



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

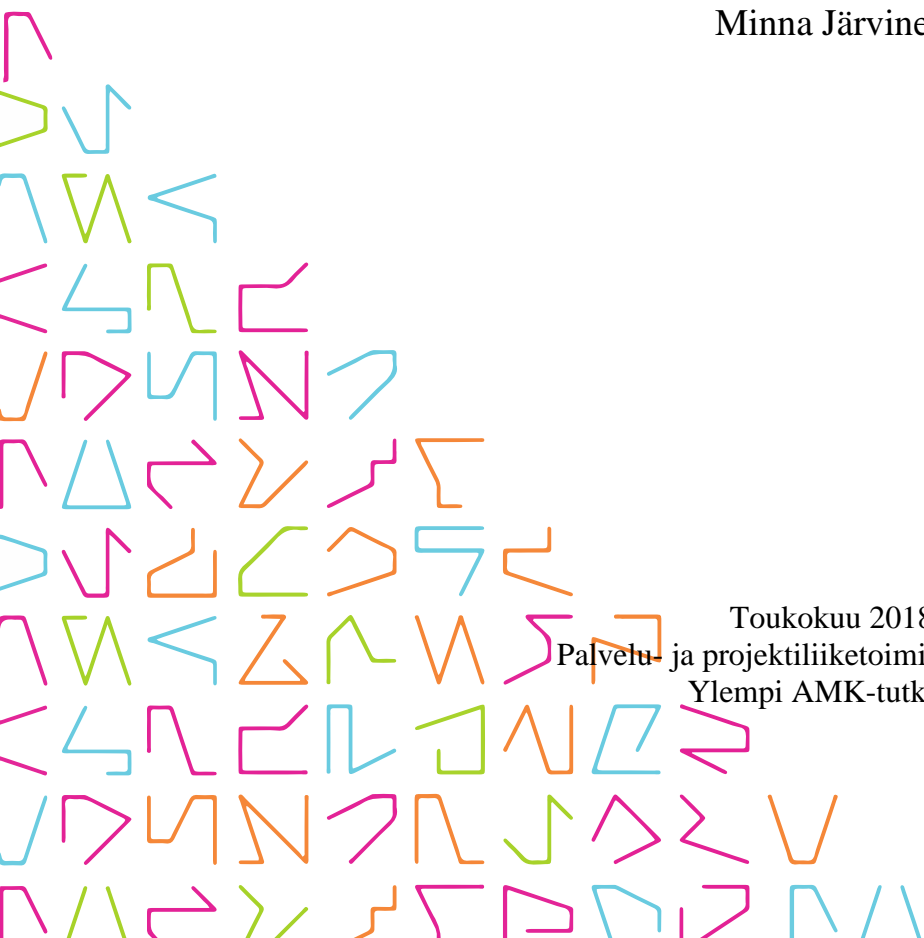
PEREHDYTTÄMISEN KEHITTÄMINEN

Case Poliisiammattikorkeakoulu

Minna Järvinen

Toukokuu 2018

Palvelu- ja projektiliiketoiminnan koulutus
Ylempi AMK-tutkinto



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palvelu- ja projektiliiketoiminnan koulutus
Ylempi AMK-tutkinto

JÄRVINEN MINNA:
Perehdyttämisen kehittäminen
Case Poliisiammattikorkeakoulu

Opinnäytetyö 55 sivua, joista liitteitä 7 sivua
Toukokuu 2018

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää Poliisiammattikorkeakoulun perehdytysprosessia hyödyntämällä digitaalisia välineitä perehdyttämisen toteuttamisessa. Tavoitteena oli kartoittaa kehittämiskohteet ja kehittää esimiestoimintaa tukevia perehdyttämistapoja. Tavoitteena oli myös luoda perehdyttämisen seurantamalli prosessin jatkuvan parantamisen mahdollistamiseksi. Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena kehittämistyönä ja menetelminä käytettiin dokumenttianalyysejä, havainnointia, haastatteluja, benchmarkingia sekä yhteisöllistä kehittämistä.

Lähtötilanteen alkukartoitus tehtiin henkilöstöhallinnossa havainnoimalla perehdyttämistoimintaa sekä analysoimalla perehdytys suunnitelmia. Myös joitakin perehdyttäjiä ja tulokkaita haastateltiin kokonaiskuvan tarkentamiseksi. Varsinaiset kehittämiskohteet valikoituivat esimiesten haastattelujen perusteella. Esimiesten mukaan ongelmia ilmeni yleisemmin perehdytyksen suunnittelemattomuudesta, tason vaihtelusta sekä aikataulun kiireellisyydestä johtuen. Organisaation vertailuanalyysi eli benchmarking toteutettiin pääasiassa Verohallinnossa heidän perehdyttämismenetelmiinsä, työhönopastukseen sekä perehdytyksen seurantaan.

Kehittämistyön tuloksena syntyi perehdyttämisprosessi, joka lähtee liikkeelle rekrytointipäätöksen jälkeen esimiehen alkutoimista uuden henkilön vastaanottamiseksi, itse perehdyttämisen ja työnopastuksen suunnittelusta toteuttamiseen, päättyen lopulta perehdyttämisen palautekeskusteluun ja arviointikyselyyn. Intranet-sivustoja ja moodle-oppimisympäristöä hyödynnettiin perehdytys suunnitelman ja -ohjeistuksen ylläpitoalustoina. Perehdyttämisprosessin kehittämistyökaluksi laadittiin sähköinen perehdytyspalautelomake.

Asiasanat: perehdyttäminen, työnopastus, työssäoppiminen, henkilöstöhallinto

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Service Business and Project Management

JÄRVINEN MINNA:
Development of Orientation
Case Police University College

Master's thesis 55 pages, appendices 7 pages
May 2018

The purpose of this thesis was to develop orientation process in The Police University College by adding digital tools to the orientation process. The aim was to determine the development targets and to develop orientation methods that support supervisory activities. The goal was also to create an orientation monitoring model to enable continuous improvement of the process. The thesis was implemented as a functional development work and the methods used were documentary analysis, observation, interviews, benchmarking and collaborative development.

Initial data was collected by analyzing orientation plans and observing the process. Some mentors and newcomers were also interviewed for source data. The targets of developing process were specified by theme interviews with supervisors. According to supervisors, problems appeared more commonly due to unplanned orientation, level variation, and the urgency of the schedule. Benchmarking was carried out mainly in the Tax Administration for their induction procedure, the work guidance and evaluation of orientation.

The result of the thesis was the orientation process, which begins with the planning of orientation and guidance, and finally ends with the feedback discussion and the assessment questionnaire. Intranet sites and the Moodle learning environment were utilized as platforms for the orientation plan and guidance. An electronic feedback form was created to enable continuous improvement.

Key words: orientation, work guidance, learning at work, human resources

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1.	Tutkimuksen tausta	6
1.2.	Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus.....	9
1.3.	Opinnäytetyön rakenne	9
2	PEREHDYTTÄMISEN KEHITTÄMISEN VIITEKEHYS	10
2.1.	Perehdyttäminen	10
2.2.	Perehdyttämisen kehittäminen	13
2.2.1	Verkkopohjaiset oppimisympäristöt	14
2.2.2	Verkko-oppimisympäristöt Poliisiammattikorkeakoulussa	15
2.3.	Oppiminen perehdytyksessä	16
2.3.1	Yksilön oppiminen	16
2.3.2	Yhteisöllinen oppiminen	17
2.4.	Osaamisen määritelmiä.....	18
2.5.	Osaamisen kehittäminen Poliisiammattikorkeakoulussa.....	20
3	PEREHDYTTÄMISEN KÄYTÄNNÖN RAKENNE JA SISÄLTÖ.....	22
3.1.	Perehdyttämisen eri vaiheet	22
3.2.	Perehdyttämisen osa-alueet.....	24
3.3.	Perehdyttämisen ja työssä oppimisen toimijat.....	26
4	KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS.....	29
4.1.	Kehittämistyön menetelmät	29
4.2.	Kohdeorganisaatio	30
4.3.	Kehittämistyön eteneminen	30
4.3.1	Alkukartoitus ja kohderyhmän segmentointi	32
4.3.2	Vertailuanalyysi: Verohallinto ja Evira	33
4.3.3	Asiantuntijapalaverit	35
4.3.4	Esimiesten haastattelut	35
4.3.5	Pilotointi.....	36
5	KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET.....	37
5.1.	Tulosten esittely	37
5.1.1	Perehdyttämisen tavoite ja toteutus.....	37
5.1.2	Perehdyttämisen johtaminen ja roolit.....	38
5.1.3	Perehdyttämisen vaiheet ja osa-alueet	38
5.1.4	Perehdyttämisen aikataulukus.....	38

5.1.5 Perehdyttämisen seuranta, arviointi ja kehittäminen	39
5.1.6 Perehdyttämismateriaalit.....	40
5.1.7 Nykyisen prosessin hyvät ja huonot puolet.....	42
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	44
LÄHTEET.....	47
LIITTEET	49
Liite 1. Esimiesten haastatteluteemat apukysymyksiin.....	49
Liite 2. Perehdyttämisen prosessikaavio	50
Liite 3. Perehdyttämisen prosessikortti	51
Liite 4. Perehdytyspalautekysely.....	52
Liite 5. Esimerkki intranet-sivujen rakennesuunnitelmasta	55

1 JOHDANTO

1.1. Tutkimuksen tausta

Henkilöstö on organisaation tärkein voimavara. Organisaatio hankkii uutta resurssia ja osaamista rekrytoimalla tai hyödyntää sisäisiä resursseja henkilökierron avulla. Ilman perehdyttämistä ei kuitenkaan voida saavuttaa täyttä työpanosta uusiin tehtäviin tulevalta henkilöltä. Perehdyttäminen on keskeinen osa uuden henkilön kehittämistä. Perehdyttämistä tarvitaan myös palvelussuhteen aikana työntekijän siirtyessä uusiin tehtäviin tai palatessa pitkiltä virkavapailta.

Esimiehet vastaavat perehdyttämisestä ja sen lisäksi heidän tulee huolehtia palvelussuhteen aloittamiseen liittyvistä muista asioista. Perehdyttämisen toteuttamista voidaan delegoida perehdyttäjille ja parhaimmillaan koko työyhteisö osallistuu uuden työntekijän sisäänajoon. Tämä edellyttää esimieheltä tiedottamista niin omalle työyhteisölle kuin muille organisaation sisäisille toimijoille, joiden tehtäviin tulokkaan saapuminen vaikuttaa. Aina palvelussuhteeseen liittyvän viestinnän hallitsemiseen ei ole kiinnitetty riittävästi huomiota. Jos viesti organisaatiossa ei kulje, se aiheuttaa pahimmillaan monenlaista ongelmaa alkaen tietokoneen ja puhelimen hankinnasta tehtävävastuisiin asti.

Perehdyttämisestä huolehtiminen on siis tärkeää monesta syystä. Perehdyttäminen vaikuttaa työntekijän kokemaan työtyytyväisyyteen, joka voi näkyä organisaation menestyksessä ja liikevaihdossa. Johtamisnäkökulmasta tarkasteltuna organisaatiossa on hyödyllistä pitää kiinni osaavista, yritykselle arvokkaista työntekijöistä kehittämällä tiedon jakamiselle myönteistä työkuiluuria. Zalesnan tutkimuksessa (2014, 348) tulokkaiden perehdyttämisjärjestelyt osoittautuivat keskeiseksi tekijäksi pienten ja keskisuurten yritysten henkisen pääoman kehitykselle. Sen lisäksi puutteellinen perehdyttämisprosessi aiheuttaa suurimman osan työtehoon liittyvistä ongelmista. Tällaisia ongelmia ovat esimerkiksi luottamuspula työyhteisössä, ammatillisuuden puute ja ei-toivotut poissaolot. Tutkimuksen mukaan nämä ongelmat ovat vältettävissä asianmukaisesti toteutetulla perehdyttämisohjelmalla. (Arachchige 2014, 14.)

Laadullisesti vaihtelevan perehdyttämiskokemuksen eliminoimiseksi tulisi perehdyttäminen kuvata prosessina ja ohjeistaa vaihe vaiheelta. Merkittävä prosessin laadunvar-

mistuksen osa on arviointi. Vain pyytämällä palautetta prosessista, voidaan varmistua sen onnistumisesta ja kehittämisestä.

Uuden työntekijän huolellisella perehdyttämisellä varmistetaan, että työntekijä oppii tuntemaan työtehtävänsä ja työhönsä liittyvien odotusten lisäksi työpaikkansa toimintatavat sekä ihmiset. Hyvin hoidettu perehdyttäminen lyhentää työn oppimiseen tarvittavaa aikaa. Sen lisäksi perehdyttäminen luo pohjan työntekijän osaamisen kehittämiseksi. Henkilön aloittaessa työssä, hänen osaamisensa tulisi saada mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti käyttöön. Myös vanhan työntekijän osaaminen kaipaa päivittämistä tehtävien muuttuessa ja hänet tulee perehdyttää uusiin toimintamalleihin. Perehdyttäminen ei koske vain uusia työntekijöitä, vaan myös kauan organisaatiossa olleita sekä pidemmiltä poissaoloilta palaavia työntekijöitä. Perehdytys on siten merkittävä osa organisaation osaamisen kehittämistä.

Perehdytystä voidaan ajatella sisäisenä palveluna, jota henkilöstöhallinto suunnittelee ja koordinoi ja jonka käytännön toteuttamisesta esimiehet vastaavat. Perehdyttämisen voivat hoitaa esimiehet itse tai erikseen määrätty perehdyttäjä. Perehdyttämiseen osallistuu usein enemmän tai vähemmän koko lähityöyhteisö, mutta esimiehet kantavat vastuun uuden työntekijän perehdyttämisestä. Tässä kehittämistyössä pyritään lisäämään esimiesten tukea onnistuneen perehdyttämisen toteuttamiseksi. Vähintään yhtä tärkeässä roolissa ovat perehdyttäjät, jotka toimivat yleensä esimiesten osoittamina tehtävässään. Perehdytys pohjautuu kulloinkin perehdyttämisestä vastaavan henkilön osaamiseen, motivaatioon perehdytyksen suhteen ja perehdytykseen käytettävissä olevaan aikaan.

Poliisiammattikorkeakoulun henkilöstösuunnitelmassa todetaan, että toimintaympäristön jatkuvasti muuttuessa osaamisen kehittämisellä pyritään työn vaatimusten ja henkilöstön osaamisen tasapainoon. Organisaation prosessit ja vahvistetut toimintamallit luovat puitteet henkilöstön osaamisen kehittämiseksi. Suunnitelmassa korostetaan henkilöstön oma-aloitteista tietotaidon kehittämistä, tietoteknisen osaamisen ja uusien opetusmenetelmien tehokkaampaa hyödyntämistä. Yhdeksi henkilöstön osaamisen kehittämisen toimenpiteeksi suunnitelmassa on mainittu perehdyttämissuunnitelman päivittäminen. (Polamkin henkilöstösuunnitelma 2016 -2020).

Muutokset työelämässä ovat jatkuva ilmiö ja käytössä oleva perehdyttämissuunnitelma ja erityisesti uudelle työntekijälle suunnattu opas, vanhentuu tiedoiltaan nopeasti. Hen-

kilövaihdokset, organisaatiomuutokset ja tietojärjestelmien uusimiset aiheuttavat alati päivitystarpeita. Sen lisäksi on aika ajoin syytä tarkastella, ovatko näistä muutoksista johtuen organisaation prosessit edelleen toimivia. Yhtenä muutoksena on myös valtionhallinnossa vauhdilla etenevä digitalisaatio. Se huomioiden, tulisi perehdyttämisessä hyödyntää uusia osaamisen kehittämisen tapoja, kuten verkko-oppimista ja mobiilivelluksia. Tässä opinnäytetyössä pääpaino tällä osa-alueella on lisätä erityisesti verkko-oppimisympäristön laajempaa hyödyntämistä perehdyttämisessä.

Tärkeimpänä impulssina perehdytysprosessin kehittämiseksi oli, että perehdytysprosessi on toiminut eri esimiesten toimesta vaihtelevasti. Toimiessani henkilöstöhallinnon asiantuntijatehtävissä, olen havainnut, että uudet työntekijät ovat päässeet työhönsä käsiksi melko hyvin, mutta tukipalvelutehtävissä työskenteleville puutteellinen perehdyttäminen näyttäytyy silti liian usein merkittävänä lisäkuormituksena henkilökohtaisen neuvonnan ja tuen tarpeen lisääntyessä. Tukipalvelutehtävissä on yhä vähemmän resursseja käytettävissä ja niitäkin resursseja on tarve kohdentaa yhä enemmän toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen, joten tämä on yksi näkökulma perehdyttämistoiminnan parantamiseen.

Toiseksi, työntekijäoppaan tiedot ovat vanhentuneet ja se tulisi pikimmiten päivittää ajan tasalle. Työntekijäopas sisältää monenlaista tarpeellista tietoa uudelle työntekijälle, mutta samanaikaisesti sen tietosisältö edellyttää jatkuvaa ylläpitoa, jota ei ole priorisoitu. Ylläpidon resurssit kohdentuvat intranettitietojen päivittämiseen eikä päällekkäistä työtä ole järkevää, saati mahdollistakaan tehdä.

