyselyyn vastanneiden mielestä sopiva aika, eli Varhaisen tuen kurssi oli laadittu pilottiin osallistuneiden esimiesten mielestä sopivan mittaiseksi. Rosen (2009, 148-149) näkeekin, että sähköisessä oppimisympäristössä oleva materiaali ei voi olla liian pitkä eikä ajallisesti liian sitova. Oppimisympäristön materiaali on jaettava sopivan mittaisiin vaiheisiin, jotta välttyttäisiin käyttäjän väsyttämiseltä. Kurssi pitäisi pystyä tekemään omassa tahdissa ja jatkamaan tarvittaessa.

Ketolan (2010, 117) tutkimuksen mukaan sähköinen oppimisympäristö soveltuu hyvin perehdytykseen. Myös Kupias ja Peltola (2009, 154) yhtyvät tähän mielipiteeseen näkemällä tietotekniikan hyvänä puolena työntekijöiden yhtenäisen tiedonsaannin. Ahola (2015, 103) näkee niin ikään tietotekniikan avulla tapahtuvan perehdyttämisen olevan yhtenäistä sekä li-

säksi järjestelmällistä ja aikaa säästävää. Nummelinin (2008, 103) korostaa hyvän perehdyttämisen merkitystä työhyvinvointiin, sillä yhtenäiset toimintamallit ja käytänteet tukevat sekä lisäävät työhyvinvointia.

Ahola (2015, 94) ja Manka (2007, 20) korostavat, että perehdytyksessä käytettävien mallien on oltava helposti ajan tasalla pidettäviä. Varhaisen tuen kurssin lukumateriaali on asioiden muuttuessa helposti muokattavissa ja päivitettävissä lukuun ottamatta prosessikaavioita. Prosessikaaviot ovat kopioita IMS-ohjelmistossa luoduista prosessikaavioista ja mikäli prosessikaavioita päivitetään IMS-ohjelmistossa, täytyy muokatut kaaviot muistaa myös vaihtaa Varhaisen tuen kurssin lukumateriaaliin. Prosessikaavioita ei voitu linkittää suoraan Varhaisen tuen kurssiin IMS-ohjelmiston rajattujen käyttöoikeuksien vuoksi.

Kehittämishankkeen tekijät antoivat kurssin luomisesta SharePoint palvelinohjelmistoon palautetta henkilöstöpalveluille, koska siellä sähköisen oppimisympäristön kehittämistyö jatkuu ja palautteen avulla voidaan aikaisemmista haasteista oppia. SharePoint on Microsoftin ylläpitämä palvelu, jonka käytön kehittämishankkeen tekijät näkevät hyvin saman kaltaisena kuin Microsoftin Office paketin ohjelmistojen käytön. Officen käyttö on kehittämishankkeen tekijöille tuttua, siksi myös SharePoint koettiin helposti hallittavaksi.

Millaisena Lahden kaupungin eri toimialojen esimiehet kokevat Varhaisen tuen kurssin sisällön ja siihen käytetyn työajan?

Kehittämishankkeen tarkoituksena oli yhdenmukaistaa varhaisen tuen perehdytystä esimiehille luomalla sähköinen oppimisympäristö, josta löytyvät varhaisen tuen tietoperusta sekä siihen liittyvät prosessikaaviot, jotka muodostavat yhtenäisen toimintamallin varhaiseen tukeen. Rosen (2009,4) näkee, että testaamalla tietoja sekä esimiehet itse, että organisaatio varmistuvat yhteisten toimintaohjeiden osaamistasosta. Turja ym. (2012, 4, 59) sekä Ahonen (2015, 100) mainitsevat myös, että varhaisen tuen onnistumisen kannalta on tärkeää, että organisaatiossa on luotu selkeät toimintaohjeet varhaiseen puuttumiseen ja esimiehet ovat siihen koulutettuja.

Tässä kehittämishankkeessa perehdytyksen sähköiseen oppimisympäristöön luodulla Varhaisen tuen kurssilla vastattiin vaatimukseen varhaisen tuen yhteisistä toimintaohjeista ja perehdytyksestä niihin.

Teemahaastattelun tuloksissa korostui myös yhteisten toimintamallien tärkeys. Esiin nousi varhaisen tuen prosessien ymmärtämisen ja sisäistämisen tärkeys. Kehittämishanke vastasi yhteisen toimintamallin luomisen haasteeseen. Sähköisen oppimisympäristön Varhaisen tuen kurssi antoi esimielle yhteisen työkalun varhaiseen tukeen ja neuvoja viestintään sekä puheeksiottoon. Myös Manka ym. (2007, 20), Järvinen (2011, 84) sekä Juuti (2016, 119) näkevät, että esimiehen tukena pitää olla hyvin toimivat rakenteet varhaiseen tukeen. Keskivälin (2013, 72) tutkimuksessa kävi ilmi, että esimiehet kokivat varhaisen tuen tilanteet haastaviksi, koska heillä ei ollut selkeää käsitystä, milloin heidän pitäisi puuttua varhaisen tuen tilanteisiin. Jääskeläinen (2013, 18-19) näkeekin epävarmuuden työn tekemisessä lisäävän stressiä ja vaikuttavan työnhallintaan sekä sitä kautta laskevan työhyvinvointia. Keskivälin (2013, 72) mukaan esimiehet tarvitsevatkin toimiakseen selkeät varhaisen tuen toimintamallit.

Palautekyselyn avulla saatiin selville, että sähköisessä oppimisympäristössä oli pilotointiin osallistuneiden mielestä oikeat asiat varhaiseen tukeen liittyen ja suurin osa vastaajista piti myös prosessikaavioita selkeinä toimintamalleina varhaiseen tukeen. Enemmistö vastaajista piti teoretietoa myös helposti luettavana. Palautekyselyn mukaan kaikki kyselyyn vastanneet olivat sitä mieltä, että oppimisympäristöön luodusta lukumateriaalin sisällöstä löytyi heidän tarvitsemansa tiedot testikysymyksiin vastaamiseen. Myös Varhaisen tuen oppaan ja prosessien tekijältä, työhyvinvointipäälliköltä, saatiin palautetta Varhaisen tuen kurssista kehittämishankkeen tulosten esittelyn yhteydessä. Hänen mukaansa kurssin sisältö ja testiosuus tukivat toisiaan ja olivat sopivan haastava kokonaisuus (Maisonlahti 2016).

Tässä kehittämishankkeessa luodun Varhaisen tuen kurssin testin pääsi läpi vastattuaan 70 prosenttiin kysymyksistä oikein. Kaikki testin tehneet esimiehet läpäisivät tämän testin, joten voidaan olettaa heidän hallitsevan

varhaisen tuen toimintamallin. Rosen (2009, 159) näkeekin testin olevan tärkeä osa oppimisympäristön toimivuutta, sillä se pitää testin suorittajan huomion yllä ja pakottaa käsittelemään lukemaansa tietoa. Kupiaksen ja Peltolan (2009, 161) mukaan testikysymykset antavat myös testin tekijälle henkilökohtaista tietoa omasta osaamisestaan Luukkala (2011, 31) toteaaakin, että kokemus oman työnsä hallinnasta ja sitä tukevat toimintamallit parantavat työhyvinvointia.

Kaikki tämän kehittämishankkeen palautekyselyn vastaajat olivat sitä mieltä, että sähköinen oppimisympäristö auttoi heitä ajan hallinnassa verrattuna järjestettyyn koulutuspäivään. Salmisen (2006, 197) mukaan kiire on suuri syy esimiesten työssä väsymiseen ja työhyvinvoinnin vähenemiseen. Kehittämishankkeessa pyrittiinkin vastaamaan ajanhallinnan haasteeseen luomalla sähköinen oppimisympäristö, joka perehdyttää esimiehiä ja auttaa ajanhallinnassa.

Ahosen (2015, 94) mukaan perehdytys jää usein tekemättä kiireen vuoksi. Myös Salminen (2006, 197) ja Tossavainen (2006, 59) toteavat, että kiire on suurin syy perehdytyksen epäonnistumiseen. Osa työntekijöistä ei ehdi osallistua järjestettäviin perehdytyspäiviin ja jäävät sen takia ilman kattavaa työhön perehdytystä. Peltokosken (2016, 37) tutkimus tukeekin tietotekniikan hyödyntämisen tarpeellisuutta perehdytyksessä. Perehdytysprosessin tulisi keskittyä joustavien ja kustannustehokkaiden mallien innovatiiviseen kehittämiseen tietoteknistä verkkoa hyödyntäen. Perehtymistiedon tulisi olla kaikille samanlaista eikä tiedon käsittelemiseen saisi kulua suhteettoman paljon aikaa.

Sähköinen oppimisympäristö on uudenlainen ja innostava tapa oppimiseen. Suurin osa pilotointiin kutsutuista esimiehistä osallistui kokeiluun, joten voidaan todeta heidän motivoituneen kokeilemaan uutta sähköistä Varhaisen tuen kurssia. Osa palautekyselyyn vastanneista esimiehistä piti kuitenkin kurssia tylsänä, eikä teoriaosuus ollut motivoinut heitä lukemaan lukumateriaalia. Oppimisympäristön elävöittämiseksi voidaan käyttää esimerkiksi kuvia, ääntä ja videota (Rosen 2009, 52). Kehittämishankkeen te-

kijät ehdottivatkin palautteen saatuaan, että henkilöstöpalveluissa elävöitettäisiin tekstiä esimerkiksi sarjakuvien avulla, jotka viittaisivat työhyvinvointiin ja varhaiseen tukeen. Yksi toimijoiden välisessä tulosten esittämiskeskustelussa esiintuoduista sarjakuvista oli Heilän B. Virtanen sarjakuva, jossa huumorin avulla kuvataan työyhteisön arkea.

Sarjakuvien lisäksi kehittämishankkeen tekijät ehdottivat elävöittämisiksi lyhyitä videoita, joissa kuvattaisiin varhaisen tuen tilanteita. Henkilöstöpalveluissa jäätiin pohtimaan sarjakuvan piirtämisen ja videokuvauksen mahdollisuutta. Tekijänoikeuskysymykset on huomioitava, mikäli valmiita sarjakuvia tai videoita käytetään. Laissa määritellään teoksen tai kappaleen julkaisemiseen ja lisenssiin liittyviä asetuksia (Tekijänoikeuslaki 1961/404, 11§).

Kaiken kaikkiaan pilotoinnin näkökulmasta Varhaisen tuen kurssin sisältö oli toimiva kokonaisuus ja ajanhallinnallisestikin tarkasteltuna sähköinen oppimisympäristö onnistui vastaamaan sille asetettuja odotuksia. Sisällön elävöittämistä kannattaa vielä tehdä tulevaisuudessa, kun sähköisen oppimisympäristön kehittämistyötä jatketaan muiden osa-alueiden osalta.

Miten sähköinen oppimisympäristö toimii teknisesti?

Rosen (2009, 40) näkee, että käyttäjien tulee saada positiivinen kokemus sähköisestä oppimisympäristöstä. Vepsäläisen (2013, 167-178) mukaan, mikäli tietotekniikkaa ei hallitse, sen lisääntymisen myötä kokemus työn hallinnasta ja työtahdin säätelystä vähenee sekä työn rasittavuus lisääntyy, mikä vaikuttaa työhyvinvointiin. Viitalan (2008, 205-206) ja Koposen (2008, 86-87) näkemys onkin, että työntekijöiden tulee hallita työvälineensä. Otalan (2011, 195) mukaan työhyvinvointia edistetään työhön tarvittavien välineiden kunnossapidolla. Rosen (2009, 52) ajatteleeekin, että sähköinen oppimisympäristö tarvitsee pohjakseen toimivan verkkosivuston.

Tämän kehittämishankkeen palautekyselyn perusteella Varhaisen tuen kurssin teoriatiedon lukeminen ja testikysymyksiin vastaaminen oli tekni-

sesti helppoa suurimmalle osalle vastaajista. Kuitenkin kehittämishankkeen yhtenä tuloksena huomattiin, että sähköiseen oppimisympäristöön valittu testiohjelmisto ei toiminut halutulla tavalla, vaan siinä ilmeni joitain teknisiä ongelmia. Yksi osallistuja ei päässyt lähettämään tekemäänsä testiosuutta oppimisympäristön opettajalle ja toinen osallistuja joutui kysymään sähköpostilla neuvoja testiin päästäkseen.

