



Lehtoreiden perehdytyskäytänteiden kehittäminen hiljaista tietoa hyödyntäen

Laura Lignell

2023 Laurea





Laurea-ammattikorkeakoulu

Lehtoreiden perehdytyskäytänteiden kehittäminen hiljaista tietoa hyödyntäen

Laura Lignell
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kesäkuu, 2023

Laura Lignell

Lehtoreiden perehdytyskäytänteiden kehittäminen hiljaista tietoa hyödyntäen

Vuosi 2023 Sivumäärä 49

Tämä opinnäytetyö oli tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka tavoite oli kartoittaa lehtoreiden perehdytyksen nykytilannetta ja tuottaa Laurea-ammattikorkeakoululle kehitysideoita, joilla voisi kehittää lehtoreiden perehdytyskäytänteitä ja mentorointia.

Tietoperusta käsitteli perehdytystä ja hiljaista tietoa. Opinnäytetyössä tutkimusmenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastateltavana oli Laurea-ammattikorkeakoulun yksitoista uutta lehtoria, jotka olivat aloittaneet lehtorin työn vuosina 2020-2023. Haastatellut lehtorit edustivat kaikkia Laurean opetusaloja, lukuun ottamatta fysioterapian alaa.

Tutkimuksen tulokset auttoivat ymmärtämään korkeakoulun perehdytyksen nykytilaa ja toivat esiin esimerkiksi sen, että lehtorit ovat oppineet opetuskäytänteitä yhteisopettajuuden kautta, mentoroinnin tueksi on koettu tarvetta mentoroinnin suunnitelmalle ja hiljaisen tiedon siirtyminen on vaikeaa etätyöskentelyssä. Saatuja tuloksia voidaan hyödyntää korkeakoulun lehtoreiden perehdytyskäytänteiden kehittämisessä. Kehitysehdotuksina ehdotettiin esimerkiksi esihenkilön ja uuden lehtorin välitappikeskusteluja perehdytyksen aikana, mentorointimallin ohjeistuksen luomista sekä toimenpiteitä etätyössä tiedon jakamiseen.

Asiasanat: perehdytys, perehdytyskäytänteet, mentorointimalli, hiljainen tieto

Laura Lignell

Developing lecturer's induction practices using tacit knowledge

Year	2023	Pages	49
------	------	-------	----

This thesis was a research development work, the goal of which was to map the current situation of lecturers' induction and to produce development ideas for Laurea University of Applied Sciences, which could be used to develop lecturers' induction practices and mentoring.

The knowledgebase covered the themes of induction and tacit knowledge. The research method used in the thesis was a semi-structured theme interview. The interviewees were Laurea's eleven new lecturers who started teaching between the years 2020-2023. The interviewed lecturers represented most fields of study in Laurea, excluding physiotherapy.

The results of the research helped to understand the current state of induction at the university and revealed, e.g., that the lecturers have learned teaching practices through co-teaching; there has been a perceived need for a mentoring plan to support mentoring; and the transfer of tacit knowledge is difficult when working remotely. The results can be used in the development of the induction practices for the university's lecturers. For example, the following development suggestions were made in accordance with the results: intermediate stage discussions between the supervisor and the new lecturer during induction, creation of guidelines for the mentoring model, and measures for sharing information in remote work.

Keywords: induction, induction practices, mentoring model, tacit knowledge

Sisällys

1	Johdanto.....	8
2	Toimeksiantajan esittely	9
3	Työhön perehdytys	10
3.1	Perehdytyksen vaiheet	11
3.2	Mentorin rooli perehdytyksessä	13
3.3	Työyhteisön rooli perehdytyksessä	15
4	Hiljainen tieto	15
4.1	Hiljainen tieto ja osaaminen	16
4.2	Käyttö työelämässä	18
4.3	Menetelmiä hiljaisen tiedon jakamiseen	19
5	Kehittämistyön toteutus.....	20
5.1	Perehdytyksen nykytila Laureassa	21
5.2	Haastattelututkimuksen suunnittelu ja toteutus	22
5.3	Haastatteluaineistojen analysointi	23
6	Tulokset	24
6.1	Perehdytys	26
6.2	Mentorointi.....	29
6.3	Hiljainen tieto	31
7	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	33
8	Toimeksiantajan palaute	36
9	Pohdinta	36
9.1	Arviointi	37
9.2	Lisätutkimusta tulevaisuudessa	38
	Lähteet.....	39
	Kuviot	43
	Liitteet	44

1 Johdanto

An investment in knowledge pays the best interest. - Benjamin Franklin

Työura alkaa aina työtehtäviin perehtymisellä. Voitaisiinkin ajatella, että perehdytys on työn aloittamisen tärkein vaihe. Täten olisi tärkeää, että perehdytysprosessi toimii hyvin, että prosessia kehitetään ja perehdytysmateriaalit pidetään ajan tasalla. Perehdytys on avainasemassa työntekijän työssä viihtymiseen ja motivaatioon (Sihti 2023).

Perehdyttämisen prosessien kehittäminen on jokaiselle organisaatiolle hyödyksi, mutta mistä tietovaltaisen organisaation, kuten korkeakoulun, pitäisi aloittaa perehdytysprosessin kehittäminen? Voisiko hiljainen tieto tuoda lisähyötyä prosessien kehittämiselle? Entä minkälaista hyötyä uusi lehtori voi saada mentorinsa jakamasta hiljaisesta tiedosta? Tässä opinnäytetyössä pyritään vastaamaan edellä esitettyihin kysymyksiin. Kuten Benjamin Franklin aikanaan sanoi, tietoon sijoittaminen maksaa parhaan koron, vaikka hän ei välttämättä puhunutkaan juuri hiljaisesta tiedosta.

Opinnäytetyön alustava idea lähti halusta tuoda hiljaista tietoa näkyvämmäksi lehtorin työssä ja sen sitominen perehdyttämiseen vaikutti luonteelta. Hiljainen tieto on kiinnostava aihe erityisesti perehdyttämisen kannalta, sillä perehdyttämisen kehittäminen on aina ajankohtainen aihe. Ajat muuttuvat, tiedon määrä kasvaa ja tieto itsessään muuttuu ja kehittyy, joten myös perehdytysprosessin pitää kehittyä ajan ja työelämän mukaan. Opinnäytetyön toimeksiantajaoppilaitoksessa Laurea-ammattikorkeakoulussa perehdyttämisenä on käytetty vuodesta 2007 alkaen mentorointimallia (Nykänen & Rieppo 2022). Toimeksiantajan kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta opinnäytetyön aiheeksi muotoutui perehdytykseen liittyvä hiljainen tieto uusien työntekijöiden, tässä tapauksessa lehtoreiden, näkökulmasta.

