

**Juha Virsiheimo**

**UUDEN OPETTAJAN PEREHDYTTÄMISEN  
TOIMINTAMALLI OULUN SEUDUN AMMATTIOPISTON  
KAUKOVAINION TEKNIIKAN YKSIKÖSSÄ**

Opinnäytetyö  
Centria ammattikorkeakoulu  
Tekniikan ylempi ammattikorkeakoulututkinto  
Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma  
Toukokuu 2013

**TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ**

<b>Yksikkö</b> Centria ammattikorkeakoulu	<b>Aika</b> toukokuu 2013	<b>Tekijä/tekijät</b> Juha Virsiheimo
<b>Koulutusohjelma</b> Teknologiaosaamisen johtaminen		
<b>Työn nimi</b> UUDEN OPETTAJAN PEREHDYTTÄMISEN TOIMINTAMALLI OULUN SEUDUN AMMATTIOPISTON KAUKOVAINION TEKNIIKAN YKSIKÖSSÄ		
<b>Työn ohjaaja</b> KTT Pekka Nokso-Koivisto, HTT Juhani Palojärvi		<b>Sivumäärä</b> 79 + 6
<b>Työelämäohjaaja</b> Insinööri Sakari Järvenpää		
<p>Työn tavoitteena oli rakentaa toimiva uuden opettajan perehdyttämisen toimintamalli Oulun seudun ammattiopiston Kaukovainion tekniikan yksikköön. Toteutetun tutkimuksen avulla selvitettiin, että millainen uuden toimintamallin tulisi olla. Tutkimuksen tavoitteena oli myös kartoittaa millaista materiaalia tarvitaan perehdyttämisen tueksi ja missä muodossa sen tulisi olla. Työn tavoitteena oli myös se, että laadittua perehdyttämismateriaalia pystyttäisiin myöhemmin hyödyntämään muissakin Oulun seudun ammattiopiston yksiköissä.</p> <p>Tutkimusongelma, millainen on toimiva perehdyttämisen toimintamalli Oulun seudun ammattiopiston Kaukovainion tekniikan yksikössä, jakaantuu kuuteen alaongelmaan. Alaongelmissa haettiin vastausta seuraaviin perehdyttämistä koskeviin asioihin: perehdytettävät asiat, perehdyttämisen aikataulu, paras perehdyttäjä, käytettävät perehdyttämismenetelmät, perehdyttämisen seuranta, arviointi ja parantaminen. Alaongelmia tarkasteltiin vakituisen sekä lyhyen ja määräaikaisen työsuhteen näkökulmasta. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena temahaastatteluin. Toteutetussa tutkimuksessa on toimintatutkimuksen piirteitä.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena saatiin selville kattavasti uuden toimintamallin rakentamisessa huomioitavia asioita. Kaikkiin tutkimuksessa esitettyihin alaongelmiin saatiin vastaus sekä vakituisen että lyhyiden ja määräaikaisten työsuhteiden näkökulmasta. Työn merkittävin tulos oli saatujen tutkimustulosten pohjalta rakennettu uusi opettajan perehdyttämisen toimintamalli ja siihen liittyvä perehdyttämismateriaali. Uusi opettajan perehdyttämisen toimintamalli ja perehdyttämisen tukena käytettävä materiaali rakennettiin Oulun seudun ammattiopiston intranettiin Santraan. Uutta perehdyttämisen toimintamallia on esitelty organisaatiossa ja sen käyttöä on kokeiltu Kaukovainion tekniikan yksikössä. Nähtäväksi jää, että missä muodossa laadittua perehdyttämisen toimintamallia ja materiaali hyödynnetään Oulun seudun ammattiopiston yhteisen toimintamallin rakentamisessa.</p>		
<b>Asiasanat</b> Perehdyttäminen, osaamisen johtaminen, ammatillinen koulutus		

**ABSTRACT**

<b>CENTRIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES</b>	<b>Date</b> May 2013	<b>Author</b> Juha Virsiheimo
<b>Degree programme</b> Master`s Degree for Technology Competence Management		
<b>Name of thesis</b> A FUNCTIONAL OPERATIONS MODEL FOR THE INDUCTING OF NEW TEACHERS TO THE TECHNICAL UNIT OF THE OULU VOCATIONAL COLLEGE.		
<b>Instructor</b> Pekka Nokso-Koivisto, Juhani Palojärvi	<b>Pages</b> 79 + 6	
<b>Supervisor</b> Sakari Järvenpää		
<p>The goal of the study was to build a functional operations model for the inducting of new teachers to the Kaukovainio unit of Technology at the Oulu Vocational College. The research carried out was used to find out what the new operations model should be like. The goal of the research was also to map out what kinds of material are needed to support the induction, and what form they should take. Another aim of the study was that the materials designed for the induction could later be put to use in the other units of the Oulu Vocational College, too.</p> <p>The research problem, “What is a functional operations model for the inducting of new teachers to the technical unit of the Oulu Vocational College?”, is divided into six subproblems. These were there to find answers to the following issues related to induction: the matters that constitute the induction; the induction timetable; the best inductor; the methods of induction to be used; the follow-up of the induction; evaluation and improvement. The subproblems were looked at from the point of view of both permanent and short-term temporary employment. The research was carried out using qualitative methods with themed interviews. The research also shares some features with action research.</p> <p>The result of the research is a thorough list of matters that need to be considered in building the new operations model. All of the subproblems were answered from the point of view of permanent and short-term temporary employment. The most significant result of the study is a new operations model for the induction of new teachers and an induction material package, built on the basis of the research findings. The new operations model and the induction material to support it were built into the Oulu Vocational College’s intranet known as Santra. The operations model for the induction has been presented around the organisation and there has been a trial run of the model at the Kaukovainio unit of Technology. It remains to be seen how this operations model will be utilised in the building of a common operations model for all the units of the Oulu Vocational College.</p>		
<b>Key words</b> Induction, competence management, vocational education		

TIIVISTELMÄ  
ABSTRACT  
SISÄLLYSLUETTELO

1.	JOHDANTO .....	1
2.	PEREHDYTTÄMISEN TOIMINTAMALLI.....	3
2.1.	Oppiminen ja osaaminen.....	4
2.1.1.	Oppiminen.....	4
2.1.2.	Oppimisen esteitä.....	6
2.1.3.	Osaaminen.....	7
2.1.4.	Ydinosaaminen.....	9
2.2.	Perehdyttäminen.....	11
2.2.1.	Perehdyttämisen määritelmä .....	12
2.2.2.	Perehdyttämistä käsitteleviä säännöksiä .....	14
2.2.3.	Vastuu perehdyttämisen toteuttamisesta .....	15
2.2.4.	Perehdyttämisen tavoite .....	15
2.2.5.	Perehdyttämisen suunnittelu .....	16
2.2.6.	Perehdyttämisen sisältö.....	17
2.2.7.	Perehdyttämismateriaali .....	20
2.2.8.	Perehdyttämisen toteuttaminen .....	22
2.2.9.	Perehdyttämisen aikataulu .....	24
2.2.10.	Onnistunut perehdyttäminen .....	25
2.2.11.	Perehdyttämisen seuranta, arviointi ja parantaminen.....	27
2.2.12.	Perehdytettävä .....	28
2.2.13.	Perehdyttäjä.....	29
2.2.14.	Mentorointi.....	31
3.	OULUN SEUDUN AMMATTIOPISTO, KAUKOVAINION TEKNIIKAN YKSIKKÖ.....	33
4.	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	36
4.1.	Työn tavoite ja tutkimuksen tarkoitus.....	36
4.2.	Tutkimusongelma.....	36
4.3.	Tutkimuksen rajaus .....	37
4.4.	Tutkimusmenetelmä.....	38
4.5.	Tutkimuksen kohderyhmä ja otos .....	41
4.6.	Tutkimuksen toteutus .....	42
4.7.	Tutkimuksen luotettavuus .....	44
5.	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	47
5.1.	Uudelle opettajalle perehdytettävät asiat .....	47
5.2.	Perehdyttämisen aikataulu .....	50
5.3.	Paras perehdyttäjä .....	54
5.4.	Perehdyttämiseen käytettävät menetelmät .....	57
5.5.	Perehdyttämisen seuranta.....	60
5.6.	Perehdyttämisprosessin arviointi ja parantaminen.....	63
6.	UUSI PEREHDYTTÄMISEN TOIMINTAMALLI KAUKOVAINION TEKNIIKAN YKSIKÖSSÄ .....	66
6.1.	Kuvaus uudesta perehdyttämisen toimintamallista.....	66
6.2.	Teorian, toteutetun tutkimuksen ja käytännön vuoropuhelua .....	69
7.	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	73
	LÄHDELUETTELO.....	77
	LIITTEET	

# 1. JOHDANTO

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla organisaatio pyrkii saamaan uuden työntekijän sopeutumaan uusiin työtehtäviin ja työympäristöön. Perehdyttämisellä on ratkaiseva merkitys siinä, miten uusi työntekijä kiinnittyy osaksi työyhteisöä. Hyvin toteutettu perehdyttäminen lisää ja taas huonosti hoidettu perehdyttäminen laskee työntekijän työmotivaatiota. Perehdyttämisessä käytetään yleensä perehdyttäjää tai työnopastajaa, mutta vastuu uuden työntekijän perehdyttämisestä on esimiehellä ja viime kädessä kaikilla organisaation työntekijöillä – siis sinullakin.

Perehdyttämiseen kannattaa sijoittaa. Työhyvinvointiin sijoitetun euron kerrotaan tulevan takaisin moninkertaisesti. Uskon, että perehdyttämisen osalta tilanne on sama eli perehdyttämiseen sijoitetut eurot tulevat takaisin monessa eri muodossa: uuden työntekijän työmotivaatio kasvaa, työyhteisön tietämys ja hyvinvointi kasvaa, työturvallisuus paranee, työtehtävien hoitaminen nopeutuu ja virheet vähenevät. Tässä työssä pyritään tutkimuksen ja teorian avulla löytämään toimivat perehdyttämisen käytänteet sekä rakentamaan niiden pohjalta toimiva uuden opettajan perehdyttämisen toimintamalli Kaukovainion tekniikan yksikköön. Lisäksi tutkimuksessa pyritään hankkimaan tietoa toimivasta perehdyttämismateriaalista sekä laatimaan sen pohjalta uutta perehdyttämisessä käytettävää materiaalia.

Kaukovainion tekniikan yksikkö tarvitsee uuden perehdyttämisen toimintamallin useammastakin eri syystä: lain määrittämien velvoitteiden toteutumisen ja turvallisen työskentelyn varmistaminen, toteutetun työolobarometrin perusteella havaitun kehittämiskohteen parantaminen, uudistuvan intranetin vaatimien toimenpiteiden toteuttaminen, perehdyttämisen toimintamalliluonnoksen luominen muiden OSAOn yksiköiden toiminnan tueksi ja Oulun seudun koulutuskuntayhtymän (OSEKK) perehdyttämistä koskevan prosessikuvauksen täydentäminen. Lisäksi tämän työn tavoitteena on luoda perehdyttämisen tukena käytettävää materiaalia, jota voitaisiin hyödyntää myöhemmin muissakin OSAOn yksiköissä ja että se voitaisiin liittää osaksi OSEKKin perehdyttämistä koskevaa prosessikuvausta.

Tämän työn tavoitteena on siis laatia toimiva uuden opettajan perehdyttämisen toimintamalli Oulun seudun ammattiopiston (OSAO) Kaukovainion tekniikan yksikköön (Kaut). Toteutettavassa tutkimuksessa on toimintatutkimuksen piireitä. Tässä työssä käytetään kvalitatiivista tutkimusta ja tutkimusmenetelmänä teemahaastattelua. Tutkimuksessa haas-

tatellaan kuutta vajaan vuoden opettajan tehtävissä toiminutta opettajaa, kahta lähiesimiestä, opinto-ohjaajaa sekä kuraattoria.

Toteutettavan tutkimuksen tutkimusongelma on: Millainen on toimiva uuden opettajan perehdyttämisen toimintamalli Oulun seudun ammattiopiston Kaukovainion tekniikan yksikössä? Tutkimusongelma on jaettu kuuteen alaongelmaan:

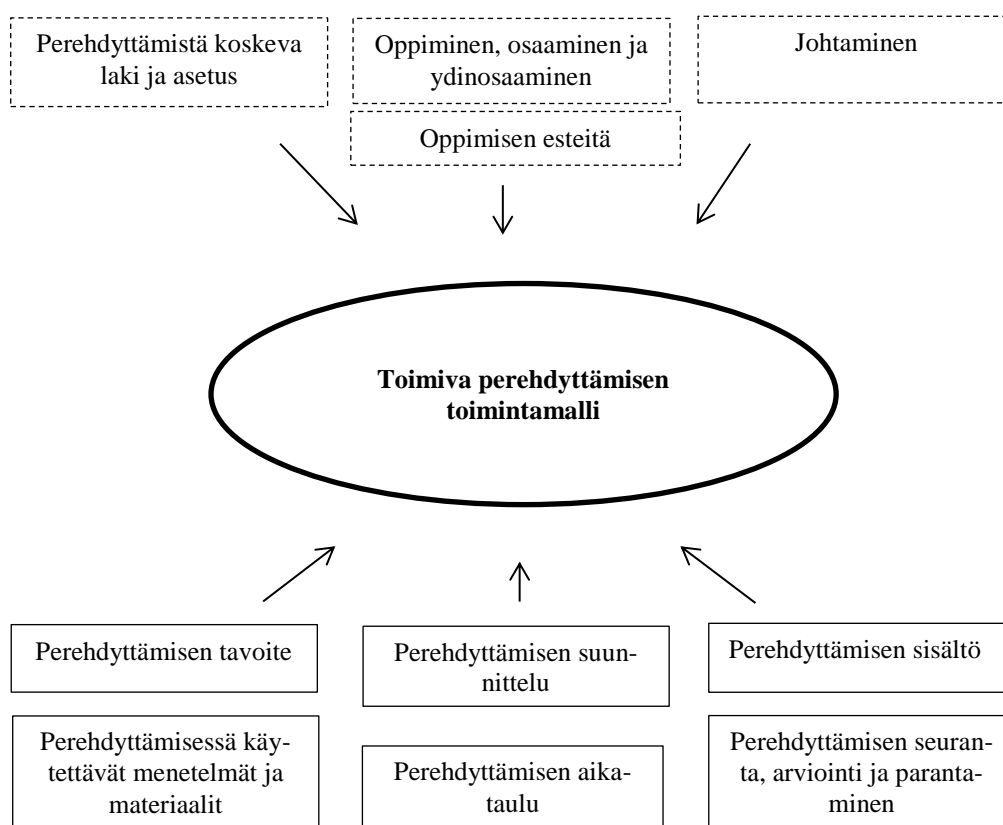
- Mihin asioihin uusi opettaja tulisi perehdyttää?
- Mitä asioita tulisi ottaa huomioon perehdyttämisen aikataulua suunniteltaessa?
- Kuka tai ketkä olisivat parhaat perehdyttäjät?
- Mitä menetelmiä perehdyttämisessä tulisi käyttää parhaan tuloksen aikaansaamiseksi?
- Miten perehdyttämisen onnistuminen tulisi varmistaa?
- Millä tavalla perehdyttämisprosessia tulisi arvioida ja parantaa?

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu perehdyttämisen ja perehdyttämisprosessin ympärille. Tutkimuksen teoreettisen viitekehysten taustalla vaikuttavat oppiminen, oppimisen esteet, osaaminen ja ammatillisen koulutuksen ydinosaaminen. Tutkimuksessa keskitytään uuden opettajan perehdyttämiseen ja siksi tutkimuksen ulkopuolelle on rajattu jo opettajan tehtävässä toimivat sekä tukipalveluhenkilöstö.

Tämän työn tavoitteena on siis löytää ne asiat ja toimivat käytänteet, joiden avulla pystytään toteuttamaan onnistunut perehdyttäminen ja parantamaan sitä tulevaisuudessa. Mikäli toimintamalli osoittautuu toimivaksi, niin siitä tai sen pohjalta on mahdollisuus ryhtyä rakentamaan OSAOn yhteistä perehdyttämisen toimintamallia.

## 2. PEREHDYTTÄMISEN TOIMINTAMALLI

Kuviossa 1 on esitetty toteutettavan tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Tämän työn tavoitteena on rakentaa toimiva perehdyttämisen toimintamalli Kaukovainion tekniikan yksikköön, jota voidaan myöhemmin laajentaa kaikkiin Oulun seudun ammattiopiston yksiköihin. Toimintamalli rakentuu teoreettisen tiedon, tutkimuksessa saatavan tiedon sekä organisaation käytössä olevan tiedon pohjalle.



Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Kappaleissa 2.1 ja 2.2 on käsitelty teoreettista tietoa, jota käytetään tutkimuksen toteuttamisen ja laadittavan perehdyttämisen toimintamallin tukena. Kuviossa 1 yhtenäisellä kapealla viivalla kehystetyt asiat ovat tutkimuksen kohteena olevia asioita. Katkoviivalla kehystetyt asiat eivät ole tutkimuksen kohteena, mutta vaikuttavat rakennettavaan perehdyttämisen toimintamalliin. Tämän työn tavoite, toimiva perehdyttämisen toimintamalli, on kuvattu kuvion 1 keskellä.

## 2.1. Oppiminen ja osaaminen

### 2.1.1. Oppiminen

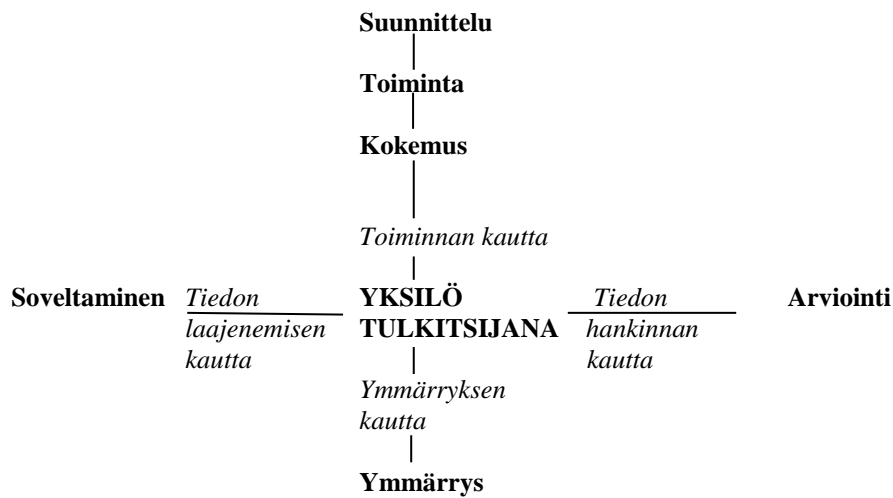
Sydänmaalakka määrittelee oppimisen prosessiksi, jossa yksilö hankkii tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutokseen hänen toiminnassaan. Osa oppimisesta on tavoitteellista ja osa sattumanvaraista. Oppiminen on valikoivaa, koska uutta suodatetaan aikaisemmin koetun pohjalta. Yleensä oppiminen edellyttää riittävää aikaa reflektoinnille eli arvioinnille, jossa analysoidaan omia kokemuksia, vertaillaan niitä aikaisempiin kokemuksiin, liitetään laajempiin kokonaisuuksiin ja luodaan uusia toimintamalleja käytettäväksi tulevaisuudessa. (Sydänmaalakka 2000, 30) Oppiminen tarkoittaa henkistä pääomaksi, tiedoksi tai taidoksi ottamista. Oppiessaan ihminen pyrkii luomaan järjestystä epämääräiseen ympäristöön, kaaokseen. Oppiessaan ihminen yrittää skeemoittaa eli kaavoittaa ympäristöään. Oppimista voidaan siis pitää skeemojen omaksumisena. (Räsänen 1994, 77)

Oppiminen on laadullisesti erilaista sen mukaan, miten syvällisesti ja tietoisesti oppimisen kohdetta tutkitaan ja opittavaa asiaa käsitellään. Oppiminen voidaan luokitella esimerkiksi ehdolliseksi oppimiseksi eli reaktio-oppimiseksi, mallioppimiseksi, kokeilevaksi oppimiseksi, tietoiseksi oppimiseksi, yrityksestä ja erehdyksestä oppimiseksi. (Räsänen 1994, 80) Tietoinen oppiminen on parhaimmillaan ajattelemista. Siinä on kysymys enemmän taidosta kuin tiedosta. Ajattelu on tutkimista, pohtimista ja valintojen tekemistä. Sitä voidaan kutsua reflektoivaksi, harkituksi ajatteluksi, joka on työllä oppimisen päämuoto. (Räsänen 1994, 80)

Aikuisten oppimisessa ehkä eniten käytetty oppimisprosessin malli on ns. Kolbin malli. Siinä oppiminen on liitetty käytännön kokemuksiin. Malli perustuu oletuksille, että oppijalla on olemassa työ- tai toimintakokemusta, hän omaa taitoja arvioida toimintaansa ja hän on motivoitunut itsensä kehittämiseen. (Ojala 2000, 121) Kolbin oppimisen mallissa uutta tietoa hankitaan ja kokeillaan käytännössä, minkä jälkeen arvioidaan kokemuksia: Mitä opin? Mitä ymmärsin? Mitä tarvitaan lisää tai mitä pitää tehdä toisin? Tämän jälkeen käsitteellistetään uudet oivallukset ja pyritään niiden pohjalta luomaan selkeä teoria. Lopuksi kokeillaan uutta käsitystä tai teoriaa käytännössä ja pyritään saamaan siihen palaute. Tästä seuraa uusi oppimisen kierros ja siitä taas seuraava. (Ojala 2000, 122)



Helsilän (2009) mukaan yksilö oppii tiedon hankinnan, ymmärryksen, tiedon laajentamisen ja toiminnan kautta. Näkemys yksilön oppimisesta on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2. Yksilön oppiminen (mukaillen Helsilä 2009, 49)

Organisaation oppiminen ei ole sama asia kuin yksilöiden oppiminen. Organisaation oppiminen on enemmän kuin yksilöiden oppiminen, se on organisaation kykyä liittää yksilöiden oppiminen yhdeksi kokonaisuudeksi yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaation oppiminen kuvaa sitä, kuinka se luo uutta tietoa ja tuottaa uutta osaamista. (Ojala 2002, 167–168)

Organisaation oppiminen on organisaation kykyä uudistua ja muuttaa toimintaansa. Uusiutumisella tarkoitetaan organisaation jatkuvaa valmiutta hankkia uutta osaamista. Se voi olla organisaation ydinosaamista tai muuta osaamista, joka sidotaan organisaation toimintatapoihin, prosesseihin ja ohjeisiin. Tyypillisimpiä organisaation uudistumista tukevia prosesseja ovat strategian, tiedon, osaamisen ja suorituksen johtamisprosessit. (Sydänmaalakka 2000, 50) Organisaation oppimisen, joka näkyy muutoksina ja on samalla vastausta muutospaineisiin, on havaittu tapahtuvan erilaisilla ulottuvuuksilla tai tasoilla. Monet tutkijat ovat löytäneet kaksi erilaista tasoa - pinnallinen ja syvälinen tai tehoton ja tehokas. (Viitala 2004, 90)

Tavoitteellinen oppiminen eli oppimaan oppiminen on taito, jota voi harjoitella. Taidon merkitys korostuu tiedon räjähdysmäisen nopean kasvun myötä ja ammattikuvien muuttu-

essa staattisista koko ajan muuttuviksi. Kehityksessä mukana oleminen edellyttää taitavia oppijoita, jotka laajentavat ja uusivat omia tietojaan eli hallitsevat oppimisen taitoja. Oppimaan oppimisen taitoa voisi kutsua metataidoksi, jossa merkittävä tekijä on itsereflektio eli itsearviointi. (Ruohotie 1996, 76) Tietoiseen opetukseen ja oppimiseen kuuluvat seuraavat vaiheet: osallisuuteen virittäminen ja havaintojen tekoon herääminen, motivoituminen, suuntautuminen, sisäistäminen, tiedon käyttö, opitun asian arviointi ja oman osaamisen arviointi (Räsänen 1994, 99).

Uudistuvassa perehdyttämisessä ei tavoitella vain oppimista, vaan myös ryhmän oppimista. Tulokkaalla on vastuuta oman oppimisen lisäksi ryhmän oppimisesta. Oppiminen on siis yhteistä toimintaa ja perustuu vastavuoroisuuteen. Tätä varten perehdyttämiseen on liitettävä vuorovaikutusta ja yhteisiä tehtäviä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 179)

Perehdyttämisajattelussa huomio kiinnittyy organisaation oppimisajatteluun. Jos organisaatiossa oletetaan ihmisten selviävän yksin ja oppivan arkikäytännössä, organisaation ihmis käsityksessä nähdään ihmisten väliset suhteen enemmän kilpailuna kuin yhteistyönä. Jos organisaatiossa uskotaan yhteisöllisyyteen ja ihmisten aktiivisuuteen, niin se tarjoaa mahdollisuuden näihin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 44)

### **2.1.2. Oppimisen esteitä**

Helsilä (2009) tukeutuu kuvatessaan oppimisen esteitä Juchin (1983) luomaan malliin, jossa oppimisen esteet on jaettu neljään ryhmään, pieni ikkuna, paksu nahka, ahdas portti ja vuolas virta. Usein kokemusten arviointi häiriintyy pienen ikkunan vuoksi. Kokemuksia kyllä syntyy, mutta vain osa niistä kelpaa arviointiin. Suuri osa kokemuksista jää ilman tarkempaa harkintaa niiden merkityksestä. Meillä on henkiset laput silmillä. Kokemuksistamme arvioita saadessamme edes jossain määrin, emme välitä tuloksista. Olemme paksunahkaisia eikä juuri mitään ymmärtämistä synny. Vaikka ymmärtäisimmekin, pidämme selvänä, ettei sitä voi soveltaa tässä yrityksessä. Meillä on kokemuksia siitä ja lopuksi sovellettuamme jotain sen tulokset häviävät vilkkaasti esimerkiksi no eiköhän töihin - asenteella, joten loppujen lopuksi kokemuksistamme ei jää juuri mitään käteen. Jos tämä kehä käydään tuloksetta muutaman kerran, on oppimisen halu aika tehokkaasti vaimennettu. (Helsilä 2009, 85) Oppimista estävät muun muassa keskitetty ja yksisuuntainen viestintä, epäluottamuksen ilmapiiri sekä palautteen puuttuminen (Kjelin & Kuusisto 2003, 169).