Kolmas ongelma liittyy perehdyttämisprosessin prosessuaaliseen laadunvarmistukseen. Perehdyttämisprosessi on kuvattu erilaisten toimintaohjeiden ja perehdyttämissuunnitelmalomakkeen avulla, mutta varsinaista prosessikaaviota ei ole laadittu. Sen lisäksi perehdyttämisen toteutumista ei systemaattisesti seurata eikä arvioida eikä siitä ole tähän mennessä pyydetty palautetta. Näiden käytännössä havaittujen ongelmien kautta muotoutuivat tämän kehittämistyön tavoitteet ja tarkoitus, jotka esitellään seuraavaksi.

1.2. Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää Poliisiammattikorkeakoulun perehdytysprosessia sekä hyödyntää uusia digitaalisia tapoja perehdyttämisen eri vaiheiden toteuttamiseen. Työn tavoitteena on Poliisiammattikorkeakoulun perehdyttämisen nykytilanteen ja kehittämiskohteiden kartoitus sekä uusien, esimiestoimintaa tukevien perehdyttämistapojen kehittäminen ja testaaminen käytännössä. Tavoitteena on myös luoda perehdyttämisen seurantamalli prosessin jatkuvan parantamisen mahdollistamiseksi.

1.3. Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön rakenne noudattelee yleistä jäsentelymallia: alkuosa muodostuu kansilehdestä, suomen- ja englanninkielisestä tiivistelmästä sekä sisällysluettelosta. Johdantoluvussa esitellään tutkimusasetelma, joka pitää sisällään työn taustoituksen, tavoitteet sekä opinnäytetyön rakenteen kuvauksen. Työn teoreettinen viitekehys esitellään luvuissa kaksi ja kolme. Se muodostuu perehdyttämiseen, yksilön ja yhteisöllisen oppimiseen ja osaamiseen sekä osaamisen kehittämiseen kytkeytyvistä tutkimuksista ja kirjallisuusaineistoista.

Teoreettisen viitekehysten jälkeen kuvataan kehittämistyön osuus. Kuvaus aloitetaan kohdeorganisaation esittelyllä. Sen jälkeen käydään läpi käytettävät menetelmät perusteluineen sekä kehittämistyön toteutus. Kehittämistyön tulokset esitellään luvussa viisi. Pohdintaosuudessa (luku 6) tarkastellaan kehittämistyön onnistumista kokonaisuutena, tavoitteiden saavuttamista sekä tulosten hyödyntämisestä. Lisäksi luvussa pohditaan perehdyttämiseen liittyviä jatkokehitysideoita.

2 PEREHDYTTÄMISEN KEHITTÄMISEN VIITEKEHYS

2.1. Perehdyttäminen

Perehdyttäminen on laaja yläkäsite, joka sisältää kaikki ne toimenpiteet, jotka auttavat työntekijää tutustumaan uuteen työpaikkaansa, työtehtäväänsä ja työtovereihin. Näitä toimenpiteitä kutsutaan usein yleis- tai alkuperehdyttämiseksi. Sen lisäksi perehdyttämiseen sisältyy työnopastus, joka kytkeytyy varsinaiseen työn tekemiseen. Tämä jako ilmenee kuvasta 1. (Ahokas & Mäkeläinen 2013, 1.)



KUVA 1. Perehdyttäminen ja työnopastus (Ahokas & Mäkeläinen 2013).

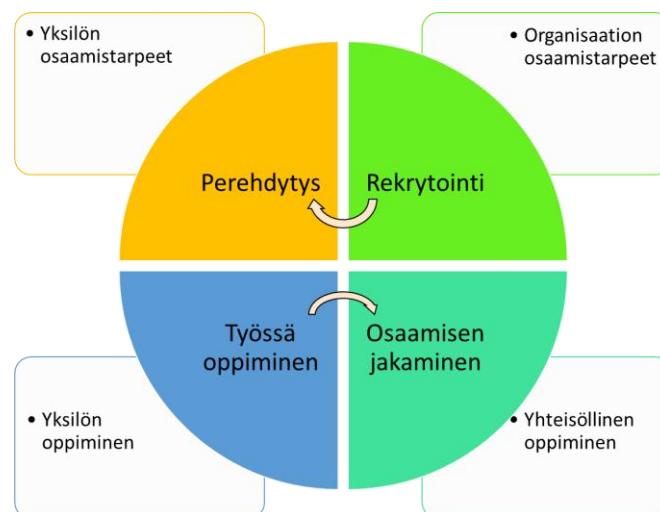
Työturvallisuuslaissa perehdyttämällä tarkoitetaan työntekijöiden opastusta työtehtäviin. Perehdyttäminen perustuu lakiin ja säädöksiin uuden henkilön perehdyttämisestä ja työhön ohjauksesta (Työturvallisuuslaki 738/2002).

Perehdyttämistä ovat kaikki ne toimenpiteet, jotka auttavat työntekijää tutustumaan uuteen työpaikkaansa, työtehtäväänsä ja työtovereihin. Perehdyttämisen ja työnopastuksen välistä eroa on hankala määritellä eikä sitä kaikissa tilanteissa ole tarpeenkaan erotella. Perehdyttäminen käsitteenä on laajempi, joka voi sisältää myös työhön opastuksen. Se, missä vaiheessa perehdyttämiseen kytkeytyvä työhön opastus päättyy ja työntekijän oppiminen liittyykin palvelussuhteen aikaiseen osaamisen kehittämiseen, on myös mielenkiintoinen määrittelyn aihe. Myös palvelussuhteen aikaisesta uuden oppimisesta ja ammatillisen osaamisen kehittämisestä voidaan puhua perehdyttämisenä. Kysymys lie-nee oppimisen tasosta.

Perehdytyksen perustan muodostavat työsuhteen alkuun liittyvät käytännön asiat, kuten kulku- ja pysäköintiluvat, sosiaalinen perehdyttäminen, kuten työtoverien esittely sekä organisaation pelisääntöjen kuvaaminen: organisaation arvot, strategiat, ohjesäännöt ja organisaatiohierarkia. (Kupias & Peltola 2009, 103.)

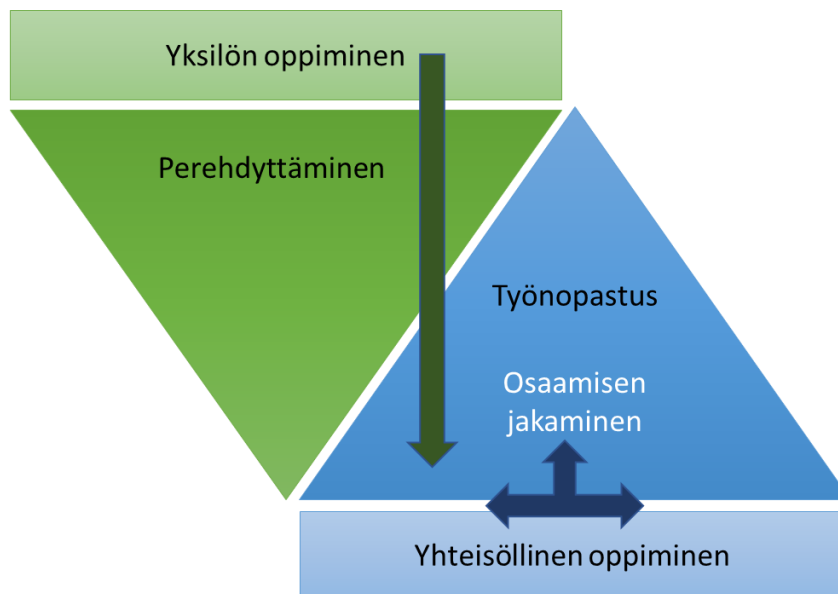
Perehdyttämistä tarkastellaan usein pintapuolisesti ainoastaan tapahtumana, jossa työhön liittyvät käytännön asiat käydään läpi perehdyttämisen muistilistan avulla (Kjelin & Kuusisto 2003, 36). Perehdyttämisen perustavoite onkin auttaa uusia työntekijöitä mahdollisimman pian tulemaan yhteisön toimiviksi jäseniksi: tässä ydintavoitteessa yhdistyvät yksilön oppiminen, työn hallinta ja työyhteisöön soisaalistuminen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 46.)

Perehdyttäminen on osa yksilön ja yhteisön osaamisen kehittämistä (kuva 2). Sitä tehdään jo rekrytointivaiheessa ja pääpaino perehdyttämisestä toteutetaan palvelussuhteen alussa. Niin perehdyttämiseen kuin yksilön työssä oppimiseen liittyy olennaisesti myös yhteisöllinen oppiminen, joka edellyttää tiedon ja osaamisen jakamista. Huomionarvoista on, että osaamisen kehittäminen perehtymällä, työssä oppien ja osaamista jakaen jatkuu koko palvelussuhteen ajan. Aina ura ei etene vertikaalisesti ylöspäin, vaan usein työtehtävät laajenevat ja syvenevät horisontaalisesti. Organisaation ja yksilön tavoitteet tulee yhteensovittaa ja näin hyödyntää tehokkaammin organisaation osaamispääomaa. (Puhakka ym. 2011.)



KUVA 2. Yksilön ja yhteisön osaamisen kehittäminen. (Puhakka ym. 2011, muokattu).

Kuvaan 3 on yhdistetty uudella tavalla edellä kerrottu perehdyttämisen ja työnopastuksen sekä yksilön yhteisöllisen oppimisen suhde. Tulokkaan aloittaessa organisaatiossa, alkaa perehdyttäminen. Perehdyttämisen aikana uusi työntekijä reflektoi perehdytyksessä annettua tietoa aikaisempaan tietoonsa ja kokemuksiinsa. Perehdyttämisen jatkuessa työnopastuksen osuus kasvaa. Työnopastus on tiiviisti vuorovaikutteista työyhteisön kanssa, jolloin oppiminen on laajempaa suuntautuen uuden työntekijän lisäksi koko työyhteisöön tai jopa organisaatioon.



KUVA 3. Perehdyttämisen ja työnopastuksen suhde oppimiseen työyhteisössä.

Kokonaisvaltaisesti ajateltuna perehdyttäminen siis sisältää myös syvällisemmän strategisen puolensa vuorovaikutuksellisenä tapahtumana, jossa organisaation strategia auttaa tulokasta ymmärtämään toiminnan ja sen tavoitteet ja on valmiina ottamaan vastaan tulokkaan aktiivisena toimijana. Perehdyttäminen on olennainen osa johtamista (Kjelin & Kuusisto 2003, 49.)

Perinteinen, säilyttävä perehdyttäminen nähdään ajallisesti rajattuna toimintana ja sen yhteydet, vaikutus ja tavoitteet on rajattu työn aloittamiseen ja organisaation toimintamallien omaksumiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 47.) Organisaatioissa tulee kuitenkin tarpeita hyödyntää henkilöstön osaamista laajasti eri tehtävissä. Myös yrityksessä tapahtuvat muutokset vaikuttavat tehtäviin ja toimintatapoihin. Muutoksessa ihminen joutuu sopeutumaan uuteen tilanteeseen. Myönteisetkin muutokset voivat aiheuttaa suurta hen-

kistä kuormittumista. Pitempään työssä olleetkin tarvitsevat opetusta ja tukea uudessa tilanteessa tai uusiin tehtäviin siirtyessään. Perehdytys ja opastus helpottavat ja jouduttavat työtä, ja ne ovat tärkeä osa henkilöstön kehittämistä. Kyseessä on jatkuva prosessi, jota kehitetään henkilöstön ja työpaikan tarpeiden mukaan. (Ahokas & Mäkeläinen 2013). Perehdyttäminen on systemaattinen osa organisaation toimintatapoja tukevaa osaamisen kehittämistä. (Sisäasiainministeriön henkilöstöstrategia 2013-2017, 6)

2.2. Perehdyttämisen kehittäminen

Perehdyttämistä pitää kehittää, se on yksi organisaation perusprosesseista. Hyvään perehdyttämiseen ei välttämättä kulu sen enempää aikaa kuin huonoonkaan. Kun tarkastellaan organisaation rakenteita, prosesseja ja perehdyttämisen vuorovaikutusefektiä, voidaan hyvin yksinkertaisillakin kehittäväillä toimenpiteillä saada mahdollisimman suurta hyötyä perehdyttämisestä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 45.)

Organisaation toimintakäytäntöjen kehittämiseen tarvitaan visio, motivaatiota ja resursseja sekä paljon aikaa. Haasteena kehittämistyössä on, että se tapahtuu yleensä normaalien työprosessien yhteydessä eikä toimintakäytäntöjen innovointia ja oppimisen organisoimista edellyttäviä resursseja kyetä riittävästi keskittämään kehittämiseen. Organisaatiosta ja toiminnallista liikkumatilaa ei hevin löydy, koska sitä pidetään ylimääräisenä resurssina. (Järvinen ym. 2000, 216.)

Kollektiivisen oppimisen menetelmiä hyödynnetään uusien toimintatapojen muutosprosessissa. Prosessi vie aikaa ja sisältää monia kriittisiä vaiheita. Tällaisia ovat: kehittämistarpeiden määrittely, kehittämistyön organisoiminen ja resursoiminen, keskeisten tahojen ja ryhmien mobilisointi mukaan kehitystyöhön, tulosten ja prosessin etenemisen seuranta ja arviointi, muutoksen hallintaa palvelevien mallien, työkalujen ja menetelmien kehittäminen sekä kehittämiskokemusten jakaminen. Eri vaiheissa on tarpeen käyttää useita erilaisia menetelmiä ja menetelmällisiä ratkaisuja. Lisäksi on syytä kehittää toimintamalli pitkäjänteisen kehitystyön jatkuvuuden turvaamiseksi. (Järvinen ym. 2000, 216.)

2.2.1 Verkkopohjaiset oppimisympäristöt

Oppimisympäristöt muodostuvat ympäristöstä, erilaisista oppijoista ja opettajista, erilaisista oppimisteorioista ja toimintamenetelmistä sekä käytettävissä olevista teknisistä välineistä ja niiden käyttötavoista. Merkittäviä oppimiseen liittyviä kontekstuaalisia seikkoja ovat asenteet ja oppimisilmapiiri. Nykyisin digitaaliset oppimisympäristöt muovaavat omalla tavallaan opetuksen toimintatapoja. Oppimiseen sinänsä ei tarvita erityisiä tiloja tai välineitä. Teknologistuvan oppimisen yhteydessä puhutaan usein avoimesta oppimisesta, vaikka sitä se ei välttämättä ole. Kaikilla ei ole mahdollisuutta tietokoneyhteyksiin. (Tampereen yliopiston täydennyskoulutus 2005.)

Teknisten välineiden käyttö ei ole ehtona oppimisen avoimuudelle. Oppimisen voidaan katsoa olevan suljettua, jos kaikki opetukselliset asiat on päätetty, ilman että opiskelijalla on mahdollisuus vaikuttaa niihin. Avoimena oppimisjärjestelmänä pidetään sellaista, jossa opiskelija on osallistuvana toimijana, vastuullisena vaikuttajana, siten että tarvittaessa hän myös saa tarvitsemaansa tietoa tai ohjausta. Muutos etenee yhä enemmän oppijoiden yksilöllisten tarpeiden huomioimisen suuntaan. (Tampereen yliopiston täydennyskoulutus 2005.)

Helsingin yliopiston opettajankoulutuslaitoksen professori Kristiina Kumpulainen ja tutkija Anna Mikkola avaavat artikkelissaan digitalisoituvan yhteiskunnan muutosta ja sen tuomia vaikutuksia opetus- ja oppimisprosessin. Digitaalisella teknologialla ja siihen liittyvillä medioilla on omat merkittävät vaikutuksensa. Tämän seurauksena oppimisen uudistuvien tiedollisten prosessien lisäksi digitaalisuus lisää myös uusia vuorovaikutuksellisia opetuskäytäntöjä. (Kuusikorpi 2015, 3.)

