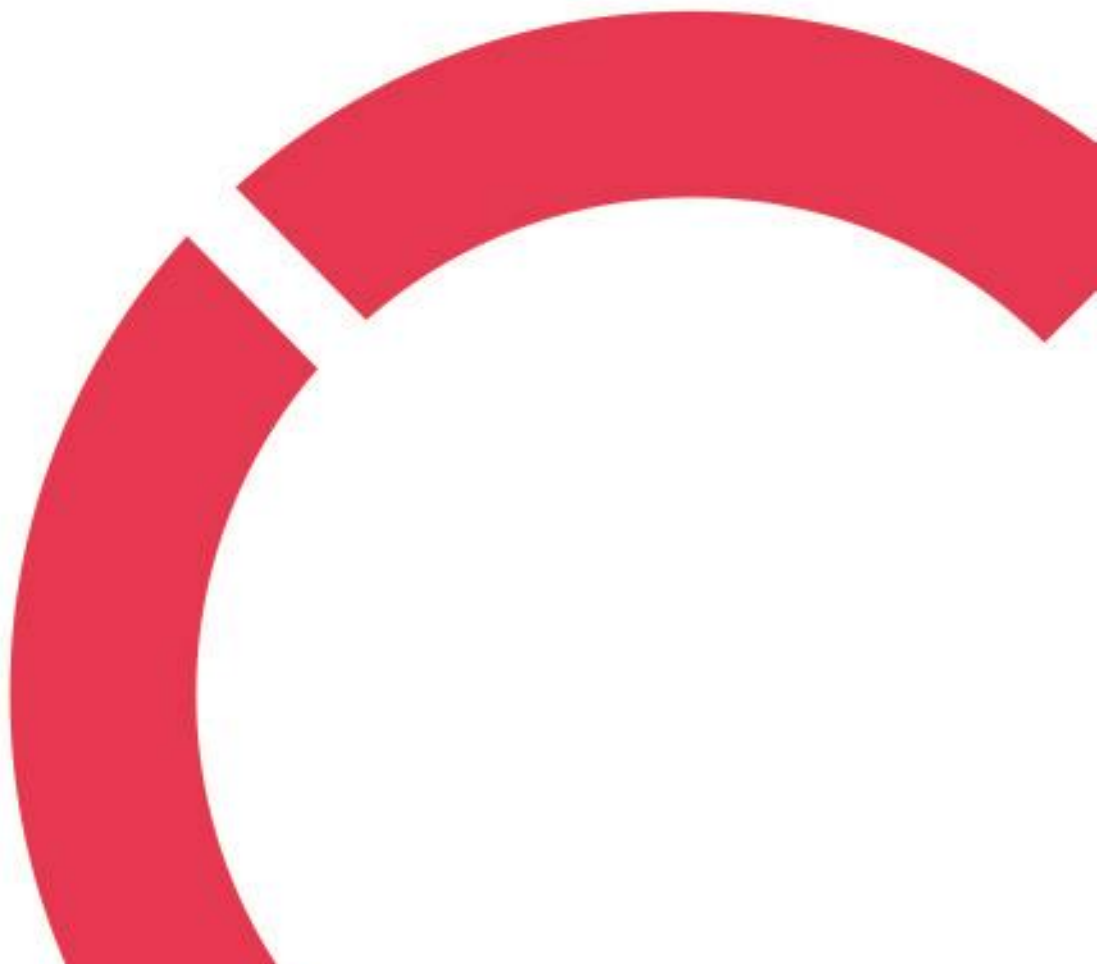


**Juulia Väätäinen**

# **MITEN PEREHDYTYSTÄ VOIDAAN KEHITTÄÄ KORKEAKOULUN OPETUSHENKILÖSTÖÄ PAREMMIN TUKEVAKSI?**

**Perehdytysuunnitelma Centria-ammattikorkeakoulun opetushenkilöstölle**

**Opinnäytetyö  
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutus  
Toukokuu 2023**



**TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ**

<b>Centria-ammattikorkeakoulu</b>	<b>Aika</b> Toukokuu 2023	<b>Tekijä/tekijät</b> Juulia Väätäinen
<b>Koulutus</b> Liiketalouden koulutusohjelma		<input checked="" type="checkbox"/> AMK <input type="checkbox"/> YAMK
<b>Työn nimi</b> MITEN PEREHDYTYSTÄ VOIDAAN KEHITTÄÄ KORKEAKOULUN OPETUSHENKILÖSTÖÄ PAREMMIN TUKEVAKSI? Perehdytysuunnitelma Centria-ammattikorkeakoulun opetushenkilöstölle		
<b>Työn ohjaaja</b> Johanna Hallbäck		<b>Sivumäärä</b> 68 + 3
<b>Työelämäohjaaja</b> Jouko Mäki-Korvela		
<p>Tässä toiminallisessa opinnäytetyössä kehitettiin ammattikorkeakoulun perehdyttämistä opetushenkilöstöä paremmin tukevaksi. Ensimmäisenä tavoitteena oli laatia tietoperusta. Toisena tavoitteena oli kartoittaa toimeksiantajan perehdyttämisen nykytilaa opetushenkilöstön haastattelujen ja käytössä olevien perehdytysmateriaalien analysoinnin avulla. Kolmantena tavoitteena oli luoda perehdytysuunnitelma toimeksiantaja Centria-ammattikorkeakoululle.</p> <p>Työn tietoperustassa käsiteltiin henkilöstöjohtamista ja siihen tärkeänä osana kuuluvaa perehdytystä. Perehdytyksessä käytiin läpi lainsäädäntöä, tavoitteita ja hyötyjä sekä haasteita. Lisäksi käsiteltiin perehdytysprosessin etenemistä, perehdytysuunnitelman laatimista ja koulutusorganisaation perehdyttämisen erityispiirteitä.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimusaineisto koostuu Centrian perehdyttämisen materiaaleista, henkilöstöpäällikön kanssa käydyistä keskusteluista ja opetushenkilöstön haastatteluaineistosta. Haastatteluissa tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusta, jossa hyödynnettiin tiedonkeruumenetelmänä teema-haastattelua. Teemahaastattelut toteutettiin ryhmähaastatteluina. Niihin valittiin opettajia, jotka olivat aloittaneet opetustyön Centria-ammattikorkeakoulussa elokuun 2020 jälkeen. Haastattelujen tavoitteena oli löytää mahdolliset kehitystarpeet ja ymmärtää opettajien kokemuksia perehdyttämisen osalta. Opinnäytetyön tutkimusaineistoa hyödynnettiin perehdytysuunnitelman tekemisessä.</p> <p>Perehdyttäminen on tärkeä osa yrityksen henkilöstöjohtamista ja sen tavoitteena on luoda uudelle työntekijälle mahdollisimman hyvät edellytykset työn tekemiseen ja työyhteisössä toimimiseen. Perehdyttämisen nykytilan analysointi sekä tehty haastattelututkimus osoittivat, että perehdytysprosessi vaatii kehittämistä, mikä tarkoittaa organisoidumpaa ja systemaattisempaa perehdytysprosessia, enemmän käytettävissä olevia resursseja, selkeämmän perehdytysuunnitelman sekä perehdytyksen jälkeisen arviointikeskustelun käyttöönottoa. Tämän työn toiminnallisena lopputuloksena syntyi perehdytysuunnitelma, joka on kehitetty enemmän Centrian opetushenkilöstön perehdyttämistä tukevaksi. Suunnitelmaa tullaan hyödyntämään käynnissä olevan perehdytysprosessin kehitystyössä.</p>		

<b>Asiasanat</b> Asiantuntijaorganisaatio, henkilöstöjohtaminen, perehdyttäminen, perehdytysuunnitelma
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------

## ABSTRACT

<b>Centria University of Applied Sciences</b>	<b>Date</b> May 2023	<b>Author</b> Juulia Väättäinen
<b>Degree programme</b> Bachelor of Business Administration		
<b>Name of thesis</b> HOW TO DEVELOP MORE SUPPORTIVE ORIENTATION FOR EDUCATIONAL PERSONNEL AT UNIVERSITY? Orientation plan for educational personnel at Centria University of Applied Sciences		
<b>Centria supervisor</b> Johanna Hallböck	<b>Pages</b> 68 + 3	
<b>Instructor representing commissioning institution or company</b> Jouko Mäki-Korvela		
<p>The purpose of this functional thesis was to develop more supportive orientation process for the University of Applied Sciences educational personnel. The first goal was to study the theories. The second goal was to gather existing practices and materials together with education personnel interviews and then analyse the orientation plan in place. The third goal was to create a new orientation plan for Centria University of Applied Sciences.</p> <p>In the theoretical section the focus was on personnel management and especially on the orientation as one important part of personnel management. Legal requirements, targets, benefits and challenges in the orientation and onboarding process were studied. Specific needs of an educational organization on the orientation process and orientation plan where evaluated further.</p> <p>The research material for the thesis consisted of existing orientation material of Centria, notes from discussions with Human Resources Manager and recordings of group interview materials education personnel. The research was qualitative and theme interviews were used as a data collection method. Interviews were done in small groups. All participants were teachers from Centria University of Applied Sciences that had been employed after August 2020. Interview questionnaire and open answers enabled finding the development needs and to understand better the orientation experiences of interviewed teachers. The results and ideas from the interviews were used in the creation of the new, improved orientation plan.</p> <p>Orientation is an important part of personnel management targeting to establish the best possible conditions for the new employees in their work and work environment. By analysing the current orientation status and the results of the interview research, it was clear that improvements are needed in utilizing a more systematic and better organized plan, using better both the existing and probably new resources as well. Making sure that all the steps in the orientation plan are followed is also needed. As a functional result of this thesis, a new, more supportive orientation plan was created for the future educational personnel's onboarding process. This created plan will be utilised in the development project that Centria has recently started to develop their onboarding and orientation process.</p>		

### Key words

Expert organization, personal management, orientation, orientation plan

**TIIVISTELMÄ**  
**ABSTRACT**  
**SISÄLLYS**

<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>1</b>
<b>2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY</b> .....	<b>3</b>
<b>3 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN</b> .....	<b>6</b>
3.1 Johdanto henkilöstöjohtamiseen.....	6
3.2 Johtaminen koulutusorganisaatiossa .....	7
3.3 Henkilöstöjohtamisen trendit.....	9
<b>4 PEREHDYTTÄMINEN</b> .....	<b>13</b>
4.1 Perehdyttäminen käsitteenä .....	13
4.2 Perehdyttämisen lainsäädäntö .....	14
4.3 Perehdyttämisen tavoitteet ja hyödyt.....	16
4.4 Perehdyttämisen haasteet .....	17
4.5 Perehdytysprosessi .....	19
4.6 Perehdytysuunnitelman tekeminen.....	22
4.7 Perehdyttäminen koulutusorganisaatiossa .....	26
<b>5 AINEISTON KERUU PEREHDYTTÄMISSUUNNITELMAA VARTEN</b> .....	<b>31</b>
5.1 Laadullinen tutkimus.....	31
5.2 Aineiston keruu .....	33
5.2.1 Olemassa oleva materiaali perehdyttämisestä Centriassa .....	33
5.2.2 Ryhmähaastattelu .....	33
5.2.3 Haastattelututkimuksen toteutus.....	35
5.3 Aineiston analyysi.....	38
<b>6 TUTKIMUSAINEISTON TULOKSET</b> .....	<b>40</b>
6.1 Perehdyttämisen nykytila .....	40
6.2 Uusien opettajien kokemukset perehdyttämisestä .....	42
6.2.1 Työn aloitus ja perehdytyksen eteneminen.....	42
6.2.2 Työsuhde ja siihen liittyvät asiat .....	46
6.2.3 Tietojärjestelmät ja oppimisalustat.....	47
6.2.4 Omaan työtehtävään liittyvät tavoitteet ja odotukset.....	49
6.2.5 Perehdytyksen arviointi ja kehitysehdotukset.....	52
<b>7 PEREHDYTYSSUUNNITELMAN KEHITTÄMINEN</b> .....	<b>55</b>
<b>8 YHTEENVETO, JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA</b> .....	<b>59</b>
<b>LÄHTEET</b> .....	<b>65</b>
<b>LIITTEET</b>	
<b>KUVIOT</b>	
KUVIO 1. Centria-ammattikorkeakoulun organisaatiokaavio .....	3

KUVIO 2. Perehdytysprosessin osa-alueet .....	19
KUVIO 3. Perehdytys suunnitelman avainkohdat .....	23
KUVIO 4. Tarkistuslistan pääkohdat .....	24
KUVIO 5. Kehitetyn perehdytys suunnitelman rakenne .....	56

## **TAULUKOT**

TAULUKKO 1. Tarkistuslista opettajien perehdytyksen tueksi .....	27
------------------------------------------------------------------	----

## 1 JOHDANTO

Jatkuva muutos ja toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset ovat muokanneet eri ammateissa tarvittavaan osaamista ja ammattitaitoa. Opettajan työssä on tärkeää ymmärtää niiden vaikutus ja huomioida elinikäisen oppimisen merkitys nopeasti muuttuvassa työelämässä. Opettajan rooli on koulumaailmassa merkittävä ja ympäristössä tapahtuvat muutokset kohdistavat opettajille vaatimuksia jatkuvaan oppimiseen ja itsensä kehittämiseen. Opettajan osaaminen ei ole pysyvää vaan se vaatii koko ajan kriittistä tarkastelua ja uudistamista. Globaalin kansainvälisen kilpailun ja digitalisoitumisen myötä, jatkuva osaamisen kehittäminen ja kilpailukyvyyn kasvattaminen luovat erityisesti koulutuksille ja koulutusorganisaatioille suurta roolia suomalaisen osaamisen ylläpitämiseen ja kehittämiseen. (Nuutinen & Parkkonen 2020.) Opettajien tulevaisuuden osaamisvaatimukset ja toimintaympäristön muutokset asettavat osaltaan vaatimuksia opettajankoulutukselle, mutta myös työpaikalla annettavaan perehdytykseen. Opettajan työ vaatii jatkuvaa kykyä sekä halua oppia ja omaksua uutta. Erityisesti opettajan työuran alussa, tulee vastaan paljon tilanteita, joihin ei pystytä onnistuneen koulutuksenkaan kautta valmistautumaan. Juuri tästä syystä työhöntulon yhteydessä tapahtuva perehdytys on erittäin tärkeässä roolissa, koska siinä yhdistetään opittu teoria, käytännön kokemus sekä oppilaitoksen toimintamallit. (Aho, Heikkinen & Korhonen 2015.)

Ammattikorkeakoulun opettajana toimivalla on oltava ammatillisen opettajan pätevyys, joka antaa kelpoisuuden toimia ammattikorkeakoulussa opetustehtävissä. Jotta opettajan siirtyminen työelämään olisi mahdollisimman sujuvaa ja sitoutuminen opettajan ammattiin mahdollista, tarvitaan hyvää perehdyttämistä. Sen merkitys korostuu ja toteutuessaan sen on todettu vaikuttavan myönteisesti uuden työntekijän ammattitaidon kehittymiseen ja työtyytyväisyyteen. Perehdytys on yksi organisaation tärkeimmistä, kalleimmista ja aikaa vievistä prosesseista, mutta toisaalta myös yksi laiminlyödyimpiä prosesseja organisaatiossa. On myös tärkeää huomioida, että työlainsäädäntö asettaa omat vaatimuksensa perehdyttämiseksi. Hyvä perehdytys toteutuessaan auttaa uutta työntekijää liittymään osaksi työyhteisöä ja antaa uudelle työntekijälle valmiudet toteuttaa työtehtävänsä oikealla ja toivotulla tavalla.

Opinnäytetyöni idea syntyi ollessani työharjoittelussa Centria-ammattikorkeakoulun opiskelijapalveluissa vuoden 2021 lopulla. Ilmaisin olevani halukas tekemään opinnäytetyön Centria-ammattikorkeakoululle ja esihenkilöni kanssa mahdollista aihetta mietittäessä kerroin olevani kiinnostunut erityisesti henkilöstöjohtamiseen liittyvistä aihealueista. Otin yhteyttä Centrian henkilöstöpäällikköön, joka tarjosi minulle mahdollisuuden lähteä toteuttamaan ammattikorkeakoulun perehdyttämistä yhteistyössä

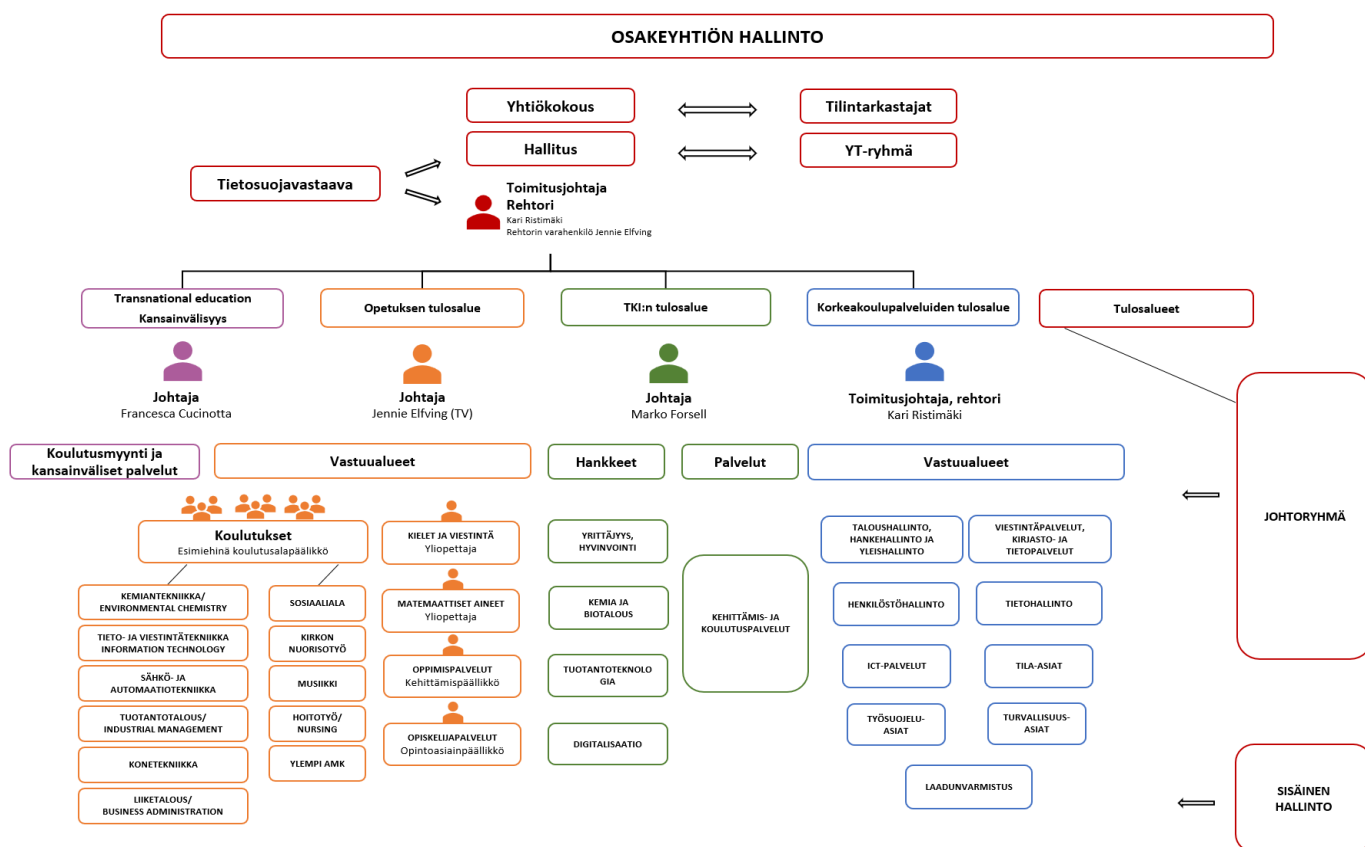
heidän kanssaan. Opinnäytetyöni toimeksiantajana tässä opinnäytetyössä toimii siis Centria-ammattikorkeakoulu Oy.

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää Centria-ammattikorkeakoulun perehdyttämistä opetushenkilöstöä paremmin tukevaksi. Ensimmäisenä tavoitteena on tietoperustan laatiminen. Toisena tavoitteena on kartoittaa toimeksiantajani Centria-ammattikorkeakoulun perehdyttämisen nykytilaa ja tarpeita. Perehdyttämisen nykytilaa lähdetään selvittämään opetushenkilöstölle toteutettavilla haastatteluilla sekä analysoimalla käytössä olevia perehdyttämismateriaaleja. Niiden avulla pyritään saamaan mahdollisimman todenmukainen kuva perehdyttämisen nykytilasta ja mahdollisista kehittämistarpeista. Kolmantena tavoitteena on laatia toimeksiantajalle perehdytysuunnitelma, jota voidaan jatkossa hyödyntää osana perehdyttämisprosessia.

Opinnäytetyö koostuu teoreettisesta ja toiminnallisesta osuudesta. Työssä esittelen ensimmäisenä opinnäytetyön toimeksiantajan. Teoreettisessa osuudessa käsittelen henkilöstöjohtamista ja siihen olennaisena osana kuuluvaa perehdytystä. Perehdyttämisen jaottelen pienempiin osa-alueisiin, joista ensimmäisenä käsittelen perehdyttämistä yleisesti, perehdyttämiseen liittyvää lainsäädäntöä, tavoitteita ja hyötyjä sekä haasteita. Edellä mainittujen lisäksi käsittelen myös perehdytysprosessia, perehdyttämisuunnitelman tekemistä ja perehdyttämisen erityispiirteitä koulutusorganisaatiossa. Toiminnallisessa osuudessa kerätään aineistoa uusien opettajien ryhmähaastatteluiden sekä olemassa olevien perehdytysmateriaalien kautta. Perehdytysuunnitelma laaditaan perehdyttämisen nykytilan analysoinnin ja haastattelutulosten pohjalta Centria-ammattikorkeakoulun opetushenkilöstölle.

## 2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

Opinnäytetyöni toimeksiantajana toimi Centria-ammattikorkeakoulu. Centria-ammattikorkeakoulu on asiantuntijaorganisaatio, johon kuuluu noin 4000 opiskelijaa ja 320 työntekijää. Ammattikorkeakoulu toimii Pohjanmaan alueella kolmella eri paikkakunnalla Kokkolassa, Pietarsaassa ja Ylivieskassa. Centria-ammattikorkeakoulu Oy:n toimitusjohtajana toimii Kari Ristimäki. Ammattikorkeakoulun omistaa Centria-ammattikorkeakoulu Oy, jonka osakkeenomistajiin kuuluu suurimmalla osuudella (27 %) Kokkolan kaupunki. Lisäksi muita osakkeenomistajia ovat Jokilaaksojen koulutuskuntayhtymä, Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymä, Ylivieskan kaupunki, Pietarsaaren kaupunki, Pohjanmaan kaupakamari, Keski-Pohjanmaan konservatorion kannatusyhdistys ry, Raudaskylän Kristillinen Opisto ry sekä Keski-Pohjanmaan yrittäjät. (Centria-ammattikorkeakoulu.)



KUVIO 1. Centria-ammattikorkeakoulu Oy:n organisaatiokaavio (mukailten Centria-ammattikorkeakoulu)



Ammattikorkeakoulun toiminta perustuu prosessiajatteluun. Pääprosessit ovat jaettu kahteen prosessiin oppimisprosessi sekä tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan prosessi eli toisin sanoen TKI. Centriassa on kolme tulosvastuualuetta: korkeakoulupalvelut, opetus sekä TKI. Kuviossa 1 näkyy tarkemmin tulosvastuualueiden jakautuminen. Toimitusjohtaja ja rehtori Kari Ristimäki johtaa korkeakoulupalveluiden tulosvastuualuetta, opetuksen tulosvastuualue kuuluu opetuksen johtajalle Jennie Elfvingille ja TKI:n vastuualue johtaja Marko Forssellille. Kansainvälisestä koulutuksesta puolestaan vastaa johtaja Francesca Cucinotta. Johtajien lisäksi eri tulosalueilla työskentelee esihenkilötehtävissä toimivia päälliköitä. Heidän vastuulleen kuuluu johtaa omia tiimejään tai vastuualueitaan sekä toimia esihenkilöinä opettajille ja eri asiantuntijoille. Johtamista säätelee johtosääntö sekä toimivalta. (Centria-ammattikorkeakoulu.)

Centria-ammattikorkeakoulun strategia 2021–2024 rakentuu kolmesta tavoitetilasta pääsemiseen vaikuttavasta tekijästä: toimintatavat, oppimiskäytännöt sekä verkostot ja kumppanuudet. Centrian toimintatavat perustuvat avoimuuteen, reiluuteen ja toisen tukemiseen. Viestinnän avoimuus ja monipuolisuus on myös tärkeä osa toimintatapoja. Kestävä kehitys huomioidaan kaikessa toiminnassa ja yhteisöllisyyden ja yhdessä tekemisen merkitys korostuu Centrian monikulttuurisessa toiminnassa. Toimintaan kuuluu olennaisena osana ammattimainen johtaminen ja koko yhteisön tietoisuus toivotusta suunnasta ja tavoitteista sekä valmius toimintatapojen jatkuvaan kehittämiseen. Centrian toiminnan keskiössä ovat opiskelijat ja heidän tulevaisuutensa työelämässä. (Centria-ammattikorkeakoulu.)

Oppimiskäytännöjen osalta Centriassa ollaan edistyksellisiä, muuntuvia ja osa näistä on myös työelämän kanssa yhteisiä. Monialaisuudella mahdollistetaan opiskelijoille yksilöllisiä opintopolkuja ja monipuoliset pedagogiset ratkaisut puolestaan tukevat joustavaa ja tuloksellista opiskelua. Opiskelijan ja opettajan yhteinen vastuu korostuu hyvien oppimistulosten aikaansaamisessa. TKI-toiminta ja opetus täydentävät sekä hyödyntävät toisiaan tuottamalla uutta tietoa ja osaamista. Opetuksessa korostuu kansainvälisyys, jonka myötä opiskelijoiden kyky toimia monikulttuurisessa ympäristössä kehittyy. (Centria ammattikorkeakoulu.)

Verkostoihin ja kumppanuuksiin panostetaan myös, koska Centria haluaa olla haluttu yhteistyökumppani, joka on tunnettu omien vahvuksiensa ansiosta. Lisäarvoa tuottavia yhteistöitä etsitään aktiivisesti niin kotimaisista kuin kansainvälisistäkin korkeakouluista ja muista strategisista kumppaneista. Yhteistyön kautta on tarkoitus laajentaa omaa tarjontaa ja monipuolistaa resursseja. Yhteistyö alueen ulkopuolisten toimijoiden kanssa osaltaan myös rikastuttaa Centriaa, mutta myös alueen työelämää ja

toimintaa. Opetus ja TKI-toiminta osaltaan tekee merkittävää aluekehitystyötä. (Centria-ammattikorkeakoulu.)

Centria-ammattikorkeakoululta löytyy monipuolisia kouluttautumismahdollisuuksia. Tarjontaan kuuluvat ammattikorkeakoulututkinnot useilla eri koulutusaloilla, kuten liiketalous, tekniikka, sosiaali- ja terveysala sekä musiikki ja kirkon nuorisotyö. Ammattikorkeakoulu tarjoaa myös ylempiä ammattikorkeakoulututkintoja liiketalouden, tekniikan ja sosiaali- ja terveysalan osalta. Centria-ammattikorkeakoulu on yksi Suomen kansainvälisimmistä korkeakouluista, joten AMK- ja YAMK-tutkinnot ovat myös mahdollista suorittaa englanniksi. Centrialla on eri puolilla maailmaa noin 130 yhteistyökorkeakoulua, joihin opiskelijat voivat hakeutua lyhyeen vaihtojaksoon tai pidempiaikaiseen lukukauden mittaiseen vaihto-opiskeluun. Ammattikorkeakoulututkintoihin kuuluva työharjoittelu on myös mahdollista suorittaa joko osittain tai kokonaan ulkomailla. (Centria-ammattikorkeakoulu.)

Jos tavoitteena on vahvistaa omaa ammattitaitoa, saada uusi ammatti tai hakeutua myöhemmin tutkinto-opiskelijaksi ammattikorkeakouluun, on Centriassa tarjolla myös avoimen ammattikorkeakoulun opintoja kaikilla koulutusaloilla. Uusien haasteiden tai osaamisen täydentämiseen Centria tarjoaa lyhyempiä kursseja tai laajempia opintojaksoja erilaisissa muunto-, täydennys-, työvoima- ja erikoistumiskoulutuksissa. (Centria-ammattikorkeakoulu.)

### 3 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Tässä luvussa käsittelen ensimmäisenä henkilöstöjohtamista yleisellä tasolla, jonka jälkeen keskityn johtamiseen erityisesti koulutusorganisaatioissa. Viimeinen alaluku käsittelee puolestaan henkilöstöjohtamisen eri trendejä, jotka ovat nykypäivän johtamisessa yleisiä. Henkilöstöjohtamisen trendeistä syvennyn erityisesti koulutusorganisaatioissa ilmeneviin johtamistapoihin, kuten etä- ja hybridijohtamiseen sekä valmentavaan johtamiseen.

#### 3.1 Johdanto henkilöstöjohtamiseen

Henkilöstöjohtaminen juontaa juurensa 1800-luvulle, jolloin alettiin ymmärtämään työntekijöiden hyvinvoinnin vaikutus työn tehokkuuteen ja tyytyväisyyteen. Työskentelyyn haluttiin saada säännöllisyyttä ja kuria, jolloin piti löytää tehokkaammat tavat kuten erilaiset rangaistukset ja uhkaukset. Hyvin nopeasti työntekijöiden hyvinvoinnin vaikutus työn tehokkuuteen huomattiin ja heidän yleisestä hyvinvoinnistaan alettiin pitää huolta ainakin jollain tasolla. 1900-luvun aikana henkilöstöjohtaminen on ottanut merkittäviä askeleita kohti nykypäivää. 1900-luvun alkupuolella henkilöstötoiminta oli vielä vapaaehtoista yrityksissä ja keskittyi lähinnä työsuhdeasioihin ja niiden hallintoihin. 1900-luvun loppupuolella henkilöstöasioiden hoitamisesta tuli oma toimintonsa, jonka ongelmaksi ilmeni myöhemmin johtamisen ja henkilöstöhallinnon eriytyminen toisistaan. Tehokkuusajattelu alkoi kuitenkin hyvin pian korostua ja henkilöstösuunnitelmien lähtökohdiksi asetettiin työn suunnittelu sekä työtapojen ja organisaation kehittäminen. Tässä kohtaa henkilöstöjohtamista alettiin myös enemmän näkemään strategisena kilpailukeinona. 2000-luvulle siirryttäessä henkilöstöä on alettu pitämään organisaation tärkeimpänä menestystekijänä. Hyviä työntekijöitä pyritään sitouttamaan organisaatioon erilaisilla henkilöstökäytännöillä ja palkitsemiskeinoilla. Henkilöstötyötä on siirretty henkilöstölle ja esimiehille sekä ulkopuolisia ostopalveluita, kuten henkilöstön kehittämistä tai rekrytointia hyödynnetään osana henkilöstötyötä. (Viitala 2015, 30–34.)