Sydänmaalakan mukaan oppimisen esteitä esiintyy toiminnallisella, tiedollisella, ymmärryksellisellä ja soveltavalla tasolla. Toiminnan kautta oppimiseen voi liittyä ongelmia, kuten haluttomuus oppia, motivaation puute sekä oppimistavoitteiden selkiintymättömyys. Oppimisen esteeksi voivat muodostua myös oman havaintokyvyn kapeus, urasuuntautuneisuus ja herkkyyden puute erilaisten signaalien vastaanottamisessa. Oppimisprosessin tiedollisia esteitä voivat olla esimerkiksi sekavuus, epäjohdonmukaisuus, ristiriitaisuus, tietojen runsaus, ajan ja tiedon puute. Ymmärryksen kautta esiin tulevat oppimisesteet näkyvät käytetyn ajan puutteellisuutena, asioiden ymmärtämistä ei pidetä tarpeellisena ja arvioidaan pinnallisen tiedon riittävän. Soveltamisessa oppimisen esteet tulevat esiin dokumentoinnin puutteellisuuden vuoksi esimerkiksi unohduksina. (Sydänmaalakka 2007, 45–46)

### **2.1.3. Osaaminen**

Yksittäisen henkilön näkökulmasta osaaminen on olennainen osa tehtävästä suoriutumista. Vaadittava osaaminen hankitaan peruskoulutuksen, henkilöstökoulutuksen ja työkokemuksen keinoin. Kun osaaminen ymmärretään henkilön tietojen ja taitojen soveltamiseksi työssä, siihen liittyy läheisesti myös yksilön työmotivaatio ja – työkyky. Se vahvistaa työkykyä. Toisaalta hyvä työkyky on edellytys työssä menestymiselle ja ammatilliselle kehitymiselle. (Valtiovarainministeriö 2001, 10)

Sveiby jakaa yksilöllisen osaamisen viiteen toisiinsa liittyvään elementtiin. Tosiasioiden tietäminen: tieto on hankittu usein koulutuksen avulla, ja se on saatu informaationa. Taidot, jotka on hankittu harjoittelun ja käytännön myötä. Tähän sisältyvät kokemuksen kautta syntyneet sisäiset, toimintaa ohjaavat mallit ja vuorovaikutustaidot. Kokemus, joka hankitaan lähinnä refleктоimalla onnistumisia ja epäonnistumisia. Arvot, jotka kuvastavat yksikön näkemystä oikeasta ja väärästä. Ne toimivat tiedostavina tiedostamattomina tietämysprosessin suodattimina - esimerkiksi mihin kiinnitetään huomio ja mitä pidetään oikeana kokemusten valossa. Sosiaaliset verkostot, jotka muodostavat yksikön ihmissuhteista sekä suhteesta ympäristöön ja kulttuuriin. Kulttuuri välittyy perinteiden mukaan, ja siksi yksilöllinen tieto ja osaaminen ovat samalla myös sosiaalisesti rakentunutta. (Sveiby 1997, 39; Hätönen 2011, 14)

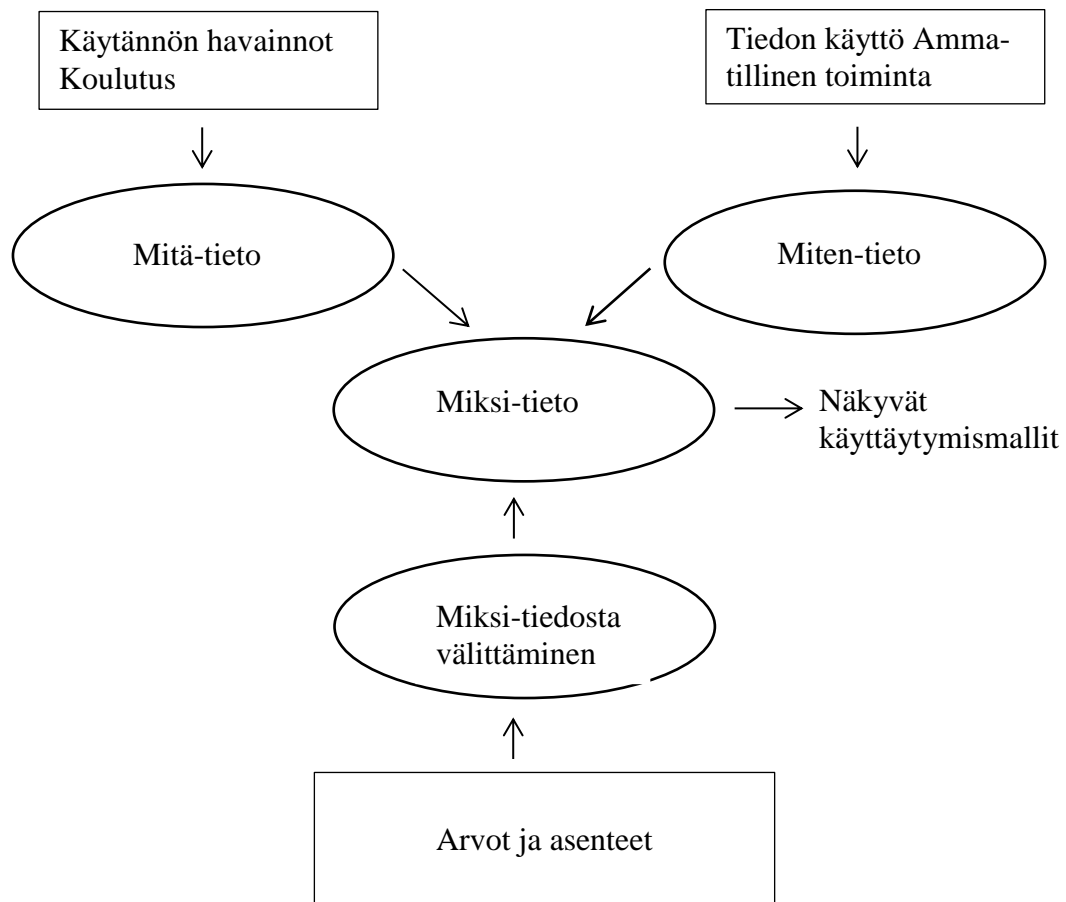
Spencerin ja Spencerin mukaan osaamisen avulla yksilön käyttäytymistä voidaan ennustaa monessa eri tilanteessa ja tehtävässä. Se sisältää kriteerejä ja luokituksia, joiden avulla tiedetään, miten tehtävistä suoriudutaan. He täydentävät osaamisen määrittelyä viidellä käsitteellä, jotka ovat motiivit, yksilölliset ominaisuudet, käsitys itsestä, tiedot ja taidot. (Spencer & Spencer 1993, 9-11; Hätönen 2011, 14)

Willsin käsitys osaamisesta on samantapainen kuin mitä Spencerit ajattelivat. Wills jakaa työntekijöiden osaamisen kynnys- / perusosaamiseen ja erottelevaan osaamiseen. Kynnysosaamiset liittyvät suoraan yksilön suoriutumiseen työtehtävistä. Erottelevat osaamiset liittyvät erinomaiseen suoritukseen ja ne erottelevat henkilöiden osaamista. (Wills 1998; Hätönen 2011, 16–17)

Lucia ja Lepsinger kuvaavat osaamista samansuuntaisesti kuin Spencer ja Wills. He ovat rakentaneet pyramidimallin, jossa yksilön osaaminen muodostuu sekä luontaisista kyvyistä ja taipumuksista että koulutuksen, työn ja kokemuksen myötä hankituista tiedoista ja taidoista. Luontaiset kyvyt ja taipumukset ovat tietoja ja taitoja pysyvämpiä, mutta niitäkin on mahdollista kehittää. Pyramidin rakenne kuvaa osaamisen muodostumista ja ilmenemistä, joihin opitut tiedot ja taidot yhdistyvät. Pyramidin huipulla on käyttäytyminen. (Lucia & Lepsinger 1999; Hätönen 2011, 16–17)

Laamanen on organisaation olennainen kilpailuedun lähde ja tarkoittaa tehtävässä onnistumisen todennäköisyyttä. Onnistumisen kannalta on ratkaisevaa sisäistetty tietämys. Jos ei ole osaamista, niin mikään järjestelmä ei auta. Prosessit tulee suunnitella siten, että ne mahdollistavat oppimisen. (Laamanen 2003, 179) Työsuhteiden lyhentyessä ja työn jatkuvuutta koskevan epävarmuuden kasvaessa vastuu omasta kouluttautumisesta, osaamisesta ja kilpailukyvyistä markkinoilla siirtyy yksilölle (Ojala 2000, 39).

Monet yritykset ovat havainneet hyväksi erottaa toisistaan tiedon, osaamisen ja (tahdon) johtamisen. Tämä kolmijako pelkistää sen, minkä Quinn, Anderson ja Finkelstein (1996) toteavat jakaessa tiedon neljään eri tasoon, jotka on esitetty kuviossa 3. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2002, 105)



Kuvio 3. Yksilöosaamisen osatekijät (mukaiillen Kirjavainen & Laakso-Manninen 2002, 105)

Mätä-tieto (what) eli kongitiivinen tieto, joka muodostuu peruskoulutuksesta ja opintosuorituksista. Mitan-tieto (how) eli kehittynyt taito, joka muuntaa kirjoista opitun tehokkaaksi käytännön suoritukseksi. Mikki-tieto (why) eli kokonaisvaltainen ymmärrys, joka syntyy kahden edellisen kohdan yhdistyessä ajan kuluessa ja ilmenee kehittyneenä intuitionä. Mikki-tiedosta välittäminen on halua toimia ja kykyä omaehtoiseen toimintaan. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2002, 104)

#### 2.1.4. Ydinosaaminen

Ydinosaaminen on osaamisten, teknologioiden ja tietojärjestelmien yhdistelmä, joka antaa yritykselle mahdollisuuden menestykselliseen kilpailuun. Ydinosaamisen käsitettä käytetään yleensä organisaatiotasolla. Ydinosaaminen on kumuloituvaa osaamista, jota organisaatio pystyy hyödyntämään liiketoiminnassaan tuottaessaan asiakkaalle lisäarvoa. Ydin-

osaaminen on syvällistä osaamista, jota kilpailijoiden on vaikea kopioida ja jonka avulla yritys voi kehittää uusia tuotteita ja palveluita. Ydinosaaminen muodostaa yrityksen kilpailukyvyyn ytimen. (Sydänmaalakka 2000, 134–135) Ydinosaaminen on määritelty teknologian ja tuotantoprosessien tai asiakastarpeisiin liittyväksi syvälliseksi osaamiseksi. Ydinosaamisen avulla organisaatio kykenee nopeasti sopeutumaan muuttuviin olosuhteisiin ja tarvittaessa siirtymään uusille toiminnan alueille. (Ruohotie 1996, 155–156)

Ydinosaaminen on sellaista osaamista, jota kilpailijoiden on vaikea kopioida, se on kumuloituvaa eli olemassa oleva osaaminen lisääntyy ja kehittyy aktiivisen innovaatiotoiminnan sekä oppimisen myötä, yrityksen tarkoin valittua keskittymisaluetta, johon omat voimavarat suunnataan ja sitä taitoa, jonka varassa asiakkaille voidaan tarjota lisäarvoa. (Viitala 2002, 177) Helsilä määrittelee ydinosaamisen olevan osaamista, teknologioiden ja tietojärjestelmien yhdistelmä, joka mahdollistaa yrityksen menestyksekkään kilpailun. Se on kumuloitunutta, syvällistä osaamista, jota kilpailijoiden on vaikea kopioida ja jonka varassa yritys voi kehittyä ja kehittää uusia liiketoimintojaan. (Helsilä 2009, 83)

Ammatillisen oppilaitoksen opettajan osaamiseen vaikuttaa laki ammatillisesta koulutuksesta (L 630/98 5§), jonka mukaan ammatillisen peruskoulutuksen tavoitteena on antaa opiskelijoille ammattitaidon saavuttamiseksi tarpeellisia tietoja ja taitoja sekä valmiuksia itsenäisen ammatin harjoittamiseen. Lisäksi koulutuksen tavoitteena on tukea opiskelijoiden kehitystä hyviksi ja tasapainoisiksi ihmisiksi ja yhteiskunnan jäseniksi sekä antaa opiskelijoille jatko-opintojen, harrastusten sekä persoonallisuuden monipuolisen kehittämisen kannalta tarpeellisia tietoja ja taitoja sekä tukea elinikäistä oppimista.

Ammatillisen opettajan osaaminen määrittyy osaltaan opetussuunnitelmissa mainittujen opiskelijoiden opetuksessa huomioitavien elinikäisen oppimisen avaintaitojen kautta, jotka on määritelty opetushallituksen hyväksymissä ammatillisen koulutuksen opetussuunnitelmien perusteissa. Elinikäisen oppimisen avaintaidot on määritelty perustutkintojen perusteissa seuraavasti: oppiminen ja ongelmanratkaisu, vuorovaikutus ja yhteistyö, ammatitieteen, terveys, turvallisuus ja toimintakyky, aloitekyky ja yrittäjyys, kestävä kehitys, estetiikka, viestintä ja mediaosaaminen, matematiikka ja luonnontieteet, teknologia ja tietotekniikka, aktiivinen kansalaisuus ja eri kulttuurit. (Opetushallitus 2013) Oman substansiosaamisen lisäksi ammatilliset opettajat tarvitsevat työssään em. tavoitteita tukevaa osaamista.

Paaso & Korennon tekemässä tutkimuksessa Osaava opettaja 2010–2020 asiantuntijapaneelit arvioivat opettajan tulevaisuuden osaamistarpeita. Asiantuntijapaneeli muodostui työelämän edustajista, opettajista, opiskelijoista, opettajankouluttajista, asiantuntijoista ja tutkijoista, koulutusorganisaation johdosta ja henkilöstöstä sekä opetushallinnon edustajista. Vuosina 2007 ja 2008 toteutetuissa Top Ten -kyselyissä asiantuntijapaneelin jäseniä pyydettiin äänestämään 83 kohdan listasta 10 mielestään tärkeintä pätevyyttä toisen asteen ammatillisen opettajan osaamisessa. Kummallakin kyselykerralla Top Ten -listalle tulivat seuraavat ammatillisen opettajan pätevyydet: ammatilliset tiedot ja taidot, työelämän ja tulevaisuuden haasteiden ja koulutusten osaamisvaatimusten tunteminen, oppimiseen innostaminen, ryhmä- ja tiimityötaidot, ammatillisen kasvun tukeminen, opiskelijalähtöinen ohjaaminen, ohjauksen ja tuen tarpeen tunnistaminen. Molemmilla kyselykerroilla tärkeimmäksi ammatillisen opettajan osaamisalueeksi nimettiin opettajan ammatilliset tiedot ja taidot. Kyselyyn vastasi vuonna 2007 485 ja vuonna 2008 94 henkilöä. (Paaso & Korento 2010, 36)

## 2.2. Perehdyttäminen

Perehdyttämistä ja työnopastusta tarvitaan jatkuvasti. Työyhteisöissä, työssä ja koko yhteiskunnassa tapahtuu koko ajan muutoksia. Yksi työpaikka aloittaa toimintansa, ja toisessa muuttuvat omistussuhteet ja ehkäpä myös toimintatavat. Työntekijä vaihtaa työpaikkaa, toinen vaihtaa ammattia. Kolmannen työntekijän työpaikka pysyy samana, mutta työ tai työmenetelmät muuttuvat. (Kangas & Hämäläinen 2010, 1) Perehdyttämistä tarvitaan, oli henkilö tullut joko uutena yritykseen tai oli hän työtehtäviään yrityksen sisällä vaihtava. Hyvin hoidettu perehdyttäminen vie aikaa. On kuitenkin selvää, että mitä nopeammin perehdytettävä pystyy työskentelemään ilman muiden jatkuvaa ohjausta, sitä nopeammin siitä hyötyvät kaikki ja perehdyttämiseen käytetty aika tulee moninkertaisesti takaisin. (Österberg 2009, 101)

Ensimmäiseen työpäivään uudessa työtehtävässä on paljon odotuksia ja uteliaisuutta sekä myös jännitystä ja pelkoa. Ihminen on juuri tehnyt oman elämänsä kannalta tärkeän päätöksen: on aika selvittää, oliko päätös oikea. Ensimmäiset työpäivät ja kontaktit vaikuttavat siihen, minkälaiseksi työsuhteen alun oppiminen ja yhteistyö muodostuvat. Tunne siitä, että tulokas on tervetullut, on helppo saada aikaan – ja yhtä helppo pilata. Perehdyttämisen

merkitys yhteisen kulttuurin luojana on merkittävä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 162) Uuden tai uusiin tehtäviin siirtyvän henkilön perehdyttäminen ja työnopastus jatkavat jo työttömyysvaiheessa aloitettua työn hallintaan tavoittelevaa hyvää kierrettä. Kunnolla suoritettu perehdyttäminen ja työnopastus ovat olennainen osa työn hallintaa ja ne tukevat ihmisen työhyvinvointia. (Juuti & Vuorela 2002, 48)

Perehdyttäminen saattaa tuntua raskaalta ja aikaa vievältä tehtävältä jo ennestään kiireisestä työntekijästä. Kunnollinen perehdytys tuottaa hyvin nopeasti takaisin ajan, mikä siihen on käytetty. Uusi työntekijä löytää nopeasti paikkansa organisaatiossa ja saa työstään heti kiinni. (Borgman & Packalen 2002, 120) Huolellisen perehdyttämisen merkitystä henkilön itsensä ja yrityksen kannalta ei voi aliarvioida. Aikaisemmin on tehty suorittavaan työhön liittyviä selvityksiä siitä, kuinka paljon nopeammin perehdytetty henkilö pääsee työhönsä urakkavauhtiin, kuin henkilö, jota ei perehdytetä. Vaikka vastaavia selvityksiä ei ole ehkä nykyaikana mahdollista tehdä töiden ja palkkaustapojen monipuolistuttua, kelpaavat nuo selityksen edelleen kertomaan perehdytyksen välittömistä hyödyistä (Helsilä 2009, 48).

Perehdyttämisellä pyritään antamaan oikea kuva organisaatiosta ja auttamaan työntekijää luomaan myönteisiä kokemuksia organisaatiosta ja työtehtävistään (Kauhanen 2003, 146). Uuden henkilön perehdyttäminen organisaatioon ja sen työtapoihin on tärkeä toimenpide, joka hyvin suoritettuna nopeuttaa tulokkaan työtehon nostamisen optimaaliselle tasolle. On tärkeää, että perehdyttäminen suoritetaan mahdollisimman pian ja perusteellisesti. Tällöin vältytään helposti sattuvilta virheiltä, taloudellisilta vahingoilta ja työtaturmilta. (Kauhanen 2000, 83) Perehdyttäminen on palvelus uudelle tulokkaalle, organisaation toiminnan laadun säilyttämiselle ja yrityskuvulle. Sen pitäisi koskea kaikkia rekrytoituja henkilöitä, myös harjoittelijoita, lomittajia, kehittämistehtävänäyön tekijöitä ja uusiin tehtäviin siirrettyjä henkilöitä. Uusien työntekijöiden kohdalla korostuu koko yritykseen perehdyttäminen, kun taas tehtävästä toiseen siirryttäessä painotetaan työtehtäviin perehdyttämistä. (Viitala 2002, 259)

### **2.2.1. Perehdyttämisen määritelmä**

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla perehdytettävä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen toiminta-ajatuksen, liikeidean, työpaikan toimintaperi-



aatteet ja toiminatatavat (yritykseen ja työyhteisöön perehdyttäminen). Oppii tuntemaan työpaikkansa ihmiset: asiakkaat, työtoverit, ja esimiehet (yritykseen ja työyhteisöön perehdyttäminen). Tietää omaan työhönsä kohdistuvat odotukset ja ymmärtää oman vastuunsa työyhteisön toiminnassa, oppii työtehtävänsä ja niihin liittyvät turvallisuusohjeet (työhön perehdyttäminen eli työnopastus). (Kangas & Hämäläinen 2010, 2) Perehdyttämällä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joilla yritys pyrkii saamaan henkilön sopeutumaan mahdollisimman joustavasti uuteen työhön ja työympäristöön (Helsilä 2009, 48). Perehdyttämällä tarkoitetaan kaikkia niitä toimia, joiden avulla henkilö saadaan mahdollisimman pian osaksi organisaatiota, työyhteisöä, sidosryhmiä ja oppimaan omat työtehtävänsä (Österberg 2009, 101).

Perehdyttämällä tarkoitetaan tutustumista johonkin. Tavoitteena on päästä perille jostakin ja tottua johonkin, asiaan, tilanteeseen, olosuhteisiin tai yksityiskohtiin. Työpaikalla puhutaan perehdyttämisestä talon tapoihin. Perehdyttämisen avulla luodaan perspektiiviä. se on keskeisin vaihe toimintaketjussa, joka alkaa työhönotosta ja jatkuu vastaanoton ja alkuohjauksen kautta varsinaiseen työllä oppimiseen. (Räsänen 1994, 234) Perehdyttämällä tarkoitetaan työpaikalla tapahtuvaa vastaanottoa ja alkuohjausta (Juuti & Vuorela 2002, 48). Perehdyttäminen on uuden tulokkaan tukemista siihen saakka, kunnes hän on riittävän varma ottamaan ohjaketket omiin käsiin uudessa tehtävässään (Viitala 2002, 259).

Työnopastus on osa perehdyttämistä. Sen avulla työntekijä oppii konkreettisesti oman työn, minkälaisista tehtävistä se koostuu, millaisia lomakkeita yms. asiakirjoja ja dokumentteja siihen liittyy jne. Työnopastus on tyypillisesti lyhytkestoista. (Borgman & Packalén 2002, 121) Työhön liittyvää valmennusta ja ohjaustyötä kutsutaan perehdyttämisessä työnopastukseksi (Viitala 2002, 261). Työnopastuksella tarkoitetaan järjestelmällistä toimintaa, joka tähtää työtehtävien omaksumiseen ja hallintaan. Työnopastus tähtää työn sisällölliseen hallintaan sekä mahdollistaa itsenäisen työskentelyn. (Juuti & Vuorela 2002, 48)

Parhaimmillaan perehdyttäminen on luonteva tapahtumien ketju, jossa tulokkaan oppimista tuetaan sopivalla vauhdilla ja varmistetaan, että hänen roolinsa organisaatiossa muotoutuu sellaiseksi kuin alkuperäinen tavoite oli (Kjelin & Kuusisto 2003, 163). Osaajien perehdyttämisessä ei ole yleensä kyse epäitsenäisen henkilön kannattelemisesta. Mitä kokeneempi tulokas on, sitä varmemmin hän toimii oma-aloitteisesti roolinsa rakentamisessa. Kyse on

taustatuen antamisesta ja siitä, että työntekijän ja työnantajan yhteisillä toimenpiteillä varmistetaan tavoitteenmukaisen roolin omaksuminen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 173)

### **2.2.2. Perehdyttämistä käsitteleviä säännöksiä**

Työturvallisuuslain 2002 (14§) mukaan työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen:

- 1) työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista;
- 2) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi;
- 3) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta; ja
- 4) työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa.

Perehdyttämiseen, ohjaamiseen tai opastamiseen käsitteleviä muita lakeja ja asetuksia ovat mm: Laki nuorista työntekijöistä 1993 (10§), asetus nuorille työntekijöille erityisen haitallisista ja vaarallisista töistä 2006 (2 ja 5§), asetus pelastustoimesta 2003 (10§), työterveys- huoltolaki 2001 (17§), laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojelutoiminnasta 2006 (26§), elintarvikelaki 2006 (27§) ja alkoholilaki 1994 (§ 21b).

Pelastustoimen asetuksen 2003/787 mukaan pelastussuunnitelmassa selvitetään turvallisuushenkilöstö, sen varaaminen ja kouluttaminen sekä muun henkilöstön tai asukkaiden perehdyttäminen suunnitelmaan. Laissa työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojelutoiminnasta 2006 (26§) työnantajan ja työntekijöiden välisessä yhteistoiminnassa tulee käsitellä mm työsuojeluviranomaisten valvontaan kuuluvassa laissa tarkoitettujen työntekijöille annettavan opetuksen, ohjauksen ja perehdyttämisen tarve ja järjestelyt.

### 2.2.3. Vastuu perehdyttämisen toteuttamisesta

Vastuu perehdyttämisen toteuttamisessa ja vastuuttamisessa on aina esimiehellä tai henkilöstöasiantuntijalla. Perehdyttäjinä toimivien tiedot, taidot ja valmiudet tehtävän hoitamiseen on mietittävä etukäteen. (Österberg 2009, 104) Perehdyttämisestä kantaa päävastuun aina lähin esimies. Apuna hänellä voivat olla erikseen valitut ja koulutetut perehdyttäjät. Myös työtoverit ja muu henkilöstö on valjastettava perehdyttämiseen, sillä uuden työntekijän on tärkeää tutustua eri töiden osaajiin jo heti alussa – ja päinvastoin. (Viitala 2002, 259) Tulokkaan esimies on aina vastuussa perehdyttämisen toteuttamisesta ja käytännön organisoinnista (Kjelin & Kuusisto 2003, 185).

### 2.2.4. Perehdyttämisen tavoite

Perehdyttämisellä tulee luoda oppijalle todenmukainen kuva, sisäinen malli työstä ja työyhteisöstä. Hyvällä perehdyttämisellä varmistetaan ennen kaikkea se, ettei hyvä työntekijä muutu valinnan jälkeen huonoksi työntekijäksi. (Räsänen 1994, 235) Perehdyttämisen pää tavoitteena on oppiminen. Tavoitteet vastaavat mm. seuraaviin kysymyksiin: Mitä tietoja, taitoja, asenteita ja valmiuksia perehdytettävän on tarkoitus oppia, missä ajassa ja miten hyvin? Oppimistavoitteissa voi olla kaikille samoja tai samantapaisia asioita, mutta yksilölliset erot on myös muistettava ottaa huomioon. (Kangas & Hämäläinen 2010, 6) Perehdyttämisen tavoitteena tulee olla taitava työ sekä laadukas tuote tai palvelu (Kauhanen 2000, 141). Perehdyttämisen tarkoituksena on auttaa uutta ja nuorta työntekijää hahmottamaan organisaation kokonaisuus, arvopohja, päätöksentekoprosessit, toimintaketjut yms. seikat, joiden suhteen työntekijä pystyy paikantamaan itsensä ja oman osaamisensa (Borgman & Packalen 2002, 120).

Työnopastuksessa tavoitteena tulee pitää työntekijän kokonaiskuvan hahmottamista yhtä lailla kuin työtehtävien osien hallintaa. Keskeistä on, että hän hahmottaa työnsä merkityksen organisaation tuotannon ja palvelutoiminnan lopputulosten kannalta. (Viitala 2002, 263) Asiantuntija- ja esimiestehtävissä työnopastusta ei juuri tarvita tai sen osuus on hyvin vähäinen. Kaikissa työtehtävissä työnopastusta tarvitaan vähintään työvälineiden käytön opastukseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 234)

### 2.2.5. Perehdyttämisen suunnittelu

Henkilö tuntee olevansa tervetullut taloon vain, jos hänet on huomattu. Uusi työntekijä havaitsee herkästi onko häntä odotettu vai ei. Mikäli ensimmäisenä työpäivänä tulokas huomaa, ettei työtiloja yms. järjestelyjä ole muistettu tehdä, saattaa hänelle syntyä vaikutelma, ettei hän ole tervetullut taloon. (Juuti & Vuorela 2002, 49) Yhteisöllisyyttä tuetaan parhaiten yhteisten oppimis- ja työskentelytilanteiden avulla. Yhteinen tavoite on kytkettävä organisaation arvoihin, strategiaan ja päämääriin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 178)

Perehdyttämisen suunnittelussa kannattaa panostaa sellaisiin muotoihin ja tilanteisiin, jotka antavat mahdollisuuden keskusteluun ja yhteiseen pohdintaan. Erityisen tärkeä teema tietotyöntekijöiden perehdyttämisessä on tarvittavien yhteistyöverkoston luominen. Työtä tarkasteltaessa osana yhteistyöverkosta ja prosesseja kannattaa kiinnittää erityistä huomiota viestintään ja osaamisen jakamiseen. Tulokkaiden vertaisryhmä tarjoaa yhden mahdollisuuden tukiverkostoksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 176) Perehdyttäminen kannattaa suunnitella siten, että se hyödyntää tulokkaan aktiivisuuden pyrkimystä sekä suuntaa häntä itsenäiseen oppimiseen ja oman roolinsa työstämiseen (Kjelin & Kuusisto 2003, 173).

Clarcken tutkimuksessa todetaan määräaikaisten henkilöiden työsuhteen jatkuvuuden pelon aiheuttavan tilanteen, jossa yhteisiin turvallisuustavoitteisiin ei sitouduta yhtä laajasti kuin vakinaisten työntekijöiden keskuudessa. Oppilaitoksissa erityisesti sijaisten käyttäminen ja henkilöstön vaihdokset nostavat esille nämä samat ongelmat. Näin ollen on erityisen tärkeää, että turvallisuus kytketään osaksi perehdyttämistä ja organisaatiokulttuuria. (Clarke 2003; Paasonen 2012, 168)

Koska oppijan oma toiminta ja tilannesidonnaisuus ovat tärkeitä, edellytetään oppimistilanteilta joustavuutta (Mäenpää 1997, 121–128). Hyvin suunnitellussa perehdyttämisessä organisaatio tarjoaa tulokkaalle ympäristön, joka parhaimmillaan tukee hänen perehdyttämistä ja aktiivisuutta monilla eri tavoilla (Kauppi 1993, 74). Suunnittelu on asioiden tietoista ja tavoitteellista pohtimista ennalta. Suunnittelun avulla pyritään vaikuttamaan tulevaisuuteen. Suunnitelmallisuus tuo johdonmukaisuutta ja tehokkuutta kaikkeen toimintaan, myös henkilöstön kehittämiseen ja perehdyttämiseen. Perehdyttämisen suunnittelun lähtökohtana on yrityksen henkilöstöpolitiikka, henkilöstöasioihin liittyvät yleiset periaatteet ja pelisäännöt. (Kangas & Hämäläinen 2010, 6)

Opastus tulee suunnitella huolellisesti. Henkilö tarvitsee opettelua, kokeilua ja toimintaa, jotta hän voisi saada kokemuksia ja oppia kokemuksista. sekä yksin että myös esimiehen kanssa on arvioitava toimintaa, jotta saataisiin tietoa, mitä osataan, mikä meni hyvin ja mitä pitäisi kehittää. Tämän kautta henkilö oppii ymmärtämään yrityksen ja työn vaatimukset ja soveltaessaan jälleen uutta opittua ja oivallettua, hänen tietonsa ja käsityksensä tehtävistä laajenevat. Henkilö on tällöin valmis uuteen toimintaan ja oppimiseen. Opastuksen tulee olla vaiheittaista ja saaduista kokemuksista ja opeista on voitava keskustella opastajan tai esimiehen kanssa. Kysymyksessä on vuorovaikutustilanne. (Helsilä 2009, 49) Perehdyttäminen on vuoropuhelua. Perehdyttämisen edetessä tulokkaan roolin ja äänen tulisi kasvaa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 180) Perehdyttämisen toteuttamiseen ja tuloksen saavuttamiseen panostetaan tietyllä tavalla. Pysyvä kannattavuus ja tehokkuus lähtevät aina siitä, että yksilö haluaa vaikuttaa työpaikalla itseään koskeviin asioihin eli omaan työhönsä ja sen kohteen tuotteen tai palvelun laatuun. (Räsänen 1994, 234)

### **2.2.6. Perehdyttämisen sisältö**

Aivan ensimmäisenä on uudelle työntekijälle opastettava terveelliset ja turvalliset tavat liikkua työmaalla sekä suorittaa työ. Mahdollisten turvalaitteiden käyttö tulee myös opettaa ennen varsinaista työntekoa. (Borgman & Packale'n 2002, 120) Aivan aluksi esimiehen tehtävä on esitellä uusi työntekijä ainakin muutamille lähimmille henkilöille ja laatia tulijan kanssa perehdyttämisohjelma. Siinä sovitaan tulijan tausta huomioiden aikataulu asioille, joihin hän perehtyy, ja henkilöt, joiden kanssa hän keskustelelee asioista. (Viitala 2002, 261) Perehdyttäminen tulee aina aloittaa henkilön vastaanottamisella ja keskustelulla, jossa tavoitteena on keskinäinen tutustuminen ja perehdytysohjelman esittely. Keskustelussa on hyvä tuoda esiin perehdyttämisen aikataulu ja vaihe, jossa tulokkaalta odotetaan itsenäisiä tuloksia. Tulokkaalle esitellään hänen toimenkuvansa ja kerrotaan, mikä hänen roolinsa on yrityksen tavoitteiden ja strategian toteuttamisessa. (Österberg 2009, 102)

Perehdyttämisen sisältö on tärkeä. Yrityksessä kannattaa pohtia, millainen kuva yrityksestä tulokkaalle halutaan antaa. Perehdyttämisen sisällön perussäännöt ovat riittävän kokonaiskuvan antaminen, oikea-aikaisuus sekä konkreettisuus. Perehdyttämisen lopulliseen sisältöön vaikuttavat organisaation arvot, strategia, tavoitteet sekä tulokkaan tehtävä sekä hänen

aikaisempi osaaminen. Perehdyttämisen vaikuttavuutta lisätään, jos sisällön lisäksi tarkastellaan perehdyttämismenetelmiä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 198–199)

Tulevista työtehtävistä riippuen perehdyttämisen laajuus ja syvällisyys vaihtelevat, mutta joka tapauksessa käydään läpi: yritys, sen toiminta-ajatus, visiot, liikeideat ja strategiat sekä menettelytavat (yritysperehdyttäminen), työpaikan henkilöt – ainakin tuleva lähipiiri -, asiakkaat ja päivittäiset työyhteisön pelisäännöt (työpaikan perehdyttäminen), tuleviin tehtäviin liittyvät odotukset, toiveet ja velvoitteet (työhön perehdyttäminen). (Helsilä 2009, 48)

Kangas & Hämäläinen (2006) ovat laatineet perehdyttämisen tarkistuslistan, joka löytyy Työturvallisuuskeskuksen internet sivuilta. Perehdyttäminen on jaettu tarkistuslistassa seuraaviin osa-alueisiin: yritys, sen toiminta ja asiakkaat, yrityksen organisaatio ja henkilöstö, toimintatavat yrityksessä, työsopimus, työsuhteen ehdot, työaika ja työvuorot, palkka-asiat, työsuhteen päättymisen, työterveyshuolto, työpaikan tilat ja työskentely-ympäristö, turvallisuusasiat, omaisuuden suojaus, oma tehtävä, koulutus ja sisäinen tiedottaminen ja muut asiat.