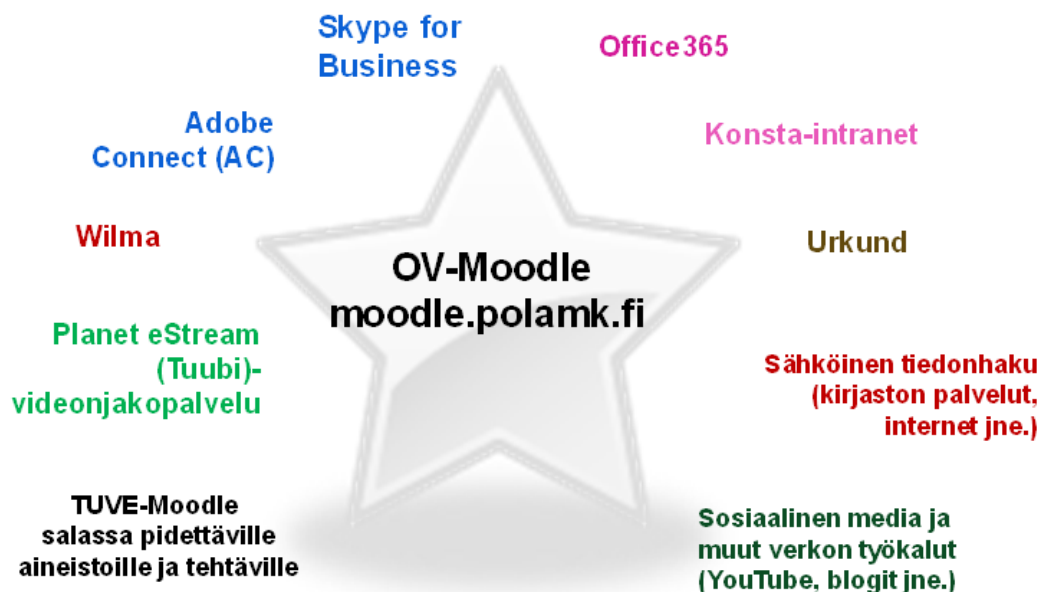
Verkkopohjaisilla oppimisympäristöillä tarkoitetaan opiskelun teknisiä resursseja ja erilaisten tietokantojen muodostamaa kokonaisuutta: informaatioverkkoja sekä vuorovaikutuskanavia. (Pantzar 2001, 109; Kangaslampi 2001, 48.) Verkkoppiimisympäristöissä tavoitteena on sitouttaa ja motivoida käyttäjä itsenäiseen opiskeluun. Verkossa tapahtuvan koulutuksen strategiana on tukea ja seurata oppijan edistymistä ilman kohtuutonta työmäärää koulutuksen toteuttajalle ja organisaatiolle. (Mäyrä 2001, 33.)

2.2.2 Verkko-oppimisympäristöt Poliisiammattikorkeakoulussa

Verkko-opetus on jaettu Poliisiammattikorkeakoulussa ohjattuun verkko-opetukseen, itseopiskeluun verkossa sekä sulautuvaan oppimiseen ja opetukseen. Lisäksi on määritetty, mikä ei ole verkko-opetusta: Kun verkkoympäristöä, esimerkiksi Moodlea, käytetään lähiopetuksen materiaalin jakamiseen, kyseessä ei ole verkko-opetus. Verkossa ei silloin tapahdu ohjausta eikä vuorovaikutusta.

Ohjatussa verkko-opetuksessa opetus perustuu opettajan ja opiskelijoiden yhteisölliseen työskentelyyn digitaalisten työvälineiden avulla. Itseopiskelu verkossa tapahtuu verkossa olevien aineistojen ja ohjeiden avulla. Opiskelija tekee tehtävät itsenäisesti ja saa palautetta verkossa. Sulautuva oppiminen sisältää useita opetusmuotoja. Työskentely tapahtuu monimuotoisesti niin lähi- kuin verkko-opintoina, itsenäisesti, parityöskentelynä, ryhmässä tai suurryhmässä. Sulautuvaan opetukseen sisältyy vuorovaikutusta lähiopetustilanteissa ja työskentelyä verkkoympäristössä. (Viitanen 2018, 6 - 9.)

Poliisiammattikorkeakoulussa on käytössä useita sähköisiä oppimisympäristöjä. Keskeisin niistä on oppilaitosverkon OV-Moodle. Oheisesta kuvasta 4, selviää muita käytössä olevia ohjelmia, joita voidaan käyttää oppimiseen.



KUVA 4. Oppilaitosverkon sähköiset oppimisympäristöt. (Viitanen 2018, 12).

2.3. Oppiminen perehdytyksessä

Oppiminen on jatkuva, syklisesti etenevä, vuorovaikutteinen prosessi, joka pohjautuu oppijan analysoituihin kokemuksiin. Niistä syntyy uutta sovellettavaa tietoa ja kokemuksia, jotka taas reflektoidaan. Oppiminen sisältää prosessin lisäksi oppimisen tulokset ja muutoksen oppijan tiedoissa ja taidoissa sekä arvoissa ja asenteissa. Oppimisprosessi tapahtuu pään sisäisesti, ajattelun kehittymisen kautta ja tämän prosessin avulla syntynyt muutos voi näkyä asenteissa ja toiminnassa vasta paljon myöhemmin. Oppimisprosessit voivat olla sosiaalisia (vuorovaikutus, osallistuminen), reflektiivisiä (oivaltaminen, ongelmanratkaisu), kognitiivisia (ymmärtäminen, muistaminen) ja operationaalisia (toiminta, tekeminen) prosesseja. (Poikela 2005, 30.)

Oppimista on tutkittu paljon ja siitä on kirjoitettu lukuisia teorioita. Oppimispsykologiassa keskeisimpiä tutkimusperinteitä edustavat behavioristinen ja konstruktivistinen oppimisteoria (Järvinen ym. 2002, 81). Tässä opinnäytetyön teoriaosuudessa tarkastellaan oppimista kokemuksellisen oppimisen näkökulmasta, jossa työntekijä voi reflektoida perehdyttämisessä ja työnopastuksessa saamaansa tietoa aikaisempaan osaamiseensa.

Oppimisen vuorovaikutteisuus syntyy yksilön ja ympäristön välisestä yhteistyöstä. Oppijoiden käsitysten pysyvyys ja/tai toiminnasta aiheutuvat muutokset syntyvät yksilön persoonallisuuden ja ulkoisten tekijöiden välisenä interaktionana, vuorovaikutuksena. Oppimisen yksilöllisyys ei siis tarkoita sen sosiaalisen ulottuvuuden unohtamista. (Tampereen yliopiston täydennyskoulutus 2005.)

2.3.1 Yksilön oppiminen

Yksilön oppimisprosessi syntyy kokemuksen ja sen reflektoinnin kautta, kuten Kolben kokemuksellisen oppimisen sykli osoittaa kuvassa 5. Reflektointi jäsentää kokemuksen tai synnyttää uuden kokemuksen, jossa vanhoja tietorakenteita purkautuu ja uusia muodostuu. (Poikela 2005, 25.)



KUVA 5. Kolben kokemuksellinen ja reflektiivinen oppiminen. (Poikela 2005, 25).

Tuomi & Sumkin (2012) jakaa jokaiselle tarpeellisen osaamisen substanssiosaamiseen ja metaosaamiseen. Substanssiosaaminen eli tehtäväkohtainen osaaminen mahdollistaa työtehtävien suorittamisen. Työntekijä tarvitsee kuitenkin myös ymmärrystä siitä, miten organisaation strategia vaikuttaa omaan työhön. Tämän metaosaamisen avulla työntekijä kykenee tekemään arkityössä tarvittavia valintoja, jotka liittyvät työn laatuun, asiakaspalveluun tai kiiretilanteen priorisointiin. Metaosaaminen vaikuttaa myös henkilön oman osaamisen vahvistamiseen ja asioiden eteenpäin viemiseen strategian mukaisesti. (Tuomi & Sumkin 2012, 53–54.)

2.3.2 Yhteisöllinen oppiminen

Organisationaalinen oppiminen on yksilön, ryhmän ja organisaation välinen dynaaminen prosessi. Dynaamisuus syntyy uuden oppimisesta ja opitun hyödyntämisestä yksilöiden välillä, ryhmissä tai tiimeissä. (Järvinen ym. 2000, 111.) Työyhteisössä kehittyvä ryhmäosaaminen voi olla paljon enemmän kuin yksilöiden erillinen osaaminen. Ryhmässä tapahtuvan yhteistyön kautta voidaan kehittää sellaisia ideoita, joita yksin ei pystyttäisi tuottamaan. (Tuomi 2012, 51.)

Organisaation oppiminen koostuu yksilöiden oppimisesta, mutta edellyttää yhdessä toimimista ja osaamisen yhdistämistä. Organisaation oppiminen on kykyä liittää yksilöiden oppiminen yhteen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaation oppimisen osat ovat: oppiminen ja kokemus, opitun arviointi, opitun muuttaminen abstraktiksi malliksi ja tämän mallin tai kokemuksen soveltaminen uudessa tilanteessa. (Kauhanen 2009, 159.)

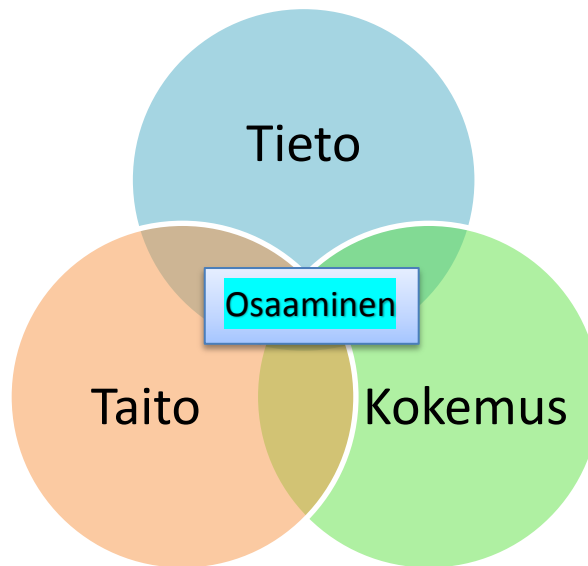
Yksilöiden ja työyhteisön välillä jaettuihin toimintaprosesseihin muodostuu intuitiota eli tiedostamatonta tietoa. Kun toiminnan tietoisia elementtejä kartoitetaan, alkaa intuition tulkinta. Tulkinnat voivat sisältää ristiriitoja, joita pyritään ratkaisemaan ryhmätasolla kaikkien yhteisesti hyväksymään muotoon. Yhteinen tulkinta intuitiosta muuntuu organisaation ominaisuudeksi ja omaisuudeksi. Käytäntöjen vakiintuminen tuottaa institutionaalisia rakenteita, kuten strategioita, rutiineja ja muita formaalisia puitteita, jotka ohjaavat yksilöiden organisationaalista käyttäytymistä. Rutiinit tukevat aluksi oppimista, mutta estävät sitä, kun toiminta vaatii uudelleen suuntautumista. (Poikela 2005, 33.)

Oppivan organisaation kulttuurissa arvioidaan yksilöiden kehittämispotentiaalia ja tätä voidaan soveltaa rekrytoinnista alkaen. Valitaanko tehtävään henkilö, jolla on suurin potentiaali kehittyä huippuosaajaksi? Rekrytoinnin jälkeen seuraa hyvin johdettu, systemaattisesti suunniteltu ja toteutettu perehdyttäminen. Työsuhteen alkuvaiheessa luodaan kuva, millaista osaamista oppiva organisaatio arvostaa. (Kaminsky, 2015.)

2.4. Osaamisen määritelmiä

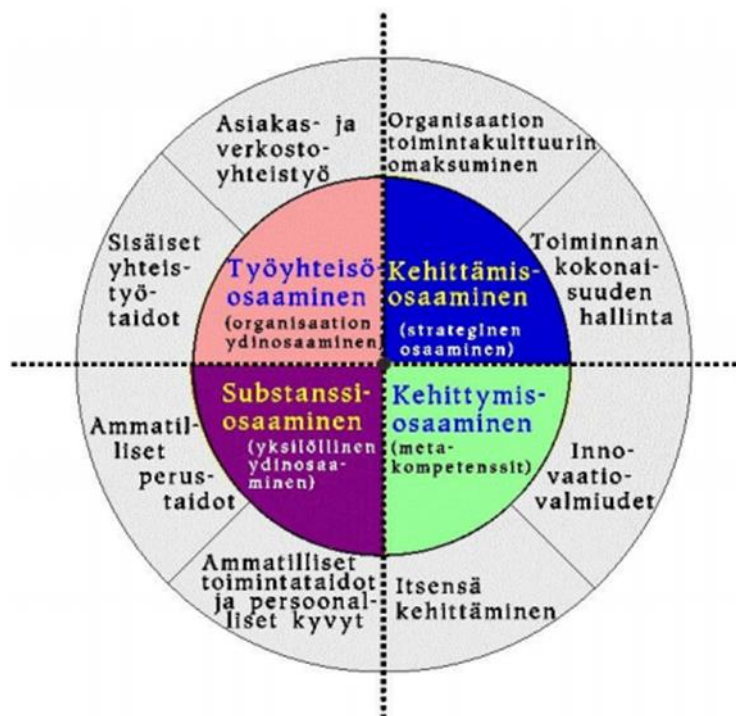
Osaaminen voidaan määritellä usealla tavalla. Helakorven mukaan osaaminen liittyy ihmisen taitojen (kykyjen ja valmiuksien) soveltamiseen erilaisissa ympäristöissä, kuten työssä. Työtehtävillä on omat ammattivaatimuksensa, kvalifikaatiot. Kun työntekijällä on kompetenssia, hänellä on henkilökohtaista pätevyyttä suoriutua tehtävästä. Niin kvalifikaatio kuin kompetenssikin voivat olla muodollisia tai todellisia. Muodollinen kompetenssi syntyy koulutuksesta, todellinen kompetenssi henkilön ominaisuuksista ja motiivista. Kompetensseja hyödynnetään organisaatioissa yllättävän vähän. Tämä johtuu useimmiten siitä, että tarvittavien osaamisten (työn kvalifikaatio) ja olemassa olevan osaamisen arviointia ei tehdä tai se on puutteellista. (Helakorpi, 2017).

Tuomi ja Sumkin (2012) määrittelevät osaamisen rakentuvan tiedon, taidon ja kokemuksen avulla (kuva 6). Tietoa kertyy opittujen teorioiden kautta, taito syntyy tekemisestä ja kokemus näiden yhdistämisestä. (Tuomi & Sumkin 2012, 26).



KUVA 6. Osaamisen kokonaisuus (Tuomi & Sumkin 2012, 27).

Asiantuntijan osaaminen koostuu Helakorven (2009) mukaan kehittämisosaamisesta, kehittymisosaamisesta, substanssiosaamisesta ja työyhteisöosaamisesta (kuva 7). Yksilöiden kehittämisestä syntyy yhteisöllistä osaamista ja sen seurauksena uudistamistarpeita koko organisaatiolle. Organisaation uudistuminen asettaa vastaavasti kehittämis- ja osaamisvaatimuksia yksilöille. Tämän syklin kautta yksilöt ja tiimit innovoivat toiminnan kehittämistä alati muuttuvassa organisaatiossa. (Helakorpi 2009).



KUVA 7. Asiantuntijuuden osaamisalueet (Helakorpi, 2009).

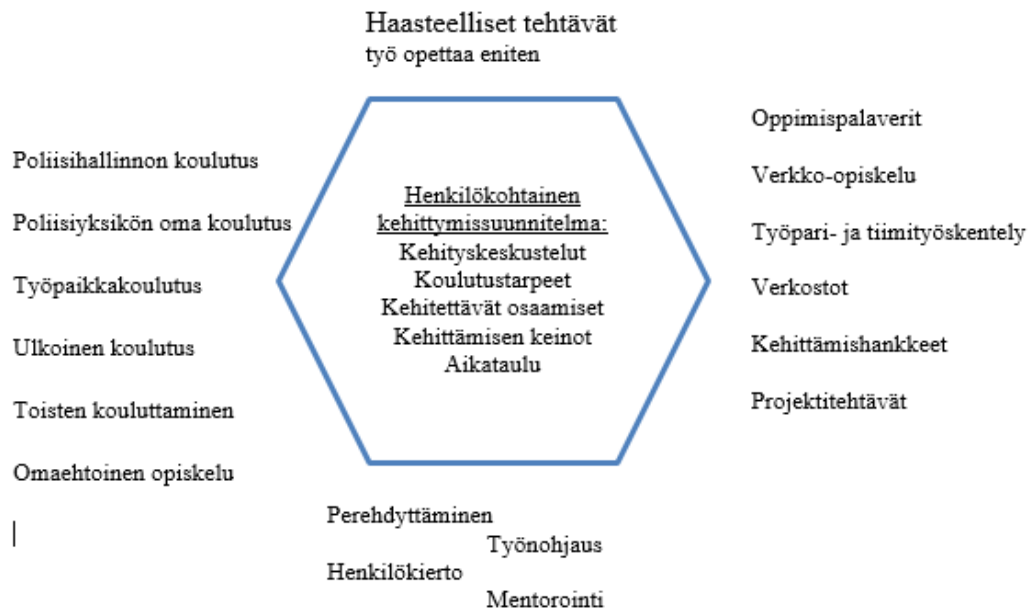
Kaminskyn (2015) mukaan osaamisen kehittämisessä tulisi harjoitella aivan erityisesti soveltamisen taitoa. Tämä taito on työelämässä määrävänä tekijänä. Soveltamisen harjoittamisessa, kuten myös kehittämisessä, on tavoitteena saavuttaa entistä parempia tuloksia. Kehittämisessä on usein ongelmana, että liiketoiminnan, organisaation ja henkilöstön kehittäminen irrotetaan omiksi projekteikseen, vaikka ne todellisuudessa ovat nivoutuvat toisiinsa. Näiden kolmen alueen kehittäminen samanaikaisesti ja vuorovaikutteisesti on tehokasta. Tällaisen kehittämistavan avulla voidaan usein myös madaltaa oppimisen portaita ja nopeuttaa hyviä sovellutuksia työssä. Vuorovaikutteisesti tapahtuva oppiminen parantaa oppimistulosten pysyvyyttä. (Kaminsky, 2015.)