Kahdella osallistujista oli ollut pulmaa oppimisympäristön testiosuudessa. Heidän mielestään oikeat testivastaukset ilmoitettiin testiohjelman toimesta vääriksi. Kehittämishankkeen tekijät katsoivat testiohjelman ilmoittamat väärät testivastaukset johtuneen siitä, että osaan kysymyksistä oli useampi vastausvaihtoehto oikein. Mikäli vaihtoehtoista valittiin vain yksi oikea vastaus useamman oikean vastauksen sijasta, ohjelma väitti vastauksen olevan väärä, vaikka se olikin osittain oikein. Tämä antoi testin tekijälle väärän kuvan siitä, että hän oli vastannut väärin kyseiseen kysymykseen. Rosen (2009, 12) näkeekin yhdenmukaisen perehdyttämisen toteuttamisen sähköisessä oppimisympäristössä vaativan ohjelmistojen teknistä toimintavarmuutta. Tämän kehittämishankkeen testin ongelmat olisivat saattaneet olla pilotoinnin jälkeen korjattavissa, mutta Lahden henkilöstöpalveluissa oltiin sitä mieltä, ettei testiä lähdetä korjaamaan ja kehittämään lisäksi, vaan mietitään uusia vaihtoehtoja oppimisympäristön testin alustaksi.

Teknisistä ongelmista huolimatta henkilöstöpalveluissa kuitenkin vakuutettiin sähköisen oppimisympäristön toimivuudesta yhtenä perehdyttämisen apuvälineenä. Varsinkin kurssit, jotka ovat tentittävissä, kuten kehittämishankkeena ollut Varhaisen tuen kurssi, saadaan ohjelmistojen toimiessa onnistumaan hyvin sähköisessä oppimisympäristössä. Henkilöstöpäällikkö jäi lisäksi pohtimaan oppimisympäristön ohjelmistojen taipumista vuorovaihteisten kurssien järjestämiseen. Tätä ominaisuutta voitaisiin hyödyntää henkilöstöpalveluiden toteuttamisissa erisisältöisissä oppimisympäristöissä. (Marttila 2016.) Tästä kehittämishankkeesta vuorovaikutteisuus oli rajattu pois, sillä varhaisen tuen materiaali soveltui testimuotoiseen kurssiin.

Tämä kehittämishanke tehtiin yhteistyössä Lahden kaupungin henkilöstöpalveluiden sekä Lahden tietotekniikan kanssa ja sen luomisessa hyödynnettiin myös testiryhmältä saatuja palautteita. Kuten myös Koponen (2008, 205) toteaa, kehitettäessä sähköiseen oppimisympäristöön hyödyllisiä käytäntöjä ja prosesseja, pitää olla yhteistyötä eri toimijoiden välillä. Tämän kehittämishankkeen pilotoinnin loputtua kävi ilmi, että pilotoinnin ajankohdan pitkittyä Lahden kaupungin Tietohallintoa ei riittävästi informoitu pilotoinnin käynnistymisestä. Itse pilotoinnin onnistumiseen tällä ei kuitenkaan ollut todennäköisesti vaikutusta. (Marttila 2017a.)

6.2 Kehittämishankkeen arviointi

Arviointi kuuluu kiinteänä osana kehittämishankeprosessiin. Tässä kehittämishankkeessa arviointia toteutettiin toimintatutkimukselle ominaisella tavalla syklimäisesti, eli toimintaa toteutettiin, sitä arviointiin ja arviointitulosten perusteella toimintaa muokattiin, toteutettiin ja arvioitiin uudelleen useita kertoja. Niin ikään Toikko ja Rantanen (2009, 30, 82-83) toteavat arvioinnin olevan tärkeä osa kehittämishankeprosessia. Prosessin aikana tietoa kerätään ja arvioidaan vaihteittain. Arviointiaineistoa muodostuu virallisesta ja epävirallisesta dokumentoinnista kehittämishankeprosessin aikana. Aineistoa kerätään ja arvioidaan koko ajan, jotta kehittämistoimintaa voidaan kohdentaa ja täsmentää.



KUVIO 11. Arvioinnin varassa etenevä kehittämisprosessi Toikkaa ja Rantasta (2009, 83) mukailten

Toimijoiden välinen yhteistyö

Kehittämishanketta arvioitiin koko prosessin ajan neuvottelevana arviointina kehittämishankkeen tekijöiden, Lahden kaupungin työhyvinvointipäällikön, henkilöstöassistentin, henkilöstöpäällikön ja Lahden tietotekniikan palvelupäällikön toimesta. Toikko ja Rantanen (2009, 84-85) näkevät neuvottelevan arvioinnin olevan yhteisen ymmärryksen löytämistä. Yhteinen ymmärrys löydetään yhdistelemällä näkemyksiä ja kokoamalla sisältöjä hyödyntäen eri osapuolten ammattitaitoa ja intressejä. Neuvotteleva arviointi vaatii dialogisuutta ja kykyä oman toimintansa arviontiin. Tämän kehittämishankkeen tekijät ja henkilöstöpalveluiden edustajat olivat motivoituneita oppimisympäristön kehittämiseen, jolloin yhteisiä neuvotteluja pystyttiin toteuttamaan aina tarvittaessa. Varhaisen tuen kurssin luomisen loppuvaiheessa uudelta Lahden tietotekniikan palvelupäälliköltä saatiin tarvittavaa tukea teknisiin viimeistelyihin.

Kehittämishankkeen raportointia ja edistymisen seuraamista varten tehtiin säännöllistä yhteistyötä myös kehittämishankkeen ohjaavan opettajan kanssa. Ohjaavalta opettajalta saatiin rakentavaa palautetta kehittämishankkeen raportoinnista ja hänen huomionsa autoivat kehittämishankkeen tekijöitä sisällön jäsentämisessä.

Kehittämishankkeen toteutus

Kehittämishankkeen tekemisen alkuvaiheessa haasteeksi muodostui Lahden tietotekniikan palvelupäällikön halu liittää henkilökohtaisesti Varhaisen tuen kurssin kaikki materiaalit oppimisympäristöön, jolloin kehittämishankkeen tekijöiden oli muokattava materiaali erillisille tiedostoille. Kehittämishankkeen tekijät kokosivat materiaalin PowerPoint-dioiksi, koska eivät saaneet riittäviä tietoja siitä, millä ohjelmistolla materiaali olisi kannattanut tehdä. Tietotekniikan palvelupäällikön mukaan ohjelmistolla ei ollut suurta merkitystä, mutta oppimisympäristön materiaalin muokausvaiheessa dioiden käyttö osoittautui haasteellisiksi, sillä SharePoint palvelinohjelmisto olisi ollut yhteensopivampi Word-ohjelmiston kanssa. PowerPoint-dioissa käytetyt asetelut olivat vaikeasti uudelleen muokattavissa SharePointissa, jolloin muokkaamiseen kului paljon aikaa. Käytännössä lukumateriaalin kirjoitustyö piti tehdä uudelleen, silloin kun sen luettavuutta ja visuaalisuutta parannettiin.

Ennen kehittämishankkeen toteuttamisen aloittamista tietotekniikan palvelupäällikön pitämästä oppimisympäristön esittelystä kehittämishankkeen tekijöille jäi kuva, että oppimisympäristö on vaikeasti hallittavissa. Todellisuudessa ympäristön muokausvaiheessa kävi ilmi, ettei ympäristössä toimiminen olisi ollutkaan kehittämishankkeen tekijöille liian haastavaa. Jälkikäteen ajateltuna parasta olisi ollut, että kehittämishankkeen tekijät olisivat itse vieneet materiaalin suoraan SharePointiin. Jälkeen päin myös selvisi, että SharePointin julkaisijoille järjestetyssä koulutuksessa oli ohjeistettu tekemään pidemmät tekstit raakatekstiksi Wordiin ja siirtämään sieltä SharePointiin muokattavaksi, lisäksi lyhyet tekstit oli ohjeistettu tekemään suoraan SharePointiin (Marttila 2017a).

Kehittämishankkeen tekijät eivät kuitenkaan olleet saaneet kyseistä koulutusta SharePointin käyttöön ennen kehittämistyön aloittamista, jolloin ainoa tieto SharePointista saatiin Lahden kaupungin tietotekniikan palvelupäälliköltä. Näiltä ohjelmistojen yhteensopivuuksiin liittyviltä väärinymmärryksiltä oltaisiin mahdollisesti voitu välttyä tekemällä alussa suunnitelmissa

ollut benchmarkkaus johonkin toiseen yritykseen / yhteisöön, jolla on SharePointissa toimiva oppimisympäristö. Benchmarkkaus jäi toteutumatta, koska sopivaa kohdetta SharePoint oppimisympäristöön tutustumiselle ei löydetty tiiviin aikataulun vuoksi.

Varhaisen tuen kurssin luomisen tiedonkeruumenetelmät

Kehittämishankkeessa tiedonkeruumenetelmänä käytetty teemahaastattelu auttoi kehittämistyön tekijöitä syventymään paremmin Lahden kaupungin varhaisen tuen prosesseihin ja antoi näkemyksen asioista, joita Varhaisen tuen kurssin case-kysymyksien tulisi koskea. Teemahaastattelu oli toimiva tapa case-kysymysten luomiseen ja vahvisti näkemystä esimiesten varhaisen tuen prosessien osaamisen oleellisuudesta. Kehittämishankkeen aiheen tärkeys tuli teemahaastattelussa hyvin esille työhyvinvointivaltuutettujen toimesta. Varhaisen tuen yhteiset toimintamallit ja esimiesten perehtyneisyys asiaan korostuivat kaikkien haastateltavien puheista.

Kuten Eskola ja Vastamäki (2007, 25, 27) ja Vilka (2007, 100) näkevät, teemahaastattelu on vapaamuotoinen, teemaan sidottu haastattelu. Kehittämishankkeessa toteutettu teemahaastattelu ei myöskään ollut sidottu valmiisiin kysymyksiin, vaan haastattelu toteutui keskustelevana ja siinä saatiin monipuolisesti asiantuntijoiden näkemyksiä haastateltavista asioista. Teemahaastattelun avoimet aihepiirikysymykset antoivat haastateltaville tilaa tuoda esiin heille tärkeäksi kokemiaan asioita. Ryhmässä toteutettu haastattelu auttoi haastatteluun osallistuneita muistamaan omia kokemuksiaan varhaisen tuen tilanteista ja vertaamaan niitä toisten haastateltavien kokemuksiin.

Palautetta Varhaisen tuen kurssin ensimmäisestä versiosta saatiin neljän hengen testiryhmältä, jonka kokosi työhyvinvointipäällikkö kehittämishankkeen tekijöiden pyynnöstä. Etukäteen kehittämishankkeen tekijät saivat testiryhmään osallistujista vain nimet ja yhteystiedot. Ryhmä koostui kolmesta Lahden kaupungin työntekijästä ja yhdestä Lahden kaupunkikonserniin kuuluvan yhtiön työntekijästä. Testiryhmän kokoontumisessa sel-

visi, etteivät kaikki testaukseen kutsutut työntekijät olleet esimiesasemassa toimivia henkilöitä. Tarkoituksenmukaisempaa olisi ollut saada testiryhmään osallistujiksi vain esimiehiä, sillä Varhaisen tuen kurssi oli suunnattu heille. Testiryhmä koottiin nopealla aikataululla, jolloin testaukseen valikoitui sillä hetkellä vapaana olevia henkilöitä, jotka eivät kaikki olleet esimiehiä.

Testiryhmältä oli ajatuksena saada tietoa Varhaisen tuen kurssista Learning-cafe menetelmää soveltaen. Koskimies ym. (2012, 30) näkevät Learning cafen kokemusten, ideoiden sekä uuden tiedon luomisen välineenä. Learning-cafe menetelmä sopii rakentavaan itsestänselvyyksien kyseenalaistamiseen sekä ajatusten vaihtoon ja yhteisen ymmärryksen synnyttämiseen. Tämän kehittämishankkeen testiryhmän tapaaminen ei kuitenkaan toteutunut alkuperäisen suunnitelman mukaan kehittämishankkeen tekijöistä riippumattomista teknisistä syistä. Ainoastaan yksi osallistujista oli päässyt ennakolta tutustumaan Varhaisen tuen kurssiin, sillä tietotekniikan palvelupäällikkö ei ollut saanutkaan kaikkien osallistujien oikeuksia toimimaan oppimisympäristössä. Kehittämishankkeen tekijät mukautuivat tilanteeseen joustavasti ja onnistuivat vaikeuksista huolimatta saamaan testaajilta välitöntä palautetta ja kehittämisehdotuksia Varhaisen tuen kurssin ulkoasusta ja tekstin luettavuudesta.