Yrityksen toiminta perustuu siis ihmisiin, koska organisaatioissa työskentelevät ihmiset ovat niitä, jotka pyrkivät toteuttamaan yritykselle asetettua perustehtävää tai kilpailustrategiaa ympäristön tarjoamien mahdollisuuksien mukaan. Tämän takia henkilöstön hankintaan, hyvinvointiin ja kehittämiseen kannattaa panostaa ainakin yhtä paljon kuin esimerkiksi markkinointiin ja tuotantoteknologiaan.

Henkilöstöjohtaminen kuuluu jokaisen yrityksen johtamiseen olennaisesti, minkä takia sitä ei turhaan sanota yhä useammin yrityksen menestystekijäksi. Ihmiset ovat samaan aikaan toiminnan perusta, mutta myös organisaation helposti rikkoutuva voimavara. Jos yrityksen henkilöstö vaihtuisi kerralla kokonaan, olisi sillä merkittäviä vaikutuksia yrityksen toiminnalle. Yrityksen toiminta joko loppuisi kokonaan tai vaihtoehtoisesti kokisi suuria toiminnallisia haasteita. (Viitala 2015, 8; Viitala & Jylhä 2013, luku 12.)

Viitalan (2021) mukaan henkilöstöjohtamiseen kuuluu monia eri tehtäviä. Henkilöstöjohtamisen tehtäviin kuuluu huolehtia siitä, että yrityksellä on käytössään oikea määrä osaavaa työvoimaa, jotta yrityksen liiketoimintaa voidaan toteuttaa asetettujen tavoitteiden ja toiveiden mukaisesti. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on myös pitää huolta yrityksen työntekijöiden suorituskyvystä. Hyvään suorituskykyyn perustuu suoraan työhyvinvointi, osaaminen, motivaatio ja sitoutuminen. Tehtäväkenttään kuuluu näiden lisäksi myös huolehtia siitä, että henkilöstöön liittyviä lakeja ja sopimuksia sekä vastuullisen johtamisen periaatteita noudatetaan sovitun mukaisesti. Henkilöstöjohtamisella pyritään myös parantamaan yrityksen mahdollisuutta kehittyä ja uudistua sekä varmistaa hyvä työnantajakokemus ja -mielikuva. (Viitala 2021.)

### **3.2 Johtaminen koulutusorganisaatiossa**

Koulutusorganisaatiot ovat myös asiantuntijaorganisaatiota eli silloin opettajat voidaan nähdä myös asiantuntijoina. Tästä syystä on hyvä ymmärtää asiantuntijoiden johtamisen piirteitä. Kukkolan (2013, 97) mukaan asiantuntijuus muodostuu koulutuksesta, ongelmien ratkaisutaidosta, tehtävätuntemuksesta, tilanneherkkyydestä, joustavuudesta, kyvystä sopeutua erilaisiin tilanteisiin ja ympäristöihin sekä autonomiasta ja yhteisöstä. Asiantuntijoilta edellytetään osaamista ja erityisesti jonkin tietyn asian syvällisempää tuntemusta. Asiantuntijatyössä vastuuta kannetaan samaan aikaan monista asioista ja moneen eri suuntaan. Työ on vaativaa ja se edellyttää itseohjautuvuutta ja itsensä johtamisen taitoja, mikä näkyy omassa työssä järjestelmällisyytenä ja työtehtävien aikatauluttamisena. Työterveyslaitoksen (2013) tekemässä tutkimuksessa on haastateltu eri asiantuntijatehtävissä toimivia henkilöitä. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt ovat toimineet eri aloilla, kuten koulutus, julkinen hallinto ja maanpuolustus, teollisuus, ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta sekä terveys- ja sosiaaliala. Eniten osallistujia oli koulutuksen toimialalta, johon kuuluivat lukion ja peruskoulun yläluokkien opettajat, luokanopettajat, lastentarhaopettajat ja ammatillisen koulutuksen opettajat.

Vaikka asiantuntijatyö on luonteeltaan melko itsenäistä ei se tarkoita sitä, etteikö asiantuntijat tarvitsisi lainkaan johtamista. Työterveyslaitoksen (2013) tekemän tutkimuksen mukaan asiantuntijaorganisaatioissa esimieheltä odotetaan osallistavaa ja valtuuttavaa johtamista, jonka kannustava ja valmentava ote auttaa asiantuntijaa vahvaan itsensä johtamiseen. Esimieheltä toivotaan tukea ja järjestystä, joka osaltaan tuo apua esimerkiksi aikataulujen suunnitteluun sekä työtehtävien priorisointiin ja rajaamiseen. Tutkimuksessa kävi ilmi, että asiantuntijan ja esimiehen yhteisellä ajalla, jolloin asioista keskustellaan ja jaetaan tietoa, on vaikutusta ajanhallinnan lisäksi myös työn ennakoitavuuteen ja suunnitelmallisuuteen. Lisäksi työn määrittelyllä yhdessä esimiehen kanssa on huomattu olevan suora vaikutus työn imuun. Työn imua voidaan luonnehtia myönteiseksi tunnetilaksi, jossa työntekijä käy töissä mielellään ja kokee työntöön mielekkääksi eikä vastoinkäymisten kohdatessa luovuta vaan menee sinnikkäästi eteenpäin. Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan keskeistä on luoda toimintatavat, jotka antavat asiantuntijan työskentelyyn riittävästi tietoa helpottaakseen oman työn suunnittelua ajallisesti sekä sisällöllisesti. Asiantuntijalla tulisi olla myös mahdollisuus saada tukea ja apua esimieheltä sitä tarvitessaan. Lisäksi tutkimuksessa nostettiin esiin, että esimiestyölle pitää olla varattuna riittävästi aikaa eikä sitä pidä tehdä kaikkien muiden työtehtävien lisänä. (Kukkola 2013, luku 3; Työterveyslaitos 2013.)

Autoritäärinen johtamistapa ei nykypäivän asiantuntijaorganisaatiossa ole ehkä toimivin tapa johtaa. Johtamiskulttuuri, jossa johtaja ajattelee ja käskyy ja alainen puolestaan tekee ei toimi, koska nykypäivän kompleksinen maailma ja muuttuva toimintaympäristö vaativat johtajuuden muutosta enemmän valmentavaa ja osallistavaa johtamistapaa kohti. Johtaminen nykypäivän asiantuntijaorganisaatiossa on yhteistyötä, koska asiantuntijalla on monesti enemmän tietoa omasta erityisalastaan kuin johtajalla. Johtamistyössä on tärkeää tuntea ihmiset ja heidän työtehtävänsä. Sen sijaan asiaosaamista ei vaadita samalla tavalla kuin itse asiantuntijoilta. Jos päätöksenteko on jäykkää ja hidasta, voi sillä olla negatiivisia vaikutuksia yksilöiden ja organisaation kehittymiseen, mikä näkyy esimerkiksi asiantuntijoiden arvostuksen tunteen ja motivaation heikkenemisenä. Organisaation pitää jakaa valtaa ja vastuuta siihen suuntaan, jossa asiantuntijajohtajuus on, jotta organisaation toiminta voi olla nopeaa ja tehokasta. Esihenkilön keskeisenä roolina on toimia innostavana valmentajana, jonka tärkeimpänä tavoitteena on saada koko tiimi yhdessä onnistumaan ja samalla tuoda esiin erilaisten yksilöiden potentiaali. Yksilön roolina puolestaan on tuntea vastuunsa omasta kehittymisestään ja panoksestaan. (Laaksonen & Ollila 2022, 87; Sydänmaanlakka 2020, 103–104.)

### 3.3 Henkilöstöjohtamisen trendit

Tulevaisuus on muuttunut, sen ennakoiminen ja kokonaisuuden hahmottaminen yllätyksellisessä ja kompleksisessa ympäristössä on haastavaa. Jatkuvat äkilliset teknologiset, taloudelliset, sosiaaliset ja poliittiset muutokset ovat läsnä ja eläminen tämän kaltaisessa ympäristössä haastaa yksilöitä, tiimejä ja organisaatioita. Tämä tarkoittaa sitä, että jokaisella organisaatiotasolla tarvitaan laaja-alaista strategista ajattelua ja kykyä ennakoida heikkoja signaaleja sekä nopeaa reagointia asioihin. (Sydänmaanlakka 2020.)

Nykypäivän toimintaympäristö asettaa myös osaltaan paljon haasteita johtamiselle. Nopeasti muuttuva ja yllätyksellinen ympäristö vaatii uudenlaista johtamista. (Sydänmaanlakka 2020, 8–9.) Henkilöstöjohtamisen merkitys organisaatioissa on viime vuosien aika lisääntynyt merkittävästi ja erityisesti vuoden 2019 loppupuolella alkanut koronapandemia muutti sen roolia entisestään. Henkilöstöjohtaminen nähdään nyt entistä useamman organisaation kulmakivenä.

Kaksi vuotta sitten alkanut koronapandemia herätti organisaatiot muutostarpeeseen. Poikkeustilanne muutti työnteon hetkessä ja antoi samalla mahdollisuuden haastaa pitkään käytössä olleet käytännöt ja johti työn organisoinnin uudelleen miettimiseen sekä uusien työmuotojen lisääntymiseen. Aikaisemmin työn muutoksen käsitys oli tehokkuuden parantamisessa, mutta nyt se keskittyy työn uudelleen suunnitteluun. Tämän tavoitteena on saavuttaa vielä parempia tuloksia uuden teknologian ja ihmisten yhteistyön kautta. (Deloitte 2020.) Koronapandemian vaikutus näkyi myös korkeakouluissa merkittävästi, vaikka verkko-opinnot ovat olleet jo käytössä ennen pandemiaakin pidemmän aikaan. Korkeakoulujen opettajat joutuivat pandemia alettua valtavan muutokseen eteen, kun kaikki opetus siirtyi etäopetukseen ja uusi tilanne vaati opettajilta hurjan digipedagogisen loikan. (Ilves, Mielityinen, Mäki, Nieminen & Vanhanen-Nuutinen 2021.)

Etä- ja monipaikkainen työ on lisääntynyt huomattavasti viimeisen kymmenen vuoden aikana vaikkakin ennen pandemiaa melkein puolet suomalaisista ja erityisesti asiantuntijatehtävissä työskentelevät henkilöt ovat olleet myös ainakin osittain etätyössä. (Karjalainen 2021.) Vuonna 2018 tehdyn työolobarometrin mukaan etätyö on yleisempää isommilla kuin pienemmällä työpaikoilla. Etätyön tekeminen on kuitenkin kaksinkertaistunut pienilläkin työpaikoilla vuoteen 2012 verrattaessa. Etätyötä tekevät eniten ylemmät toimihenkilöt, joiden työskentely etänä on jopa päivittäistä tai viikoittaista. Valtion palkansaajien keskuudessa etätyö on yleisintä. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 148–150.) Etätyö on Kurtilan ja Aallon (2021) mukaan ollut aikaisemmin monille työnantajaorganisaatioille melko

vieras ajatus sen soveltuvuuden osalta. Pandemian aikaan monet yritykset, jotka eivät olleet aikaisemmin nähneet etätyön tuomia mahdollisuuksia ovat alkaneet huomata, että etätyö tarjoaa joustavia tapoja työskentelyyn ajasta tai paikasta riippumatta.

Uusien toimintatapojen ja työn muotojen lisäksi etätyö asettaa myös omat erityispiirteet johtamiselle. Etäjohtaminen nähdään usein haastavampana kuin lähijohtaminen, koska se on erilaista ja vaatii uudenlaisia etäjohtamisen taitoja. Vilkmanin (2016, luku 1) mukaan etäjohtaminen ei ole sen haasteellisempaa kuin lähijohtaminen. Etäjohtaminen vain vaatii johtamistapojen muutosta uudenlaisiin olosuhteisiin sopivaksi, koska monipaikkaista tiimiä ei voi johtaa samoilla periaatteilla kuin samassa paikassa työskentelevää tiimiä. (Vilkman 2016, luku 1.) Haasteellista johtamisen osalta on se, jos osa tiimistä työskentelee paikan päällä esimerkiksi konttorilla ja osa puolestaan etätöissä (Hyppänen 2013). Tulevaisuuden esihenkilöiltä odotetaan perinteisten johtamistaitojen lisäksi hyviä etäjohtamisen taitoja, koska tulevaisuudessa esihenkilöiden kyky johtaa virtuaalista työtä voi olla organisaation menestyksen avain. Esihenkilön on hallittava uusi digitaalinen ympäristö, jossa osataan joustaa tilanteen mukaan ja kehitetään puuttuvaa osaamista toivotunlaiseksi. (Vilkman 2016, luku 1.)

Hyvän etäjohtamisen kulmakivet muodostuvat luottamuksesta, arvostuksesta, avoimuudesta, yhteisistä pelisäännöistä, vuorovaikutuksesta ja yhteisöllisyydestä. Etätyön suurimmaksi haasteeksi koetaan luottamus, koska silloin ei voida olla varmoja tekevätkö työntekijät oikeasti töitä, kun esimies ei ole valvomassa työskentelyä. Luottamuksen rakentaminen esihenkilön ja työntekijöiden välille on erityisen tärkeää ja se vaatii avointa kommunikointia koko tiimin kesken. Arvostus puolestaan mahdollistaa hyvän yhteistyön koko työyhteisössä. Etätyössä sosiaalinen tuki koetaan monesti liian vähäiseksi, minkä takia on tärkeää, että tiimiläiset tuovat esille arvostustaan toisten tekemää työtä kohtaan. Päivittäisessä työssä arvostus voi näkyä hyvinkin pieninä asioina, kuten tervehtiminen, mielipiteen kysyminen, neuvominen ja oman osaamisen jakaminen, palautteenantaminen sekä kiittäminen hyvin tehdystä työstä. Avoimuuden merkitystä ei voi liikaa korostaa, koska sen puuttuessa myös yhteisöllisyys kärsii ja työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon heikentyy. Avoimuus on käytännössä läpinäkyvää toimintaa, jossa kommunikaatio, yhteistyö ja päätöksenteko toimii. Kun nämä asiat ovat kunnossa, tieto kulkee organisaatiossa jokaiseen suuntaan mahdollisimman muuttumattomana ja ihmiset pääsevät osallistumaan omaan työhönsä liittyvään suunnitteluun ja päätöksentekoon. Avoimuus ei voi myöskään toteutua ennen kuin luottamus ja arvostus on saavutettu. Hyvä yhteistyö on saavutettavissa, kun tiimissä jokainen luottaa toinen toisiinsa, työntekijät arvostavat toisiaan ja vuorovaikutus on avointa. Yhteisten pelisääntöjen sopiminen on kuitenkin edellytys toimivalle etätyölle. Kun toimintatavat luodaan yhdessä koko tiimin kesken, on niihin sitoutuminen mahdollista toisin kuin jos esimies laatisi ne yksin

ilman muun tiimin antamia näkemyksiä. Vuorovaikutus on kulmakivistä se, joka kiinnittää edellä mainitut kohdat yhteen, koska sitä tarvitaan jokaisessa niistä. Vuorovaikutusta luonnehditaan ihmisten väliseksi toiminnaksi, jossa ajatuksien, tiedon, kokemusten ja tunteiden jakaminen on jatkuvaa ja niistä voidaan rakentaa yhteisiä päätelmiä. Työn tuloksiin ja työssä viihtymiseen puolestaan vaikuttaa yhteisöllisyys, jota on etätyössä haasteellisempaa ylläpitää, koska työtä tehdään muualla kuin työpaikalla ja vuorovaikutus on luonnollisesti vähäisempää. (Vilkman 2016, luku 2.)

Sympan (2022) tekemän HR-trenditutkimuksen mukaan etä- ja lähityön yhdistelmästä eli hybridityöstä on tullut uusi normaali ja tulevaisuudessa se nähdään entistä yleisempänä työskentelymuotona työpaikoilla. Hybridityöhön sopivia malleja kehitellään nyt organisaatioissa ja pyritään löytämään niin lähikuin etätyön hyvät puolet osaksi työskentelyä. Hybridityö tuo työntekoon aivan uusia mahdollisuuksia, mutta samalla sen mukanaan tuomilta haasteilta ei voida myöskään välttyä. Pelkkää etätyötä tehtäessä on varjopuolena se, ettei kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta ole. Työkavereiden kanssa käydyt keskustelut ja kuulumisten vaihdot jäävät pois ja jos näitä ei ole niin työntekijä eristäytyy huomaamattaan työyhteisöstä ja näin ollen työhön sitoutuminen vähenee. Etätyön on kuitenkin huomattu vaikuttavan monen työntekijän työtehon paranemiseen, koska keskittyminen on voinut olla helpompaa verrattaessa avokonttoriin, jossa häiriötekijät voivat aiheuttaa keskeytyksiä työskentelyyn. (Eklund, Jääskeläinen, Lindholm & Salminen 2021, 11–12; Sympa 2022.) Hybridityö vaatii onnistuakseen taitavaa ja kyseistä työmuotoa tukevaa johtamista. Parhaimmillaan onnistunut hybridityö voi olla vapaaehtoisuuteen ja sovittuihin sääntöihin pohjautuvaa työtä, joka ottaa huomioon tasapuolisesti työnantajan sekä työntekijän tavoitteet ja tarpeet. Jotta paras mahdollinen malli työn tekemiseen löydetään, on yhteistyö ja vuorovaikutus esihenkilön ja työntekijän välillä oltava tiivistä, koska näin voidaan löytää yhdessä etä- ja lähityön yhdistelmä, joka on mahdollisimman tehokas työmuotoon, jossa työntekijän itseohjautuvuus korostuu olennaisesti. Työympäristöön ja -välineisiin on myös työnantajan puolesta kiinnitettävä huomiota, kun työntekijä työskentelee etänä. On varmistettava, että työn tekeminen on turvallista ja siitä ei aiheudu turhaa haittaa fyysisesti esimerkiksi sopimattomien työasentojen takia. (Eklund ym. 2021, 24–25.)

Työelämän mukanaan tuoma hektisyyden ja toimintaympäristön muutoksien lisäksi työn luonteen muuttuminen ja asiantuntijatyön lisääntyminen asettavat vaatimuksia johtamistavalle, jossa yksilöiden tekemiseen luotetaan ja annetaan vastuuta sekä tilaa itsenäisten ratkaisujen löytämiseksi. Erityisesti uuden sukupolven työntekijät arvostavat työn mukanaan tuomaa innostusta ja merkityksellisyyttä. Oman työn vaikutusmahdollisuudet koetaan tärkeäksi ja jatkuva oman osaamisen kehittäminen on



merkittävänä motivaattorina. Motivoituneiden ja mukautuvien osajien pitäminen talossa vaatii uudenlaista johtajuutta, johon on kiinnitettävä huomiota. Valmentava johtaminen vastaa näihin tarpeisiin ja uuden sukupolven edustajat pitävät tärkeänä yhteistyöhön kannustavaa johtamista, joka on toista arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista sekä yksilön kasvua ja kehittymistä tukevaa. (Laaksonen & Ollila 2022, 92–93; Ristikangas & Ristikangas 2013, 15–19.) Valmentava johtajan tapaan ei sovi valmiiden vastausten tai neuvojen antaminen, vaan valmentaja nimenomaan keskittyy haastamaan valmennettavaa ajattelemaan ja oivaltamaan ratkaisut itse. Mahdollisista ratkaisuja voidaan miettiä ja ideoida yhdessä, mutta valmennettavaa ei ole syytä päästää helpolla, koska se ei auta häntä löytämään uusia näkökulmia. (Aalto & Kurttila 2021, 16.)

## 4 PEREHDYTTÄMINEN

Perehdyttäminen on tärkeä osa yrityksen henkilöstöjohtamista ja onnistuessaan se voi luoda yritykselle merkittävän kilpailuedun. Hyvin hoidettu perehdyttäminen vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta ja sitouttaa työntekijät yritykseen. Lisäksi sillä on vaikutusta suoraan työn tulokseen ja laatuun sekä työtapaturmiin ja poissaoloihin. Perehdytyksen saatuaan työntekijä saa valmiudet työssä onnistumiseen ja sopeutuu myös paremmin sekä nopeammin työyhteisöön.

### 4.1 Perehdyttäminen käsitteenä

Työlainsäädäntö asettaa vaatimukset perehdyttämiselle eli sitä ei voida täysin vapaasti suunnitella ja toteuttaa, vaan erilaiset lait ja määräykset velvoittavat kaikkia työnantajia. Heillä on vastuu opastaa työntekijä työhönsä sekä velvollisuus huolehtia työntekijöiden turvallisuudesta sekä terveydestä työssä. Työnantajalla on myös neuvottelovelvollisuus, joka edistää vuoropuhelua työntekijän ja työnantajan välillä. (Työturvallisuuslaki 738/2002, luku 2.)

Aikaisemmin perehdyttäminen on keskittynyt ainoastaan työhön opastamiseen eli tarkempaa tutustumista työympäristöön ei olla koettu hyödylliseksi siitä syystä, että työympäristöt ja -tehtävät ovat olleet melko yksinkertaisia. Organisaatiot ja työtehtävät ovat kuitenkin monimutkaistuneet aikaisemmasta, joten työhön opastaminen ei enää riitä yksinään. Tästä johtuen onkin opittu näkemään perehdyttäminen laajempina kokonaisuutena ja työntekijöiden kykyä ymmärtää organisaation toimintaa ja sitä, miksi se on olemassa, pidetään tärkeänä. (Kupias & Peltola 2009, 13.)

Työhön perehdyttämiseen voidaan lukea kaikki ne toimet, jotka edesauttavat henkilön sopeutumista osaksi organisaatiota, työyhteisöä, sidosryhmiä sekä kykyä hoitaa omat työtehtävänsä. Perehdyttämistä tarvitaan erityisesti silloin, kun yritykseen tulee uusi työntekijä, mutta myös tilanteissa, jossa yrityksessä työskentelevä henkilö vaihtaa työtehtäviään. (Österberg 2015, 115.) Perehdyttämistä ja työnopastusta tarvitaan niin pienissä, kun isoissakin yrityksissä ja eri toimialoilla. Jokaiselle henkilöstöryhmälle tulee antaa perehdytystä myös esihenkilöille ja vuokratyöntekijöille. Tämän lisäksi yrityksen tulee huolehtia perehdytys ja työpaikkakohtainen opastus työntekijöille, jotka työskentelevät asiakkaiden luona sekä työpaikalla työskenteleville ulkopuolisille työntekijöille mukaan lukien ulkomaalaiset ja vieraskieliset. (Työturvallisuuskeskus 2013, 4.)

Hyvin hoidettu perehdyttäminen vie yrityksen aikaa ja resursseja, mutta mitä nopeammin perehdytettävä pystyy työskentelemään itsenäisesti ja ilman muiden ohjausta, sitä nopeammin perehdyttämiseen käytetty aika maksaa myös itsensä takaisin. (Österberg 2015, 115). Perehdytykseen kannattaa panostaa, koska toimivalla perehdytyksellä on mahdollista saavuttaa suuria etuja ja parhaimmillaan luoda kilpailuetua sekä positiivista työnantajamielikuvaa. Perehdytys on yksi yrityksen tärkeimmistä ja samalla myös kalleimmista prosesseista, jonka takia on tärkeää ymmärtää siitä saatavat hyödyt. (Eklund 2018, 25.)

## 4.2 Perehdyttämisen lainsäädäntö

Lainsäädännössä on määritelty suoria perehdyttämistä koskevia velvoitteita. Työlainsäädännön lähtökohtana on se, että lainsäädäntö tunnetaan ja sitä noudatetaan, koska se on jokaiselle yritykselle vähimmäisvaatimus. Lain tarkoituksena on turvata kaikkien ihmisten oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja inhimillinen kohtelu työpaikalla. Perehdyttämistä käsitteleviä lakeja ovat muun muassa työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja yhteistoimintalaki. (Kupias & Peltola 2009, 20–21; Viitala 2013, 347.)

**Työsopimuslaki.** Työsopimuslaissa sovellettaviin yleisiin säännöksiin voidaan lukea esimerkiksi työsopimuksen muotoon ja keston, koeaikaan ja työsuhte-etuuksiin liittyviä asioita. Lisäksi työsopimuslaki määrittää niin työnantajan kuin työntekijänkin velvollisuudet. Työnantajan velvollisuuksiin kuuluu muun muassa tasapuolinen kohtelu ja syrjäntäkielto, työturvallisuudesta huolehtiminen, työehtosopimuksen noudattaminen ja palkan maksuun liittyvät säännökset. Työntekijän velvollisuuksiin puolestaan kuuluu työturvallisuuden noudattaminen, liikesalaisuuksien suojaaminen. Työntekijä ei voi myöskään harjoittaa sellaista toimintaa, joka on hyvän tavan vastaista kilpailutekoa työnantajalle. Painavasta syystä työntekijää voidaan myös vaatia tekemään kilpailukieltosopimus, joka rajoittaa työntekijää tekemästä töitä toiselle yritykselle esimerkiksi työsuhteen päätyttyä, joka harjoittaa kilpailevaa toimintaa nykyisen työntekijän kanssa. (Työsopimuslaki 26.1.2001/55.)

Työsopimuslakiin kuuluu myös säännökset työsopimuksen päättämisestä, irtisanomisperusteista ja työsopimuksen purkamisesta. Työntekijällä ei ole oikeutta irtisanoa työntekijää tai purkaa työsopimusta omavaltaisesti. Työsopimuslaissa yhtenä työntekijän irtisanomisperusteena on puutteellinen ammattitaito. Puutteellisen ammattitaidon seurauksena päättymässä olevaa työsuhdetta on kuitenkin ensin arvioitava eri tavoin. Työntekijä on omalta osaltaan vastuussa siitä, että työntekijälle annetaan tarvittava

perehdytys, jotta hänellä on mahdollisuus suoriutua työstään. Uuden työsuhteen alettua on usein työso-  
pimukseen kirjattu koeaika, jonka aikana niin työntantajalla kuin työntekijälläkin on mahdollisuus arvi-  
oida molemminpuolista soveltuvuutta. Työntekijän osaamista ja soveltuvuutta on aina kuitenkin peilat-  
tava annettua perehdyttämistä vasten. (Kupias & Peltola 2009, 22–23; Työsopimuslaki 26.1.2001/55.)

**Työturvallisuuslaki.** Työturvallisuuslain mukaan työnantajan yleiseen velvollisuuteen kuuluu huoleh-  
tia työolosuhteista siten, että ne ovat turvalliset eikä työntekijöiden terveys vaarantuisi. Työturvallisuus  
on tärkeä osa perehdytystä. Työnantajan tulee opastaa ja antaa asianmukaiset tiedot työpaikan haitta- ja  
vaaratekijöistä sekä huolehtia, että työntekijää perehdytetään laadukkaasti sekä riittävästi koulutus,  
ammattillinen osaaminen ja kokemus huomioiden. Uusi työntekijä tarvitsee luonnollisesti perehdytystä  
enemmän kuin kokenut työntekijä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö kokenutta työntekijää tar-  
vitsisi perehdyttää. Kokeneen työntekijän tietämys työpaikan vaara- ja haittatekijöistä sekä oikeanlai-  
sista työmenetelmistä tulee aina varmistaa perehdytyksen aikana. Työturvallisuuslaissa on myös mää-  
ritelty, että työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta on aina täydennettävä tarpeen vaatiessa uudel-  
leen. Työntantajalla tulee olla työsuojelun toimintaohjelma, jolla edistetään työntekijöiden turvallisuutta,  
terveyttä sekä ylläpidetään työkykyä. (Kupias & Peltola 2009, 23–24; Työturvallisuuslaki  
23.8.2002/738.)

Työturvallisuuslain mukaan työntekijän velvollisuuksiin kuuluu työnantajan toimivaltaan kuuluvien  
ohjeiden ja määräysten noudattaminen. Työntekijän on kiinnitettävä työskennellessään huomiota huo-  
lellisuuteen ja varovaisuuteen sekä huolehdittava siisteydestä ja järjestyksestä, jotta työn ja työolosuh-  
teiden edellyttämä turvallisuus ja terveellisyys toteutuisi. Työntekijän on huolehdittava mahdollisuuksien  
mukaan niin omasta kuin myös muiden työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä. Työympä-  
ristössä ilmenevistä vioista tai puutteellisuuksista on ilmoitettava välittömästi työnantajalle tai työsuojeluv-  
alvututelle. Jos työ aiheuttaa vakavaa vaaraa työntekijälle itselleen tai muille työntekijöille on  
siitä oikeus pidättäytyä, kunnes mahdolliset vaaratekijät on poistettu ja työtä voidaan tehdä jälleen tur-  
vallisesti. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738, luku 4.)

**Yhteistoimintalaki.** Yhteistoimintalain tarkoituksena on edistää työpaikan toimintakulttuuria toivot-  
tuun suuntaan, jolloin työnantaja ja henkilöstö yhdessä kunnioittavat toistensa oikeuksia ja velvolli-  
suuksia sekä huomioivat toistensa edut. Lain tarkoituksena on myös edistää riittävää ja oikea-aikaista  
viestintää työpaikalla kuten yleistä vuorovaikutusta, tiedottamista ja henkilöstön vaikutusmahdolli-  
suuksia tilanteissa. Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet yrityksen päätöksenteossa lain mukaan turva-

taan, kun asia koskee heidän työtään, työolojaan tai asemaansa kyseisessä yrityksessä. Perehdyttämisen järjestelyt kuuluvat osaltaan myös yhteistoimintamenettelyn piiriin, joka käytännössä tarkoittaa sitä, että työntekijän kanssa on käytävä läpi opetuksen, ohjauksen ja perehdyttämisen tarve sekä järjestelyt. Yhteistoimintalaissa pyritään tiivistämään työntekijöiden ja työntekijän sekä työvoimaviranomaisten välistä yhteistoimintaa työntekijöiden aseman parantamiseksi ja heidän työllistymisensä tukemiseksi toimintamuutosten yhteydessä. (Kupias & Peltola 2009, 25–26; Yhteistoimintalaki 1333/2021.)