Osaamisen kehittäminen edellyttää olemassa olevien ja tarvittavien kompetenssien kar-toittamista sekä työhön vaikuttavien uusien innovaatioiden seurausten tarkastelua. Osaamisen kehittämisohjelman laatiminen tarkoittaa käytännössä työntekijöiden oppi-mispolun suunnittelemista: uusien asioiden ja toimintatapojen sisäänajoa, koulutusmah-dollisuuksien luomista sekä erilaisten ohjausmuotojen hyödyntämistä. (Järvinen ym. 2000, 162.) Osaamisen kehittämisellä voidaan saavuttaa organisaation yhteistä osaamis-ta. Yhteinen osaaminen on organisaation menestyksen kannalta merkittävää. Osaamisen hyödyntäminen tavoitteellisen työn tekemiseen edellyttää motivaatiota sekä työn, osaa-misen ja motivaation johtamista. (Tuomi & Sumkin 2012, 27).

2.5. Osaamisen kehittäminen Poliisiammattikorkeakoulussa

Poliisihallituksen hallintoyksikkö vastaa poliisin talous- ja henkilöstöhallinnon strategi-sesta suunnittelusta, ohjauksesta, kehittämisestä ja valvonnasta. Perehdyttämistoiminta sisältyy osaamisen kehittämisen strategiaan yhtenä osaamisen kehittämisen menetelmä-nä.

Poliisiammattikorkeakoulussa noudatetaan poliisihallituksen osaamisen kehittämisen määrittelemiä strategisia linjauksia. Työntekijälle tehty henkilökohtainen kehitymis-suunnitelma on osaamisen kehittämisen keskiössä. Työntekijän työssä kehittyminen pohjautuu sopivan haasteellisiin työtehtäviin, joita tuetaan erilaisin, kunkin työntekijän tilanteeseen parhaiten soveltuvien menetelmin. Osaamisen kehittämisen menetelmät il-menevät kuvasta 8.



KUVA 8. Osaamisen kehittämisen menetelmiä. Poliisihallitus (2017).

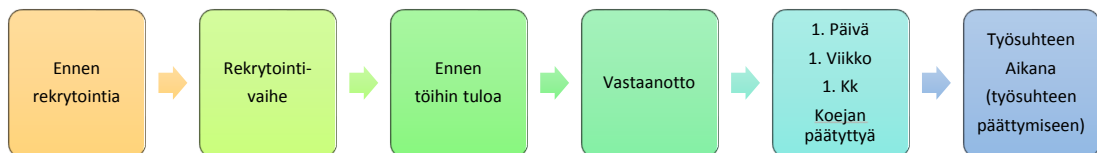
3 PEREHDYTTÄMISEN KÄYTÄNNÖN RAKENNE JA SISÄLTÖ

Tässä luvussa käsitellään perehdyttämisen vaiheittaiset toiminnot, perehdyttämisen sisällölliset osa-alueet sekä perehdyttämiseen osallistuvien henkilöiden roolit prosessissa. Nämä kaikki yhdistyvät perehdyttämissuunnitelmassa, jossa eri osa-alueet esitetään omina vaiheinaan kunkin vastuuhenkilön toimesta.

3.1. Perehdyttämisen eri vaiheet

Organisaatioissa on erilaisia perehdyttämisohjelmia ja -käytäntöjä, joiden tavoitteena on saada uusi työntekijä mahdollisimman nopeasti tuottavaan työhön ja integroitumaan työyhteisöön. Hyvin suunniteltu ja tehokkaasti toteutettu perehdyttämisprosessi auttaa tulokasta tai yrityksen sisällä siirtynyttä henkilöä saavuttamaan sellaisen osaamistason, joka hyödyttää sekä häntä yksilönä että koko organisaatiota.

Perehdyttämisprosessi etenee vaiheittain, jotka alkavat jo ennen rekrytointia ja päättyvät työsuhteen päättymiseen (Kuva 9). Ennen rekrytointia on mietittävä tulevan tehtävän vaatimuksia ja sitä, minkälaista henkilöä tehtävään haetaan. Nämä seikat määrittelevät perehdyttämisen painopisteen. (Kupias & Peltola 2009, 102.)



Kuva 9. Perehdytysprosessin vaiheet (Kupias & Peltola 2009, 102).

Perehdyttämissuunnitelma jäntevöittää perehdyttämistä. Henkilökohtainen perehdyttämissuunnitelma laaditaan orientointikeskustelun jälkeen. Se sisältää perehdytyksen aikataulun, vaiheet, vastuut, sisällön, menetelmät ja seurannan. Perehdyttämisen sisältöön vaikuttavat organisaation arvot, strategia ja tavoitteet, mutta myös tulokkaan rooli, työkokemus, ammatillinen tausta sekä odotukset. (Kjelin & Kuusisto 2003, 198 – 199.) Mitä useampia vaihtoehtoisia menetelmiä käytetään, sen monipuolisemman kokonais-

kuvan perehtyjä saa organisaatiosta. Tällöin huomioidaan myös erilaisten oppijoiden tarpeet. (Kjelin & Kuusisto 2003, 205.)

Ennen rekrytointia organisaation osaamistarpeet tulee olla selvillä. Sen lisäksi, että rekrytointi on merkittävä investointi, se viestii myös muulle organisaatiolle sitä, minkälaisista osaamista arvostetaan. Mitä paremmin tiedetään mitä osaamista tarvitaan ja mihin, sen todennäköisemmin rekrytointi onnistuu. Osaamisen tunnistaminen ja oikea kohdentaminen organisaatiossa mahdollistaa samanlaiset odotukset johdon ja muun henkilöstön kanssa siitä, mikä on tulokkaan rooli ja tärkein tehtävä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 73 – 74.)

Rekrytointivaiheessa hakijoille kerrotaan organisaatiosta ja työtehtävästä, aluksi haakilmoituksen välityksellä, myöhemmin haastatteluissa. Kun rekrytointikäytäntöihin on panostettu siten, että työyhteisön ja tehtävän vaatimukset ja erityispiirteet tulevat esille jo hakuvaiheessa, luodaan perehdytykselle mahdollisimman onnistunut pohja. (Kupias & Peltola 2009, 102 – 103.)

Ennen kuin rekrytoitu työntekijä aloittaa työtehtävänsä, voidaan henkilöstölle ja sidosryhmille viestittää uuden henkilön aloittamisesta ja tällä tavoin valmistella työyhteisö uuden jäsenen vastaanottamiseen. Kun työyhteisö osaa varautua uuteen työntekijään, yhteistyö voi alkaa nopeammin ja tulokas tuntee itsensä tervetulleeksi. Sen lisäksi tiedottamisella on merkitystä erityisesti niille, joiden tehtäviin uuden henkilön tulo vaikuttaa, kuten esimerkiksi sellaisille henkilöille, joille on delegoitu tilapäisesti ylimääräisiä tehtäviä. Työntekijän valinnan jälkeen voidaan kohdentaa perehdytystä tehtävän vaatimuksiin ja niihin perehdyttämiseen. Aluksi on kuitenkin annettava perusperehdytys eli organisaation käytännön toiminteisiin ja työtovereihin tutustuttaminen. (Kupias & Peltola 2009, 103.)

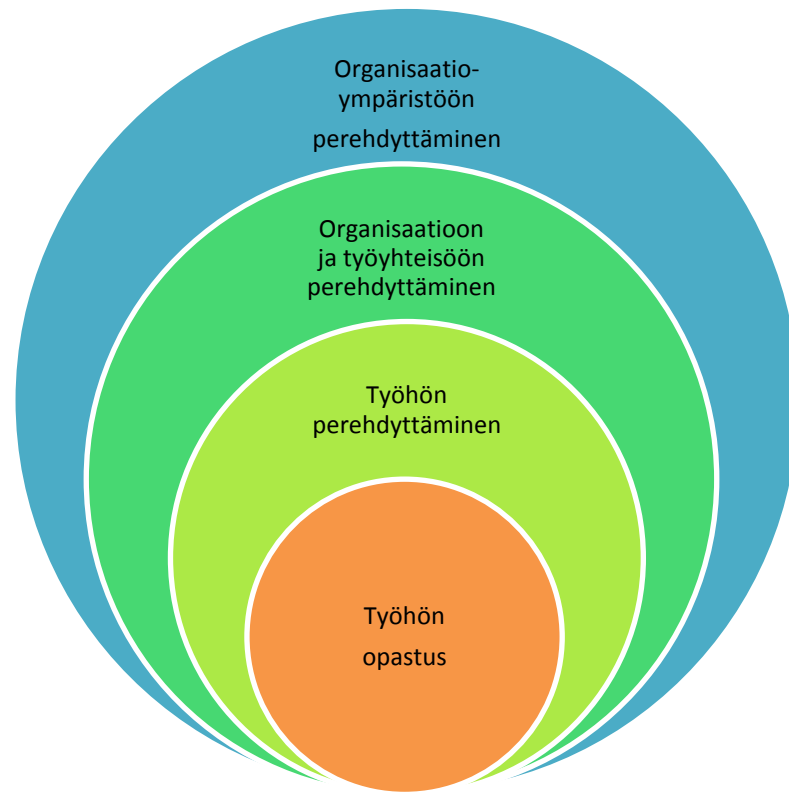
Ensikohtaaminen on tärkeää. Uuden työntekijän vastaanottamiseen kannattaa panostaa, jotta hän tuntisi itsensä tervetulleeksi ja odotetuksi työyhteisöön. Ensimmäisen päivän toimenpiteisiin kuuluvat yleensä tärkeimpien käytännön asioiden hoitaminen: avainten ja kulkulupien luovuttaminen, työpisteen, lähimpien työtovereiden sekä työympäristön esittely. (Kupias & Peltola 2009, 105.)

Ensimmäisen kuukauden aikana uusi työntekijä perehtyy työyhteisöön, sen toimintakulttuuriin sekä työtehtäviinsä. Työyhteisön tulisi tässä vaiheessa kannustaa tulokasta tuomaan omia näkemyksiään esille toimintatapojen kehittämistä. Perehdytyksen kesto voi vaihdella palvelussuhteen keston mukaan. Määräaikaisissa tehtävissä perehdyttämisen on hyvä olla riittävän nopeaa, vakinaisissa tai vaativissa tehtävissä perehdytyksen on oltava perusteellisempaa ja riittävän pitkää. Noin kahden kuukauden kuluttua olisi tarpeen käydä uuden työntekijän kanssa palautekeskustelu, jossa voidaan arvioida perehdytysjaksoa, perehdytyksen jatkotarvetta sekä tarvittaessa laajemminkin rekrytoinnin onnistumista. Arvioinnin tarkoituksena on antaa tulokkaalle palautetta toiminnastaan, mutta ennen kaikkea selvittää, voiko annetun perehdytyksen avulla selviytyä tehtävästä. (Kupias & Peltola 2009, 106 – 107, 109.)

Hyödyllistä palautetta organisaatiolle saadaan haastatteleamalla lähtevää työntekijää. Tästä lähtöhaastattelusta kerätään lähtevän työntekijän näkemyksiä ja kokemuksia ja niitä voidaan käyttää monin eri tavoin organisaation toiminnan, myös perehdyttämisen kehittämisessä. (Kupias & Peltola 2009, 109 – 110.)

3.2. Perehdyttämisen osa-alueet

Hyppänen määrittelee perehdyttämisen koostuvan tasoista, joiden ytimessä on työn tavoitteisiin ja yksityiskohtaiseen sisältöön perehdyttäminen (kuva 10). Seuraava taso muodostuu työhön liittyvien asioiden kuten palkanmaksun, työaikojen ja muiden työsuhteen ehtojen perehdyttämisestä. Kolmantena tasona voidaan nähdä työyhteisöön ja organisaatioon perehdyttäminen. Neljäs taso muodostuu toimintaympäristön tuntemuksesta. (Hyppänen 2009, 4 - 5).



KUVA 10. Perehdyttämisen tasot. (Hyppänen 2009, 4 - 5).

Kupias & Peltola jakavat osaamisen kuuteen osa-alueeseen: yleisosaamiseen, työsuhdeosaamiseen, toimialakohtaiseen osaamiseen, organisaatio-osaamiseen, tiimiosaamiseen sekä tehtäväkohtaiseen osaamiseen. Kun perehdytystä suunnitellaan, voidaan näitä osaamisalueita hyödyntää jakamalla perehdytys erilaisiin moduuleihin osaamisalueen mukaisesti ja painottaen haluttua osaamista. Rajat osa-alueiden välillä eivät ole tarkat, vaan ne menevät lomittain. Painotuksesta riippuen sama osaaminen voi olla yleistä osaamista tai tehtäväkohtaista. Perehdyttämisen systemaattisessa suunnittelussa voidaan keskitetysti suunnitella erityisesti toimialakohtaista ja organisaatiokohtaista perehdyttämistä sekä perusosaamisen kehittämistä (Kupias & Peltola 2009, 90 – 93).

Tehtäväkohtainen osaaminen on osaamista, jota tarvitaan juuri kyseisessä tehtävässä. Tulokkaalla voi olla paljon tätä osaamista, jos hän on tullut suoraan vastaavista tehtävistä. Jos taas henkilö vaihtaa tehtäviä, häneltä puuttuu tätä osaamista ja sitä tulee vahvistaa.

Tiimi- tai työyhteisökohtainen osaaminen muodostuu vastaavasti osaamisesta, jota tarvitaan tiimissä. Tällaista osaamista ovat esimerkiksi tiimissä laaditut pelisäännöt, tiimin

työprosessit sekä hiljainen tieto. Hiljainen tieto tulisi tuoda näkyväksi, jotta sitä voisi perehdyttää. (Kupias & Peltola 2009, 90 – 93.)

Organisaatio-osaaminen koostuu organisaation toimintapolitiikasta, arvoista, strategioista, organisaatiosuhteista sekä asiakkaista. Organisaatio-osaaminen voi näyttäytyä eri tavalla eri osastoilla, mikä on huomioitava, jos henkilö siirtyy osastolta toiselle. Myös tiimikohtainen osaaminen muuttuu silloin. Organisaatio-osaamista voi määritellä myös toimialaosaaminen. Se on tyypillisesti tietyille toimialoille ominaista osaamista. Perustehtävä on sama, mutta toimialakohtaiset käytännöt vaihtelevat esimerkiksi palkanlaskijan tehtävässä teollisuudessa tai yliopistolla. Tehtävä on periaatteessa sama, mutta sen reunaehdot voivat olla hyvinkin erilaiset. Toimialaosaaminen vaikuttaa vahvasti työn luonteeseen. (Kupias & Peltola 2009, 90 – 93.)

Työsuhdeosaamiseen sisältyy työsuhteeseen liittyvät oikeudet ja velvollisuudet sekä työsuhteen ehdot (Kupias & Peltola 2009, 90 – 93). Työsuhdeosaamiseen liittyvät myös turvallisten työtapojen korostaminen ja mahdollisten riskien esilletuominen (Ahokas & Mäkeläinen 2013). Kaiken perustana ovat yleiset työelämätaidot, riittävä kielitaito, tietotekninen perusosaaminen ja oppimaan oppiminen. Työelämätaidot ovat kulttuurisidonnaisia. Nämä perustaidot muodostavat yleisen osaamisen osa-alueen. (Kupias & Peltola 2009, 90 – 93.)

3.3. Perehdyttämisen ja työssä oppimisen toimijat

Tarkasteltaessa työpaikkaa oppimisympäristönä, voidaan oppijoina nähdä itsenäiset yksilöt, mutta myös työyhteisö kollektiivisena oppijana. Työpaikalla oppiminen on sosiaalinen prosessi, jossa oppiminen tapahtuu toinen toisiltamme kokemuksia jakaen. Pelkästään tekemällä ei opi, tekemisen taustalla täytyy aina olla merkitys ja kytkeä organisaatioin toimintoihin. Oppimiseen tarvitaan reflektointia. (Järvinen ym. 2000, 103.)

Keskeisimmät toimijat perehdytysprosessissa ovat perehdytyksestä vastaava esimies, perehdyttäjä sekä organisaation perehdyttämistä koordinoiva henkilöstöhallinto. Myös tulokkaan kollegoilla ja koko työyhteisöllä on roolinsa uuden työntekijän sitouttamisessa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 186.)

Lähiesimies vastaa työntekijöidensä perehdyttämisestä, osaamisen kehittämisestä, työturvallisuudesta ja -hyvinvoinnista. Hän voi delegoida perehdyttämiseen ja opastukseen liittyviä tehtäviä perehdyttäjälle, mutta vastuu pysyy linjajohdolla ja esimiehellä. (Aho-kas & Mäkeläinen 2013.) Hoitamalla perehdyttämisen huolellisesti, ollaan oikealla tiellä ja palvelussuhteen elinkaaren hallinta helpottuu. Esimiehen asenne ja dialoginen perehdyttämisote vaikuttaa suuresti uuden työntekijän sitoutumiseen ja hyvän yhteistyön kehittämiseen. (Kupias & Peltola 2009, 42.)