Tämä opinnäytetyö oli tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka tavoitteena oli kartoittaa lehtoreiden kokemuksia perehdytysprosessista ja mentoroinnista perehdytyksen tukena. Tulosten perusteella tuotettiin kehitysideoita, joita voisi käyttää lehtoreiden perehdytyskäytänteiden, ja mahdollisesti mentorointiaineistojen, kehittämisessä. Tutkimusmenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelututkimus, jossa haastateltiin Laurea-ammattikorkeakoulun uusia lehtoreita heidän kokemuksistaan perehdytyksen ja mentoroinnin onnistumisesta, hiljaisen tiedon saannista, käytöstä ja jakamisesta perehdytyksessä sekä mahdollisista kehitysideoista perehdytykseen ja mentorointiin. Laurea-ammattikorkeakoulu myönsi tutkimusluvan henkilöstönsä kohdistuvalle haastattelututkimukselle maaliskuussa 2023.

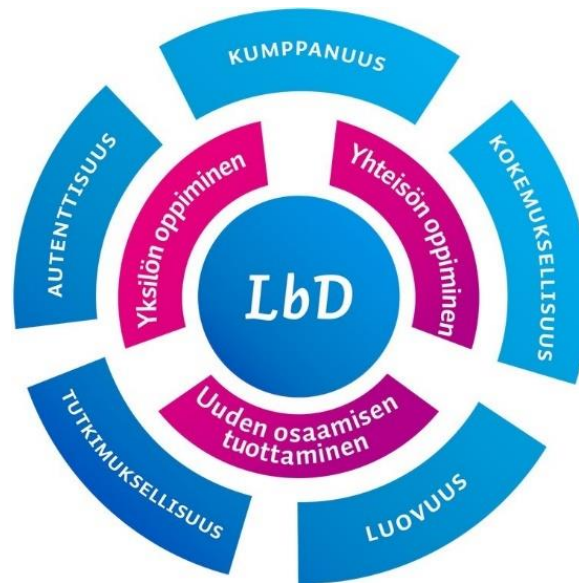
Opinnäytetyöraportti alkaa johdannolla, jonka jälkeen luvussa 2 esitellään opinnäytetyön työelämäkumppani ja toimeksiantaja, Laurea-ammattikorkeakoulu. Laurean esittelyn jälkeen siirrytään tietoperustalukuihin: luku 3 käsittelee perehdytystä ja luku 4 hiljaista tietoa. Luku 5 käsittelee kehittämistyön toteutusta. Perehdytyksen nykytilasta ja tutkimusta varten kerätystä aineistosta on kerrottu luvussa 5.1. Tutkimuksen suunnittelusta ja toteutuksesta kerrotaan luvussa 5.2, tutkimuksessa kerättyjen aineistojen analysoinnista luvussa 5.3 ja viimein tutkimuksen tuloksia tulkitaan luvussa 6. Johtopäätökset on esitelty kehitysehdotusten kanssa luvussa 7. Kahdeksas luku käsittelee pohdintaa sekä arviointia, toimeksiantajan palautetta sekä tulevaisuuden lisätutkimusehdotuksia. Työn lopussa liitteinä ovat tutkimukseen osallistuneille lehtoreille lähetetty haastattelukutsu, tutkimuslupahakemus ja tietosuojaseloste sekä haastattelussa käytetty kysymysrunko.

2 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyön toimeksiantajana tässä työssä toimii Laurea-ammattikorkeakoulu (jäljempänä lyhennetty ”Laurea”). Oppilaitos aloitti alun perin toimintansa vuonna 1991 Vantaan ammattikorkeakouluna. Nimenvaihdoksen jälkeen vuonna 1998 oppilaitosta kutsuttiin Espoon-Vantaan ammattikorkeakouluksi. Lopulta tutun uusimman nimensä, Laurea-ammattikorkeakoulu, oppilaitos sai vuonna 2001. (Laurea-ammattikorkeakoulu 2023b.)

Laurean kampukset sijaitsevat Hyvinkäällä, Espoossa Leppävaarassa ja Otaniemessä, Lohjalla, Porvoossa ja Vantaalla Tikkurilassa. Laureassa tutkintoja voi suorittaa suomeksi tai englanniksi. Opiskelijoita oppilaitoksessa kaikilla kampuksilla yhteensä on noin 7800, englanninkielisissä koulutuksissa noin 550 ja henkilöstöä Laurea työllistää noin 660. Laurea oli Suomen vetovoimaisin ammattikorkeakoulu vuoden 2019 kevään yhteishaussa. (Laurea-ammattikorkeakoulu 2023a; 2023b.)

Vuonna 2002 Laureassa hyväksyttiin pedagoginen strategia, jota ei aikaisemmin Suomen ammattikorkeakouluissa ollut käytetty. Pedagogisen mallin nimi on Learning by Developing (LbD) eli kehittämällä oppimisen malli. Se on ollut Laureassa pedagogiikan ja toiminnan kulmakivi jo yli 20 vuotta. (Rauhala 2020.) LbD-mallissa opetuksessa käytetään aina aitoa työelämän kehittämistyötä, Laurean tutkimusta tai kehittämis- ja innovaatiohankkeeseen liittyvää kehittämistehtävää. LbD-mallissa opetuksessa ohjausta toteutetaan systemaattisesti ja opiskelijoille annetaan säännöllisesti kehittävää, opiskelijan ammatillista kasvua tukevaa palautetta. (Laurea-ammattikorkeakoulu 2023c).



Kuvio 1: Kehittämispohjaisen oppimisen (LbD) malli

Laureassa voi opiskella alemman tai ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon tai suorittaa kursseina avoimia amk-opintoja. Aempia amk-tutkintoja, joita Laurea tarjoaa, ovat esimerkiksi fysioterapian, kauneudenhoidon- ja kosmetiikan, kyberturvallisuuden, liiketalouden, ravintola- ja tapahtumaliiketoiminnan, sairaanhoitajan, tietojenkäsittelyn sekä turvallisuuden ja riskinhallinnan koulutukset. Laurean ylempien amk-tutkintojen tarjontaa kuuluu muun muassa hoitotyön kliinisen asiantuntijuuden, oikeudellisen erityisosaamisen ja oikeusmuotoilun, palvelu- ja liiketoimintamuotoilun, strategisen johtamisen, tulevaisuuden innovatiivisten digitaalipalveluiden sekä turvallisuusjohtamisen koulutukset. (Laurea-ammattikorkeakoulu 2023a.)

Opinnäytetyön työelämäedustajia olivat Anna Nykänen, joka toimii Laureassa asiantuntijana, sekä Laurean Human Resource Development eli HRD-päällikkö Eriika Rieppo. Opinnäytetyötä ohjasi Laurean lehtori Pipsa Kostamo.