### 4.3 Perehdyttämisen tavoitteet ja hyödyt

Ahokas ja Mäkeläinen (2013, 5) määrittelevät perehdyttämisen keskeisimmäksi tavoitteeksi luoda uudelle työntekijälle pohja työn tekemiselle ja yhteistyölle työyhteisössä. Perehdyttämisen tulee pyrkiä ohjaamaan ja tukemaan uutta tulokasta kohti täysipainoista työskentelyä, koska nykyään monissa työtehtävissä vaaditaan itsenäistä työskentelyä (Helsilä & Salojärvi 2009, 138). Kjelin ja Kuusisto (2003, 15) puolestaan mainitsevat perehdyttämisen tavoittelevan sitä, että uusi työntekijä omaksuu organisaation toimintatavat sekä kulttuurin. Yksi yleisimmistä asetetuista tavoitteista perehdytykselle on myös uuden työntekijän sitouttaminen organisaatioon. Perehdytys pitäisi nähdä sidottuna prosessina muuhun organisaation toimintaan liittyen eli käytännössä olla yksi johtamisen väline kohti organisaation asettamia tavoitteita ja strategiaa. Tavoitteet voivat kuitenkin eri organisaatioissa olla erilaisia, joten tavoitteita asetettaessa on syytä miettiä tarkemmin mitä perehdytyksellä tavoitellaan juuri kyseisessä organisaatiossa. (Eklund 2018, 27–28.)

Perehdytys nähdään usein yksisuuntaisena prosessina, jossa vaan organisaation suunnalta luodaan odotuksia, tavoitteita ja ohjeita. Uuden työntekijän rooli tällaisessa tapauksessa on vastaanottaa tietoa eli olla perehdytettävänä. Nykyajan perehdytyksessä hyödynnetään myös uuden työntekijän roolia omalta osaltaan perehdyttäjänä. Tulokkaan vastuulle annetaan omien mielipiteiden ja palautteen esiin tuominen organisaatiossa. Tällöin myös organisaatio toimii perehdyttäjänä. Kaksisuuntainen prosessi, jossa molemmat osapuolet perehdyttävät ja perehtyvät, hyödyttää kumpaakin osapuolta kehittymään pidemmällä aikavälillä. (Eklund 2018, 39.) Kaksisuuntaisessa prosessissa organisaatio voi saada hyödyllisiä uusia näkökulmia ja mahdollisia kehitysideoita tulokkaalta, joka näkee nykyiset toimintatavat tuorein silmin.

Hyvin toteutettu perehdyttäminen kattaa työn taitovaatimusten ja tuotteen tai palvelun laatuvaatimusten lisäksi aina myös työntekijän turvallisuuteen ja hyvinvointiin liittyvät asiat sekä omatoimisuuteen kannustamisen. Hyvin hoidetulla perehdytyksellä on vaikutuksia tietysti perehdytettävälle itselleen, mutta myös yritykselle ja työyhteisölle, asiakkaille sekä muille sidosryhmille. Perehdytettävä itse hyötyy onnistuneesta perehdytyksestä siten, että oppiminen tehostuu ja sen myötä hän oppii työnsä nopeasti ja ennen kaikkea tekemään sen heti oikein. Mahdollisten virheiden määrä vähenee tämän myötä ja aikaa virheiden korjaamiseen myöhemmin ei mene turhaan. Työtapaturmat ja turvallisuusriskit vähenvät myös, kun perehdytys hoidetaan hyvin ja uudelle työntekijälle opetetaan turvalliset työskentelytavat ja kerrotaan työn mahdollisista riskitekijöistä. Perehdyttämisellä on myös vaikutusta yrityskuvaan, johon kannattaakin osaltaan myös keskittyä, koska hyvin tai huonosti hoidetulla perehdyttämisellä voi olla vaikutuksia yrityksestä saatuun kuvaan nyt tai tulevaisuudessa. Kun uusi työntekijä saa positiivisen ensivaikutelman yrityksestä ja hänet toivotetaan tervetulleeksi ensimmäisestä päivästä alkaen, on hänen työmotivaationsa luultavasti korkeampi. Jos työntekijälle jää tunne, ettei hän ole tärkeä osa yritystä ja hänet jätetään heti alussa uusien asioiden kanssa yksin, on sillä varmasti negatiivinen vaikutus työmotivaatioon. Työmotivaatiolla on suora vaikutus poissaoloihin ja henkilöstön vaihtuvuuteen. Kustannuksia säästyy, kun perehdyttämisen suunnitteluun ja toteuttamiseen panostetaan ja sitä kautta voidaan välttää sekaannukset, virheet, tapaturmat ja henkilöstön poissaolot sekä vaihtuvuus. (Ahokas & Mäkeläinen 2013, 5; Hämäläinen & Kangas 2007, 4–5.)

#### **4.4 Perehdyttämisen haasteet**

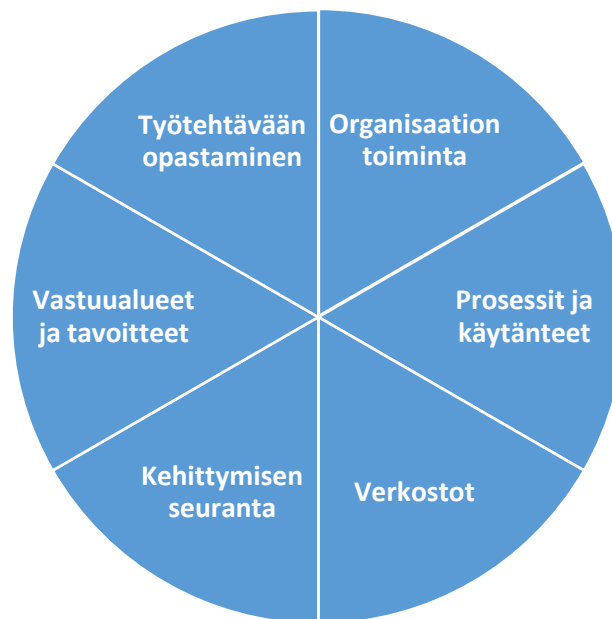
Perehdyttämiseen liittyy aina myös haasteita. Varmasti yleisin perehdyttämiseen liittyvä haaste on sen toteuttaminen huonosti tai pahimmassa tapauksessa laiminlyöminen kokonaan. Tyypillisin syy tähän on kiire, koska uuden tulokkaan perehdyttämiseen ei löydetä tarpeeksi resursseja tai aikaa organisaatiossa. Erityisesti pienissä yrityksissä haasteena on ajan löytäminen kattavan perehdytyksen toteuttamiselle. Uudet työntekijät pyritään kyllä opastamaan työtehtävään, mutta kaikki muut perehdytykseen kuuluvat asiat jäävät usein puutteellisiksi. Tällä on vaikutusta negatiivisesti työntekijän sopeutumiseen ja työyhteisöön mukaan pääsemiseen. (Viitala 2004, 259.) Työyhteisön jäsenillä on usein kiireisessä arjessaan omat aikataulut ja velvollisuudet, jotka rytmittävät päivää. Lisäksi organisaatiossa saattaa olla meneillään tärkeitä tapahtumia, kiireinen ajanjakso esimerkiksi sesonki tai merkittäviä projekteja. Uuden tulokkaan aloitusta ja perehdyttämistä onkin syytä miettiä myös perehdyttämisresurssien näkökulmasta, jotta se voidaan toteuttaa kunnolla ja siihen on varattu riittävästi aikaa. (Kattelus & Jokinen 2017, 215; Kjelin & Kuusisto 2003, 243.)

Perehdyttämisen päävastuun kantajana esihenkilön vääristynyt käsitys perehdytyksen hyödyistä voi luoda ongelmia, jos hän ei koe perehdyttämistä tärkeäksi. Esihenkilön vaaditaan oman osaamisen jakamista ja tulokkaan asemaan asettumista, jotta perehdyttämismahdollisuudet olisivat mahdollisimman hyvät. Tulokkaan valmiuksien hahmottaminen on myös perehdytyksessä usein ilmenevä ongelma. On väärin olettaa uuden työntekijän osaavan jotain, jos perusteellista osaamisen kartoittamista ja perehdytyksen suunnittelua ei ole tehty yhdessä perusteellisesti. Perehdyttämisen täytyy aina perustua oikeisiin tarpeisiin, jotta voidaan varmistaa, että perehdytys ei jää puutteelliseksi ja uusi työntekijä saa tarvitsemansa tuen ja opastuksen. Koko työyhteisön on oltava tietoinen uudesta tulokkaasta ja hänen roolistaan työyhteisössä. Organisaatiossa ilmenneisiin ongelmiin on hyvin usein syynä vastuun määrittelemättä jättäminen ja viestinnän uupuminen. Uusien työntekijöiden perehdyttämiseen on ehkä olemassa suunnitelma, mutta kukaan ei halua ottaa siitä vastuuta tai työnjako eri henkilöiden välillä on epäselvää. (Kattelus & Jokinen 2017, 215; Kjelin & Kuusisto 2003, 242–243.)

Yhtenä haasteena voi olla myös vääränlainen käsitys työn roolista, sisällöstä, vastuista ja tavoitteista työnantajan ja työntekijän välillä. Perehdyttäminen itsessään on kallis prosessi, koska uusi työntekijä perehdytetään ja sen toteuttaminen sitoo aina henkilöstöresursseja. Vaikka rekrytointi ja perehdyttäminen olisi toteutettu hyvin perusteellisesti on kuitenkin mahdollista, että työt eivät lähde sujumaan toivotulla tavalla. Syynä voi olla se, ettei työ vastaa uuden työntekijän odotuksia tai käsitys työn tavoitteista ja sisällöstä ovat hyvin erilaiset tulokkaan ja työnantajan välillä. Tällaisessa tapauksessa on syytä ottaa asia esille viipymättä ja miettiä onko molemmilla yhtenäinen näkemys tavoiteltavasta roolista ja rooliin kuuluvista työtehtävistä sekä käsitys oikeasta ja vaadittavasta työsuorituksesta. Jos tämän jälkeen huomataan, että osapuolet eivät ole täyttäneet omia osuuksiaan, on tarkasteltava molempien osapuolien toimintaa. Esihenkilö voi omalta osaltaan tarkastella omaa johtamistaan ja sitä, että onko hän omalla toiminnallaan mahdollistanut edellytykset onnistumiselle. Tulokkaan suoriutumiseen tai rooliin kohdistuneesta tyytymättömyydestä on keskusteltava ja annettava mahdollisuus työntekijälle esittää näkemyksiään asioista sekä parantaa työsuoritustaan. Hyvin usein väärät ja erilaiset odotukset ovat syytä epäonnistumiselle, mutta on myös mahdollista, että joudutaan yhteisesti tunnustamaan väärin valintojen osuneen kohdalle. Epäonnistumisen syynä voi olla myös ongelma työntekijän ja organisaation odotusten yhteensovittamisessa, jolloin tulokkaan ammattitaito on puutteellinen tai toimintatapa ei sovi kyseisen organisaation kulttuuriin ollenkaan. Hyvin hoidetun rekrytoinnin ja perehdyttämisen roolia ei voi tässä asiassa unohtaa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 243–244.)

## 4.5 Perehdytysprosessi

Perehdytysprosessin sisältöä ja etenemistä suunniteltaessa, on hyödyllistä jakaa kokonaisuus pienempiin osiin. Jaottelu helpottaa koko perehdytysprosessin suunnittelua ja samalla myös perehdytettävää hahmottamaan perehdytyksen sisällön paremmin. Sisältöä perehdytykseen on olemassa valtavasti, joissa kerrotaan millaisia asioita perehdytyksessä, tulisi käydä läpi. Malleja ei kuitenkaan ole suotavaa soveltaa ihan sellaisinaan jokaiseen organisaatioon, vaan niitä kannattaakin hyödyntää enemmän ideoiden ja erilaisten näkökulmien löytämiseen. (Eklund 2018, 91–92.)



KUVIO 2. Perehdytysprosessin osa-alueet (mukaillen Eklund 2018, 92)

Kuviossa 2 perehdytysprosessi on jaettu kuuteen eri osa-alueeseen, jota voidaan käyttää työkaluna suunniteltaessa yrityksen perehdytysprosessia. Mallia on helppo hyödyntää organisaatiokohtaisesti, koska sitä ei ole kohdennettu tietynlaiselle organisaatiolle, vaan kaikki osa-alueet mallista ilmenevät jokaisen organisaation toiminnassa ja perehdytyksessä tavalla tai toisella. (Eklund 2018, 92.)

Rekrytointiprosessi lähtee liikkeelle siitä, että organisaatiolle tulee tarve palkata henkilö johonkin tiettyyn työtehtävään. Jo rekrytointivaiheessa työnantaja ja työnhakija käyvät keskustelua siitä, millaisia tavoitteita työtehtävään on asetettu ja minkälaista vastuuta se tarjoaa. Keskusteluun palataan, kun sopiva henkilö tehtävään on valittu ja perehdytys aloitetaan. Perehdytyksen alettua perehdytettävä alkaa



oppimaan koko ajan lisää organisaatiosta ja sen toiminnasta ja myös perehdytettävää aletaan tuntea paremmin talon sisällä. Tämä mahdollistaa sen, että työn tavoitteita ja vastuita aletaan ymmärtämään paremmin ja oma rooli alkaa selkenemään tiimissä sekä työyhteisössä. Vastuualueista ja tavoitteista on tärkeää pystyä keskustelemaan avoimesti, jotta työntekijä ja työnantaja molemmat ovat samalla tasolla odotusten suhteen. Näin vältetään myös myöhemmin tilanteilta, joissa toinen osapuoli joutuu pettymään, koska odotukset eivät kohdanneetkaan siltä osin mitä oli ehkä ajateltu. (Eklund 2018, 93–95.)

Käytännön perehdytykseen kuuluu työtehtävään opastaminen, johon sisältyy erilaisia toimintatapoja ja sääntöjä. Jotta perehdytettävä pääsee kunnolla kiinni työhön ja pystyy työskentelemään toivotulla tavalla, on tärkeää huolehtia, että kaikki vaaditut käytännön asiat ovat kunnossa. Työtehtävään opastettaessa on tärkeää huomioida työn luonne aina tehtäväkohtaisesti. Jotta mahdollistetaan uuden työntekijän oppiminen, tulee perehdyttämistä suunnitella etukäteen tarkemmin, kuten miten eri työtehtäviä käydään läpi, millaisia tapoja perehdytyksessä hyödynnetään, kuinka paljon käytetään aikaa kuhunkin työtehtävään ja kuinka yksityiskohtaisesti niitä opastetaan. Tavoitteiden selkeä määrittäminen on työhön opastettaessa tärkeää, koska erityisesti asiantuntijatyössä on vaikeaa ohjeistaa tiettyä tapaa tehdä työtä ja mahdollisia tapoja toteuttaa työtehtävää on useita. Tällöin on tärkeää keskustella työntekijän kanssa hänen työtehtävänsä kuuluvista vastuista ja siitä, milloin hänellä on valtaa päättää asioista itse ja millaisissa tilanteissa soveltamisvaraa ei ole ja ohjeita on syytä noudattaa tarkasti. (Eklund 2018, 96–98.)

Perehdytysprosessiin kuuluu myös yhtenä osa-alueena organisaation toiminnasta kertominen. Perehdytettävän olisi hyvä saada laajempi kuva siitä millaisessa organisaatiossa hän toimii, mikä on hänen roolinsa ja mitä hänen tekemä työ merkitsee organisaatiolle. Organisaation toiminta on monesti laaja kokonaisuus, joten perehdytysprosessia suunniteltaessa on syytä miettiä, miten uusille työntekijöille osataan muodostaa selkeä kokonaisuus organisaation nykytilasta ja siitä, miten siihen on päästy. Tavallinen tapa esitellä organisaation toimintaa uusille työntekijöille on yhteinen tilaisuus, jossa kerrotaan organisaation toiminnasta. Tämä tapa ei kuitenkaan monesti riitä yksinään, vaan organisaation toimintaan ja omaa roolia työssä pitäisi pohtia kuitenkin syvällisemmin, jossa perehdyttäjillä ja koko perehdytysprosessin suunnittelijoilla on tärkeä rooli. (Eklund 2018, 99–101.)

Prosessit ja käytänteet ovat organisaatiossa käytössä olevia työskentelytapoja eli ne ovat käytännössä työn suorittamiseen liittyviä menetelmiä. Yleisempiin organisaatiossa käytössä oleviin prosesseihin ja käytäntöihin kuuluvat: asiakas-, projekti- ja tiedonhallinta, IT-tuki, viestintäkanavat ja informaatio, työhyvinvointi ja työterveyshuolto, työajanseuranta, palkanmaksu, kehityskeskustelut, kokouskäytän-

nöt sekä kehittämisprosessit. Organisaatiosta riippuen voi prosesseja ja käytäntöjä olla käytössä hyvin monta, joten perehdytettäessä uutta työntekijää on syytä miettiä millä tavalla ja aikavälillä näitä käydään työntekijän kanssa läpi, jotta oppiminen olisi tehokasta ja uudet käytännöt on mahdollista sisäistää kunnolla. Työntekijä ei pysty sisäistämään uutta tietoa määräänsä enempää, joten esimerkiksi uusien järjestelmien opettelua kannattaa paloitella pienempiin osiin ja antaa perehdytettävälle aikaa uusien asioiden opetteluun sekä mahdollisten kysymysten esittämiseen. (Eklund 2018, 102–103.)

Verkostojen rakentamiseen heti perehdytyksen alettua on myös syytä panostaa, jotta työntekijällä on tiedossa perehdyttäjän lisäksi myös muita henkilöitä, jotka voivat mahdollisesti auttaa häntä työhön liittyvien kysymysten tai haasteiden kanssa. Kun uudelle työntekijälle muodostuu monipuolinen verkosto omista lähimmistä työkavereista sekä muista tiimeistä, osastoista tai vuoroista, on hänen helppo löytää tarvittavaa apua, kun sitä tarvitsee. Oma asiantuntijuus harvemmin riittää yksinään, vaan tietoa ja taitoa sovelletaan ja opitaan yhdessä muiden kanssa. (Eklund 2018, 105.)

Ryhmään mukaan pääsemiseen ja tiimiytymiseen tulee perehdyttämisessä kiinnittää huomiota eikä vain olettaa sen tapahtuvan itsestään. Uudelle työntekijälle pitää antaa tarpeeksi aikaa tutustumiseen ja verkostoitumiseen. Organisaatiossa jo työskenteleviä työntekijöitä pitää myös informoida, mikä on kenenkin vastuu uuden työntekijän perehdyttämisessä ja miten koko työyhteisö voi tukea, jotta hänelle tulee tervetullut olo sekä merkityksellinen tunne. Tutustumisessa voidaan hyödyntää erilaisia tapoja, kuten rennompia tilaisuuksia, jossa tiimiläiset ja uusi työntekijä esittäytyvät ja tutustuvat toisiinsa. Tutustumista voidaan myös toteuttaa esimerkiksi projektin parissa, jossa uusi työntekijä pääsee heti työskentelemään tiimiläisten kanssa ja samalla tutustumaan heihin. Vaihtoehtoisesti myös jokin perehdytykseen kuuluvista asioista voidaan delegoida jollekin tiimin jäsenelle, jolloin uusi työntekijä pääsee tutustumaan työkaveriinsa paremmin. (Eklund 2018, 107.)

Perehdytysprosessia suunniteltaessa on hyvä huomioida myös perehdytyksen seuranta, koska perehdytettävän edistymistä ja kehittymistä on tärkeää seurata. Esihenkilön ja työntekijän kannattaa sopia yhteinen tapaaminen esimerkiksi muutaman kuukauden päähän perehdytyksen alkamisesta. Tällöin voidaan keskustella ja arvioida onko perehdyttämiselle asetetut tavoitteet saavutettu, miten perehdytysuunnitelman osalta onnistuttiin, mikä meni suunnitellusti ja mikä puolestaan ei onnistunut, mitä asioita pitäisi tehdä toisin tai korjata. (Eklund 2018, 109–110.) Perehdyttämistä arvioitaessa voi apuna käyttää työntekijälle laadittua perehdytysuunnitelmaa ja käydä sitä läpi kohta kohdalta. Suunnitelmaa läpi käytäessä voi nousta esille asioita, joita olisi mahdollisesti syytä kerrata vielä enemmän (Hyppä-

nen 2013). Uuden työntekijän kanssa on myös syytä keskustella siitä, miten odotukset ja tavoitteet työtehtävän osalta ovat toteutuneet. (Ahokas & Mäkeläinen 2013, 12; Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandberg 2007, 162.) Kun edellä mainittuihin asioihin keskitytään, on todennäköisempää, että kukin perehdytettävä saa tehokkaan ja sopivan perehdytyksen, joka sopii juuri hänelle. Toistuvan seurannan ja arvioinnin avulla pidetään huoli siitä, että asetettuihin tavoitteisiin päästään ja tarvittaessa ollaan valmiita reagoimaan muutoksiin. (Eklund 2018, 109–110.)

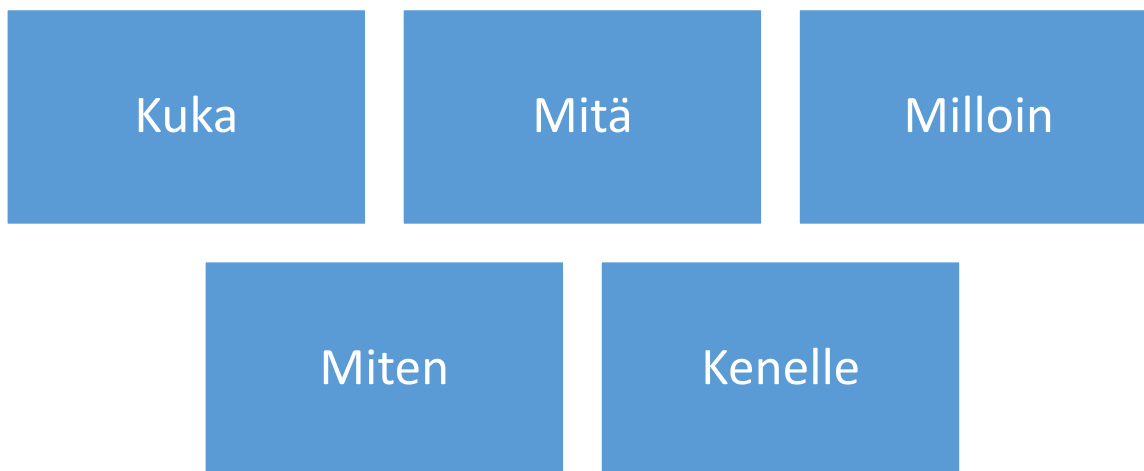
#### 4.6 Perehdytys suunnitelman tekeminen

Perehdytyksen olisi hyvä aina perustua kirjallisesti laadittuun suunnitelmaan, jonka avulla voidaan seurata perehdytyksen etenemistä. Kirjallinen suunnitelma ei kuitenkaan ole välttämätön, mutta suositeltavaa kuitenkin on, että mitä suurempi organisaatio on kyseessä, sitä hyödyllisempää on olla jokin etukäteen suunniteltu keino toteuttaa sekä seurata perehdytystä. Suuret ja keskisuuret yritykset hyödyntävät monesti perehdytyksen tukena kirjallista perehdytysohjelmaa ja muistilistaa. Perehdytysohjelmaan sisältyy yhteiset ohjeet perehdytykseen, jolloin se toimii perinteisenä lähtökohtana henkilökohtaisten perehdytys suunnitelmien laatimiseen. Varsinkin käytännön työhön opastus vaatii henkilökohtaisesti tiettyyn työtehtävään ja siinä käytössä oleviin menetelmiin suoritettavan perehdytyksen. Perehdytys suunnitelman tavoitteena on tukea käytännön työtä ja varmistaa, että perehdytys on yhtenäistä. Suunnitelmasta pitäisi selkeästi löytyä ne asiat, jotka on tarkoitus käydä läpi jokaisen uuden työntekijän kanssa. (Eklund 2018, 173; Kuitunen 2017, 7.)

Perehdytyksen sisältöä ja perehdytys suunnitelmaa laadittaessa on kannattavaa kokeilla erilaisia ja uusia ideoita, koska sillä tavalla on mahdollista saada selville, mikä toimii kyseisessä organisaatiossa ja mikä taas ei. Ideointia ja suunnittelua on hyödyllistä kokeilla pienemmässä mittakaavassa ja sen kautta huomata kuinka kokeilu toimii kyseisessä kulttuurissa. Perehdytys suunnitelma on syytä laatia kerran perusteellisesti, koska sen käyttöönotto on näin helpompaa ja siitä tulee ajan kanssa yleinen toimintapa osana perehdytysprosessia. Kuitenkaan ei voi ajatella niin, että kerran perusteellisesti tehtynä se on toimiva aina sellaisenaan. Hyvin suunniteltu ja laadittu suunnitelma on helppo päivittää aina tarvittaessa. (Österberg 2015, 118.) On myös mahdollista, että annetaan uudelle työntekijälle enemmän vastuuta yksilöllisemmän perehdytys suunnitelman laatimiseen. Tällaisessa tilanteessa perehdytettävä itse pääsee vaikuttamaan perehdytyksen kannalta tärkeisiin asioihin, joka vastaa myös työntekijän omiin tarpeisiin ja motivaatioon. Uusi työntekijä pääsee vaikuttamaan asioihin, joita kokee perehdytyksessä itselleen tärkeäksi ja saa tarvitsemansa tuen perehdytyksen aikana ja sen eri vaiheissa. (Eklund 2018,

173–174.) Jokaisella ihmisellä on varmasti omat tavat oppimiseen ja tiedon sisäistämiseen, joten on tärkeää huomioida mikä tapa sopii tulokkaalle parhaiten. Toiset vaativat perusteellisempaa ja laajempaa perehdytystä, kun toiset. On myös ihmisiä, jotka mielellään tutustuvat ensin rauhassa asioihin ehkä jopa itseksensä, kun taas vastaavasti sosiaalisille ja ihmisten seurassa viihtyvälle henkilölle voi sopia paremmin asioista keskusteleminen esimerkiksi uusien työkavereiden kanssa. (Honkaniemi ym. 2007, 156–157.)

Eklundin (2020) mukaan onnistuneeseen perehdytys suunnitelmaan kuuluu viisi avainkohtaa:



KUVIO 3. Perehdytys suunnitelman viisi avainkohtaa (mukaillen Eklund 2020)

Ensimmäisenä pitää päättää kuka on vastuussa perehdyttämisestä. Esihenkilöllä on luonnollisesti olennainen rooli uuden työntekijän perehdyttämisessä, mutta esimiehen valinta ainoaksi perehdyttäjäksi ei ole kuitenkaan välttämättä paras ratkaisu. (Helsilä & Salojärvi 2009, 138). Joki (2021) mainitsee, että perehdyttäjää mietittäessä on suotavaa valita motivoituneita ja ammattitaitoisia henkilöitä, jolta löytyy mielenkiintoa tehtävään kohtaan. Perehdyttäjä on kuitenkin uuden työntekijän liittymä ja tuki työyhteisöön sekä työpaikkaan tutustuttaessa. Työntekijä, joka ei ole vielä ollut kovin kauan talossa, on monesti sopiva henkilö perehdyttäjäksi, koska hänellä on vielä oma perehdytysjakso tuoreessa muistissa. (Joki 2021, 88–89.) Esihenkilön vastuulla on perehdyttäminen ja sen delegoiminen eteenpäin muille toimihenkilöille. Vastuunjako täytyy olla työyhteisön kesken selvää ja jokaisen opastajan olla tietoinen omasta roolistaan uuden työntekijän perehdyttämisessä, jotta voidaan välttää päällekkäiset opastukset

sekä olla varmoja siitä, että tietyt asiat eivät jää liian vähälle huomiolle perehdytyksen aikana. Vastuualueita mietittäessä on hyvä huomioida resurssien käytettävyys eli onko perehdyttäjälle varattu tarpeeksi aikaa opastukseen ja onko muille työntekijöille informoitu perehdyttäjän tehtävistä, ja siitä ettei hän ole välttämättä normaaliin tapaan käytettävissä. (Eklund 2020.)

Toisessa vaiheessa tulisi miettiä mitä asioita uuden työntekijän kanssa käydään läpi perehdytyksen aikana. Työtehtävästä riippuen on huomioitava mitä tehtäviä, toimintatapoja, sääntöjä, järjestelmiä sekä laitteita perehdytyksen aikana tulisi käydä läpi. Perehdytys suunnitelmaan tuleekin kirjata kaikki työn kannalta olennaiset asiat, jotka työntekijän tulee oppia uudessa työssään. (Eklund 2020.) Työturvallisuuskeskus on laatinut perehdyttäjälle ja perehdytettävälle perehdytykseen tarkoitettua yleisen tarkistuslistapohjan, joka auttaa yritystä perehdyttämissuunnitelman tekemisessä. Tarkistuslistasta löytyvät alla olevassa kuviossa 4 esitetyt pääkohdat.



KUVIO 4. Tarkistuslistan pääkohdat (mukaiillen Österberg 2015, 119)

Kolmannessa vaiheessa mietitään milloin mikäkin aihealue ja asia käydään läpi ja kuinka kauan kukin vaihe kestää. Lisäksi mietitään eri tehtävien mahdollisia aloitus- ja lopetusaikoja. Tehtävien väliset riippuvuussuhteet ovat myös merkittävä asia siltä osin, miten eri tehtävien sisältö vaikuttaa niiden suositeltavaan järjestykseen. On myös tärkeää miettiä missä järjestyksessä uusia asioita käsitellään, että ne olisivat oppimisen kannalta parhaassa mahdollisessa järjestyksessä. Aikataulua on aina hyvä suunnitella jossain määrin, vaikka sitä onkin mahdotonta täysin arvioida. On haastavaa ennakoida, kuinka

kauan tulokkaalla menee aikaa uusien asioiden omaksumiseen ja miten ympäristö vaikuttaa osaltaan aikatauluun. Perehdytys suunnitelman ideana on nimenomaan se, että sitä seurataan jatkuvasti perehdytyksen aikana ja tarvittaessa päivitetään. (Eklund 2020.)