Mikäli kaikki testiryhmäläiset olisivat päässeet ennakkoon tutustumaan Varhaisen tuen kurssiin olisi palautetta kurssista voitu saada nykyistä enemmän. Testiryhmän yhdeltä jäseneltä saatiin kuitenkin palautetta vielä sähköpostitse sen jälkeen, kun hän oli ennättänyt paremmin tutustua kurssiin. Kaikki palaute oli arvokasta ja sen pohjalta kehittämishankkeen tekijät muokkasivat kurssia lopulliseen muotoonsa. Tässä kehittämishankkeessa toimittiin Toikon ja Rantasen (2009, 100) näkemysten mukaisesti, huomioiden välittömät kokemukset testattavasta asiasta ja sen pohjalta kehittämistyötä arvioiden sekä muokaten.

Kehittämishankkeen eri vaiheet ja kehittämishankkeen tekijöiden sekä yhteistyötahojen kanssa pidettävät kokoontumiset kirjattiin muistioihin ja säh-

köiseen tutkimuspäiväkirjaan. Muistiot ja sähköinen tutkimuspäiväkirja toimivat hyvin tiedonkeruumenetelmänä ja olivat Varhaisen tuen kurssin tekemisen sekä tekijöiden itsearviointin ja oman oppimisen tukena. Sähköinen tutkimuspäiväkirja toimi lisäksi erinomaisesti kehittämishankkeen tekijöiden ajatusten ja mietintöjen kokoajana. Huovisen ja Rovion (2008, 107-109) mukaan tutkimuspäiväkirja on oiva väline havaintojen sekä kehittämisehdotusten kokoamiseen ja siitä on apua myös raportin kirjoittamisessa

Varhaisen tuen kurssin pilotointi ja palautekysely

Varhaisen tuen kurssin pilotointiin haluttiin osallistaa 19 Lahden kaupungin eri toimialoilla toimivaa esimiestä. Pilotoinnin aikaa jouduttiin jatkamaan, koska alkuperäinen aikataulu osui syksyn lomien aikaan. Pilottiin kutsuista monella oli lomaa, mikä selvisi sähköpostien automaattisista vastausviesteistä, joita saapui kehittämishankkeen tekijälle, kun kutsu osallistua pilottiin lähetettiin. Tästä johtuen pilotoinnin aikaa pidennettiin ja lopulta Varhaisen tuen kurssin pilotointiin pystyttiin osallistamaan 14 esimiestä. Toikko ja Rantanen (2009, 101) näkevät pilotoinnin hyvänä keinona saada palautetta kehitettävästä asiasta ennen laajempaa käyttöönottoa ja myös Silfverberg (2007, 47) pitää oleellisena kehittämistyöhön osallistamista.

Varhaisen tuen kurssin pilotointiin jätti osallistumatta viisi esimiestä. Syitä mietittäessä, voidaan erääksi näkökulmaksi ottaa Vepsäläisen (2013, 177-178) tutkimus siitä, miten tietotekniikka vaikuttaa työhön ja työympäristöön. Mikäli työntekijä tuntee tietotekniikan olevan vaikeasti hallittavissa, eikä hän saa tarvittavaa opastusta ja neuvontaa, hänen motivaationsa työn tekemistä kohtaan laskee. Toisena näkökulmana voidaan pitää Haaparanan (2008, 188) näkemystä motivaation merkityksestä tietotekniikkaa kohtaan. Työntekijän myönteinen suhtautuminen tietotekniikkaan innostaa häntä kokeilemaan sitä.

Motivoitumaton ja / tai tietotekniikkaa hallitsematon työntekijä ei välttämättä halua lähteä vapaaehtoisesti kokeilemaan uutta tietotekniikkaan perustuvaa oppimisympäristöä. Tästä näkökulmasta ajateltuna tietotekniikan vaikeaksi kokevat pilotointiin osallistumattomat esimiehet olisivat mahdollisesti tarvinneet lisäapua sähköisessä oppimisympäristössä toimimiseen ja pilotointiin osallistumiseen. Koska kehittämishankkeessa ei selvitetty esimiehiltä syitä pilottikokeiluun osallistumattomuuteen tai heidän tietoteknisiä taitoja, edellä kuvattu jää kehittämishankkeen tekijöiden omaksi pohdinnaksi.

Pilottiin osallistuneet esimiehet arvioivat Varhaisen tuen kurssin toimivuutta oman käyttäjäkokemuksensa pohjalta sähköisen palautekyselyn avulla. Kuulan (2006a) mukaan verkossa tehtäviin kyselyihin saadaan yleensä parempi vastausprosentti kuin perinteisen postilomakkeen avulla (Kuula 2006a, 175). SharePointin kyselysovelluksen avulla vastaukset saatiin koottua yhteen ja niistä saatiin graafiset esitykset. Kehittämishankkeen tekijöiden näkökulmasta palautekyselyn toteuttaminen SharePointin kyselysovelluksella oli toimiva ja helppo tiedonkeruumenetelmä. Pilottiin osallistuvista esimiehistä kaksi jätti kuitenkin vastaamatta palautteeseen erillisistä vastauspyynnöistä huolimatta. Kehittämishankkeen kannalta olisi ollut tärkeää saada kaikilta pilottiin osallistujilta palautetta kurssin toimivuudesta ja mahdollisista teknisistä vaikeuksista palautekyselyyn vastaamisessa.

Hirsjärven ym. (2009, 226) mukaan virheiden syntymistä tutkimuksen teossa tulee pyrkiä välttämään. Tämän kehittämishankkeen palautekyselyn tuloksia tarkastellessa työn tekijät huomasivat kuitenkin asioita, joita he olisivat voineet tehdä ja kysyä vielä järkevämmiin, loogisemmin sekä selvemmin. Kehittämishankkeen tekijät huomasivat myös asioita, joita oppimisympäristön kehittämisen kannalta olisi ollut vielä tarpeellista kysyä. Nämä kysymykset olisivat liittyneet muun muassa tietotekniikan osaamiseen ja motivaatioon tietotekniikan käytössä sekä esimiesten kokemukseen varhaisen tuen toimintamallin vaikutuksista omaan tai työyhteisön työhyvinvointiin. Lisäksi kehittämishankkeen raportin kirjoittamisvaiheessa kehittämishankkeen tekijät huomasivat yhden alkuperäisessä suunnitelmassa olevan

palautekysymyksen puuttumisen, mitä ei oltu huomattu ennen pilotointia materiaalin tarkastuksen yhteydessä. Tämä kysymys koski oppimisympäristön laajentamista koko työyhteisöä koskevaksi työhön perehdytystavaksi.

Kehittämishankkeen aikataulu

Sähköinen oppimisympäristö oli ollut henkilöstöpalveluissa työn alla jo pidempään, mutta resurssien puuttuessa työtä ei oltu päästy aloittamaan. Henkilöstöjohtajan toiveena oli saada oppimisympäristö mahdollisimman nopeasti käyttöön. Kehittämishankkeen tekijät aikatauluttivat oppimisympäristön olevan pilottikokeilussa alun perin kesäkuussa 2016, kuitenkin aikataulu venyi kehittämishankkeen tekijöistä riippumattomista syistä loka-kuulle 2016.

Kehittämishankkeen aikana Lahden kaupungin tukipalveluita järjesteltiin uudelleen, jolloin Lahden tietotekniikka siirtyi osaksi Calpro Oy:tä (Lahti 2017, 9). Tämän muutoksen aikana Lahden tietotekniikassa tapahtui henkilöstövaihdos, jolla oli vaikutusta kehittämistyön aikatauluun. Vanha tietotekniikan yhteyshenkilö lopetti toimessaan kesäkuussa 2016 ja uusi yhteyshenkilö aloitti toimessaan vasta elokuussa 2016. Tässä välissä kehittämishankkeen tekijöiden ohjelmisto-oikeudet yllättäen päättyivät ja ne saatiin uudelleen toimimaan vasta, kun uusi tietotekniikan yhteyshenkilö oli aloittanut ja saanut perehdytyksen kehittämishankkeeseen.

Lähes kahden kuukauden tauko Varhaisen tuen kurssin viimeistelyssä vaikutti vääjäämättä pilotoinnin aloittamisen aikatauluun. Aikataulun venymiseen vaikutti myös Lahden kaupungin henkilöstöpalveluiden yhdyshenkilön vaihtuminen kesän 2016 aikana sekä muut henkilöstöpalveluiden hankkeet, jotka osaltaan vaikuttivat tämän kehittämishankkeen resursseihin (Marttila 2017a). Näistä moninaisista syistä johtuen Varhaisen tuen kurssi saatiin viimeistelyä pilottikokeilua varten vasta elo-, syyskuussa 2016.

Kehittämishankkeen tekijöiden yhteistyö

Kehittämishanke tehtiin kahden opiskelijan yhteistyönä. Työskentely tapahtui OneDriveen luotujen jaettujen dokumenttien kautta, jolloin kummallakin oli niihin muokkausmahdollisuus. Yhteistyö sujui joustavasti ja työnjako pystyttiin hoitamaan hyvässä yhteisymmärryksessä. Yhteiset tapaamiset saatiin sovittua molemmille sopiviin ajankohtiin ja työskentely tapaamisissa tapahtui hyvässä hengessä, eikä ristiriitoja syntynyt. Kotona tehtävää työskentelyä ajatellen tapaamisissa sovittiin vastuualueet, joita kummatkin hoitivat tapaamisten välillä.

Uuden, innovatiivisen oppimisympäristön luomisen kannalta kehittämishankkeen tekijät pitivät hyvänä mahdollisuutta pohtia asioita yhdessä. Yhdessä pohtiminen ja asioiden miettiminen monelta eri kantilta veivät paljon aikaa, mutta samalla ne avasivat myös uusia näkökulmia ja kehittämisehdotuksia. Kaiken kaikkiaan kehittämishankkeen tekijöiden mielestä hanke oli onnistunut kokonaisuus, vaikka sähköisen oppimisympäristön Varhaisen tuen kurssia ei sellaisenaan otettukaan heti aktiiviseen käyttöön.

6.3 Kehittämishankkeen eettisyys ja luotettavuus

Tämä kehittämishanke on toteutettu hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti, mikä takaa sen luotettavuuden, uskottavuuden ja eettisyyden. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2013, 6-7) mukaan hyvä tieteellinen käytäntö takaa eettisesti hyväksyttävän, luotettavan ja uskottavan tutkimuksen, jossa keskeistä on rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus. Tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointi menetelmät ovat eettisesti kestäviä ja julkaisu suoritetaan avoimesti sekä vastuullisesti.

Toisten tutkijoiden työtä ja saavutuksia kunnioitetaan asianmukaisilla viitauksilla. Tutkimuksen suunnittelu, toteutus ja raportointi sekä tietoaineisto ovat tieteellisen tiedon vaatimusten mukaisia ja tutkimukselle on hankittu

tutkimuslupa. Ennen tutkimuksen aloittamista sovitaan kaikkien tutkimukseen osallistuneiden oikeudet, tekijyyttä koskevat periaatteet, vastuut ja velvollisuudet sekä aineistojen säilyttämistä ja käyttöoikeuksia koskevat kysymykset. Tutkimuksen tekijät ovat ensisijaisesti vastuussa hyvän tieteellisen käytännön toteuttamisesta. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2013, 6-7.)

Käyttöoikeudet

Kehittämishankkeen tekijät saivat oppimisympäristön luomisen ja tulosten käsittelyn ajaksi käyttöön Lahden kaupungilta kannettavat tietokoneet, joilla päästiin kaupungin intranetin kautta oppimisympäristöön ja Varhaisen tuen kurssille. Kehittämishankkeen päätyttyä tietokoneet palautettiin Lahden kaupungille. Sähköisen oppimisympäristön Varhaisen tuen kurssi teineen ja palautekyselyineen toteutettiin Lahden kaupungin intranetissä, johon pääsee vain kaupungin henkilökunta henkilökohtaisten tunnusten kautta. Toinen kehittämishankkeen tekijöistä on Lahden kaupungin palveluksessa, joten hänen tunnukset aktivoitiin ja toiselle kehittämishankkeen tekijälle tunnukset luotiin kehittämishankkeen toteutuksen ajaksi.

Lahden tietotekniikan palvelupäällikkö antoi kehittämishankkeen tekijöille oikeudet, joiden avulla he pääsivät sähköiseen oppimisympäristöön Varhaisen tuen kurssin opettajiksi kehittämishankkeen ajaksi. Nämä oikeudet mahdollistivat pilotoinnin etenemisen seurannan ja palautekyselyn tulosten kokoamisen. Oppimisympäristöön pääsivät vain pilotointiin kutsutut henkilöt, joille kehittämishankkeen tekijät olivat opettajan roolissa luoneet oikeudet Varhaisen tuen kurssilla opiskelijana toimimiseen. Pilottiin osallistuneiden esimiesten testitulokset eivät olleet merkityksellisiä kehittämishankkeen kannalta vaan niitä tarkasteltiin ainoastaan osallistujien määrää arvioidessa.