3 Työhön perehdytys

Perehdyttäminen tarkoittaa prosessia, jossa uusi työntekijä opetetaan työhön. Työhön perehdytys on työnantajan laissa määrätty velvollisuus, jonka tarkoituksena on parantaa työturvallisuutta ja auttaa uutta työntekijää oppimaan työtehtävänsä (Työsuojelu 2022).

Yleensä perehdytykseen kuuluu perehdytysuunnitelma (Työsuojelu 2022; Työturvallisuuskeskus 2023). Suunnitelmassa voidaan esimerkiksi mainita perehdytyksen tavoitteet, perehdytyksen sisältö ja aihealueet, perehdytyksen toteuttajat sekä listata saatavilla olevat perehdytysmateriaalit. Suunnitelma voi auttaa perehdyttäjää toimimaan

muiden perehdyttäjien kanssa tasalaatuisesti ja taata jokaiselle työssä aloittavalle työntekijälle yhtäläisen ja tasa-arvoisen perehdytyskokemuksen. Suunnitelmaa seurattaessa kannattaa ottaa huomioon uuden työntekijän aikaisempi kokemus vastaavista tehtävistä. (Työturvallisuuskeskus 2023.)

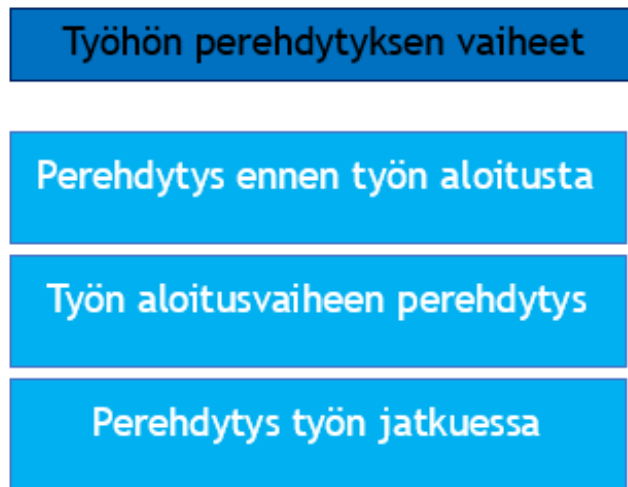
Uuden työntekijän on hyvä tietää, keneen hän voi ongelmatilanteissa olla yhteydessä ja mistä apua tarvittaessa saa. Yleensä yhteyshenkilö on esihenkilö tai organisaation henkilöstöhallinto. (Sjöholm 2022.) Usein myös työyhteisö ja kollegat ovat uudelle työntekijälle tärkeä kontakti. Joskus työntekijän oma esihenkilö ei vastaa perehdytyksestä, vaan esimerkiksi nimetty mentori tai muu perehdyttäjä huolehtii uuden työntekijän perehdytysprosessista. (Sjöholm 2022; Työterveyslaitos 2023b.)

Työntekijää voi rohkaista rakentavalla palautteella. Joskus palautteen saamista voidaan pelätä, koska ajatellaan, että se on aina negatiivista. Rohkaiseminen ja positiivisen palautteen anto on kuitenkin myös osa onnistunutta perehdytyskäytäntöä (Työterveyslaitos 2023b).

Perehdytystä voi ajatella jatkuvana prosessina, sillä yhteydenpitoa ja vastavuoroista keskustelua kannattaa jatkaa työsuhteen läpi. Perehdytyksen onnistumista kannattaa välillä tarkistuttaa esimerkiksi tekemällä kyselyjä tai haastattelemalla työntekijöitä, jolloin organisaatio voi saada arvokasta palautetta ja kehittää sen kautta perehdytystoimintaansa. (Työterveyslaitos 2023b.) Vaikka työntekijän virallinen perehdytysprosessi olisi käyty jo läpi, kannattaa silti muistaa säännölliset tai tarvittaessa järjestettävät tapaamiskerrat, esimerkiksi välitappi- tai palautekeskustelut, joissa työntekijä voi kysyä toimintamalleista, tavoitteista tai yleensä työsuhteeseen liittyvistä asioista (Kuusela 2023).

3.1 Perehdytyksen vaiheet

Perehdytykseen kuuluu yleensä kolme osaa: perehdytystoiminta ennen varsinaista työn aloitusta, perehdytys työn aloitusvaiheessa sekä vastavuoroinen yhteydenpito työn ohessa (Työterveyslaitos 2023b). Työterveyslaitos on laatinut Perehdyttäjän TOP 10 -muistilistan, joka antaa hyvän kehyksen perehdytykselle. Ennen työn alkua kannattaa tarvittaessa päivittää perehdytysmateriaalit, laatia perehdyttämisen tarkistuslistoja tai perehdytysuunnitelma, nimetä perehdyttäjät, ja jos mahdollista, käydä läpi uuden työntekijän kanssa työtiloja, -välineitä, organisaation toimintaa ja tavoitteita etukäteen. Viimeistään työn alkaessa uuden työntekijän kanssa keskustellaan organisaation toiminnasta ja tavoitteista. Aloittaessa käydään läpi myös työsuhde- ja työturvallisuusasiat. Tärkeää on myös käydä läpi työtehtävät ja työssä käytettävät välineet ja -järjestelmät sekä vastuuhenkilöt.



Kuvio 2: Työn perehdytyksen kolme vaihetta

Ennen varsinaista työn aloittamista organisaatiolla kannattaa olla selvillä perehdytyksen suunnitelmaan liittyvät asiat, kuten kuinka paljon aikaa perehdytykseen on käytettävissä, kuka osallistuu perehdyttämiseen ja ovatko perehdytysmateriaalit ajantasaisia. Työyhteisölle on myös hyvä tiedottaa uuden työntekijän liittymisestä. Myös työntekijän opastaminen voi alkaa jo ennen työssä aloittamista. Työntekijälle voidaan esitellä alustavasti työpaikka, kertoa organisaation toiminnasta ja tavoitteista, sekä siitä, mitä työtehtävät sisältävät ja keneltä työhön liittyvistä asioista saa lisätietoa. (Työterveyslaitos 2023b.)

Perehdytys työn aloitusvaiheessa sisältää usein organisaation toimintaan ja työsuhteasioihin perehdyttämisen sekä työturvallisuuden läpikäymisen. Uuden työntekijän on hyvä saada tietoonsa, kuka perehdytyksestä vastaa sekä tutustua työyhteisöön, organisaation toimintatapoihin ja tarvittaessa ammattitermistöön. Työn luonteesta riippumatta työturvallisuuden ohjeistus on erittäin tärkeää olla ajantasainen, jotta uusi työntekijä voidaan opastaa uuteen tehtäväänsä työturvallisuutta ja -ergonomiaa seuraten. Työn perehdytyksen alkuvaiheessa kannattaa siis käydä työsuhteasiat läpi työhyvinvointia ja työterveyshuoltoa unohtamatta. (Työterveyslaitos 2023b.) Perehdytyksessä uuden työntekijän kanssa kannattaa myös käydä läpi organisaation arvot. Arvot antavat organisaation toiminnalle suuntaa. Yksinkertaisimmillaan perehdytyksessä uuden työntekijän kanssa kannattaa käydä organisaation arvot läpi siksi, että niiden kautta työntekijä ymmärtää organisaation pyrkimykset ja kehitystoiveet. (Vuori 2009.)