Perehdyttämisohjelma voidaan laatia Österbergin mukaan myös päiväkohtaisin toimenpitein esimerkiksi seuraavasti:

*Ennakkotoimenpiteet:* perehdyttäjän valinta, perehdyttämisohjelman läpikäynti perehdyttäjänä toimivien kanssa, informoiminen uudesta henkilöstä muulle organisaatiolle, työvälineiden hankkiminen ja työtilan valmistaminen, käyttöoikeuksien hankkiminen tarvittaviin tietojärjestelmiin, perehdyttämismateriaalin laatiminen, uuden henkilön vastaanottamiseen valmistautuminen (mm aika ja paikka), muut ennakkoon hoidettavat asiat (esimerkiksi puhelin, käyntikortit, kulkuluvat).

*Vastaanottaminen (1. päivä):* alkukeskustelu, tutustuminen, perehdyttämisohjelmaan tutustuminen ja perehdyttämismateriaalin antaminen, yrityksen vision ja strategian esittely, työntekijän rooli strategian mukaisessa toiminnassa, talon, tilojen ja työtovereiden esittely, tärkeimpien työsuhteeseen liittyvien seikkojen läpikäynti (työaika, ruokailu, tauot, palkanmaksupäivä, menettely sairaustapauksissa jne), tutustuminen omaan työpisteeseen.

*Työhönopastus (2. päivä):* tutustuminen omiin tehtäviin, tutustuminen tietojärjestelmiin, tutustuminen sisäisiin sidosryhmiin (esittely, tapaamisten sopiminen), yrityksen tuotteisiin ja palveluihin perehdyttäminen.

*Työhönopastus (3. päivä):* työnopastaminen jatkuu, tutustuminen ulkoisiin sidosryhmiin (esittely, tapaamisten sopiminen), yrityksen sisäisistä käytännöistä kertominen (liikunta-harrastusmahdollisuudet, kerhotoiminta jne).

*Työhönopastus (4. päivä):* työnopastaminen jatkuu, tapaamisia tärkeimpien yhteistyökumppaneiden kanssa.

*Seuranta:* palautekeskustelu, korjausehdotusten ja – toimenpiteiden korjaus. (Österberg 2009, 108–109)

Viitalan mukaan organisaatioon on käytännöllistä ja työn laatua varmistavaa luoda systemaattinen perehdyttämisjärjestelmä, jota kehitetään ja pidetään jatkuvasti valmiustilassa. Siinä on määriteltävä, että kuka perehdyttää uuden työntekijän, miten ja missä. Yleensä perehdyttämisjärjestelmä sisältää seuraavat osa-alueet: tiedottaminen, vastaanotto ja yritykseen perehdyttäminen, työsuhdeperehdyttäminen ja työnopastus. Perehdyttämisessä tulija tutustutetaan organisaation tavoitteisiin ja toimintatapaan, ulkoiseen toimintakenttään ja tulevaisuuden näkyymiin. Liikeidean sisäistäminen tarjoaa jokaiselle työntekijälle tärkeän sisäisen mallin oman työn taustaksi. Työyhteisön jäseniin tutustuminen sekä toimintatapoihin, tiloihin, järjestelmiin ja käytäntöihin perehdyttäminen ovat seuraavan tason asioita. Perehdyttämisen ytimen muodostaa itse työtehtävä, johon liittyen on selvitettävä muun muassa menetelmät, koneet ja järjestelmät, materiaali- ja informaatiovirrat, häiriöiden korjaaminen sekä työturvallisuus. (Viitala 2002, 260–261)

Yksi perehdyttämisen tärkeä osa-alue on Viitalan mukaan työsuhdetta määrittävien puitteiden läpikäyminen, johon kuuluvat muun muassa: työsopimuksen läpikäyminen ja allekirjoittaminen sekä sen luovuttaminen työntekijälle, työ, työyksikkö ja organisaatio, miten työ liittyy organisaation toiminnan kokonaisuuteen, työajat ja aikataulut, palkkausperusteet ja palkanmaksupäivä, palkanmaksuun liittyvät rutiinit, poissaolosäännökset ym. normisto, jota työpaikassa noudatetaan, ruokailu- ja taukotilat sekä muut sosiaalilat, työterveyshuolto, työsuhde-edut ja virkistyspalvelut. (Viitala 2002, 262)

Viitalan mukaan työnopastus on puolestaan varsinaiseen työhön perehdyttämistä ja opettamista. Siinä huolehditaan siitä, että työntekijä saa riittävä toimintavarmuuden aloittaa uudessa työssään. Tutustumisen kohteena ovat: työpaikan olosuhteet, työympäristö, lähimmät työtoverit ja tuki, työn sisältö, työvaiheet ja työn tekemisen periaatteet, työssä tarvittavien koneiden, laitteiden, tarvikkeiden ja aineiden sijainti, käyttö ja ylläpito, työpaikan siisteyden ja turvallisuuteen liittyvät näkökohdat, toimintaohjeet häiriötilanteissa, työn menestyksellisyysarviointi ja mittarit sekä oppimismahdollisuudet. (Viitala 2002, 262)

Räsänen mielestä työympäristön käsitettä tulisi laajentaa perehdyttämisestä ja työvalmennuksesta puhuttaessa. Hänen mukaan työympäristön tulisi kattaa seuraavat työolot: työpaikan ja työorganisaation ilmapiiri sekä ihmisten välinen kanssakäyminen, työskentelytavat, työmenetelmät, tehtävien sisältö ja töiden järjestely sekä työnjohto, opastus ja valvonta, seuranta ja päätöksentekotavat, työpaikan sijainti, työtilat ja rakenteet sekä kulku- ja viestintäyhteydet, työn organisointi ja työorganisaatio, töiden ja työpaikan suunnittelu sekä osallisuusjärjestelmät. (Räsänen 1994, 235)

### **2.2.7. Perehdyttämismateriaali**

Perehdyttämistä varten laadittu tietomateriaali kannattaa yleensä pitää mahdollisimman vähäisenä. Kaikki perehdyttämisessä käytetty tieto on tärkeää henkilöstölle. Materiaalin suunnittelu kannattaa toteuttaa käytännölliseltä pohjalta. Materiaalin ja välineiden on oltava helppoja tutustua ja käyttää. Miten materiaali päivitetään ja kuka sen päivittää, kannattaa ratkaista jo suunnitteluvaiheessa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206) Ennen kaikkea kannattaa käyttää kaikkea asiakas-, henkilöstö- ja sidosryhmämateriaalia, joka on olemassa. Oleellista on, että tulokas perehtyy siihen materiaaliin ja välineisiin, jotka auttavat häntä omassa työssään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206)

Perehdyttämisessä tarvitaan opastuksen ja keskustelujen ohella myös hyvin suunniteltua itseopiskelumateriaalia, joka voidaan koota kirjalliseksi paketiksi tai itseopiskeluohjelmaksi esimerkiksi seuraavista: yritysesite, vuosikertomus, kirjallinen toiminta-ajatus ja liikeidea(-t), henkilöstö-, henkilöstön kehittämis- ja tiedotuspolitiikan periaatteet, henkilökunta- ja asiakaslehdet, tiedotteet, tuote- ja palveluesitteet, työsäännöt ja turvallisuusohjeet, tervetuloa taloon – esite, jossa on selvitetty esimerkiksi työterveyspalvelut, poissaolokäy-



tännöt, henkilökuntaedut jne. (Viitala 2002, 262) Yritysperehdytyksen tukena ovat mm. tervetuloa taloon -oppaat, toimintakertomukset, henkilöstölehdet, yritysesitteet, video- ja dvi-ohjelmat, internet ja intranet (Kangas & Hämäläinen 2010, 2).

Yritystä koskevaa tietoa kerätään yrityksen omille www-sivuille, tietojärjestelmiin ja intranetiin. Www-sivuilla tieto on kaikkien käytettävissä, kun taas intranetissä on yrityksen oman henkilökunnan kerätty sisäistä tietoa. (Österberg 2009, 109) Intranet on erittäin tehokas henkilöstöviestinnän väline, jota kannattaa hyödyntää myös perehdyttämisessä. Intranetin lisäksi tarvitaan vuorovaikutukseen perustuvaa keskustelua ja ohjausta. Intranet on parhaimmillaan erittäin tehokas apuväline perehdyttämisen toteuttamisessa. Intranet on kätevin sijoituspaikka käytäntöä koskevalle tiedolle, jota tulokkaan ei tarvitse muistaa ulkoa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206–212)

Intranetin hyödyntämistavat voidaan jakaa kuuteen osittain limittaiseen ryhmään: tiedottaminen; tietoarkisto ja käsikirjasto, viestintä ja vuorovaikutus, ryhmäkeskusteluohjelmat ja viestintäfoorumit, oppimisympäristö; verkko-oppiminen, henkilöstöprosessit (koulutus, palkitseminen, uraohjaus, rekrytointi, perehdyttäminen), johtamisen apuvälineet (lomakkeet, prosessikuvaukset, ohjelmistot) ja henkilöstöhallinto (raportit ja rekisterit). (Kjelin & Kuusisto 2003, 207–211)

Perehdyttämisen oheismateriaalin tekeminen vie aikaa, mutta toisaalta se säästää varsinaisen perehdyttämiseen tarvittavaa aikaa. Esimerkiksi kirjallisesta tai sähköisestä aineistosta (Tervetuloa taloon -opas, turvallisuusohjeet jne.) on paljon hyötyä. Tulokas voi tutustua asioihin etukäteen ja myöhemmin hän voi kerrata asioita omatoimisesti oheismateriaalin avulla. (Kangas & Hämäläinen 2010, 7) Oheisaineistoa suunniteltaessa ja sitä tehtäessä kannattaa sopia, että kuka tarkistaa aineiston ajan tasalle ja kuinka usein. Kaikkiin tuotoksiin tulee merkitä valmistuspäivämäärä, sillä uudet ja vanhat versiot sekoittuvat muutoin helposti keskenään. (Kangas & Hämäläinen 2010, 7)

Varasuunnitelma yllättäviin tilanteisiin esimerkiksi perehdyttäjän sairastumiseen, on syytä miettiä etukäteen. On hyvä pohtia, että kuka hoitaa tuolloin kunkin osa-alueen ja miten yllättävä tilanne vaikuttaa perehdyttämisohjelman eteenpäin viemiseen. (Österberg 2009, 105) Suunnitteluun sisältyy myös varasuunnitelmien tekeminen yllättävien tai muuten poikkeuksellisten tilanteiden varalle. Esimerkiksi seuraaviin tilanteisiin on syytä varautua:

Kuka ottaa tulokkaan vastaan, jos esimies ei pääsekään paikalle, kuten oli sovittu? Kuka on perehdyttäjän sijainen perehdyttäjän ollessa lomalla tai mahdollisesti sairastuneena? Millaiset valmiudet työyhteisössä on hoitaa tulokkaan perehdyttäminen, jos suunnitellun kolmen päivän sijaa aikaa onkin vain yksi päivä? Miten perehdytetään ”pikasijainen”, jos varatun kahden tunnin sijaan aikaa on vain puoli tuntia. (Kangas & Hämäläinen 2010, 7)

### **2.2.8. Perehdyttämisen toteuttaminen**

Moni uuteen työpaikkaan tuleva henkilö jännittää uutta työpaikkaa sekä uusia työkavereita. Onkin syytä tarjota rauhallinen lasku arkeen. Ystävällisyyttä ei voita koskaan mikään, mutta juuri tässä tilanteessa sille on erityinen tilaus. (Juuti & Vuorela 2002, 49) Jos perehdyttämisen halutaan olevan tärkeällä sijalla yrityksessä, niin työyhteisön jäsenille pitää osoittaa sen hyödyt. Hyödyt täytyy osoittaa organisaation ja tulokkaan lisäksi myös perehdyttäjälle itselleen. Miksi perehdyttäjän kannattaa uhrata aikaa tulokkaalle? Miksi jaan hänelle osaamistani ja tietoaani? (Kjelin & Kuusisto 2003, 242)

Vähänkin suuremman yrityksen kannattaa systematisoida perehdyttämistoiminta, määrittää perehdyttäjät ja varmistaa perehdyttämisen onnistuminen. Vaikka jokainen ottaa vastaan vain rajallisen määrän tietoa kerrallaan, kannattaa henkilölle antaa omakohtaista tutustumista varten yritykseen liittyviä kirjallisia aineistoja kuten vuosikertomuksia, tiedotteita, tuote-esitteitä ja normaaliin toimintaan liittyviä ohjeistoja (esim. mahdolliset työsäännöt, turvallisuusohjeet, hallinnolliset menettelytavat jne.). Suullista vuorovaikutustilannetta ei voida kuitenkaan korvata kirjallisella materiaalilla. (Helsilä 2009, 48) On tärkeää, että yrityksessä on selkeät ohjeet sekä riittävä opastus perehdyttäjille. Ohjeissa on syytä määritellä mm. perehdyttäjän vastuut ja tehtävät, millaiset valmiudet heillä tulee olla tehtävään, miten heidät on koulutettu ja koulutetaan sekä mikä osuus perehdyttämisestä ja työnopastuksesta on esimiehillä ja mikä muilla työtovereilla. (Kangas & Hämäläinen 2010, 6)

Perehdyttäminen pitäisi aloittaa jo valintamenettelyvaiheessa, minkä voi nähdä myös yrityskuvamarkkinointina. Hakijoille annetaan tietoa työpaikasta ja työstä jo haastatteluvaiheessa. Valinnasta ilmoitetaan yleensä puhelimitse, jolloin on tärkeää keskustella lisää työsuhteen aloittamisesta ja työn yksityiskohdista. Vielä parempi on, jos valittua työntekijää pyydetään käymään tulevan esimiehen luona mahdollisimman pian valintatilaisuuden jälkeen, jolloin hänen kanssaan on mahdollista keskustella henkilökohtaisesti työsuhteen al-

kamisen liittyvistä käytännön asioista ja antaa ennakkoon tutustuttavaksi materiaalia yrityksestä sekä mahdollisesti myös työhön liittyvää aineistoa. Mitä paremmin työntekijä voi valmistautua työhönsä jo ennen perehdyttämisvaihetta, sitä tehokkaammin hän pääsee alkuun. Odotusaikahan voi irtisanomisaikojen vuoksi muodostua kuukausienkin mittaiseksi. (Viitala 2002, 260)

Perehdyttäminen tulee hoitaa siten, että se: turvaa organisaation ja työyhteisön toiminnan laadun, luo myönteisen asenteen ja tulokkaassa että vastaanottavassa joukossa, auttaa pääsemään työtehtäviin kiinni mahdollisimman tehokkaasti, muokkaa vuorovaikutuksen ja yhteistyön maaperää, tarjoaa työntekijöille mahdollisuuden onnistumiseen, antaa kokonaiskuvan organisaatiosta ja työn liittymisestä siihen, lisää työmotivaatiota ja kiinnostusta alaa kohtaan. (Viitala 2002, 260) Perehdyttävälle on taattava heti alkuvaiheessa pääsy kaikkeen siihen sähköiseen tietoon, jota hän perehtymisessään tarvitsee. Hän tarvitsee opastuksen, mistä tietoa on saatavilla, aikaa tiedon etsimiseen ja siihen tutustumiseen. (Österberg 2009, 109)

Nykypäivän kiireisessä organisaatiossa yksi mahdollisuus on suunnitella kartta tai perehdyttämiskortti, jonka kanssa perehdyttävä suunnistaa melko itsenäisesti ensimmäisten viikkojen aikana eri henkilöiden luona tutustumassa talon asioihin. Tämä edellyttää hyvää integrointia ja tiedon kulkua, niin että kaikki voivat valmistautua omiin tapaamisiinsa uuden työntekijän kanssa. Tällainen perehdyttäminen vahvistaa uuden työntekijän itsenäisyyttä ja oma-aloitteisuutta heti alusta alkaen. Esimiehen on kuitenkin tärkeää olla aina tavoitettavissa ja osoittaa siten kiinnostuksensa. (Viitala 2002, 261)

Keskeistä on herättää tulokas tajuamaan itsensä ja työtoverinsa ihmisiksi, jotka tekevät tulosta tietyssä ympäristössä sekä vaikuttavat siihen. Hänelle kerrotaan osuutensa työn tulokseen ja käytännön keinot tehdä tulosta. Häneltä pyritään poistamaan pelot ja epäluulot työtä, esimiehiä ja työtovereita kohtaan sekä osoitetaan hänen työpanoksensa tarpeellisuus työyhteisölle. Hänelle luodaan turvallisuudentunne sekä osoitetaan, että hänen työpanoksensa liittyy laajempiin kokonaisuuksiin. Hänet tutustutetaan työpaikan sääntöihin, oikeuksiin ja velvollisuuksiin sekä muihin toimintatapoihin. Hänelle luodaan mahdollisuus asennoitua myönteisesti työyhteisöä ja työkavereita kohtaan. Häntä autetaan paneutumaan uusiin oloihin ja hänen ammatillista kehittymistä edistetään. Häntä valmennetaan ajattelemaan tuloksia ja kantamaan itse vastuuta työstään sekä luomaan avoimet ja luottamukselli-

set vuorovaikutussuhteet esimiesten lähimpien kanssa. Samalla häntä opastetaan jatkuvaan oman työn ja itsensä kehittämiseen. (Räsänen 1994, 235)

Perinteinen perehdyttäminen on hyvin hoidettuna erinomainen saavutus, mutta uudistuva perehdyttäminen hyödyntää perehdyttämistilannetta kattavammin organisaation tavoitteiden tukemiseen. Uudistuva perehdyttäminen ei ole perinteistä perehdyttämistä korvaavaa, vaan sitä täydentävä näkökulma. Uudistuvan perehdyttämisen työskentelymuodoissa painotetaan organisaation oppimista tukevia ja organisaation tavoitearvojen mukaisia työskentelytapoja. Oppimista tukevat sellaiset organisaation toimintamuodot, jotka edistävät oman toiminnan tarkastelua, tiedon jäsentämistä ja vuorovaikutusta. Oppimista tukevalle ilmapiirille on keskeistä virheiden hyväksyminen ja vuorovaikutus. (Kjelin & Kuusisto 2003, 169) Hyvän perehdyttämisen olennainen piirre on keskustelu. Pohdinnalla ja palautteella on keskeinen merkitys (Mäenpää 1997, 44). Vain erilaiset keskustelutilanteet tarjoavat tulokkaalle mahdollisuuden tarkentaa käsitystään itsestä työstä ja organisaatiosta (Kjelin & Kuusisto 2003, 171).

Räsänen mukaan työvalmentajan kannattaa kysyä itseltään seuraavat kysymykset, kun hän perehdyttää uutta oppijaa: Kohtelenko oppijaa tulevana työyhteisön jäsenenä vai tulevana myllytyksen uhrina? Teenkö organisaation filosofian täysin selväksi uudelle työntekijälle? Annanko heti tukea ja opastusta, ja miten saan oppijassa aikaan myönteisiä tunteita? Selvitänkö hänelle työpaikan tärkeimpänä tiennäyttäjänä, miten voi lähestyä toisia työtovereita, mitä esteitä on ja miten niistä selvitään, mitä erikoisuuksia organisaatiossa esiintyy ja miten niihin reagoidaan? Kuuntelenko oppijan ensireaktioita ja kysymyksiä lisätäkseen ohjaukseni, tukeni, neuvontani, valmennukseni ja tilannearviointini tarkkuutta ja vaikutteellisuutta? Arvioinko perehdyttämiseni vaikutusta, ja oliko minulla mitään opittavaa siitä? Kesytinkö oppijan vai varustinko hänet pitkäaikaiseen työsuhteeseen antamaan vastuullisen työpanoksen yritykseen? (Räsänen 1994, 236–237)

### **2.2.9. Perehdyttämisen aikataulu**

Perehdyttäminen on prosessi, joka alkaa ensimmäisistä kontakteista tulokkaan ja organisaation välillä. Vaikeampaa on määritellä, että milloin perehdyttäminen loppuu. Prosessiin liittyy aina muutos, joka alkaa jostakin tilasta ja päättyy toiseen tilaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14) Perehdyttämisen laajuuteen ja syvyyteen vaikuttavat oleellisesti henkilön tuleva

rooli, ammatillinen osaaminen, työkokemus ja ikä (Österberg 2009, 102). Hyvällä perehdyttämällä voidaan tukea uuden henkilön sitoutumista organisaatioon ja tehtävään: kaksi ensimmäistä viikkoa ovat asenteiden kannalta erittäin keskeisiä (Viitala 2002, 261). Perehdyttämisen laajuus riippuu tulevista työtehtävistä ja työsuhteen pituudesta. Lyhyisiin sijaistuksiin, harjoittelijaksi tai kesätyöntekijäksi tulevien perehdyttämiseen on käytettävissä vain vähän aikaa, joten sen tulee sisältää vain työn kannalta kaikkein oleellisin tieto. (Österberg 2009, 102)

Lyhimmillään perehdyttämisjakson kesto on yleensä sama kuin koeaika. Työn hallitseminen ja asettuminen uuteen organisaatioon kestää tietotyössä yleensä vähintään puoli vuotta. Useimmat asiantuntijatehtävissä olevat kokevat olevansa perehdyttämisvaiheessa koko ensimmäisen vuoden ajan. Perehdyttämisen päättymiseen on vaikeaa antaa yksiselitteistä vastausta: silloin, kun perehdyttämisen tavoitteet on saavutettu. Eräs Kjelin & Kuusiston haastattelema henkilö kertoi perehdyttämisen olevan loppumassa, kun tulokas esittää yhä enemmän kysymyksiä, joihin organisaatiossa ei enää osatakaan vastata (Kjelin & Kuusisto 2003, 205).

### **2.2.10. Onnistunut perehdyttäminen**

Perehdyttäminen, mutta erityisesti työnopastuksen toteutus ovat erotelleet hyvät yritykset vähemmän hyvistä. Myöhemmin uhratut merkittävätkään koulutuspanokset eivät anna täyttä hyötyä, jos valmennukseen tulee vähän motivoituneita, turhautuneita henkilöitä, jotka kokemuksesta tietävät, kuinka mitätön merkitys yritykselle on uudella, vaihtoehtoisella tiedolla. Monen kohdalla aikaisempien kokemusten perusteella yrityksestä tai sen esimiehistä muodostettujen käsitysten muuttaminen on erittäin vaikeaa. Ehkä se voi korkeintaan onnistua kriisitilanteessa, jolloin muutos tapahtuu pakonomaisissa olosuhteissa. (Helsilä 2009, 50) Yrityskuva on mielikuva yrityksen henkilöstöstä, palveluista ja tuotteista. Mielikuvan muuttaminen on vaikeaa, jos henkilö on saanut yrityksestä negatiivisen kokemuksen, se säilyy mielessä pitkään. Ei ole yhdentekevää miten perehdyttäminen hoidetaan. Hyvin hoidettu perehdyttäminen on yksi mahdollisuus positiivisen yrityskuvan luomisessa. (Österberg 2009, 104)

Hertzbergin motivaatiohygieniateoria käsittelee ihmisten työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä. Tämän teoreettisen mallin mukaan ihmisten motivaatioon vaikuttavat positiivi-

sesti tunnustukset työstä, uramahdollisuudet ja vastuu. Tyytymättömyyttä aiheuttavat työympäristöön liittyvät tekijät, kuten turvattomuus ja huonot työskentelyolosuhteet. Nämä hygieniatekijät aiheuttavat kielteistä asennoitumista ja vaikuttavat sitä kautta työpanokseen. Henkilöstöjohtamisen eri osa-alueissa, kuten rekrytoinnissa, perehdyttämisessä, päivittäisjohtamisessa ja suorituksen seurannassa tulisi huomioida turvallisuuteen liittyvät tekijät. (Paasonen 2012, 73) Työhön perehdyttämisen kokonaishyötyjen arviointi on lähes mahdoton tehtävä. Hyvästä työmotivaatiosta ja työssä viihtymisestä syntyviä säästöjä on käytännössä mahdotonta laskea tarkasti, vaikka ne voidaanakin karkeasti arvioida. (Kauhanen 2003, 147)

Korkeimman tason organisaatiossa huomioidaan turvallisuustoiminnassa niin ihmiset kuin tekniikkakin. Erilaiset toimenpiteet ja suunnitelmat on toteutettu järkevästi sekä sidosryhmien kanssa tapahtuva yhteistoiminta on koordinoitua. Tällaisessa organisaatiossa pyritään oppimaan virheistä ja läheltä piti-tilanteista. Organisaatiossa on siten omaksuttu turvallisuuden jatkuvan kehittämisen merkitys osana ydintoimintaa. Henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa turvallisuustasoon. Heitä koulutetaan ja perehdytetään sekä kannustetaan uusiin ideoihin, koska siten voidaan vaikuttaa asenteisiin ja käyttäytymiseen. (Paasonen 2012, 93)

Hyvin toteutetun perehdyttämisen seurauksena syntyvät luontevat suhteet esimieheen, työtovereihin, alaisiin ja luottamushenkilöihin. Lisäksi perehdyttäminen poistaa jännittyneisyyttä ja tutustuttaa työympäristöön. Työpataturmien ja turhien virheiden määrä vähenee. Perehdyttäminen on hyvä alku työssä viihtymiselle ja työn ilon kokemiselle. (Juuti & Vuorela 2002, 49–50)

Perehdyttäminen on tärkeää monestakin syystä. Sen avulla uusi työntekijä oppii työtehtävänsä nopeammin kuin ilman perusteellista perehdyttämistä ja kaiken lisäksi vielä oikein. Virheet vähenevät ja niiden korjaamiseen käytetty aika säästetään. Usein virheiden korjaamiseen kuluu useammankin työntekijän työaikaa, joten asialla on merkitystä. Koko työyhteisöä hyödyttää se, ettei uusiin tehtäviin tullut henkilö keskeytä moneen kertaan muiden työtä. (Österberg 2009, 101)

Perehdytettävä tuntee olonsa turvalliseksi uusien tehtäviensä alkutaipaleella, kun tietää saavansa perinpohjaisen opastuksen. Turvallisuusriskit vähenevät, kun perehdytettävälle kerrotaan työpaikan vaaralliset kohteet. Aloittelijaltahan puuttuu turvallisen työskentelyn

perustiedot ja -taidot. Hyvin hoidettu perehdyttäminen vaikuttaa positiivisesti perehdytettävän mielialaan ja sitouttaa hänet nopeammin yrityksen ja työyhteisön tulosta tekeväksi jäseneksi. (Österberg 2009, 101–102)

Jos perehdyttämistä ei tehdä tai se tehdään ohimennen, kuluu sekä uuden että vanhojen työntekijöiden energiaa hukkaan. Tuloksena voi olla turhautuminen ja aihe myöhemmille henkilöriiriidoille. Perehdyttämisen laiminlyönnin seurauksena saattaa olla vähältä piti - tilanteiden ja virheiden lisääntyminen. Tapaturmat saattavat lisääntyä, työn laatu kärsii, poissaolot lisääntyvät. Rahaa ja aikaa kuluu turhaan siihen, että kerran tehtyjä asioita tehdään uudelleen. Perehdyttämistä ja työnopastusta voidaan verrata riihikuivan rahan tallettamiseen pankkiin korkeakorkoiselle tilille. (Borgman & Packale'n 2002, 120–121) Hyvällä perehdyttämisellä voidaan tukea uuden henkilön sitoutumista organisaatioon ja tehtävään: kaksi ensimmäistä viikkoa ovat asenteiden kannalta hyvin keskeisiä. Laajemmin voidaan ajatella, että perehdyttämisellä turvataan laatua ja tuottavuutta sekä lisätään henkilöstön pysyvyyttä, myönteistä asennetta ja työturvallisuutta. (Viitala 2004, 261)

Hyvin hoidettu perehdyttäminen luo vahvan pohjan työn tekemiselle ja työyhteisölle. Perehdyttämisen avulla pyritään myös luomaan myönteistä asennoitumista työyhteisöä ja työtä kohtaan sekä sitouttamaan perehdytettävä työyhteisöön. Perehdyttämisen avulla perehdytettävä oppii työnsä nopeasti ja oppii sen heti oikein. Mahdollisten virheiden määrä vähenee, ja samoin vähenee virheiden korjaamiseen tarvittava aika. Perehdyttämisellä on mahdollisuus vähentää uusille tehtäville aloitteleville työntekijöille yleisesti sattuvia tapaturmia ja onnettomuuksia. Poissaolot ja vaihtuvuus vähenevät hyvän perehdyttämisen seurauksena. Hyvä laatu ei maksa paljon, mutta huono laatu virheineen maksaa aina. Kun perehdyttäminen hyvin ja kuten etukäteen on sovittu, ylin määräisiä kustannuksia ei tule. Perehdyttäminen vaikuttaa myös yrityskuvaan. (Kangas & Hämäläinen 2010, 4-5)