Osallistujien oikeudet

Heikkilä ym. (2008, 45) näkevät, että kehittämishankkeisiin osallistuminen tulee olla aina henkilöiden oma valinta ja heille tulee kertoa mihin he ovat

sitoutumassa. Myös Kuula (2006b, 124) pitää itsemääräämisoikeutta tärkeänä. Tämän kehittämishankkeen teemahaastatteluun, testiryhmään ja pilottikokeiluun osallistuneet henkilöt tiesivät kehittämishankkeen tarkoituksen ja osallistuivat siihen vapaaehtoisesti. Heillä oli selvillä myös se, ketkä tutkimusta tekivät ja mikä heidän oma roolinsa tutkimuksessa oli, sekä kuinka kauan kehittämishankkeeseen osallistuminen vie heiltä aikaa.

Robson (2011, 496) sekä Kuula (2006b, 124) tähdentävät myös, että kehittämishankeprosessin ja raportoinnin aikana on tärkeää huolehtia osallistujien anonymiteetista. Tässä kehittämishankkeessa ei tule ilmi teemahaastatteluun, testiryhmään tai pilottiin osallistuneiden henkilöiden nimiä, eikä heitä voida muutenkaan yhdistää tutkimustuloksiin. Heikkilän ym. (2008, 45) mukaan kehittämistoimintaan osallistuvien henkilöiden henkilötietoja ei saa hankkeen missään vaiheessa paljastaa. Henkilötietolaki (1999/523, 14§.) määrittää, että henkilötietoja voidaan luovuttaa tutkimusta varten, mutta tiettyä henkilöä koskevat tiedot eivät saa paljastua ulkopuolisille. Lain mukaan henkilörekisteri tulee hävittää, arkistoida tai muuttaa sen tiedot sellaiseen muotoon, ettei tiedon kohde ole niistä tunnistettavissa, kun henkilötiedot eivät enää ole tarpeen tutkimuksen suorittamiseksi tai sen tulosten asianmukaisuuden varmistamiseksi.

Tässä kehittämishankkeessa yhteystiedot, joiden avulla testiryhmä ja pilottikokeilijat kutsuttiin osallistumaan, olivat kyseisten henkilöiden työkäytössä olevat sähköpostiosoitteet ja kehittämishankkeen tekijät saivat ne käyttöönsä Lahden kaupungin henkilöstöpalveluilta. Teemahaastattelua varten kehittämishankkeen tekijät lähettivät sähköpostia yhdelle työhyvinvointivaltuutetulle, jonka toinen kehittämishankkeen tekijä tunsu entuudestaan työnsä puolesta. Työhyvinvointivaltuutetun työsähköpostiosoitteen kehittämishankkeen tekijät saivat Lahden kaupungin Intranetistä. Kyseinen työhyvinvointivaltuutettu selvitti kaikille työhyvinvointivaltuutetuille yhteensopivan ajankohdan, jolloin teemahaastattelu pidettiin.

Kaikki yhteystiedot säilytettiin kehittämishankkeen tekijöiden sähköpostissa ja poistettiin sieltä kehittämishankkeen loputtua. Sähköpostiviestintä

ei vaarantanut kenenkään yksityisyyttä. Yhteystietoja käsiteltiin luottamuksellisesti ja niitä käytettiin ainoastaan kehittämishankkeeseen liittyvissä asioissa. Kuulakin (2006a, 108) näkee, että luottamuksella saatuja tietoja pitää suojella ja käyttää ainoastaan kehittämishankkeen tarpeisiin.

Tutkimus- ja tiedonhankintamenetelmät

Hyvän tutkimuksen lähtökohtana on Tuomen ja Sarajärven (2009, 127) mukaan eettinen kestävyys, johon kuuluu tutkimuksen luotettavuuden lisäksi tutkimuksen laatu. Heikkilä ym. (2008, 57) näkevät laadukkaan tutkivan kehittämisen olevan suunnitelmallista, tavoitteellista ja järjestelmällistä. Siinä toimintaa sekä menetelmiä arvioidaan kriittisesti ja aikaisempia kokemus- sekä tutkimustietoja hyödynnetään. Tämä kehittämishanke toteutettiin suunnitelmallisesti ja sen tavoitteet olivat alusta alkaen selvillä. Tutkimus- ja tiedonmenetelmät olivat juuri tähän kehittämishankkeeseen sopivia ja niillä saatua tietoa käytettiin sähköisen oppimisympäristön Varhaisen tuen kurssin luomiseen tarkoituksenmukaisella tavalla.

Teemahaastattelun ja testiryhmän ilmapiiri oli luottamuksellinen ja kaikkien mielipiteet sekä kokemukset saatiin hyvin esille, koska kummassakin tapaamisessa oli pieni rajattu osallistujamäärä. Clarkeburn ja Mustajoki (2007, 70) näkevät, että hyvässä tutkimuksessa osallistujien määrä tulisi riittäväällä tarkkuudella edustaa tutkittavaa perusjoukkoa, mutta yleistä sääntöä otannan riittävydestä ei ole kuitenkaan määritelty. Tässä kehittämishankkeessa pilottiryhmän laajuus määriteltiin toimijoiden välisissä keskusteluissa maltilliseksi. Pilottiin osallistuneet esimiehet edustivat Lahden kaupungin eri toimialoja. Tämä oli tarkoituksen mukaista, koska Varhaisen tuen kurssi laadittiin kaikkien kaupungin esimiesten käyttöön toimialasta riippumatta.

Clarkeburnin ja Mustajoen (2007, 71) mukaan henkilöiden valinta tulisi tehdä satunnaisotannalla, jota tämänkin kehittämishankkeen Varhaisen

tuen kurssin pilottikokeilussa käytettiin, lukuun ottamatta muutamaa henkilöä, joita erikseen pyydettiin osallistumaan pilotointiin. Teemahaastattelun henkilöiden valinta tapahtui asiantuntemuksen perusteella, mikä oli perusteltua oleellisten testikysymysten luomiseksi. Testiryhmän osallistujien valinta ei ollut optimaalinen tiukan aikataulun vuoksi, mutta heiltä saatu palaute oli silti toimivaa Varhaisen tuen kurssin viimeistelyssä.

Tämän kehittämishankkeen Varhaisen tuen kurssin palautekyselyn vastausprosentti oli 74. Vastausvaihtoehdot sisälsivät pääsääntöisesti kyllä / ei vaihtoehtoja, joita suurinta osaa pääsi halutessaan tarkentamaan avoimessa kysymyksessä. Kyselyn kysymykset olivat mietittyjä tutkimuskysymysten näkökulmasta yhteistyössä henkilöstöpalveluiden kanssa. Kysymykset laadittiin selkeiksi, eikä niiden ymmärtämiseksi vaadittu ammatti-kielen osaamista. Kaikilla kyselyyn osallistuneilla oli mahdollisuus ymmärtää kaikki kysymykset samalla tavalla. Myös Hirsjärven ym. (2009, 231-233) mukaan kysymysten avulla pitää saada vastauksia tutkimuskysymyksiin ja niissä pitää olla mahdollisimman vähän tulkinnanvaraa.

Dokumentointi ja raportointi

Heikkilän ym. (2008, 46, 87) mukaan kehittämistoiminnan eettisyyteen kuuluu asianmukainen raportointi ja loppuraportin tekemistä helpottaa kehittämishankkeen tarkka dokumentointi. Tämän kehittämishankkeen tekijät dokumentoivat ja raportoivat kaiken kehittämishankkeeseen oleellisesti liittyvän aineiston huolellisesti ja pitivät kiinni lupauksistaan aineiston säilyttämisestä, hävittämisestä sekä vaitiolovelvollisuudesta.

Kehittämishankkeen toimijoiden väliset keskustelut pidettiin neuvottelevan arvioinnin hengessä ja ne kirjattiin kehittämishankkeen tekijöiden muistioihin sekä sähköiseen tutkimuspäiväkirjaan. Nämä dokumentit olivat vain kehittämishankkeen tekijöiden käytössä ja ne tuhottiin asianmukaisesti kehittämishankkeen päätyttyä.

Teemahaastattelu dokumentointiin videoimalla, johon jokainen haastatteluun osallistunut antoi luvan. Luvan saanti tallennettiin videolle. Video säilytettiin asianmukaisella tavalla ja se oli vain kehittämishankkeen tekijöiden

käytössä. Teemahaastattelusta poimittiin videon avulla kehittämishankkeen toteuttamiseksi olennainen tieto kehittämishankkeen raporttiin. Haastattelijoina olivat molemmat kehittämishankkeen tekijät, jolloin haastateltavien vastausten tulkitseminen ei jäänyt yhden haastattelijan varaan. Videoinnissa käytetty tallenne tuhottiin dokumentoinnin jälkeen.

Testiryhmän esille tuomat ajatukset Varhaisen tuen kurssin ensimmäisestä versiosta kirjattiin muistioon ja testiryhmän tapaamisen jälkeen sähköpostilla saatu palaute käsiteltiin luottamuksellisesti. Sekä muistio että sähköposti säilytettiin kehittämishankkeen ajan asianmukaisella tavalla ja hävitettiin raportin kirjoittamisen jälkeen.

Gordon (2006, 247) liittää eettisyyteen avoimen aineiston analyysiprosessin. Kiviniemi (2007, 83) näkee, että kehittämishankkeen tekijän tulee kuvata johdonmukaisesti tutkimuksen kulku ja tehtyjen tulkintojen perusteet. Myös Tuomen ja Sarajärven (2009, 141) mukaan toimintaa on kuvattava yksityiskohtaisesti ja tarkasti, jotta tutkimuksen tuloksia pystytään arvioimaan. Tämän kehittämishankkeen raportissa on tarkasti kuvattuna toiminta, tulokset ja niistä tehdyt päätelmät. Kehittämishankkeen eteneminen on kirjoitettu auki mahdollisimman tarkasti, jotta lukijalla on mahdollisuus arvioida prosessin etenemistä.

Kehittämishankkeen tekijöillä ei ollut aikaisempaa kokemusta sähköisen oppimisympäristön luomisesta, joten kehittämishankkeessa esitellyt tulokset eivät pohjautu ennako-oletuksiin vaan ainoastaan tutkimusmenetelmillä saatuun tietoon sekä aikaisempiin tutkimuksiin. Hirsjärven ym. (2009, 232) mukaan tutkimusprosessin tarkka, selvä ja totuudenmukainen kuvaus lisää luotettavuutta.

Vilka (2007, 162) sekä Toikko ja Rantanen (2009, 121) näkevät, että tutkimuksen tulokset on oltava niin luotettavia, että toinen tutkija voisi samoista tuloksista luoda samanlaiset tutkimustulokset. Tässä kehittämishankkeessa Varhaisen tuen kurssin pilottikokeilun kyselyllä saadut kehittä-

mishankkeen tulokset ovat kirjattuna sellaisenaan, kun vastaajat ovat kyselyyn vastanneet, joten niiden pohjalta tuloksia voi tulkita ja arvioida vapaasti kuka tahansa.

Lähdekritiikki ja -viittaukset

Heikkilä ym. (2008, 44) näkevät tutkivan kehittämistoiminnan eettisyyden liittyvän lähdekriittisyyteen. Tämän kehittämishankkeen lähteet ovat monipuolisesti sekä kotimaisia että kansainvälisiä kirjoja ja tutkimuksia. Kehittämishankkeen tekijät ovat tutustuneet lähteisiin laajasti ja poimineet niistä tämän työn kannalta oleelliset asiat. Tietoperustaa on käsitelty puolueettomasti ja monipuolisesti.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2013, 6) mukaan toisten tutkijoiden työtä ja saavutuksia on kunnioitettava asianmukaisilla viittauksilla. Tämän kehittämishankkeen raportoinnissa lähdeviittaukset on tehty Lahden ammattikorkeakoulun ohjeiden mukaisesti. Raportissa on selkeästi huomioitu omien tekstien sekä mielipiteiden erottelu muista tietolähteistä.