Perehdytyksen jatkaminen työnteon ohessa sekä jatkuva yhteydenpito takaavat sen, että työtä tehdään ohjeiden mukaan. Palautteen antaminen ja työntekijän rohkaisu ovat tärkeä osa työntekijän kehittymistä. Perehdytyksessä kannattaa panostaa myös uuden työntekijän integrointia eli työyhteisöä osaksi tulemistä, sillä verkostoituminen ja työyhteisöön

kuuluvuuden tunne parantaa työntekijöiden sitoutuneisuutta organisaatioon. (Työterveyslaitos 2023a; 2023b.)

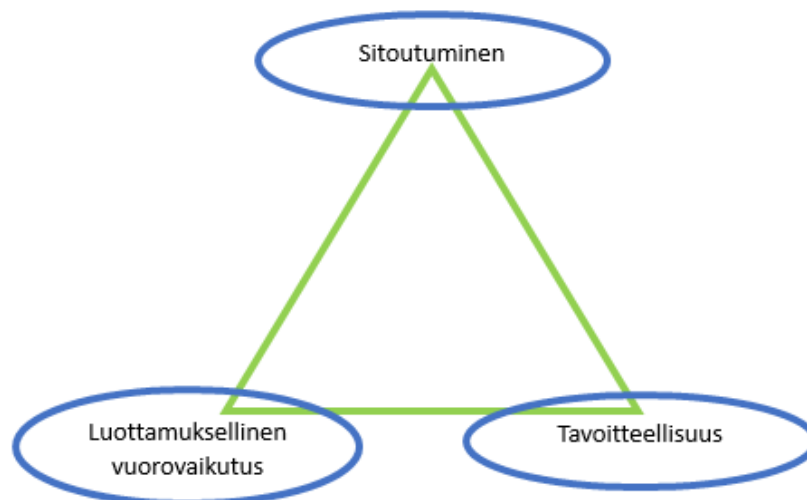
3.2 Mentorin rooli perehdytyksessä

A mentor is not someone who walks ahead of us to show us how they did it. A mentor walks alongside us to show us what we can do. - Simon Sinek

Hämeen ammattikorkeakoulun entinen lehtori Seppo Helakorpi (2004) kirjoittaa mentorin olevan kokenut työntekijä tai asiantuntija, joka on uuden työntekijän ohjaaja. Perinteisesti mentori siirtää arvokasta hiljaista tietoaan, taitojaan ja kokemuksiaan nuoremmalle henkilölle. Mentori voi myös esimerkiksi toimia uuden työntekijän tukena sekä auttaa uutta työntekijää saamaan pehmeä lasku uuteen työhön.

Mentoria kuvaillaan suojattiaan ohjaavaksi sparraajaksi. Mentoroinnin kohteena olevaa henkilöä kutsutaan usein aktoriksi, jolla on tiivis vuorovaikutussuhde mentoriinsa. Mentorointia toteutetaan yleensä toimintatavalla, joka rakentuu mentoroitavan - esimerkiksi uuden työntekijän - tarpeiden ympärille. Mentoroinnilla on yleensä selkeä tavoite ja siinä noudatetaan tiettyjä sääntöjä. Mentoroinnissa on kuitenkin hyvä muistaa, ettei se ole vain yksisuuntaista tiedonjakoa, vaan myös mentoroitava voi jakaa kokemuksiaan ja vuorovaikutuksessa kokenut mentori voi kehittää ja päivittää osaamistaan uuden tiedon valossa. (Helakorpi 2004, 11; Suomen Mentorit 2023).

Mentorointi on Kanniaisen, Nylundin ja Kupiaksen (2017) mukaan prosessi, jolla tähdätään aktorin kehittymiseen ja ammatilliseen kasvuun. Mentoroinnilla pyritään ennalta asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Mentoroinnin edellytyksiä ovat heidän mukaansa sitoutuminen, luottamuksellinen vuorovaikutus sekä tavoitteellisuus (kuvio 3).



Kuvio 3: Mentoroinnin edellytykset (mukaillen Kanniaisen, Nylund & Kupias 2017)

Yllä oleva kolmion mallinen kuvio kuvaa mentoroinnin kolmea tekijää, jotka Kanniainen, Nylund ja Kupias (2017) ovat esittäneet Mentoroinnin työkirjassaan. Sitoutumisella tarkoitetaan sekä aktorin että mentorin sitoutumista tapaamisiin ja mentoroinnin sääntöihin. Aktori sitoutuu lisäksi omaan oppimisprosessiinsa sekä sen aikana asetettavien tavoitteiden ja aiheiden valintaan. Luottamus on tärkeä tekijä mentorointisuhteessa, sillä luottamuksen tunne syntyy ajan ja vuorovaikutuksen kautta. Lähtökohtaisesti mentorointiin osallistuvat osapuolet ovat vapaaehtoisesti toiminnassa mukana. Lopuksi tavoitteellisuus antaa mentorointiprosessille suuntaa ja auttaa jäsentämään sitä. Tavoitteiden tarkoitus on myös helpottaa mentorin valmistautumista sekä auttaa aktoria näkemään tilanteensa konkreettisesti.

Kanniainen, Nylund ja Kupias (2017) esittävät mentoroinnilla olevan useita toteutustapoja. Mentorointi voi olla mentori-aktori-paritoimintaa, ryhmä- tai vertaismentorointitoimintaa. Parimentoroinnin aikana mentori tarjoaa kokemuksiaan, tietojaan sekä ammatillista näkemystään aktorin käyttöön. Ryhmätoteutuksena mentorointi voi toimia niin, että mentori johtaa ryhmää aktoreita, jossa mentorin lisäksi ryhmän jäsenet saavat tukea myös toinen toiseltaan. Vertaismentoroinnilla tarkoitetaan ryhmää aktoreita, joista kukaan ei toimi mentorin roolissa, vaan yksi aktori toimii ryhmän vetäjän roolissa, mutta kuitenkin ryhmän tasavertaisena jäsenenä.