Neljännessä vaiheessa keskitytään perehdytyksen käytännön toteutukseen eli siihen miten erilaisia mahdollisia tapoja voidaan hyödyntää osana käytännön perehdytystä. Vaihtoehtoja on olemassa erittäin paljon, mutta esimerkiksi perehdyttämisen tukena kannattaa käyttää tukipakettia, johon kootaan erilaisia yrityksen aineistoja. Tietoa ei pysty kukaan uusi työntekijä sisäistämään yhdellä kertaa määräänsä enempää vastaan, mutta aineistot ovat hyödyllisiä omakohtaista perehtymistä varten. (Helsilä 2009, 48). Aineistoissa voi olla muun muassa toiminta- ja vuosikertomuksia, esitteitä, henkilöstö- ja asiakaslehtiä, tuoteselosteita, työ- ja käyttöohjeita, työturvallisuusohjeita, prosessikuvauksia, toimenkuvia sekä henkilöstön yhteystietoja. (Joki 2021, 92–93; Työturvallisuuskeskus 2013, 8.)

Käytännön perehdytysmenetelmiin kuuluu myös koulutustilaisuudet, joissa asioita käydään läpi isomman ryhmän kesken. Tilaisuuksia voidaan järjestää organisaatiossa sisäisesti tai vaihtoehtoisesti osallistua yhdessä organisaation ulkopuolisiin avoimiin koulutuksiin. Myös erilaiset seminaarit, messut, konferenssit ja muut suuremmat tapahtumat ovat hyödyllisiä oppimisen ja samalla myös verkostoitumisen kannalta. Verkko-opiskelu on myös yksi hyödyllinen perehdytysmenetelmä muiden joukossa, koska se ei ole paikkaan eikä aikaan sidottua. Perehdyttäjän läsnäoloa ei myöskään vaadita verkko-opiskelun aikana. Organisaatio voi luoda omia sisäisiä alustoja verkko-opiskelulle tai ostaa jo olemassa olevia valmiita kursseja ulkopuolisilta toimijoilta. Uuden työntekijän itsenäisen opiskelun osana voidaan käyttää myös digitaalisia materiaaleja, kuten videoita ja oppimiseen liittyviä testejä tai pelejä. (Eklund 2018, 182–183.)

Ryhmätyöskentelyä, keskustelua esimiehen, perehdyttäjän, kollegan ja tiimin kesken käytetään myös yleisesti osana käytännön perehdytystä. Kun uusia työntekijöitä aloittaa samaan aikaan useampia on siitä varmasti hyötyä jokaiselle osapuolelle, koska he voivat yhdessä käsitellä perehdytykseen liittyviä asioita ja jakaa vertaistukea toisilleen. Uudet työntekijät pystyvät myös sparraamaan toisiaan eteenpäin erilaisten asioiden ja haasteiden eteen tullessa. Mentorointi on myös yleisesti käytetty tapa, joka taas tarkoittaa kokeneemman työntekijän antamaa opastusta. Mentori jakaa omia kokemuksiaan ja niiden kautta kerättyjä tietoja ja taitoja uudelle työntekijälle. (Eklund 2018; Eklund 2020, 183–184.) On hyvin yleistä, että organisaatiossa on paljon kokemuseräistä hiljaista tietoa, jota ei ole tallennettu minnekään. Tämäntyyppistä tietoa ja osaamista ei voi oppia muuten kuin työskentelemällä kokeneiden kollegoiden kanssa ja keskustelemalla sekä havainnoimalla yhdessä työkavereiden kanssa. (Hyppänen

2013, luku 7.) Kokeneemman kollegan tarkkaileminen arkityössä on todettu olevan tehokasta myös siltä osin, että se tapahtuu työympäristössä, jolloin oppimista on helpompaa soveltaa käytäntöön (Armstrong 2011, 121).

Viidennessä vaiheessa mietitään, kenelle perehdytys on suunnattu. Jokaisen tulokkaan henkilökohtaiset ominaisuudet pitäisi pystyä huomioimaan ja prosessin kautta mahdollistaa jokaiselle yksilöllinen ja joustava perehdytys. Uusien työntekijöiden taustat ja lähtökohdat voi olla hyvin erilaisia osaamisen, koulutuksen ja työkokemuksen osalta. Tulokas on mahdollisesti voinut toimia aikaisemmin samankaltaisissa työtehtävissä tai on myös tyypillistä, ettei tulokkaalla ole välttämättä kokemusta ollenkaan vastaavanlaisista työtehtävistä. Liian joustamaton ja jäykkä prosessi ei palvele kumpaakaan osapuolta, ei työntekijää eikä työnantajaa. (Eklund 2020; Kaunonen, Miettinen, Peltokoski & Tarkka 2009.)

#### **4.7 Perehdyttäminen koulutusorganisaatiossa**

Ammattikorkeakoulussa toimivalla opettajalla on oltava ammatillisen opettajan pätevyys tai se on hankittava tietyssä ajassa työsuhteen alkamisesta. Opetustehtävissä toimivilla opettajilla käytetään nimikkeinä: yliopettaja, lehtori tai tuntiopettaja. Yliopettajan nimikkeellä toimivalla tulee olla suoritettuna soveltavana jatkotutkintona lisensiaatin tutkinto tai tohtorin tutkinto ja lehtorilla sekä tuntiopettajalla puolestaan ylempi korkeakoulututkinto. Jokaisella edellä mainituista, joiden opetustehtäviin kuuluu pääosin ammattiopintojen toteuttaminen, vaaditaan ainakin kolmen vuoden työkokemus tutkintoa vastaavissa työtehtävissä. Yhteisten aineiden opettajilta ei vaadita työkokemusta. Ammattikorkeakoulussa opettaminen vaatii lisäksi myös pedagogisia eli kasvatustieteellisiä opintoja sekä pedagogista pätevyyttä, joka suoritetaan 60 opintopisteen laajuisessa ammatillisen opettajankoulutuksessa. (OAJ 2020; TUNI 2020.)

Perehdyttämisen tavoitteena koulutusorganisaatiossa on varmistaa opettajien tarvittava osaaminen ja antaa jatkumo ammatilliselle opettajankoulutukselle. Työyhteisöön liittyessään opettajilla tulee olla mahdollisuus tutustua tulevaan työympäristöön sekä siellä työskenteleviin ihmisiin ja heidän työtehtäviinsä. Lisäksi terveellisten sekä turvallisten työskentely- ja toimintatapojen tunteminen on tärkeä osa perehdytystä. Perehdytyksen suunnitelmallisuuteen tulee myös kiinnittää huomiota esimerkiksi ajallisten resurssien ja ajan tasalla olevan perehdytysuunnitelman osalta. Opettaja kuuluu perehdyttää aina

työsuhteen alkaessa, mutta myös esimerkiksi työssä tapahtuvien muutoksien ja pitempiaikaisten poisolojen jälkeen. Myös lyhytaikaisia opettajan sijaisuuksia tekevät perehdytetään aina työtehtävään ja siihen liittyviin vastuisiin sekä turvallisuuteen liittyviin asioihin. (OAJ 2020.)

Opetusalan ammattijärjestö on laatinut tarkistuslistan, jossa on seitsemän kohtaa opettajan perehdyttämisen sisältöön liittyen. Alla olevassa taulukossa 1 on esitelty kyseiset kohdat.

TAULUKKO 1. Opettajan perehdytyksen tueksi tarkistuslista (mukailten OAJ 2020)

1. Palvelussuhde ja työpaikan organisaatio	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Palkkaus-, palvelussuhde- ja työaika-asiat</li> <li>○ Esimiehet ja henkilöstö</li> <li>○ Perehdytyksestä vastaavat opastajat</li> <li>○ Organisaatio- ja tiimirakenne</li> <li>○ Työterveyshuolto</li> </ul>
2. Lainsäädäntö ja ohjaavat asiakirjat	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Työtä ohjaava lainsäädäntö</li> <li>○ Varhaiskasvatus- tai opetussuunnitelmat</li> <li>○ Paikalliset suunnitelmat ja ohjeet</li> </ul>
3. Turvallisuus ja hyvinvointi	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Perehtyminen turvallisuusohjeisiin</li> <li>○ Toimintatavat esimerkiksi uhka- ja väkivaltatilanteissa ja niiden ennakkoinnissa</li> <li>○ Pelastautuminen ja suojautuminen</li> <li>○ Turvallisuuskävely tutustuen tiloihin ja poistumisreitteihin</li> <li>○ Tutustuminen työyhteisön ihmisiin</li> <li>○ Työhyvinvointiin liittyvät periaatteet</li> <li>○ Työntekijän osuus turvallisuuden ja hyvinvoinnin ylläpitämiseksi</li> </ul>
4. Työn sisällöt ja prosessit	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tehtäväkuva, vastuut ja työnteon keskeiset periaatteet</li> <li>○ Käytössä olevat työtilat, -välineet ja -materiaalit</li> <li>○ Lapsi-/ oppilas-/ opiskelijaryhmät</li> <li>○ Yhteisopettajuus ja tiimit</li> <li>○ Eri ammattiryhmät, yhteistyötahot ja roolit työssä</li> <li>○ Oppilashuollon palvelut ja muu moniammatillinen yhteistyö</li> </ul>
5. Työpaikan käytännöt ja ohjeistus	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tiedonkulku ja kokouskäytännöt</li> <li>○ Puhelin ja it-laitteet</li> <li>○ Sairauspoissaoloihin liittyvät periaatteet</li> <li>○ Koulutusmahdollisuudet</li> <li>○ Toimintatavat ongelmatilanteissa</li> <li>○ Yhteistyön periaatteet huoltajien kanssa</li> <li>○ Opettajan kehityssuunnitelma</li> </ul>
6. Työpaikan visio ja arvomaailma	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Työnantajan tavoitteet ja arvot</li> <li>○ Mitä visio ja arvot tarkoittavat</li> <li>○ Miten ne toteutuvat kyseisessä työpaikassa</li> </ul>

(Jatkuu)



## TAULUKKO 1. (jatkuu)

7. Yhteistoiminta ja sen toimintatavat	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Työpaikan välitön yhteistoiminta tarkoittaa jokapäiväistä työntekijöiden ja esimiesten vuorovaikutusta</li> <li>○ Hyvällä yhteistoiminnalla ehkäistään ongelmatilanteita</li> <li>○ Hyvä yhteistoiminta rohkaisee opettajaa ottamaan puheeksi mieltä painavia asioita</li> <li>○ Työsuojeluorganisaatio toimii terveyteen ja turvallisuuteen liittyvissä asioissa. Työpaikalta löytyvät työpaikan työsuojeluvaltuutetun yhteystiedot</li> <li>○ Virka- ja työehtosopimusasioissa auttaa työpaikan luottamusmies, jonka yhteystiedot löytyvät muun muassa työpaikalta</li> </ul>
----------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Palvelussuhde ja työpaikan organisaatio pitää sisällään palkkaus-, palvelussuhde ja työaika-asiat. Lisäksi siihen kuuluvat esihenkilöön, henkilöstöön ja perehdytyksestä vastaaviin opastajiin tutustuminen. Organisaatio- ja tiimirakenne on myös hyvä esitellä uudelle opettajalle. Työterveyshuolto on myös syytä tuntea, koska se on osaltaan myös merkittävä tuki opettajan työssä. Lainsäädäntöön ja työtä ohjaaviin asiakirjoihin tutustuminen on myös osa opettajan perehdyttämistä. Opettajan työtä ohjaa tarkka ja moninainen lainsäädäntö. Perusteet on hyvä tietää, vaikka itse opetustyössä lainsäädäntö voi tuntua melko kaukaiseltakin. Opetusta ohjaa lainsäädäntö, joka pohjautuu koulumuotoihin. Lainsäädännön perustana ovat perusopetuslaki, laki ammatillisesta koulutuksesta, laki ammatillisesta aikuiskoulutuksesta, laki vapaasta sivistystyöstä, ammattikorkeakoululaki ja yliopistolaki asetuksineen. (OAJ 2020.) Kettunen (2007) määrittelee opettajan työn perustehtäväksi opetuksen ja kasvatuksen, jonka keskeisimmäksi asiakirjaksi voidaan lukea opetussuunnitelma. Opetussuunnitelmasta ilmenee ne tavoitteet, jotka ovat ratkaisevimpia opettajan työhön kohdistuvien odotusten, tavoitteiden ja toteutusten osalta.

Turvallisuuteen ja hyvinvointiin liittyviksi asioiksi on tarkennettu turvallisuusohjeet, toimintatavat uhka- ja väkivaltatilanteissa, pelastautuminen ja suojautuminen, tilojen ja poistumisreittien tunteminen, työhyvinvoinnin periaatteet sekä opettajan osuus turvallisuuden ja hyvinvoinnin ylläpitäjänä. Opettajan työn sisältöön ja prosesseihin kuuluu tehtäväkuva, vastuut ja työnteon keskeiset toimintaperiaatteet, työtilat, välineet sekä materiaalit. Lisäksi siihen sisältyvät opiskelijaryhmät, yhteisopettajuus ja tiimit, eri ammattiryhmät, yhteistyötahot, oppilashuollon palvelut ja muu moniammatillinen yhteistyö. Työpaikan käytäntöihin ja ohjeistukseen liittyy puolestaan monesti työpaikkakohtaisia asioita, kuten tiedonkulku ja kokouskäytännöt, sairauspoissaoloihin liittyvät periaatteet, koulutusmahdollisuudet ja kehityssuunnitelma, toimintatavat ongelmatilanteissa ja yhteistyö huoltajien kanssa. Puhelin ja it-laitteet ovat myös osana käytäntöjä ja ohjeistusta. Työpaikan visioon ja arvomaailmaan perehtyessä tulee kertoa keskeisimmät tavoitteet, toimintaperiaatteet sekä toiminnan suunta eli mikä on työpaikan tulevaisuuden visio eli tahtotila. Opettajan on tärkeää ymmärtää mitä ne tarkoittavat ja miten ne toteutuvat

juuri kyseisessä työpaikassa. Yhteistoimintaan ja toimintatapoihin puolestaan kuuluu jokapäiväiseen vuorovaikutukseen kannustaminen työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä, hyvän yhteistoiminnan kautta ongelmatilanteiden ehkäiseminen, rohkaiseminen mieltä painavien asioiden esiin ottamiseen ja työpaikan työsuojeluvaltuutetun sekä luottamusmiehen esittelemine. (OAJ 2020.) Edellä mainittujen seitsemän kohdan lisäksi (SOOL) luettelee perehdytettäviksi asiakirjoiksi: palkkakuitin, työsopimuksen, työehtosopimukset, kunnan ja yksikön oman perehdytysuunnitelman, turvallisuus- ja pelastussuunnitelman sekä opetussuunnitelman.

Suomen Opettajaksi Opiskelevien Liitto SOOL Ry pyrkii perehdytykseen luomilla suosituksillaan varmistamaan, että jokaisella opettajalla on mahdollisuus aloittaa tasa-arvoinen työskentely työpaikasta huolimatta. Opettajan perehdytykseen pitää varata riittävästi aikaa huomioiden yksilöllinen perehdytysohjelma, jonka keston ja seurantaan vaikuttaa opettajien erilaiset taustat, kuten aikaisempi työkokemus ja osaaminen, työhöntulon ajankohta ja työsuhteen pituus. Näiden asioiden huomioiminen on suunnitelmallisen perehdyttämisen tavoin tehty jo opettajaa rekrytoitaessa ja selvitetty taustat perusteellisesti. (SOOL.) Tilanteet voivat myös monesti muuttua työsuhteen aikana, jolloin perehdyttämisen sisältöä ja laajuutta tulee arvioida uudelleen. Lyhyeen opettajansijaisuuteen tullut henkilö on työsuhteen alussa saanut mahdollisesti suppeamman perehdytyksen kuin vakituiseen työsuhteeseen tullut opettaja. Kun lyhyt opettajansijaisuus jatkuu aiottua pidemmän aikaa, on perehdyttämistä mietittävä uudelleen ja mahdollisesti syvennettävä sen laajuutta aikaisemmasta. (Aho ym. 2015, 51.)

Uuden työyhteisön merkitys perehdytysprosessissa on myös tärkeä, koska opettajan tulevat kollegat ovat esihenkilön ja mentorin ohella merkittävässä roolissa perehdytysprosessin aikana. Opettajan esihenkilöllä on päävastuu perehdyttämisen toteutumisesta ja nimetyillä vastuuhenkilöillä on puolestaan velvollisuus toimeenpanna perehdytysohjelmassa sovitut asiat yhdessä uuden opettajan kanssa. Jokaiselle opettajalle tulisi nimetä perehdyttämisen alussa mentori, joka vastaa yhdessä esihenkilön kanssa perehdytyksen käytännön toteutumisesta. (SOOL.) Yleisesti käytetty uuden opettajan tukimuoto on mentorointi, jossa kokematon uusi opettaja saa tukea ja neuvoja kokeneemalta opettajalta. Mentorointiakin voidaan toteuttaa eri tavoin esimerkiksi pari- tai vertaisryhmämentorointina. Näistä kahdesta varmasti perinteisempi tapa toteuttaa mentorointia on parimentorointi, jossa mentori ja mentoroitava tekevät sopimuksen mentoroinnista ja siihen kuuluvista työtä ohjaavista ja tukevista keskusteluista. Opetusalalla mentorointisopimus tehdään yleensä yhdeksi lukuvuodeksi. Tällöin mentori ja mentoroitava tapaavat ja keskustelevat työhön liittyvistä asioista. Keskustelujen tavoitteena on perehdyttää uutta tulokasta siten, että tämä oppii omassa työssään välttämättömiä taitoja ja tietoja sekä saa tarvitsemansa sosiaalisen ja emotionaalisen tuen. Vertaisryhmämentoroinnissa puolestaan kokenut ja

tarvittavan mentorikoulutuksen saanut opettaja toimii pienryhmän mentorina. Pienryhmä kokoontuu säännöllisin väliajoin jakamaan ajatuksiaan ja kokemuksiaan sekä ratkomaan työssä ilmenneitä ongelmia. Kokoontumisilla pyritään ennen kaikkea antamaan mahdollisuus erilaisten kokemusten reflektointiin ja samalla myös tukea opettajien työssäoppimista sekä -hyvinvointia. (Aho ym. 2015, 52–55.)

Opettajien etua ajavan järjestön tekemien selvitysten mukaan opettajankoulutus ei anna itsessään tarpeeksi valmiuksia opettajan työn aloittamiseen, joten uuden opettajan perehdyttämiseen on erityisesti kiinnitettävä huomiota. Maunu ja Tapani (2018, 41) havaitsivat ammatillisille opettajille tekemässä tutkimuksessaan, että useat opettajat eivät koe saavansa opettajankoulutuksessa tarpeeksi valmiuksia käytännön toimimiseen opetustyössä. Heikkinen (2012) mainitsee opettajan siirtymisen työelämään olevan monia muita ammatteja radikaalimpi. Tätä perustellaan siten että opettajan ammatissa siirrytään suoraan työelämään, jossa vastuu siirtyy juridisesti ja pedagogisesti heti opettajalle. Muissa työtehtävissä ja ammateissa on usein tyypillisempää edetä vähemmän vastuullisista tehtävistä myöhemmin vastuullisempiin tehtäviin.

Ensimmäiset vuodet ovat keskeisiä opettajaidentiteetin luomisessa, koska käynnissä on ajanjakso, jolloin opiskelijasta siirrytään itsenäiseksi opettajaksi (SOOL). Opettajan ensimmäisten työvuosien merkitystä ei turhaan korosteta, koska niiden aikana muodostetaan usein toimintatavat, arvot ja asenteet, joiden vaikutus näkyy opettajan työn taustalla vielä jopa vuosikymmeniä (Honkaniemi & Kaappola 2013). Kun huolehditaan hyvästä perehdyttämisestä, samalla helpotetaan opettajan sopeutumista työpaikalle ja edistetään hyvinvointia. Työssä jaksamiseen vaikuttaa suoraan se miten omat työtehtävät hallitaan ja miten ne sujuvat. Jos oma osaaminen koetaan vaillinaiseksi, voi se myöhemmin ilmetä työnteossa kestättömyytenä ja turhautumisena. Perehdyttämisellä on vaikutusta suoraan opettajan viihtyvyyteen ja samalla myös pysymiseen opetuslalla. (SOOL; Valpola & Åman 2008, 3.)

## 5 AINEISTON KERUU PEREHDYTTÄMISSUUNNITELMAA VARTEN

Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan toiminnallinen opinnäytetyö ja sitä voidaan luonnehtia tutkimukselliseksi kehittämistyöksi, joka perustuu laadullisen teemahaastattelun pohjalta kerättyyn haastatteluaineistoon, toimeksiantajan kanssa käytyihin keskusteluihin sekä saatuihin perehdyttämismateriaaleihin. Kerätyn tutkimusdatan pohjalta kehitetään ja tehdään tuotoksena perehdytysuunnitelma. Moila- sen, Ojasalon ja Ritakosken (2015, 19) mukaan tutkimuksellinen kehittämistyö voi lähteä liikkeelle erilaisista organisaation kehittämistarpeista tai tahdosta saada aikaan muutoksia. Tutkimuksellisen kehittämistyön pääpaino ei tieteellisen tutkimuksen tavoin ole ainoastaan luoda kyseessä olevasta ilmiöstä uutta tietoa ja teoriaa, vaan tuottaa edellä mainitun lisäksi käytännön parannusehdotuksia tai uusia ratkaisuja.

### 5.1 Laadullinen tutkimus

Työssäni käytän tutkimusmenetelmänä laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta. Pitkäranta (2014, luku 3) kuvailee laadullisen tutkimuksen olevan ihmisten elämässä tapahtuvien ilmiöiden tutkimista sosiaalisessa ympäristössä. Tutkimustapa painottuu myös monesti tulevaisuuteen, koska sen avulla pyritään parantamaan, kehittämään tai uudistamaan tutkimuksen kohteena olevaa asiaa. Laadullinen tutkimus on luonteeltaan ymmärtävää ja tulkitsevaa, sen avulla pyritään saamaan selville tutkimuksessa tarkasteltavaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien ihmisten näkökulmien kautta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksen kohderyhmään valittujen henkilöiden kokemukset, ajatukset, tunteet ja niiden merkitys ovat keskeisessä roolissa kyseisessä tutkimustavassa. Laadullisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä ovat sanat ja lauseet, kun taas vastaava tutkimusmenetelmä määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus keskittyy nimensä mukaisesti lukuihin. (Juuti & Puusa 2020, luku 2; Kananen 2012, 29.)

Airaksinen ja Vilka (2003) vertailevat toiminnallisen opinnäytetyön tutkimusmenetelmiä laadullista ja määrällistä tutkimusta niiden eri luonteiden kautta. Omassa opinnäytetyössäni ei ollut tavoitteena tuottaa määrällisen tutkimuksen tavoin mitattavaa, tilastollisesti ilmenevää numeraalista dataa, vaan laadullisen tutkimuksen tavoin ymmärtää tutkittavaa ilmiötä syvemmin eli antaa tutkimuksen kohderyhmän eli opettajien ajatuksille ja kokemuksille tilaa.

Laadullisessa tutkimuksessa havaintoyksiköiden määrä on määrällistä tutkimusta pienempi. Määrälliseen tutkimukseen valitaan usein kymmeniä tai jopa satoja tutkittavia, kun vastaavasti laadullisessa tutkimuksessa niitä on vain yksi tai muutamia. Valintaperusteita miettiessäni tulin siihen tulokseen, että kohderyhmään kannattaa valita opettajia, joiden perehdytyksestä on kulunut aikaa suhteellisen vähän ja kokemus on melko tuoreena mielessä. Edellä mainitun valintakriteerin perusteella kohderyhmäksi muodostui opettajat, jotka ovat aloittaneet opetustyön Centria-ammattikorkeakoulussa elokuun 2020 jälkeen. Opinnäytetyön kohderyhmästä muodostui laadullisen tutkimuksen tavoin pieni, mikä tarkoittaa 15 haastateltavaa opettajaa. Hirsjärvi & Hurme (2008, 58) mainitsevat, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastateltavien määrä yleensä valitaan joko liian pieneksi tai suureksi. Tilastollisten yleistysten tekeminen tai ryhmien välisten erojen testaaminen on mahdotonta, jos haastateltava ryhmä jää liian pieneksi. Vastaavasti jos haastateltava ryhmä kasvaa liian suureksi, ei syvällisten tulkintojen tekeminen ole mahdollista. Kvalitatiivisissa tutkimuksissa kohderyhmästä ei käytetäkään sanaa otos vaan harkinnanvarainen näyte, joka selitetään sillä, ettei tarkoituksena ole niinkään tuottaa tilastollisia yleistyksiä vaan löytää syvempi ymmärrys johonkin tapahtumaan. Nykypäivänä laadullisessa tutkimuksessa haastateltavien määrä on yleisesti 15 henkilöä, joka vastaa myös omassa työssäni haastateltavien opettajien lukumäärää. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 58.)

Laadullisen tutkimuksen aineiston keruussa hyödynnetään tyypillisesti haastatteluja, kuten yksilö- ja ryhmähaastatteluja, dokumenttiaineistoja tai muuta havainnointia. Edellä mainittuja menetelmiä yhdistellään usein myös keskenään. (Juuti & Puusa 2020, luku 3; Sarajärvi & Tuomi 2018, luku 3.) Valitsin omaan tutkimukseeni tiedonkeruumenetelmäksi haastattelun, jonka etuna on sen joustavuus, koska sitä voidaan käyttää monissa erilaisissa tutkimustarkoituksissa. Haastattelun aikana haastatteli ja haastateltavat ovat suorassa vuorovaikutuksessa, jolloin on mahdollista keskustella, esittää tarkentavia kysymyksiä tai estää väärinkäsityksiä selventävien kysymysten kautta. Haastattelu tarjoaa myös joustavuutta haastattelijalle siltä osin, että kysymykset voidaan esittää tutkijan parhaaksi näkemässä järjestyksessä. Tutkimusmenetelmään päätyessäni yhtenä vaikuttavana tekijänä oli se, että haastatteluissa on mahdollista saada syvällisempiä ja pohtivampia vastauksia kuin esimerkiksi kyselylomaketta käytettäessä. (Hirsjärvi & Hurme 2018, 34–37; Sarajärvi & Tuomi 2018, luku 3.)

## 5.2 Aineiston keruu

Opinnäytetyön tutkimusaineisto koostuu toimeksiantajalta kerätystä perehdyttämisen materiaalista, keskusteluista Centrian henkilöstöpäällikön kanssa ja ryhmähaastatteluiden aineistosta. Ryhmähaastatteluiden aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua.

### 5.2.1 Olemassa oleva materiaali perehdyttämisestä Centriassa

Ennen haastatteluja sain toimeksiantajalta tällä hetkellä käytössä olevat perehdyttämismateriaalit, joita kuvaan vielä tarkemmin luvussa 6.1 Perehdyttämisen nykytila. Tämän lisäksi olen käynyt perehdyttämiseen liittyviä keskusteluja Centria-ammattikorkeakoulun henkilöstöpäällikön kanssa videoyhteyden ja sähköpostin välityksellä.

Centia-ammattikorkeakoulun perehdyttämismateriaalit ovat koottu yhteen paikkaan eli M-Files -järjestelmään. Pääosin perehdyttämisen tukena toimii uuden työntekijän perehdytyslista eli tarkistuslistamallinen perehdytysuunnitelma, jonka avulla voidaan seurata perehdytyksen etenemistä. Jokainen kohta tulee kuitata tehdyksi perehdytyksen aikana. Suunnitelman lisäksi perehdytyksen tukena toimii ammatikorkeakoulun toimintakäsikirja ja sen sisällöt eri järjestelmissä. Myös perehdyttäjillä on käytettävissä materiaalia, joka auttaa heitä valmistautumaan uuden tulokkaan perehdyttämiseen.

### 5.2.2 Ryhmähaastattelu

Haastattelumenetelmäksi valitsin ryhmähaastattelun. Tähän menetelmään päädyin, koska halusin kuulla mahdollisimman paljon opettajien näkemyksiä, kokemuksia ja ajatuksia. Ajankäytöllisesti ryhmähaastattelu oli myös paras valinta, koska yksilöhaastattelut olisivat vieneet huomattavasti enemmän aikaa. Lisäksi koin, että tässä tutkimuksessa ryhmähaastattelu mahdollistaisi opettajien välisen keskustelun heitä kaikkia melko lyhyen ajan sisällä koskettaneesta asiasta eli perehdyttämisestä. Juuti ja Puusa (2020, luku 3) mainitsevat myös, että ryhmähaastattelu tarjoaa mahdollisuuden kohdistaa huomion siihen, mikä haastateltaville yksilöille on yhteistä kyseisen ryhmän jäsenenä. Onnistuneessa ryhmähaastattelussa haastateltavat keskustelevat vapaasti, kommentoivat ja tuovat esille eri näkökulmia. Tässä tapauksessa haastattelu tuottaa tutkittavasta asiasta monipuolista ja rikasta tietoa, koska ryhmän

jäsenet saadaan keskustelemaan asioista, joita ei välttämättä tulisi yksilohaastatteluissa ilmi ja vastaukset voivat olla hyvinkin erilaisia riippuen ryhmässä olevien yksilöiden lähtökohdista. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvaori 2017, luku 4; Juuti & Puusa 2020, luku 3.)

Tutkijan rooli on ryhmähaastattelussa toisenlainen kuin yksilohaastattelussa, koska tutkijan asema jää jokseenkin heikommaksi johtuen siitä, että haastateltavat eivät välttämättä suuntaa ajatuksiaan ja näkemyksiään aina tutkijan suuntaan vaan mahdollisesti kommentoivat muiden haastateltavien näkemyksiä. Haastattelijan roolina on enemmänkin toimia keskustelun ohjaajana ja huolehtia siitä, että keskustelu pysyy tutkittavassa aiheessa, vaikka muuten haastateltaville annettaisiin ryhmähaastattelun tavoin mahdollisuus keskustella vapaasti ja kommentoida toisten esittämiä näkemyksiä spontaanisti. (Hyvärinen ym. 2017, luku 4.)