Tutkimusaihe ja tutkimuksen julkaisu

Clarkeburn ja Mustajoki (2007, 52) sekä Tuomi ja Sarajärvi (2009, 129) näkevät tutkimusaiheen valinnan yhtenä eettisenä kysymyksenä. Heidän mukaan on tärkeää selkiyttää, kenen ehdoilla tutkimusaihe valitaan sekä miksi siihen ryhdytään. Tämä kehittämishanke toteutettiin työelämälähtöisesti Lahden kaupungin henkilöstöpalveluiden ajankohtaisesta sähköisen oppimisympäristön kehittämistarpeesta lähtien. Kehittämishankkeen tekijöillä oli myös aito kiinnostus aihetta kohtaan, sillä molemmat kehittämishankkeen tekijät toimivat esimiesasemassa ja kehittämishankkeessa käsitellyt teemat ovat läsnä kaikissa työyhteisöissä.

Heikkilän ym. (2008, 121) näkevät, että ennen kehittämishankkeen päättymistä toimeksiantajan sekä tekijöiden on varmistettava, että hankkeen tulos on asianmukainen ja toimeksiantaja voi sen hyväksyä. Tässä kehittämishankkeessa pilotoinnin päätyttyä pidettiin yhteispalaveri toimeksiantajan sekä kehittämishankkeen tekijöiden kanssa. Siinä pilotoinnista saadut

tulokset esiteltiin ja annettiin kehitysehdotuksia jatkokehittämistä ajatellen. Ennen kehittämishankkeen julkaisua henkilöstöpalveluiden edustaja luki kehittämishankkeesta tehdyn raportin asioiden oikeellisuuden varmistamiseksi. Henkilöstöpalveluiden edustajalta saadut huomiot ja palaute koskivat lähinnä raportoinnin muotoseikkoja, eikä niillä ollut vaikutusta kehittämishankkeen tuloksiin.

6.4 Kehittämishankkeen hyöty ja levittäminen

Toikko ja Rantanen (2009, 57, 120) sekä Vilkka (2007, 161) toteavat, että kehittämishankkeessa syntyvä tieto tulee olla työyhteisöä hyödyttävää. Kehittäminen voi alkaa nykytilanteen ongelmien ratkaisuhalusta tai tulevaisuuden toiminnan ihannekuvasta. Heikkilä ym. (2008, 60) näkevät, että kehittämistoiminta voi lähteä liikkeelle toiminnan sisällöllisestä tai rakenteellisesta kehittämisestä. Tämän kehittämishankkeen aihe oli työelämälähtöinen ja tuki Lahden kaupungin henkilöstöpalveluiden ajankohtaista tarvetta perehdytyksen sähköistämisestä. Kehittämishankkeen aikana syntynyt tieto auttaa henkilöstöpalveluita kehittämään sähköistä oppimisympäristöä jatkossa.

Kehittämishankkeen hyödyllisyyttä arvioitiin pilottikokeilun jälkeen yhdessä henkilöstöpalveluiden kanssa. Yhteisessä palautepalaverissa käytiin läpi pilottikokeilussa esiin tulleet positiiviset asiat ja haastekohdat. Tämän palaverin perusteella henkilöstöpalvelut tekivät omat päätelmänsä sähköisen oppimisympäristön hyödyllisyydestä. Heikkinen ja Syrjälä (2007, 155-157) näkevät, että kehittämisprosessin arviointi voi tapahtua juuri toimivuusperiaatteen ja hyödyn näkökulmasta. Kehittämisprosessit, joissa voidaan nähdä sekä vahvuuksia, että heikkouksia ovat hyviä toimintatutkimuksia, sillä rehellisen arvioinnin avulla toiminnasta saadaan entistä parempaa.

Kehittämishankkeen alkaessa sähköiseen oppimisympäristöön rakentuvaa Varhaisen tuen kurssia piti hyödyntää heti sen valmistuttua. Henkilöstöpal-

veluilla oli tarkoitus levittää tietoa perehdytyksen sähköisestä oppimisympäristöstä kaupungin esimiehille ja henkilökunnalle intranetin välityksellä. Kaikkia esimiehiä oli aikomus velvoittaa suorittamaan kehittämishankkeena tehty Varhaisen tuen kurssi. Kuitenkin pilottikokeilun yhteydessä esiin tulleiden ohjelmistojen teknisten epäkohtien takia, Lahden kaupungin henkilöstöpalveluissa päätettiin tutkia lisää oppimisympäristöön soveltuvia ohjelmistoja.

Tämän hetkisen tiedon mukaan sähköisen oppimisympäristö kehitys jatkuu Lahden kaupungin henkilöstöpalveluissa. Oppimisympäristö toimii jatkossakin SharePoint-ympäristössä, mutta testiosioon Lahden kaupunki on hankkinut uuden Webpropol -kyselytyökalun. Kaupungilla on ollut aikaisemmin käytössä Digium -kyselyohjelma, jota tässä kehittämishankkeessa ei kuitenkaan käytetty. Lahden kaupungin Tietohallinto suositteli tässä kehittämishankkeessa käytettyjen Articulate Storyline 2 -ohjelmiston sekä SharePointin oman kyselysovelluksen korvaamista Webpropol -kyselytyökalulla, joka on ominaisuuksiltaan monipuolisempi sisältäen kyselyelementin lisäksi myös e-Testiosion. Samaan ohjelmistoon sisältyvät testikysely sekä palautekyselymahdollisuus ovat verkossa suoritettavien kurssien kannalta toimiva ratkaisu. (Marttila 2017a; Marttila 2017b.)

Kehittämishankkeessa luodut Varhaisen tuen kurssin materiaalit tullaan siirtämään uusiin ohjelmistoihin ja se toimii yhdessä aikaisemmin käytössä olleen tietoturvallisuuden peruskurssin kanssa testikurssina. Henkilöstöpalveluiden tavoitteena on ottaa sähköinen oppimisympäristö ensin käyttöön henkilöstöpalveluissa perehdytys- ja koulutustarpeisiin. Käyttökokeusten myötä alustan käyttöä laajennetaan muihin yksiköihin kysynnän mukaan. (Marttila 2017b.) Myös Silfverberg (2007, 30) näkee, että oleellista kehittämishankkeissa olisikin, ettei se jäisi vain pelkäksi projektiksi, vaan toimintamallit saataisiin siirrettyä käyttöön ja toimintaan.

Perehdytyksen sähköisen oppimisympäristön luomisen hyötynä on laajalaisesti tarkasteltuna saada perehdytys kuntoon Lahden kaupungissa. Sähköisen oppimisympäristön avulla voidaan taata, että yleinen perehdytys on jokaisessa työyksikössä samanlaista, yhtä laadukasta ja kattavaa.

Sähköisessä oppimisympäristössä tehtävä perehdytys on uutta, nykyteknologiaa hyödyntävää toimintaa. Kehittämishankkeen yhtenä lähtökohtana olikin olla mukana kokeilemassa, kuinka sähköistä oppimisympäristöä voidaan käyttää hyväksi perehdyttämisessä. Kehittämishankkeessa saatujen tulosten perusteella sähköinen oppimisympäristö on onnistunut tapa yhtenäistää perehdytystä ja auttaa esimiehiä ajan hallinnassa.

Kehittämishankkeen tietoa voidaan yleisesti hyödyntää muidenkin kaupunkien mahdollisissa sähköistä oppimisympäristöä kehittelevissä hankkeissa. Kehittämishanke julkaistaan julkaisuseminaarissa Lahden ammattikorkeakoulussa ja kirjallinen tuotos on luettavissa Theseuksesta.

6.5 Jatkokehittämisen- ja tutkimusaiheet

Sähköiseen oppimisympäristöön voidaan jatkossa kehittää Varhaisen tuen kurssin lisäksi uusia perehdytyksen kursseja. Näitä kursseja voisi kehittää oppimisverkostoja hyödyntäen. Toikko ja Rantanen (2009, 88) kuvaavat oppimisverkostoja kehittämisfoorumeiksi, joissa eri toimijoiden osaamista hyödynnetään tuottamaan yhteistä tietoa ja tätä kautta jalostaa edelleen keitettävää asiaa. Oppimisverkostot ovat yksi keino tuoda ilmi kehittämissankkeessa saatuja tuloksia mutta samalla toimiva paikka ottaa vastaan uutta tietoa aiheeseen liittyen. Näin ollen oppiverkostoissa mahdollistuu toimivan tiedon vertailu ja jatkotyöstämismahdollisuudet.

Tämän kehittämissankkeen palautekyselyn vastauksista esille nousi, että sähköinen oppimisympäristö oli tylsä eikä motivoinut lukemaan. Siksi Varhaisen tuen kurssin elävöittämiseksi voisikin omana kehittämissankkeenaan luoda videomateriaalia, sarjakuvia tai musiikkia erilaisista varhaisen tuen tilanteista. Myöhemmin Varhaisen tuen kurssin laajemman käyttöönoton jälkeen, voisi myös selvittää onko kurssin laajemmassa käytössä huomattu puutteita, joko teknisesti tai asiasisällöllisesti.

Jatkotutkimusaiheena olisi mielenkiintoista tutkia, kuinka paljon sähköiseen oppimisympäristöön luotu perehdytyksen kokonaisuus säästää henkilöstöresursseja ja sitä kautta kustannuksia. Sähköisen oppimisympäristön vaikuttavuutta perehdytykseen voitaisiin tutkia pidemmällä aikavälillä. Kiinnostavaa olisi myös tietää toimiiko esimiesten perehdyttäminen paremmin sähköisessä oppimisympäristössä kuin vanhoilla menetelmillä.

LÄHTEET

Ahola, K. 2011. Tue työkykyä-käsikirja esimiestyöhön. Helsinki: Työterveyslaitos.

Ahonen, K.2015. Perehdyttäminen osa strategista osaamisen kehittämistä, uusien esimiesten perehdyttäminen kuntaorganisaatioissa. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto, kauppatieteet ja tuotantotalous. Pro gradu-tutkielma. [viitattu 4.2.2017] Saatavissa: <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/103761/Gradu%20Kaisa%20Ahonen%202015.pdf?sequence=2>

Alhainen, K., Kansanaho, A., Ahtiainen, O-P., Kangas, M., Soini, T. & Soininen, J. 2011. Työnohjauksen käsikirja. Helsinki: Tammi.

Bryson, A. Forth, J. & Stokes, L. 2014. Does worker wellbeing affect workplace performance? London: Department for Business Innovation & Skills. Research Report 14/1120. [viitattu 22.3.2016.] Saatavissa: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/366637/bis-14-1120-does-worker-wellbeing-affect-workplace-performance-final.pdf

Clarkeburn, H. & Mustajoki, A. 2007. Tutkijan arkipäivän etiikka. Tampere: Vastapaino

Dufva, M. 2014. Sähköinen oppimisympäristö ja e-oppikirja opetuksessa -kokemuksia ja mahdollisuuksia. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, Tietotekniikan laitos [viitattu 4.1.2016]. Pro gradu – tutkielma. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/45176>

Eskola, J.& Vastamäki, J. 2007. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin, metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 2.korj. ja tark. painos. Jyväskylä: Ps-kustannus

Flinkman, M. 2014. Young registered nurses' intent to leave the profession in Finland, a mixed-method study. Turku: Turun yliopisto, Hoitotieteen laitos, Lääketieteellinen tiedekunta [viitattu 23.1.2016]. Väitöskirja. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-5694-4>

Gordon, T. 2006. Naistutkimus ja eettisyyden teoriat ja käytännöt. Teoksessa Hallamaa, J., Launis, V., Lötjönen, S. & Sorvali, I. (toim.) Etiikkaa ihmistieteille. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura. 241-257.

Haaparanta, H. 2008. Tietokoneet perusopetuksen opettajan arkipäivässä, opettajien työhyvinvoinnin, työuupumuksen ja koulun tietostrategioiden vaikutukset teknologia-asenteisiin. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto. Väitöskirja. Julkaisu 761. [viitattu 28.2.2017] Saatavissa: <file:///C:/Users/timo/Downloads/haaparanta.pdf>

Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.

Heikkinen, H. L. T. 2007. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, H. L. T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon, Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 2. tark. painos. Helsinki: Kansanvalistusseura, 16-38.

Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Kiilakoski, T. 2007. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa Heikkinen, H. L. T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon, Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 2. tark. painos. Helsinki: Kansanvalistusseura, 78-93.

Heikkinen, H. L. T. & Syrjälä, L. 2007. Tutkimuksen arviointi. Teoksessa Heikkinen, H. L. T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon, Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 2. tark. painos. Helsinki: Kansanvalistusseura, 144-162.

Henkilötietolaki 1999/523 [viitattu 9.4.2017]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990523>

Herrington, J., Reeves, T.C. & Oliver, R. 2010. A Guide to Authentic e-Learning. New York & London: Routledge. Taylor & Francis.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hirvihuhta, H. & Litovaara, A. 2009. Ratkaisun taito. Helsinki: Tammi.