Patty J. Horn sekä Kristin Metler-Armijo, jotka toimivat opettajana sekä projektipäällikkönä opettajien perehdytysohjelmassa, kehittivät työkalun korkeakoulutason opettajien mentorointiin (Horn & Metler-Armijo 2010, 20). Mentoroinnin hyötyihin lukeutuu heidän mukaansa muun muassa mahdollisuus uudelle opettajalle

- (1) Muodostaa syvempi ymmärrys opetuksen sisältöön ja siihen, kuinka sisältöä voi opettaa opiskelijoille.
- (2) Oppia ja hyödyntää strategioita opiskelijoiden tarpeiden kohtaamiseen.
- (3) Oppia opetusmateriaalien ja -ohjeiden käytön maksimointia, keinoja luokkahuoneen hallintaan sekä työsuhteiden ylläpitoon.

Horn & Metler-Armijo (2010, 21) esittävät mentorin olevan kollega, joka olisi käytettävissä kokoaikaisesti mentorointitehtäviin ja opetuksen aloittamisen tueksi opettajalle. He ehdottavat, että mentoritapaamisia olisi uuden opettajan kanssa vähintään kaksi tuntia per viikko opettajan ensimmäisenä vuonna, ja vähintään tunnin viikossa opettajan toisen vuoden aikana. Mentorit pitäisi myös valita tarkkaan harkiten ja kouluttaa intensiivisesti tehtäviinsä, jotta heillä on valmius ohjeistaa ensimmäisen ja toisen vuoden opettajia.

Horn & Metler-Armijo (2010) ehdottavat siis mentorien olevan täyspäiväisiä mentoreita, joilla ei välttämättä olisi muita tehtäviä mentoroinnin ohessa. Tällainen käytäntö ei välttämättä ole

mahdollista korkeakouluopetuksessa, vaan yleensä mentorit ovat kokeneita lehtoreita, joille on annettu erikseen aikaa toteuttaa mentorointia, mutta tekevät samalla myös opetustyötä.

3.3 Työyhteisön rooli perehdytyksessä

Yhteisöllisyys tarkoittaa ihmisten välistä yhteistyötä ja se muodostuu vuorovaikutuksesta, yhdessä olemisesta ja tekemisestä, henkilökohtaisista suhteista, luottamuksesta sekä yhteenkuuluvuudesta. Työyhteisöissä yhteisöllisyys näkyy ihmisten välisinä kohtaamisina ja vuorovaikutuksena. (Karjula, Karjula & Westerlund 2020.) Yhteisöllisyys työyhteisössä voi olla sekä virallista, kuten organisaation yhteiset palaverit, että epävirallista vuorovaikutusta, kuten tauoilla tapahtuvat kahvipöytäkeskustelut tai käytävällä kollegan kanssa kohtaaminen.

Hyvä perehdytys tukee uuden työntekijän työyhteisön sisälle pääsemistä (Työterveyslaitos 2022). Työyhteisön rooli perehdyttämisessä on parhaassa tapauksessa yksilöä kannustava ja vanhat työntekijät ottavat uuden työntekijän lämpimästi vastaan tiimiinsä ja yhteisöönsä. Jos yhteisöllisyyden tunteeseen ei organisaatiossa ole panostettu, voi uusi työntekijä kokea jäävänsä esihenkilönsä tai perehdyttäjänsä varaan ja kokea yksinäisyyttä työpaikalla. Jos perehdytykseen ei ole organisaatiossa investoitu, pahimmassa tapauksessa uusi työntekijä ei sopeudu työympäristöönsä eikä hänestä tule työyhteisön toimivaa osaa (Eklund 2022).

Työyhteisön rooli voi näkyä perehdytyksessä myös tiimityönä tai yhteisenä tekemisenä. Lehtorin työssä yhteinen tekeminen voi tarkoittaa yhteisopettajuutta, jota myös samanaikaisopettajuudeksi kutsutaan. Antila, Heikkilä & Tapani (2022) esittävät, että yhteisopettajuus voi tuoda sekä hyötyjä että haasteita: opettajat voivat kokea jaetun suunnitteluvastuun keventävän yksittäisen opettajan työtaakkaa, mutta yhteisopetuksen suunnitteluun voi olla vaikea löytää aikaa. Syynä voi myös olla erilaiset opetustyyli. Yksi opettaja voi esimerkiksi olla tottunut itsenäiseen työskentelyyn, kun taas toinen löytää yhteisestä opettamisesta tukea. Jos perehdytyksessä halutaan kokeilla yhteisopettajuuden opetustapaa, kannattaa ensin pohtia paritettavien opettajien tiimityöhalukkuutta ja aloittaa prosessi keskustelulla, jotta ehkäistäisiin kokemuksia siitä, että yksin työskentelyyn tottunut opettaja joutuisi luopumaan itsenäisyydestään.

4 Hiljainen tieto

Hiljainen tieto erottaa kokeneen ja noviisin työntekijän toisistaan. Kokenut työntekijä tietää, miten prosessit toimivat tehokkaimmin, koska on työtä tekemällä oppinut kokemustietoa työn suorittamisesta (Tasala 2022). Käsitteenä hiljainen tieto kiehtoo varmasti kehittämismielessä siksi, että kokemuksesta karttunutta tietoa voisi käyttää organisaatioiden perehdytysmenetelmien kehittämisessä, joka taas tehostaa uuden työntekijän sopeutumista

työpaikalle sekä parantaa työtehtävien ymmärtämistä ja oppimista. Useita hiljaista tietoa käsitteleviä AMK-opinnäytetöitä onkin tehty eri organisaatioissa ja oppilaitoksissa jo ainakin 2010-luvun alusta asti (esimerkiksi Alastalo 2014: Asiantuntijuus ja hiljainen tieto: Menetelmiä ja mahdollisuuksia hiljaisen tiedon jakamiseen; Heinonen & Laurea-ammattikorkeakoulu 2015: Hiljainen tieto haasteena henkilöstön eläköityessä Case: Luksia; Karppinen 2011: Hiljaisen tiedon siirtäminen perehdytyksessä).

4.1 Hiljainen tieto ja osaaminen

Käsitteen hiljaisesta tiedosta (englanniksi *tacit knowledge*) kehitti unkarilainen filosofi Michael Polanyi jo 1940-luvulla. Polanyi jakoi tiedon käsitteen kahteen osaan: helposti kuvailtavaan ei-hiljaiseen tietoon ja tiedostamattomaan hiljaiseen tietoon. Sen jälkeen hiljaista tietoa on tutkittu enemmänkin, esimerkiksi Polanyi (1958 ja 1966), Sveiby (1990) sekä Nonaka & Takeuchi (1995). Hiljaista tietoa on määritelty geneettiseksi, ruumiilliseksi, intuitiiviseksi ja kokemusperäiseksi tiedoksi ja että ”ihminen voi tietää enemmän kuin osaa kertoa” (Koivunen 1997, 78; Polanyi 1966). Tämä tarkoittaa sitä, että ihmisellä voi olla paljon tietoa, mutta vain hyvin pienestä osasta tästä tiedosta ollaan tietoisia.