Esimiehen tehtävä on luoda sellainen työilmapiiri ja sellaiset puitteet, joissa työntekijät haluavat parhaalla mahdollisella tavalla tehdä työnsä ja toteuttaa motivaatiotekijöitään (Leskelä 2002, 47). Esimies voi menestyä tässä tehtävässä parhaiten, kun organisaatiossa huolehditaan myös esimiesten jaksamisesta. Perehdyttämisen onnistumiseksi esimies tarvitsee valmennusta niin perehdyttämisestä kuin siitä vastaamisesta. (Ketola 2010, 166.)

Organisaatiossa voi olla käytössä erilliset perehdyttäjät, joille esimies delegoi osan perehdyttämistehtävästä. Usein kollegoilla on työyhteisön kulttuurin välittämisessä merkittävä rooli, vaikka he eivät virallisina perehdyttäjinä toimitakaan.

Keskeisiä toimijoita työssä oppimisen organisoinnissa ovat työntekijät. Heillä on käytössään erilaisia työssä oppimisen ja organisoinnin strategioita. Työn ja oppimisen välillä on ikuinen jännite, joka määrittää työntekijän kehittymistä. Työntekijän on voitava myös sopeuttaa työ taitojaan vastaavaksi. (Järvinen ym. 2000, 161.)

Suunnitelmallinen perehdyttäminen edellyttää kuvattua perehdyttämisprosessia, tarkoituksenmukaisia välineitä perehdytyksen toteuttamiseen sekä tukea ja ohjausta perehdyttäjille. Perehdyttäjien koulutus ja tukimateriaalin tuottaminen sisältyvät henkilöstöhallinnon tehtäväkenttään. Perehdyttäjät, joita ovat myös kaikki esimiehet, on koulutettava organisaation perehdytyksen tavoitteisiin ja käytettävissä oleviin perehdytyksen työkaluihin. Henkilöstöhallinnon yksi rooli on muistuttaa perehdyttämisen tärkeydestä. Kun perehdytyksen toteutumista seurataan, voidaan näiden tulosten avulla tuoda esille hyvällä perehdytyksellä saavutetut hyödyt. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195.)

Henkilöstöhallinto luo edellytykset perehdyttämisen toteuttamiselle. Hyvien perehdyttämisedellytysten luominen tarkoittaa käytännössä ohjeistusten ja materiaalien laadintaa

sekä valmentamista perehdyttämisen toteuttamiseksi. Tärkeää on huomioida se, että eri osastojen erityispiirteet tulevat huomioiduiksi.

Sen lisäksi voidaan järjestää perehdyttämistilaisuuksia tai luoda perehdyttäjille yhteisiä verkostoja. Perehdyttämisellä tuetaan organisaation strategian toteutumista ja sen mukaan sitä on uudistettava aika ajoin. (Kupias & Peltola 2009, 73 – 74.)

4 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS

4.1. Kehittämistyön menetelmät

Opinnäytetyö toteutetaan toiminnallisena kehittämistyönä. Toiminnallinen kehittäminen tarkoittaa, että ratkaistaan työelämässä ilmenneitä käytännön ongelmia sekä uudistetaan käytäntöjä. Kehittämistyön tueksi kerätään tietoa järjestelmällisesti erilaisten menetelmien avulla. Kerättyä tietoa arvioidaan ja analysoidaan kriittisesti sekä käytännön että teorian pohjalta. Luonteenomaista tutkimukselliselle kehittämiselle on, että luodaan aktiivinen vuorovaikutussuhde esittämällä tuloksia työn eri vaiheissa eri kohderyhmille kehitystyön eteenpäinviemiseksi. (Ojasalo ym. 2009, 18 - 22.)

Kehittämistyössä valitaan perustellusti kehittämistoimenpiteet, jotka dokumentoidaan. Teoriaosuudessa keskitytään kehittämistä tukevaan kirjallisuuteen sekä tutkimustietoon. Kehittämistyössä hyödynnetään tarkoituksella erilaisia menetelmiä, jotta tunnistetaan ja luodaan eri näkökulmia. Saatua tietoa arvioidaan kriittisesti, kuten myös omia valintoja kehittämisprosessin aikana ja lopulta koko kehittämisprosessia. Kehittämisprosessi dokumentoidaan vaiheittain ja lopuksi tulokset tiedotetaan organisaatiossa mahdollisimman laajasti. (Ojasalo ym. 2009, 22.)

Tutkimuksessa käytetään laadullisia eli kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Näitä ovat haastattelut ja havainnoinnit. Haastatteluaineistot on tallennettu, litteroitu ja aineistosta on tehty sisällönanalyysi.

Toimintatutkimuksessa korostuu jatkuva reflektointi tutkimustehtävän, teorian, aineiston keruun ja analyysin välillä. Ne kehittyvät limittäisesti työn edetessä ja vaikuttavat omalta osaltaan tutkimuksen kulkuun (Kiviniemi 1999, 68.)

Kiviniemen mukaan tutkimusongelmaa ei laadullisessa tutkimuksessa ole aina mahdollista nimetä tutkimuksen alussa, vaan sen ydin tarkentuu vähitellen työn edetessä. Tutkimusprosessiin liittyvän kenttäkokemuksen myötä johtoajatukset tarkentuvat vähitellen sekä käsitteellisesti että teoreettisesti selkeämpään muotoon (Kiviniemi 1999, 69.) Opinnäytetyössä en kuvaan erityisiä tutkimuskysymyksiä, vaan tavoitteet liittyvät toiminnan muutokseen. Nämä tavoitteet ovat toimintatutkimukselle luonteenomaisella tavalla täsmentyneet matkan varrella ja painopistettä on muutettu työn edistyessä sen

mukaisesti, mikä on osoittautunut toiminnan kannalta tutkitusti tarkoituksenmukaisimmaksi.

Toiminnallinen opinnäytetyömenetelmä soveltuu Poliisiammattikorkeakoulun perehdyttämisen kehittämiseen erityisen hyvin siksi, että tarkoituksena on saada aikaan toiminnan muutos ja löytää ratkaisut perehdyttämisen käytännöissä esiintyviin ongelmiin. Kehittämistyön aikana syntyy myös materiaalia toiminnan tukemiseksi ja tämä kaikki tehdään yhteistyössä perehdyttämisen eri toimijoiden kanssa.

4.2. Kohdeorganisaatio

Tämän kehittämistyön kohdeorganisaatio on Tampereella sijaitseva Poliisiammattikorkeakoulu (Polamk). Oppilaitos kuuluu sisäasiainministeriön hallinnonalaan ja toimii Poliisihallituksen alaisuudessa vastaten sekä suomen että ruotsin kielisten poliisien perus- ja jatkotutkinnoista sekä pelastusalan päällystötutkinnosta. Sen lisäksi Poliisiammattikorkeakoulussa annetaan täydennyskoulutusta poliisihallinnossa työskenteleville sekä turvallisuusalan tilauskoulutusta yrityksille ja yhteisöille. Poliisiammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehittämistoiminta tuottaa poliisitoiminnan ja sisäisen turvallisuuden suunnittelua ja kehittämistä sekä Polamkin opetusta tukevaa soveltavaa tutkimustietoa poliisin työstä, toiminnasta ja toimintaympäristöstä niin kansallisissa kuin kansainvälisissä tutkimusprojekteissa. (Polamkin verkkosivusto.)

4.3. Kehittämistyön eteneminen

Kehittämistyö eteni spiraalimallin mukaisesti (kuva 11) ja tyypillisesti (Salonen 2013) tämän tapaiseen työhön liittyy asioiden arviointia ja uudelleenarviointia, pysähtymistä, paluuta taaksepäin, toimenpiteiden uudelleensuuntaamista ja – onneksi – myös etenemistä (Salonen 2013, 14).



KUVA 11. Kehittämistyön työskentelyvaiheet.

Toimintatutkimuksen prosessin etenemistä kuvataan usein eripituisina spiraalisina sykleinä. Tosiasiassa nämä vaiheet asettuvat toistensa lomaan. Etenevyyttä kuvaava spiraalimalli antaa myös sikäli erheellisen kuvan, että käytännössä työelämässä käynnissä olevat monenlaiset prosessit kulkevat eri tahtia omaan suuntaansa. Toimintaan kytkeytyy aina uusia sivupolkuja, uusia ennakoimattomia ongelmia ja uusia tutkimuskysymyksiä. Tutkimustyö on projektiivista, aina kohti tuntematonta etenevää toimintaa. (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 38.)

Kehittämistyötä varten haastattelin kolmen osaamisalueen esimiestä. Heidän analysoitujen vastaustensa pohjalta aloitimme perehdyttämismateriaalin suunnittelun. Kehittämistyö jakaantui perehdyttämisen prosessin, sen rakenteen ja sisällön tuottamiseen, joka oli tämän tutkimustyön tekijän vastuulla sekä tietohallinnolliseen ja verkkokoulutukseen liittyviin toimenpiteisiin, joista vastasi IT-suunnittelija sekä opetuspalveluiden verkkokoulutusasiantuntija (koulutussuunnittelija). Henkilöstöasiantuntija toimi kommentaattorina ja kanssaideoijana perehdyttämisen kehittämistyön aikana.

Toisessa vaiheessa toteutettiin organisaatioiden benchmarking. Benchmarking-kohteeksi olin valinnut Verohallinnon. Syitä oli useita: valtion organisaationa sen toimintaa ohjaavat samat lainalaisuudet ja yhteiset hallinnolliset järjestelmät kuin Poliisiammattikorkeakoulua. Tästä syystä sen menettelytavat voisivat olla pienin muutoksin siirrettävissä Polamkin toimintaan. Lisäksi Verohallintoon rekrytoidaan paljon henkilöstöä, joten heidän on täytynyt suunnitella perehdyttämiskonseptinsa huolella, jotta henkilöstö saadaan tehokkaasti sitoutettua työtehtäviin.

Toiseksi benchmarking-kohteeksi valikoitui elintarviketurvallisuusvirasto Evira, jossa tutkija työskenteli määräaikaaisesti tämän kehittämistyön aikana. Benchmarking-kohteen valinta oli lähtökohtaisesti subjektiivinen, mutta osallistuminen Eviran perehdytysaineiston päivittämiseen toi näkemystä tämän kehittämistyön eteenpäin viemiseen. Samalla oli mahdollisuus vertailla toisen organisaation käytäntöjä ja havaita toimivat ja vähemmän toimivat mallit.

Kehittämistyöhön osallistui asiantuntijoita hallinnosta, koulutuspalvelusta ja it-sektorilta. Kehittämisen ydinryhmän muodostivat Poliisiammattikorkeakoulun henkilöstösuunnittelija, henkilöstösihteeri sekä IT-suunnittelija. Muita asiantuntijoita olivat kou-

lutussuunnittelijat, projektisuunnittelija sekä esimiehet ja heidän näkemyksensä perehdyttämisen kehittämiseen selvitettiin haastattelujen avulla.

Pilotointivaiheessa valmista materiaalia testattiin kohdistamalla uusi toiminta ensin yksittäisille työntekijöille ja pyytämällä siitä välitöntä palautetta toiminnan mahdolliseksi korjaamiseksi.

Työn edetessä laadittiin dokumentaatiota, joka vaikutti seuraaviin vaiheisiin. Työ ei ollut suoraviivaista, vaan syntyi myös materiaalia ja ideoita, jotka jouduttiin myöhemmin hylkäämään. Seuraavissa alaluvuissa 4.3.1 – 4.3.5 kuvaan kehittämistyön dokumentaation rakentumista.

4.3.1 Alkukartoitus ja kohderyhmän segmentointi

Kehittämistyön ensimmäinen vaihe aloitettiin marraskuussa 2016 tämän luvun ensimmäisessä kappaleessa todetun lähtötilanteen kartoituksella. Osa lähtötilanteen ongelmista oli todettu pitkän aikavälin havainnoinnilla Polamkin henkilöstöhallinnossa, jossa tämän tutkimuksen tekijä on työskennellyt pitkään. Alkukartoituksessa käytiin läpi henkilöstöhallintoon palautettuja perehdyttämissuunnitelmia. Dokumenttianalyysin tueksi haastattelin hiljakkoin organisaatioon tulleita henkilöitä omasta perehdytyskokemuksestaan sekä perehdyttäjinä toimineita henkilöitä. Haastattelut toteutettiin avoimena haastatteluna, jossa kohdehenkilöitä pyydettiin kertomaan antamastaan tai saamastaan perehdyttämisestä. Esimieheltä kysyttiin, mikä on hänen näkemyksensä oma yksikkönsä perehdyttämisen kehittämisestä. Haastateltavat olivat: yksi perehdyttäjänä toiminut henkilö, kaksi perehtyjää sekä kaksi esimiestä. Haastateltavat eivät olleet samasta yksiköstä. Alkuhaastattelut vahvistivat kokonaiskuvaani perehdyttämisen nykytilanteesta. Sen jälkeen laadin puolistrukturoidut teemahaastattelukysymykset esimiehille.

Suunnittelun alkuvaiheessa nousi esille asioita, joiden perusteella päädyttiin muodostamaan näkemys siitä, ketkä ovat perehdyttämisen kohderyhmää. Kun tulokkaat segmentoidaan, voidaan perehdyttämissuunnitelma räätälöidä tarkoituksenmukaiseksi. Asian tuntijoiden erilaiset osaamisvaatimukset luovat pohjan tulokkaiden segmentoinnille. Uuden työntekijän tiedontarpeet ovat toisenlaiset kuin talon sisällä tehtävää vaihtavan. Sen lisäksi hallinnolliset käytännöt ovat erilaisia, riippuen siitä, tuleeko henkilö uutena poliisihallinnon ulkopuolelta vai poliisihallinnon sisältä.

Määriteltiin siis ensin tulokkaiden osalta se, onko kyseessä uusi vai vanha työntekijä. Vanha työntekijä voi olla henkilö, joka vaihtaa työtehtäviä tai tulee pitkältä virkavapaalta takaisin omaan tehtäväänsä. Tällöin perehdyttämisessä voidaan keskittyä juuri niihin asioihin, jotka ovat kyseisessä tapauksessa olennaisimpia. Sen jälkeen tarkasteltiin uuden työntekijän osalta, tuleeko hän poliisihallinnon sisältä, muualta valtionhallinnosta vai valtionhallinnon ulkopuolelta. Tällä on perehdyttämisen kannalta merkitystä esimerkiksi käytettävien tietojärjestelmien tai työ- ja virkasuhteen ehtojen tuntemusten osalta.

Lisäksi tunnistettiin joitakin erityisiä tehtäviä, joiden perehdyttämiseen halutaan kiinnittää tarkempaa huomiota (Kuva 12). Näitä tehtäviä ovat opetustehtäviin tulevat henkilöt, projekteihin palkatut henkilöt sekä esimiestehtäviin rekrytoidut. Tässä kehittämistyössä ei painotettu näitä erityistehtäviä, mutta organisaation perehdyttämisen jatkokehittämisessä luodaan näille tehtäville omia perehdytysosioita.



KUVA 12. Tulokkaiden segmentointi Poliisiammattikorkeakoulussa.

4.3.2 Vertailuanalyysi: Verohallinto ja Evira

Benchmarkingissa opitaan vertaamalla omaa kehittämisen kohdetta toiseen kohteeseen. Perusidea on toisilta oppiminen ja parhaiden käytänteiden soveltaminen omaan organisaatioon. Lisäksi pyritään tunnistamaan omat heikkoudet ja laatimaan niiden kehittämiseen tähtäviä tavoitteita ja kehittämisideoita. (Ojasalo ym. 2009, 43.)

Saadakseni vertailumallia muissa organisaatioissa toteutetuista perehdyttämisprosesseista, päädyin tekemään benchmarking-haastattelun Verohallinnossa. Heillä rekrytoidaan paljon ja panostetaan niin yleisperehdyttämiseen kuin työnopastukseen. Haastattelusta sain Polamkin toimintaan hyvin soveltuvia käytänteitä. Toiseksi vertailuanalyysin kohteeksi valitsin elintarviketurvallisuusvirasto Eviran, jossa työskentelin määräaikaisena syksyllä ja talvella 2017.

Benchmarking toteutettiin syyskuussa 2017 vierailulla Verohallinnon Kluuvin asiakaspalvelupisteessä. Asiakaspalvelupäällikkö, joka oli osallistunut Verohallinnon perehdytysmateriaalin kehittämiseen, esitteli perehdyttämisprosessia ja -materiaalia.

Benchmarkingin tavoitteena oli selvittää vertailuorganisaation

1. Perehdyttämisen tavoitteet (perehdyttämiskonsepti tai -ohjelma).
2. Perehdyttämisen vastuun jakautuminen.
3. Henkilöstöhallinnon rooli perehdyttämisessä.
4. Eri menetelmien käyttö perehdyttämisessä.
5. Jos käytössä on verkkokoulutuksia tai muita sähköisiä, omatoimisesti toteutettavia koulutus- tai perehdytyspaketteja, miten henkilöstöä motivoidaan suorittamaan niitä?