Ryhmähaastattelussa on kuitenkin edellä mainittujen etujen lisäksi myös omat haittansa, koska haastatteluun osallistuu useita henkilöitä samaan aikaan. Parhaimmillaan onnistunut ryhmähaastattelu on vuorovaikutustilanne, jossa haastateltavat keskustelevat ja tuovat esille eri näkökulmia. Juuti ja Puusa (2020, luku 3) luonnehtivat onnistunutta ryhmähaastattelua tavalliseksi arkipäivän keskusteluksi kahvipöydässä. On kuitenkin tärkeää huomioida, että ryhmän vaikutus tuo ryhmähaastattelutilanteeseen osaltaan hankalasti ennakoitavia ja arvaamattomia tapahtumia. Ryhmän välinen dynamiikka ja vuorovaikutus vaikuttavat eittämättä haastattelutilanteeseen ja haastateltavien vastauksiin. Monipuolisen keskustelun aikaan saaminen ei ole välttämättä aina niin helppoa, koska haastateltavilla voi olla aiheesta hyvinkin voimakkaita mielipiteitä. Ryhmädynamiikalla ja valtahierarkioilla on myös vaikutusta erityisesti siihen, että kuka on milloinkin äänessä ja mitä asioita ryhmän kesken puhutaan. Haastattelutilanteessa voi tulla haasteeksi myös se, että ryhmähaastattelua alkaa dominoimaan aktiivisemmat ja rohkeammat keskustelijat, jolloin muille haastateltaville jää vähemmän tilaa. Tämän kaltainen tilanne vaatii haastattelijalta aktiivisuutta osoittaa kysymyksiä myös hiljaisemmille haastateltaville ja varmistaa, että kaikkia haastateltavia kuullaan tasapuolisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 61–63; Hyvärinen ym. 2017, luku 4; Juuti & Puusa 2020, luku 3.)

Ryhmähaastatteluiden aineistonkeruumenetelmänä on teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu, joka on yksi yleisimmistä kvalitatiivisissa tutkimuksissa käytetyistä menetelmistä. Teemahaastattelulle tyypillistä on edetä etukäteen valittujen keskeisten teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten avulla. Mikä sitten tekee teemahaastattelusta puolistrukturoidun, on se, että haastatteluun valitut teemat ja kysymykset ovat kaikille samat. Kysymyksiä ei tarvitse esittää strukturoidun lomakehaastattelun tavoin kuitenkaan tietyssä järjestyksessä ja muodossa. Puolistrukturoitu haastattelu ei

myöskään etene strukturoimattoman haastattelun tavoin, jolloin haastattelun tukena voi olla vain yksi kysymys tai keskustelu muuten etenee niin, ettei kaikkien haastateltavien kanssa käydä jokaista teemaa läpi. Teemahaastattelun eli puolistrukturoidun haastattelun voidaankin ajatella sijoittuvan näiden edellä mainittujen haastattelutyyppeiden välimaastoon. Sen etuna onkin vapaus vastausten suhteen ja siltä osin se tuo tutkittavien ajatukset ja mielipiteet kuuluviin. Tarvittaessa on myös mahdollista esittää tarkentavia tai syventäviä kysymyksiä tutkittavien vastauksiin liittyen. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48; Sara-järvi & Tuomi 2018, luku 3; Valli 2018, 29.) Koska haastattelutapa tarjoaa osaltaan myös vapautta esittää lisäkysymyksiä, voi se mahdollisesti tuoda tutkimuksessa ilmi sellaisia asioita mitä ei ole etukäteen suunniteltu kysyä opettajilta.

### 5.2.3 Haastattelututkimuksen toteutus

Tutkimuksen kohderyhmänä ovat päätoimiset lehtorit ja yliopettajat, jotka ovat aloittaneet opetustyön Centria-ammattikorkeakoulussa elokuun 2020 jälkeen. Edellä kuvatut kriteerit täyttävää opettajaa on yhteensä 26, joista haastatteluihin osallistui 15 henkilöä. Listan opetustyön aloittaneista opettajista sain ammattikorkeakoulun henkilöstö- ja palkkahallinnosta. Tekniikan ja liiketalouden koulutusalat ovat Centriassa suurimmat, ja niihin on tullut uusia opettajia enemmän kuin muille koulutusaloille. Haastatteluihin osallistui eniten opettajia tekniikan ja liiketalouden koulutusosalta, mikä on samassa suhteessa tarkasteltuna koulutusalan kokoon ja uusien opettajien määrään. Lisäksi tutkimuksessa oli mukana myös pienempien alojen opettajia, ei kuitenkaan kaikilta koulutusaloilta. Haastateltavista opettajista 60 % on tekniikan ja liiketalouden alalta ja loput 40 % haastateltavista edustavat muita koulutusaloja. Opettajista kerättyjen taustatietojen perusteella suurimmalla osalla heistä on koulutustaustana yliopistotutkinto. Joillakin opettajista on yliopistotutkinto ja myös ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Haastatteluihin osallistuneista opettajista noin puolella on aikaisempaa työkokemusta opettajan tehtävistä ammattikorkeakoulussa tai yliopistossa. Ammatillisen opettajan pätevyys löytyy suurimmalta osalta opettajista, ei kuitenkaan kaikilta.

Ennen haastattelukutsujen lähettämistä laadin tutkimuslupa-anomuksen, jonka osoitin Centria-ammattikorkeakoulun opetuksen johtajalle Jennie Elfvingille. Tutkimuslupa-anomuksen liitteenä oli ryhmähaastattelun tueksi laatimani haastattelurunko (LIITE 2). Hyväksytty tutkimuslupa-anomus tuli sähköpostiini heti seuraavana päivänä sen lähettämisestä. Tämän jälkeen aloitin haastateltavien opettajien kartoittamisen lähettämällä kaikille kohderyhmään kuuluville opettajille haastattelukutsun (LIITE 1),



josta kävi ilmi tutkimuksen tarkoitus, haastattelun toteutustapa ja ajankohta. Lisäksi kutsussa oli mainittu, että haastattelut tullaan nauhoittamaan ja aineisto käsitellään luottamuksellisesti ja tulokset raportoidaan niin ettei haastateltavia pysty tunnistamaan. Edellä mainitun haastattelukutsun lähetin sähköpostilla 26 opettajalle. Vastausaikaa annoin lähettämässäni kutsussa reilun viikon verran. Vastauksia sähköpostilla alkoi tulla hyvinkin nopeasti ja olin siitä erittäin positiivisesti yllättynyt. Lähetin päivä ennen haastattelukutsussa mainitsemaani määräaika muistutusviestin opettajille, jotka eivät olleet vielä vastanneet lähettämääni haastattelukutsuun. Sen lähetettyäni sain vielä muutamia opettajia mukaan haastatteluun. Haastatteluun ilmoittautui lopulta 18 opettajaa ja kahdeksan kutsutuista jätti vastaamatta.

Haastatteluun lupautuneille opettajille lähetin sähköpostilla lisätietoa tulevasta haastattelusta, jossa kerroin haastatteluun ilmoittautuneiden määrän ja millaiset ryhmäkoot ryhmähaastattelussa tulisi mahdollisesti olemaan. Kyseisessä viestissä muistutin vielä opettajia tulevan haastattelun toteutustavasta ja haastatteluaineiston luottamuksellisesta käsittelystä. Lisäksi viestin liitteenä oli haastattelurunko eli haastattelussa käsiteltävät teemat ja avoimet kysymykset (LIITE 2) helpottamaan opettajien valmistautumista haastatteluun. Riippuen haastattelun aiheesta, etukäteismateriaalin lähettäminen haastateltaville voi olla hyödyllistä. Jos haastattelu koskee esimerkiksi jotain tiettyjä käytäntöjä ja prosesseja, etukäteismateriaalista on apua palauttamaan mieleen asioita, joita haastattelussa haluaa sitten tuoda esille. (Valli 2018, 35.) Uskon, että haastattelurungon (LIITE 2) lähettäminen helpotti opettajia palauttamaan mieleen perehdytyskokemuksia ja sitä kautta tuomaan myös tutkimuksessa käsiteltäviin teemoihin arvokasta tietoa. Samaisessa sähköpostiviestissä pyysin opettajia myös vastaamaan lyhyesti ennakkotietokysymyksiin (LIITE 3) ja toimittamaan ne minulle ennen haastatteluja. Tällä tavoin sain selvitettyä haastatteluun osallistuvien opettajien taustatiedot koulutuksen, aikaisemman työkokemuksen ja mahdollisen korkeakouluopetuksen osalta.

Myönteisen vastauksen haastatteluun osallistumisesta sain 18 opettajalta, mutta aikatauluhaasteiden takia kolme opettajaa joutui perumaan osallistumisensa, jolloin lopulliseksi osallistujamääräksi tuli 15 henkilöä. Haastatteluun suostuneista 15 opettajasta muodostettiin neljä ryhmää. Aluksi tavoitteena oli muodostaa ryhmiä, joissa olisi edustettuna eri koulutusalojen opettajia. Kaikkien ryhmien osalta tätä tavoitetta ei pystytty toteuttamaan aikataulurajoitteiden takia, mutta pääasiassa ryhmät koostuivat kuitenkin eri koulutusalojen henkilöistä.

Kaikki neljä haastattelua toteutettiin joulukuun 2022-tammikuun 2023 aikana. Ryhmähaastatteluihin osallistui kerrallaan 2–5 henkilöä. Jokaiseen haastatteluun oli varattu aikaa 90 minuuttia, käytännössä

haastattelujen kesto vaihteli 50–90 minuutin välillä. Opettajille lähettämässäni haastattelukutsussa mainitsin, että haastattelut tullaan toteuttamaan kasvotusten Centria-ammattikorkeakoulun tiloissa tai vaihtoehtoisesti Teams-tapaamisen välityksellä. Ensisijaisena ajatuksena oli kuitenkin järjestää haastattelut kasvotusten. Haastatteluajoja sopiessani huomasin, että yhteisen ajankohdan löytäminen opettajien kanssa oli haastavaa ja vaati paljon sovittelua. Haastatteluajankohdan sopiminen olisi varmasti ollut vielä haastavampaa, jos en olisi pystynyt näkemään koulun järjestelmästä opettajien lukujärjestyksiä. Opettajien lukujärjestyksiä vertailemalla ehdotin ajankohtia, jolloin kuhunkin ryhmään kuuluvalla opettajalla oli vapaata omassa lukujärjestyksessään. Ajankohtia ehdottaessani monelta opettajalta tuli toive, että haastattelu toteutettaisiin Teamsin välityksellä, koska osalla heistä oli online-opetusta eivätkä he olleet kampuksella tai osa ei asunut paikkakunnalla. Kaikki opettajat eivät myöskään asu paikkakunnalla, jolloin osallistuminen Teamsin kautta olisi ajankäytöllisesti helpompaa. Hokka, Kurtti & Olsson (2022, 114) mainitsevatkin, verkkovälitteisen haastattelun olevan tutkimusten mukaan osallistujille myönteinen asia, koska osallistuminen on ajallisesti ja maantieteellisesti joustavaa.

Kolme ryhmähaastattelua toteutettiin hyödyntämällä Teamsia ja yksi haastattelu pidettiin Centria-ammattikorkeakoulun tiloissa kasvotusten. Paikan päällä Centria-ammattikorkeakoulun tiloissa järjestettyyn ainoaan haastatteluun piti alun perin osallistua ryhmä, johon kuului neljä henkeä, mutta äkillisten esteiden takia haastateltavien määrä oli lopulta kaksi henkilöä. Tämä haastattelu ei täytä ryhmähaastattelun kriteerejä, mutta täytyy kuitenkin todeta, että haastattelussa käytiin hyvin aktiivista ja vilkasta keskustelua. Teamsin kautta haastatteluun osallistuneista opettajista suurin osa osallistui haastatteluun omista kodeistaan, osa työpaikalta ja osa myös autosta sekä junasta. Valli (2018) muistuttaa, että etäyhteyden välityksellä toteutettavissa haastatteluissa on varauduttava mahdollisiin yhteyskatkoihin tai muihin teknisiin ongelmiin. Kaikki etäyhteyden kautta toteutetut ryhmähaastattelut saatiin vietyä loppuun lähes keskeytyksettä. Yhteyskatkoja ei juurikaan tullut, pieniä katkoja junassa matkustavalla opettajalla ilmeni ajoittain. Muutamia keskeytyksiä tuli myös, kun opettajat joutuivat poistumaan haastattelusta suunniteltua aikaisemmin.

Kaikki haastattelut tallennettiin, koska keskittyminen haastattelun olennaiseen asiaan eli keskusteluun oli siten mahdollista. Tallentaminen vapauttaa haastattelijan vastausten ylös kirjaamisesta. Tekstimuotoisessa tallennuksessa haastattelijalla ei pysty kirjaamaan ylös kaikkea haastateltavien tuottamaa keskustelua, kun taas digitaalisessa muodossa olevaan tallenteeseen on helppo palata myöhemminkin. (Kananen 2012, 108–109.) Tallenteiden kuunteleminen auttaa tutkijaa palaamaan haastattelutilanteeseen tarkemmin ja tulkitsemaan haastateltavien vastauksia syvällisemmin. Tallenteita kuuntelemalla haastatte-

lija monesti vasta ymmärtää mitä haastateltava on esille tuomillaan vastauksilla ja ajatuksilla oikeastaan tarkoittanut. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2015, 107.) Nyt kun suurin osa haastatteluista toteutettiin Teamsissa, oli ryhmähaastattelujen tallentaminen Teamsin omalla nauhoitustyökalulla helppoa ja luotettavaa, mutta myös samalla laadukasta. Varmuuden varalla käytin vielä lisäksi oman puhelimeni äänitystä, jos jostain syystä nauhoitus Teamsin kautta ei olisi onnistunut. Myös ammattikorkeakoulun tiloissa järjestetty haastattelu nauhoitettiin Teamsia hyödyntäen ja tässäkin haastattelussa tein varalle äänityksen käyttäen omaa puhelintani.

Ryhmähaastattelut etenivät pääsääntöisesti teemahaastattelurungon mukaisesti. Kaikki haastatteluun osallistuneet opettajat osallistuivat aktiivisesti keskusteluun, ja haastatteluissa tuli monipuolisesti esille opettajien ajatuksia ja kokemuksia perehdyttämisestä. Havaittavissa oli myös, että monet opettajista olivat valmistautuneet haastatteluun etukäteen jakamani haastattelurungon avulla ja miettineet asioita, joita haluavat erityisesti tuoda esille haastattelun aikana. Haastattelun teemat aiheuttivat keskustelua opettajien välillä ja esille nousi myös tärkeitä asioita teemojen ulkopuolelta. Tutkijana havaitsin, että monet haastatteluissa käsiteltävistä teemoista herättivät opettajissa erilaisia tunteita ja kokemuksia perehdyttämisestä. Aktiivinen keskustelu hetkittäin ajautui myös haastattelun aihealueiden ulkopuolelle, jolloin tutkijan eli minun piti ohjata keskustelu takaisin asiaan.

### 5.3 Aineiston analyysi

Analysoin muun aineiston ja muodostin käsityksen toimeksiantajan tällä hetkellä käytössä olevista perehdytysmateriaaleista sekä perehdyttämisen nykytilasta. Haastattelujen jälkeen aloitin litteroinnin eli kirjoitin haastatteluaineiston tekstimuotoon. Tämä vaihe oli tehtävä, että pääsin aloittamaan tulosten varsinaisen analysoinnin. Litteroitua tekstiä muodostui neljästä haastattelusta yhteensä noin 50 sivua. Ennen litterointia tutkijan on päätettävä millä tasolla ja kuinka tarkasti tutkimusaineisto muutetaan talenteesta kirjalliseen muotoon. Kananen (2012, 109) jakaa litteroinnin kolmelle eri tasolle: sanatarkka, yleiskielinen ja propositiotason litterointi. Sanatarkassa litteroinnissa kaikki äänenpainot, äänenvoimakkuudet, tauot ja videomuodossa olevien tallenteiden eleet ja katseet kirjataan ylös. Yleiskielinen litterointi puolestaan tarkoittaa sitä, että murre- ja puhekielinen aineisto muutetaan kirjakieliseen muotoon. Propositiotason litteroinnissa kirjataan saadun tiedon ydinsisältö ylös. Edellä mainittujen teknikoiden lisäksi on olemassa vielä muitakin litterointitapoja, mutta useimmiten riittää melko karkean ta-

son litterointi eli lauseen ytimen tiivistäminen. Lopullinen päätös litteroinnin tasosta on tutkijalla. (Kananen 2012, 109; Hyvärinen ym. 2017, luku 4.) Päädyin litteroimaan videomuodossa olevan aineiston lähes kokonaan tekstimuotoon. Poistin aineistosta kuitenkin kohdat, jotka eivät liittyneet tutkimukseen.

Litteroinnin jälkeen luin tekstit useampaan kertaan ja tein merkintöjä aineiston teemoista. Analysoin haastatteluaineiston sisällönanalyysin tavoin saadakseni aineistosta esille ydinasiat ja muodostaakseni niistä tiiviin sisällön (Kananen 2012, 116). Analyysin tarkoituksena on kuvailla, tulkita ja ymmärtää tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä eli tässä tapauksessa opettajien perehdyttämiskokemuksia (Puusa & Juuti 2020, luku 4). Tuomi ja Sarajärvi (2018, luku 4) kuvailevat sisällönanalyysiä menetelmäksi, jolla saadaan tutkimuksen aineisto järjesteltyä selkeäksi kokonaisuudeksi kadottamatta kuitenkaan sen sisältämää informaatiota. Koska haastattelu toteutettiin temahaastatteluna, sopivin tapa tällaisen aineiston analysointiin on teemoittelu. Aloitin niistä teemoista, jotka olivat etukäteen laatimassani temahaastattelurungossa. Sen lisäksi aineistoa analysoitiin aineistolähtöisesti tarkoituksena löytää mahdollisia muita ja tärkeämpiä teemoja.

## 6 TUTKIMUSAINEISTON TULOKSET

Opinnäytetyöni tutkimusaineistona on toimeksiantajalta saatu kirjallinen materiaali perehdyttämisen nykytilasta sekä opettajille suunnattujen haastattelujen tutkimustulokset. Ensimmäisessä alaluvussa tarkastelen Centria-ammattikorkeakoulun perehdyttämisen nykytilaa. Toinen alaluku puolestaan sisältää opettajien kokemuksia ja kehitysehdotuksia saadusta perehdytyksestä.

### 6.1 Perehdyttämisen nykytila

Tässä alaluvussa kuvattu nykytilan kartoitus pohjautuu keskusteluihin Centrian henkilöstöpäällikkö Jouko Mäki-Korvelan kanssa sekä Centrian sisäiseen perehdyttämistä koskevaan materiaaliin, jotka löytyvät Centraalista ja M-Filesista. Centria-ammattikorkeakoulu on laatinut nykyiset perehdytykseen liittyvät menetelmät, tavat ja ohjeet vuonna 2019, minkä jälkeen toimintaympäristössä on tapahtunut suuria muutoksia, kuten koronapandemian tuomat muutokset työskentelytavoissa, digitalisaation lisääntyminen ja henkilöstömäärän merkittävä kasvu. Seuraavaksi tarkastellaan, miten perehdyttämistä on toteutettu Centria-ammattikorkeakoulussa vuodesta 2019 lähtien.

Tässä opinnäytetyössä perehdyttämisen nykytilan kartoitus tehtiin toimeksiantajalta saatujen kirjallisten materiaalien avulla ennen opettajille tehtyjä haastatteluja. Centria-ammattikorkeakoulussa on tällä hetkellä käytössä erilaisia materiaaleja perehdytyksen tueksi, jotka ovat koottu M-Files-järjestelmään. Järjestelmän käyttö on koettu yksinkertaiseksi, mutta toisaalta se vaatii myös paljon manuaalista ylläpitoa, jonka takia järjestelmän vaihtoa kannattaa miettiä (Mäki-Korvela 2022). Nykyinen perehdytysuunnitelma on tarkistuslistamainen Excel-tiedosto, joka koostuu seuraavista aihealueista: työskentelyympäristö, yleisperehdytys, henkilöstöä koskevat yhteiset periaatteet, oma tulosvastuualue, oma tiimi, laatujärjestelmä, sähköiset järjestelmät, taloushallinto, tietotekniikka ja -turva, turvallisuus, viestintä ja markkinointi sekä kirjasto ja tietopalvelut. Kaikki edellä mainitut läpikäytyään uusi työntekijä tuntee Centria-ammattikorkeakoulun organisaation perustan ja lähtökohdat, tulosvastuualueet, työyhteisön, työsuhdeasiat, oman toimipisteen työskentelytavat. Lisäksi hän on saanut perehdytyksen omaan työtehtäväänsä. (Centria M-files 2021.)

Muistilistan tukena perehdytyksessä on Centria-ammattikorkeakoulun toimintakäsikirja ja sen sisällöt, jotka löytyvät Centraalista sekä M-Filesistä. Perehdytysmateriaaleihin kuuluu edellä mainittujen lisäksi

myös Word-tiedostoja, jotka ohjeistavat perehdyttäjää valmistautumaan perehdytykseen omalta osaltaan. Kyseiset Word-dokumentit sisältävät esihenkilöille suunnatun perehdytyspaketin, henkilöstöhallinnon palvelut osana perehdytystä, vahtimestari- ja it-palvelut osana perehdytystä, mentori perehdyttäjänä sekä itsenäinen perehtyminen. Vaikka perehdytysmateriaalit on yleisperehdytykseen suunnattuja, sisältää ne myös paljon sellaista aineistoa, joka koskettaa tiettyjä henkilöstöryhmiä, kuten opettajia tai hallinto- ja tukipalveluhenkilöstöä. Toisin sanoen perehdytysmateriaaleja voisi kohdentaa ja tarkentaa paremmin esimerkiksi opettajille sopivaksi. (Mäki-Korvela 2022.)

Tarkistuslistaan on lisätty jokaiselle osa-alueelle oma perehdyttäjäsarake, johon merkitään kyseisen osa-alueen perehdytyksestä vastaavan henkilön nimi. Tämän jälkeen mainitut ovat täydentäviä perehdyttäjiä tai perehdytysmuotoja. Perehdytyksen käytännön toteutuksesta vastaavat esihenkilöt yhdessä it-palveluiden, vahtimestarin, henkilöstöhallinnon ja valittujen mentoreiden kanssa. Ensimmäiset viikot perehdytettävä on intensiivisesti oman esihenkilön ja tukipalveluiden kanssa. Tukipalveluihin kuuluu muun muassa henkilöstöhallinto, vahtimestarit ja it-palvelut. Perehdytyksen edetessä perehdytettävän tukena toimii entistä tiiviimmin oma mentori. Itseopiskeluun tarkoitettua materiaalia löytyy paljon ja erilaisia keinoja asioiden omaksumista varten, kuten verkkoperehdytys, ohjeet, videot, kaaviot sekä linkit tärkeisiin asioihin eri verkkokohteissa. Itsenäisesti opiskeltavat asiat on merkitty uuden työntekijän perehdytyksessä käytettävään tarkistuslistaan. (Centria M-files 2021.)

Esihenkilön vastuu on rekrytointipäätöksen jälkeen ilmoittaa henkilöstöhallintoon valitun henkilön yhteystiedot ja työsuhteeseen liittyvät tiedot. Henkilöstöhallinnon toimesta laaditaan työsopimus yhdessä työntekijän kanssa ja sitä kautta tieto uudesta työntekijästä menee myös eteenpäin esimerkiksi vahtimestarille ja it-tukeen, jotka voivat valmistella uuden työntekijän työn aloitusta avaimien ja erilaisten työvälineiden osalta. Esihenkilön tulee omalta osaltaan valmistautua uuden työntekijän aloitukseen siten, että ensimmäiseen työpäivään on varattu riittävästi aikaa. Lisäksi hänen tulee suunnitella perehdytyspäivien sisältö siten, että uudet perehdytettävät asiat jakautuvat tasaisesti eri päville eikä yhdelle päivälle kertyisi liikaa kuormaa. Esihenkilön tehtävänä on myös huolehtia siitä, että heti ensimmäisenä päivänä uusi työntekijä toivotetaan tervetulleeksi taloon ja hänelle haetaan työvälineet ja esitellään oma työpiste. Ensimmäisten päivien aikana esihenkilö sopii työntekijän kanssa lyhyen palautekeskustelun noin parin viikon päähän työn aloituksesta. (Centria M-files 2021.)

Esihenkilön vastuulla on myös informoida tiimiä sekä mentoria uudesta työntekijästä. Perehdytysmentori toimii joko yhden tiimin, useiden tiimien, kampuksen tai muutamien alojen perehdytysmentorina, sen mukaan miten mentorit on valittu. Mentori ei ole alkuperehdytyksessä vielä mukana vaan astuu

mukaan vasta, kun uusi työntekijä on asettunut taloksi ja saanut perehdytystä esihenkilön ja tukipalveluiden toimesta. Ensimmäisten perehdytysviikkojen aikana mentori ja uusi työntekijä sopivat yhdessä ajankohdan, jolloin he käyvät yhdessä läpi tarkistuslistaan kuuluvia asioita. Kokeneemman mentorin ja kollegan tuki on koettu Centriassa erittäin tärkeäksi keinoksi sitouttaa uusi työntekijä osaksi työyhteisöä. Mentorin roolia perehdyttäjänä kuvaillaan perehdytysmateriaalissa työpaikan ystäväksi, joka on työntekijän tukena ja apuna arkisissa asioissa. Arkisia asioita voivat olla esimerkiksi ammattikorkeakoulun kirjaston toiminta, matkalaskun tekeminen tai tiimipalaverien käytännöt. Mentorin tärkeänä tehtävänä on kerrata perehdyttävän kanssa jo opittua, vahvistaa toimintatapoja ja ottaa mukaan yhteiseen toimintaa. Ensimmäisen työvuoden aikana mentorin on hyvä kysellä kuulumisia säännöllisesti ja tarvittaessa järjestää kertaushetkiä perehdyttävistä asioista, mikäli sellaisille koetaan tarvetta. Työntekijä ei näin kokisi jäävänsä myöskään yksin työsuhteen alkamisen jälkeen. Mentorin tulee olla uudelle työntekijälle henkilö, jonka puoleen voi kääntyä haastavissakin tilanteissa. Perehdytysmentorin ei tarvitse itse osata tai tietää kaikkea, mutta mikä tärkeintä mentori on työntekijän tuki, joka tarvittaessa neuvoa keiden puoleen eri asioissa kannattaa kääntyä. (Centria M-files 2021.)

## **6.2 Uusien opettajien kokemukset perehdyttämisestä**

Tässä alaluvussa käsitellään opettajien kokemuksia ja kehitysehdotuksia perehdyttämiseen liittyen. Ensimmäisessä alaluvussa käydään läpi työn alkuvaihetta ja perehdytyksen etenemistä. Tämän jälkeen tulokset jakautuvat seuraaviin lukuihin: työsuhte ja siihen liittyvät asiat, järjestelmät ja oppimisolustat, omaan työtehtävään liittyvät tavoitteet ja odotukset sekä perehdytyksen arviointi ja kehitysehdotukset.

### **6.2.1 Työn aloitus ja perehdytyksen eteneminen**

Opettajat kokivat perehdytyksen tärkeänä asiana ja siitä syystä haastatteluissa nousi esiin paljon kehitystarpeita. Haastatteluun osallistuneiden opettajien työsuhteet ovat alkaneet eri aikoina, mikä näkyy vaihteluna myös uuden henkilön vastaanotossa ja perehdytyksen sisällössä ja laadussa. Oman haasteensa perehdyttämiseen toi myös koronaepidemian aikana työskentely etänä. Opettajat kokivat työhöntulovaiheessa saadun vastaanoton kokonaisuudessaan pääosin hyvänä. Vastaanotto oli positiivinen kokemus monelle opettajista, koska vastassa oli iloisia ja auttavaisia kollegoita ja muuta henkilökuntaa. Siitä huolimatta opettajien saaduissa vastaanotoissa oli myös huomattavia eroja. Erityisesti muun henkilöstön loma-aikana aloittaneiden opettajien vastauksissa tuli ilmi, ettei kyseisille opettajille ollut

täysin selvää työn aloitusajankohta. He kuvittelivat töiden alkavan tiettyinä päivinä, mutta paikan päällä selvisi, että töiden alkamisen sijaan onkin tiedossa loma ennen kuin muut henkilöt palaavat töihin ja työt voivat varsinaisesti alkaa.

Osalle haastateltavista opettajista Centria-ammattikorkeakoulu oli jo entuudestaan tuttu tavalla tai toisella tai kokemusta korkeakouluopetuksesta oli jo useita vuosia. Opettajat, jotka tunsivat talon entuudestaan ja vastassa oli tuttuja henkilöitä, kokivat työn aloituksen luonnollisesti jouhevampana. Pitkään korkeakoulussa toimineet opettajat kuvailivat vastaanoton sisältäneen lähinnä välineiden ja joidenkin materiaalien luovutuksen, jonka jälkeen melkein heti he aloittivat itse opetustyön.

*Käytiin tosiaan se eka päivä sitten läpi niitä järjestelmiä, mutta tuli vähän semmoinen, että joo, kattele sitten aikana x (ajankohta poistettu) nää kaikki loput itteksee, että kyllähän sä osaat, sä oot ollut opettajana niin kauan aikaa. (Haastateltava 1.)*

*Oli vähän sellainen filis, että aikaisemminkin on toiminut opettajana, niin kyllähän sä nämä systeemit tiedät ja se tuota ensimmäinen varsinainen työpäivä sitten, kun alkoi niin se oli sitten suoraan opetukseen luokkaan meno ja sitä sitten aina paikalla ollessani käytiin osia niinku perehdytyksestä. (Haastateltava 13.)*

Työn alkuvaiheessa perehdyttäminen kampukseen, työtiloihin ja -välineisiin on myös tärkeää, jotta uudet opettajat tietävät, missä esimerkiksi luokkatilat sijaitsevat. Monet opettajista mainitsivat saaneensa työvälineet heti ensimmäisenä päivänä ja jotkut opettajista olivat puolestaan hakeneet ne jo ennen työsuhteen alkua kesällä. Taloon palanneille opettajille tilat olivat luonnollisesti tuttuja. Muiden opettajien vastaukset tilojen osalta olivat vaihtelevia. Jotkut opettajista kokivat saaneensa riittävästi tietoa kampuksesta ja muista tiloista, ja osa olisi kaivannut enemmän perehdytystä niihin. Kaksi haastateltavista mainitsi, että työskentelee eri kampuksilla ja työsuhteen alkuvaiheessa oli saanut perehdytyksen sen kampuksen tiloihin, jossa pääsääntöisesti työskentelee. Toiselle kampukselle mentäessä opettajat kokivat, että on käytettävä enemmän aikaa ja vaivaa löytääkseen tarvittavat tilat ja välineet.