### **2.2.11. Perehdyttämisen seuranta, arviointi ja parantaminen**

Yrityksessä on kerättävä tietoa perehdyttämisen toimivuudesta. Seurannasta tulee saada sellaista tietoa, jonka avulla voidaan yksinkertaisesti ja luotettavasti arvioida perehdyttämisen toteutumista ja siitä saatavaa hyötyä. Perehdyttämisen toteutumista mitataan tavallisesti asennemittareilla. Mitataan tulokkaan kokemaa mielihyvää, mutta arviointia on lähestyttävä myös organisaation tavoitteiden näkökulmasta. Perehdyttämisen mittaamisen ensimmäi-

sen haasteen muodostaa se, että tulokkaan mielihyvän aikaansaamisen lisäksi tulee saavuttaa tulokkaan oppimiselle ja organisaation uudistumiskyvylle asetetut tavoitteet. Toinen ongelma on se, että tulokkaan ja organisaation näkökulmasta katsottuna sana ”perehdyttäminen” ymmärretään eri tavalla. Perehdyttäminen saatetaan ymmärtää vain erikseen nimetyiksi tilanteiksi ja tilaisuuksiksi. Tulokas saattaa olla tyytyväinen näihin perehdytysjärjestelyihin, mutta työn sisältö ja tavoitteet ovat jääneet epäselviksi. Onko tuolloin perehdyttämisessä onnistuttu? (Kjelin & Kuusisto 2003, 245) Joskus on vaikea löytää perusteluja sille, miksi perehdyttäminen olisi tärkeämpää kuin jokin muu huomiota vaativa tehtävä. Parhaiten tämä toteutuu, kun perehdyttämisen seurannan toteuttamisesta saadaan sellaista tietoa, joka todentaa perehdyttämisellä saavutettuja hyötyjä ja tuloksia. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195)

Kun työpaikoissa tehdään perehdyttämissuunnitelmia ja – ohjelmia, samalla suunnitellaan myös, miten oppimista seurataan ja miten se varmistetaan (Kangas & Hämäläinen 2010, 7). Arvioinnilla ja seurannalla on kaksi tehtävää: tulokkaan oppimistulosten ja organisaation perehdyttämisjärjestelmän toimivuuden arviointi. Oppimistulosten arvioinnissa on tärkeää päästä laadulliseen keskusteluun. Perehdyttämisjärjestelmä arvioinnissa tarkastellaan organisaation vastuunhenkilöiden ja tulokkaan omaa toimintaa. Alkuvaiheen tiiviin perehdyttämisjakson jälkeen ei pidä unohtaa, että tulokas on edelleen perehtymässä organisaatioon. Säännölliset esimerkiksi kerran kuussa pidettävät yhteiset arviointi- ja palautekeskustelut tukevat tulokasta alun perehdyttämisen jälkeen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 189–245)

Perehdyttämisen onnistumista voidaan seurata varsin hyvin haastattelemalla ja lomakekyselyin. Suurissa organisaatioissa perehdyttämisen seuranta on luontevaa kytkeä perehdyttämisen seuranta osaksi työyhteisötutkimusta. Myös laadullista tietoa voidaan kerätä esimerkiksi kokoamalla tulokkaat yhteen ja keskustelemalla heidän kanssaan. Perehdyttämisen kehittäminen kytkeytyy vahvasti osaksi johtamisen kehittämistä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 246)

### **2.2.12. Perehdytettävä**

Uusi oppija on aina työyhteisön tärkein henkilö. Pohjimmiltaan hän ei ole riippuvainen työyhteisöstään, vaan työyhteisö on riippuvainen hänestä. Uusi oppija ei ole oppivan organisaation toimintaa häiritsevä tekijä, vaan oppivan organisaation tarkoitus, Kun oppijaa



autetaan opettamalla, hän auttaa työyhteisöä. Oppijalle kannattaa luoda myönteinen ja onnistunut työhön suuntautumisen kierre. (Räsänen 1994, 236)

Perehdyttämisen yksi tärkeimpiä tehtäviä on työyhteisön tapojen ja ammattiroolin opettaminen eli sosiaalistaminen. Tulokasta testataan ja hänelle opetetaan, mitä organisaatiossa arvostetaan ja mitä ei. Kun tulokas on sisäistänyt työyhteisön arvoja, hyväksytään hänet työyhteisön jäseneksi. Ellei tulokas täytä perusvaatimuksia, hänet hylätään tavalla tai toisella. (Kjelin & Kuusisto 2003, 124) Työntekijän energia ja motivaatio ovat korkeimmillaan, kun uusi työntekijä aloittaa uudessa työpaikassa. Motivointi ei ole yleensä ongelma perehdyttämistilanteessa. Perehdyttämisvaiheen tavallinen ongelma on usein, että tulokas haluaisi uudessa roolissaan osalta jo ennen kuin on oppinut. Tätä pyrkimystä vahvistaa entisestään suorituspaine, jota uusi työntekijä tuntee. Perehdytettävälle on annettava aktiivinen rooli perehdyttämisessä. Tulokkaan tulisi osallistua vähintään tavoitteiden ja sisältöjen määrittämiseen. Lisäksi perehdytettävän tulee itse rakentaa ja tuottaa omaa perehdyttämistään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 172–173)

### **2.2.13. Perehdyttäjä**

Varsinaiset perehdyttäjät on valittava huolellisesti. Ensivaikutelman luojien vastuu on suuri: heillä on suuri merkitys sille, miten uusi työntekijä kokee uuden työpaikkansa ja oman merkityksensä omassa työyhteisössä. (Viitala 2002, 260) Hyvä perehdyttäjä on kohtuullisen kokenut työntekijä, joka pitää omasta työstään. Perehdyttäminen kannattaa nimetä vain muutamien henkilöiden tehtäväksi. Suurimmat edut savutetaan sillä, että koko työyhteisö osallistuu perehdyttämiseen vuorollaan. Perehdyttäjän valinnassa kannattaa ottaa huomioon myös perehdyttäjän tehtävä ja suhde tulokkaaseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195)

Mitä perehdyttäjiltä ja työnopastajilta odotetaan? Hyvän ammattitaidon lisäksi vähintään yhtä tärkeää on opastajan hyvä motivaatio ja myönteinen asenne opastamiseen ja opastettaviin. Näiden lisäksi tarvitaan opettamistaitoa ja taitoa saada erilaiset oppijat oppimaan. (Kangas & Hämäläinen 2010, 6) Opastuksen hyvyys ei niinkään riipu opastajan opetustaidoista, vaan siitä, että hän etenee opastuksessaan sopivalla tahdilla ja esittää asiat havainnollisesti sekä on itse innostunut esittämään asioita. Into tarttuu ja opastettava henkilö saa hyvän kuvan työstä ja sen suorittamisen erityispiirteistä. (Juuti & Vuorela 2002, 50) Hyvän perehdyttäjän ominaisuuksia Kjelin & Kuusiston mukaan ovat esimerkiksi: on hyvin peril-

lä työpaikan arkikäytänteistä, osaa käyttää työvälineitä monipuolisesti, tuntevat ihmiset ja on oman ammattinsa kautta tottunut ajattelemaan asioita muiden näkökulmasta (Kjelin & Kuusisto 2003, 193). Perehdyttäjän omalla mielenkiinnolla ja halulla tehtävää kohtaan on suuri merkitys perehdyttämisen onnistumisen ja tulokkaan tervetulleeksi tuntemisen kannalta. Perehdyttäjäksi on hyvä valita tehtävään halukkaita, ammattitaitoisia työntekijöitä. Sellainen henkilö, joka ei ole ollut itsekään kovin kauan talossa ja jolla perehdyttäminen on hyvässä muistissa, on usein sopiva myös toisen perehdyttäjäksi. (Österberg 2009, 105)

Mitä vähemmän tulokkaalla on työkokemusta ja ammatillista osaamista, sitä tärkeämpään rooliin nousevat tulokkaan ohjaaminen ja osaamisen siirtäminen. Tällöin perehdyttäjän on hyvä olla saman alan kokeneempi ammattilainen. Perehdyttäjän rooli on toimia tukihenkilönä ja peilinä työympäristössä sekä yhteistyöverkossa. Ihannetapauksissa organisaatiossa vallitsee vahva yhteisen vastuun tunne ja koko työyhteisö osallistuu perehdyttämisen toteuttamiseen luontevasti. (Kjelin & Kuusisto 2003, 163–186)

Keskeisin hyvän perehdyttäjän ominaisuus on kiinnostus auttamiseen ja opastamiseen. Perusymmärrys aikuisen oppimisen tavoista auttaa. Hyvä perehdyttäjä luo ensin kokonaiskuvan ja kertoo perehdyttämisen alussa, mitä on suunnitellut, mitä asioita aikoo käydä läpi ja miten sen tekee. Perehdyttämisen jaksottaminen on tärkeää. Parhaimmillaan tulokas saa opastusta ja tukea sitä mukaa, kun tilanteet niin vaativat. Hyvä perehdyttäjä luo suhteen perehdytettävään ja hänellä on tuntuma perehdytettävän oppimisen tarpeeseen. Keskeistä on myös kyky pystyä kertomaan asioista yksinkertaisesti. Toimivan vuorovaikutussuhteen aikaansaamiseksi kyky kuunteluun on tärkeää. Hyvä perehdyttäjä luo tilanteita, jotka antavat tulokkaalle mahdollisuuden oman toiminnan ja omien käsitysten arviointiin sekä asioiden tarkasteluun eri näkökulmista. Osa perehdyttäjän osaamista on aistia, milloin perehdyttäminen on loppumassa. Taitava perehdyttäjä tiedostaa, milloin on aika siirtyä pois perehdyttäjän roolistaan ja viestittää perehdyttämisen loppumisesta tulokkaalle kuitenkin hylkäämättä tätä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 196–197)

Esimiehen tavoite perehdyttäjänä on varmistaa tulokkaan työn kytkeytyminen strategiaan, kartoittaa hänen osaamisensa sekä luoda edellytyksiä keskinäiselle yhteistyölle. Esimiehen perehdyttämisen taidot ovat hänen johtamisen taitoja. (Kjelin & Kuusisto 2003, 189) Organisaatioon voidaan esimiehen lisäksi nimetä perehdyttäjä, jota kutsutaan kummiksi tai

tutoriksi. Kummi tai tutor auttaa tulokasta selviämään arkipäivästä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 193)

#### **2.2.14. Mentorointi**

Mentorointi sanan alkuperä juontaa Kreikan mytologiaan. Tarun mukaan Troijan sodan sotapäällikkö Odysseus pyysi ystäväänsä, Mentoria, toimimaan poikansa tukijana, opastajana ja kasvattajana sillä aikaa, kun hän itse oli sotarekillä. (Borgman & Packale´n 2002, 119) Mentorointi muistuttaa oppipoika-mestari – asetelmaa, jossa kokenut työntekijä siirtää osaamistaan nuoremmalle ammatinharjoittajalle. Mentorointi ei ole työhönopastusmenetelmä, vaan se on työskentelymuoto, jonka avulla yksilö voi kehittää työnsä hallintaa, itsetuntemusta ja selkiyttää oma ammatti-identiteettiään. Mentori voi kysyä, kuunnella, opastaa, neuvoa sekä auttaa asettamaan tavoitteita. Mentorilla on yleensä laajempi ja syvällisempi työkokemus kuin tulokkaalla. (Kjelin & Kuusisto 2003, 228)

Mentoroinnissa on kyse ohjauksesta ja tuesta, jota osaava, kokenut ja arvostettu henkilö (seniori) antaa kehityshaluisille ja – kykyisille nuoremmille työntekijöille. Toiminnassa on tärkeää, että mentorin (ohjaajan) ja aktorin (ohjattavan) henkilökemiat sopivat yhteen. Toiminta on vapaaehtoista ja yleensä ohjaus sekä neuvonta tapahtuvat ilmaiseksi. Sopimuksen toiminnasta tekevät mentori ja aktori keskinäisellä sopimuksella. (Borgman & Packale´n 2002, 119)

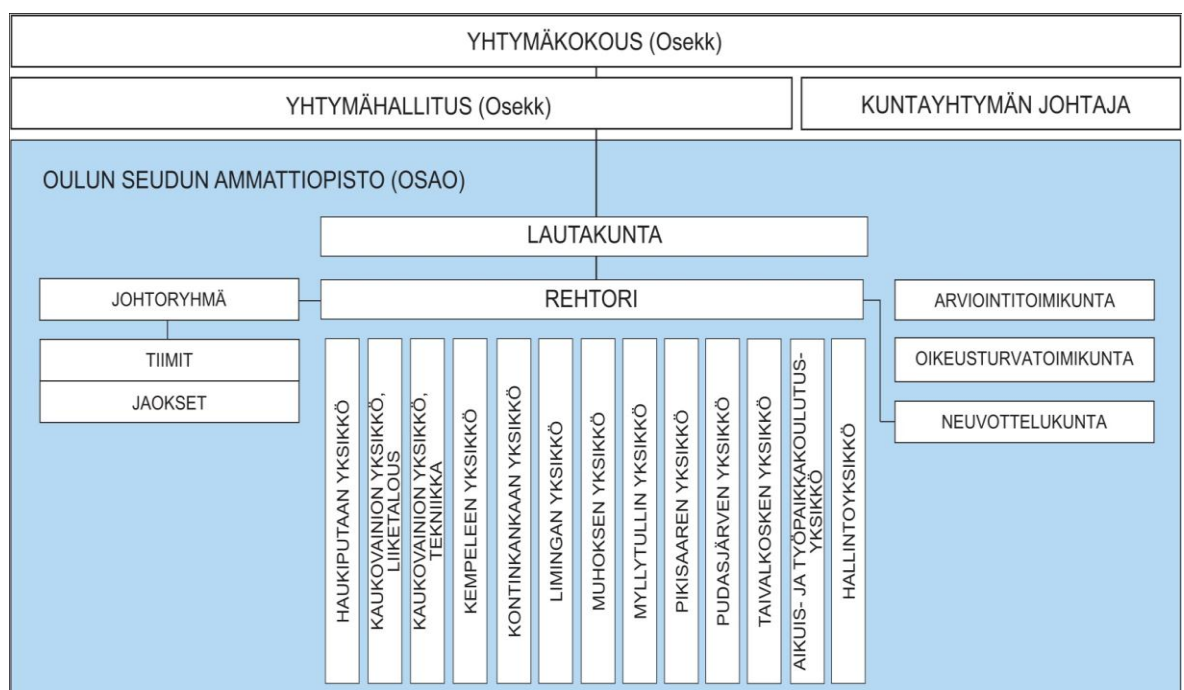
Hyvin hyödyllinen tapa erityisesti opitun ja koetun siirtoon yrityksessä on mentorointi. Jos halutaan todella siirtää kokemukset seuraajalle tai vaikkapa yleisemmässä muodossa siirtää oma kokemus vastaavanlaista uraa tekeväälle henkilölle, menettelyä nimitetään mentoroinniksi. Siinä keskenään sovittujen pelisääntöjen puitteissa ”mestari ja oppipoika” käyvät systemaattisten tapaamisten puitteissa läpi kaikkea sitä mikä on jäänyt hiljaisena tietona mestarille ja mikä voi auttaa oppipoikaa nopeammin oppimaan sellaista, minkä oppiminen kirjoista olisi lähes mahdotonta ja minkä oppiminen käytännössä vesi pitkiä aikoja. Tulisi tehtyä samoja virheitä, jota edellisetkin ovat tehneet. (Helsilä 2009, 82)

Työelämän pitkäaikainen tutkija Kavonius on todennut, että mentorointi on nykymuodossaan niin suppeasti toteutettu toimintamalli, että voimme vain arvailla, millaisia mahdollisuuksia siihen sisältyy. Saadut kokemukset ovat myös sillä tavoin satunnaisia ja tuloksil-

taan erisuuntaisia, että meidän on tunnustettava, että ei ole olemassa tarkkaa tietoa siitä, millaista onnistunut mentorointi on. Jos paikallisen yhteistoiminnan menettelytavan soveltamista laajennetaan, on tärkeää myös tutkia onnistuneen mentoroinnin edellytyksiä. (Helsinki 2009, 83)

### 3. OULUN SEUDUN AMMATTIOPISTO, KAUKOVAINION TEKNIIKAN YKSIKKÖ

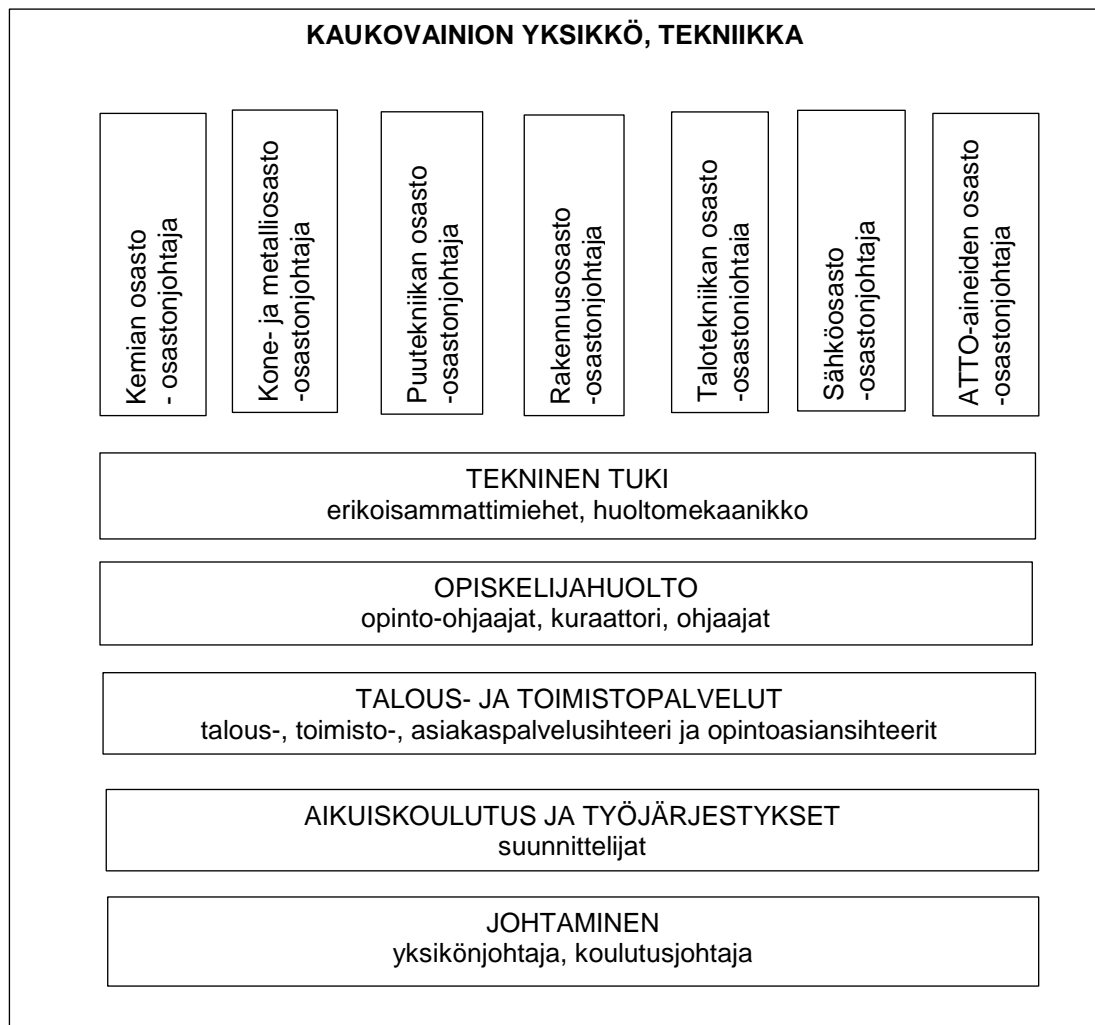
Oulun seudun koulutuskuntayhtymä (OSEKK) on 14 jäsenkuntansa omistama koulutuskuntayhtymä, joka järjestää sekä ammatillista koulutusta (Oulun seudun ammattiopisto, OSAO) että ammattikorkeakouluopetusta (Oulun seudun ammattikorkeakoulu, OAMK). Molemmat oppilaitokset järjestävät myös aikuiskoulutusta. Kuviossa 4 on esitetty Oulun seudun ammattiopiston organisaatiokaavio, joka löytyy organisaation www-sivuilta. (Oulun seudun ammattiopisto 2013)



Kuvio 4. Organisaatiokaavio, Oulun seudun ammattiopisto (Oulun seudun ammattiopisto 2013)

OSAossa toimii 12 koulutusta järjestävää yksikköä ja hallintoyksikkö. Yksiköt sijaitsevat maantieteellisesti laajalla alueella: Oulu, Oulunsalo, Kempele, Muhos, Haukipudas, Pudasjärvi ja Taivalkoski. Oulun kaupungin alueella on viisi koulutusta järjestävää yksikköä. Yksi näistä kaupungissa sijaitsevista yksiköistä on Kaukovainion tekniikan yksikkö, jossa opiskelee noin 930 tekniikan ja liikenteen alan opiskelijaa. Työntekijöitä yksikössä on 97, joista opettajia on 75. Yksikössä järjestetään koulutusta seuraaviin tekniikan ja liikenteen alan ammatillisiin perustutkintoihin (pt): kiinteistöpalveluiden pt, kone- ja metallialan pt,

laboratorioalan pt, puualan pt, prosessiteollisuuden pt, rakennusalan pt, sähkö- ja automaatiotekniikan pt ja talotekniikan pt. Lisäksi yksikössä järjestetään ammatilliseen koulutukseen, ammatti- ja erikoisammattitutkintoon valmistavaa koulutusta sekä näyttöperusteiseen koulutuksen liittyviä tutkintotilaisuuksia. Yksikön organisaatiokaavio on esitetty kuviossa 5.



Kuvio 5. Organisaatiokaavio Kaukovainion tekniikan yksikkö

Kaukovainion tekniikan yksikössä on seitsemän opetusosastoa. Jokaisella opetusosastolla on osastonjohtaja, joka toimii opetusosaston henkilöstön lähiesimiehenä. Tekninen tuki, opiskelijahuolto, talous- ja toimistopalvelu sekä suunnittelijat tukevat opetuksen ja oppimisen järjestämistä yhdessä yksikön johdon kanssa.

Oulun seudun koulutuskuntayhtymässä (OSEKK) on otettu käyttöön rekrytointiprosessi lokakuussa 2008. Koko henkilöstön yhteisestä osaamisesta on laadittu maaliskuussa 2011

osaamiskuvaus, joka on nimeltään ”Kaikille yhteinen osaaminen”. Tällä hetkellä työn alla on henkilöstön perehdyttämiseen ja ohjaamiseen liittyvän prosessikuvausten laatiminen. Prosessikuvaus tulee pitämään sisällään henkilökohtaisen perehdyttämissuunnitelman. Osaksi tätä perehdyttämissuunnitelmaa laaditaan opettajan perehdyttämistä koskeva suunnitelma, joka löytyy OSEKKin ekstranetistä.

Oulun seudun ammattiopistossa (OSAO) on laadittu uuden henkilöstön perehdyttämistä koskeva prosessikuvaus, joka on otettu käyttöön elokuussa 2006. Kuvaus on sijoitettu OSAOn intranet sivuille. Lisäksi intranet sivuilla on yksiköiden laatimaa materiaalia, jota käytetään uuden henkilöstön perehdyttämisessä.

Opettajan tehtävän tarkoitus ja keskeiset tehtävät on määritelty OSEKKin työn vaativuuden arvioinnin ohjeessa, joka pohjautuu kunnalliseen opetusalan virka- ja työehtosopimukseen. Ammattiopiston opettajan tehtävänä on tukea opiskelijan taitojen, tietojen ja yhteiskuntavastuun kehittymistä sekä ammatillista kasvua. Opettajan keskeiset tehtävät ovat (tehtäväkokonaisuudet): vastata osaltaan opiskelijoiden opetussuunnitelman mukaisesta opetuksesta, osallistua oppilaitoksen opiskelijoiden ohjaukseen ja kasvatukseen, suunnitella ja kehittää omaa opetustaan ja sitä tukevaa työtä, arvioida opiskelijoiden edistymistä, tehdä moniammatillista yhteistyötä sekä yksikön sisällä että yksikön sidosryhmien kanssa, pitää yhteyttä elinkeinoelämään, opiskelijoiden huoltajiin ja muihin sidosryhmiin, huolehtia osaltaan opetus- ja kasvatustyöhön liittyvästä järjestyksestä, turvallisuudesta ja taloudellisuudesta, osallistua opetusjärjestelyiden suunnitteluun ja organisointiin, kehittää omaa ammattitaitoaan sekä suorittaa erikseen säädetyt tai muutoin määrätyt tehtävät.

Ryhmänohjaajan tehtävät on määritelty OSAOn ohjeessa, jota voidaan täydentää yksikkökohtaisilla ohjeilla. Ohje löytyy OSAOn intranetistä. Ryhmänohjaajan tehtävät on kuvattu ohjeessa seuraavasti: tukea ja ohjata opiskelijoita opiskelussa, aikuisuuteen kasvamisessa ja ammatillisessa kasvussa, tehdä yhteistyö opettajien, opinto-ohjaajan, yksilöllisen/erityisopettajan, kuraattorin ja huoltajien kanssa helpottaa sekä tukea ryhmänohjaajan työtä. Ryhmänohjaajan rooli on tärkeä: opiskelijan perehdyttämisessä, myönteisen opiskeluilmapiiirin luomisessa, ryhmäytymisen edistämisessä, tuen tarpeen havainnoinnissa, seurannassa, opiskelun etenemisessä ja opiskelun tuen rakentamisessa.

## 4. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 4.1. Työn tavoite ja tutkimuksen tarkoitus

Tämän työn tavoitteena on selvittää, millainen uusien opettajien perehdyttämisen toimintamallin tulisi olla OSAOn Kaukovainion tekniikan yksikössä. Yksikön perehdyttämisen toimintamalli kaipaa uudistamista useammastakin eri syystä: lain määäämien velvoitteiden toteutumisen ja turvallisen työskentelyn varmistaminen, toteutetun työolobarometrin perusteella havaitun kehittämiskohteen parantaminen, uudistuvan intranetin vaatimien toimenpiteiden toteuttaminen, perehdyttämisen toimintamalliluonnoksen luominen muiden OSAOn yksiköiden toiminnan tueksi ja OSEKKin perehdyttämistä koskevan prosessikuvausten täydentäminen. Uuden perehdyttämisen toimintamallin luomisessa hyödynnetään toteuttavan tutkimuksen tuloksia, asiaa käsittelevää kirjallisuutta sekä OSEKKssa jo olemassa olevaa perehdyttämistä käsittelevää materiaalia. Toteutettavan tutkimuksen tavoitteena on löytää ne asiat ja toimivat käytänteet, joiden avulla pystytään toteuttamaan onnistunut perehdyttäminen ja parantamaan sitä tulevaisuudessa. Mikäli toimintamalli osoittautuu toimivaksi, on se tarkoitus ottaa käyttöön kaikissa OSAOn eri yksiköissä.

Lisäksi tämän työn tavoitteena on luoda perehdyttämisen tukena käytettävää materiaalia, jota voitaisiin käyttää myöhemmin kaikissa OSAOn eri yksiköissä ja että se voitaisiin liittää osaksi OSEKKin perehdyttämistä koskevaa prosessikuvausta.

### 4.2. Tutkimusongelma

Toteutettavan tutkimuksen tutkimusongelma on:

Millainen on toimiva uuden opettajan perehdyttämisen toimintamalli Kaukovainion tekniikan yksikössä?

Tutkimusongelma on jaettu kuuteen alaongelmaan:

1. Mihin asioihin uusi opettaja tulisi perehdyttää?
2. Mitä asioita tulisi ottaa huomioon perehdyttämisen aikataulua suunniteltaessa?
3. Kuka tai ketkä olisivat parhaat perehdyttäjät?

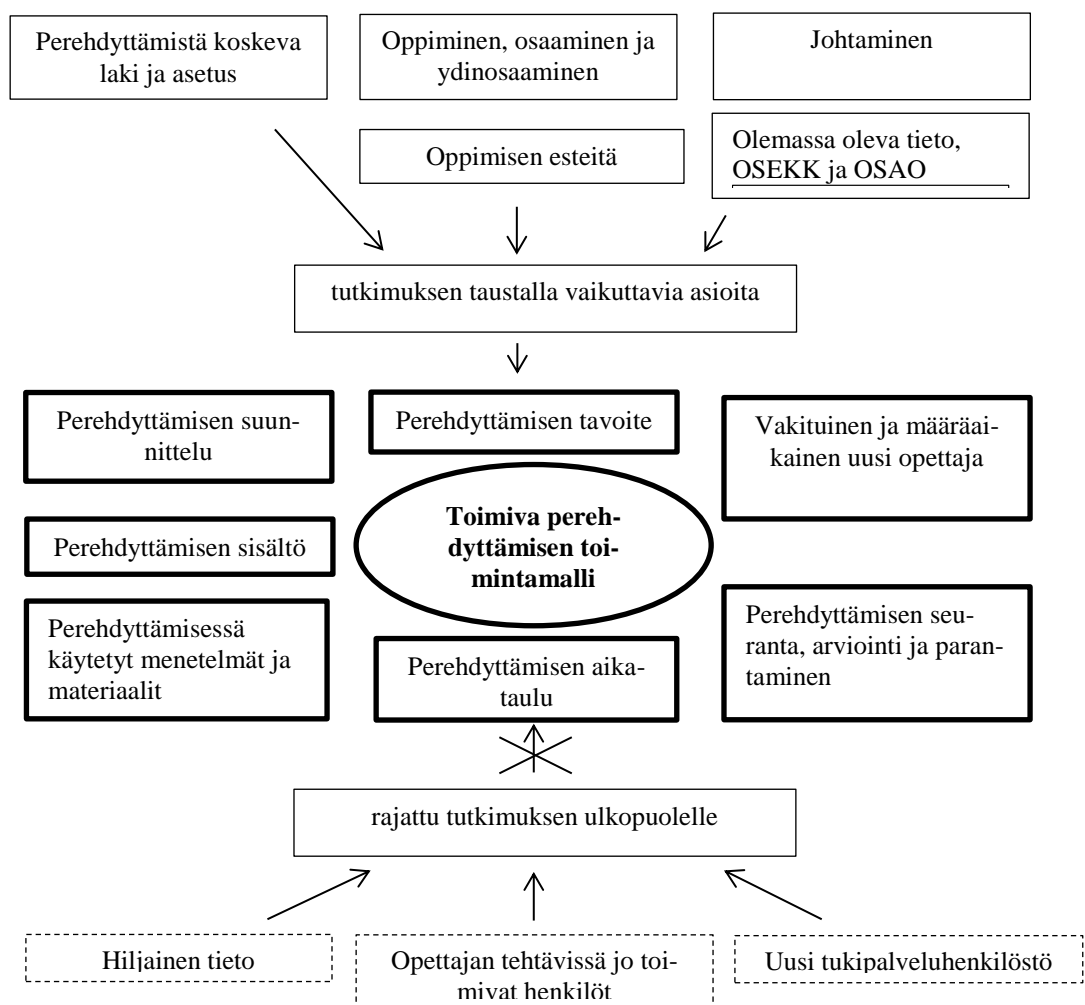


4. Mitä menetelmiä perehdyttämisessä tulisi käyttää parhaan tuloksen aikaansaamiseksi?
5. Miten perehdyttämisen onnistuminen tulisi varmistaa?
6. Millä tavalla perehdyttämisprosessia tulisi arvioida ja parantaa?