Benchmarking-vierailu toteutettiin ennakkokysymyksistä huolimatta avoimena haastatteluna, jossa esittelijä kuvasi aluksi Verohallinnon perehdyttämisen prosessia ja sen jälkeen esitteli heidän intranetsivuilla olevaa ohjeistusta sekä tehtäviin kohdentuvia koulutuspaketteja Moodle-ympäristössä.

Verohallinnolla oli intranetsivustollaan erityisesti esimiehille suunnattu perehdyttämisen toteutuspaketti, joka sisälsi kattavasti ohjeet siitä, miten uuden työntekijän tuloon valmistaudutaan ja miten perehdyttäminen toteutetaan. Ohjeet vaikuttivat selkeiltä ja kronologisesti jäsennetyiltä.

Varsinainen perehdyttämismateriaali "Töissä Verohallinnossa" oli myös sijoitettu heidän intranetsivustolleen ja se oli avoin kaikille työntekijöille. Se sisälsi monipuolisesti videomateriaalia, linkkejä ja tekstiä. Videoleikkeet, joissa Verohallinnon asiantuntijat kertoivat omaan tehtäväalueeseensa liittyvistä asioista, olivat muutaman minuutin pituisia. Esimerkkeinä näistä pääjohtaja Pekka Ruuhosen puheenvuoro vuoden 2016 kohokohdista tai "Veroeuron tarina - mihin veroeurojamme käytetään?". Lisäksi oli pidempiä, noin 10 - 15 minuutin pituisia ohjevideoita, kuten palvelussuhdeasioista tai työhyvinvoinnista kertovat videot. Työhönopastukseen, kuten myös henkilöstön osaamisen kehittämiseen, Verohallinto käyttää moodle-oppimisympäristöä.

Elintarviketurvallisuusvirasto Evirassa tutustumisen kohteena oli pääasiassa perehdyttämissuunnitelma, perehdytystilaisuudet sekä perehdyttämisen palautejärjestelmä. Perehdyttämissuunnitelman päivittäminen oli Evirassa ajankohtaista tutustumisajankohtana ja tutkija osallistui sen päivittämiseen. Heillä käytössä ollut palautekysely vaikutti liian yksityiskohtaiselta Polamkin käyttöön, mutta kyselyn toteuttamisesta sai hyviä ehdotuksia kehittämisasiantuntijalta. Lisäksi Evirassa järjestettiin säännöllisesti uusille työntekijöille kohdennettuja perehdytystilaisuuksia. Tämä edellyttää kuitenkin riittävästi osallistujia, jotta tilaisuuden järjestämisen vaiva ei mene hukkaan.

4.3.3 Asiantuntijapalaverit

Tärkeä osa yhteisöllistä kehittämistyötä olivat asiantuntijapalaverit, joissa tutkija esitteli työryhmälle kussakin vaiheessa saamia tuloksia. Palavereissa refleктоitiin asiantuntijoiden näkemyksiä haastattelutuloksiin, koska myös asiantuntijoilla oli monenlaista kokemusta perehdyttämisen vaihtelevasta laadusta. Pullonkaulat ja toistuvat ongelmatilanteet olivat tiedossa ja tätä tietoa voitiin hyödyntää haastattelutulosten lisäksi, kun perehdyttämisen käytäntöjä uudistettiin Poliisiammattikorkeakoulussa. Asiantuntijapalavereja pidettiin joulukuussa 2016, maaliskuussa ja syyskuussa 2017 sekä maaliskuussa ja huhtikuussa 2018. Asiantuntijafoorumien käytössä oli myös sähköinen tiedonvälityssovellus Teams.

4.3.4 Esimiesten haastattelut

Esimiesten haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Teemahaastattelussa teemat valitaan huolellisesti etukäteen, mutta teemojen painotusta voidaan vaihdella haastattelusta toiseen. Teemahaastattelussa myöhempiä haastatteluja voidaan muokata edellisten haastattelujen mukaan, jos niissä ilmenee joitain mielenkiintoisia asioita, joita ei etukäteen osattu ottaa huomioon. (Ojasalo ym. 2009, 41.) Tällä tavoin tutkittavien näkemykset saadaan kattavammin esille. Haastattelut etenivät keskustelunomaisina ja haastateltaville annettiin vapaus keskittyä niihin teema-alueisiin, joista heillä oli eniten näkökulmia. Kaikki teema-aiheet käytiin kuitenkin kaikkien kanssa lävitse. Haastatteluteemat ovat liitteenä 1.

Haastateltavat esimiehet valikoituivat siten, että kaksi esimiehistä edusti organisaation koulutuksen osaamisaluetta ja yksi esimies koulutuksen tukiprosessiyksikköä. Esimiehillä oli vaihteleva määrä kokemusta niin esimiestehtävistä kuin perehdyttämisestä. Valittujen teemojen ulkopuolelta he halusivat tuoda esille myös oman kokemuksensa esimiestehtävään perehdyttämisestään.

4.3.5 Pilotointi

Huhtikuussa 2018 pilotoitiin sähköistä palautekyselylomaketta. Webropol-lomake toimitettiin seitsemälle työntekijälle, jotka olivat aloittaneet tai vaihtaneet työtehtäviä Polamkissa loppuvuoden 2017 aikana tai heti vuodenvaihteen jälkeen. Osalta henkilöistä pyydettiin erillistä palautetta lomakkeesta, mutta pääosin lomakkeen toimintaa havainnoitiin konkreettisella tasolla.

5 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET

5.1. Tulosten esittely

Kehittämistyön tuloksina esitetään haastattelujen ja benchmarkingin avulla löydetty kehittämiskohteet ja ratkaisumallit. Tulokset esitellään haastatteluteemoittain. Kehittämistyön tuloksena syntyi myös dokumentteja, jotka esitellään tämän kehittämistyön tuotoksina. Nämä dokumentit ovat perehdyttämisen prosessikuvaus, joka koostuu kaaviosta ja sitä selittävästä prosessikortista sekä sähköisistä perehdyttämishjeistuksista ja palautelomakkeesta (liitteet 2 – 5).

5.1.1 Perehdyttämisen tavoite ja toteutus

Esimiehet pitivät perehdyttämisen tärkeimpänä tavoitteena tulokkaan saamista mahdollisimman pian töihin käsiksi, jopa niin pian, että perehdytys voitaisiin hoitaa siinä työn tekemisen ohella. Perehdyttämisen tavoitteena niin ikään todettiin olevan sujuva vallanvaihto, tiedonsiirto sekä käytännön asioiden tutuksi tekeminen. Perehdyttäminen tulisi toteuttaa substanssi edellä.

”Perehdyttämisen tavoitteena on antaa työkalut työn opetteluun.”

Poliisiammattikorkeakoulun toimintakäsikirjassa on määritelty perehdyttämisprosessin omistajaksi henkilöstöpäällikkö ja prosessin vastuuhenkilöinä ovat osaamisalueiden esimiehet. Toimintakäsikirjan mukaan prosessi on kuvattu toimintaohjeissa. Toimintaohjeita sekä benchmarking-materiaalia hyödynnettiin prosessikuvauksen laatimisessa.

Kehittämistyön aikana perehdyttämisen toimintaohjeet päivitettiin ja kuvattiin perehdyttämisprosessi kaaviona (liite 2). Samalla dokumentoitiin perehdyttämisen toimintamalli prosessikorttiin (liite 3). Perehdyttämisprosessin lähtökohtana olivat ne toiminnot, jotka esimiehen tulee hoitaa henkilökohtaisesti. Esimies käynnistää uuden henkilön vastaanottoon liittyvät toimenpiteet, ottaa uuden työntekijän vastaan sekä käy hänen kanssaan palauteskustelun. Nämä esimiehen henkilökohtaisesti hoidettavat toimet ovat sekä teorian että käytännön kannalta perehdyttämisen kulmakivet esimiestoiminnassa. Prosessikuvauksen avulla pyritään terävöittämään tätä esimiehen merkittävää roolia. Myös

muiden tahojen roolit huomioitiin perehdyttämisprosessissa. Kuten edellä todettiin, esimies toimii päävastuullisena, mutta häntä tukee toimissaan perehdyttäjä, muu työyhteisö sekä henkilöstöhallinto. Vuorovaikutus perehtyjän kanssa ilmenee prosessikuvauksesta. Perehdytysprosessissa haluttiin erityisesti korostaa myös perehtyjän aktiivista roolia oppijana ja arvioijana toiminnan vuorovaikutuksellisuuden lisäksi.

5.1.2 Perehdyttämisen johtaminen ja roolit

Perehdyttämisen rooleista esimiehet olivat hyvin yksimielisiä. Haastattelussa nousi esille kaksi tahoa, joita pidettiin perehdyttämisen vastuutahoina, esimies ja henkilöstöpäällikkö. Henkilöstöpalveluiden rooli nähtiin palvelussuhdeasioiden perehdyttämisessä. Perehdyttäjän roolissa todettiin olevan nimetty perehdyttäjä, joka useimmiten on tulokkaan kollega. Joskus perehdytys on annettu tehtäväksi jollekin, joskus työkaveri perehdyttää tulokasta itseohjautuvasti.

”Perehdyttäminen on työyhteisön yhteinen asia.”

5.1.3 Perehdyttämisen vaiheet ja osa-alueet

Esimiehet tunnistivat perehdyttämisen alkuvaiheen toimintoina tarvittavien työvälineiden tilaamisen tulokkaan työpisteeseen, organisaation toimikortin tilauksen käynnistämisen ja siihen liittyen tulokkaan henkilökohtaisen käynnin valokuvauksessa. Muita nimettyjä osa-alueita haastatteluissa olivat palkkakysymykset, tärkeimmät ohjeet, toimenkuva, työtehtävät sekä avainhenkilöiden esittely. Tukea perehdyttämisen osa-alueista esimiehet saavat perehdyttämissuunnitelmasta.

5.1.4 Perehdyttämisen aikataulut

Haastatteluissa esimiehet toivat esille aikataulujen kiireellisyyden, yleensä perehdyttämiseen ei ole paljon aikaa, koska henkilö halutaan nopeasti tekemään niitä asioita, joihin hänet on palkattu. Lisäksi määräaikaisesti palkatuilla työsuhteen kesto vaikuttaa suoraan perehdyttämisen keston. Luonnollisesti perehdyttäminen painottuu tehtävän aloittamisajankohtaan. Alkuperehdytys annetaan heti ensimmäisen viikon aikana ja yleisperehdyttämiseen liittyvät tietopaketit, joita ovat erilaiset hallinnolliset ohjeet, an-

netaan tulokkaalle 2 – 3 ensimmäisen viikon kuluessa. Toisinaan tilanne on sellainen, että henkilö aloittaa suoraan työtehtävissään ja perehdyttäminen käydään ”matkan varrella”, sitä mukaa, kun asioita tulee eteen. Esimiehet kokivat, että perehdyttämisen tulisi vaiheistua luontevasti työn lomaan, varsinaista perehdyttämisen kestoa oli yksiselitteisesti vaikea määrittellä. Perehdyttämisen kestoon vaikuttavat työtehtävät, vuosikello ja opintojen periodit.

5.1.5 Perehdyttämisen seuranta, arviointi ja kehittäminen

Esimiehet totesivat, että työntekijöiltä ei ole tullut palautetta perehdyttämiseen liittyen. Tieto perehdyttämisen sujumisesta tapahtuu yleensä epämuodollisesti arkipäivän keskusteluna. Tulokkaat esittävät jonkun verran tarkentavia kysymyksiä työtehtävistä tai palvelussuhdeasioista, mutta muutoin heidän odotuksiaan tai palautetta ei ole kontrolloitu missään vaiheessa. Esimiehet pohtivat, että palautteen systemaattinen kerääminen olisi hyödyllistä, näin palaute tulisi dokumentoiduksi ja varmistetuksi asianmukainen perehdytys. Esimiehet esittivät perehdyttämisen kehittämiseksi perehdyttäjänä toimivan henkilön koulutusta perehdyttämiseen ja työajan varaaminen perehdyttäjälle perehdyttämisen toteuttamiseksi sekä sähköisten oppimisympäristöjen, kuten intranetin ja moodlen hyödyntäminen. Haastatteluissa todettiin, että erilaisista perehdytyskombinaatioista ja sähköisistä koulutuspaketeista voisivat hyötyä koko henkilöstö, ei ainoastaan uudet työntekijät.

Perehdyttämisprosessia ei aiemman käytännön mukaan arvioitu eikä palautetta kerätty systemaattisesti. Asian korjaamiseksi laadittiin sähköinen palautekysely (liite 4), joka lähetetään henkilöstöhallinnosta uusille työntekijöille noin 3 kuukauden kuluttua palvelussuhteen aloittamisesta. Palautekyselyn runko muotoutui hyvin pitkälti benchmarking organisaatioiden malleista, joiden kysymyksiä muokattiin Poliisiammattikorkeakouluun sopivaksi. Palautelomake pilotoitiin huhtikuussa 2018 ja sen tuloksena avoimien kysymysten merkkimäärää lisättiin, joitakin kysymyksiä selvennettiin ja Webropol-linkin avaamisohjetta tarkennettiin.

Palautelomakkeen taustakysymyksinä kysytään, koska vastaaja on tullut nykyiseen tehtäväänsä, millä osaamisalueella hän työskentelee ja onko tehtävä määräaikainen vai vakinainen. Määräaikaista henkilöä pyydetään antamaan palvelussuhteen kestoaikeista valmiista luokitteluvaihtoehdoista.

Ensimmäisenä kysytään, onko vastaaja perehdytetty perehdytys suunnitelman mukaisesti. Sen jälkeen vastaaja arvioi, onko hän saanut kattavaa tietoa perehdyttämisen eri osa-alueista. Arviointiasteikko kyselyssä on 1 (en lainkaan) - 5 (riittävästi). Asteikolta löytyy myös luku nolla, johon vastaaja tekee merkinnän, jos ei ole tarvinnut kyseisestä osa-alueesta perehdytystä. Perehdytyksen toteuttamisesta pyydetään tietoa siitä, kuka eri osa-alueita on perehdyttänyt. Tässä kysymyksessä vaihtoehdot ovat: esimies, perehdyttäjä, joku muu, ei kukaan tai en tarvinnut perehdytystä. Vastaaja arvioi tämän jälkeen avoimissa kysymyksissä, mistä hän olisi tarvinnut enemmän tietoa ja mikä perehdytyksessä sujui hyvin. Vastaajalta kysytään myös, onko hän käynyt esimiehen kanssa keskustelun perehdytyksen onnistumisesta ja lopuksi numeraalinen kokonaisarvio perehdytyksestä.

Lomakkeessa pyydetään lyhyesti arviota myös työnopastuksesta. Työnopastuksen osio alkaa avoimilla kysymyksillä, joissa vastaajaa pyydetään kertomaan, mistä asioista olisi kaivannut enemmän tietoa työnopastuksessa ja mikä sujui hyvin. Sen jälkeen pyydetään työnopastuksen kokonaisarvio.

Lomakkeen avulla saadaan tietoa siitä, mihin perehdyttämisessä tarvitaan lisäpanostusta, mikä taas sujuu hyvin. Lisäpanostusta tarvitseviin osioihin voidaan antaa esimiehille ja perehdyttäjälle valmennusta tai intranetissä olevaa materiaalia tarkistetaan, päivitetään tai muutetaan.

5.1.6 Perehdyttämismateriaalit

Esimiesten mukaan yleisimmin perehdyttämisessä käytetään olemassa olevaan valmiista perehdytys suunnitelma-lomaketta eikä osaamisalueilla ole käytössä varsinaisesti mitään omaa perehdytys materiaalia. Voimankäytön työtehtäviin tuleville työnopastuksessa käytetään koulutuskortteja. Pohtiessaan sitä, minkälaista informaatiota he haluaisivat antaa osaamisalueestaan muualle oppilaitokseen tulevalle uudelle henkilölle, yleisesittely tehtävistä ja henkilöistä koettiin riittävänä, mikäli siihen yhdistyisi lisäksi tieto organisaatiohierarkiasta, ydinprosesseista, osaamisalueen työjärjestyksen mukaisista tehtävistä ja niistä henkilöistä, joiden tehtävät linkittyvät muiden osaamisalueiden tehtäviin.

Perehdyttämisessä voidaan käyttää organisaatiolle jo valmiiksi luotuja esittelymateriaalia, organisaatiokaavioita, strategioita, prosessikuvauksia sekä intranetaineistoa. In-

tranetin vahvuutena on, että sinne on luotu valmiiksi käyttökelpoista, tulokkaallekin informatiivista materiaalia.