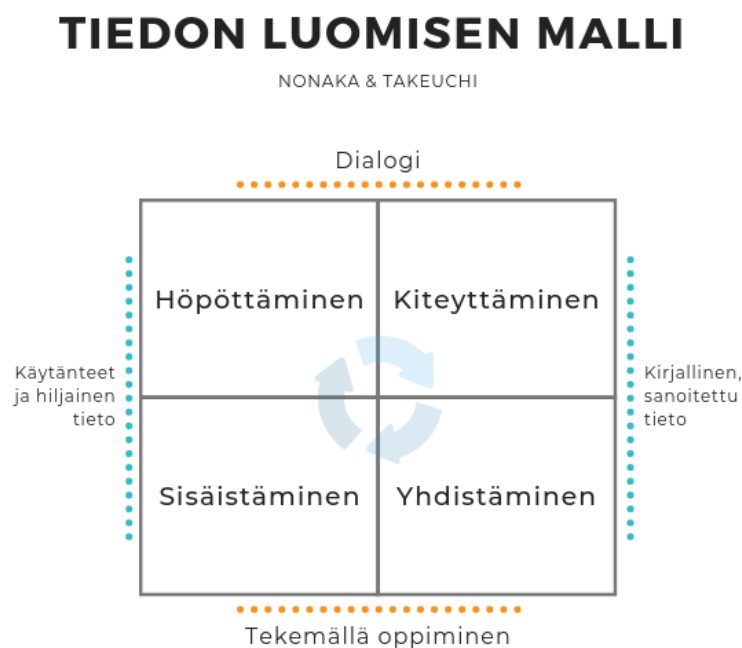
Yleisesti asiat opitaan ensin tietoisesti esimerkiksi kurssuja käymällä ja asioita kertaamalla. Ei-tietoista oppimista tapahtuu tekemällä, kokemalla tai seuraamalla kokeneempia tekijöitä. Opitusta tiedosta tulee ajan myötä automatisoitua ja se muuttuu ei-tietoiseksi, joka tarkoittaa sitä, että tietoa pystyy hyödyntämään tiedostamattaankin. Tällöin opittua automatisoitunutta tietoa voi kutsua tietotaidoksi tai osaamiseksi. Osaaminen määritelläänkin asiaksi, jonka ihminen osaa tehdä tiedostamattaan, eikä sen suorittamiseen tarvitse enää kiinnittää huomiota. (Toivonen & Asikainen 2004, 15.)

Ihmiset eivät välttämättä osaa sanallistaa osaamistaan tai kertoa, miksi tekevät asioita tietyllä tavalla. Polanyin (1966) mukaan tällainen osaaminen, jota ei kyetä ilmaisemaan, on hiljaista tietoa. Polanyin mukaan ihmisen tiedossa ja taidossa on kolme tasoa:

- (1) Tieto, jota voi kuvata esimerkiksi numeroin matemaattisesti tai puheella.
- (2) Tieto, jota ei osata sanallistaa, koska siihen ei ole kiinnitetty huomiota. Kun sitä aletaan tiedostaa, tietoa voi alkaa artikuloimaan.
- (3) Tieto, jota ei osata sanallistaa eikä siihen osata kiinnittää huomiota - tieto pysyy artikuloimattomana.

Ensimmäisellä tasolla on tieto, jota voimme artikuloida eli kuvata jollakin kielellä, puheella tai matemaattisesti. Toisella tasolla tietoa ei osata kuvata, mutta ainoastaan siksi, ettei sitä ole tiedostettu ja mietitty. Kolmannella tasolla tietoa ei osata kuvata eikä tieto koskaan tule huomioomme, joten sitä ei voida artikuloida. (Toivonen & Asikainen 2004, 13.)

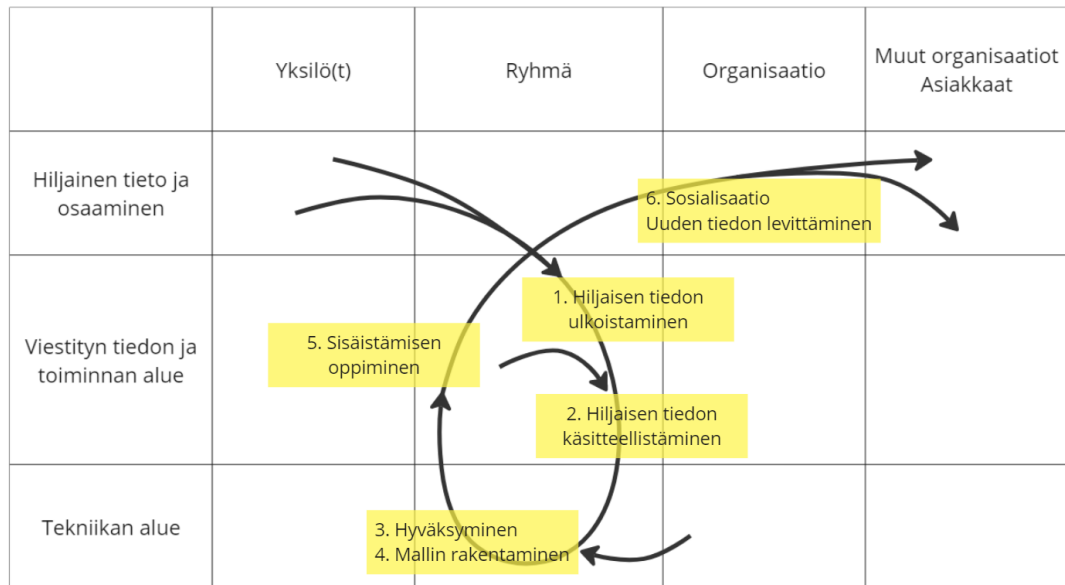
Japanilaisten professorien Ikujiro Nonakan ja Hirotaka Takeuchin mukaan hiljainen tieto on henkilökohtaista ja artikuloimatonta tietoa. Kuten Polanyi, myös Nonaka ja Takeuchi erittelivät tiedon kahteen osaan: *implicit knowledge* eli hiljainen tieto ja *explicit knowledge*, eksplisiittinen tieto. (Salmela 2015, 59.) Nonaka ja Takeuchi kehittivät SECI-mallin, joka tulee sanoista *socialization, externalization, combination ja internalization* eli tiedon sosialisaatio, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen. Alkuperäisesti he kehittivät mallin tutkiessaan uuden tiedon luomisen prosessia organisaatioympäristössä, mutta sitä on käytetty myös hiljaisen tiedon käyttöönoton tutkimisen yhteydessä. Kuvio 4 esittää SECI-mallin neljä vaihetta, jotka on suomennettu tuttavallisemmin höpöttämiseksi, kiteyttämiseksi, yhdistämiseksi ja sisäistämiseksi.