Alaongelmien avulla pyritään löytämään vastaus tutkimusongelmaan. Lisäksi alaongelmia käytetään teemahaastattelun kysymyksinä.

### 4.3. Tutkimuksen rajaus

Tutkimuksessa tarkastellaan uuden opettajan perehdyttämisen toimintamallia OSAOn Kaukovainion tekniikan yksikössä. Kuviossa 6 on esitetty tutkimuksen rajaus.



Kuvio 6. Tutkimuksen rajaus

Tutkimuksen ulkopuolelle on rajattu hiljainen tieto, opettajan tehtävässä aiemmin toiminneet sekä uusi tukipalveluhenkilöstö. Kuviossa 6 tutkimuksen ulkopuolelle rajatut asiat ja henkilöt on kehystetty katkoviivalla. Kuvion 6 yläosassa olevat yhtenäisellä jatkuvalla kaapealla viivalla kehystetyt asiat vaikuttavat tutkimuksen taustalla, mutta eivät ole suoranaisesti tutkimuksen kohteena. Näitä asioita on tarkasteltu tarkemmin tämän työn teoreettisessa osassa.

Tutkimuksen kohteena olevat asiat on kehystetty kuviossa 6 paksummilla äärioviivoilla ja tutkimuksen tavoite on lisäksi kirjoitettu lihavoidulla tekstillä. Tutkimuksen kohteena ovat vakituiseen ja määräaikaiseen uuteen työsuhteeseen tulevat työntekijät. Määräaikaisten työntekijöiden osalta tarkastellaan lähinnä turvalliseen työskentelyyn ja sen varmistamiseen liittyviä asioita.

#### 4.4. Tutkimusmenetelmä

Tutkimusongelmaan ja alaongelmiin haen vastauksia kvalitatiivisen tutkimuksen keinoin. Tutkimusmenetelmänä käytetään teemahaastattelu. Toteutettava tutkimus sisältää toimintatutkimuksen piirteitä.

Laadullisessa tutkimuksessa tuloksiin vaikuttaa tutkijan mielenkiinto asiaan. Hänen elämäntapansa, ammattinsa ja aikaisempi elämänhistoriansa vaikuttavat näkökulman valintaan. Laadullista tulkinnallista tutkimusta leimaakin se, että tutkija yleensä valitsee lähestymistapansa omasta historiasta ja käytännön kokemuksista, toisin kuin teknisluonnontieteellisistä syistä tapahtuva tutkimustarve. (Anttila 2006, 275)

Kvalitatiivisilla tutkimusmenetelmillä ymmärretään yleensä ei-tilastollisia tutkimusmenetelmiä. Kvalitatiivista menetelmistä käytetään myös nimitystä ”pehmeät” tutkimusmenetelmät. Tutkijan oman osuus aineiston keruussa on ensiarvoisen tärkeää kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Tutkimuksen tärkein työväline on tutkija itse. Kvalitatiivisia menetelmiä käyttävät tutkijat pyrkivät pitämään kysymyksenasettelun mahdollisimman avoimena kentältä saaduille vaikutteille. Kvalitatiivisen tutkimus vastaa kysymyksiin miksi, miten ja millainen? Siinä tutkitaan suppeaa harkinnanvaraisesti koottua näytettä. Ilmiön ymmärtäminen perustuu ns. pehmeän tiedon pohjalle. (Grönfors 1982, 11–16)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta ja selittämään sen käyttäytymisen ja päätösten syitä. Siinä rajoitutaan yleensä pieneen määrään tapauksia, mutta ne pyritään analysoimaan mahdollisimman tarkasti. Tutkittavat valitaan usein harkinnanvaraisesti eikä pyritäkään tilastollisiin yleistyksiin. Kvalitatiivinen tutkimus sopii hyvin myös toiminnan kehittämiseen, vaihtoehtojen etsimiseen ja sosiaalisten ongelmien tutkimiseen. Sen avulla voidaan myös antaa virikkeitä erilaisille jatkotutkimuksille. (Heikkilä 2010, 16) Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ilmiön ymmärtäminen, selittäminen, tulkinta ja usein myös soveltaminen. Tutkimuksessa karakterisoidaan, luonnehditaan, kuvaillaan tai tulkitaan sellaisia ilmiöitä, joille on ominaista reflektiivisyys ja dialektisuus eli yleensä se liittyy psyykkisiin, sosiaalisiin tai kulttuurisiin yhteyksiin. (Anttila 2006, 275)

Haastattelu on tutkijan ja tutkittavan henkilökohtaista kosketusta edellyttävää toimintaa, joka voidaan tehdä etukäteen suunnitellulla tavalla strukturoituna haastatteluna, jossa pidetään rajattuihin kysymyksiin ja aiheisiin esimerkiksi lomakehaastatteluna tai teema-haastatteluna. (Anttila 2006, 196) Hirsjärven & Hurmeen (2000, 41) mukaan haastattelu on tiedonkeruutapa, jossa henkilöiltä kysytään heidän omia mielipiteitään tutkimuksen kohteesta ja vastaus saadaan puhutussa muodossa. Haastattelussa kaksi henkilöä tapaa toisensa eli kyseessä on vuorovaikutustilanne. Vuorovaikutustilanteelle ominaisia piirteitä ovat: haastattelu on ennalta suunniteltu ja haastattelija on tutustunut tutkimuksen kohteeseen sekä käytännössä että teoriassa, haastattelu on haastattelijan ohjaama ja alulle panema, haastattelija joutuu usein motivoimaan haastateltavaa ja ylläpitämään hänen motivaatioitaan, haastattelija tuntee roolinsa ja haastateltava oppii sen haastattelun kuluessa, haastateltava voi luottaa siihen, että annettuja tietoja käsitellään luottamuksellisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 43)

Hirsjärvi & Hurme (2000, 35) luettelevat haastattelujen eduiksi: ihminen on tutkimuksessa merkityksiä luova ja aktiivinen, tutkimusaihe on vähän kartoitettu ja mahdollisesti ennalta tuntematon alue, halutaan sijoittaa haastateltavan puhe osaksi laajempaa kontekstia, tutkimuksen aihe tuottaa monitahoisia ja moniin suuntiin viittaavia vastauksia, halutaan selvittää vastauksia ja syventää saatavia tietoja, voidaan esimerkiksi pyytää perusteluja mielipiteille, halutaan tutkia arkoja tai vaikeita asioita.

Tässä tutkimuksessa Hirsjärvi & Hurmeen (2000) luettelemista eduista korostuvat kohdat tutkimuksen aihe tuottaa monitahoisia ja moniin suuntiin viittaavia vastauksia sekä halutaan selventää vastauksia ja syventää tietoa. Tutkimuksella halutaan kartoittaa laajasti, että mitä asioita perehdyttämisessä, sen toteuttamisessa ja kehittämisessä tulisi ottaa huomioon. Haastattelutilanne antaa mahdollisuuden esittää jatkokysymyksiä ja pyytää perusteluja, jolloin saatava tieto syvenee ja selvenee.

Haastattelumenetelmänä teemahaastattelu on lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua. Haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat kaikille haastateltaville samat ja se on yksi aspekti, jonka vuoksi teemahaastattelua voidaan pitää puolistrukturoituna. Puolistrukturoiduissa haastatteluissa esimerkiksi kysymykset ja jopa niiden muoto ovat kaikille samat. Teemahaastattelussa ei ole strukturoidulle lomakehaastattelulle ominaista kysymysten tarkkaa muotoa ja järjestystä, mutta se ei ole täysin vapaa, kuten syvähaastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48)

Haastattelututkimuksen ongelmana ovat monet virhelähteet, joita on pyrittävä hallitsemaan mahdollisimman hyvin. Tavanomaisia virhelähteitä ovat: henkilö kiusaantuu joutuessaan havainnoinnin tai testaamisen kohteeksi, henkilön oletetut roolit tai todelliset roolit jäävät epäselviksi, prosessin vaikutus henkilöön vaikuttaa aineistoon haitallisesti, vallitsevat stereotypiat ja preferenssit ovat vallalla aineistossa, haastattelijan ja vastaajan välisessä vuorovaikutuksessa on ongelmia. Haastattelun virhelähteeksi on todettu haastattelijan tai haastateltavan epäsoviva vaatetus, ammatti, sukupuoli, ympäristötekijät yms. Useat haastateltavat ovat erittäin herkkiä näissä asioissa. Onnistunut haastattelu vaatiikin huolellista ennakkovalmistelua, tarkkaan mietittyjä kysymyksiä, esikokeiluja ja kouluttautumista. Haastattelutilanne olisi pyrittävä saamaan mahdollisimman luonnolliseksi ja lähelle normaalin arkielämän tasoa. (Anttila 2006, 200–201)

Toimintatutkimus on ns. pehmeisiin menetelmiin kuuluva tutkimusmenetelmä, jonka avulla voidaan puuttua arkielämän tapahtumiin sekä tarkastella väliintulon vaikutusta. Tavoitteena ei olekaan saada yleistettävää tietoa, vaan saada tietoa tiettyä tilannetta ja tarkoitusta varten. Toimintatutkimus on prosessi, joka tähtää asioiden muuttamiseen ja kehittämiseen yhä paremmiksi. Toiminnan kehittäminen on jatkuva prosessi, joka ei pääty. Uudella tavalla ymmärretty prosessi on keskiössä. Toimintatutkimus ei ole kiinnostunut vain siitä, miten asiat ovat, vaan nimenomaan miten niiden tulisi olla. (Anttila 2006, 439–440) Toimintatut-

kimuksessa tutkija itse on mukana kehittämis- ja muutosprosessissa. Toimintatutkimuksen avulla on mahdollista seurata ja arvioida esimerkiksi jonkin uuden työtavan soveltuvuutta tai sitä voidaan käyttää uutta järjestelmää käyttöönotettaessa ja edelleen kehitettäessä. (Heikkilä 1998, 15)

Cohen & Manion (1995) kuvaavat viisi tilannetta, joihin toimintatutkimus sopii hyvin: pyritään löytämään lääke tietyssä tilanteessa havaittuun ongelmaan, halutaan tarjota koulutusta työyhteisön sisällä, halutaan työskentelyyn uusia näkökulmia, halutaan parantaa kommunikointia työntekijöiden ja tutkijoiden kesken, halutaan antaa mahdollisuus subjektiiviselle ja impressionistiselle lähestymistavalle ratkaista ongelma.

Tässä tutkimuksessa on toimintatutkimuksen piirteitä. Tutkimuksen tavoitteena on yhdessä teorian tiedon sekä aiemmin käytössä olleiden toimintatapojen pohjalta luoda uusi uuden opettajan perehdyttämisen toimintamalli. Heikkilän (1998) mukaan toimintatutkimus on prosessi, joka tähtää asioiden muuttamiseen ja kehittämiseen. Lisäksi luotua perehdyttämisprosessia pyritään kehittämään jatkuvana prosessina. Cohen & Manion (1995) esittämistä tilanteista tässä tutkimuksessa korostuvat kohdat: pyritään löytämään lääke ongelmaan, halutaan työskentelyyn uusia näkökulmia ja halutaan antaa uudelle lähestymistavalle mahdollisuus ratkaista ongelma.

#### **4.5. Tutkimuksen kohderyhmä ja otos**

Tutkimuksen kohderyhmän muodostaa 10 henkilöä. Paras kokemus perehdyttämisestä on henkilöillä, jotka ovat viimeksi tulleet vakituiseen työsuhteeseen. Uusia opettajia aloitti syksyllä 2011 neljä ja heidät kaikki valittiin tutkimuksen kohderyhmään. Haastatteluhetkellä keväällä 2012 heillä oli lähes lukuvuoden mittainen kokemus opettajan tehtävistä Kaukovainion tekniikan yksikössä. Haasteltavat opettajat kuuluvat eri opetusosastoihin. Koska tutkimuksessa haluttiin saada laaja näkemys perehdyttämisestä, valittiin kohderyhmään edustajat myös kaikista yksikön keskeisistä tehtäväryhmistä ja toimenkuvista. Lähiesimiehiä kohderyhmään valittiin kaksi. Toinen lähiesimiehistä on toiminut tehtävässään lyhyen aikaa ja toisella heistä on pitkä kokemus lähiesimiehen tehtävistä. Kohderyhmään valittiin opettaja, joka on saanut myös koulutusorganisaation järjestämän mentorikoulutuksen. Lisäksi kohderyhmään valittiin yksikön turvallisuusvastaa, yksi kolmesta

opinto-ohjaajasta ja kuraattori. Otoksella pyritään kattamaan uuden opettajan perehdyttämisen näkökulmaa laajasti. Ei siis pelkästään uuden opettajan näkökulmasta, vaan myös koko työyhteisön ja sen eri toimijoiden näkökulmasta.

Kaikki haasteltavat uudet opettajat ovat miehiä, kuten suurin osa tekniikan ja liikenteen alan koulutusta järjestävän yksikön opettajista. Kaksi kohderyhmään tehtävänimikkeen mukaan valittua henkilöä ovat olleet palvelusuhteessa vajaat kaksi vuotta. Heilläkin siis perehdyttämiseen liittyvät kokemukset ovat tuoreessa muistissa. Kohderyhmään valittujen henkilöiden opettajakokemus vaihtelee siis vajaasta vuodesta yli 20 vuoteen. Kaikilla kohderyhmään valituilla henkilöillä on taustalla opettajan koulutus ja kokemusta opettajan tehtävistä.

#### 4.6. Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen tekeminen aloitettiin perehtymällä perehdyttämistä ja tutkimustyötä käsittelevään kirjallisuuteen sekä aiheesta aiemmin tehtyihin opinnäytetöihin. Ylempään ammatikorkeakoulututkintoon liittyvien lähipäivien aikana saimme tietoa eri tutkimusmenetelmistä sekä niiden käytöstä tutkimustyössä. Perehdyttämiseen liittyen on tehty paljon erilaisia opinnäytetöitä, mutta uusien opettajien perehdyttämiseen liittyvää teemahaastattelulla toteutettua tutkimustyötä en löytänyt.

Opintoihin liittyvänä ennakkotehtävänä maaliskuussa 2012 laadittiin tutkimussuunnitelma sekä alustava tutkimuksen toteutusaikataulu, joka on esitetty liitteessä 1. Tutkimuksen aikataulutetut vaiheet ovat seuraavat: tutkimussuunnitelma valmis, teoriaan perehtyminen, haastatteluajkojen sopiminen, haastattelun valmistelu, haastattelukysymysten hyväksyminen, haastattelujen toteuttaminen, tulosten analysointi ja johtopäätösten tekeminen. Liitteessä 2 esitetyt haastattelukysymykset hyväksyttiin Kaukovainion tekniikan yksikön johtoryhmän kokouksessa toukokuussa 2012.

Haastattelu on nopea ja helppo tapa koota suuriakin aineistoja, ellei oteta huomioon aineiston jälkikäsitteilyä. Aineiston keruun apuna käytetään yleensä ääninauhoitusta, videointia tai valokuvausta. Tutkijan suositellaan tekevän ns. kenttämuistiinpanoja haastattelun aikana. Haastattelutilanne sisältää asioita, jotka eivät tallennu nauhalle. Kenttämuistiinpanoista

on useiden tutkijoiden kokemuksen mukaan apua, kun omia muistiinpanoja lukee uudelleen ja vertaa niitä muuhun aineistoon. (Anttila 2006, 196)

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Jokainen haastattelu nauhoitettiin ja niistä tehtiin kenttämuistiinpanot. Ensimmäinen opettajaa koskeva haastattelu tehtiin toukokuun alussa 2012 ja viimeinen opiskelijahuollon henkilöstöä koskeva haastattelu tehtiin kesäkuun alussa 2012. Haastattelujen kesto oli noin 40–65 minuuttia.

Kontekstin ymmärtäminen eli se, miten jokin asia tai ilmiö liittyy ympäristöönsä, on olennaisen tärkeä myöhemmille tulkinnoille. Sen avulla analyysi voidaan kytkeä laajempiin sosiaalisiin ja kulttuurisiin yhteyksiin. Tutkijan on oltava herkkänä tunnistaakseen taustalla liikkuvat ihmisten motiivit ja tarkoitukset. (Anttila 2006, 277)

Kvalitatiivinen analyysi alkaa aineiston reflektiivisellä lukemisella. Jos kysymyksessä on haastattelusta litteroitu aineisto, sitä on luettava keskittyneesti ja useamman kerran, jolloin aineisto hahmottuu lukijalle. Kaikki vastausten ulottuvuudet on otettava huomioon. Tavoitteena on ymmärtää aineiston todellinen sisältö. Haastattelun konkreettista sisältöä ei tässä vaiheessa vielä abstraktoida eli ei etsitä käsitteitä asioille, vaan koetetaan saada siitä hyvä yleiskuva, joka sidotaan haastattelun aitoon sisältöön. Jos on tarkoitus edetä luokittelevaan sisältöanalyysiin, voidaan tässä vaiheessa ryhtyä etsimään luokittelun kategoriointia. (Anttila 2006, 276)

Tutkijan tehtävänä on ”vaeltaa edestakaisin” datan ja teorian välillä saavuttaakseen hyvän tuloksen. Kysymyksessä on ns. hermeneuttinen kehä, joka aina lähtee tietyistä lähtökohdista ja palaa takaisin niiden oivaltamiseen ja ymmärtämiseen. Hermeneuttinen kehä ei ole umpeutuva kehä, jossa ei edetä mihinkään. Kehää kiertäessään tutkija toisaalta pääsee koko ajan lähemmäksi tutkimuskohdettaan, toisaalta oma itseymmärrys kasvaa. (Anttila 2006, 279)

Haastattelujen purkaminen ja analysointi oli aikaa vievää työtä, mutta mielenkiintoinen työvaihe tutkimuksen tekemisessä. Tutustuin ensin haastattelun yhteydessä tehtyihin kenttämuistiinpanoihin. Tämän jälkeen jokainen haastattelu kuunneltiin kertaalleen kokonaan. Sen jälkeen haastattelua ryhdyttiin kuuntelemaan uudelleen. Jotta lyhyet koosteet saatiin kirjoitettua, jouduttiin äänite pysäyttämään useasti ja aina välillä palaamaan taaksepäin.

Laadittujen koosteiden pohjalta aineisto litteroitiin tulosten muotoon. Tutkimustulosten analysoinnin jälkeen oli vuorossa johtopäätösten tekeminen. Tehtyjä johtopäätöksiä hyödynnettiin uuden perehdyttämismateriaalin laadinnassa. Materiaalin laadinnassa hyödynnettiin tutkimustulosten lisäksi kirjallisuutta sekä OSEKKin ja OSAOn omaa materiaalia.

#### 4.7. Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksessa luotettavuutta kuvataan perinteisesti validiteetilla ja reabiliteetilla. Validiteetin keskeinen luotettavuussisältö on se, että mitataanko, mitä on tarkoitus mitata. Reabiliteetti viittaa tutkimuksen toistettavuuteen. Luotettavuustarkastelut ovat olennainen osa toteutettavaa tutkimusta. (Metsämuuronen 2005, 64–65) Kvalitatiivisen tutkimuksen validiteetin osoittamista on pidetty yhtenä tutkimusmenetelmän negatiivisena puolena. Validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäisen validiteetin tarkistaminen tarkoittaa teoreettisten johtopäätösten, käsitteiden ja hypoteesien johdonmukaista tarkistamista. (Grönfors 1982, 174) Metsämuuronen (2005, 65) mukaan sisäisen validiteetin tarkastelussa tutkitaan, ovatko mittarissa tai tutkimuksessa käytetyt käsitteet teorian mukaiset, oikein operationalisoidut ja kattavatko käsitteet riittävän tarkasti tarkasteltavan ilmiön. Ulkoinen validiteetti kertoo teoreettisten ja johtopäätösten sekä empiirisen aineiston välisen suhteen eli se on hypoteesien todentamista. (Grönfors 1982, 174) Metsämuuronen (2005, 65) mukaan ulkoinen validiteetti käsittää tarkastelun siitä, että kuinka yleistettävä tutkimus on. Aineiston sisäinen validiteetti voidaan tarkistaa ns. terveellä järjellä. Johtopäätöksissä voidaan hyödyntää aikaisempia tutkimuksia. Sisäinen validiteetti kuvastaa tieteellistä otetta ja osoittaa, että tutkija hallitsee tieteenalansa. Haastattelututkimuksen aineisto on validi, kun haastateltava on antanut totuudenmukaisia tietoja kyseisestä asiasta. Havainnointitiedon ulkoinen validiteetti liittyy lähinnä tutkijaan itseensä eikä haastateltavien käyttäytymisen havainnointiin. Havainnointitietojen voidaan sanoa olevan valideja, kun tutkija on tehnyt oikeita johtopäätöksiä tilanteesta ja kun tutkija kuvaa tilanteen juuri sellaisena kuin se on. (Grönfors 1982, 174)

Haastattelututkimuksen aineisto on validi, koska tutkimuksella mitattiin sitä mitä oli tarkoituskin mitata. Tutkimuksen tulosten perusteella saatiin luotettavaa tietoa uuden perehdyttämisen toimintamallin rakentamiseksi. Tutkimuksen tulosten luotettavuutta parantaa se, että kirjallisuudessa esitetty perehdyttämistä koskeva tieto oli monin paikoin saman-



suuntaista toteutetun tutkimuksen tulosten kanssa. Haastateltavat ovat antaneet totuudenmukaisia tietoja tutkittavasta asiasta, joka osaltaan tukee tutkimuksen validiteettia. Tutkimuksen toteuttaminen ja tutkimusraportissa on kerrotut asiat on kuvattu mahdollisimman tarkasti ja yksityiskohtaisesti siten, että jokainen lukija pystyisi tekemään tutkimuksen itsenäistä arviointia mahdollisimman hyvin. Tutkimuksen tulokset on pyritty esittämään mahdollisimman selkeässä muodossa. Esimerkiksi haastattelujen teemoitettujen tulokset on esitetty tekstin lisäksi taulukkomuodossa.

Tutkimuksen kohdejoukko 10 vastaajaa määriteltiin siten, että tulokset kattaisivat vasta taloon tulleiden opettajien lisäksi mahdollisimman monen eri työntekijäryhmän näkökulman. Haastateltavista kuusi oli opettajia, jotka olivat toimineet opettajana vajaan vuoden. Tutkimuksen tuloksissa painottui sopivassa suhteessa uusien opettajien ja muiden työntekijäryhmien vastaukset. Mielestäni kohderyhmän valinta oli onnistunut. Kaikki haastattelut ja nauhoitettiin ja niistä laadittiin työssä esitetyt koosteet eli niihin on mahdollista palata myöhemminkin. Haastattelutulosten teemoittaminen oli haastava työvaihe. Mitä vastaaja on tarkoittanut tietyllä sanalla tai mikä asiakokonaisuus kuvaisi parhaiten annettua vastausta? Haastattelun tavanomaisia virhelähteitä pyrittiin välttämään luomalla haastattelutilanteesta luonteva ja välitön eli normaalin keskustelu omainen. Mielestäni tämä onnistui hyvin. Haastattelutilanteessa haastateltavien ei tarvinnut pohtia, että syntyvä prosessi vaikuttaisi henkilöstöön haitallisesti. Haastattelijan ja haastateltavien välinen vuorovaikutustilanne oli mielestäni luonteva ja haastateltavat olivat rentoja sekä avoimia. Itse tutkimuksen suorittajana pyrin säilyttämään objektiivisen näkökulman koko tutkimuksen ajan. Haastattelijan ja haastateltavan roolit olivat mielestäni selkeät.

Tutkimuksen alaongelmat ja niistä suoraan johdetut teemahaastattelun kysymykset olivat mielestäni onnistuneet. Niiden perusteella saatiin riittävästi tietoa uuden perehdyttämismallin rakentamiseksi. Tutkimuksen tulokset ovat pääosin yleistettävissä ammatillisessa koulutuksen opettajille, koska ammatillisen koulutuksen järjestäminen on hyvin samankaltaista eri puolella Suomea. Osa tutkimustuloksista on mielestäni yleistettävissä laajemminkin perehdyttämiseen ja sen toteuttamiseen liittyen. Tätä väitettä tukee myös se, että tutkimuksen tulokset ovat monilta osin samankaltaisia asiasta kertovan kirjallisuuden kanssa.

Mittauksen toistettavuuden mittana käytetään rehabiliteettia (Metsämuuronen 2005, 67). Hirsjärvi & Hurmeen (2000, 186) mukaan reabiliteetti tarkoittaa sitä, että tutkittaessa sa-

malta henkilöltä saadaan kahdella tutkimuskerralla sama tulos. Metsämuurosen (2005, 67) mukaan mittauksen voidaan sanoa olevan reliaabeli, mikäli samat henkilöt saavat samalla mittarilla samanlaisia tuloksia, mutta mittauksen väli ei saa olla liian pitkä, jotta ilmiö ei ehdi muuttua mittausten välillä. Grönforsin mukaan reabiliteetin osoittaminen on osa validiteettia. Kerätyllä aineistolla on reabiliteettia silloin, kun se ei sisällä ristiriitaisuuksia. Reabiliteetin tarkistaminen voidaan tehdä yhdenmukaisuuden, tarkkuuden, objektiivisuuden ja jatkuvuuden näkökulmasta. (Grönfors 1982, 175)

Tutkimuksen reabilisuus eli toistettavuus on mielestäni hyvä. Mikäli tutkimus toistettaisiin samansisältöisenä, olisivat tutkimuksen tulokset lähes samanlaisia. Täysin samanlaisia tutkimuksen tulokset eivät olisi, koska ajan kuluessa tutkimushenkilöiden kokemus karttuu ja ajatus muuttuu. Lisäksi haastattelutilanteessa mieleen tulevat asiat saattavat vaihtua. Kerätty aineisto ei sisällä ristiriitaisuuksia. Tätä tukee esimerkiksi se, että annetut vastaukset toistuivat muiden haastattelukysymysten yhteydessä.

## 5. TUTKIMUKSEN TULOKSET

Seuraavassa on kuvattu mitä asioita toimivassa perehdyttämisen toimintamallin tulisi sisältää Kaukovainion tekniikan yksikössä tehtyjen haastattelujen perusteella. Haastattelujen tulokset on ryhmitelty otsikoihin tutkimuksen alaongelmien mukaan. Viimeistä alaongelmaa lukuun ottamatta (Millä tavalla perehdyttämisprosessia tulisi arvioida ja parantaa?) kaikissa kappaleissa alaongelmaa tarkastellaan sekä vakituisen että lyhyiden ja määräaikaisten työsuhteiden näkökulmasta. Haastatteluun vastasi 10 henkilöä. Tutkimustuloksia tarkasteltaessa heistä käytetään lyhennettä V1-V10.

### 5.1. Uudelle opettajalle perehdytettävät asiat

Haastattelulomakkeen (liite 2) kysymyksellä 1 haetaan vastausta tutkimuksen alaongelmaan 1: mihin asioihin uusi opettaja tulisi perehdyttää? Osa uusien opettajien työsuhteista on lyhyitä ja määräaikaista. Vastaukset on jaettu kahteen osaan: vakituinen työsuhte sekä lyhyt ja määräaikaisten työsuhte. Seuraavassa on esitetty haastattelujen perusteella laaditut koosteet vastaajittain.