Sen lisäksi voidaan käyttää muita teknisiä sovelluksia, virtuaalifoorumeita, joiden avulla hoidetaan työ- ja projektiryhmien vuorovaikutusta, etenkin etätiimien kesken. Kolmantena vaihtoehtona on hyödyntää verkko-oppimisympäristöjä. Tällöin on tärkeää rakentaa ohjelman sisältö verkkopedagogisin keinoin joko itsenäisesti työskennellen tai vuorovaikutteisesti esimerkiksi verkkotutorin ohjaamana.

Intranetiä voidaan hyödyntää myös perehdyttämisprosessin koordinoinnissa. Perehtyjälle voidaan laatia omalle kotisivulleen laadittu perehdyttämisohjelma. Perehtyjä voi itsenäisesti edetä perehdyttämispolkua ja merkitä oman edistymisensä. Parhaimmillaan perehdyttäjä, esimies ja henkilöstöhallinto voivat seurata etenemistä ja osallistua tarvittaessa perehdyttämiseen.

Esimiesten haastatteluissa tuli esille, että esimiehet kaipaavat perehdyttämisen tuen lisäksi tukea työntekijän elinkaaren aikaisten muutosten hallintaan. Nämä muutokset koskevat työntekijän palvelussuhteen käynnistämistä ja tiedottamista eri toimijoille, kuten tietohallintoon, opiskelijapalveluihin sekä tekniseen tukeen. Myös asiantuntijapalavereissa tunnistettiin nämä työsuhteen alkamiseen tai muutoksiin liittyvät viestintäongelmat. Kehittämistyössä tunnistettiin nämä perehdyttämiseen liittyvät palvelussuhteen käynnistämiseen liittyvät toimenpiteet ja niiden hallinnointi, koska ilman niitä ei työntekijän perehdyttäminenkään ole mahdollista tai ainakin se on hyvin hankalaa. Toimenpiteet sisältävät työaseman ja puhelimen tilauksen lisäksi tietojärjestelmien käyttöoikeuksiin, tiedonhallintaan sekä turvallisuusasioihin liittyviä toimia. Intranetissä voidaan kuvata erityisesti esimiestoiminnan tueksi perehdyttämisprosessi, tarvittavat lomakkeet, kuten tavoitekeskustelulomake sekä muut perehdyttämiseen liittyvät ohjeet. Ohjeistukset ja intranetsivujen toteutukset suunniteltiin tai viimeisteltiin asiantuntijapalavereiden aikana. Monimutkaiseksi asian teki se, että tietotekniset toimintaohjeet poikkeavat riippuen siitä, mikä on uuden henkilön tausta, onko hän työskennellyt poliisihallinnossa vai tuleeko aivan uutena työntekijänä. Tavoitteena oli kuitenkin luoda esimiehille selkeästi jäsennetyt ohjeet, miten kussakin tilanteessa toimitaan, jotta henkilölle saadaan tarvittavat käyttöoikeudet ja hän pääsee aloittamaan ilman teknisiä ongelmia. Ohjeistus jäsennettiin kronologisena toimintaprosessina, jotta asiat tulevat tehdyksi niiden vaatimassa järjestyksessä.

Vertailuanalyysissä esille nousseet hyvät käytännöt innoittivat miettimään intranetin sisältöä uudella tavalla. Palvelussuhdeasioita käsittelevät osuudet ovat kattavasti olemassa intranetissä selkeinä osa-alueinaan, mutta perehdytystä ajatellen kovin hajallaan. Kehittämiskohteenä on luoda perehdytys sivusto tai -kansio intranettiin, josta esimerkiksi linkkien avulla voitaisiin ohjata henkilö kulloinkin käsiteltävän asian äärelle. Intranet sivujen toteuttaminen on käynnistynyt keväällä 2018 ja niiden osalta on tehty suunnitelmat, joista esimerkki liitteenä.

Opetustoiminnassa käytetään verkko-oppimisalustana Moodle-oppimisympäristöä. Se on lähes kaikkien opettajien käytössä. Moodlea käytetään myös poliisihallinnon henkilöstön koulutusympäristönä. Siitä syystä on perusteltua hyödyntää samaa oppimisympäristöä myös perehdyttämiseen joiltakin osin. Moodlessa voidaan esitellä asiasta laajempi kokonaisuus ja liittää perehdytysosion päätteeksi verkkotesti.

5.1.7 Nykyisen prosessin hyvät ja huonot puolet

Haastattelututkimuksessa nykyisen perehdyttämistoiminnan hyvinä puolina pidettiin sitä, että talossa on helppo mennä pyytämään apua tietävämiltä ja aina saa apua. Todettiin myös, että rekrytoinnit ovat olleet sellaisia, että on selvitty kevyemmällä perehdyttämällä. Näistä vastauksista voidaan päätellä, että tällä hetkellä onnistuminen perehdyttämässä ei ole niinkään kiinni hyvin toteutetusta perehdyttämiprosessista, vaan organisaatiokulttuurista ja rekrytoinnin luonteesta. Eräs esimies piti mentorin käyttöä erityisen hyvänä toimintamallina hänen perehtyessään uuteen esimiestehtäväänsä.

Nykyistä perehdyttämistoimintaa esimiehet kuvasivat suunnittelemattomana. Konkreettisenä esimerkkinä suunnittelemattomuudesta oli tietokoneen puuttuminen henkilön aloittaessa työnsä: koska sitä ei oltu muistettu tilata ensinkään. Proaktiivisuuden puuttuminen koettiin ongelmana haastateltujen esimiesten vastauksissa.

Vastauksissa perehdyttämisen tason vaihtelu tuli esille: toisinaan perehdytys on syvempää ja huolellisempaa, toisinaan pinnallisempaa. Toisaalta nähtiin myös tarvetta erityyppiselle perehdyttämälle, mutta koettiin, että sitä ei ole huomioitu ohjeistuksissa. Hiljaisen tiedon siirtäminen nähtiin tällä hetkellä riittämättömänä. Lisäksi jonkin verran

ongelmallisena pidettiin sitä, että perehdyttämisen onnistumista ei seurata systemaattisesti.

Esimiehet voivat kontrolloida jonkin ajan kuluttua tehtävän aloittamisesta tulokkaalta perehdyttämisestä ja työnopastuksesta yleisellä tasolla, mutta tämä ei ole säännönmukaista. Enemmänkin odotetaan, että mahdollisten ongelmien ilmaantuessa, tulokas ottaa esimieheen yhteyttä.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä pohdintaosuudessa tarkastellaan kehittämistyön tuloksia, niiden merkitystä ja hyödyntämistä yleisellä tasolla. Sen lisäksi arvioidaan kehittämistyötä, missä onnistuttiin, missä epäonnistuttiin sekä minkälaista jatkokehittämistä on tarpeen tehdä.

Kehittämistyön tarkoituksena oli kehittää Poliisiammattikorkeakoulun perehdytysprosessia ja hyödyntää uusia digitaalisia tapoja perehdyttämisen eri vaiheiden toteuttamiseen. Työn tavoitteena oli Poliisiammattikorkeakoulun perehdyttämisen nykytilanteen ja kehittämiskohteiden kartoitus sekä uusien, esimiestoimintaa tukevien perehdyttämistapojen kehittäminen ja testaaminen käytännössä. Tavoitteena oli myös luoda perehdyttämisen seurantamalli prosessin jatkuvan parantamisen mahdollistamiseksi.

Perehdyttämisen toteuttaminen on ensisijaisesti esimiesten vastuulla. Valitettavasti tässä suhteessa on palautteiden ja haastattelujen perusteella jonkin verran hajontaa. Koska perehdyttämisestä ei ole kerätty palautetta, ei perehdyttämisen toteutumisesta ole ollut konkreettista dokumentaatioita. Esimiehen ei tarvitse itse perehdyttää työntekijöitä, vaan perehdyttäjänä voi toimia tehtävään erikseen määrätty henkilö, usein tulokkaan kollega. Esimiehen on kuitenkin oltava prosessissa aktiivinen ja palauteskustelua ei ole syytä ulkoistaa perehdyttäjälle. Perehdytysaikana on otollista luoda vuorovaikutussuhde uuden työntekijän kanssa, jolloin perehdytys palvelee esimiestyötä yleisesti. Mitä enemmän koko työyhteisöä osallistetaan perehdyttämiseen, sen paremmin uusi työntekijä oppii tuntemaan organisaation toimintatavat.

Muutoksia vanhaan perehdyttämismalliin saatiin aikaiseksi analysoimalla perehdyttämisessä mukana olevien henkilöiden palautteita sekä organisaation tavoitteita perehdyttämisen suhteen. Prosessikuvaus laadittiin soveltaen perehdyttämisen nykyisiä toimintaohjeita ja asiantuntijahaastatteluissa esille tulleita kehittämisideoita. Prosessikuvaus selkeytti perehdyttämisen elinkaarta ja perehdyttämisen palauteskustelu sekä arviointikysely lisättiin uutena toimintona prosessiin. Näiden kehittämistyökalujen avulla perehdyttämisprosessin seuranta ja jatkokehittäminen helpottuu.

Organisaation perehdyttämissivusto intranetissä uudistetaan suunnitelman mukaisesti. Sivuston toteutussuunnitelmassa huomioidaan sivuston entistä parempi käyttö perehdyttämisen apuvälineenä sekä erillinen, esimiehiä tukeva ja ohjaava sivusto. Intranet-

sivujen sisällössä erotellaan värikoodeilla kaikille uusille työntekijöille tarpeelliset osiot ja tietyille kohderyhmille tarkoitettut osiot. Tällöin esimies ja perehdyttäjät voivat helposti opastaa uuden työntekijän oikean tiedon lähteille. Esimerkiksi perehdyttämismateriaaliin lisätty opetussuunnitelma on tarpeellinen kaikille opetustehtäviin tuleville työntekijöille, mutta siihen on mahdollisuus tutustua myös muissa tehtävissä työskentelevien. Perehdyttämis- ja työnopastusosioita lisätään myös moodleen. Nämä osiot ovat tarkoitettu tiettyihin tehtäviin tuleville henkilöille. Esimerkkinä tällaisesta materiaalista on valmisteilla oleva projektipäälliköille suunnattu koulutus.

Palautekysely laitettiin heti valmistumisen jälkeen liikkeelle viime vuonna tulleille uusille työntekijöille. Huomionarvoista on, että vastaajiksi valikoituneet henkilöt on perehdytetty vanhalla tavalla, koska uusi prosessi on vasta alullaan. Kyselyssä saatu palaute vahvisti sitä kuvaa, joka alkukartoituksessa oli saatu: kaikilta osin perehdyttäminen ei toimi. Tällä tavoin voitiin konkretisoida esimiehille sitä tosiasiaa, että näin perehdytys ei voi jatkua, vaan uudet keinot on otettava heti käyttöön.

Tämän kehittämistyön tuloksena syntyi perehdyttämisen toimintamalli, joka lähtee liikkeelle rekrytointipäätöksen jälkeen esimiehen alkutoimista uuden henkilön vastaanottamiseksi, itse perehdyttämisen ja työnopastuksen toteuttamisesta päättyen perehdyttämisen palautekeskusteluun ja arviointikyselyyn. Laatumallin mukaisesti palautteen huomioiminen on olennainen osatekijä jatkuvan kehittämisen ketjussa.

Parasta antia kehittämistyön tekemisessä oli perehdyttämisen kokonaisvaltainen pohtiminen yhdessä organisaation eri asiantuntijoiden ja esimiesten kanssa. Perehdyttämisen kuvaaminen jatkuvana prosessina tuo sen kiinteäksi osaksi esimiestyötä ja toimii hyvänä perustana työntekijöiden osaamisen kehittämiseksi. Tästä hyötyvät sekä esimiehet, heidän työntekijänsä että eri tukiprosesseissa toimivat asiantuntijat. Luopuminen jatkuvasti erillistä päivitystä kaipaavasta työntekijän oppaasta ja siirtyminen hyödyntämään intranetissä olemassa olevaa ja jatkuvasti ylläpidettyä sisältöä uudelleen jäsenneltynä on kustannustehokasta ja avoimena palvelee koko työyhteisöä.

Kehittämistyön suurimpana haasteena oli projektin aikataulutus. Työn toteuttaminen arjen työtehtävien pyörteissä on mille tahansa kehittämistyölle haaste. Työelämässä tulee usein eteen asioita, jotka on priorisoitava kehittämistyön edelle. Vuorovaikutteisessa kehittämistyössä muiden asiantuntijoiden näkemykset ovat ensiarvoisen tärkeitä.

Tästä syystä on syytä sopia projektimaisesti toteutettavan kehittämistyön tapaamiset, kokoukset ja haastattelut kalentereihin niin aikaisessa vaiheessa kuin mahdollista, koska muutoin yhteistä aikaa ei kenties ole löydettävissä kohtuullisessa ajassa.

Aikatauluun löi oman leimansa myös tutkijan tehtävien vaihto toiseen organisaatioon. Tällöin oli mahdollisuus tutustua omakohtaisesti perehdyttämisen käytäntöön uudessa organisaatiossa, olla itse perehdyttämisen kohteena uudessa työyhteisössä. Kokemuksesta oli paljon hyötyä perehdyttämisen kehittämistä ajatellen, se antoi uusia näkemyksiä asiaan. Palaaminen takaisin kohdeorganisaatioon alkoi täysin uudessa työtehtävässä projektihallinnossa. Tämä edelleen toi perspektiiviä ja uusia ideoita kehittämistyöhön.

Kehittämistyön tavoitteena on muuttaa aikaisempaa toimintaa. Tästä syystä on ensiarvoisen tärkeää varmistaa toiminnan muutos kouluttamalla henkilöstö toimimaan prosessin mukaan ja hyödyntämään uudet työkalut. Erityisesti esimiehille ja perehdyttäjinä toimiville on syytä pitää valmennusta, jotta uusi malli otetaan heti haltuun.

Kehittäminen itsessään on jatkuva prosessi. Yhdessä tapahtuvasta kehittämisestä syntyy parhaimmillaan ideoita myös tulevaisuuden varalle. Tällaisia jatkokehittämisen aiheita lähitulevaisuudessa ovat esimiesten mentoritoiminnan vakiinnuttaminen sekä projekti-päälliköiden ja -työntekijöiden perehdytysmateriaalin tuottaminen.

LÄHTEET

- Ahokas L., Mäkeläinen (2013) Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua. Digijulkaisu.
https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua
- Arachchige B. 2014. Absence of Induction and Its Impact on the Organization. The IUP Journal of Management Research, Vol. XIII, No. 2, 2014. E-aineisto.
- Helakorpi S. 2009. Osaaminen ja sen tunnistaminen työelämän ja koulutuksen yhteisenä haasteena. Luettu 14.10.2017. Ammattikorkeakoulujen verkkojulkaisu. AMK-lehti/UAS journal/Osaaja.net. https://arkisto.uasjournal.fi/osaaja_2009-4/Helakorpi%20PDF.pdf.
- Helakorpi S. Knowhow – tietoa ja taitoa. Verkkosivusto. Päivitetty 3.1.2017. Luettu 14.10.2017. <https://sites.google.com/site/skillsknowhow/>
- Hyppänen R. 2009. Perehdyttäminen onnistuneen työsuhteen varmistajana. Verkkojulkaisu. Luettu 12.10.2017. Bonnier Pro.
- Järvinen, A., Koivisto T., Poikela E. 2000. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Helsinki: WSOY.
- Kauhanen J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYPro.
- Ketola, H. U. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietoalan yrityksissä. Väitöskirja. Jyväskylä: University Printing House.
- Kiviniemi K. (1999) Toimintatutkimus yhteisöllisenä prosessina. Teoksessa: Siinä tutkija missä tekijä.
- Kjelin, E., Kuusisto P-C. (2003). Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Helsinki: Talentum.
- Kupias P., Peltola R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.
- Kuusikorpi M. (toim.) 2015. Digitaalinen oppiminen ja oppimisympäristöt. Tampere: Juvenes Print. http://digi-ope.com/tablet/wp-content/uploads/2015/03/Digit_oppiminen_netti.pdf
- Leskelä, J. 2002. Motivaatiojohtaminen. Ihmistuntemuksen ja itsetuntemuksen kehittäminen matkalla kohti oppivaa organisaatiota. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. 1. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Poliisiammattikorkeakoulun henkilöstösuunnitelma 2016 – 2020.
http://www.polamk.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/intermin/embeds/polamkwwwstructure/60621_Polamkin_henkilostosuunnitelma.pdf?a4badd7b6640d588

Puhakka A., Sihvo P. & Väyrynen K. 2011. Osaamisen hallinnan opas. Verkkojulkaisu. Luettu 23.3.2018. <http://www.eosmo.fi/tyokirja/tyokirja.html>

Salonen K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Turun Ammattikorkeakoulu. Tampere: Juvenes Print.

Syväjärvi A. 2016. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen. Diasarja Osaaminen muutoksen avain tulevassa Sotessa -seminaarissa 15.4.2016.

Tuomi L. & Sumkin T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen – organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro.

Työturvallisuuslaki 738/2002.