Kuvio 4: SECI-malli (Nonaka & Takeuchi 1995, suom. MCID)

Nonakan ja Takeuchin mallissa tiedon luomisen prosessi alkaa dialogilla: ihmiset saavat hiljaisen tiedon liikkeelle keskenään höpöttämällä. Dialogi jatkuu niin, että höpöttämisessä syntyneet ydinajatuksot kiteytetään, jotta ne on helpompi viedä eteenpäin ja hiljainen tieto voidaan tässä vaiheessa sanallistaa ja konkretisoida näkyväksi. Syntynyt konkreettinen tieto sitten yhdistetään jo olemassa oleviin käytänteisiin ja muokataan ympärillä olevaan ympäristöön sopivaksi. Tämän jälkeen kiteytetty, yhdistetty tieto sisäistetään uudeksi toimintamalliksi. Sisäistetty tieto tulee automaattiseksi pohjatiedoksi, jonka päälle ihminen voi alkaa taas kerätä lisää tietoa, ja prosessi voi alkaa uudestaan. (MCID 2023.)

Pentti Salmela esittää mallin uuden tiedon syntymisen prosessista organisaatiossa. Kuviossa 5 on kuvattu Salmelan spiraalimaista kuusivaiheista mallia, joka toistaa itseään.



Kuvio 5: Malli uuden tiedon syntyminen prosessista organisaatiossa (Salmela 2015, mukailen Nonaka & Takeuchi 1995)

Salmelan uuden tiedon syntyminen mallissa ensimmäinen vaihe on hiljaisen tiedon jakaminen eli ulkoistaminen, jossa henkilö jakaa kokemuksiaan ja tietojaan. Toinen vaihe on hiljaisen tiedon käsitteellistäminen, eli mielikuvamalli tai hahmotettu idea puetaan sanalliseen muotoon. Kolmas vaihe mallissa on käsitteen hyväksyminen, jossa käsitteelliselle tasolle hahmotettu idea arvioidaan organisaation arvojen, tavoitteiden ja päämäärien kannalta. Neljännessä vaiheessa toimintamalli tai idea toteutetaan, eli esimerkiksi uusi tietojärjestelmä tai organisaation toimintamalli suunnitellaan ja toteutetaan. Viides vaihe on sisäistäminen ja oppiminen, jossa käsitteelliset asiat sisäistetään hiljaisen tiedon muodossa olevaksi osaamiseksi, ja tämä osaaminen on mahdollisimman selvästi ilmaistu toimintamallin tai idean toteutusvaiheen dokumentoinnissa. Viimeinen kuudes vaihe on sosialisointi ja palautteen vaihe, jossa uusi toimintamalli tai käytäntö jaetaan organisaation eri yksiköiden, sidosryhmien tai asiakkaiden saataville, käytäntö rutinoidaan, automatisoidaan ja organisaatio kerää kehityspalautetta. (Salmela 2015, 59.)

4.2 Käyttö työelämässä

Vaikka hiljaisen tiedon olemassaoloa ja merkitystä ei ole tiedostettu tai osattu kuvailla ennen 1900-lukua, on se ollut aina läsnä työelämässä jokaisessa organisaation toimintaprosessissa. Hiljainen tieto alkoi saamaan laajaa huomiota yritysmaailmassa vasta 1990-luvun jälkeen, kun Nonaka ja Takeuchi esittivät teoriansa uuden tiedon synnystä organisaatiossa hiljaisen ja rakenteellisen tiedon vuorovaikutuksena (Salmela 2015, 17). Hiljaista tietoa käsitellään ja jaetaan organisaatioissa tietoisella tai tiedostamattomalla tasolla esimerkiksi palavereissa,

tiedotustilaisuuksissa, tiimien tai yksittäisten ihmisten kohtaamisissa sekä työhön perehdyttämisessä.

Toivosen ja Asikaisen (2004, 13) mukaan valtava osa yrityksen osaamispotentiaalista on hiljaisen tiedon alueella. Myös Salmelan sanoin ”hiljainen tieto on tietovaltaisen organisaation vähiten huomioitu ja hyödynnetty resurssi”. Salmelan mukaan hiljaisen tiedon merkitystä organisaatiolle voi tarkastella monista näkökulmista: tiedon liikkuminen ja sen varastointi organisaation eri prosesseissa; organisaation hiljaisen tiedon kodifioiminen, siirto ja säilytys; sekä organisaation hiljaisen, piilevän tiedon esille tuominen, sen jakaminen ja muuntaminen tuottavaan muotoon. (Salmela 2015, 19-20.) Yritysten kannattaisikin tehdä prosesseja hiljaisen tiedon tallentamiselle ja käyttöönnotolle.

Esimerkiksi opetustyössä hiljaisen tiedon eteenpäin jakaminen saattaa olla haasteellista, sillä opetukseen liittyvästä hiljaisesta tiedosta ei välttämättä olla tietoisia: käytänteisiin tai sisäistettyyn ja automatisoituun tekemiseen ei enää kiinnitetä erikseen huomiota. Vuonna 2020 Laureassa Jari Kyrö, Tero Uusitalo ja Rosa Dahlqvist kehittivät lehtoreille suunnatun Learning by Developing (LbD) -virtuaalikurssin, jolla haluttiin opettaa LbD-strategiaa ja siihen liittyvää erityisosaamista. Verkkokurssia kehittäessä kurssin laatijat yllättyivät siitä, kuinka paljon hiljaista tietoa heillä oli strategiaan liittyen. He saivat suuren osan tästä tiedosta muodostettua eksplisiittiseen muotoon, joka auttaa varmasti jatkossa lehtoreita ymmärtämään ja sisäistämään kurssin sisältöä sekä hyödyntämään LbD-strategiaa. (Kyrö, Uusitalo & Dahlqvist 2020.)

4.3 Menetelmiä hiljaisen tiedon jakamiseen

Tiedon jakamisesta yleisesti on tehty paljon tutkimusta. Hiljaista tietoa taas voi jakaa esimerkiksi mentoroinnin, tiimityöskentelyn, perehdyttämisen tai työyhteisöviestinnän kautta. Polanyin (1958) mukaan hiljaista tietoa siirretään yksilöltä toiselle kolmella tavalla: imitoimalla, samaistumalla ja tekemään oppimalla. Tämän ja muiden tutkijoiden töiden ja johtopäätöskien pohjalta Salmela ehdottaa mallia menetelmistä, joilla tietoa voi siirtää (Salmela 2015, 62, mukailen Polanyi 1958, Sveiby 1997, Asikainen & Toivonen 2004 sekä Linturi 2004). Mallissa keskitytään hiljaiseen tietoon ja osaamiseen, puheviestintätietoon, dokumentoituun tietoon sekä tietotekniikkaan perustuvaan tietoon:

- (1) Hiljaista ja osaamistietoa voidaan siirtää henkilöltä toiselle mallioppimisen, toiminnan automatisoinnin tai työkalun käytön kautta.
- (2) Puhuttua tietoa voidaan jakaa mentoroinnin, luennoinnin, haastatteluiden tai vapaamuotoisten keskusteluiden kautta.
- (3) Dokumentoitua tietoa voi siirtää esimerkiksi tietokantojen, kirjallisen aineiston tai muistiinpanojen kautta.