Huovinen, T. & Rovio, E. 2007. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa Heikkinen, H. L. T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon, Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 2. tark. painos. Helsinki: Kansanvalistusseura, 94- 113.

Jalava, U. & Uhinki, A. 2007. 100 ideaa esimiestyöhön. Helsinki: Tammi

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki WSOYpro Oy.

Jääskeläinen, A. 2013. Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen osallistavilla menetelmillä, toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä Sallassa. Rovaniemi: Lapin Yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunta [viitattu 30.4.2017]. Väitöskirja. Saatavissa: http://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61674/Jaaskelainen_actaE_117pdfA.pdf?sequence=8

Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: WSOYpro oy.

Karjalainen, M. 2010. Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpaikoilla. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunta [viitattu 26.2.2016]. Väitöskirja. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/23630>

Kaukoluoto, E. 2010. Onko varhaisen tuen päiväkotiki Mahdollinen? Tutkimus varhaiskasvatuksen yhteisöllisestä kehittämisestä. Helsinki: Helsingin yliopisto, Käyttäytymistieteiden laitos, Kasvatustieteellisiä tutkimuksia 231. Väitöskirja.

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

Keskiväli, T. 2013. Varhainen puuttuminen johtamisen instrumenttina, verohallinnon esimiesten näkemyksiä työhyvinvoinnin johtamisesta sekä varhaisesta puuttumisesta. Vaasa: Vaasan yliopisto, filosofinen tiedekunta. [viitattu 5.2.2017] Pro gradu-tutkielma. Saatavissa: <https://www.tritonia.fi/download/gradu/5288>

Ketola, H.U. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi, perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä Suomalaisissa teknologian yrityksissä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta [viitattu 24.1.2016]. Väitöskirja. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/24954/9789513940157.pdf?se>

Kiviniemi, K. 2007. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.): Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus. 70-85.

Koponen, E. 2008. The Development, implementation and use of e-learning: critical realism and design science perspectives. Tampere: University of Tampere, Department of computer sciences. Academic dissertation.

Koskimies, M., Pyhäjoki, J. & Arnkil, T.E. 2012. Hyvien käytäntöjen dialogit, opas dialogisen kehittämisen ja kulttuurisen muutoksen tueksi. Tampere: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.

Kumpulainen, K. 2013. Henkilöstön työssä koettu hyvinvointi, pitkäaikaistyöttäjien muuttuvassa koulutusorganisaatiossa. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto, yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. [Viitattu 22.2.2017] Väitöskirja. Saatavissa: http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-1215-2/urn_isbn_978-952-61-1215-2.pdf

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Gaudemus.

Kuula, A. 2006a. Tutkimusetiikka, aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.

Kuula, A. 2006b. Yksityisyydensuoja tutkimuksessa. Teoksessa Hallamaa, J., Launis, V., Lötjönen, S. & Sorvali, I. (toim.) Etiikkaa ihmistieteille. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura. 124-140.

Kuusela, P. 2005. Realistinen toimintatutkimus? Toimintatutkimus, työorganisaatiot ja realismi. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Kuuskorpi, M. 2015. Digitaalinen oppiminen ja oppimisympäristöt. Tampere: Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy. [viitattu 19.11.2016]
Saatavissa: file:///C:/Users/Omistaja/Downloads/Digit_oppiminen_netti.pdf

Lahti 2016. Talousarvio 2016, Taloussuunnitelma 2016-2018. Lahti: Yhteisvaltuusto 9.11.2015 [viitattu 30.3.2017]. Saatavissa:
<https://www.lahti.fi/PaatoksentekoSite/strategia-ja-talousSite/Documents/Talousarvio%202016.pdf>

Lahti 2017. Talousarvio 2017, Taloussuunnitelma 2017-2019. Lahti: Kaupunginvaltuusto 28.11.2016 [viitattu 21.2.2017]. Saatavissa:
<https://www.lahti.fi/PaatoksentekoSite/strategia-ja-talousSite/Documents/Lahden%20kaupungin%20talousarvio%202017.pdf>

Laine, P. 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen, Hyvän kehittämisen reunaehdoja tutkimassa. Turku: Turun yliopisto, Kasvatustieteen tiedekunta, kasvatustieteiden laitos [viitattu 26.2.2016]. Väitöskirja. Saatavissa:
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-5570-1>

Laki yksityisyyden suojasta 2004/759 [viitattu 4.2.2017]. Saatavissa:
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759>

Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa..., työhyvinvointitaitojen kirja. Helsinki: Tammi.

Maisonlahti, P. 2016. Kehittämishankkeen tulosten esittely 25.11.2017.

- Manka, M-L. 2007. Työrauhan julistus. Miten ollaan ihmisiksi alaisena ja esimiehenä. Helsinki: Kirjapaja.
- Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. 2007. Työhyvinvointia työyhteisöön, eväitä kehittämistyön avuksi. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto.
- Marttila, A. 2016. Kehittämishankkeen tulosten esittely 25.11.2016.
- Marttila, A. 2017a. Lopputyöhön kommenttia [sähköpostiviesti]. vastaanottaja Helvio-Salovaara, M. Lähetetty 17.3.2017.
- Marttila, A. 2017b. Re: Opinnäytetyötä varten kysymyksiä [sähköpostiviesti]. vastaanottaja Helviö-Salovaara, M. Lähetetty 20.2.2017.
- Mauru, M., Meretniemi, T. & Tuomila, J. 2015. Pelolla johtaminen on perseestä. Helsinki: Auditorium kustannusosakeyhtiö.
- Metsämuuronen, J. 2006. (toim.) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp Ky.
- Mäkinen, P. 2013. Työkyvyn hallinta ja varhainen tuki. Työturvallisuuskeskus TTK [viitattu 19.11.2015]. Saatavissa: http://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/lyhytohje-tyokyvyn-hallinta-ja-varhainen-tuki/Tyokyvyn_hallinta_ ja_varhainen_tuki.pdf
- Mäkitalo E. & Wallinheimo K. 2012. Virtuaaliset ympäristöt: innostava oppiminen, tehokas koulutus. Helsinki: Talentum.
- Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn, varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Helsinki: WSOYpro.
- Ojasalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. 3.uudistettu painos. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma pro oy.
- Otala, L. 2011. Älyllinen kunto, Tuottavuus työhön. Helsinki: WSOYpro.

Peltokoski, J. 2016. The Comprehensive Hospital Orientation Process in Specialised Health Care Settings Views of newly hired nurses and physicians. Kuopio: Department of Nursing Science Faculty of Health Sciences University of Eastern Finland. [viitattu 4.2.2017] Väitöskirja. Saatavissa: http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-2095-9/urn_isbn_978-952-61-2095-9.pdf

Robson, C. 2011. Real world research. A resource for users of social research methods in applied settings. Third edition. Chichester: Wiley.

Rosen, A. 2009. E-Learning 2.0: Proven practices and emerging technologies to achieve real results. New York: Amacom.

Salmi, A-M. 2015. Henkilöstöjohtaja. Lahden kaupunki. Suullinen tiedoksi-anto 18.11.2015.

Salminen, J. 2006. Uuden esimiehen kirja. Helsinki: Talentum media Oy.

Salmon, G. 2011. 3. painos. E-moderating, The Key to Teaching and Learning Online. New York: Routledge. Taylor & Francis.

Sharifirad, M. S. 2013. Transformational leadership, innovative work behavior, and employee well-being. [Viitattu 19.4.2016]. Saatavissa: <http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs40196-013-0019-2>.

Silfverberg, P. 2007. Ideasta projektiksi, Projektityön käsikirja. Helsinki: Edita.

Sinisammal, J. 2011. Työhyvinvoinnin ja työympäristön kokonaisvaltainen kehittäminen – Tuloksia osallistuvista tutkimus- ja kehittämisprojekteista sekä asiantuntijahaastatteluista. Oulu: Oulun yliopisto, teknillinen tiedekunta. [viitattu 30.12.2016]. Väitöskirja. Saatavissa: <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789514297076.pdf>

Stenvall, J.& Virtanen, P. 2012. Sosiaali- ja terveystalouden kehittäminen, kehittämisen mallit, toimintatavat ja periaatteet. Helsinki: Tietosanomaa Oy.

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Kuopio: Unipress.

Tarkkonen, J. 2016. Näin on tehty ennenkin, tutkimus turvallisuuden ja työhyvinvoinnin kokonaishallintaa estävistä ja vaikeuttavista uskomuksista. Rovaniemi: Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta. [viitattu 31.3.2017] Väitöskirja. Saatavissa: https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/62334/Tarkkonen_Juhani_ActaE_186_pdfA.pdf?sequence=2

Tekijänoikeuslaki 1961/404. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1961/19610404#L2P11>

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3. korjattu painos. Tampere: Tampere University Press.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Turja, J., Kaleva, S., Kivistö, M. & Seitsamo, J. 2012. Työkyvyn varhainen tuki, työntekijän työkyvyn yksilöllinen tukeminen työpaikalla. Helsinki: Työterveyslaitos [viitattu 26.2.2016]. Saatavissa: https://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-7504.pdf

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2013. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa, Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta [viitattu 2.4.2017]. Saatavissa: http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Tossavainen, J. 2006. Työhön perehdytys asiantuntijaorganisaatiossa. Tampere: Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden laitos. [viitattu 4.2.2017] pro gradu-tutkielma. Saatavissa: <http://docplayer.fi/4213503-Tyohon-perehdytys-asiantuntijaorganisaatiossa.html>

Työterveyshuoltolaki 2001/1383. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

Työturvallisuuslaki 2002/738. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P8>

Vepsäläinen, M. 2013. Pelätty, vihattu vai rakastettu tietotekniikka elinikäisessä työ ja oppimisympäristössä, tietotekniikan merkitys työn ja työympäristön hallinnassa. Turku: Turun yliopisto, kasvatustieteiden laitos kasvatustieteiden tiedekunta [viitattu 3.2.1017]. Väitöskirja. Saatavissa: <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/93772/diss2013Vepsalainen.pdf?sequence=2>

Viitala, R. 2008. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.

Vilkka, H. 2007. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

LIITE 1, Kirje testiryhmälle

Hei,

Ennakko kiitokset teille, ketkä olette lupautuneet testaamaan Varhaisen tuen oppimisympäristöä. Tämän viestin lopussa on linkki ympäristöön.

Testiryhmältä toivomme palautetta ainakin seuraavista asioista:

- Oppimisympäristön pääsivun ulkonäkö.
- Sisältösivujen (lukumateriaali) ulkonäkö.
- Onko sisältö ymmärrettävää, lukijaystävällistä?
- Saiko lukumateriaalista riittävät tiedot Varhaisesta tuesta, testikysymyksiin vastaamista ajatellen?
- Testin ulkonäkö.
- Testin ymmärrettävyys, testaajaystävällisyys.
- Palautekyselyn ulkonäkö.
- Palautekyselyn ymmärrettävyys.
- Ajankäyttö, kauanko aikaa kului? Oliko sopiva, vai liikaa?
- Yleisvaikutelma kokonaisuudesta (lukumateriaali, testimateriaali, palautekysely).
- Kaikki muut huomiot, mitä oppimisympäristön kaikista osista (lukumateriaali, testimateriaali, palautekysely) herää.

terveisin, Marjo Helviö-Salovaara ja Tanja Vainio

Linkki Varhaisen tuen sähköiseen oppimisympäristöön: <http://sharepoint-test/oppimisymparisto/varhaintuki/Sivut/default.aspx>

LIITE 2, Kirje pilottiryhmälle

Hei!

Olemme Lahden ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen koulutuksen ylemmän amk-tutkinnon opiskelijoita. Opintoihimme kuuluu opinnäytetyönä tehdä kehittämishanke, jonka toteutamme yhteistyönä Lahden kaupungin henkilöstöpalveluiden kanssa. Kehittämishankkeessa on luotu Lahden kaupungille perehdytyksen sähköiseen oppimisympäristöön työhyvinvoinnin osa-alueeseen kuuluva Varhaisen tuen osio.

Olette saaneet nyt syksyllä tiedon osallistumisestanne Varhaisen tuen osion pilottiryhmään. Pilottikäyttäjinä olette avainasemassa kertomaan oppimisympäristön toimivuudesta. Pyydämme teitä ystävällisesti lukemaan Varhaisen tuen sähköisen oppimateriaalin ja tekemään sitä koskevan testin sekä antamaan kokonaisuudesta palautetta. Palautteen avulla henkilöstöpalveluissa voidaan kehittää sähköisen oppimisympäristön toimivuutta, sillä tarkoituksena on laajentaa oppimisympäristöä myös muille osa-alueille. Lisäksi me kehittämishankkeen tekijät saamme tärkeää tietoa sähköisen oppimisympäristön käytön toimivuudesta esimiestyössä.