*paikka x (nimi poistettu) päähän ei ole kukaan tehnyt mulle minkäänlaista perehdytystä eikä ole esittellyt tiloja eikä mitään muutakaan. Mä oon siellä niinku vaan sitten itse itseäni ohjatusti vienyt siellä eteenpäin. Ne on sitten mennyt ihan omalla omalla tota ja kun on pakko ollut löytää se luokka missä ne opiskelijat on, niin kai se niin sieltä löytyy sitten ja missä on yleensäkin mitäkin apuja ja muuta, että ne on sitten enempi ja vähempi tullut itse etsittyä sieltä. (Haastateltava 9.)*

*Tietenkin yks semmonen asia myöskin on, että kun tehdään paljon etänä työtä niin se, että kyllä mä niinku edelleenkin, kun menen paikka x (nimi poistettu) kampuksella käymään niin joitakin asioita siellä mietin, että mihinkähän menisi, minnekähän laittaisi sitä*



*ja tätä ja tuota. Luokkatilat kyllä löytyy silloin, kun tarvitsee, mutta kampuksen pohjakarttaa on joutunut lukemaan erinäisiä kertoja kotoa lähtiessä. (Haastateltava 8.)*

Keskusteluissa itse perehdytysprossia ei koettu riittävän organisoituna ja siihen kaivattiinkin selkeyttä ja järjestelmällisyyttä. Perehdytyksen avuksi laadittua muistilistaa käytettiin vain joidenkin haastateltavien perehdytyksessä. Suurin osa opettajista kertoi, ettei heille ollut tehty minkäänlaista perehdytys-suunnitelmaa. Opettajat kuvailivat käytössä ollutta suunnitelmaa seuraavin tavoin:

*No mulle annettiin semmoinen excel-taulukko. Siinä oli niinku 100 kohtaa ja ne oli niinku sen alla listattuna. Sitten siinä oli vähän niinku semmoinen, vaikka joku linkki, että täältä löytyy laatukäsikirja ja täältä löytyy tämä. Siis se on tarkoitettu koko talolle. Esimies sanoi, että tää pitäisi nyt käydä läpi ja osittain sen tota esihenkilön kanssa ja osittain niinku itsenäisesti. Siihenhän mulla menikin ne illat sitten, kun mä niitä etsin. No oli vanhentuneita linkkejä, mut sitten mä aina googlailin, että Centria laatukäsikirja ja Centria joku muu. (Haastateltava 4.)*

*Yks semmoinen pitkä excel saatiin mihin kaikki perehdyttäminen sitten piti ruksittaa ja tota se oli sitten silleen, että se eteni vähän niinku itse olin siitä täysin vastuussa, että ei oikeastaan perään kyselty ja saattaa vieläkin vähän olla kesken, mutta kyllähän siinä sitten allekirjoitettiin se loppujen lopuksi. (Haastateltava 6.)*

*Sain tota pitkän excelin, mutta se oli ja sitä katsottiin, mutta ei siihen ole koskaan sitten palattu, kun siinä oli hirveän paljon sitä asiaa, että nämä ja nämä katsot sitten itseksesi. Se on hienoa, että ne on kerätty yhteen paikkaan, mutta se, että jos ei siinä ole mitään seurantaa, että tuleeko sitä nyt sitten kuin tarkalleen käytyä ja niin. (Haastateltava 10.)*

Ne opettajat, joilla perehdytysuunnitelma oli käytössä perehdytyksen tukena, kertoivat vastauksissaan, ettei sen toteutumista juurikaan seurattu. Yksi haastateltavista olisi halunnut kirjallisen perehdytysuunnitelma, jonka avulla voisi seurata mitä asioita ja milloin perehdyttämisessä on tulossa lähipäivien aikana. Nyt tämä tieto kerrottiin hänelle esihenkilön toimesta. Eräs haastateltavista kertoi, että häntä oli pyydetty kuittaamaan esihenkilön toimesta suunnitelmassa olleita asioita, vaikka hän ei ollut saanut niihin vielä perehdytystä.

Erityisesti työn aloitusvaiheessa, mutta myös myöhemminkin esihenkilö koettiin tärkeäksi henkilöksi, jonka puoleen voi aina kääntyä ja häneltä saa apua sitä tarvitessaan. Omat työkaverit koettiin tärkeänä, koska he työskentelevät samalaisissa työtehtävissä ja mahdollisesti myös samassa työtilassa, jolloin he osaavat antaa käytännön asioissa apua ja neuvoja sekä ymmärtävät esihenkilöitä paremmin ruohonjuuritason asiat.

Vain muutamalle haastateltavista oli nimetty perehdytysmentori. Ne opettajat, joilla sellainen oli, kokivat sen hyvänä asiana. Mieltä askarruttavien asioiden kanssa ei tarvinnut jäädä yksin, koska silloin oli mahdollista kääntyä mentorin puolen. Nimetyt mentorit olivat opettajien mukaan kokeneita henkilöitä, jotka ovat olleet talossa pitkään ja siitä syystä osaavat auttaa monenlaisissa asioissa tai ainakin ohjata tarpeen vaatiessa oikealle henkilölle. Opettajat, joilla ei ollut nimettyä mentoria, kokivat tärkeäksi tiimiltä saamansa avun, tuen ja informaation. Muutama haastateltava mainitsikin, että heillä olisi jäänyt paljon informaatiota saamatta, jos muut opettajat eivät olisi sitä hänelle jakaneet. Kehitysehdotuksena opettajat toivoivat, että heille annettaisiin lista ryhmistä esimerkiksi sähköpostin ja Teamsin osalta, joihin voisi halutessaan liittyä. Tällä voitaisiin varmistaa, että he saavat tietoa oikeaan aikaan heille kohdennetuista koulutuksista ja tilaisuuksista. Erilaisten ryhmien sisällöt olisivat hyödyllistä myös listata ylös, jotta perehdytettävä voi itse tarkistaa mistä ryhmästä löytyy mitään ja palata tiettyihin asioihin aina helposti listaa katsomalla.

*Mä voisin lisätä tuohon vielä sen, että ehkä yksi ongelma tuossa oli myös se, että miksi ei tietoa saanut niin ainakin henkilö x (nimi poistettu) on törmännyt ihan samaan, että uupuu sähköpostilistalta ihan suoraan. Elikkä ei edes älyä kysyäkään, että miksi mulle ei tule tämmöistä. Mä varmaan mietin vuoden, että mistä noi niinku saa noi kaikki tiedot, kun ei ollut itse niillä oikeilla sähköpostilistoilla ollenkaan. (Haastateltava 1.)*

*Olisi muutama palaveri ja yleinen koulutuspäivä mennyt ohi, jos henkilö x (nimi poistettu) ei olisi kertonut, että hei oletko ilmoittanut sinne. Ai minne miksi ei ole tullut tietoa, elikkä puuttui listoilta. (Haastateltava 8.)*

*Sitten aika karsea huomio oli, että kun tota noin niin ei edes tiedä mistä kaikesta niinku on jäänyt paitsi tota, kun jos joku työkaveri kysyy, että no ootko sä ilmoittanut sinne ja tulossa. Ei mitään niinku vahinkoo ole päässyt syntymään, mutta tosiaa niinku ne olennaisimmat listat puuttuu. Sitten, kun siellä ei edes tiedä mihin porukoihin pitää tiimissä kuulua, että yrittää hakea sieltä, että onko täällä edes mitään. (Haastateltava 13.)*

Centria-ammattikorkeakoulussa järjestetään lukuvuoden alussa opettajille suunnattu viritysviikko, joka on verrattavissa opiskelijoiden opintojen alussa järjestettävään orientaatioviikkoon, jossa käydään opintojen aloituksen kannalta olennaisia asioita. Monet opettajista kokivat viritysviikon tärkeänä osana perehdytystä, koska siellä on saanut monipuolisesti tietoa niin organisaatiosta kuin muista työtehtäviin liittyvistä asioista, kuten järjestelmistä. Lukuvuoden alussa ainakin osa haastateltavista mainitsi osallistuneensa Rokuan koulutuspäiville, jossa on käyty esimerkiksi organisaatioon ja oppilaitokseen liittyviä asioita, kuten strategiaa, arvoja ja tietoturva. Muutamat opettajista myös aloittivat työsuhteensa koulutuspäivillä ja mainitsivat sen helpottaneen tutustumista erityisesti muihin kollegoihin. Vaikka viritysviikko

viikolla ja koulutuspäivillä tuli opettajien vastauksien perusteella paljon hyödyllistä tietoa organisaatiosta ja siihen liittyvistä asioista, suurin osa opettajista kuitenkin koki, ettei ole saanut varsinaista yleisperehdytystä oppilaitoksesta ja organisaatiosta työsuhteen alkaessa. Kyseisiin asioihin perehtyminen on jäänyt enemmänkin omalle vastuulle.

## 6.2.2 Työsuhde ja siihen liittyvät asiat

Työsuhteeseen ja siihen liittyviä asioita on perehdytetty opettajien kokemusten mukaan vaihtelevasti. Tietyt osa-alueet on käyty melko hyvin läpi, kun taas joistain osa-alueista ei ole ollut juurikaan perehdytystä. Muutamat opettajat mainitsivat saaneensa ammattikorkeakoulun palkkahallinnon perehdytyksen, jonka he kokivat auttavan ymmärtämään erityisesti työsuhteeseen liittyviä asioita, kuten palkanmaksua, työterveyshuoltoa ja työsuojelua. Useampi opettajista mainitsi kuitenkin, että monet työsuhteeseen liittyvät asiat ovat tulleet vasta myöhemmin työsuhteen aikana ilmi, jolloin kyseisiä asioita on voitu käydä läpi esimerkiksi esihenkilön tai toisen kollegan kanssa. Paljon työsuhteeseen liittyviä asioita on kokemusten mukaan joutunut etsimään itse. Myöhemmässä vaiheessa kyseiset asiat ovat tulleet myös esille käytännön kautta. Muutamat opettajista kokivat tarpeelliseksi, jos työsuhteeseen ja siihen liittyvistä asioista olisi helposti saatavilla tietoa, jotta niihin voi aina tarvittaessa palata myös itsenäisesti. Opettajat eivät ainakaan vastausten perusteella olleet löytäneet kyseisistä asioista tietoa kovinkaan helposti.

*Mä en tiedä löytyykö meiltä jostakin joku tietokirja missä nämä asiat olisi, että kaipaisi näihin ehkä sitä tukea ja että mitä mä sillä tarkotan niin on se, että nykytyössä niin harvoin käy esimerkiksi matkustamassa niin eihän siihen mitään rutiinia tule itellä niin sitten sitä alkaa hakea että missä se on se sääntö ja miten se menikään. (Haastateltava 14.)*

*Saattaa olla, että joku mainitsi tuolla mikäs meillä on joku ihme tällainen intran tapainen juttu missä joku sanoi, että siellä on tiedostoja ja m-files siitä ei ollut mitään käyttöä koskaan eikä hyötyä myöskään. Siellä on ollut vaan vanhentuneita dokumentteja eli sitä siihen joku viittasi, että sieltä löytyy, mutta se taisi olla vanhentunutta tietoa. Mä en ole itse sieltä löytänyt näistä mitään. (Haastateltava 7.)*

Monet opettajat mainitsivat, ettei matkustussääntöjä käyty juurikaan läpi, koska opettajan työssä matkustelua ei ole tai sitä on hyvin vähän. Matkustukseen liittyvistä asioista on kyllä opettajien mukaan saanut hyvin tietoa aina kysymällä. Yksi opettajista mainitsi, että hänelle oli tullut varsin yllätyksenä viime syksynä, että kampuksien välisistä työajoista on mahdollista saada kilometrikorvauksia.

*Mulle tuli yllätyksenä nyt syksyllä, että saadaan kilometrikorvausta, kun mennään paikkaan x ja y (nimet poistettu). Enkä tästä ole kuullut mitään, niin se oli vähän harmillista, koska satoja euroja olisin voinut saada niinku siitä eikä niitä voi niinku takautuvasti kysyä. (Haastateltava 3.)*

Kaikille ei kerrottu perehdytyksessä ilta- ja viikonloppulisistä. Kaksi opettajista oli ajatellut asian niin, että jos työtehtävään kuuluu iltaopetusta, on se niin sanotusti virkavelvollisuus suorittaa työtyöntäjän palveluksessa siihen edellytettynä ajankohtana. Useat opettajista mainitsivat, että lukukauden lopussa mahdollisista ilta- ja viikonloppulisistä muistutettiin täyttämään lomake, jos niitä oli kertynyt kyseisen lukukauden aikana. Tässä kohtaa opettajat ovat kyseiseen asiaan perehtyneet ja pyytäneet apua kollegoilta tai esihenkilöiltä.

Työajan suunnittelu ja kokonaistyöaika oli suurimmalle osalle opettajista käyty läpi työsuhteen alkamisaikana. Kuitenkin muutama opettajista koki, ettei työaikaan liittyviä asioita käyty läpi riittävästi, koska myöhemmin on tullut vastaan yllättäviä tilanteita, joista ei ole aikaisemmin kerrottu. Työajan suunnittelusta keskusteltaessa lukujärjestykset aiheuttivat myös keskustelua haastateltavien keskuudessa. Osa haastateltavista kuvaili lukujärjestyksiä epätasaisiksi ja sekaviksi. Toiset puolestaan mainitsivat, että opetus on jakaantunut hyvin eri päiville ja toisella kampuksella eri opintojaksojen tunnit on saatu hyvin suunniteltua samalle päivälle niin että, edestakaista työajoa viikossa tulee mahdollisimman vähän. Yksi opettajista toivoi saavansa tukea oman työajan suunnitteluun, jotta voisi tehdä sen mahdollisimman hyvin. Haasteita aiheuttaa erityisesti se, että kun välillä saattaa kalenteri olla aivan täynnä ja toisinaan se on tyhjempi. Mahdollisesti vuosikello tyyliä voisi lähteä rakentamaan koko vuotta, jotta sen saisi toimimaan paremmin ja työmäärästä tulisi tasaisempi. Haastateltavista osa olisi kaivannut kokonaistyöajan suunnitteluun tukea, koska eivät välttämättä ole kyseistä tapaa ennen toteuttaneet.

*Olisin kaivannut eniten tohon kokonaistyöaika juttuun. Sitä en tiedä tuliko se esimerkiksi siellä viritysviikon pajassa tai jossain selkeämmin, koska viimeksi x lomalla (ajankohta poistettu) törmäsin siihen, että ai mitä että tässä alkaa loma ja on tavallaan kahden päivän työt niinku mistäs ne sitten tempastaan. (Haastateltava 10.)*

### **6.2.3 Tietojärjestelmät ja oppimisolustat**

Suurin osa haastateltavista oli opiskellut tietojärjestelmät ja oppimisolustat itsenäisesti ja ongelmien ilmaantuessa kysyneet apua kollegoilta. Joidenkin opettajien kanssa näitä oli käyty läpi osittain pereh-

dytyksessä. Tietojärjestelmien ja oppimisalustojen perusteellisempaa perehdyttämistä ei koettu opettajien mielestä myöskään erityisen tarpeelliseksi, koska niitä on kuitenkin itse opittava käyttämään käytännössä, joten paras tapa perehtyä niihin on kokeilla itse mitä mistäkin järjestelmästä löytyy ja miten erilaiset toiminnot toteutuvat eri alustoilla. Kuitenkin haastatteluissa nostettiin esille myös se, että itseopiskelun tukena olisi hyvä olla käytettävissä tiivis perehdytyspaketti kyseisiin asioihin.

Järjestelmistä ja alustoista löytyy kyllä tietoa ja ohjeita, mutta ei kaikesta. Muutamien opettajien osalta keskusteluissa nousi esille tilanteita, jolloin järjestelmien kanssa on oltu kirjaimellisesti pulassa ja ei ole ollut tiedossa mistä tai keneltä apua voisi kysyä. Tähän toivottiin muutosta, koska yllättävien tilanteiden tullessa olisi hyvä olla tiedossa, mistä saa apua milläkin hetkellä esimerkiksi loma-aikoina.

Jotkut haastateltavista mainitsivat, että lukuvuoden alussa opettajille järjestetty viritysviikko on auttanut erilaisten tietojärjestelmien ja erityisesti oppimisalustojen käytössä. Järjestelmiä oli käyty viritysviikon aikana läpi, mutta muutamat opettajista kokivat, etteivät voineet osallistua kaikkiin pajiin, joihin olisivat halunneet, koska eri pajoja on järjestetty samaan aikaan. Heillä ei ollut tiedossa, että onko pajoista saatavilla tallenteita, joita olisi voinut katsoa jälkeenpäin itsenäisesti. Eri järjestelmiin liittyvät tietoiskut ovat olleet opettajien mielestä hyödyllisiä. Tietoiskuja tallennetaan Teamsissa oleviin ryhmiin, josta opettajat voivat käydä itsenäisesti katsomassa tärkeäksi kokemansa tietoiskut.

Haastateltavat pohtivat myös haastatteluissa paljon sitä, että järjestelmien ja oppimisalustojen itsenäiseen perehtymiseen ei varsinaisesti ollut varattu aikaa työn aloitusvaiheessa. Osa opettajista oli työsuhteen alkaessa saattanut käyttää aikaisemmissa työtehtävissä jotain opetustyössä tarvittavia oppimisalustoja tai järjestelmiä, mutta osalla ei välttämättä ollut mitään käsitystä siitä, miten erilaiset järjestelmät toimivat. Vastauksista nousi esille erityisesti se, että järjestelmien ja alustojen tutustumiseen ja opetteluun pitäisi varata riittävästi aikaa, jotta niitä osaa käyttää, kun opetustyö varsinaisesti alkaa. Haastateltavista muutamat mainitsivat myös, että he ovat opetelleet erilaisten järjestelmien käyttöä jopa omalla ajalla tai lomalla.

*Mä jouduin x lomalla (ajankohta poistettu) itse opettelemaan pepit ja itslearningit ja kaikki, että jos ei olisi tota niin noheva järjestelmien kanssa niin jäisi tekemättä. (Haastateltava 2.)*

*No ite aloitin sillon päivämääränä x (ajankohta poistettu) ja kohtahan kaikki jäi sitten x lomalle (ajankohta poistettu) niin mulle sanottiin, että kato aikana x (ajankohta poistettu) noi eli mä oon sitten ihan ite opiskellu noi ja kun ei oikein tiennyt, että mistä niitä apuja*

*löytäis sitten, mutta sinnikkäästi, kun kaivaa niin kyllähän sitä oppii käyttämään kaikkia. (Haastateltava 1.)*

*Sitten aikaa itse testata niin sitä ei ollut, että piti tavallaan niinku alle viikossa laittaa määrä  $x$  (luku poistettu) eri kurssia sinne rakentaa ja myös materiaalit niihin tehdä ja lähteä niitä vetämään sitten niinku tosta vaan. Ei ollut aikaa kauheesti testailta mitään, että tähän hyvin silleen niinku yksinkertaisimman kautta ja siltikin kaikki täysin kesken-eräisenä. Sitten, kun niitä kurseja lähti vetää niin ehkä sitä aikaa olisi tarvinnut kyllä semmoisen kaksi viikkoa lisää näitten testailuun. (Haastateltava 7.)*

#### **6.2.4 Omaan työtehtävään liittyvät tavoitteet ja odotukset**

Haastatteluissa kävi ilmi, että lähes kaikki opettajat kokivat, ettei omaan työtehtävään ollut asetettu juurikaan tavoitteita tai sen suurempia odotuksia. Yksi opettajista mainitsi, että omaan työtehtävään liittyvistä tavoitteista ja odotuksista keskusteltiin, jolloin hän oli ymmärtänyt oman työnsä merkityksen isommassa kokonaisuudessa ja tiesi mitä häneltä odotetaan. Omaan työtehtävään liittyvistä tavoitteista keskusteltaessa monet mainitsivat, että heidän pääasiallisena tavoitteenansa on hoitaa työtehtävä eli opettaa.

*Ei niistä kukaan kertonut, oltiin vaan sanottu, että sulla on opetustehtävä ja se on sillä sipuli. (Haastateltava 2.)*

*Ei ollut mitään tietoa muuta kuin, että opettamaan olisin tulossa. (Haastateltava 13.)*

Kaksi opettajista mainitsi saadun palautteen kertovan työssä suoriutumisesta.

*Elikkä tää on opettajille se suurin kysymys, että kukaan ei tiedä mitä sä teet oikeastaan tai näin sanottiin, että jos tulee liian paljon niinku huonoa palautetta niin sitten ne ottaa yhteyttä, mutta mikä on sitten huonoa palautetta? Yleensähan sitä palautetta tulee niinku niistä ääripäistä, että paljon sitä huonoa ja myös paljon sitä niinku tosi hyvää ja ne jotka ajattelee, että tää on niinku ok niin ei ne sano yhtään mitään, että se on vähän niinku sil-lain vaikea tietää, että milloin on tehnyt tarpeeksi hyvää työtä. (Haastateltava 3.)*

*Mitään tavoitteita tai semmosia ei ole ollut eikä mitään, että miten mitataan onnistu-mista, että se oli, jos onnistuu vetää, niin sitten on kaikki hyvin. Ei ainakaan kukaan kau-heasti oo valittanut, niin mä oletan, että suunnillee oikealla raiteella ollaan. (Haastatel-tava 7.)*

Monissa vastauksissa haastattelujen aikana tuli esille se, että erityisesti työsuhteen alkuvaiheessa opettajat olisivat tarvinneet enemmän aikaa opintojaksojen suunnitteluun ja opetusmateriaalien valmisteluun. Kokemusten mukaan aikaisempia materiaaleja opintojaksoista oli ollut haastava saada, koska niitä ei enää ollut tai kyseisen opintojakson aikaisempi opettaja ei enää työskennellyt Centria-ammattikorkeakoulussa. Opettajat toivoivat, että materiaalien jakamisesta tulisi yleinen käytäntö Centrialla, jotta uudella opettajalla olisi jotain materiaalia, kun lähtee suunnittelemaan opintojaksoja. Jokainen opettaja tietysti haluaa muokata materiaalit omannäköiseksi, mutta lähtökohdat suunnittelulle olisi huomattavasti helpommat, kun aihealueesta olisi jotain materiaalia saatavilla. Yksi opettaja koki tilanteen kiusalliseksi, kun oli pyytänyt talosta lähteneeltä opettajalta hänen opetusmateriaalejaan.

*Mä en saanut perehdytyksessä materiaalia, mutta sitten mä sain ongittua toki siis talosta poistuneilta opettajilta kurssimateriaalin. Niin se aiheuttaa hivenen kiusallisen tilanteen, koska heillä on tavallaan oikeudet materiaaleihin ja sitten se on niinku hankala monta kertaa niitä pyytää, mutta kyllä mä sain tosiaan niitä materiaaleja. (Haastateltava 15.)*

Toinen opettajista oli saanut aikaisemmat materiaalit käyttöönsä, mutta koki siitä huolimatta suunnittelujan liian lyhyeksi.

*Mulla oli kyllä materiaalien suhteen niin, että sain kollegoilta kyllä sitten kaiken materiaalin, että totta kai se pitää ottaa sitten itselle haltuun ja muokata oman näköiseksi, että se oli niinku helpompi. Tuo niinku minkälaisia resursseja siihen työtehtävien tekemiseen siinä alussa, niin mä ehkä itse kaipaisin semmoista, että siinä kun tulee uutena opettajana, niin annettaisiin enempi aikaa siihen valmisteluun. Vaikka saikin sen materiaalin niin kyllä se on, kun viisi kurssia alkaa suunnilleen samaan aikaan ja kaikki pitäisi olla valmiina siinä, niin ei sitä nyt ihan parissa viikossa niitä rakenneta. (Haastateltava 6.)*

Opintojaksoja oli opettajien kertoman mukaan haastavaa lähteä suunnittelemaan, kun aikaa niiden suunnitteluun saattoi olla vain pari viikkoa. Lisäksi tarkempaa tietoa kurssin sisällöstä kaivattiin lisää, koska joidenkin kurssien osalta käytettävissä olevat lähtötiedot sisälsivät vain ja ainoastaan kurssin nimen ja lyhyen kuvauksen opintojaksosta.

*Työkaluja tai resursseja uusien työtehtävien tekemisen tueksi, niin no ei niitä kyllä ollut tosiaan, kun ei ollut näitä vanhoja materiaaleja Pepissäkään. Kurssikuvauksia ei ollut, saattoi olla niinku viisi sanaa vaan niinku yleisesti kurssin osa-alueista ja noista pitäisi sitten tietää, että mitä opettaa niin vähän silleen kokeilemalla ja testaamalla sitten selvinyt. Resursseista vielä se aika oli ehkä suurin asia mikä puuttui ja puuttuu edelleen, että tosiaan kuusi kurssia ja noin viikko aikaa valmistella nää kaikki kuusi siinä. Oon sitä mieltä, että uudelle opettajalle pitäisi olla vähintään kaksinkertainen resurssi, kun valmistelisi näitä materiaaleja, jotta ne ehtisi tehdä ja tulisi laadukasta jälkeä. (Haastateltava 7.)*

Keskusteltaessa omaan työtehtävään liittyvistä tavoitteista ja odotuksista nousi keskustelun aikana esille muutaman opettajan osalta se, että heidän mielestään Centria-ammattikorkeakoulussa opettajalle annetaan tietynlainen pedagoginen vapaus toteuttaa omaa työtään haluamallaan tavalla. Opettajiin luotetaan ja heille ei kerrota millä tavoin kunkin tulee omaa opettajuuttaan toteuttaa. Opetussuunnitelma ja muut annetut raamit on huomioitava, mutta muuten opettajilla annetaan mahdollisuus luoda omannäköiset toimintatavat osaksi opetustyötä.

Vaikka luottamus ja pedagoginen vapaus koettiin positiiviseksi asiaksi, opettajat olisivat kaivanneet ammattikorkeakoulun tason ja vaatimusten ymmärtämiseen enemmän perehdytystä ja tukea. Kaikki haastatteluun osallistuneet lehtorit ovat käyneet joko yliopiston tai ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon. Joillakin opettajilla on kokemusta peruskoulusta, ammatti-, ammattikorkeakoulusta ja yliopistossa opettamisesta. Joillakin opettajista ei kuitenkaan ole kokemusta opetustyöstä välttämättä ollenkaan. Opetuksen tasosta keskusteltiin ryhmähaastatteluissa, koska opettajille ei ole täysin selvää minäkälaiset vaatimukset ammattikorkeakoulun opetukselle ja tietyille opintojaksoille on asetettu. Muuttamat opettajista kertoivat, että sopivaa tasoa on pitänyt kokeilla vähän kantapään kautta.

*Ehkä niinku itsellä on semmoinen iso kysymys ollut tässä matkan varrella se, että mikä on se ammattikorkeakoulun opetuksen taso, että niin mille tasolle se niinku se opetuksen taso viedään? Se on niinku korkeakoulutaso, mutta sitä joutuu vähän tässä pohtimaan ihan joutunut pohtimaan matkan varrella. (Haastateltava 9.)*

*Tuota voisi ehkä opettajan perehdytyksessä miettiä, että ei meillä kaikilla ole ammattikorkeakoulutaustaa niin siinä tovi menee hahmottaa se, että mikä se on se vaatimus. Mitä voi vaatia opiskelijalta? Mitä voi velvoittaa opiskelijalta? (Haastateltava 14.)*

*Mä koin vähän haasteeksi myös sen, että tuota mikä on niinku tavallaan se oikea taso sitten millä pitää mennä. Enempi olisi niinku kaivannut tietoa sitten tämmöisestä arviointeihin liittyvistä asioista, että onko niinku tiimin sisällä yhteisiä linjauksia tai muuten, että meillä ainakin tuntuu, että oli kaikilla niin kiire syksyn aikana selvittää niistä omista opetuksista. Niin meillä ei ole ollut niinku semmoista yhteistä tuokiota tavallaan sitten, että olisi voitu katsoa, että onko jotain tiettyjä periaatteita, että se tulee sitten ensimmäisen kerran vastaan, kun tulee se kurssin arviointi mikä pitää sitten kattoo ja tehdä. (Haastateltava 13.)*

*Mulla ehkä tämä ihan niinku ammattikorkeakouluaste oli pitkään sellainen kysymysmerkki. Itse olen käynyt yliopiston ja niinku mietin paljon näitä, mikä tää ammattikorkeakoulu nyt on, että jos vertaa lukiota tai toista astetta ja yliopistoa niin ei ne ole niinku ihan samalla tasolla tai mitä niinku täällä vaaditaan? Miten täällä opetetaan ja opiskelaan ja näin, niin ehkä siihen olisin halunnut enemmän tietoa, että miten tämä nyt toimii? (Haastateltava 3.)*



Lähes jokainen haastatteluun osallistuneista opettajista mainitsi kehityskeskustelukäytännöstä keskusteltaessa, että kyseinen asia tuli ilmi vasta myöhemmin ja siinä vaiheessa usein, kun sähköpostiin ki-lahti kutsu tai ilmoitus kehityskeskustelun ajankohdasta. Perehdytysvaiheessa ei haastateltavien mukaan ollut puhetta kehityskeskusteluista tai miten niiden osalta tullaan toimimaan jatkossa.