Tampereen yliopiston täydennyskoulutus. Verkko-tutor. Verkkopedagogiikka-sivusto. Päivitetty 23.8.2005. Luettu 4.2.2018. <http://www15.uta.fi/arkisto/verkkotutor/oppimin.htm>

Viitanen K. 2018. Verkko-opetuksen määrän lisääminen ja laadun kehittäminen Polamkissa. 13.2.2018. Diasarja.

Zalesna A. 2014. An Induction Process for new Employees and Intellectual Capital in SMEs: A Proposed Theoretical Link. Konferenssijulkaisu.

LIITTEET

Liite 1. Esimiesten haastatteluteemat apukysymyksineen

Teema 1. Perehdyttämisen tavoite ja toteutus

Perehdyttämiselle asetetut tavoitteet? Onko saavutettu?

Miten perehdytystä toteutetaan osaamisalueella?

Millä tavalla/työkaluilla perehdyttämistä voisi toteuttaa?

Teema 2. Perehdyttämisen johtaminen ja roolit

Miten perehdyttämistä johdetaan?

Ketä tai keitä perehdyttämisessä tarvitaan? (roolit ja vastuunjako)

Teema 3. Perehdyttämisen vaiheet ja osa-alueet

Miten perehdyttäminen pitäisi käynnistää? Kenen?

Mitä kaikkea perehdyttämiseen pitäisi sisällyttää?

Teema 4. Perehdyttämisen aikataulutus

Mikä olisi perehdyttämisen ihanteellinen kesto?

Miten eri vaiheet pitäisi ajoittaa?

Teema 5. Jatkuva kehittyminen ja kehittäminen

Miten perehdyttämisen toteutumista seurataan ja arvioidaan?

Annetaanko perehtyjälle palautetta perehtymisestä tai saako esimies palautetta perehtyjältä?

Miten perehdyttämisprosessia voisi kehittää jatkossa?

Teema 6. Perehdyttämismateriaali

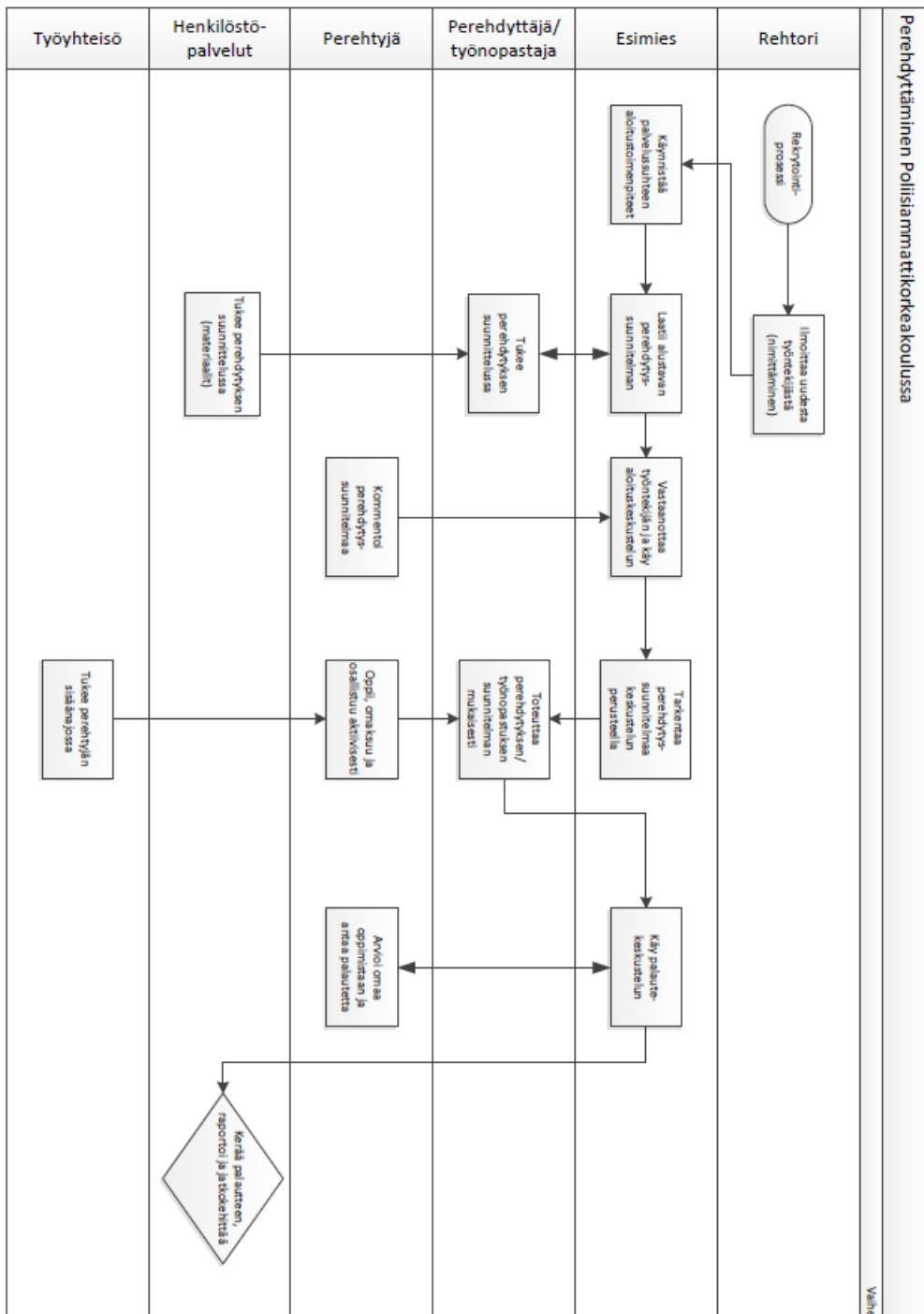
Onko käytössä omaa perehdytysmateriaalia?

Mitä osaamisalueesta pitäisi perehdyttää uusille työntekijöille?

Teema 7. Nykyisen prosessin hyvät ja huonot puolet

++++/---

Liite 2. Perehdyttämisen prosessikaavio



Vaihe

Liite 3. Perehdyttämisen prosessikortti

PROSESSIKORTTI		9.4.2018																
Kuvattavan prosessin perustiedot																		
Ydinprosessi																		
Paaprosessi / Tukiprosessi	Perehdyttämisen																	
Osaprosessi																		
Prosessin omistaja	Henkilöstöpäällikkö																	
Prosessin tavoite	Kuvaus Varmistaa uuden tai tehtävää vaihtavan työntekijän perehtymisen työyhtiön yleisiin toimintaperiaatteisiin, organisaatioon ja arvoihin sekä työympäristöön, työohjeisiin ja työtehtäviin.																	
Syöte	Nimittämisen tai tehtävämuutoksen																	
Asiakkaat (sisäiset tai ulkoiset)	Perehdyttäjä																	
Prosessiin kuuluvat tehtävät ja niiden suorittajat toiminnoittain	<table border="1"> <tr> <td>Toiminnot (prosessitaskut) prosessin kulkulajiesityksessä:</td> <td>Toiminnot kuuluvat tehtäviin ja niiden suorittajat</td> </tr> <tr> <td>Ilmoitus uudesta työntekijästä</td> <td>Nimitys, tehtävämuutokset, työstäminen ja työvälineet: Osaamisalueen esimies.</td> </tr> <tr> <td>Palvelusuhutteen aloituslomake</td> <td>Tuulet, käyttöohjeet, työtöiden työpaikka ja työvälineet: Osaamisalueen esimies.</td> </tr> <tr> <td>Aulustava perehdytys suunnitelma</td> <td>Esimies suunnittelee etukäteen perehdyttäjän ammatillisen osaamisen tarpeiden, ajankulun ja mahdollisen mahdollisen perehdyttäjän. Perehdyttäjän on hyvä olla jo suunnitteluvaiheessa mukana. Suunnitelun apumateriaalina toimii perehdytys suunnitelmalomake. Esimies, perehdyttäjät.</td> </tr> <tr> <td>Työntekijän vastaanotto ja aloituskeskustelu</td> <td>Perehdytys suunnitelman mukainen aloituskeskustelu ja suunnitelman kommentointi. Esimies, perehdyttäjä.</td> </tr> <tr> <td>Perehdyttämisen suunnitelman tarkentaminen</td> <td>Aloituskeskustelussa esille tulevien asioiden huomiointi ja perehdyttämisen suunnitelman mukainen yhteisperehdytys työpaikan periaatteiden ja ehyttäviä perusteita. Esimies, perehdyttäjä, työyhteisö, perehdyttäjä.</td> </tr> <tr> <td>Palautuskeskustelu</td> <td>Keskustelu perehdytyksen toteutumisesta ja henkilökohtaisiin palauteisiin. Esimies, perehdyttäjä.</td> </tr> <tr> <td>Perehdyttämisen arviointi ja kehittäminen</td> <td>Henkilöstöpalvelut kerää palautteen ja kehittää prosessia jatkossa. Vastuunhenkilö: henkilöstöpäällikkö.</td> </tr> </table>	Toiminnot (prosessitaskut) prosessin kulkulajiesityksessä:	Toiminnot kuuluvat tehtäviin ja niiden suorittajat	Ilmoitus uudesta työntekijästä	Nimitys, tehtävämuutokset, työstäminen ja työvälineet: Osaamisalueen esimies.	Palvelusuhutteen aloituslomake	Tuulet, käyttöohjeet, työtöiden työpaikka ja työvälineet: Osaamisalueen esimies.	Aulustava perehdytys suunnitelma	Esimies suunnittelee etukäteen perehdyttäjän ammatillisen osaamisen tarpeiden, ajankulun ja mahdollisen mahdollisen perehdyttäjän. Perehdyttäjän on hyvä olla jo suunnitteluvaiheessa mukana. Suunnitelun apumateriaalina toimii perehdytys suunnitelmalomake. Esimies, perehdyttäjät.	Työntekijän vastaanotto ja aloituskeskustelu	Perehdytys suunnitelman mukainen aloituskeskustelu ja suunnitelman kommentointi. Esimies, perehdyttäjä.	Perehdyttämisen suunnitelman tarkentaminen	Aloituskeskustelussa esille tulevien asioiden huomiointi ja perehdyttämisen suunnitelman mukainen yhteisperehdytys työpaikan periaatteiden ja ehyttäviä perusteita. Esimies, perehdyttäjä, työyhteisö, perehdyttäjä.	Palautuskeskustelu	Keskustelu perehdytyksen toteutumisesta ja henkilökohtaisiin palauteisiin. Esimies, perehdyttäjä.	Perehdyttämisen arviointi ja kehittäminen	Henkilöstöpalvelut kerää palautteen ja kehittää prosessia jatkossa. Vastuunhenkilö: henkilöstöpäällikkö.	
Toiminnot (prosessitaskut) prosessin kulkulajiesityksessä:	Toiminnot kuuluvat tehtäviin ja niiden suorittajat																	
Ilmoitus uudesta työntekijästä	Nimitys, tehtävämuutokset, työstäminen ja työvälineet: Osaamisalueen esimies.																	
Palvelusuhutteen aloituslomake	Tuulet, käyttöohjeet, työtöiden työpaikka ja työvälineet: Osaamisalueen esimies.																	
Aulustava perehdytys suunnitelma	Esimies suunnittelee etukäteen perehdyttäjän ammatillisen osaamisen tarpeiden, ajankulun ja mahdollisen mahdollisen perehdyttäjän. Perehdyttäjän on hyvä olla jo suunnitteluvaiheessa mukana. Suunnitelun apumateriaalina toimii perehdytys suunnitelmalomake. Esimies, perehdyttäjät.																	
Työntekijän vastaanotto ja aloituskeskustelu	Perehdytys suunnitelman mukainen aloituskeskustelu ja suunnitelman kommentointi. Esimies, perehdyttäjä.																	
Perehdyttämisen suunnitelman tarkentaminen	Aloituskeskustelussa esille tulevien asioiden huomiointi ja perehdyttämisen suunnitelman mukainen yhteisperehdytys työpaikan periaatteiden ja ehyttäviä perusteita. Esimies, perehdyttäjä, työyhteisö, perehdyttäjä.																	
Palautuskeskustelu	Keskustelu perehdytyksen toteutumisesta ja henkilökohtaisiin palauteisiin. Esimies, perehdyttäjä.																	
Perehdyttämisen arviointi ja kehittäminen	Henkilöstöpalvelut kerää palautteen ja kehittää prosessia jatkossa. Vastuunhenkilö: henkilöstöpäällikkö.																	
Prosessin tuotokset	Perehdytys suunnitelma, palaute perehdyttämisestä																	
Anvio prosessin käytetyistä työajasta (viikkokohdalla esim. h, pvä, nkk tai hv)	esimies 2 h (suunnitelma), perehdyttäjä kaksi - kolme viikkokohdalla, perehdyttäjä 2-4 kk, henkilöstöpalvelut (perehdytys, kehittäminen) viikkokohdalla																	
Anvio prosessin toistuvuudesta (viikkokohdalla esim. krt/pv, vko, kk tai vuosi)	rekrytoitujen + tehtävää vaihtavien + virkavapailla palaavien hoidon kirjanpito																	
Prosessissa tarvittava erityisosaaminen	Perehdyttäjä tullee työpaikan toimintakulttuurin ja henkilöstön, on motivoitunut toimimaan perehdyttäjänsä, tulee toimien erilaisten ihmisten kanssa ja omaa hyvät vuorovaikutustaidot.																	

Liite 4. Perehdytyspalautekysely

Palaute perehdytyksestä ja työnopastuksesta

1. Olen tullut nykyiseen tehtävääni *

- Poliisihallinnon ulkopuolelta
- sisäisenä siirtyjänä poliisihallinnosta
- tehtäviä vaihtavana Poliisiammattikorkeakoulussa
- pitkän poissaolon jälkeen

2. Tehtäväni on: *

- Vakainainen
- Määräaikainen

3. Määräaikaisuuden kesto:

- 3 - 6 kk
- 7 - 12 kk
- yli 12 kk

4. Millä osaamisalueella tai ydinprosessilla työskentelet *

- Erityisvalmiudet
- Kehittäminen
- Operatiiviset valmiudet
- Opetus ja oppiminen
- Opiskelijapalvelut
- Polisikoiratoiminta
- TKI-toiminta
- Tutkimus
- Yhteiset toimintaedellytykset
- Yleisvalmiudet

5. Minut perehdytettiin perehdytys suunnitelman mukaisesti *

- kyllä
- ei
- en tiedä

6. Sain perehdytyksessä kattavaa tietoa *

(1=en lainkaan, 5 =riittävästi. Jos et tarvinnut asiasta perehdytystä, valitse 0)

1 2 3 4 5 0

Poliisiammattikorkeakoulun toiminnasta, arvoista ja toimintatavoista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oma osaamisalueestani/tiimistäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oikeuksistani ja velvollisuuksistani työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työaikaan, palkkukseen, lomiin ja poissaoloihin liittyvistä asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turvallisuus- ja työsuojeluasioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietosuoja-asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietotekniikasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työterveys- ja työhyvinvointitoiminnasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstöeduista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Perehdytyksen toteutti *

	esimies	perehdyttäjä	joku muu	ei kukaan	en tarvinnut perehdytystä
Poliisiammattikorkeakoulun toimintaan, arvoihin ja toimintatapoihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omaan osaamisalueeseeni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oikeuksiin ja velvollisuuksiin työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työaikaan, palkkukseen, lomiin ja poissaoloihin liittyviin asioihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turvallisuus ja työsuojeluasioihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietosuoja-asioihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietotekniikkaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työterveyshuoltoon ja työhyvinvointitoimintaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstöetuihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Olisin kaivannut perehdytyksessäni enemmän tietoa

200 merkkiä jäljellä

9. Mielestäni perehdytyksessä sujui hyvin

200 merkkiä jäljellä

10. Kävin esimieheni kanssa jälkikäteen keskustelun perehdytyksen onnistumisesta *

- kyllä
 en

11. Arvioni perehdytyksestä kokonaisuutena (1 heikko - 5 erinomainen) *

1 2 3 4 5

Perehdytyksen kokonaisarvio

Kysymykset työnopastuksesta:

Työnopastuksella tarkoitetaan opastusta työtehtävien hoitoon ja työyhteisössä toimimiseen sekä sen ymmärtämiseen, mitä tietoa ja osaamista työ edellyttää.

12. Näistä asioista olisin kaivannut enemmän tietoa työnopastuksessa

200 merkkiä jäljellä

13. Mielestäni työnopastuksessa sujui hyvin

200 merkkiä jäljellä

14. Arvioni työnopastuksesta kokonaisuutena (1 heikko - 5 erinomainen) *

1 2 3 4 5

Työnopastuksen kokonaisarvio

Kiitos palautteestasi!

Liite 5. Esimerkki intranet-sivujen rakennesuunnitelmasta

Perehdyttäminen: esimiesten ohjeistus

- perehdytysprosessikaavio ja –kuvaus (linkki)

Sisällys

- 1. Ennen uuden työntekijän tuloa
- 2. Ensimmäisten päivien aikana
- 3. Ensimmäisten viikkojen aikana
- 4. Kahden ensimmäisen kuukauden aikana
- 5. Puoli vuotta työn aloittamisesta