#### Vakituinen työsuhte

On tärkeää perehdyttää talon peruskäytänteisiin, kuten tilat, kulkukortit, tunnukset jne. Lisäksi opetusosastolla tulee perehdyttää, että mistä löytyy opetusmateriaalit ja muut opetustyössä tarvittavat tarvikkeet. (V1)

Ennen työsuhteen alkamista olisi hyvä perehdyttää pari päivää sellaisiin asioihin, jotta oma työ saadaan käyntiin esimerkiksi tilat, laitteet ja välineet. Ennen töiden alkua voisi olla mahdollisuus päästä tutustumaan välineistöön. Perehdyttämistilaisuuksissa on hyvä vielä opastaa, että mistä löytyy materiaalia kyseiseen asiaan. (V2)

Tärkeää on perehdyttää henkilökunta, opetusosasto, lähiesimies, muu henkilökunta, opiskelijoiden tuki- ja palvelut, työturvallisuus sekä yleiset toimintatavat. Ennen työsuhteen alkamista tulisi opettaja perehdyttää siten, että opettajalla on mahdollisuus perehdyttää opiskelijat aloittamaan opiskelu. (V3)

Tilat on syytä esitellä heti alkuvaiheessa. Ensimmäisten päivien aikana tulisi perehdyttää tiloihin, kulkeutumiseen, tunnukset järjestelmiin. Järjestelmien (Primus, Wilma, Moodle) käyttämiseen tarvitaan laajempaa perehdyttämistä tai koulutusta, jota pitäisi järjestää ensimmäisten viikkojen aikana. (V4, V6, V9) Uusi

opettaja tulisi perehdyttää myös oppilaitoksen järjestyssääntöihin, hankintojen tekemiseen, tavarankäytännöihin, opetussuunnitelmiin ja niiden toteuttamiseen. Samat asiat, jotka käydään läpi opiskelijoille ensimmäisten päivien aikana. Myös opetukseen liittyvä materiaali pitäisi olla avoimesti kaikkien käytössä. (V4)

Tulisi perehdyttää turvallisuusasiat: pelastussuunnitelma, turvallisuussuunnitelma ja turvallisuusorganisaatio. Opetusosaston turvallisuusasioihin perehdyttäminen tulee tehdä heti alkumetreillä. (V5)

Seuraaviin asioihin tulisi ainakin perehdyttää ennen opetuksen alkamista tilat (yleiskierros), ammatillisen opetuksen erityispiirteet, välineistö, tietotekniset asiat, tietokoneohjelmat, AV-laitteet, dokumenttikamera, poissaolokäytännöt, opetukseen liittyvät käytännön asiat, arviointi, turvallisuusasiat heti alkuvaiheessa, työpaikkaruokailu, omat poissaolokäytännöt, hätäpoistuminen, turvallisuusasiat, keneltä kysyä mitään asiaa. Valokuvagalleria henkilöstöstä olisi kiva (V4, V6, V9). Siitä olisi apua tunnistamisessa. (V6)

Talon toimintaan perehdyttäminen: aikataulut, organisaatio. Ensimmäisten päivien aikana pitäisi perehdyttää opetustehtävän konkretiaan ja työssä tarvittaviin käytäntöihin ja ”rutiineihin. Opiskelijoiden tullessa taloon olisi perusasiat selvillä. (V7)

Koulutusjohtaja ja yksikönjohtaja perehdyttävät yleiset asiat, säännöt, toimintaperiaatteet, henkilöstö, sallasapito, avaimet, parkkipaikat, uuden henkilön esittely muulle henkilöstölle, tukipalvelut, opintotoimisto, kirjastopalvelut, käytännön pelisäännöt, kuntosali, perustehtävä. (V8)

Opetusosastolla perehdytetään osaston henkilökunta, osaamisalan mukainen perehdyttäjä, turvallisuusasiat, työpisteet, työasua, käytännön pelisäännöt, ops, näyttömateriaali, materiaalit, korttiasiat (koulutustarve), koneet ja laitteet seikkaperäisesti omaan opetustehtävään liittyen 1. opetusjakson osalta ja siitä eteenpäin seuraavien jaksojen osalta ennen ko jakson alkua. Ennen työsuhteen alkamista tulisi perehdyttää yleiset asiat, osaston turvallisuuteen liittyvät asiat ja koneiden sekä laitteiden turvalliseen käyttöön liittyvät asiat. Seuraaviin asioihin tulisi perehdyttää: talon tavat, käytännöt, osastojen toiminta, opiskelijahuolto, OSEKK, OSAO, työturvallisuus, tilat, ruokailu, opetuksen tukitoimintaa liittyvät toimintamallit, opetusmateriaali, henkilökunta, kirjallisuus, työturvallisuus, opetusmenetelmät, työvaatetus. (V9)

Uusi opettaja tulisi perehdyttää seuraaviin asioihin: henkilökunta, työympäristö, lukuvuoden aloittaminen, asiat joilla päästään alkuun, mistä löytyy apua, miten on aiemmin toimittu ja henkilö, jolta voi kysyä. Perehdyttäjän rooli on tärkeä. Osastonjohtaja olisi sopiva. (V10)

Edellä olevat vastaukset on koottu ja teemoitettu sekä niistä on laadittu liitteessä 3 esitetty taulukko 1. Teemoitetut asiat tai asiakokonaisuudet on kirjoitettu taulukon 1 ensimmäiseen sarakkeeseen. Taulukon 1 toiseen sarakkeeseen on merkitty, että ketkä vastaajista (V1-V10) ovat esittäneet asian tai asiakokonaisuuden perehdyttämistarpeen.

Taulukon 1 (liite 3) mukaan toteutetun tutkimuksen perusteella perehdytettäviä asioita tai asiakokonaisuuksia kertyi 33. Perehdytettävien asioiden määrä on suuri, mutta osa asioista on helposti järjestettävissä osaksi uuden opettajan perehdyttämistä. Teemoitetuista asioista tai asiakokonaisuuksista eniten vastauksia saivat: henkilökunnan esittely (6 kpl), tilojen esittely (6 kpl), opetustyössä tarvittavat materiaalit ja tarvikkeet (4 kpl), opetustyössä tarvittavat koneet ja laitteet (4 kpl), opiskelijan opas (4 kpl), tietojärjestelmät, ohjelmat, tunnukset ja niiden käyttö (4kpl). Asian perehdyttämisen tärkeyttä ei kuitenkaan voida kuvata pelkästään saatujen vastausten lukumäärällä, vaan kaikki esille tulleet asiat on tärkeitä ja mahdollisuuksien mukaan tarpeen ottaa osaksi uuden opettajan perehdyttämistä. Ennakoon odottamattomia perehdyttämistarpeita olivat: ammatillinen koulutus ja sen erityispiirteet, valokuvataulu henkilökunnan tunnistamiseen ja salassapito.

### **Lyhyt ja määräaikainen työsuhde**

Tärkeimmät asiat ovat työturvallisuus sekä koneiden ja laitteiden turvallisen käytön varmistaminen. Lisäksi on syytä perehdyttää, että mistä löytyy opetusmateriaali, harjoitusmateriaalit sekä mahdolliset harjoitustehtävät. (V1)

Opetuksen pyörittämisen kannalta pitäisi perehdyttää ”minipaketti” esimerkiksi välineistö ja laitteisto. Opetustilassa voisi olla lyhyt ohjeisto ja materiaalipankki, jonka avulla sijainen pystyisi ottamaan laitteiston ja välineistön haltuun sekä järjestämään opetuksen. Perehdytys voisi olla näiden käyttöön liittyvä lyhyt koulutus. Laitteiden rikkoontumisen kannalta perehdytys laitteiden oikeaan käyttöön on tärkeää. (V2)

Sijaisen työnkuva pitäisi rajata tarkasti. Työturvallisuusasiat pitäisi perehdyttää ensimmäisenä. Tarvittaisiin pikaohje tai tarkistuslista perehdytettävistä työturvallisuusasioista. (V3)

Ensin pitää perehdyttää työturvallisuuteen sekä siihen, että mistä hän on vastuussa. Miten sijaisuuden aikana hankittu tieto saadaan siirrettyä virkaa tekeväälle opettajalle. Jos on mahdollista, niin vakituinen opettaja hoitaisi perehdyttämisen ennen virkavapaalle jäämistä. Vastuu jää lähikollegoille. (V4)

Vastuut ja velvollisuudet tulee selvittää. Yleiset pelisäännöt, että kuka vastaa mistäkin. Toiminta poikkeustilanteissa pitäisi käsitellä esimerkiksi hätäpoistuminen. Oman opetusosaston turvallisuusohjeet tulee käydä läpi. Esimerkiksi uusi opettaja tutustuisi koneisiin ja laitteisiin ja arvioisi sen jälkeen perehdyttämistarpeen. (V5)

Tulisi perehdyttää opetuksen kannalta välttämättömimmät asiat: tilat, välineet, ruokailu, turvallisuusasiat, tiedonsiirto varmistaminen (esim. arviointi). (V6)

Koneiden ja laitteiden turvallinen käyttö sekä yleensäkin turvallisuusasiat (esimerkiksi hätäseis-painikkeet, sammuttimet, koneiden käytön perusturvallisuus). Muistilista lyhyiden työsuhteiden perehdyttämiseen oli hyvä olla olemassa. (V7)

Varmistetaan osaaminen ennen työsaliin menemistä esimerkiksi rajaamalla tehtävää. Opettaja opettaisi vain teoriaa eli perehdyttämistä ei tarvittaisi. Perehdyttämislista olisi helppo tehdä, mutta perehdytyksen järjestäminen käytännössä on hankalaa. (V8)

Määräaikaiset tulisi perehdyttää järjestyssäännöt, luokkien tunnuksat ja yleensäkin mistä kaikki löytyy, osastolta henkilö, jolta voi kysyä (perehdyttäjä). (V9)

Suppeampi. Talo ja talon tavat tulisi kertoa. (V10)

Edellä olevat vastaukset on koottu ja teemoitettu sekä niistä on laadittu liitteessä 3 esitetty taulukko 1. Teemoitetut asiat tai asiakokonaisuudet on kirjoitettu taulukon 1 ensimmäiseen sarakkeeseen. Taulukon 1 kolmanteen sarakkeeseen on merkitty, että ketkä vastaajista (V1-V10) ovat esittäneet asian tai asiakokonaisuuden perehdyttämistarpeen lyhyessä ja määräaikaissa työsuhteessa.

Taulukon 1 (liite 3) mukaan toteutetun tutkimuksen perusteella perehdytettäviä asioita tai asiakokonaisuuksia kertyi 16. Perehdytettäviä asioita tai asiakokonaisuuksia nimettiin siis noin puolet vähemmän kuin vakituiseen työsuhteeseen tuleville. Teemoitetuista asioista tai asiakokonaisuuksista eniten vastauksia saivat: työturvallisuus (6 kpl), opetustyössä tarvittavat materiaalit ja tarvikkeet (4 kpl), opetustyössä tarvittavat koneet ja laitteet (4 kpl), koneiden ja laitteiden turvallinen ja oikea käyttö (4 kpl). Neljä vastaajaa esitti, että opetusosastolle tulisi laatia lyhyisiin ja määräaikaisiin työsuhteisiin oma perehdyttämisen ”miniopas” / ”tarkistuslista”. Lisäksi seuraavat haastattelussa esiin tulleet asiat koetaan erittäin tärkeitä: sijaisen vastuut ja velvollisuudet sekä mahdollinen sijaisen työtehtävien rajaaminen.

## 5.2. Perehdyttämisen aikataulu

Haastattelulomakkeen (liite 2) kysymyksellä 2 haetaan vastausta tutkimuksen alaongelmaan 2: mitä asioita tulisi ottaa huomioon perehdyttämisen aikataulua suunniteltaessa? Kysymyksellä pyritään löytämään ne asiat, jotka tulisi ottaa huomioon perehdyttämisen

aikataulun suunnittelussa. Osa uusien opettajien työsuhteista on lyhyitä ja määräaikaista. Vastaukset on jaettu kahteen osaan: vakituinen työsuhte sekä lyhyt ja määräaikainen työsuhte. Seuraavassa on esitetty haastattelujen perusteella laaditut koosteet vastaajittain.

### **Vakituinen työsuhte**

Perehdyttämiseen liittyvät perusasiat tulisi perehdyttää jo ennen työsuhteen alkamista eli kesällä tai viimeistään syksyllä ennen koulujen alkamista. Alussa ei saisi olla liian paljon asiaa. (V1, V3, V6) Alussa tulisi olla vain perusasiat ja myöhemmin syvennetään perehdyttämällä patkua silloin ja toinen tällöin. Toinen käynnistettyä yhteisten perehdyttämisaikojen järjestäminen on hankalaa. Tilannetta voisi helpottaa järjestämällä uudelle opettajalle ensimmäiseen jaksoon vähemmän opetusta. (V1)

Ihannetilanne olisi, että uusilla opettajilla ensimmäinen jakso olisi hieman väljempi opetuksen suhteen. Ensimmäisen jakson ensimmäinen viikko voisi olla uuden henkilökunnan perehdyttämisviikko. (V2)

Sopivan ajan löytäminen on hankalaa. Toisaalta on hyvä, että perehdyttäminen ei tule alussa isona möykynä, vaan pikku hiljaa työn ohessa perehdyttäjältä. Jos perehdyttäjä on lähellä, esimerkiksi samassa työhuoneessa, niin on helppo kysyä uuden asian tullessa eteen. (V3)

Työsuhteen kesto tulee huomioida sisällön laajuutta suunniteltaessa. Ennen työsuhteen alkua olisi hyvä olla 1-2 päivää perehdyttämistä, jossa käydään läpi ”hallinnolliset” asiat. Ennen koulun alkamista olisi hyvä olla myös lyhyt perusasioihin liittyvä osastokohtainen ja omaan opetustehtävään liittyvä perehdytys. Perehdytystä voisi olla yksi tunti viikossa ensimmäisen esimerkiksi ensimmäisen kuukauden ajan. Pitäisi olla liikkeellä etupainotteisesti, mutta se on välillä hankalaa. (V4)

Ennen työsuhteen alkua tulisi olla yleinen 1-2 päivän perehdytyspäivä. Tärkeää olisi saada opetustyöhön liittyvää tietoa. Talon tavoille pääsemiseen opastaminen voisi tapahtua ennen koulutyön alkamista. Perehdyttäminen työn lomassa on hankalaa yhteisen ajan löytämisen näkökulmasta. Yleiset yksikköä koskevat turvallisuusasiat voisivat olla ensimmäisen kuukauden aikana. (V5)

Opetukseen ja turvallisuuteen liittyvät asiat ensin. Harvemmin ja jakson päättyessä tarvittavat asiat voi perehdyttää myöhemmin. Opetukseen ja turvallisuuteen liittyvät asiat on etusijalla. Muut asiat voi perehdyttää myöhemmin. (V6)

Ensimmäisten päivien aikana vain konkreettasia. Arviointiin liittyvät asiat 2 viikon kuluttua työsuhteen alettua. Samassa yhteydessä olisi hyvä keskustella päiväkirjakäytänteistä ja Wilman käytöstä. Osa perehdytyksestä voisi olla yhteistoiminta-ajalla. (V7)

Ennen työsuhteen alkamista perehdyttämistä tulisi järjestää mahdollisimman paljon. Perehdyttämiseen on järjestettävä riittävästi rauhallista aikaa sekä perehdytettävän että perehdyttäjän näkökulmasta katsottuna. Tärkeää on antaa uudelle opettajalle mahdollisimman pian sellainen perehdytys, jotta hän kykenisi antamaan opiskelijaryhmälle opetusta mahdollisimman tehokkaasti. Yhteistoiminta-aikaa voi hyödyntää perehdytyksen antamisessa. (V8)

Alussa pitäisi olla suhteellisen kattava perehdytys, jota pitäisi kerrata säännöllisesti. Aikanaan toteutettu perehdyttämisohjelma oli hyvä. Ennen työsuhteen alkamista tarvitaan ehdottomasti perehdyttämistä 1-2 päivää. Tunnukset, työpiste, puhelimet ja muu tarvittava välineistö tulisi olla valmiina, kun henkilö tulee töihin. (V9)

Perehdyttämiseen on varattava riittävästi aikaa – vähitellen. Tulisi lähteä liikkeelle isosta kuvasta ja edetä kohti ydintä pieninä palasina. Perehdyttäminen tulee olla suunnitelmallista ja aikataulutettua. (V10)

Edellä olevat vastaukset on koottu ja teemoitettu sekä niistä on laadittu taulukko 2. Teemoitetut asiat tai asiakokonaisuudet on kirjoitettu taulukon 2 ensimmäiseen sarakkeeseen. Taulukon 2 toiseen sarakkeeseen on merkitty, että ketkä vastaajista (V1-V10) ovat esittäneet perehdyttämisen aikatalutuksessa huomioitavan asian.

Taulukko 2. Perehdyttämisen aikatauluun vaikuttavia asioita

<b>Perehdyttämisen aikatauluun vaikuttava asia</b>	<b>Asian esittänyt vastaaja, vakituinen työsuhde</b>	<b>Asian esittänyt vastaaja, lyhyt ja määräaikainen työsuhde</b>
Osa perehdytyksestä olisi ennen työsuhteen alkamista.	V1, V4, V5, V8, V9	V10
Osa perehdyttämisestä olisi ennen koulutyön alkamista.	V1, V4, V5	
Perehdyttämisen alkuvaiheessa ei saisi olla liikaa asiaa – vain opetustehtävän alkuvaiheessa tarvittavat asiat.	V1, V3, V6, V10	
Opettajalla tulisi olla vähemmän opetusta 1. opetusjaksossa	V1, V2, V3	
Yhteistoiminta-aikaa tulisi hyödyntää perehdyttämisen aikataulutuksessa	V7, V8	
Ensimmäinen opiskeluviikko olisi perehdyttämisviikko opiskelijoille sekä henkilökunnalle	V2	
Perehdytystä olisi pidemmällä ajanjaksolla esim. 1h / vko	V4	
Turvallisuuteen liittyvät asiat olisivat heti alussa.	V5, V6	
Opetukseen liittyvät asiat olisivat heti alussa.	V6	
Perehdyttämisen alkuvaiheessa tulisi olla konkretiaa: päiväkirjamerkinnät, arviointi jne.	V7	



Tarvitaan aikataulutettu ja suunniteltu perehdyttämisohjelma.	V9, V10	
On varattava riittävästi aikaa perehdyttämiseen	V8, V10	
Tarvitaan vain lyhyt perehdytys – tunti tai pari.		V1
Työturvallisuus ja välttämättömät asiat		V1, V5, V7

Taulukosta 2 näemme, että viiden vastaajan mielestä osa perehdytyksestä tulisi järjestää jo ennen työsuhteen alkamista ja kolmen vastaajan mukaan ennen varsinaisen opetustyön alkamista. ”Ennen opetustyön alkamista” tarkoitetaan aikaa, joka on opettajan virkasuhteen (yleensä 1.8) ja varsinaisen koulutyön alkamisen (6-15.8) väliin.

Neljän vastaajan mukaan perehdyttämisen alkuvaiheeseen ei saa pakata liikaa asiaa ja siinä tulisikin olla vain opetustehtävän kannalta välttämättömimmät asiat. Kolmen vastaajan mukaan uudella opettajalla tulisi olla vähemmän opetusta 1. opetusjaksossa, jotta hänelle jäisi aikaa perehdyttämiseen sekä perehtymiseen.

Kahden vastaajan mukaan turvallisuuteen ja opetuksen järjestämisen kannalta välttämättömät asiat tulisi olla ensin, perehdyttämiseen voisi käyttää yhteistoiminta-aikaa ja perehdyttämiseen tarvitaan aikataulutettu ja suunniteltu ohjelma.

### **Lyhyt ja määräaikainen työsuhde**

Lyhyissä virkasuhteissa ei ole aikaa pitkään perehdytykseen. Perehdyttämiseen voisi käyttää aikaa tunnin tai pari. Lähinnä kyseessä on turvallisen työskentelyn varmistaminen. (V1)

Olisi hyvä olla olemassa ”paketti”, jolla perehdyttäminen voitaisiin toteuttaa. (V5)

Riippuu kuinka lyhyestä virkasuhteesta on kysymys. Vain ne asiat, mitä välttämättä työn aloittaminen edellyttää. Muut tarvittavat asiat voi perehdyttää matkan varrella. (V7)

Täytyy olla nimetty henkilö, jonka puoleen kääntyä. (V9)

Pitäisi sopia, että kuka vastaa perehdyttämisen toteuttamisesta. Pitää sopia, että mitkä asiat perehdytetään. Osa perehdyttämisestä tulisi olla ennen työsuhteen alkamista. (V10)

Taulukon 2 sarakkeessa 3 on esitetty lyhyitä ja määräaikaisia työsuhteita koskevien vastausten jakautuminen. Lyhyiden ja määräaikaisten työsuhteiden osalta vastaajilta saatiin vain

viisi vastausta. Viisi vastaajaa eivät osanneet nimetä asioita, jotka tulisi ottaa huomioon lyhyissä ja määräaikaisissa työsuhteissa. Vastaajien mukaan keskeisiä lyhyissä ja määräaikaisissa työsuhteissa huomioitavia asioita olivat: aikaa perehdyttämisen toteuttamiseen on käytettävissä vähän, perehdyttämisessä tulisi keskittyä lähinnä työturvallisuuden ja muihin välttämättömien asioiden varmistamiseen. Osa annetuista vastauksista ei vastannut asetettua kysymystä.

### 5.3. Paras perehdyttäjä

Haastattelulomakkeen (liite 2) kysymyksellä 3 haetaan vastausta tutkimuksen alaongelmaan 3: kuka tai ketkä olisivat parhaat perehdyttäjät? Kysymyksellä pyritään löytämään ne henkilöt, jotka olisivat parhaita perehdyttäjiä. Osa uusien opettajien työsuhteista on lyhyitä ja määräaikaisia. Vastaukset on jaettu kahteen osaan: vakituinen työsuhde sekä lyhyt ja määräaikainen työsuhde. Seuraavassa on esitetty haastattelujen perusteella laaditut koosteet vastaajittain.

#### Vakituinen työsuhde

Paras perehdyttäjä on parhaiten talossa asian osaava henkilö. Esimerkiksi opiskelijahuollon asioista perehdyttäjät olisivat opinto-ohjaaja ja kuraattori. Opetusosaston asioihin paras perehdyttäjä on kollega-opettaja. Kollega-opettajan tulee olla samasta koulutusohjelmasta ja samasta tutkintonomikkeestä eli samalta ”linjalta”. (V1)

Paras perehdyttäjänä toimiva henkilö on se, joka toimii lähinnä perehdytettävän työnkuvaa siis perehdyttäjä-kollega. Olisi hyvä, jos erilaisen toimenkuvan omaavat henkilöt hoitaisivat perehdyttämisen omalta osaamisalueeltaan. Näin henkilö tulee tutuksi ja samalla on mahdollisuus kysyä. Suora kontakti on tärkeä. Perehdyttäjä motivoi perehdytettävän ottamaan asioista selvää. Oikeastaan uuden työntekijän velvollisuus on myös ottaa selvää uusista asioista. (V2)

Yksi henkilö tietää yhdestä asiasta ja toinen toisesta. Voiko perehdyttäjä olla yksi henkilö? Osastolla vastuu perehdyttämisestä olisi jaettu linjakohtaisesti etukäteen nimetyille henkilöille. Myös henkilökohtainen perehdyttäjä-kollega tarvitaan. (V3)

Hallinnollisista asioista paras perehdyttäjä olisi koulutusjohtaja. Lisäksi tarvitaan perehdyttäjä tietojärjestelmiin, toimistoasioihin, opinto-ohjaus, kuraattoritoiminta jne. Alakohtainen ja osastokohtainen perehdytysvastuu tulee olla perehdyttäjä-kollegalla. Erityisosaamista (Moodle, jäteasiat, Primus...)

omaavat avainhenkilöt tulisi listata, jotta uusi henkilö osaisi kääntyä oikean henkilön puoleen. Mentoringia voisi hyödyntää yhtenä menetelmänä. (V4)

Osaston turvallisuuskäytänteisiin pitää tapahtua osaston henkilöstön voimin. Osaston turvallisuusasioihin perehdyttäjäksi voisi olla opetusosaston turvallisuusvalvoja. On luonnollista, että yksikkötasolla oleviin turvallisuusasioihin perehdyttämisen hoitaa turvallisuusvastaava. On hyvä, että perehdyttämisen organisoinnista vastaa yksi henkilö – tässä tapauksessa koulutusjohtaja. (V5)

Perehdyttäjän olisi hyvä olla mahdollisimman helposti saatavilla. Yleisperehdyttäjänä ehdottomasti paras on kollega samasta tehtävästä ja aineryhmästä. Riittävä tieto tulee perehdyttäjä-kollegan kautta. Myöhemmin avainhenkilöt voisivat antaa perehdytystä oman osa-alueensa osalta – ainakin opiskelija-huoltoon liittyvistä asioista. (V6)

Osaston käytänteisiin paras perehdyttäjäksi olisi kollega-perehdyttäjäksi. On varmistettava perehdyttäjän riittävä osaaminen. Kollega-perehdyttäjän osaamisesta riippuen hän voisi perehdyttää laajemminkin. Myös avainhenkilöiden (kuraattori, opinto-ohjaaja, talousvastaava jne.) perehdytys on tarpeellinen, mutta täytyy olla selkeä aikataulu. Omaehtoinen perehtyminen on tärkeää. (V7)

Perehdyttäjä-kollega hoitaisi perehdyttämisen opetusosaston osalta. Avainhenkilöt (asiantuntijat) hoitaisivat teemakohtaisen perehdyttämisen oman substanssinsa osalta. Avainhenkilöiden tunteminen on tärkeää. Henkilöiden valokuvat voisivat auttaa. (V8)

Parhaat perehdyttäjät ovat perehdyttäjä-kollega sekä lähiesimies. Myös teemakohtaista perehdyttämistä tarvitaan. (V9)

Paras tapa perehdyttää olisi jokainen omalta osaltaan - henkilöittäin ja vastuualueittain. Tarvitaan myös omaehtoista perehtymistä. Opettajalla täytyy olla mielenkiintoa ottaa asioista selvää. Voisi lähteä vaikka siitä, että tulokkaalle annetaan lista perehdytettävistä asioista sekä henkilöistä. Tulokkaalla itsellä on vastuu sopia itse perehdytysajoista itse ko henkilöiden kanssa. (V10)

Edellä olevat vastaukset on koottu ja teemoitettu sekä niistä on laadittu taulukko 3. Teemoitetut asiat tai asiakokonaisuudet on kirjoitettu taulukon 3 ensimmäiseen sarakkeeseen. Taulukon 3 toiseen sarakkeeseen on merkitty, että miten vastaukset ovat jakaantuneet vastaajien (V1-V10) kesken.

Taulukko 3. Paras perehdyttäjä

Paras perehdyttäjä	Asian esittänyt vastaaja, vakituinen työsuhde	Asian esittänyt vastaaja, lyhyt ja määräaikainen työsuhde
Perehdyttäjä-kollega	V2, V3, V8, V9	V2
Perehdyttäjä-kollega, samalta opetuslinjalta	V1, V3, V4, V5, V6, V7	V1, V6, V7, V8, V10
Oman alan asiantuntija: opinto-ohjaaja, kuraattori, koulutusjohtaja, taloussihteeri jne	V1, V2, V3, V4, V6, V7, V8, V10	V8
Omaehtoinen perehtyminen	V2, V7, V10	
Mentori	V4	
Yksikön turvallisuusasioissa turvallisuusvastaava	V5	
Opetusosaston turvallisuusasioissa suojelevalvoja	V5	
Lähiesimies	V9	V10
Koulutusjohtaja		V1

Taulukosta 3 näemme, että yhtä vastaajaa lukuun ottamatta haastateltavien mielestä paras perehdyttäjä vakituiseen työsuhteeseen tulevalle uudelle opettajalle on perehdyttäjä-kollega. Kuuden vastaajan mielestä perehdyttäjä-kollegan tulisi olla samalta opetuslinjalta perehdytettävän kanssa. Seitsemän vastaajaa koki, että perehdyttäjä-kollegan lisäksi tarvitaan oman alan asiantuntijan antamaa perehdytystä. Omaehtoista perehdytystä kannatti kolme vastaajaa. Eräs vastaajista esitti mielenkiintoisen näkökulman parhaaksi perehdyttäjäksi – mentorin.

### Lyhyt ja määräaikainen työsuhde

Koulutusjohtajan tulisi perehdyttää yleiset asiat ja yksi henkilö samalta ”linjalta” perehdyttäisi opetusosaston asioihin. (V1)

Vastaavaa toimenkuvaa hoitava henkilö olisi paras perehdyttäjä. (V3)

Paras perehdyttäjä olisi määräaikaisen tai lyhyessä työsuhteessa olevan henkilön lähin työtoveri. (V6)

Korostuu kollega-perehdyttäjän rooli. Vastuu perehdyttämisestä voisi olla kiertävä. Myös perehdyttävä oppii perehdyttäessään. (V7)

Paras perehdyttäjä olisi perehdyttäjä-kollega ja lisäksi lyhyet teemakohtaiset perehdyttämiset. Yleinen perehdytys tarvitaan myös lyhyissä virkasuhteissa. Ei kuitenkaan liian syvällisesti. (V8)

Perehdyttämisestä vastaisivat osastonjohtaja ja/tai linjakohtaisesti kollegalla. (V10)

Taulukon 3 sarakkeessa 3 on esitetty lyhyitä ja määräaikaista työsuhteita koskevat vastaukset. Lyhyiden ja määräaikaisten työsuhteiden osalta vastauksia saatiin kuusi. Lyhyissä ja määräaikaissa työsuhteissa paras perehdyttäjä oli kaikkien kuuden vastaajan perehdyttäjä-kollega. Viisi heistä oli sitä mieltä, että perehdyttäjä-kollegan tulisi olla samalta opintolinjalta.

#### 5.4. Perehdyttämiseen käytettävät menetelmät

Haastattelulomakkeen (liite 2) kysymyksellä 4 haetaan vastausta tutkimuksen alaongelmaan 4: mitä menetelmiä perehdyttämisessä tulisi käyttää parhaan tuloksen aikaansaamiseksi? Kysymyksellä pyritään löytämään parhaat perehdyttämismenetelmät. Osa uusien opettajien työsuhteista on lyhyitä ja määräaikaista. Vastaukset on jaettu kahteen osaan: vakituinen työsuhde sekä lyhyt ja määräaikainen työsuhde. Seuraavassa on esitetty haastattelujen perusteella laaditut koosteet vastaajittain.