### 6.2.5 Perehdytyksen arviointi ja kehitysehdotukset

Centria-ammattikorkeakoulun tarkistuslistamaisessa perehdytys suunnitelmassa on oma kohta esihenkilön ja uuden tulokkaan perehdytyksen jälkeiselle arviointikeskustelulle. Suunnitelman mukaan arviointikeskustelu pitäisi sopia noin kahden kuukauden päähän työsuhteen alkamisesta. Muutamilla opettajista oli käytetty perehdytyksen tukena perehdytys suunnitelmaa. Suurin osa opettajista kuitenkin kertoi, ettei perehdytyksessä ollut käytössä minkäänlaista suunnitelmaa. Ketään haastatteluun osallistuneista opettajista ei ollut käynyt esihenkilön kanssa perehdytysjakson jälkeistä arviointikeskustelua, joka on osana käytössä olevaa perehdytys suunnitelmaa. Koska suunnitelmaa ei ole käytetty juurikaan osana perehdytystä, arviointikeskustelun väliin jääminen voidaan selittää ainakin osittain sillä. Perehdytysjakson pituutta on vaikea arvioida ja monet haastateltavista mainitsivatkin tästä keskusteltaessa, että perehdyttäminen jatkuu joltain osin edelleen. Toisilla opettajista varsinainen perehdytysjakso oli saattanut kestää muutaman tunnin, kun toisilla se vastaavasti kesti muutamia viikkoja.

Haastatteluissa kävi ilmi, että suurin osa opettajista ei ollut saanut perusteellista perehdytystä työhönsä. Kokonaisuutena opettajien saadusta perehdytyksestä jäi sellainen kuva, että apua sai aina, kun sitä kysyi. Erilaisten asioiden selvittelyyn on vaadittu paljon omaa aktiivisuutta ja kiinnostusta. Centria-ammattikorkeakoulussa otetaan uudet opettajat iloisesti ja innokkaasti vastaan. Monet opettajista mainitsivatkin, että vastaanotto talon osalta on jäänyt positiivisesti mieleen, koska koko henkilökunta, mutta erityisesti kollegat ovat olleet niin ystävällisiä ja aina valmiita auttamaan. Merkittävänä asiana keskusteluissa nousi esille perehdyttämisen resurssit henkilöiden osalta ja niiden puuttuminen. Vaikka esihenkilöt ovat perehdytyksestä päävastuussa, ovat he opettajien mukaan niin kiireisiä omien työtehtäviensä kanssa. Kehityslistalle toivottiin, että perehdytykseen nimetään henkilö, jolla on aikaa ja resursseja uuden työntekijän perehdyttämiseksi. Lisäksi oman tiimiin toivottiin mentoria, jolle on järjestetty aikaa perehdyttämiseen.

Haastateltavat toivoivat perehdytykseen suunnitelmallisuutta ja sitä ohjaavaa perehdytysuunnitelmaa. Useaan otteeseen haastattelujen aikana nousi tarve visuaaliselle materiaalille. Centria-ammattikorkeakoululla on käytössä erilaisia materiaaleja perehdytyksen tueksi. Materiaaleja on olemassa valtavasti, joten halutun tiedon etsiminen on haastavaa. Käytössä oleva perehdytysuunnitelma sisältää paljon kohtia, joita uuden työntekijän tulisi käydä perehdytyksen aikana läpi. Suunnitelman nähneet opettajat kokivat stressaantuneensa, koska tietoa ja materiaalia on niin valtavasti. Huolenaiheena oli erityisesti se, että missä ajassa suunnitelman kaikkiin asioihin ehtii perehtyä. Haastatteluun osallistuneista opettajista kaikki eivät ole tietoisia, mistä perehdytysmateriaaleja löytää tai joillakin heistä ei myöskään ole pääsyä järjestelmiin, josta materiaalit löytyvät. Materiaalien mainittiin myös olleen ainakin jossain määrin myös vanhoja, joten niiden päivittäminen ja löydettävyyden kehittäminen koettiin erittäin tarpeelliseksi.

Haastatteluun osallistuneista opettajista osa oli työskennellyt Centria-ammattikorkeakoulussa ennen nykyisen työsuhteen alkamista. Joki (2021) mainitsee kirjassaan, että pitkiltä perhevapailta, muun työskentely- tai opiskelujakson jälkeen palaavalle henkilölle täytyy järjestää myös perehdytys. Jo yhden vuoden aikana työtehtävissä, -ympäristössä tai muissa työn liittyvissä asioissa, kuten tekniikassa on saattanut tapahtua monenlaisia muutoksia, joista taloon palaava ei ole tietoinen. Tässä tapauksessa perehdyttämisen laajuus on arvioitava aina tapauskohtaisesti ja mietittävä, onko perusteelliselle perehdyttämislle tarvetta. (Joki 2021.) Työntekijä, joka on työskennellyt samansisältöisissä työtehtävissä tai samalla alalla, on saanut jo käsityksen mitä tulevat työtehtävät pitävät sisällään, kun verrataan täysin toiselta alalta tulevaa työntekijään. Organisaatio, johon työntekijä tulee, on kuitenkin uusi sekä työskentelytavat, tavoitteet ja ihmiset ovat myös uusia, jolloin tarvitaan perehdyttämistä. (Österberg 2015, 117.) Taloon palanneiden opettajien vastauksista kävi ilmi, ettei perehdytystä juurikaan ole mietitty heidän kohdallaan ja sitä, miten eri asiat ovat voineet muuttua vuosien aikana. Kaikki taloon palanneista opettajista olivat lähes suoraan hypänneet opetustyöhön, kun työsuhde oli alkanut.

Taloon palanneet ja kokeneemmat opettajat perustelivat vastauksissaan perehdytyksen puutteellisuutta sillä, että heillä on pitkä kokemus opetustyöstä. Perehdytyksen lähtökohtien huomioimisesta keskusteltaessa kokeneet opettajat kokivat omat lähtökohtansa tulleet huomioituiksi, koska heillä oli pitkä työkokemus opetustyöstä tai he ovat olleet saman talon sisällä aikaisemmin. Muut opettajista kokivat lähtökohtien huomioimisen vaihtelevasti. Jotkut heistä mainitsivat omaavan pitkän kokemuksen työelämästä, joten siltä osin heidän asiaosaamisensa luotettiin. Yksi pitkään alalla työskennelleistä opettajista toivoi, että organisaatioon tulevan uuden työntekijän taustoista kerrottaisiin enemmän, jotta muille

työntekijöille muodostuisi myös käsitys siitä, mitä työntekijä on tehnyt ennen ja millaista kokemusta hänellä on esimerkiksi opetustyöstä.

Suurin osa haastateltavista ei kokenut saamaansa perehdytystä organisoiduksi ja riittävän kattavaksi, mutta sen sijaan kiitosta annettiin työyhteisölle ja kollegoille heidän antamastaan avusta ja tuesta. Toki löytyi haastateltavista muutama, jotka totesivat saaneensa työuransa parhaan perehdytyksen, vaikka sisältö ei ollutkaan heidänkään mielestään riittävän laaja. Opettajien vastauksista voi myös päätellä, että kaikki asiat on selvinnyt, kun itse vaan jaksaa olla aktiivinen ja selvittää asioita. Työsuhteen alkuvaiheeseen kaivattiin riittävästi aikaa erityisesti opintojaksojen suunnitteluun ja erilaisten järjestelmien käytön opetteluun. Kokemukset osoittivat, että perehdytystä on toteutettu liian vähäisillä resursseilla, jonka seurauksena perehdytystä ei ole pystytty toteuttamaan riittävän kattavasti. Haastattelujen tuloksissa minua yllätti, että varsinaiseen opetustehtävään perehdyttämistä ei juurikaan kaivattu.

## 7 PEREHDYTYSSUUNNITELMAN KEHITTÄMINEN

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tuotoksena syntyi perehdytyssuunnitelma (LIITE 5) Centria-ammattikorkeakoulun opetushenkilöstölle. Perehdytyssuunnitelma on laadittu aiheeseen liittyvää tietoperustaa, yrityksen perehdytystä koskevaa materiaalia ja opettajien haastatteluissa nousseita kehitysideoita hyödyntäen. Ennen haastatteluja toimeksiantajan perehdyttämisen nykytila analysoitiin. Teema-haastattelujen kautta tutkittiin opettajien kokemuksia ja kehitysideoita perehdyttämiseen liittyen. Perehdytyssuunnitelmaa on myös laadittu yhteistyössä toimeksiantajan eli Centria-ammattikorkeakoulun henkilöstöpäällikön kanssa. Suunnitelman tekoprosessin aikana toimeksiantajalta kysyttiin mielipiteitä suunnitelman rakenteesta ja sen sisällöstä.

Laatimani perehdytyssuunnitelman avulla pyritään varmistamaan, että perehdytys on järjestelmällistä ja organisoitua, mutta myös tasalaatuista. Lisäksi se helpottaa perehdytysprosessin etenemisen ja suunnitelmassa olevien eri osa-alueiden toteutumisen seuranta. Suunnitelmaa ei ole vielä testattu käytännössä, mutta sitä tullaan hyödyntämään Centria-ammattikorkeakoululla parhaillaan käynnissä olevan koko organisaatiota koskevan perehdytysprosessin uudelleenrakentamisessa.

Centria-ammattikorkeakoululla on ollut aikaisemmin käytössä tarkistuslistamainen perehdytyssuunnitelma, jonka rakennetta ja sisältöä hyödynnettiin osittain rakennettaessa tämän opinnäytetyön tuotoksena syntyneitä perehdytyssuunnitelmaa. Haastatteluissa kävi ilmi, että käytössä oleva perehdytyssuunnitelma on sekava ja sisältää valtavasti tietoa sekä erilaisia linkkejä. Tämän takia nyt kehitetyssä suunnitelmassa pyrittiin erityisesti selkeyteen ja tiivistämään perehdyttämässä käsiteltävät asiat, jotta pääsisältökohtia ei olisi suunnitelmassa liian monta. Eri aihealueisiin liittyviä linkkejä ei myöskään sisällytetty suunnitelman, ettei selkeys kärsi. Laatimani perehdytyssuunnitelman pääkohdat ja niiden alla olevat alaotsikot rakentuivat alla olevan kuvion 5 mukaisesti.



KUVIO 5. Kehitetyn perehdytys suunnitelman rakenne

Perehdytys suunnitelman ensimmäinen pääkohta on ensimmäinen työpäivä, johon sisältyy yleiset asiat. Uusi työntekijä otetaan ensimmäisenä päivänä vastaan ja päivän aikana pidetään alkukeskustelu, jossa työntekijä ja esihenkilö käyvät perehdytys suunnitelman läpi ja sopivat perehdytyksen toteutuksesta ja etenemisestä. Haastattelututkimuksessa ilmeni, ettei perehdytyksen alkuvaiheessa istuttu alas ja mietitty yhdessä, miten perehdytys toteutetaan. Alkukeskustelun tavoitteena on, että osapuolet ovat tietoisia perehdytysprosessin etenemisestä ja mitä asioita käydään milloinkin läpi. Keskustelun aikana käydään läpi perehdytyksen tavoitteet ja huomioidaan työntekijän tarpeet perehdytyksen osalta sekä täydennetään tarvittaessa perehdytys suunnitelmaa. Työntekijä saa ensimmäisenä päivänä perehdytyksen myös yrityksen toimintatapoihin, kuten työaikaan ja sen raportointiin, taukoihin sekä palkanmaksuun. Työvälineet on huolehdittu etukäteen valmiiksi niin, että ne odottavat työntekijää, kun ensimmäinen työpäivä koittaa. Työntekijä pääsee myös tutustumaan työtiloihin ja lähimpiin työkavereihin sekä nimettyyn mentoriin.

Toinen suunnitelman pääkohdista on yritys, johon sisältyvät yleiskuva yrityksestä, työsuhde ja siihen liittyvät asiat, tutustuttaminen, sisäinen viestintä ja tietojärjestelmät. Tässä pääkohdassa perehdytettävälle annetaan yleiskuva yrityksen tehtävistä, strategiasta ja arvoista. Tämän lisäksi

käydään läpi muun muassa oman ja yksikön työtehtävien tavoitteet sekä esitellään tulosalueet ja toimipisteet yleisesti. Työsuhteeseen ja siihen liittyviin asioihin kuuluu esimerkiksi lomat, poissaolot, työterveyshuolto, matkustussäännöt ja työsuojelutoiminta. Tutustuttamisosiossa perehdytettävä saa listan sisäisistä yhteistyökumppaneista ja tutustuu luottamushenkilöön sekä työsuojeluvaltuutettuun. Työntekijä perehdytetään myös sisäisen viestinnän kanaviin ja sosiaalisen mediaan. Tietojärjestelmien perehdytyksessä käydään läpi opettajan työn kannalta tärkeät järjestelmät.

Kolmas pääkohdista liittyy omaan työtehtävään. Työntekijän kanssa käydään läpi selkeästi työtehtävä ja siihen liittyvät odotukset, oikeudet sekä vastuut. Haastattelussa nousi esille, että yksityiskohtaisia tavoitteita omaan työtehtävään liittyen ei asetettu, ainoa tavoite oli opetustyö. Perehdytys suunnitelmassa tehtäväkuvausta ja tavoitteita on pyritty jaottelemaan siten, että omaan työtehtävään sisältyvien asioiden yksityiskohtainen läpikäynti helpottuu. Suunnitelmaan on lisätty kohta oman tulosvastuualueen asioille, kuten pedagogiselle lähestymistavalle ja opetuksen strategialle.

Neljäs pääkohdista on omaan toimipaikkaan liittyvät asiat, jonka alaotsikkoina ovat turvallisuus ja laatujärjestelmä. Uusi työntekijä perehdytetään turvalliseen työskentelyyn. Työntekijä saa organisaation turvallisuusperehdytyksen ja tietää pelastussuunnitelman esimerkiksi tulipalon sattuessa. Lisäksi työntekijän kanssa käydään läpi laatutyön periaatteet ja omaan tehtävään liittyvät jatkuvan parantamisen käytänteet. Viides pääkohta on muille mahdollisille läpikäytävillä asioille. Koska perehdytys suunnitelma pitäisi aina laatia perehdytettävän taustat ja tarpeet huomioiden, voi tähän kohtaan lisätä työtehtävän kannalta olennaisia asioita. Perehdytettävä itse voi myös toivoa asioita, joihin haluaa perehtyä tarkemmin.

Viimeinen pääkohta sisältää arviointikeskustelun. Haastattelututkimuksessa kävi ilmi, että suunnitelmaan kuuluvaa perehdytyksen jälkeistä arviointikeskustelua ei ollut pidetty kenenkään opettajan kanssa. Mahdollinen syy tähän on se, että perehdytys suunnitelma ei ole ollut käytössä kovinkaan monella opettajalla. Arviointikeskusteluun osallistuvat uusi työntekijä ja hänen esihenkilönsä. Siinä arvioidaan, miten perehdyttäminen on toteutunut ja sovitaan mahdolliset jatkotoimenpiteet. Keskustelu tarkoituksena on, että molemmat osapuolet saavat antaa palautetta ja tuoda näkemyksiään esille perehdytyksen osalta. Arviointikeskustelun aikana voidaan myös huomata asioita, joissa työntekijä tarvitsee vielä lisäperehdytystä. Keskustelun lopuksi sovitaan jatkotoimenpiteistä ja miten mahdollinen lisäperehdytys, jos sellainen nähdään tarpeelliseksi, tullaan toteuttamaan.

Suunnitelmaan on lisätty kohta perehdyttäjälle. Ensimmäisten työpäivien aikana esihenkilö huolehtii, että perehdytettävä saa tiedon henkilöistä, jotka osallistuvat hänen perehdytykseensä. Työntekijän vastuulle jää olla aktiivinen ja sopia eri perehdyttäjien kanssa ajankohdat perehdytysten toteutuksesta. Kun perehdytys on hoidettu, perehdyttäjä kuittaa perehdytyksen hoidetuksi omalla nimikirjoituksellaan ja päivämäärällä.

Perehdytysprosessin lopuksi esihenkilö ja perehdytettävä allekirjoittavat perehdytys suunnitelman. Tämän jälkeen valmis perehdytys suunnitelma jokaisen perehdytettävän osalta palautetaan ammattikorkeakoulun henkilöstöhallintoon ja arkistoidaan sille sovittuun paikkaan, jolloin se on helposti löydettävissä jos esihenkilö tai perehdytettävä haluavat vielä myöhemmin palata siihen.

## 8 YHTEENVETO, JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää Centria-ammattikorkeakoulun perehdyttämistä paremmin opetushenkilöstöä tukevaksi. Ensimmäisenä tavoitteena oli avata lukijalle tietoperustaa henkilöstöjohtamisesta ja perehdyttämisestä. Toisena tavoitteena oli kartoittaa Centria-ammattikorkeakoulun perehdyttämisen nykytilaa ja tarpeita, haastatteleamalla opetushenkilöstöä ja analysoimalla käytössä olevia perehdytysmateriaaleja. Kolmantena tavoitteena oli laatia perehdytysuunnitelma osaksi toimeksiantajan perehdyttämisprosessia.

Työn toiminnallisessa osuudessa luotiin perehdytysuunnitelma Centria-ammattikorkeakoulun opetushenkilöstölle. Toiminnallisen osuuden lisäksi työhön sisältyi myös tutkimuksellinen osio, jolloin työtä voidaan kuvailla tutkimukselliseksi kehittämistyöksi. Tutkimusaineisto koostuu Centrian perehdyttämisen materiaaleista, henkilöstöpäällikön kanssa käydyistä keskusteluista ja opetushenkilöstön ryhmähaastatteluiden aineistosta. Haastattelussa käytin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää, koska halusin saada selville opettajien syvempiä ajatuksia ja kokemuksia perehdyttämisestä. Aineistonkeruumenetelmänä käytin tutkimuksessa teemahaastattelua, koska se antaa enemmän vapautta keskusteluun ennalta suunniteltujen teemojen pohjalta. Lisäksi teemahaastattelu mahdollisti hyvin tarkentavien ja syventävien kysymysten esittämisen haastateltaville, koska siinä ei edetty täysin valmiiksi muotoiltujen kysymysten mukaan. Haastattelututkimukseen valittujen teemojen lisäksi haastateltavat nostivat esiin muitakin tärkeitä aiheita perehdyttämiseen liittyen.

Työelämälähtöisessä kehittämistyössä on tärkeää huomioida tieteen tekemisen ja yritysmaailman eettiset periaatteet. Kehittämistyössä tulee huolehtia, että se tehdään rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti. Tutkimuksen ja kehittämisen kohteena olevien ihmisten täytyy tietää, mitä tutkitaan tai kehitetään, mitkä ovat toiminnan kohde ja tavoitteet sekä mikä on tutkittavien rooli yrityksen toiminnan kehittämisessä. (Moilanen ym. 2015, 48.) Tutkimukseen osallistumisessa on itsemääräämisoikeus eli siihen osallistuminen on aina vapaaehtoista. Organisaatiolta, jossa osallistujat työskentelevät, täytyy saada kuitenkin suostumus, koska haastateltavat edustavat tutkimuksessa työntekijöinä kyseistä organisaatiota. (Vilka 2021.) Ennen opettajien haastatteluja tein tutkimuslupa-anomuksen Centria-ammattikorkeakoululle. Tutkimuksen kohderyhmää eli opettajia lähestyttiin sähköpostitse haastattelukutsulla ja osallistuminen haastatteluun oli täysin vapaaehtoista. Kaikille haastatteluun osallistuville opettajille annettiin ennen haastatteluja, tietoa tutkimuksen tavoitteista ja siitä, kuinka tutkimus tullaan toteutta-



maan. Haastateltaville kerrottiin myös ryhmähaastattelujen nauhoittamisesta ja siitä, että tutkimustuloksia tullaan käsittelemään luottamuksellisesti. Saadut tutkimustulokset raportoitiin huolellisesti ja ne käytiin useampaan kertaan läpi.

Tutkimus toteutettiin laadullisena teemahaastatteluna. Tutkimusmenetelmien luotettavuutta arvioidaan yleensä validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Validiteetin avulla pyritään arvioimaan, onko tutkimuksessa tutkittu sitä, mitä on ollut tarkoitus. Reliabiliteetti puolestaan tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta. Laadullisen tutkimuksen osalta kyseisiä käsitteitä on kritisoitu, koska ne ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen piirissä ja vastaavat pääasiassa kyseisen tutkimuksen tarpeita. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 6.) Eriksson & Kovalainen (2008, 294) esittävät vaihtoehtoisia käsitteitä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin: uskottavuus, vahvistettavuus, siirrettävyys ja riippuvuus. Tässä opinnäytetyössä käytin luotettavuuden arvioinnissa näitä edellä mainittuja neljää käsitettä.

Uskottavuus tarkoittaa, että tutkijalla on selkeä käsitys tutkittavasta ilmiöstä, aineistoa on riittävästi tutkimustulosten esittämiseksi sekä sitä, että joku toinen tutkija voi tutkimustulosten avulla saavuttaa samat lopputulokset (Eriksson & Kovalainen 2008, 294). Tässä työssä uskottavuutta vahvistaa se, että esittelin ensimmäiseksi teoreettisen viitekehyksen monipuolisesti erilaisiin lähteisiin perustuen. Sen jälkeen kuvasin avoimesti tutkimuksen toteutusta, aineiston keruuta ja analysointivaihetta ja lopuksi tallensin ja litteroin haastattelut huolellisesti. Kaikki haastattelututkimuksen tulokset ovat luottamuksellisia. Koko tutkimuksen raportoinnin ajan keskityin saatuun haastatteluaineistoon ja tein tulkinnat tähän aineistoon perustuen. Tulosten raportoinnissa käytin suoria lainauksia, jotka kertovat haastateltavien vastaukset juuri niin kuin ne ovat sanottu, mutta samalla huolehtien, että niistä ei voi tunnistaa yksittäisen henkilön antamia vastauksia.

Vahvistettavuudessa saadut tulkinnat ja havainnot on yhdistettävissä aineistoon niin, että muutkin voivat ne ymmärtää (Eriksson & Kovalainen 2008, 294). Tässä työssä saadut tulokset ja tekemäni johtopäätökset perustuvat haastatteluaineistoon, perehdytysmateriaaleihin sekä toimeksiantajan kanssa käymiini keskusteluihin. Laadullisessa tutkimuksessa vahvistettavuuden arviointi on vaikeaa, koska toinen tutkija käyttäessään samaan aineistoa ei välttämättä päädy tekemään samoja tulkintoja. Mielestäni erilaiset tulkinnat tulisi hyväksyä ilman, että ne heikentävät tutkimuksen luotettavuutta.

Siirrettävyys tarkoittaa tulosten siirrettävyyttä toiseen tutkimuskontekstiin (Eriksson & Kovalainen 2008, 294). Työssäni kuvasin yksityiskohtaisesti tutkimusprosessin etenemistä, haastateltavien valintaperusteita sekä tutkimustulosten analysointia ja saatuja tuloksia. Mielestäni tässä työssä saadut tulokset on mahdollista siirtää ainakin jossain määrin toiseen kontekstiin, koska käytettävissä on paljon kuvailevaa tietoa haastateltavista ja haastattelun toteutuksesta.

Riippuvuus tarkastelee puolestaan tutkimuksen loogisuutta, jäljitettävyyttä ja dokumentoituutta (Eriksson & Kovalainen 2008, 294). Riippuvuutta arvioitaessa huomioidaan, onko tutkimus toteutettu tieteellisen tutkimuksen toteuttamista yleisesti ohjaavien periaatteiden mukaisesti (Tuomi & Sarajarvi, 2018, luku 6). Yllä mainittujen asioiden perusteella voin todeta, että tässä tutkimuksessa on noudatettu tieteellisen tutkimuksen periaatteita läpi koko tutkimuksen.

Tässä opinnäytetyöprosessissa on noudatettu eettisiä ja hyvän tieteellisen käytännön periaatteita. Kehittämistyö on toteutettu korkean moraalien mukaisesti eli rehellisesti, huolellisesti ja yksityiskohtaisesti. Näihin asioihin on keskitytty tutkimustyössä, niin tulosten tallentamisessa ja esittämisessä kuin myös tutkimuksen ja sen tulosten arvioinnissa. (Moilanen ym. 2015, 48; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023.) Kehittämistyössä on tärkeää huomioida jo sitä valittaessa, että kenen ehdoilla se valitaan ja miksi siihen yleensäkin ryhdytään. Kaikissa tämän kaltaisissa töissä on myös huomioitava työn yhteiskunnallinen merkittävyys. (Moilanen ym. 2015, 49.) Kehittämistehtävä on valittu toimeksiantajan toimesta, koska perehdyttämistä halutaan kehittää hyödyntämällä tämän opinnäytetyön tuloksia. Opinnäytetyölläni on yhteiskunnallinen merkitys, koska sen tavoitteena oli kehittää perehdytystä opetushenkilöstöä paremmin tukevaksi. Hyvä opetushenkilöstön perehdyttäminen parantaa työnantajamielikuvaa ja sitoutumista yritykseen, mikä näkyy opetuksen korkeana tasona sekä valmistuneiden opiskelijoiden hyvänä valmiutena siirtyä työelämään.

Kehittämistyön eettisyyden huomioimiseen kuuluu, että toisen tekstiä lainattaessa tulee lähde merkitä aina selkeästi (Moilanen ym. 2015, 49). Työssäni on käytetty paljon erilaisia lähteitä ja muiden tutkijoiden tekemiä tutkimuksia, joihin on viitattu koko opinnäytetyön ajan asianmukaisesti. Kerätyn tiedon luottamuksellisuuden varmistaminen on erittäin tärkeää sen lisäksi, että tutkittaville kerrotaan tiedon keräämisen tarkoituksesta ja sen säilyttämisestä (Moilanen ym. 2015, 49). Koko opinnäytetyöprosessin ajan on huolehdittu siitä, että saadut tiedot ja aineistot on säilytetty tieteellisen tiedon tavoin. Opettajien taustatietoja ja saatua haastatteluaineistoa on säilytetty salassa ja ne hävitetään, kun opinnäytetyö

on valmis. Haastattelututkimukseen osallistuneet opettajat ovat olleet tietoisia, mihin saatua haastattelulaineistoa käytetään ja mikä heidän osallisuutensa on ammattikorkeakoulun perehdyttämisen kehittämisessä.

Perehdyttäminen on tärkeä osa yrityksen henkilöstöjohtamista ja sen tavoitteena on luoda uudelle työntekijälle mahdollisimman hyvät edellytykset työn tekemiseen ja työyhteisössä toimimiseen. Sen lisäksi perehdytyksellä pyritään tukemaan työntekijää omaksumaan organisaation toimintatavat ja kulttuurin. Hyvin onnistuessaan sen tiedetään vaikuttavan työssä saavutettaviin tuloksiin sekä nopeuttavan ja parantavan sopeutumista työyhteisöön. Opetushenkilöstön perehdyttämisessä tämä tarkoittaa opettajakoulutuksessa opitun teorian, käytännön kokemuksen ja oppilaitoksen toimintamallien yhdistämistä.

Mitä on hyvä perehdyttäminen? Se on järjestelmällistä, organisoitua ja sen toteuttamiseen on varattu riittävästi aikaa ja resursseja. Sen olisi hyvä perustua aina kirjallisesti laadittuun suunnitelmaan, jolla seurataan perehdytyksen etenemistä ja jonka sisällössä on huomioitu myös uuden työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet ja lähtökohdat sekä varsinaisen työtehtävän perehdytys. Perehdyttämisestä vastuu kuuluu aina esihenkilölle, mutta hänen avukseen tarvitaan eri osa-alueiden asiantuntijoita, jotka vastaavat omalta osaltaan perehdyttämissuunnitelmaan kirjatusta osa-alueista. Perehdyttämisessä käytettävien materiaalien tulee olla selkeitä ja ajan tasalla olevia. Hyvin hoidetun perehdytyksen päätteksi esihenkilö ja perehdytettävä käyvät arviointikeskustelun, jossa esihenkilö ja perehdytettävä arvioivat yhdessä, miten perehdyttämiselle asetetut tavoitteet toteutuivat, miten perehdytysuunnitelman osalta onnistuttiin ja tarvittaessa sopivat vielä jatkotoimenpiteistä.

Edellä kuvattuun teoreettiseen viitekehykseen peilaten esittelen seuraavassa Centria-ammattikorkeakoulun opetushenkilöstön perehdyttämisen nykytilaa, joka perustuu Centriassa käytössä oleviin perehdyttämismateriaaleihin, opetushenkilöstölle toteutetun haastattelututkimuksen tuloksiin sekä Centrian henkilöstöpäällikön kanssa käytyihin keskusteluihin.

Opettajat kokivat työhöntulovaiheessa saadun vastaanoton pääosin hyvänä. Sen sijaan itse perehdytysprosessia ei koettu riittävän selkeäksi, systemaattiseksi ja organisoiduksi, eikä siihen ei ollut käytettävissä riittävästi resursseja. Perehdyttäminen koettiin yleisesti liian suppeana, mikä näkyy esimerkiksi siinä, että osa opetushenkilöstöstä ei saanut lainkaan yleisperehdytystä ja tiedonhankinta jäi pääasiassa heidän omalle vastuulleen. Suurimmalle osalle henkilöistä ei laadittu minkäänlaista perehdytysuunni-

telmaa. Perehdytyksen tueksi laadittua muistilistaa käytettiin vain muutaman opetushenkilön perehdytyksessä, mutta sen toteutumista ei seurattu aktiivisesti. Perehdytyksen päättyessä ei järjestetty myöskään loppuarviointikeskustelua.

Perehdyttämisen tueksi oli käytettävissä paljon erilaista materiaalia, joista osa oli vanhentuneita ja kaipaivat päivitystä. Lisäksi kaikki eivät tiedäneet mistä perehdytysmateriaalit löytyvät, osalta puuttui myös riittävät käyttöoikeudet materiaalien säilytyspaikkoina käytettäviin järjestelmiin. Työsuhteeseen liittyvistä asioista, työajansuunnittelusta sekä kokonaistyöajasta oli saatu pääasiassa hyvin tietoa. Suurin osa oli opiskellut tietojärjestelmät ja oppimisalustat itsenäisesti ja ongelmien ilmaantuessa kysyneet apua kollegoilta, joille annettiin kovasti kiitosta auttavaisuudesta.

Omaan työtehtävään liittyen ei asetettu muita tavoitteita kuin opetustehtävä. Yhden henkilön kanssa tavoitteista ja odotuksista oli keskusteltu, mikä oli auttanut henkilöä ymmärtämään oma työnsä merkityksen kokonaisuuteen ja mitä häneltä odotetaan. Lisäksi työsuhteen alkuvaiheeseen kaivattiin enemmän aikaa käytettäväksi opintojaksojen suunnitteluun, opetusmateriaalien valmisteluun sekä erilaisten tietojärjestelmien ja alustojen käytön opetteluun. Myös opintojaksojen vaatimuksista ja sisällöstä kaivattiin yksityiskohtaisempaa tietoa, koska joissakin tapauksissa käytettävissä olevat lähtötiedot sisälsivät vain ja ainoastaan kurssin nimen ja lyhyen kuvauksen opintojaksosta. Koska uusille opettajille ei ollut täysin ammattikorkeakoulu opetukselle asetetuista vaatimuksista, sopivaa tasoa on jouduttu hakemaan yritysten ja erehdysten kautta.