Varaa aikaa kokonaisuuden tekemiseen n. 90 minuuttia. Toivomme, että kokonaisuus tehdään kerralla valmiiksi, mutta tarvittaessa sen voi jättää kesken ja jatkaa myöhemmin siitä mihin jäi. Sinulla on aikaa tehdä kokonaisuus valmiiksi maanantaihin 31.10.2016 asti. Viestin lopussa on ohjeistus Varhaisen tuen kurssin suorittamisesta ja linkki kurssille.

Kiitos osallistumisesta.

Ystävällisin terveisin, Marjo Helviö-Salovaara ja Tanja Vainio

LIITE 2, Kirje pilottiryhmälle

Varhaisen tuen kurssin suorittaminen:

Etusivulta löytyy johdanto Varhaisen tuen kurssille. Etusivun vasemmasta laidasta tai sivun alaosasta löytyvät Varhaisen tuen kurssin moduulit, joissa on luettavat kurssimateriaalit. Moduulien linkkejä klikkaamalla pääsee lukemaan kyseiseen aiheeseen liittyvät lukumateriaalit. Lukumateriaalin lukemisen jälkeen tehdään Varhaisen tuen kurssin testi.

Etusivun keskellä on linkki Varhaisen tuen kurssin testi, josta klikkaamalla pääsee linkkiin Aloita oppimistehtävä. Testissä on 17 kysymystä Varhaisen tuen prosesseista. Jokaisen kysymyksen jälkeen näkee, onko vastaus ollut oikein vai väärin. Testin lopussa on tulokset, joista selviää, onko testi läpäisty. Läpäisyyn vaaditaan 70 % oikeita vastauksia. Mikäli testi ei mennyt läpi lukumateriaali luetaan uudestaan ja testi tehdään uudelleen. Läpimennyt testi lähetetään testissä annettujen ohjeiden mukaisesti henkilöstöpalveluille. Kun lukumateriaali on luettu ja testin kysymyksiin on vastattu, kurssista annetaan palautetta.

Etusivun oikeassa laidassa on linkki Anna palautetta kurssista. Palautekyselyssä on 11 kysymystä, koskien Sähköistä oppimisympäristöä ja Varhaisen tuen osiota.

Linkki Varhaisen tuen sähköiseen oppimisympäristöön: <http://sharepoint-test/oppimisymparisto/varhaintuki/Sivut/default.aspx>

LIITE 3, Varhaisen tuen kurssin etusivu

LAHTI Varhaisen tuen kurssi Pikalinkit Henkilöhaku Palaute error Weather information not available 29. joulukuuta 2016 Rauha

Intra **Uutiset** **Palveluhakemisto** **Ohjeet** **Työtilat** **Haku** **Oppimisympäristö** **Toimialat**

» Intra » Oppimisympäristö » Varhaisen tuen kurssi

Moduuli 1
Moduuli 2
Moduuli 3
Moduuli 4
Moduuli 5
Palaute
Sivuston sisältö


Tervetuloa Varhaisen tuen kurssille

Varhainen tuki Lahden kaupungissa

Varhainen tuki on osa normaalia esimiestyötä ja työyhteisötaitoja, sen avulla pyritään ratkaisemaan ongelmia työyhteisössä. Varhaisen tuen toimintamallilla tuetaan esimiehiä työhyvinvoinnin johtamisessa. Varhainen tuki on välittävää johtamista.

Varhaisen tuen tavoitteena on työssä jatkaminen. Työntekijää voidaan auttaa mahdollisimman varhain, kun hänen työnsä sujumisessa tai työkyvyssään ilmenee ongelmia. Voidaan puhua myös aktiivisesta varhaisesta tuesta etenkin työkykyyn liittyissä asioissa.

Varhaisen tuen prosessin eteneminen

 Lahden kaupungille on luotu yhteistoiminnassa varhaisen tuen toimintatavat, jotka on kuvattu prosesseina. Varhaisen tuen prosessit

Ajankohtaista

Tervetuloa varhaisen tuen kurssille!

Kurssin keskustelu

Varhaisen tuen kurssien keskustelu

[Anna palautetta kurssista >>>](#)

LIITE 4, Varhaisen tuen kurssin testin etusivu

Varhaisen tuen kurssin testi

Save & Close

Menu

Untitled Scene

Varhaisen tuen kurssi

2. Perehdytysprosessi Työyhteis...
3. Työhyvinvoinnin ja työkyvyn ...
4. Työntekijän osaaminen on pu...
5. Työyhteisöä tukevat ratkaisut...
6. Työntekijän omaa elämäntila...
7. Työkäyttäytyminen on muutt...
8. Päihtyneenä työpaikalla pros...
9. Työkyky heikkenee terveyden...
10. Uudelleensijoitus prosessi T...
11. Työkokeilu prosessi Työntek...
12. Työhön paluun tuki prosessi...
13. Haetaan kelan lääkinällistä...
14. Haetaan kevan ammatillista ...
15. Työtehtävään vaadittava Ty...
16. Sovellettu työ prosessi (sote...
17. Palvelussuhteen päättämine...

varhtuki_kaikki

Resources

Varhaisen tuen kurssi

Kysymyksiä on yhteensä 17. Varaa riittävästi aikaa, jotta voit käydä kysymykset rauhassa läpi. Oikeita vaihtoehtoja kysymyksissä voi olla yksi tai useampi, valitse kaikki oikeat vaihtoehdot kysymyksen kohdalla.

Onnea testiin!

LIITE 5, Varhaisen tuen kurssin ensimmäinen väittämäsivu

Varhaisen tuen kurssin testi Save & Close

Menu

- ▼ Untitled Scene
- Varhaisen tuen kurssi
- 2. Perehdytysprosessi Työyhteis...
- 3. Työhyvinvoinnin ja työkyvyn ...
- 4. Työntekijän osaaminen on pu...
- 5. Työyhteisöä tukevat ratkaisut...
- 6. Työntekijän omaa elämäntila...
- 7. Työkäyttäytyminen on muutt...
- 8. Päihtyneenä työpaikalla pros...
- 9. Työkyky heikkenee terveyden...
- 10. Uudelleensijoitus prosessi T...
- 11. Työkokeilu prosessi Työntek...
- 12. Työhön paluun tuki prosessi...
- 13. Haetaan kelan lääkinällistä...
- 14. Haetaan kevan ammatillista ...
- 15. Työtehtävään vaadittava Ty...
- 16. Sovellettu työ prosessi (sote...
- 17. Palvelussuhteen päättämine...

varhtuki_kaikki Resources

1. Rekrytointiprosessi

- Työyhteisössä ilmenee tarve työntekijälle
 - Esimies:
 - Käynnistää rekrytointiprosessin laittamalla paikan ulkoiseen hakuun.
 - Käynnistää rekrytointiprosessin selvittämällä tehtävän uudelleenjärjestelyn mahdollisuuden, jonka jälkeen selvittää löytyykö oman palveluyksikön tai toimialan sisältä sopiva henkilö.

LIITE 6, Varhaisen tuen kurssin palautekyselyn ensimmäinen sivu

Palaute

Pikalinkit

Henkilöhaku

Palaute

Haku...



Palveluhakemisto

Ohjeet

Työtilat

Haku

Oppimisympäristö

Toimialat

Varhaisen tuen kurssi

Seuraava

Tallenna ja sulje

Peruuta

1. Palvelusvuodet esimiehenä

- alle 5 vuotta
 5-10 vuotta
 10-15 vuotta
 yli 15 vuotta

2. Kauanko teorian tiedon lukemiseen ja testin tekemiseen kului yhteensä aikaa?

- alle 30 min
 30min-1h
 1-2h
 yli 2h

3. Oliko kokonaisuuteen käytetty aika sopiva? *

- Kyllä
 Ei

Seuraava

Tallenna ja sulje

Peruuta

LIITE 7, Varhaisen tuen kurssin case esimerkit väittämineen ja vastauksi- neen

Prosessiin liittyvä case esimerkki	Väittäjä	Vastaus
Rekrytointiprosessi Työyhteisössä ilmenee tarve työntekijälle	Esimies: Käynnistää rekrytointiprosessin selvittämällä tehtävän uudelleenjärjestelyn mahdollisuuden, jonka jälkeen selvittää löytyykö oman palveluyksikön tai toimialan sisältä sopiva henkilö.	Oikein
	Esimies: Käynnistää rekrytointiprosessin laittamalla paikan ulkoiseen hakuun.	Väärin Paikkaa ei voi laittaa suoraan hakuun. Tutustu uudelleen Rekrytointiprosessiin ja toimi sen mukaisesti.
Perehdytysprosessi Työyhteisöön on tullut uusi työntekijä, tai työntekijä palaa töihin pitkältä sairauslomalta, tai perhevapaalta	Esimies: Suunnittelee perehdytyksen aktiiviseksi toiminnaksi tietylle ajanjaksolle, jonka aikana perehtyjä tutustuu työyksikköön, työtehtäviin ja konserniin yhteistyössä perehdyttäjän sekä esimiehen kanssa.	Oikein
	Esimies: Arvioi perehdytyksen onnistumista yhdessä perehtyjän ja perehdyttäjän kanssa. Tarvittaessa annetaan lisäperehdytystä.	Oikein
	Esimies: Työntekijän palatessa pitkältä sairauslomalta tai perhevapaalta organisaatio on hänelle tuttu eikä perehdytystä tarvita.	Väärin Pitkältä poissaololta palaava työntekijä tarvitsee perehdytystä. Tutustu uudelleen Perehdytysprosessiin ja toimi sen mukaisesti.
Työhyvinvoinnin ja työkyvyn perusta prosessi Työhyvinvoinnin ja työkyvyn perusta rakentuu esimiehen ja työyhteisön yhteistyöstä.	Esimies: Vastaa työyhteisön toimivuudesta ja kehittämisestä. Pitää yllä keskustelua työyhteisön pelisäännöistä, henkilöstön rooleista ja vastuista.	Oikein
	Esimies: Ylläpitää ammatillista osaamistaan ja esimiesosaamistaan.	Oikein

LIITE 7

Prosessiin liittyvä case esimerkki	Väittämä	Vastaus
<p>Työntekijän osaaminen on puutteellista tai ammatinvalinta on väärä</p> <p>Työntekijä kokee osaamisen olevan puutteellista tai työtehtävän olevan sopimaton.</p>	<p>Esimies:</p> <p>Käy varhaisen tuen mallin mukaisen keskustelun tai kehityskeskustelun.</p>	Oikein
	<p>Esimies:</p> <p>Jättää työntekijän vastuulle ammatillisen osaamisen kehittämisen tai työn uudelleen sijoittamisen.</p>	<p>Väärin</p> <p>Esimiehen tehtävänä on pohtia työntekijän kanssa ratkaisua ja selvittää lisäkoulutuksen tai sisäisten työmarkkinoiden mahdollisuudet sekä ohjata tarvittaessa lisäkoulutukseen. Tutustu uudelleen Työntekijän osaaminen on puutteellista tai ammatinvalinta väärä prosessiin ja toimi sen mukaisesti.</p>
	<p>Esimies:</p> <p>Pohtii työntekijän kanssa ratkaisua ja selvittää lisäkoulutuksen tai sisäisten työmarkkinoiden mahdollisuudet. ohjaa tarvittaessa lisäkoulutukseen.</p>	Oikein
<p>Työyhteisöä tukevat ratkaisut ongelmatilanteissa prosessi</p> <p>Työyhteisössä on havaittu ongelma, joka tuodaan esimiehen tiedoksi.</p>	<p>Esimies:</p> <p>Ottaa tiedon vastaan, kirjaa sen ja jää seuraamaan tilannetta.</p>	<p>Väärin</p> <p>Esimiehen tehtävänä on selvittää tilannetta ottamalla asian puheeksi asianosaisten kanssa ja huolehtia tarvittavista toimenpiteistä ratkaisun saamiseksi. Tutustu uudelleen Työyhteisöä tukevat ratkaisut ongelmatilanteissa prosessiin ja toimi sen mukaisesti.</p>
	<p>Esimies:</p> <p>Selvittää tilannetta ottamalla asian puheeksi asianosaisten kanssa. Huolehtii tarvittavista toimenpiteistä ratkaisun saamiseksi käyttäen apuna työyhteisön tilaa selvittäviä raportteja (tyhy-kysely, työpaikkaselvitys, riskien arviointi, sairauspoissaolot).</p>	Oikein