##### Vakituinen työsuhde

Perehdyttämisessä tulisi käyttää mentorointia, sähköistä materiaalia ja perehdyttämisen tietoiskuja. (V1)

Face to face. Perehdyttämistilaisuudet, johon on osallistuttu yhdessä, ovat olleet hyviä. Opetusosastolla voisi olla yhteinen keskustelutilaisuus, jossa keskusteltaisiin opetusosaston käytänteistä ja toimintaperiaatteista. Yhdestä tutusta tullut perehdyttäminen ei välttämättä toimi. Erityisesti, jos tuo yksi tutti ei toimi eli jos henkilö ei ole tehtävään soveltuva. Aikaa ja resurssia tarvitaan, jotta kasvokkain tapahtuma perehdyttäminen on mahdollista. Sähköinen materiaali on tarpeellinen. Sähköisestä materiaalista voisi olla versio myös paperimuodossa. Tärkeää on, että materiaali on ajantasaista ja helposti päivitettävää. (V2)

Pitäisi tarjota useita eri vaihtoehtoja ja sieltä uusi opettaja valitsisi itselle sopivimman tavan perehdyttämiseen. (V3)

Parhaan tuloksen aikaansaamiseksi pitäisi näyttää kädestä pitäen. Esimerkiksi laittaa uusi työntekijä tekemään päiväkirjaa. Vuorovaikutuksen merkitys on tärkeää perehdytystilanteessa. Sähköinen materiaali on tarpeellinen. Sosiaalisen median (kuva, ääni, video..) käyttö voisi olla yksi tapa perehdyttämisen tueksi. Mentorointia voisi käyttää esimerkiksi opetuskokemusten jakamiseen. Tavoitteena men-

toroinnilla olisi saada uusi henkilö nopeasti mukaan työyhteisöön ja saada aikaan henkilösuhteita, joilta uskaltaa kysyä. (V4)

Kirjallista materiaalia pitäisi olla mahdollisimman vähän. Henkilökohtainen perehdyttäjä on hyvä homma kaikkien yleisten asioiden perehdyttämiseen. Ensimmäisen jakson ajalle voisi järjestää yhteistä aikaa uudelle opettajalle sekä perehdyttäjälle. Kaikista uusista opettajista ja henkilökunnasta muodostetaan perehdytysrinki, jolle järjestetään perehdytystä. Perehdyttämistilaisuuksissa voi oppia toisten kysymyksistä ja tulla tutuksi myös muun opetusosaston henkilökunnan kesken. On hyvä, että asiantuntijat perehdyttävät oman vastuualueensa osalta. Samalla uusi henkilökunta tutustuu avainhenkilöihin. Tilaisuudessa voi kysyä ja myöhemmin on helpompi ottaa yhteyttä. (V5)

Henkilökohtainen perehdyttäjä olisi paras. Sähköinen materiaali on tarpeen. Mentorointi kuulostaa hyvältä. Sitä voisi olla tarjolla myöhemmin sekä saatavilla aina tarvittaessa. Mentorilta voisi kysyä kaikkia työhön liittyviä asioita. (V6)

Tehokkaimmat menetelmät olisivat henkilökohtainen perehdyttäminen sekä teemakohtaiset perehdyttämistilaisuudet. Perehdyttämisen tueksi on hyvä olla sähköistä materiaalia. (V7)

Pitäisi olla peruspaketti, joka annetaan heti valinnan jälkeen. Sähköisessä muodossa oleva peruspaketti annettaisiin luettavaksi ja sen jälkeen voisi aloittaa henkilökohtaisen perehdyttämisen. (V8)

Tärkeimpiä menetelmiä ovat yhteiset teemakohtaiset perehdyttämistilaisuudet ja henkilökohtainen perehdyttäminen. Teemakohtaisissa tilaisuuksissa oma näkökulma laajenee. Vastuu perehdyttämisen onnistumisesta on sekä perehdyttäjällä että perehdytettävällä. (V9)

Alussa olisi hyvä olla yhteinen perehdyttämistilaisuus. Lisäksi tarvitaan henkilökohtainen perehdyttäjä sekä perehdyttämismateriaalia, jossa on esitetty keskeiset asiat. (V10)

Edellä olevat vastaukset on koottu ja teemoitettu sekä niistä on laadittu taulukko 4. Teemoitetut asiat tai asiakokonaisuudet on kirjoitettu taulukon 4 ensimmäiseen sarakkeeseen. Taulukon 4 toiseen sarakkeeseen on merkitty, että miten vastaukset ovat jakaantuneet vastaajien (V1-V10) kesken.

Taulukko 4. Perehdyttämismenetelmät

Perehdyttämismenetelmä	Asian esittänyt vastaaja, vaki- tuinen työsuhde	Asian esittänyt vas- taaja, lyhyt ja määrä- aikainen työsuhde
Sähköinen perehdyttämismateriaali	V1, V2, V4, V6, V8	V1, V8
Paperinen materiaali	V2	V8
Lyhyet perehdyttämisen tietoisut	V1	
Henkilökohtainen perehdyttäjä, ”Face to face”, vuorovaikutteinen tilanne	V2, V4, V6, V7, V8, V9, V10	V1, V2, V4, V6, V7, V8, V9, V10
Yhteiset perehdyttämistilaisuudet	V2, V5, V7, V9, V10	
Opetusosastolla käytävät keskuste- lut	V2	
Mentorointi	V1, V4, V6	
Useita menetelmiä, joista tulokas valitsee sopivan	V3	
Sosiaalinen media	V4	

Taulukosta 4 näemme, että henkilökohtaisen perehdyttäjän vuorovaikutuksessa toteut-  
tama perehdytys oli suosituin perehdyttämismenetelmä. Viiden haastateltavan mielestä  
vakituiseen työsuhteeseen tulevien osalta yhteiset perehdyttämistilaisuudet ja sähköi-  
nen materiaali ovat tärkeitä perehdyttämisessä käytettäviä menetelmiä. Mentorointia  
perehdyttämismenetelmänä kannatti kolme haastateltavaa.

### Lyhyt ja määräaikainen työsuhde

Sähköinen materiaali voisi toimia joissakin tilanteissa perehdyttämisen tukena, mutta paras tulos saa-  
vutetaan perehdyttäjä-kollegan henkilökohtaisella opastuksella. (V1)

Opettajan kyseessä ollessa paras perehdyttäjä on kollega tai joku muu henkilö joka tuntee tarkasti työ-  
tehtävän. Voisiko yksikössä olla henkilö, joka hoitaisi perehdyttämiseen liittyvät yleiset asiat. (V2)

Uuden henkilön työnkuva pitäisi rajata. Annettaisiin vain kohdennettu ”täsmäperehdytys”. (V3)

Vuorovaikutus on erityisen tärkeää. Asiat täytyy kertoa tiivistetysti. Oman alan kollegan opastus. (V4)

Määräaikaisille tulisi olla ”pikaperehdytysohje”. Henkilökohtainen perehdytyksellä päästään parha-  
seen tulokseen. (V6)

Paras perehdyttäjä olisi henkilökohtainen kollega-perehdyttäjä ja perehdyttäminen. (V7)

Lyhyt kirjallinen tai sähköinen peruspaketti ja lisäksi henkilökohtainen perehdyttäminen. (V8)

Lähiesimies olisi paras perehdyttäjä. Henkilökohtaisen perehdyttämisen avulla päästään parhaaseen tulokseen. (V9)

Tarvitaan henkilökohtainen perehdyttäjä opetusosastolta. (V10)

Taulukon 4 sarakkeessa 3 on esitetty lyhyitä ja määräaikaista työsuhteita koskevat vastaukset. Taulukosta 4 näemme, että henkilökohtaisen perehdyttäjän vuorovaikutuksessa toteutettava perehdytys oli suosituin perehdyttämismenetelmä myös asiaa tarkasteltaessa lyhyissä ja määräaikaissa työsuhteissa. Sähköisen materiaalin koki tarpeelliseksi kolme vastaajaa ja yksi paperilla olevan materiaalin. Vastaaja 5 ei nimennyt lyhyissä ja määräaikaissa työsuhteissa käytettävää perehdyttämismateriaalia.

## 5.5. Perehdyttämisen seuranta

Haastattelulomakkeen (liite 2) kysymyksellä 5 haetaan vastausta tutkimuksen alaongelmaan 5: miten perehdyttämisen onnistuminen tulisi varmistaa? Kysymyksellä pyritään löytämään keinoja perehdyttämisen onnistumisen seurantaan. Osa uusien opettajien työsuhteista on lyhyitä ja määräaikaista. Vastaukset on jaettu kahteen osaan: vakituinen työsuhde sekä lyhyt ja määräaikaista työsuhde. Seuraavassa on esitetty haastattelujen perusteella laaditut koosteet vastaajittain.

### Vakituinen työsuhde

Perehdyttävällä on lista, johon hän merkitsee asiakokonaisuuksittain perehdytyksen saatuaan. Kun kaikki perehdytyskohteet on käyty läpi, niin voisi olla keskustelu perehdyttäjän ja perehdyttävän kesken. Keskusteluun voisi osallistua myös kolmas henkilö esimerkiksi opetusosastolta yksi henkilö. (V1)

Esimerkiksi puolen vuoden jälkeen istutaisiin alas ja keskusteltaisiin, että miten työ on lähtenyt käyntiin ja tuntuuko työ mielekkäältä. Voisi olla ylin määräinen kehityskeskustelu, jossa katsottaisiin, miten työ on lähtenyt käyntiin. Kehityskeskustelun pitäjä voisi olla perehdyttäjä-kollega. Tiedon kulkeminen lähiesimiehelle on tärkeää. Ensimmäinen kehityskeskustelu voisi olla perehdyttäjän kanssa, seuraava lähiesimiehen kanssa ja kolmas vaikkapa yksikönjohtajan kanssa. Tämä olisi motivoiva tekijä uutta työntekijää kohtaan. Kasvoton sähköinen kuponki ei ole toimiva ratkaisu. (V2)

Tsekkilista, josta uusi opettaja voisi tarkistaa, että onko saanut perehdytyksen kaikkiin tarvittaviin asioihin. Perehdyttävä olisi aktiivinen listan tarkistamisessa. Palautetilaisuus voisi olla yhdessä samaan aikaan opetustehtävän aloittaneiden kanssa – toisilta oppiminen. (V3)



Laaditaan lomake, jossa on lista perehdytettävistä asioista. Listaan merkitään päivämäärä, jolloin perehdytys on toteutettu. Lomakkeessa voisi olla mahdollisuus antaa palautetta. Perehdyttävä vastaa listan merkinnöistä. Kuittauksen listaan voisi tehdä perehdytyksen antanut henkilö. Uusille opettajille voisi olla 1. jakson jälkeen ylin määräinen kehityskeskustelu, jossa olisi mukana lähiesimies ja koulutusjohtaja. (V4)

Jos kyseessä on vuorovaikutteinen perehdytystilanne, niin on helppo varmistaa esimerkiksi kysymällä, että onko asia ymmärretty. Perehdyttämishojelman jälkeen voisi olla vapaamuotoinen tilaisuus, jossa olisi esimerkiksi tiivis kertaus ja sitten keskustelua mahdollisista perehdyttämisessä ilmenneistä puutteista ja lisäperehdytystarpeista. Perehdytyslista, jossa olisi perehdytettävät asiat olisi hyvä olla olemassa. Perehdyttävä ruksiin listaan asiat, joihin on saanut perehdytyksen. Ei sähköisiä kyselyitä. Vuorovaikutteiset tilanteet ovat hyviä. (V5)

Parhaiten tiedon tilanteesta saa kysymällä asiaa perehdyttävältä itseltään. Perehdyttämiselle tulisi olla selkeä ohjelma. Perehdyttäjät ja perehdyttävät vahvistavat allekirjoituksella asiat käsitellyksi. Palautilaisuus, jossa keskusteltaisiin perehdyttämisen toteutumista. Myös muiden henkilöiden perehdyttämiseen liittyviä kokemuksia olisi mielenkiintoista kuulla. (V6)

Parasta olisi, jos työnopastuksen keinoin varmistettaisiin perehdytyksen yhteydessä, että tulokas on ymmärtänyt asian. Mahdolliset virheet korjataan saman tien. 2. jakson puolivälissä voisi olla kaikille yhteisesti perehdytettävistä asioista keskustelu-/palautetilaisuus. Tietyn ajan kuluttua käydään keskustelu, jossa pohjana on perehdyttämislista. Keskustelussa on mahdollisuus kysyä epäselvistä asioista. Systeemin tulisi olla riittävän kevyt, jotta sitä voidaan pyörittää. (V7)

Perehdyttävä kuittaa listaan kohta kohdalta perehdytetyt asiat. Kerättäisiin opintojaksopalaute (jossa on mukana myös työturvallisuus näkökulma) opettajan opetuksesta ja sen jälkeen olisi kehityskeskustelu lähiesimiehen kanssa. Palautekeskusteluja olisi hyvä olla, jos siihen on aikaa. (V8)

Yhteiset ja henkilökohtaiset keskustelu- ja palautetilaisuudet olisivat tärkeitä. Tsekkilista perehdytettävistä asioista ja siihen tehdään merkinnät toteuman mukaan. Sähköisen kyselyn avulla voisi antaa palautetta nimettömänä. (V9)

Tarvitaan perehdyttämislomake (perehdyttämiskortti), johon perehdyttäjät kuittaa perehdytyksen antaneen (pvm, hlö). Kun kaikki kohdat on perehdytetty, käydään keskustelu tulokkaan, lähiesimiehen ja koulutusjohtajan kesken - onko tulokkaalla tarvetta lisäperehdytykseen. Keskustelu tulisi käydä 1-2kk perehdyttämisen päätyttyä. On tärkeää, että tulokas huomioi perehdyttäminen koetaan organisaatiossa tärkeäksi. Myös perehdyttäjät voisivat olla mukana keskustelussa. (V10)

Edellä olevat vastaukset on koottu ja teemoitettu sekä niistä on laadittu taulukko 5. Teemoitetut asiat tai asiakokonaisuudet on kirjoitettu taulukon 5 ensimmäiseen sarakkeeseen. Taulukon 5 toiseen sarakkeeseen on merkitty, että miten vastaukset ovat jakaantuneet vastaajien (V1-V10) kesken.

Taulukko 5. Perehdyttämisen seuranta

Perehdyttämisen seurantamenetelmä	Asian esittänyt vastaaja, vakituisen työsuhde	Asian esittänyt vastaaja, lyhyt ja määräaikainen työsuhde
Perehdytyslista, johon merkitään toteutuneet perehdytykset	V1, V3, V4, V5, V6, V8, V9, V10	V3, V4, V6, V8, V9
Perehdyttäjän ja perehdytettävän välinen keskustelu	V1, V2, V7, V8, V9	V3, V4, V9
Perehdyttäjän, perehdytettävän ja kolmannen henkilön välinen keskustelu	V1, V2, V4, V10	
Yhteinen palautetilaisuus kaikkien perehdytettävien kanssa	V3, V5, V6, V7, V9	
Perehdyttäjä kysyy perehdytettävältä vuorovaikutustilanteessa	V5, V6	V1, V10
Sähköinen kysely	V9	
Perehdytettävä seuraa itse		V6
Kollega seuraa ja opastaa		V7, V8

Taulukosta 5 näemme, että vastaajien mielestä parhaaksi perehdyttämisen seurantamenetelmäksi koetaan perehdyttämislista, jossa on esitetty perehdytettävät asiat ja siihen merkitään toteutettu perehdytys. Seitsemän vastaajaa koki, että perehdyttämisen onnistumisesta käyty keskustelu on hyvä tapa seurata perehdyttämisen onnistumista. Yhteisen palautetilaisuuden koki tarpeelliseksi vastaajista viisi. Kaikki vastaajat toivoivat osaksi seuranta vuorovaikutteista keskustelutilannetta jollakin kokoonpanolla.

### Lyhyt ja määräaikainen työsuhde

Voisiko perehdyttäjä-kollega varmistaa asian? (V1)

Osastolla olisi hyvä olla ”tsekkilista” perehdytettävistä asioista. Listan pohjalta voisi keskustella ja esimerkiksi kyselemällä tarkistella koneiden ja laitteiden turvallista käyttöä. (V3)

Lyhyissä ja määräaikaissa työsuhteissa tulisi olla oma lista perehdytettävistä asioista. Lähiesimies olisi hyvä perehdyttäjä ja varmistaja. (V4)

Ihan lyhyisiin virkasuhteisiin voisi olla ”pikaohje”. Vastuu ihan lyhyissä virkasuhteissa pitäisi olla henkilöllä itsellään. Hieman pidemmissä virkasuhteissa pitäisi olla henkilökohtainen perehdyttäjä, jolta voisi kysyä asioita. (V6)

Alkuvaiheen seuranta on oltava tiivistä turvallisen toiminnan varmistamiseksi. Apu ja seuranta on oltava työsalissa riittävän lähellä. (V7)

Perehdytettävistä asioista pitäisi olla olemassa lista, jonka mukaan perehdytys annetaan. Lista on yksilöllinen opettajasta ja hänen opetustehtävästä riippuen. Kollega seuraa työskentelyä ja tukee tarvittaessa. (V8)

Tsekkilista + lyhyt keskustelu. (V9)

Työsuhteen lopussa voisi olla keskustelu siitä, että miten perehdyttäminen onnistui - mitä voitaisiin kehittää. Jo työsuhteen puolivälissä voisi olla keskustelu tulokkaan kanssa – välittäminen. Osaston perehdyttäjä/mentori voisi käydä kahvilla tai syömässä tulokkaan kanssa. (V10)

Taulukon 5 sarakkeessa 3 on esitetty lyhyitä ja määräaikaista työsuhteita koskevat vastaukset. Taulukosta 5 näemme, että vastaajien mielestä parhaaksi perehdyttämisen seurantamenetelmäksi koettiin perehdyttämislista, jossa on esitetty perehdytettävät asiat ja siihen merkitään toteutettu perehdytys. Viisi vastaajaa koki, että vuorovaikutteinen keskustelutilanne on hyvä seurantamenetelmä. Kaksi vastaajaa näki, että paras seurantamenetelmä on, kun kollega seuraa ja tarvittaessa opastaa sijaista.

## 5.6. Perehdyttämisprosessin arviointi ja parantaminen

Haastattelulomakkeen (liite 2) kysymyksellä 6 haetaan vastausta tutkimuksen alaongelmaan 6: millä tavalla perehdyttämisprosessia tulisi arvioida ja parantaa? Kysymyksellä pyritään löytämään keinoja perehdyttämisprosessin arviointiin ja parantamiseen. Seuraavassa on esitetty haastattelujen perusteella laaditut koosteet vastaajittain.

Hyviä keinoja olisivat esimerkiksi itsearviointi ja vertaisarviointi. Myös palautekeskusteluja ja sähköistä kyselyä voisi käyttää. Ensin voisi olla sähköinen kysely ja sen perään palautekeskustelu. (V1)

Arviointia voitaisiin tehdä ”naamatusten” esimerkiksi yhteistoiminta-ajalla. Kyselyissä kysymyksiin jää tulkinnan varaa, jota ei voi tarkentaa. Hyvin suunniteltu sähköinen kyselylomakekin toimii. Asia voisi olla esillä osastopalaverissa, jossa keskusteltaisiin perehdyttämisen onnistumisesta. Ruusut ja risut kirjattaisiin ylös ja tieto vietäisiin myös yksikön johdon tietoisuuteen. (V2)

Osastokokouksessa voitaisiin käydä keskustelua perehdyttämiseen liittyvistä asioista. Ongelmana on yhteisen ajan löytäminen. Erityisesti turvallisuuteen liittyviä asioita tulisi painottaa ja niitä tulisi käsitellä osastopalaverissa. Sähköinen palautelomake voisi olla toimiva. Voisi olla palautekeskustelu perehdyttäjän ja esimerkiksi koulutusjohtajan kanssa. (V3)

Vertaisarviointia voisi hyödyntää perehdyttämisprosessin kehittämisessä. Ei sähköpostikyselyä. Vuorovaikutteinen palautekeskustelu olisi paikallaan. Keskustelun tuloksen syntyisi lista ruusuista ja risuista. Hankalien asian selvittämisessä ja esiin nostamisessa voitaisiin käyttää kyselylomaketta. (V4)

Paras palaute tulee perehdyttäviltä. Uuden ja hieman aiemmin taloon tulleen opettajan arvioiden vertailu siitä, että miten perehdyttäminen on toiminut. ½- 1. työvuoden kohdalla olisi keskustelu, jossa arvioidaan perehdyttämisen onnistumista. Koulutusjohtaja voisi käydä tämän keskustelun. (V5)

Nettikysely, jonka jälkeen pidettäisiin palautekeskustelu. (V6)

Paras tapa on järjestää palautekeskustelutilaisuus tai – tilaisuuksia. Ei kannata lähteä liian monimutkaisiin arviointimenetelmiin. (V7)

Kerätään palautetta perehdytyksen saaneita henkilöitä haastatteleamalla. Henkilökohtainen keskustelutilaisuus, jossa olisi läsnä koulutusjohtaja, yksikönjohtaja, lähiesimies ja uusi opettaja. Kaikille uusille opettajille voisi olla yhteinen palautetilaisuus. Tarvittaessa voisi järjestää mahdollisuuden sähköisen palautteen antamiseen. (V8)

Sähköisen kyselyn avulla ongelmakohdat nimettömänä esille ja sen pohjalta palautekeskustelu (jos useampia perehdytettäviä), josta nousisi esiin kehittämisideoita. (V9)

Ensin toteutettaisiin sähköinen kysely ja sen pohjalta käytäisiin palautekeskustelu. Perehdyttäjälle tulisi antaa palaute onnistumisesta. (V10)

Edellä olevat vastaukset on koottu ja teemoitettu sekä niistä on laadittu taulukko 6. Teemoitetut asiat tai asiakokonaisuudet on kirjoitettu taulukon 6 ensimmäiseen sarakkeeseen. Taulukon 6 toiseen sarakkeeseen on merkitty, että miten vastaukset ovat jakaantuneet vastaajien (V1-V10) kesken.

Taulukko 6. Perehdyttämisen arviointi ja parantaminen

<b>Perehdyttämisen arviointiin ja parantamiseen esitetyt menetelmät</b>	<b>Asian esittänyt vastaaja</b>
Itsearviointi	V1
Vertaisarviointi	V1, V4
Palautekeskustelu	V1, V3
Sähköinen kysely	V1, V2, V3, V4, V6, V8, V9, V10
Vuorovaikutteinen keskustelu: osastokokouksessa, ”face to face”, yhteinen palautetilaisuus	V2, V3, V4, V5, V6, V7, V8, V9, V10
Perehdyttävälle tehtävä haastattelu	V8

Taulukosta 6 näemme, että kahdeksan vastaajaa koki sähköinen kyselyn tai yhdessä vuorovaikutteisen keskustelun kanssa toteutettuna hyväksi tavaksi arvioida ja parantaa perehdyttämisen prosessia. Kaksi vastaajista koki, että palautekeskustelu ja itsearviointi olisivat hyviä perehdyttämisen arviointi ja parantamiskeinoja.

## **6. UUSI PEREHDYTTÄMISEN TOIMINTAMALLI KAUKOVAINION TEKNIKAN YKSIKÖSSÄ**

Oulun seudun koulutuskuntayhtymässä (OSEKK) perehdyttämiselle on asetettu mm seuraavia tavoitteita: toteuttaa kuntayhtymän henkilöstöstrategiaa ja hyvää henkilöstöpolitiikkaa, varmistaa, että opiskelijat ja asiakkaat saavat sitoutuneen, motivoituneen ja osaavan työntekijän palvelua ja opetusta, varmistaa, että lakisääteinen perehdytysvelvollisuus toteutuu, huolehtia työntekijän turvallisuudesta ja terveydestä terveystarpeita välttäen, lyhentää työn oppimiseen käytettävää aikaa, varmistaa, että perehdyttämisessä ja ohjauksessa noudatetaan ennakoivaa työsuojelua, ylläpitää organisaation hyvää työnantajakuvaa ja houkuttelevuutta.

Tutkimuksen tulosten, kirjallisen lähdemateriaalin ja organisaatiossa jo aiemmin käytössä olleen materiaalin pohjalta luodun uusien opettajien perehdyttämisen toimintamallin avulla pyritään vastaamaan OSEKK:ssa määriteltyihin perehdyttämistä koskeviin tavoitteisiin.

### **6.1. Kuvaus uudesta perehdyttämisen toimintamallista**

Uusi perehdyttämisen toimintamalli päätettiin kuvata sähköiseen muotoon eli osaksi organisaation käytössä olevaa intranettia Santraa. Santra on otettu virallisesti käyttöön elokuussa 2012 ja siitä ollaan luomassa koko organisaatiota palvelevaa tiedon ja informaation kanavaa. Laadittu uusien opettajien perehdyttämismateriaali ei sisällä vain perehdyttämistä varten laadittua materiaalia, vaan suurin osa perehdyttämismateriaalista on ollut jo olemassa entuudestaan. Santrassa perehdyttämismateriaali on koottu tiiviisti eri asiasanojen alle ja asiasanat taas on linkitetty tiedon lähteelle. Eräs perehdyttämismateriaalin laadinnan lähtökohta on ollut se, että se palvelisi uusien opettajien lisäksi kaikkia opettajia sekä myös muuta henkilökuntaa.

Uusien opettajien perehdyttämisen toimintamalli rakennettiin Santraan seuraavaan muotoon:

Perehdyttämisen tarkoitus ja tavoite

Perehdyttämistä koskeva lainsäädäntö

Perehdyttämissuunnitelma, uusi opettaja

- Ennen työsuhteen alkamista
- Organisaatio
- Toiminta ja talous
- Työyhteisöön, -ympäristöön ja tiloihin tutustuminen
- Opettajan tehtävät ja tavoitteet
- Opetuksen järjestäminen
- Työaika, poissaolot, virka- ja työvapaat sekä vuosilomat
- Turvallisuus
- Osaamisen kehittäminen
- Tietokoneen käyttö, ohjelmat ja IT-palvelut
- Yhteistoiminta
- Työhyvinvointi
- Ympäristö
- Palkkaus ja palkitseminen
- Matkustaminen
- Viestintä
- Linkkejä

Perehdyttämisen seuranta, arviointi ja parantaminen

Lomakkeet, linkit ja muu perehdyttämiseen liittyvä materiaali

Kohdassa Perehdyttämisen tarkoitus ja tavoite on kuvattuna se, mitä perehdyttämällä tarkoitetaan ja mitä sillä tavoitellaan Oulun seudun koulutuskuntayhtymässä. Perehdyttämistä koskeva lainsäädäntö -kohtaan on kerätty keskeisiä perehdyttämistä koskevia lakeja ja asetuksia. Lisäksi samalle sivulle on kerätty linkkilista, jossa on ammatilliseen koulutukseen ja yleensäkin perehdyttämiseen liittyviä lakeja ja asetuksia.

Uuden opettajan perehdyttämissuunnitelma on jaettu 15:en eri asiasanaan, jotka näkyvät alleviivattuna edellä kuvatussa Santrassa olevassa perehdyttämisen toimintamallissa. Jokaisen asiasanan alle on koottu keskeisiä kyseistä asiaa käsitteleviä asioita. Esitettyjen asioiden lista taas jakautuu useisiin sitä tarkentaviin asiakohtiin, jotka ovat www-sivuja, intranet sivuja tai muita dokumentteja. Suurin osa perehdyttämismateriaalissa esitetyistä asioista on linkitetty johonkin asiaa käsittelevään dokumenttiin. Esimerkiksi kohta Työyhteisöön, -ympäristöön ja tiloihin tutustuminen kohta jakaantuu seuraaviin www- ja intranet sivuihin sekä dokumentteihin:

#### OSAOn yksiköt ja niiden sijainti

- Kartta, Kaukovainion yksikkö
- Ilmakuva, Kaukovainion yksikkö

#### Kaut:n tilat

- pohjapiirustus 1. kerros
- pohjapiirustus 2. kerros
- pohjapiirustus Kaut, ovinumerot ja tilanumerot (AutoCad-piirustus)

Kaut, oma osasto/"tiimi", esimiehet, opinto-ohjaajat, kuraattori, vahtimestari, tietohallinto, opintotoimisto, henkilöstö- ja talousasiat

- oma työtila
- luokkatilat, tarvikevarastot, työsalit ja työmaat
- ilmoitustaulut
- sosiaalitilat
- kahvi ja ruokailu
- pysäköinti
- tilojen ja autojen varaaminen (opetustilat, neuvotteluhuoneet, autot)
- posti

Uuden opettajan perehdyttämissuunnitelman ensimmäinen kohta Ennen työsuhteen alkamista on tarkoitettu lähinnä esimiesten käyttöön. Siinä on esitetty esimiehille muistilista niistä asioista, jotka tulee muistaa tehdä jo ennen työsuhteen alkamista. Uuden opettajan perehdyttämissuunnitelman viimeinen kohta Linkkejä on tarkoitettu paikaksi, johon voidaan kerätä linkkejä, joita opettajat tarvitsevat työssään.



Kohdassa Perehdyttämisen, seuranta, arviointi ja parantaminen on kuvattu, miten perehdyttämisen toimintamallia arvioidaan ja kehitetään. Kyseisellä intranet sivulla ensimmäisenä on linkki lomakkeeseen Perehdyttämisen seuranta, arviointi ja parantaminen. Lomake on esitetty liitteessä 4. Laaditun lomakkeen avulla osaltaan varmistetaan, että uusi opettaja muistaa käydä hoitamassa tarvittavat asiat ennen työsuhteen alkamista. Lisäksi perehdytettävä merkitsee lomakkeeseen kustakin asiakokonaisuudesta perehdytyksen saatuaan perehdytysajankohdan sekä perehdyttäjän nimen. Tarpeen vaatiessa uusi opettaja voi käydä tarkistamassa perehdyttäjän nimen jälkikäteen ja kysyä häneltä lisätietoja perehdytettävään asiaan liittyen. Samalla lomakkeella on kohdat osaamisen varmistamista ja palautekeskustelua varten. Osaamisen varmistaminen kohdassa kirjataan ylös asiat, joihin uusi opettaja tarvitsee vielä perehdytystä. Esimiehen kanssa käytävässä palautekeskustelussa varmistetaan perehdyttämisen onnistuminen sekä annetaan palautetta perehdyttämisen onnistumisesta. Täydennetty lomake palautetaan yksikön henkilöstöasioista vastaavalle henkilölle.

Sivulla Lomakkeet, linkit ja muu perehdyttämiseen liittyvä materiaali on kerätty perehdyttämiseen liittyviä linkkejä sekä lähdeluettelon muodossa asiaa käsittelevää kirjallisuutta. Sivun sisältöä voidaan tarpeen mukaan muokata ja täydentää.

## 6.2. Teorian, toteutetun tutkimuksen ja käytännön vuoropuhelua

Toteutetun tutkimuksen avulla selvittiin, että millainen uuden opettajan perehdyttämisen toimintamallin tulisi olla. Tutkimuksessa selvitettiin uuden opettajan perehdyttämistarpeita seuraavien alaongelmien näkökulmasta: Mihin asioihin uusi opettaja tulisi perehdyttää? Mitä asioita tulisi ottaa huomioon perehdyttämisen aikataulua suunniteltaessa? Kuka tai ketkä olisivat parhaat perehdyttäjät? Mitä menetelmiä perehdyttämässä tulisi käyttää parhaan tuloksen aikaansaamiseksi? Miten perehdyttämisen onnistuminen tulisi varmistaa? Millä tavalla perehdyttämisen prosessia tulisi arvioida ja parantaa?

Oli mielenkiintoista huomata, että tutkimuksen tulokset alaongelman 1 osalta vastasivat monilta osin perehdyttämistä käsittelevässä kirjallisuudessa esitettyjä asioita. Tutkimuksen alaongelmaan ”Mihin asioihin uusi opettaja tulisi perehdyttää?” saaduista vastauksista (taulukko 1) löytyy lähes kaikki Kangas & Hämäläisen (2006) esittämät perehdyttämisen tarkistuslistassa (kappale 2.2.6) esitetyt asiat. Santran perehdyttämismateriaalia rakennettaessa hyödynnettiin kappaleessa 2.2.6 esitettyä teoreettista tietoa. Perehdytettävien asioiden

listaan haettiin tutkimuksen lisäksi asioita niin Kangas & Hämäläisen (2006), Viitalan (2002) kuin Österbergin (2009) esittämistä ajatuksista.