Työ onnistui, koska kaikki tähän työhön asetetut tavoitteet toteutuivat. Sain laadittua tietoperustan hyödyntäen monipuolisesti erilaisia lähteitä, jotka olivat myös luotettavia. Perehdyttämisen nykytilaa selvitin opetushenkilöstön haastatteluilla sekä analysoimalla käytössä olevia perehdytysmateriaaleja. Mielestäni haastattelut antoivat hyvän kuvan suurimpien koulutusalojen opetushenkilöstön kokemuksista, mutta jäin kuitenkin kaipaamaan enemmän kokemuksia ja näkemyksiä myös muilta koulutusaloilta. Tutkimukseen osallistui myös muiden pienempien koulutusalojen opettajia, mutta ei kuitenkaan kaikilta koulutusaloilta. Tästä syystä haastattelut eivät täysin anna kokonaiskuvaa Centrian eri alojen opetushenkilöstön perehdytyskokemuksista. Tekniikan ja liiketalouden koulutusalat ovat henkilöstömäärältään suurimmat Centriassa, joten on ymmärrettävää, että haastateltavia oli eniten juuri näiltä kahdelta koulutusosalta. Tämä parantaa työn luotettavuutta, koska haastatteluun osallistuneiden opettajien määrä on suhteessa koulutusalojen kokoon. Opinnäytetyön tuotoksena onnistuin luomaan perehdytysuunnitelman, jossa on huomioitu haastatteluissa esiin nousseita kehitysideoita ja epäkohtia. Lisäksi haastateltavat opettajat toivat esille, että opinnäytetyöni aihe on tärkeä, mielenkiintoinen ja

ajankohtainen, mikä näkyi innostuksena osallistua haastatteluihin sekä siinä, että kaikissa haastatteluisa käytiin runsaita keskusteluja. Centria-ammattikorkeakoululla on parhaillaan käynnissä perehdytyksen uudelleen rakentaminen, joten toimeksiantajan mukaan tämä työ valmistui juuri sopivaan aikaan. Tämän työn lopputuloksena saatua perehdytysuunnitelmaa tullaan hyödyntämään osana Centrian perehdytysprosessin kehittämistä.

Opinnäytetyöprosessi oli kokonaisuudessaan erittäin mielenkiintoinen ja opettavainen. Motivaatio pysyi yllä koko prosessin ajan, koska aihealue kiinnosti minua erityisen paljon. Työn toteuttaminen on avannut käsitystäni perehdyttämisen merkityksestä, hyödyistä, mutta myös haasteista. Lisäksi olen oppinut paljon uutta perehdyttämisestä ja erityisen palkitsevaa on ollut aikaansaada konkreettisia tuloksia toimeksiantajalle, joita tullaan hyödyntämään Centrian perehdytysprosessia kehittäessä. Uskon, että toimeksiantajan lisäksi myös minä tulen hyödyntämään tässä opinnäytetyössä saamistani opeista ja pääsen hyödyntämään niitä, kun työskentelen tulevaisuudessa henkilöstöjohtamisen johtotehtävissä.

Opinnäytetyöstä tuli laaja johtuen tutkimuksellisen osion eli opettajien haastattelujen aiheuttamasta suuresta työmäärästä. Tämän osuuden huolellinen toteuttaminen vaadittiin kuitenkin, että perehdytysuunnitelman laatiminen tässä työssä oli mahdollista. Alkuperäinen aikataulu ei toteutunut johtuen työn laajuudesta, mutta siihen vaikutti myös omalta osaltaan opinnäytetyöprosessin aikana kokopäivätyössä työskentelyni. Kaikesta huolimatta sain aikaan opinnäytetyöstä selkeän kokonaisuuden ja olen henkilökohtaisesti tyytyväinen lopputulokseen.

Perehdyttäminen aihealueena avaa mahdollisuuksia monenlaisille jatkotutkimuksille. Tässä työssä halettiin tutkia opetushenkilöstön kokemuksia perehdyttämisestä, joten olisi mielenkiintoista toteuttaa tutkimus, jossa syvennyttään tarkemmin perehdyttäjien saamiin perehdytyskokemuksiin. Haastattelu- tutkimukseen nyt osallistui päätoimiset lehtorit ja yliopettajat, mutta näkisin hyödylliseksi selvittää tulevaisuudessa myös ammattikorkeakoulun tuntiopettajien perehdyttämiskokemuksia. Yhtenä mahdollisena jatkotutkimusaiheena voisi olla myös koko organisaation perehdyttämisen toimivuuden tutkiminen. Tällainen laajempi kvantitatiivinen kyselytutkimus selvittäisi kaikkien organisaatioon tulleiden tulokkaiden kokemuksia perehdyttämisestä.

## LÄHTEET

- Aalto, P. & Kurttila, M. 2021. *Pomon parhaat ratkaisut. 2.*, uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari. Saatavissa: [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.centria.fi/ammattikirjasto/teos/pomon-parhaat-ratkaisut-2021#kohta:Pomon\(\(20\)parhaat\(\(20\)ratkaisut](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.centria.fi/ammattikirjasto/teos/pomon-parhaat-ratkaisut-2021#kohta:Pomon((20)parhaat((20)ratkaisut). Viitattu: 24.10.2022.
- Aho, J., Heikkinen, H L.T. & Korhonen, H. 2015. *Ope ei saa oppia. Opettajankoulutuksen jatkumon kehittäminen*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto koulutuksen tutkimuslaitos. Saatavissa: [https://www.oamk.fi/c5/files/6115/5429/2234/OPE\\_EI\\_SAA\\_OPPIA\\_Opettajankoulutuksen\\_jatkumon\\_kehittäminen\\_Hannu\\_L.\\_T.\\_Heikkinen\\_Jari\\_Aho\\_ja\\_Hanna\\_Korhonen.pdf](https://www.oamk.fi/c5/files/6115/5429/2234/OPE_EI_SAA_OPPIA_Opettajankoulutuksen_jatkumon_kehittäminen_Hannu_L._T._Heikkinen_Jari_Aho_ja_Hanna_Korhonen.pdf). Viitattu 12.11.2022.
- Airaksinen, T. & Vilkka, H. 2003. *Toiminnallinen opinnäytetyö*. Helsinki: Tammi.
- Armstrong, M. 2011. *How to manage people*. London: Kogan Page.
- Centria-ammattikorkeakoulu. www-sivut. Saatavissa: <https://net.centria.fi/>. Viitattu 10.9.2022.
- Centria-ammattikorkeakoulu. 2021. *M-files*. Viitattu: 22.11.2022.
- Deloitte. 2020. Human Capital Trends 2021. *Koronapandemian vaikutus työelämään ja työn muutokseen*. Saatavissa: <https://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/human-capital/articles/hc-trends-2021.html>. Viitattu 26.10.2022.
- Dessler, G. 2015. *Human Resource Management*. Global Edition.
- Eklund, A. 2018. *Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys*. Helsinki: Impact.
- Eklund, A. 2020. *Hyvä perehdytysuunnitelma on organisaation näköinen ja muokattavissa – lataa mallipohja*. Johtaminen ja Esimiestyö. Brik. Saatavissa: <https://brik.fi/brik-lehti/hyva-perehdytysuunnitelma-on-organisaation-nakoinen/>. Viitattu 29.8.2022.
- Eklund, A., Jääskeläinen, H., Lindholm, T. & Salminen, J. 2021. *Hybridijohtaminen*. Helsinki: Grano Oy.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2018. *Qualitative Methods in Business Research*. London: Sage.
- Heikkinen, H. L. T. 2012. *Osaaminen jakoon: vertaisryhmämentorointi opetuslalla*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Helsilä, M. 2009. *Henkilöstöasioita esimiehille*. Helsinki: Otava.
- Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus. Saatavissa: <https://centria.finna.fi/Record/colibri.72644>. Viitattu 12.10.2022.
- Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. *Läsnä etänä: seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä*. Helsinki: Alma Talent Oy.

- Hokka, J., Kurtti, E. & Olsson, P. 2022. *Zoom-ryhmähaastattelun toimijuuksia rakentamassa: uusmaterialistisia tulkintoja verkkovälitteisestä vuorovaikutuksesta*. *Elore* 29(1), 114–136. Saatavissa: <https://journal.fi/elore/article/view/112294>. Viitattu 10.2.2023.
- Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A. & Sanberg, J. 2007. *Viisaat valinnat*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Honkaniemi, S. & Kaappola, M. 2013. *Perehdytys – totta vai tarua? Vastavalmistuneiden opettajien ja heidän rehtoreidensa kokemuksia perehdytyksestä*. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopisto. Opettajankoulutuslaitos. Pro Gradu -tutkielma. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/42667/URN%3aNBNN%3afi%3ajyu-201312162806.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 10.10.2022.
- Hyppänen, R. 2013. *Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä*. Helsinki: Edita. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513762582>. Viitattu 1.2.2023.
- Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. 2017. *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.
- Ilves, V., Mielityinen, S., Mäki, K., Nieminen V.-S. & Vanhanen-Nuutinen, L. 2021. *Digiä ja keitaita – korkeakouluopettajat pandemian paineessa*. Saatavissa: <https://julkaisut.haaga-helia.fi/digia-ja-keitaita-korkeakouluopettajat-pandemian-paineessa/>. Viitattu 26.10.2022.
- Joki, M. 2021. *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. 7., uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Juuti, P. & Puusa, A. 2020. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus.
- Kananen, J. 2012. *Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kaunonen, M., Miettinen, M., Peltokoski, J. & Tarkka, M.-T. 2009. *Laadukas perehdyttäminen. Osa II hoitotyön perehdytyksen prosessi ja sen arvioiminen*. *Hallinnon tutkimus* 2. 76–83. Saatavissa: <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/101485>. Viitattu 31.8.2022.
- Kattelus, R. & Jokinen, T. 2017. *Uraopas: työelämän lyhyt oppimäärä*. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Karjalainen, M. 2021. *Työn rajojen hämärtyminen koronapandemian aikana: etättyö ja sukupuoli*. Teoksessa M. Karjalainen (toim.) *Työelämän tutkimus*. DOAJ Directory of Open Access Journals. Helsingin Yliopisto, 546–569.
- Kettunen, T. 2007. *Uuteen kouluun. Opettajan ja rehtorin työkirja*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P.-C. 2003. *Tulokkaasta tuloksetekijäksi*. Helsinki: Talentum.
- Kuitunen, K. 2017. *Henkilöstön perehdyttämisen uudet haasteet – maahanmuuttajat työyhteisössä*. ELY-keskus. Osuma –hanke. Saatavissa: [https://www.hamk.fi/wp-content/uploads/2018/08/Osuma\\_Perehdytt%C3%A4misopas.pdf](https://www.hamk.fi/wp-content/uploads/2018/08/Osuma_Perehdytt%C3%A4misopas.pdf). Viitattu 24.8.2022.

- Kukkola, E. 2013. *Joukkoja johdetaan edestä. Näkökulmia hyvään johtamiseen*. Helsinki: Kauppakamari.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. *Perehdyttämisen pelikentällä*. Helsinki: Palmenia.
- Laaksonen, H. & Ollila, S. 2022. *Henkilöstöjohtamisen moninaisuus: ajateltua, koettua, tutkittua*. Helsinki: Oppian.
- Moilanen, T., Ojasalo, K. & Ritalahti, J. 2015. *Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. 3.–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro. Saatavissa: <https://centria.finna.fi/Record/colibri.70639>. Viitattu 13.2.2023.
- Mäki-Korvela, J. 2022. *Centria-ammattikorkeakoulun perehdyttämisen nykytila*. Yksityinen sähköposti. 21.11.2022. Viestin saaja Juulia Väättäinen.
- Nuutinen, U. & Parkkonen, V. 2020. *Opettajan ammatillinen osaaminen ja osaamisen kehittäminen alati muuttuvassa toimintaympäristössä*. Ammatillinen osaaminen ja opetus. HAMK Unlimited Scientific. Saatavissa: <https://unlimited.hamk.fi/ammattillinen-osaaminen-ja-opetus/opettajan-ammattillisen-osaamisen-kehittaminen/#.Y9bPqXZBzHp>. Viitattu: 12.11.2022.
- Opetusalan Ammattijärjestö OAJ. 2020. *Opettajana korkea-asteella*. Saatavissa: <https://www.oaj.fi/arjessa/mita-opettajan-tyo-on/opettajana-korkea-asteella/>. Viitattu 2.10.2022.
- Opetusalan Ammattijärjestö OAJ. 2020. *Perehdytys*. Saatavissa: <https://www.oaj.fi/tyoelamaopas/turvallinen-tyoymparisto/perehdytys/>. Viitattu 26.9.2022.
- Pitkäranta, A. 2014. *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä*. Työkirja Ammattikorkeakouluun. Jokioinen: e-Oppe Oy. Saatavissa: <https://centria.finna.fi/Record/colibri.78940>. Viitattu 12.10.2022.
- Ristikangas, M.-R. & Ristikangas, V. 2013. *Valmentava johtajuus*. 3., uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro. Saatavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/EAC-BCXCTDG#/kohta:3/piste:b223>. Viitattu 1.11.2022.
- Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 2., uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118>. Viitattu: 4.10.2022.
- Suomen Opettajaksi Opiskelevien Liitto SOOL. *Suosituksia uuden opettajan perehdytykselle*. Saatavissa: <https://www.sool.fi/vaikuttaminen/perehdytys/>. Viitattu 26.9.2022.
- Sympa. 2022. *The Future of Work: Re-inventing The World of Work*. Saatavissa: [https://hr.sympa.com/hubfs/CONTENT%20Future%20of%20work%20report/SYMPA\\_Future-Of-Work.pdf?utm\\_campaign=2022-and-beyond-trend-report&utm\\_medium=email&hsmi=164491417&hsenc=p2ANqtz-n5XtA1AtiR-TOqeEE7j6seD3--1HZ3WU-mulha\\_pOBWEG8V6L0wGejs2joFuu1ydMinD-JNTN\\_YS6WvHhif6JfhejeAZ\\_0qcZVvF1jLDKM7dgwYA1A&utm\\_content=164491417&utm\\_source=hs\\_automation](https://hr.sympa.com/hubfs/CONTENT%20Future%20of%20work%20report/SYMPA_Future-Of-Work.pdf?utm_campaign=2022-and-beyond-trend-report&utm_medium=email&hsmi=164491417&hsenc=p2ANqtz-n5XtA1AtiR-TOqeEE7j6seD3--1HZ3WU-mulha_pOBWEG8V6L0wGejs2joFuu1ydMinD-JNTN_YS6WvHhif6JfhejeAZ_0qcZVvF1jLDKM7dgwYA1A&utm_content=164491417&utm_source=hs_automation). Viitattu 26.10.2022.
- Tampereen korkeakouluyhteisö TUNI. 2020. *Eteneminen opettajan uralla*. Saatavissa: <https://www.tuni.fi/tlc/kehity/urapolku/>. Viitattu 2.10.2022.



Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. *Hyvä tieteellinen käytäntö*. Saatavissa: <https://tenk.fi/fi/tiede-vilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>. Viitattu 7.5.2023.

Työterveyslaitos. 2016. *AikaJärjestys asiantuntijatyössä*. Helsinki: Juvenes Print. Saatavissa: [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131617/AikaJarjestys\\_asiantuntijaty%c3%b6ss%c3%a4.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131617/AikaJarjestys_asiantuntijaty%c3%b6ss%c3%a4.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Viitattu 19.10.2022.

Työturvallisuuskeskus. 2013. *Perehdyttäminen ja työnopastus – ennakoivaa työsuojelua*. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK.

Työsopimuslaki. 26.1.2001/55. Saatavissa: <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L3>. Viitattu 3.9.2022.

Työturvallisuuslaki. 23.8.2002/738. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>. Viitattu 4.9.2022.

Valli, R. 2018. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelvalle tutkijalle*. 5., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Valpola, A. & Åman, I. 2008. *Ammattitaito kuntoon. Uusia keinoja työnopastukseen*. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. *Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yritystoiminnan perusta*.

Viitala, R. 2013. *Henkilöstöjohtaminen*. 4., uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2014. *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2021. *Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Helsinki: Edita.

Vilka, H. 2021. *Tutki ja kehitä*. Jyväskylä: PS-kustannus. Saatavissa: <https://www.el-library.com/reader/9789523701731>. Viitattu 19.4.2023.

Vilkman, U. 2016. *Etäjohtaminen: tulosta joustavalla työllä*. Helsinki: Talentum Pro. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/DAEBIXCTEB#kohta:Et\(\(e4\)johtaminen/piste:t1](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/DAEBIXCTEB#kohta:Et((e4)johtaminen/piste:t1). Viitattu 29.10.2022.

Yhteistoimintalaki. 1333/2021. Saatavissa: <https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20211333>. Viitattu 4.9.2022.

Österberg, M. 2015. *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. 5., uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.

Hei,

Olen Juulia Väätäinen viimeisen vuoden liiketalouden opiskelija Centria-ammattikorkeakoulussa. Teen opinnäytetyötä yhteistyössä Centrian henkilöstöprosessin kanssa ja tavoitteena on tutkia korkeakoulun opetushenkilöstön perehdyttämisen nykytilaa ja löytää mahdollisia kehitysideoita.

Tässä tutkimuksessa keskeisessä roolissa ovat elokuun 2020 jälkeen Centriassa opetustyön aloittaneet henkilöt, joten juuri siksi haluan kutsua sinut mukaan keskustelemaan perehdyttämiskokemuksistasi.

Tutkimus toteutetaan ryhmähaastatteluina kasvotusten Centrian tiloissa tai Teams -tapaamisen välityksellä. Kunkin haastattelun ryhmäkoko on noin 5–7 haastateltavaa ja haastattelun kesto 1–1,5 tuntia. Haastattelu tullaan nauhoittamaan, jotta voimme keskittyä haastattelussa olennaiseen eli keskusteluun. Nauhoitus taasen helpottaa minua myöhemmässä vaiheessa tutkimustulosten kokoamisessa ja analysoinnissa. Haastattelut käsitellään luottamuksellisesti ja tulokset raportoidaan niin, että vastaajia ei voi tunnistaa. Tutkimuksen tekemiseen on saatu tutkimuslupa 29.11.2022 Jennie Elfvingiltä.

Tarkoituksena on toteuttaa haastattelut joulukuun 2022–tammikuun 2023 aikana.

Palautteesi on tärkeää, joten toivon, että haluat osallistua tähän tutkimukseen ja antaa oman panoksesi perehdyttämisen prosessin kehittämiseksi. **Vahvistathan osallistumisesi minulle 9.12.2022 mennessä vastaamalla tähän sähköpostiviestiin.** Lähetän sinulle tämän jälkeen lisätietoa haastattelun toteuttamisesta ja mahdollisesta ajankohdasta.

Ystävällisin terveisin,

Juulia Väätäinen  
Centria-ammattikorkeakoulu, NLIS19K  
juulia.vaatainen@centria.fi

## Haastattelurunko Centria-ammattikorkeakoulun opetushenkilöstölle

### 1. Kokemukset perehdytysprosessista

- Kuvaile vapaasti ensimmäistä työpäivää Centriassa
  - Millainen vastaanotto oli? Kuka oli vastaanottamassa?
  - Kävittekö esihenkilön kanssa yhdessä läpi perehdytys suunnitelman ja sovitteko sen toteutumisen seurannasta?
  - Nimettiinkö jokin henkilö/ joitakin henkilöitä perehdyttämiseen?
  - Kerrottiinko oppilaitoksen toimintatavoista (työajat, työajan raportointi / leimaus, palkanmaksu, ruoka- ja kahvitauot, poissaoloista sopiminen jne.)
  - Esiteltiinkö organisaatiota ja tiimin/osaston henkilöstöä?
  - Oliko mahdollista tavata lähimpiä työkavereita?
  - Annettiinko opastusta työtiloista ja -välineistä?
  - Olivatko työvälineet (työpiste, tietokone, puhelin jne.) valmiina odottamassa?
  - Esiteltiinkö ruokailu- ja taukotilat, kokoustilat, saniteettitilat, kopiointi ja tulostus, toimistotarvikkeet, ilmoitustaulut, hätäuloskäynnit, pysäköinti, roskat ja kierrätys jne.?
  
- Yleiskuva oppilaitoksesta
  - Miten yleisesittely oppilaitoksesta (strategia, arvot, tietoturva) hoidettiin? Jonkun henkilön toimesta vai itseopiskeluna esim. verkko-opiskelu?
  
- Työsuhde ja siihen liittyvät asiat
  - Kerrottiinko perehdytyksen aikana riittävästi työsuhteeseen liittyvistä asioista?
    - työaika (kokonaistyöaika 1600 h/vuosi) ja työajan suunnittelu (TAS)
    - ilta- ja viikonloppuisät
    - poissaolot, lomat
    - palkanmaksu, palkkahallinnon yhteystiedot
    - työterveyshuolto
    - työsuojelu
    - matkustussäännöt jne.

- Perehdyttäminen tietojärjestelmien käyttöön
  - Annettiinko riittävä perehdytys työtehtävissä vaadittavien tietojärjestelmien ja oppimisalustojen (PEPPI, ItsLearning yms.) käyttöön?
  
- Omaan työnkuvaan liittyvät tehtävät, odotukset ja arviointi
  - Kerrottiinko, työtehtävään liittyvät odotukset ja miten onnistumisia tullaan mittaamaan?
  - Käytiinkö läpi kehityskeskustelukäytäntö (tavoiteasetanta ja tehtäväkenttä)?
  - Käytiinkö läpi osaston/yksikön tavoitteet ja vuosisuunnitelma?
  - Sovitteko esihenkilön kanssa, miten asioista työpaikalla kommunikoidaan esim. sähköpostilla, pikaviestillä, kasvotusten vai puhelimitse?
  - Miten varsinainen perehdytys omaan työtehtävääsi hoidettiin? Annettiinko työkaluja tai resursseja uusien työtehtävien tekemisen tueksi?
  
- Arviointikeskustelu
  - Käytiinkö esihenkilön kanssa perehdyttämisyksikön lopussa arviointikeskustelu, jossa arvioitiin, miten perehdyttäminen on onnistunut ja sovittiin mahdollisista jatkotoimenpiteistä?

## 2. Yleiset asiat perehdyttämisestä

- Huomioitiinko perehdyttämisessä omat lähtökohdat (koulutus, aikaisempi työkokemus ja kokemus ammattikorkeakouluopetuksesta)? Jos huomioitiin, miten?
- Kuinka pitkä perehdytysjakso oli? Sisälsikö yleisen ja opetustehtävään liittyvän perehdyttämisen?
- Minkälaisia materiaaleja käytettiin perehdytyksen tukena (videot, ohjeet, word- ja excel-tiedostot jne.)? Olivatko helposti saatavilla ja ajan tasalla?
- Palaute saadusta perehdytyksestä (toteutus, kesto, perehdyttäjien sitoutuminen, perehdytyksen tukena käytetyt materiaalit jne.)?
  - Arvosana (asteikko 4–10)?
  - Mikä oli hyvää?
  - Mitä kehitettävää?

**Opettajien taustatiedot (kysytään etukäteen sähköpostilla)**

1. Millainen koulutustausta sinulla on?
2. Milloin olet valmistunut?
3. Onko sinulla ammatillisen opettajan pätevyys?
4. Minkälainen työhistoriasi on?
5. Onko sinulla aikaisempaa työkokemusta opettajan tehtävistä korkeakoulussa (ammattikorkeakoulu tai yliopisto)?
6. Milloin olet tullut opetustehtäviin Centriaan?



PEREHDYTYSSUUNNITELMA

## PEREHDYTYSSUUNNITELMA

2023

1

Alla oleva perehdyttämissuunnitelma toimii muistilistana, kun uutta henkilöä perehdytetään Centria-ammattikorkeakouluun. Lomake täytetään, allekirjoitetaan ja palautetaan HR:lle perehdytysprosessin päätteeksi. HR tallentaa allekirjoitetun lomakkeen sovittuun paikkaan.

<b>Työntekijä:</b>		<b>Työsuhteen alkamispäivä:</b>	
<b>Yksikkö:</b>		<b>Tehtävä:</b>	
<b>Esihenkilö:</b>		<b>Työnopastaja/mentori:</b>	

AIHE	SISÄLTÖ	PÄIVÄMÄÄRÄ (TEHTY)	PEREHDYTTÄJÄ	KUITTAUS
<b>1. ENSIMMÄISENÄ TYÖPÄIVÄNÄ</b>				
Yleiset asiat	<ul style="list-style-type: none"> <li>vastaanotto</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>alkukeskustelu ja perehdytysuunnitelman läpikäynti sekä perehdytystehtävien läpikäynti</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>toimintatavat yrityksessä, työajat, työajan raportointi / leimaus, palkanmaksu, ruoka- ja kahvitaot, poissaoloista sopiminen jne.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>tutustuttaminen lähimpiin työkavereihin ja mentoriin</li> <li>organisaation, tiimin ja osaston henkilöstön esittely</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>työvälineet (tietokone, puhelin, avaimet, kulku- ja kopiointiluvat, tunnukset), henkilökortti, sähköposti- ja Teams-ryhmät</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>verokortin ja tilinumeron toimittaminen palkkahallintoon (jos ei ole tehty aikaisemmin)</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>työ- ja taukotilat, luokat, laboratoriot, ravintola, kirjasto, kokoustilat, saniteettitilat, kopiointi ja tulostus, toimistotarvikkeet, ilmoitustaulut, hätäuloskäynnit, pysäköinti, roskat ja kierrätys</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>muuta:</li> </ul>			
<b>2. YRITYS</b>				
Yleiskuva yrityksestä	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centrian yleisesittely, ammattikorkeakoulun tehtävät, strategia ja arvot</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tulosalueiden ja toimipisteiden yleisesittely</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yksikön/koulutusalan ja oman työtehtävän tavoitteet</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>oman yksikön henkilökunta (organisaatiokaavio)</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tietoturva</li> </ul>			
Työsuhde ja siihen liittyvät asiat	<ul style="list-style-type: none"> <li>työaika, ylityöt, tauot ja työajanseuranta/työaikasunnitelma</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>lomat, poissaolot, vapaajaksot ja koulutukset</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>palkanmaksu, lisät,</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>henkilöstöedut</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>opinto- ja vuorotteluvapaat</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>työehtosopimus</li> </ul>			

## PEREHDYTYSSUUNNITELMA

2023

2

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vaitioloovelvollisuus, salassapito- ja oikeudensiirtosopimus</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Immateriaalioikeudet</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>työterveyshuolto ja työhöntulotarkastus</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>varhaisen välittämisen ja puheeksi ottamisen malli</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Epäasiallisen kohtelun ehkäiseminen työpaikalla</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>työsuojelutoiminta ja -organisaatio</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>matkustussäännöt</li> </ul>			
<b>Tutustuttaminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yhteyshenkilöistä perehdytystä varten – sisäiset yhteistyökumppanit</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>yksikön luottamushenkilö</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>työsuojeluvaltuutettu ja luottamushenkilö</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toisiin kampuksiin</li> </ul>			
<b>Sisäinen viestintä ja markkinointi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>intranetin ja Centraalin sisältö</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centrianews, Instagram, Facebook, Twitter ja LinkedIn</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ilmoitustaulut ja sähköposti</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>työtilat ja kalenterivaraukset (esim. outlook, peppi)</li> </ul>			
<b>Tietojärjestelmät</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>sähköposti (kalenterivaraukset, ym.)</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ESS7, itsearviointi ja lomat, poissaolot, koulutukset</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>M-Files</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trip Expense matkalaskut</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Value Frame projektinhallinta</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O365</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Peppi, ItsLearning ja Zoom opetustyössä pääosin</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Approval ostolaskut</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Whistleblower</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>IT-tuki</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Muut?</li> </ul>			
<b>3. OMA TYÖTEHTÄVÄ</b>				
<b>Tehtäväkuvaus ja tavoitteet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>työtehtävä ja suoritusodotukset</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>työntekijän tehtäviin liittyvät oikeudet ja vastuut</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>kehityskeskustelu (tavoiteasetanta ja tehtäväkenttä)</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>tiimin tavoitteet ja vuosisuunnitelma</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>oman tulosvastuualueen asiat (pedagoginen lähestymistapa ja opetuksen strategia)</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>koulutusmahdollisuudet ja -tarpeet</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>kokouskäytännöt</li> </ul>			



## PEREHDYTYSSUUNNITELMA

2023

3

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• budjetointi</li> <li>• tukifunktiot (talous, HR, IT ym.)</li> </ul>			
<b>4. OMAAN TOIMIPAikkaAN LIITTYVÄT ASIAT</b>				
<b>Turvallisuus</b>	• turvallisuus omassa työssä			
	• organisaation yleinen turvallisuusperehdytys			
	• sähköturvallisuus			
	• osaston EA- henkilö			
	• pelastussuunnitelma – mm. toiminta palon sattuessa / poistumistiet			
<b>Laatujärjestelmä</b>	• työpaikan tupakointimääräykset			
	• laatutyön periaatteet			
	• omaan tehtävään liittyvät jatkuvan parantamisen käytänteet			
<b>MUUT MAHDOLLISET LÄPIKÄYTTÄVÄT ASIAT</b>				
<b>ARVIOINTIKESKUSTELU</b>				
<b>Arviointi-keskustelu</b>	• esihenkilön ja perehdytettävän välinen keskustelu, jossa arvioidaan, miten perehdyttäminen on onnistunut sekä todetaan mahdolliset jatkotoimenpiteet			
<p>Olen saanut yllä mainitun opastuksen ja informaation sekä olemme käyneet arviointikeskustelun. Tällä perusteella olemme sopineet alla mainitut jatkotoimenpiteet.</p> <p>_____ / ____20____</p> <p>Paikka</p>				
Esihenkilön allekirjoitus		Perehdytettävän allekirjoitus		
_____		_____		
<b>SOVITUT JATKOTOIMENPITEET / HUOMIOT</b>				