LIITE 7

Prosessiin liittyvä case esimerkki	Väittämä	Vastaus
<p>Työntekijän omaa elämäntilannetta tukevat ratkaisut prosessi</p> <p>Työntekijällä on työhön vaikuttavia vaikeuksia elämäntilanteessaan, jotka tulevat esimiehen tietoon.</p>	<p>Esimies:</p> <p>Ottaa asian puheeksi ja laatii tarvittaessa muistion. Sopii työtä tukevista toimenpiteistä ja ohjaa tarvittaessa työterveyshuoltoon. Seuraa tilannetta.</p>	Oikein
	<p>Esimies:</p> <p>Seuraa tilannetta etäältä ja alkaa valmistella irtisanomista.</p>	Väärin
<p>Työkäyttäytyminen on muuttunut, päihde-epäily prosessi</p> <p>Työntekijä kertoo toisen työntekijän toistuvista myöhästelyistä ja epäilee syyksi päihteiden käyttöä.</p>	<p>Esimies:</p> <p>Ottaa asian puheeksi välittömästi varhaisen tuen toimintamallin ja päihdetoimintaohjeen mukaisesti.</p>	Oikein
	<p>Esimies:</p> <p>Jää seuraamaan tilannetta ja kirjaa kuvauksen tilanteesta ylös sekä harkitsee, tarvitseeko tilanteeseen puuttua.</p>	Väärin
<p>Päihtyneenä työpaikalla prosessi</p> <p>Työntekijä on päihtyneenä työpaikalla. Esimies poistaa työntekijän työpaikalta, kun päihdeyhdyshenkilö on puhalluttanut hänet. Esimies ilmoittaa palkanpidätyksestä palkanlaskentaan sekä tapahtuneesta työterveyshoitajalle. Tämän jälkeen..</p>	<p>Esimies määrää työntekijälle sairauslomaa. Työntekijän työhön paluun yhteydessä esimies keskustelee työntekijän kanssa tilanteesta ja kirjaa sen ylös.</p>	Väärin
	<p>Esimies:</p> <p>Järjestää kuulemistilaisuuden, jossa työntekijälle selvitetään päihdetoimintaohje. Esimies ohjaa työntekijän hoitoon ja antaa varoituksen päihderikkomuksesta, sekä selvittää palvelussuhteen päättämiseen johtavasta varoitusten menettelystä. Esimies laatii kuulemistilaisuudesta muistion.</p>	Oikein

LIITE 7

Prosessiin liittyvä case esimerkki	Väittämä	Vastaus	
<p>Työkyky heikkenee terveydentilasta johtuvista syistä</p> <p>Työntekijällä on terveydentila heikentynyt työtä haittaavasti. Esimies on käynyt varhaisen tuen mallin mukaisen keskustelun, josta on laadittu muistio. Tämän jälkeen..</p>	<p>Esimies:</p> <p>Päätää tarvittavista toimenpiteistä työpaikalla ja huolehtii työjärjestelyistä. Esimies pyytää työntekijälle työkykyarvion.</p>	Oikein	
	<p>Esimies:</p> <p>Ehdottaa työntekijälle eroamista työstään ja sopivamman työn etsimistä.</p>	Väärin	<p>Esimiehen tehtävänä on päättää tarvittavista toimenpiteistä työpaikalla ja huolehtia työjärjestelyistä. Tutustu uudelleen Työntekijän työkyky on heikentynyt terveydentilasta johtuvista syistä prosessiin ja toimi sen mukaisesti.</p>
<p>Uudelleensijoitus prosessi</p> <p>Terveydellisistä syistä työntekijän omassa työtehtävässä jatkaminen ei onnistu. Varhaisen tuen toimintamallin keskustelu on käyty ja muistio laadittu. Tämän jälkeen..</p>	<p>Esimies:</p> <p>Hakee työntekijälle ammatillisen kuntoutuksen tukea Kevasta.</p>	Väärin	<p>Työntekijä hakee ammatillisen kuntoutuksen tukea Kevasta. Tutustu uudelleen Uudelleensijoitus prosessiin ja toimi sen mukaisesti.</p>
	<p>Esimies:</p> <p>Kartoittaa uudelleen sijoitus mahdollisuuksia ja/tai mahdollista työkokeilupaiikkaa. Selvittää sovelletun työn mahdollisuudet (sosiaali- ja terveystoimiala, sivistystoimiala).</p>	Oikein	
<p>Työkokeilu prosessi</p> <p>Työntekijä on saanut myönteisen päätöksen työkokeilusta.</p>	<p>Esimies:</p> <p>Käy työn sopivuudesta arvioivaa keskustelua työkokeilijan kanssa. Arvioi tilanteen uudelleen, mikäli työkokeilu ei onnistu.</p>	Oikein	
	<p>Esimies:</p> <p>Ohjaa työntekijän henkilöstöpalveluiden vastuulle ja he hoitavat työkokeiluprosessiin liittyvät toimet.</p>	Väärin	<p>Työkokeilu on esimiehen vastuulla, ei henkilöstöpalveluiden. Tutustu uudelleen Työkokeilu prosessiin ja toimi sen mukaisesti.</p>

LIITE 7

Prosessiin liittyvä case esimerkki	Väittäjä	Vastaus
<p>Työhön paluun tuki prosessi</p> <p>Työntekijä palaa työhön poissaolon jälkeen työterveyshuollon ja esimiehen kanssa tehdyn työhön paluusuunnitelman mukaisesti.</p>	<p>Esimies:</p> <p>Toimeenpanee sovitut toimenpiteet ja seuraa sekä arvioi toimenpiteiden vaikutuksia ja tekee tarvittavia muutoksia.</p>	Oikein
	<p>Esimies:</p> <p>Ohjaa työntekijän työterveyshuoltoon, joka vastaa työhön paluun tuesta. Työterveydessä kirjataan asiat ylös ja he seuraavat tilannetta.</p>	<p>Väärin</p> <p>Esimies on vastuussa työhön paluun tuesta yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Tutustu uudelleen Työhön paluun tuki prosessiin ja toimi sen mukaisesti.</p>
<p>Haetaan kelan lääkinällistä kuntoutusta prosessi</p> <p>Työntekijä hakee kelan lääkinällistä kuntoutusta.</p>	<p>Esimies:</p> <p>Seuraa ja arvioi prosessin etenemistä ja tekee tarvittavia työjärjestelyitä.</p>	Oikein
	<p>Työntekijä toimii itsenäisesti kelan kanssa ja sopii toimintatavoista.</p>	<p>Väärin</p> <p>Esimiehen tehtävänä on seurata ja arvioida prosessin etenemistä ja tehdä tarvittavia työjärjestelyitä. Tutustu Haetaan Kelan lääkinällistä kuntoutusta prosessiin ja toimi sen mukaisesti.</p>
<p>Työntekijä on hakenut kevan ammatillista kuntoutusta.</p> <p>Työkokeilu on epäonnistunut tai sitä ei ole myönnetty.</p>	<p>Esimies:</p> <p>Arvioi työntekijän kanssa sairausloman jatkon tarpeen ja jää seuraamaan tilannetta.</p>	<p>Väärin</p> <p>Esimies arvioi, onko irtisanomisprosessi käynnistettävä. Tutustu Haetaan Kevan ammatillista kuntoutusta prosessiin ja toimi sen mukaisesti.</p>
	<p>Esimies:</p> <p>Arvioi onko irtisanomisprosessi käynnistettävä.</p>	Oikein

LIITE 7

Prosessiin liittyvä case esimerkki	Väittämä	Vastaus	
<p>Työtehtävään vaadittava Työkyky on olennaisesti ja pitkäaikaisesti heikentynyt prosessi</p> <p>Työntekijän työkyky on olennaisesti ja pitkäaikaisesti heikentynyt. Varhaisen tuen toimintamallin mukainen keskustelu on käyty ja työkyvyn kartoituslomake sekä muistio on laadittu.</p>	<p>Esimies:</p> <p>On mukana työterveys- tai työjärjestelyneuvottelussa, jossa tehdään suunnitelma työntekijän omassa työssä jatkamisen tueksi.</p>	Oikein	
	<p>Esimies:</p> <p>Laatii työnantajan kuvauksen työstä, työolosuhteista ja selviytymisestä työssä. Toteuttaa ja seuraa toimenpiteiden vaikutusta ja tekee tarvittavia muutoksia.</p>	Oikein	
	<p>Esimies:</p> <p>Vastaa työntekijän kuntouttamisesta.</p>	Väärin	<p>Esimiehen tehtävänä on olla mukana prosessissa yhteistyössä työntekijän, työterveyshuollon ja muiden toimijoiden kanssa. Tutustu Työtehtävään vaadittava Työkyky on olennaisesti ja pitkäaikaisesti heikentynyt prosessiin ja toimi sen mukaisesti.</p>
<p>Sovellettu työ prosessi (sote, sivi)</p> <p>Työntekijän jatkaminen omassa tehtävässä ei onnistu terveydellisistä syistä ja on olemassa työkyvyttömyyden uhka. Työkykyä vastaavaa työtä ei löydy kaupunkitasoisesti.</p>	<p>Esimies:</p> <p>Jää seuraamaan tilannetta työntekijän jäädessä sairauslomalle ja odottaa työntekijän mahdollista paluuta työhön. On yhteydessä työntekijään ja kirjaa tarvittavat tiedot ylös.</p>	Väärin	<p>Esimiehen tehtävänä on selvittää sovelletun työn mahdollisuus yhdessä työntekijän kanssa. Tutustu Sovellettu työ prosessiin ja toimi sen mukaisesti.</p>
	<p>Esimies:</p> <p>Selvittää mahdollisuuden järjestää sovellettua työtä ja keskustele siitä työntekijän kanssa. Esimies tekee esityksen sovelletun työn työryhmälle, kun soveltuva työ on löytynyt.</p>	Oikein	
<p>Palvelussuhteen päättäminen prosessi</p> <p>Työntekijälle ei ole työkykyä vastaavaa tehtävää.</p>	<p>Esimies:</p> <p>Järjestää kuulemistilaisuuden työntekijän kanssa palvelussuhteen päättämiseksi ja laatii siitä muistion.</p>	Oikein	
	<p>Esimies:</p> <p>Neuvoo työntekijää olemaan yhteydessä henkilöstöpalveluihin, joka hoitaa palvelussuhteen päättämisen liittyvät henkilöstöhallinnolliset tehtävät.</p>	Väärin	<p>Esimiehen tehtävänä on hoitaa irtisanomismenettely. Tutustu Palvelussuhteen päättäminen prosessiin ja toimi sen mukaisesti.</p>

LIITE 8, Palautekyselyn kysymykset

Kysymykset	Vastausvaihtoehdot			
Palvelusvuodet esimiehenä	alle 5-vuotta	5-10 vuotta	10-15 vuotta	yli 15 vuotta
Kauanko teorian tiedon lukemiseen ja testin tekemiseen kului yhteensä aikaa?	alle 30 min.	30 min-1h	1-2h	yli 2h
Oliko kokonaisuuteen käytetty aika sopiva?	Kyllä	Jos ei, mikä on sopiva aika, joka tämänkaltaiseen teoriaosuuteen ja testiin voisi kulua?		
Perehdytyksen näkökulmasta auttaako sähköinen oppimisympäristö esimiesten ajanhallintaa? (vrt. Koulutuspäivä)	Kyllä	Jos ei, perustelee?		
Perehdytyksen näkökulmasta vastasiko teoriaisuus niihin asioihin, joita esimiehen pitää varhaisesta tukemisesta tietää?	Kyllä	Jos ei, mitä varhaisen tuen näkökulmasta tässä oppimisympäristössä tulisi vielä käsitellä?		
Perehdytyksen näkökulmasta saiko teoriaosuudesta tarvittavat tiedot varhaisesta tuesta testikysymyksiin vastaamiseksi?	Kyllä	Jos ei, mitä tietoa tarvitaan lisää?		
Antoivatko prosessikaaviot selkeät toimintaohjeet erilaisten tilanteiden hoitamiseen?	Kyllä	Jos ei, perustelee?		
Olivatko prosessikaaviot selkeästi luettavissa ja ymmärrettävissä?	Kyllä	Jos ei, perustelee?		
Oliko teorian tiedon lukeminen teknisesti helppoa?	Kyllä	Jos ei, mitä ongelmia oli?		
Oliko testikysymyksiin vastaaminen teknisesti helppoa?	Kyllä	Jos ei, mitä ongelmia oli?		
Minkälaisia parannusehdotuksia sinulla on teoriaosuuteen tai testiin liittyen?	Vapaa teksti			