Tutkimuksen tuloksena alaongelmaan ”Mitä asioita tulisi ottaa huomioon perehdyttämisen aikataulua suunniteltaessa?” saatiin muutama keskeinen perehdyttämisen aikataulun suunnittelussa huomioitava asia: ennen työsuhteen ja opetustyön alkamista on tarpeen järjestää perehdyttämistä, perehdyttämisen alkuvaiheessa tulisi antaa vain työn alkuvaiheessa tarvittava välttämätön tieto ja ensimmäisen jakson työjärjestyksessä tulisi olla riittävästi väljyyttä. Österbergin (2009) mukaan perehdyttämisen laajuuteen ja syvyyteen vaikuttavat oleellisesti henkilön tuleva rooli, ammatillinen osaaminen, työkokemus ja ikä. Tätä asiaa ei ole huomioitu laaditussa perehdyttämisen toimintamallissa, mutta jatkossa se tulee ottaa huomioon perehdyttämisen aikataulutuksessa sekä työjärjestysten laadinnassa.

Toteutetun tutkimuksen mukaan paras perehdyttäjä opetusosaston toimintaan olisi perehdyttäjä-kollega, joka olisi samalta opintolinjalta. Mitä vähemmän tulokkaalla on työkokemusta ja ammatillista osaamista, niin Kjelín & Kuusiston (2003) mukaan perehdyttäjän on hyvä olla saman alan kokeneempi ammattilainen. Kangas & Hämäläisen (2010) mukaan opastajan hyvän motivaation, myönteisen asenteen opastamiseen ja opastettaviin lisäksi tarvitaan hyvää ammattitaitoa. Tutkimuksessa tuli esille, että opetusosastolla tapahtuvan perehdyttämisen lisäksi tarvitaan eri perehdytystä toiminnan eri osa-alueilta, kuten opiskelijahuolto, talous, turvallisuus jne. Hekin ovat siis oman osa-alueensa kokeneita ammattilaisia. Viitala (2002) mukaan perehdyttäjä on valittava huolellisesti ja tällä valinnalla on suuri merkitys sille, miten uusi työntekijä kokee uuden työpaikkansa ja oman merkityksen työyhteisössä. Kjelín & Kuusiston (2003) mukaan perehdyttäminen kannattaa antaa vain muutamien henkilöiden tehtäväksi. Juuti & Vuorela (2002) painottavat perehdyttäjän innostuksesta esittää asioita. Tämä into tarttuu ja opastettava henkilö saa hyvän kuvan työstä ja sen suorittamisen erityispiirteistä. Österberg (2009) painottavat Juutin & Vuorelan (2002) kanssa lähes samoja asioita eli mielenkiintoa ja halua tehtävää kohtaan. Perehdyttäjän valintaa ei ole kuvattu uudessa toimintamallissa, mutta edellä esitetyt asiat on syytä ottaa huomioon uudelle opettajalle perehdyttäjää valittaessa.

Paras perehdyttämismenetelmä toteutetun tutkimuksen mukaan olisi henkilökohtaisen perehdyttäjän kanssa vuorovaikutustilanteessa tapahtuva perehdyttäminen. Lisäksi tutkimuksessa nousi esiin yhteiset perehdyttämistilaisuudet, perehdyttämismateriaali sekä mento-

rointi. Helsilän (2009) mukaan suullista vuorovaikutusta ei voida korvata kirjallisella materiaalilla. Mäenpään (1997) mukaan perehdyttämisen olennainen piirre on keskustelu, jossa pohdinnalla ja palautteella on keskeinen merkitys. Helsilän (2009) mukaan tulokkaalle kannattaa antaa omakohtaista tutustumista varten yritykseen liittyvää materiaalia, kuten työsäännöt, turvallisuusohjeet, hallinnolliset menettelytavat jne. Österbergin (2009) mukaan perehdyttävälle on heti alkuvaiheessa taattava pääsy kaikkeen siihen sähköiseen tietoon, jota perehtymisessään tarvitsee. Perehdyttämisen tueksi rakennettiin sähköinen materiaali organisaation intranetiin. Laaditussa uuden opettajan perehdyttämisen toimintamallissa kaikille uusille opettajille nimetään perehdyttäjä. Hyvin hyödyllinen tapa erityisesti opitun ja koetun siirtoon yrityksessä on mentorointi (Helsilä 2009, 82). Kaukovainion yksikkö tekniikassa on kaksi koulutettua mentoria. On suunniteltu, että jatkossa mentorointia käytettäisiin varsinaisen perehdyttämisprosessin päättymisen jälkeen eli noin neljän kuukauden kuluttua uuden opettajan työsuhteen alkamisesta.

Perehdyttämismateriaali päädyttiin rakentamaan sähköiseen muotoon organisaation intranetiin, josta asiasanojen mukaan tietoa on linkitetty OSEKKin ekstranet sivuille, OSAOn www-sivuille, toisille OSAOn intranet sivuille ja muille tiedon lähteille. Österbergin (2009) mukaan yritystä koskevaa tietoa kerätään yrityksen omille www-sivuille, tietojärjestelmiin ja intranetiin. Kjelin & Kuusiston (2003) mukaan intranet on erittäin tehokas henkilöstöviestinnän väline, jota kannattaa hyödyntää myös perehdyttämisessä. Kangas & Hämäläisen (2010) mukaan yritysperehdytyksen tukena ovat mm. internet ja intranet. Laadittua materiaalia voi käyttää myös itseopiskelumateriaalina. Viitalan (2002) mukaan perehdyttämisessä tarvitaan opastuksen ja keskustelujen ohella hyvin suunniteltua itseopiskelumateriaalia. Kjelin & Kuusiston (2003) mukaan kaikki perehdyttämisessä käytetty tieto on tärkeää henkilöstölle ja materiaalin suunnittelu kannattaa toteuttaa käytännölliseltä pohjalta. OSAOn intraan eli Santraan uusien opettajien perehdyttämiseen laadittu materiaali on suunniteltu siten, että opettajien lisäksi sitä voi käyttää myös tukipalveluhenkilöstö.

Tutkimuksen mukaan perehdyttämisen onnistumista pitäisi seurata perehdytyslistalla ja erikoonpanoissa toteutetuilla palautekeskusteluilla. Vain yksi vastaajista koki, että sähköinen kysely olisi käyttökelpoinen seurannan väline. Suurissa organisaatioissa perehdyttämisen seuranta on luontevaa kytkeä osaksi työyhteisötutkimusta. Myös laadullista tietoa voidaan kerätä esimerkiksi kokoamalla tulokkaat yhteen ja keskustelemalla heidän kanssaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 246) OSEKKssa toteutetaan 2 vuoden välein työhyvinvointibaromet-

ri, jossa on kysymys myös perehdyttämiseen liittyen. Osaksi Santraan laadittua perehdyttämisen toimintamallia on laadittu Perehdyttämisen seuranta, arviointi ja parantaminen – lomake. Lomake toimii perehdyttämisen tarkistuslistana ja perehdyttämisen onnistumisen varmistamisen välineenä. Lisäksi lomakkeessa on varattu paikka palautekeskustelulle, joka kuitataan käydyksi allekirjoituksin. Perehdyttämisprosessin arvioinnin ja parantamisen välineenä koettiin käyttökelpoisimmiksi välineiksi vuorovaikutteinen keskustelu ja sähköisesti toteutettu kysely. Kjelin & Kuusiston (2003) mukaan oppimistulosten arvioinnissa on tärkeää päästä laadulliseen keskusteluun. Laaditussa Perehdyttämisen seuranta, arviointi ja parantaminen – lomakkeessa (liite 4) perehdyttämisen onnistumisesta keskustellaan vähintään kahdesti eri kokoonpanoilla.

## 7. JOHTOPÄÄTÖKSET

Toteutettu tutkimus antoi vastauksia tutkimusongelmaan sekä alaongelmiin. Voidaan sanoa, että tutkimuksen tuloksista oli erittäin paljon hyötyä uuden opettajan toimintamallin rakentamisessa. Tutkimuksessa saadut tulokset olivat samansuuntaisia, kuin mitä kirjallisuudessa perehdyttämisestä on kirjoitettu. Tutkimuksen tulosten, kirjallisen lähdemateriaalin ja organisaatiossa jo aiemmin käytössä olleen perehdyttämismateriaalin pohjalta luotiin uusi perehdyttämisen toimintamalli uusien opettajien perehdyttämiseen. Uusi toimintamalli kuvattiin OSAOn intranettiin Santraan. Uusi toimintamalli otettiin kokeilukäyttöön syksyllä 2012 Kaukovainion tekniikan yksiossa aloittaneille uusille opettajille. Uusi toimintamalli sekä laadittu sähköinen materiaali saivat kiitosta perehdyttämiseen osallistuneilta opettajilta. Joulukuussa 2012 toteutetussa perehdyttämisen palautetilaisuudessa uusilta perehdytykseen osallistuneilta opettajilta ei tullut esiin toimintamallin tai materiaalin kehittämiseen liittyviä ideoita. Uutta toimintamallia ja sähköistä materiaali pidettiin hyvänä ja toimivana. Palautetilaisuudessa nousi esiin se, että materiaalin ajantasaisuuden säilyttäminen on ensiarvoisen tärkeää.

OSAOn intranettiin laadittuun perehdyttämismateriaalista tuli todella laaja ja se sisältää paljon opettajan tehtävään liittyviä asioita. Asioiden suuresta määrästä johtuen on vaara, että olennaisin asia hukkuu tai sitä ei löydy nopeasti. Toisaalta on hyvä, että materiaali on kattava ja näin myös jo opettajan tehtävässä toimivat sekä muu henkilöstö voivat hyödyntää perehdyttämismateriaalia omassa työssään. Yksittäisenä asiana nousi esille tarve henkilökunnan valokuvataulusta. Lyhyiden ja määräaikaisten työsuhteiden osalta nousi esille tarve kehittää perehdyttämisen ”miniopas”. ”Minioppaan” avulla varmistettaisiin, että uudet lyhyisiin työsuhteisiin tulevat opettajat saisivat riittävän perehdytyksen tehtäväänsä. Jokaiselle opetusosastolle tulisi laatia oma ”Miniopas”. Samalla tulisi sopia henkilöistä, jotka huolehtivat perehdyttämisen toteuttamisesta. Tätä asiaa ei ole huomioitu uudessa perehdyttämisen toimintamallissa.

Perehdyttämisen aikataulua tutkittaessa vastaajat näkivät tarpeelliseksi järjestää perehdytystä jo ennen työsuhteen sekä varsinaisen opetustyön alkamista. Kumpikin edellä mainituista asioista on mahdollista järjestää, koska muuta henkilökuntaa on työssä opettajien loman aikana ja vakituisen opettajan työsuhde alkaa yleensä reipas viikko ennen opiskeli-

joiden koulun alkamista. Tarvittaessa opettajien ja lähiesimiehien kanssa on mahdollisuus sopia perehdyttämisen järjestämisestä myös loman aikana. Loma-aikana opettajavoimin teetettävä työ on kallista ja siksi onkin syytä suunnitella opettajien loma-aikana tapahtuva perehdyttäminen kokonaistyöajassa olevien henkilöiden voimin. Lyhyissä ja määräaikaissa työsuhteissa ongelmaksi muodostuu se, että perehdyttämisen toteuttamiseen on hankala järjestää yhteistä aikaa. Tarve sijaiselle tulee yleensä nopeasti ja sitä ei ole voitu ennakoita.

Tutkimuksen mukaan paras henkilö perehdyttäjäksi kollega-opettaja, joka on samalta opetuslinjalta kuin perehdytettävä. Lisäksi vastaajat kokivat asiantuntijoiden (kuraattori, opinto-ohjaaja, koulutusjohtaja jne) järjestämät perehdytystilaisuudet tarpeelliseksi. Laaditussa uuden opettajan perehdyttämisen toimintamallissa jokaiselle uudelle opettajalle määritellään henkilökohtainen perehdyttäjä, jolla on oikeus laskuttaa tekemästään työstä. Lisäksi järjestetään yhteisiä perehdyttämistilaisuuksia. Lyhyitä ja määräaikaista työsuhteita tarkasteltaessa paras perehdyttäjä oli myös kollega-opettaja samalta opintolinjalta.

Perehdyttämismenetelmistä tutkimuksessa nousi esiin henkilökohtaisessa vuorovaikutustilanteessa toteutettu perehdyttäminen. Vastaajat kokivat myös perehdyttämistilaisuudet ja sähköisen perehdyttämismateriaalin tarpeelliseksi. Laaditussa uuden opettajan perehdyttämismallissa tutkimuksessa esiin tulleet asiat on huomioitu. Kolme vastaajaa nosti esiin mentroinnin käytön perehdyttämismenetelmänä. Yksikössä on kaksi ammatillisen opettajakorkeakoulun järjestämän koulutuksen käynyttä mentoria. Koulutuksen jälkeen heidän koulutuksessa hankkimia tietoja ja taitoja ei ole hyödynnetty. Toteutetun tutkimuksen ja laaditun perehdyttämisen toimintamallin myötä heräsi ajatus, että varsinaisen perehdyttämiskurssin jälkeen (noin 5 kuukautta), uusilla opettajilla olisi mahdollisuus osallistua mentorointiin. Mentorointia tarjottaisiin myös muille opettajan uran alkutaipaleella oleville.

Toteutetun tutkimuksen mukaan perehdyttämisen seurannassa kannattaa käyttää listaa, johon merkitään perehdytyksen ajankohta sekä perehdyttäjän nimi. Sähköinen intranettiin laadittu perehdyttämismateriaali on jaoteltu samalla tavalla kuin perehdyttämislista. Vastaajat näkivät tarpeelliseksi järjestää vuorovaikutteisia keskustelutilaisuuksia eri kokoonpanoilla. Lyhyissä ja määräaikaissa työsuhteissa perehdyttämisen seurantaan kannattaa vastaajien mukaan käyttää samoja edellä mainittuja menetelmiä. Laaditun perehdyttämisen toimintamallin osaksi rakennettiin perehdyttämisen seuranta, arviointi ja parantaminen –

lomake (liite 3), joka sisältää listan perehdytettävistä asioista sekä kohdat perehdytyspäivämäärälle sekä perehdyttäjän nimelle. Samassa lomakkeessa määritellään käytäväksi kaksi keskustelua perehdytyksessä saadun osaamisen varmistamiseksi.

Tutkimuksen mukaan perehdyttämisprosessin arvioinnissa ja parantamisessa kannattaa käyttää vuorovaikutteista keskustelua osastokokouksissa, ”face to face” ja yhteisiä palautetilaisuuksia. Lisäksi arvioinnin ja parantamisen välineenä kannattaa tutkimuksen mukaan käyttää sähköistä kyselyä. Uusi perehdyttämisen toimintamalli sisältää kaksi vuorovaikutteista keskustelua. Osana uuden toimintamallin mukaista perehdyttämistä järjestettiin yhteinen palautetilaisuus, joka koettiin hyödylliseksi.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Tutkimuksen toteuttaminen ja tulokset on esitetty mahdollisimman selkeästi ja yksityiskohtaisesti. Tutkimuksen luotettavuuden voidaan sanoa olevan hyvä. Toteutettu tutkimus sisältää toimintatutkimuksen piirteitä. Tutkimuksella pyrittiin löytämään ratkaisu tiettyyn käytännön ongelmaan eli uuden opettajan perehdyttämiseen. Toimintatutkimusta kuvataan prosessiksi, jota tässä tutkimuksessa edustaa uuden toimintamallin rakentaminen, sen esitleminen mm OSAOn opetuksen kehittämistiimille, uuden toimintamallin kokeileminen sekä palautetilaisuuden järjestäminen.

Haastattelutilanteet olivat minulle mielenkiintoisia ja antoisia. Haastattelutilanteissa keskusteltiin laajemminkin opetukseen ja koulutuksen järjestämiseen liittyvistä asioista. Koin vuorovaikutteisen haastattelutilanteen syventävän vastaajien ja haastattelijan välistä henkilösuhdetta – tultiin enemmän tutuksi toisillemme. Toteutetun tutkimuksen, laaditun perehdyttämisen toimintamallin ja perehdyttämismateriaalin myötä osaamiseni kasvoi perehdyttämiseen ja sen toteuttamiseen liittyen. Osaamiseni kasvoi myös tutkimuksen tekemisen ja toteuttamisen saralla. Perehdyttämismateriaalin laadinnan yhteydessä opettelin käyttämään intranet järjestelmää materiaalin tuottajan näkökulmasta.

Työn tavoitteena oli löytää ne asiat, joista voitaisiin rakentaa toimiva uuden opettajan perehdyttämisen toimintamalli Kaukovainion tekniikan yksikköön. Tavoitteena oli myös se, että toimintamallista tai sen pohjalta pystyttäisiin rakentamaan kaikkia OSAOn yksiköitä palveleva toimintamalli. Vastausta tutkimusongelmaan ”Millainen on toimiva uuden opettajan perehdyttämisen toimintamalli Kaukovainion tekniikan yksikössä?” haettiin kvalitatiiv-

visen tutkimuksen keinoin teemahaastattelulla. Toteutettu tutkimus antoi mielestäni hyvän kuvan siitä, että millainen uuden rakennettavan toimintamallin tulisi olla. Uusi toimintamalli myös rakennettiin pitkälti tutkimuksessa saatujen tulosten mukaiseksi.

Toivon mukaan tässä opinnäytetyössä laaditusta uuden opettajan perehdyttämisen toimintamallista ja siihen sisältyvästä perehdyttämismateriaalista on jatkossa apua uuden opettajan perehdyttämisessä Kaukovainion tekniikan yksikössä. On tärkeää, että toimintamallia sekä materiaalia päivitetään ja kehitetään jatkossa säännöllisesti. Materiaalin päivittäminen on erittäin tärkeää, koska vanhentunut materiaali vie luottamuksen koko aineistosta. Toivottavasti uusi toimintamalli antaa hyvän pohjan OSAOn yhteisen toimintamallin rakentamiselle.

Tutkimuksen myötä nousi esille muutamia jatkokehityskohteita. Lyhyitä ja määräaikaista työsuhteita varten pitäisi kehittää perehdyttämisen ”miniopas” kaikille opetusosastoille sekä rakentaa toimintamalli sen toteuttamisesta. Eräs jatkokehityskohde olisi rakentaa koko OSAOn kattava perehdyttämisen toimintamalli sekä rekisteri, johon perehdytyksen saaneiden henkilöiden tiedot kirjattaisiin. Uskon, että tässä työssä rakennetusta mallista on hyötyä koko OSAOn kattavan mallin rakentamisessa. Jatkotutkimusta voisi tehdä siitä, että kuinka hyvin nyt luotu perehdyttämisen toimintamalli toimii käytännössä ja miten vaarojen arviointia voitaisiin soveltaa osana perehdyttämistä.



## LÄHDELUETTELO

Alkoholilaki 1994. [<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19941143>]. Luettu 11.2.2013.

Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu teos ja tekeminen. Hamina: Akatiimi Oy

Asetus nuorille työntekijöille erityisen haitallisista ja vaarallisista töistä 2006. [<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2006/20060475>]. Luettu 11.2.2013

Asetus pelastustoimesta 2003. [<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2003/20030787>]. Luettu 11.2.2013

Borgman, M. & Packale´n, E. 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Clarke, S. 2003. The contemporary workforce: Implications for organizational safety culture. Manchester School of Management, Manchester, UK: UMIST.

Cohen, L. & Manion, L. 1995. Researc Methods of Education. 4. edition. London: Routledge.

Elintarvikelaki 2006. [<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060023>]. Luettu 11.2.2013.

Heikkilä, T. 1998. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Oy Edita Ab.

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

Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. 6. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Jalava, U., Palonen T., Keskinen, S. & Kontkanen, L. 1999. Osaaminen yrityksessä. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus, julkaisuja A:74. Turku: Painosalama Oy.

Juch, B. 1983. Personal Development. Chichester: Wiley.

Kangas P. & Hämäläinen J. 2006. Perehdyttämisen tarkistuslista. Työturvallisuuskeskus.

Kangas P. & Hämäläinen J. 2010. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus. 3. painos. Nykypaino Oy

Kauhanen, J. 2000. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Vantaa: WSOY

Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 5. uudistettu painos. Vantaa: Dark Oy.

Kauppi, A. 1993. Mistä nousee oppimisen mieli – kontekstuaalisen oppimiskäsityksen perusteita. Teoksessa Aikuisen oppimisen uudet muodot, Kohti aktiivista oppimista. Helsinki: Kansainvalistusseura ja aikuiskasvatuksen tutkimusseura, Kirjastopalvelu.

Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2002. Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Laamanen, K. 2003. Johda liiketoimintaa Prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Laki ammatillisesta koulutuksesta 21.8.1998/630. [<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980630>]. Luettu 18.2.2013.

Laki nuorista työntekijöistä 1993. [<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19930998>] Luettu 11.2.2013.

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojelutoiminnasta 2006. [<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060044>]. Luettu 11.2.2103.

Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Mäenpää, J. 1997. Ryhmien ydinosaamisvalmius oppivassa yritysorganisaatiossa. Oulu: Oulun yliopistopaino.

Opetushallitus. Ammatillisten perustutkintojen perusteet. [[http://www.oph.fi/koulutuksen\\_jarjestaminen/opetussuunnitelmien\\_ja\\_tutkintojen\\_perusteet/amatilliset\\_perustutkinnot](http://www.oph.fi/koulutuksen_jarjestaminen/opetussuunnitelmien_ja_tutkintojen_perusteet/amatilliset_perustutkinnot) ]. Luettu 18.2.2013.

Otala, L. 2000. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. 3. uudistettu painos. Porvoo: WSOY.

Oulun seudun ammattiopisto 2013. [<http://www.osao.fi/index.php?1924>]. Luettu 4.5.2013.

Paaso, A. & Korento, K. 2010. Osaava opettaja 2010-2020. Toisen asteen ammatillisen koulutuksen opettajan osaamisen loppuraportti. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Paasonen, J. 2012. Oppilaitoksen turvallisuusjohtaminen. Tallinna: Tietosanoma Oy.

Pelastustoimen asetus 2003. [<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030787>]. Luettu 11.2.2013.

- Quinn, J.B., Anderson, P. & Finkelstein, S. 1996. Managing Professional Intellect: making the Most on the Best. Harward Business Review.
- Ruohotie, P. 1996. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Räsänen, J. 1994. Työvalmennus. Opetus ja oppiminen käännekohdassa. Juva: WSOY.
- Sveiby, K. 1997. The New Organizational wealth: Managing & Measuring Knowledge-based Assets. U.S.A.
- Sydänmaalakka, P. 2000. Älykäs organisaatio. Jyväskylä: Kauppakaari Oyj.
- Sydänmaalakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Jyväskylä: Gummerus.
- Työterveyshuoltolaki 2001. [<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>]. Luettu 11.2.2013.
- Työturvallisuuslaki 2002. [<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>]. Luettu 10.2.2012.
- Valtiovarainministeriö, 2001 Osaamisen johtaminen – Kehittämishankkeen loppuraportti. Valtionvarainministeriön työryhmämuistioita 6/2001. Helsinki: Oy Edita ab [[http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/01\\_julkaisut/06\\_valtion\\_tyomarkkinala\\_itos/4064/4065\\_fi.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinala_itos/4064/4065_fi.pdf)]. Luettu 19.2.2013
- Viitala, R. 2002. Henkilöstöjohtaminen. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Wills, M. 1998. Managing the Training Process. Putting the principles into practice. Secon edition. England: Gower Publishing Limited.
- Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.



## TEEMAHAASTATTELU, PEREHDYTTÄMISEN TOIMINTAMALLI

### Tausta

- ammattinimike
- työkokemus yksikössä

### Mihin asioihin uusi opettaja tulisi perehdyttää?

- määräaikaiset ja lyhyet virkasuhteet

### Mitä asioita tulisi ottaa huomioon perehdyttämisen aikataulua suunniteltaessa?

- määräaikaiset ja lyhyet virkasuhteet

### Kuka tai ketkä olisivat parhaat perehdyttäjät?

- määräaikaiset ja lyhyet virkasuhteet

### Mitä menetelmiä perehdyttämisessä tulisi käyttää parhaan tuloksen aikaansaamiseksi?

- määräaikaiset ja lyhyet virkasuhteet

### Miten perehdyttämisen onnistuminen tulisi varmistaa?

- määräaikaiset ja lyhyet virkasuhteet

### Millä tavalla perehdyttämisprosessia tulisi arvioida ja parantaa?

Taulukko 1. Perehdyttävät asiat tai asiakokonaisuudet

Perehdyttävä asia tai asiakokonaisuus	Asian esittänyt vastaaja, vakituinen työsuhde	Asian esittänyt vastaaja, lyhyt ja määräaikainen työsuhde
Ammatillinen koulutus ja sen erityispiirteet	V6	
Opettajan perustehtävä	V8	
Oma opetustehtävä (käytänteet, rutiinit)	V7, V9	
Käytänteet ja ”rutiinit”, yleiset asiat, käytännön pelisäännöt, talon tavat, asiat, jotta päästään alkuun	V7, V8, V9, V10	V10
Omaan työsuhteeseen liittyvät asiat (yksi tai useampi): poissaolokäytänteet, henkilöstöohjeet, työvaatetus	V6, V9	
Yksikön henkilökunta (yksi tai useampi): oma opetusosasto, avainhenkilöt, opiskelijahuolto, tukipalvelut, esimiehet, OSEKkin ja OSAOn henkilöstö	V3, V4, V7, V8, V9, V10	
Uuden työntekijän esittely muulle henkilöstölle	V8	
Valokuvataulu (henkilökunnan tunnistaminen)	V4, V6, V9	
Keneltä kysyä neuvoa	V6, V10	V9
Tilat (yksi tai useampi): yksikön yleiskierros, opetustilat, oman opetusosaston opetus- ja varastotilat, oma työpiste	V1, V2, V4, V6, V9, V10	V6, V9
Tiloissa kulkeminen: kulkukortit, avaimet, lätkät, hälytykset	V1, V4, V8	
Opetukseen liittyvät käytännön asiat: arviointi, poissaolokäytänteet, opetusmenetelmät jne.	V6, V9	
Oma opetusosasto ja sen käytänteet	V1, V3, V9	
Opiskelijan tukitoiminnot: opiskelijahuolto, erityisopetus, opiskelijaterveydenhuolto	V3, V9	
Opetustyössä tarvittavat materiaalit ja tarvikkeet	V1, V2, V4, V9	V1, V2, V6, V9
Hankintojen tekeminen ja materiaalien tilaaminen	V4, V6	
AV- ja muut opetuksen havainnollistamisessa käytettävät laitteet	V6	
Opetussuunnitelma, sen toteuttaminen ja siihen liittyvä opetusmateriaali	V2, V4, V9	V1, V2
Opetustyössä tarvittavat koneet ja laitteet	V2, V4, V6, V9	V1, V2, V5, V6
Koneiden ja laitteiden turvallinen ja oikea käyttö	V9	V1, V2, V5, V7

Opiskelijan opas (sisältää mm järjestys-säännöt)	V3, V4, V7, V10	V9
Tietojärjestelmät, ohjelmat, tunnukset niihin ja niiden käyttö	V1, V4, V6, V9	
Työturvallisuus (yksi tai useampi): pelastussuunnitelma, turvallisuussuunnitelma, turvallisuusorganisaatio, hätäpoistuminen, oman opetusosaston turvallisuusasiat	V3, V5, V6, V9	V1, V3, V4, V5, V6, V7
Organisaatio	V7, V9	
Aikataulut	V7	
Säännöt ja toimintaperiaatteet	V8	
Henkilöstön koulutus: esim. kortit	V9	
Salassapito	V8	
Työhyvinvointi (esim. kuntosali)	V8	
Kirjastopalvelut	V8, V9	
Työpaikkaruokailu	V6, V9	V6
Pysäköinti	V8	
Sijaisuuden aikana hankitus tiedon siirtäminen vakituiselle opettajalle		V4, V6
Opettajan vastuut ja velvollisuudet		V4, V5
Työtehtävien rajaaminen		V3, V8
Perehdyttämisen ”miniopas”, ”tsekkilista”, ”pikaohje”, ”muistilista”		V2, V3, V7, V8
Sijaisen opetustehtävän rajaaminen		V3, V8

**Perehdyttämissuunnitelman seuranta, arviointi ja parantaminen**

Opettajan nimi \_\_\_\_\_

Kirjaa tähän suunnitelmaan perehdytyksen antaneiden henkilöiden nimi / nimet ja perehdytyspäivämäärät asiakokonaisuuksittain.

**Ennen työsuhteen alkamista**

- käynti henkilöstöasioista vastaavan luona (ajan varaaminen)  ok
- käynti tietohallinnossa (ajan varaaminen)  ok
- käynti vahtimestarin luona (ajan varaaminen)  ok
- työsuhteen alkaessa tarvittavat turvallisuuteen liittyvät asiat  ok

**Organisaatio**

Perehdyttäjä (-t) \_\_\_\_\_ pvm \_\_\_\_\_

**Toiminta ja talous**

Perehdyttäjä (-t) \_\_\_\_\_ pvm \_\_\_\_\_

**Työyhteisöön, -ympäristöön ja tiloihin tutustuminen**

Perehdyttäjä (-t) \_\_\_\_\_ pvm \_\_\_\_\_

**Opettajan tavoitteita ja tehtäviä**

Perehdyttäjä (-t) \_\_\_\_\_ pvm \_\_\_\_\_

**Opetuksen järjestäminen**

Perehdyttäjä (-t) \_\_\_\_\_ pvm \_\_\_\_\_

**Työaika, poissaolot, virka- ja työvapaat sekä vuosilomat**

Perehdyttäjä (-t) \_\_\_\_\_ pvm \_\_\_\_\_

**Turvallisuus**

Perehdyttäjä (-t) \_\_\_\_\_ pvm \_\_\_\_\_

**Osaamisen kehittäminen**

Perehdyttäjä (-t) \_\_\_\_\_ pvm \_\_\_\_\_

**Tietokoneen käyttö, ohjelmat ja IT-palvelut**

Perehdyttäjä (-t) \_\_\_\_\_ pvm \_\_\_\_\_