- (4) Tietotekniikkaan perustuvaa tietoa, esimerkiksi tietokoneohjelmien koodattua osaamista ja niiden käsittelemää dataa voidaan siirtää tietokoneohjelmilla ja datatyypin tiedon siirtoon tarkoitetuilla ohjelmilla.

Hiljaista tietoa jaetaan organisaatioympäristössä usein esimerkiksi tiimipalaverissa, yhteisissä projekteissa tai yhteisen tekemisen kautta. Hiljaista tietoa siirtyy myös perehdytysprosessissa uudelle työntekijälle, kun perehdyttämisessä opetetaan organisaation tapoja tai kun kokenut työntekijä kertoo esimerkiksi tarinoita kokemuksistaan työssä. Tyypillisesti esimerkiksi mestari-oppipoika-mallissa kokenut työntekijä, eli mestari, opettaa novisille uudelle työntekijälle tapoja suorittaa työtehtävät (Haldin-Herrgård & Salo 2008). Opettämisen ja mallin näyttämisen yhteydessä uudelle työntekijälle siirtyy myös hiljaista, tekemisen ja ajan kanssa opittua tiedostamatonta, kokemusperäistä tietoa, jota uusi työntekijä ei välttämättä kirjallisia ohjeistuksia lukemalla saisi tietoonsa.

Hiljaista tietoa on oikeastaan joka puolella, mutta organisaatiot eivät välttämättä ole keksineet järjestelmiä kokemusperäisen tiedon tallentamiseen, hyötykäyttöön saamiseen ja jakamiseen. Hiljainen tieto on kuitenkin arvokasta, ja sen tallentamiseen ja hyödyntämiseen kannattaisi organisaatioissa panostaa, sillä esimerkiksi työntekijän siirtyessä eläkkeelle tämä vie paljon kallisarvoista tietoa mukanaan, ellei sen eteenpäin siirtämiselle ole tehty prosessia. Nykyisin myös etätö voi vaikeuttaa tiedon jakamista, sillä kommunikointi etätövälineiden kautta ei välttämättä tee tiedon jakamisesta yhtä vaivatonta kuin työpaikalla kasvokkain tapaaminen ja keskusteleminen (Blinnikka 2022). Täten olisi hyvä ottaa huomioon, että työntekijöille on myös etätöissä varmistettu puitteet tehokkaaseen tiedon jakamiseen.

5 Kehittämistyön toteutus

Tutkimuksellista kehittämistyötä voi toteuttaa laadullisin tai määrällisin menetelmin. Laadullista tutkimusta voi toteuttaa esimerkiksi teemahaastatteluiden, avoimien tai ryhmähaastatteluiden kautta, joista kerätty tieto on laadullista tietoa. Laadullisten tutkimusten tarkoituksena on kerätä tietoa, joka on syvällisempää ja auttaa ymmärtämään tutkittavaa asiaa (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 104.). Tässä opinnäytetyössä tutkitaan lehtoreiden perehdytyskäytänteitä ja hiljaisen tiedon käyttöä, joten tutkimuksen toteutustavaksi valittiin teemahaastattelu.

Yleisesti haastattelututkimus etenee vaiheittain, joita ovat tutkimuksen suunnittelu, toteutus, kerätyn tiedon ja aineiston käsittely, aineistojen analysointi ja tulosten tulkinta (Ojasalo ym. 2015, 110). Tutkimuksen toteuttajan on tärkeää tietää tutkittavan asian tai tilanteen nykytila. Tutkimusprosessin aikana on myös tärkeää pohtia tutkimuksen tarkoituksellisuutta ja luotettavuutta (Saaranen-Kauppinen & Pusuiekkä 2006d). Lopuksi

analyysin tulosten pohjalta tehdään kehitysehdotuksia niin, että aineistoissa tiuhaan esiintyneitä aiheita ja kommentteja tarkastellaan kehitystyön tarpeen mukaan.

5.1 Perehdytyksen nykytila Laureassa

Laurean yhteyshenkilö tiedotti perehdytykseen käytetyistä materiaaleista ja toimitti sähköpostilla tutkimuslupahakemuksessa pyydettyjä aineistoja. Perehdytysmateriaalit on keskitetty Laurean Canvas-alustan työtiloihin. Uudet lehtorit saavat pääsyn Canvas-alustalla olevaan perehdytyksen verkkokurssiin, jossa käydään perehdytystä teemojen kautta. Teemat käsittelevät esimerkiksi lehtorin opetustyön käytäntöjä, järjestelmiä ja työkaluja, työsuhteasioita sekä Laureaa oppilaitoksena.

Perehdytystä toteutetaan myös työuran alussa esihenkilön ja mahdollisesti opetusalan lehtoreiden tiimin yhteisillä tapaamisilla. Laureassa perehdytystä varten on koottu paljon tietomateriaalia ja uudelle henkilöstölle sekä lehtoreille järjestetään perehdytystilaisuuksia. Vaikka käytössä ei ole tiettyä listaa opetustyön perehdytykseen liittyvistä asioista, henkilöstöintrassa on yleinen perehdytyksen muistilista, jota perehtyjä voi halutessaan seurata. (Nykänen & Rieppo 2023.)

Perehdytys voi alkaa jo osittain ennen työsuhteen varsinaista alkua, jos uudelle työntekijälle lähetetään etukäteen materiaalia tai muita tietoja alkavasta työstä (Aalto-yliopisto 2023). Perehdytysprosessin pituus voi riippua henkilön aikaisemmasta työkokemuksesta. Jos lehtorilla on paljon aikaisempaa kokemusta esimerkiksi toisessa oppilaitoksessa opettamisesta, käytännön asiat voivat olla jo tuttuja ja niin sanotut talon tavat ja järjestelmät ovat perehdytyksen kiintopiste. Jos taas lehtorilla ei ole aikaisempaa opetuskokemusta, perehdytyksessä käydään läpi alussa erityisesti käytännön sekä opetuksen toteutukseen liittyviä asioita.

Mentorointiin ei ole Laureassa ohjetta (Nykänen & Rieppo 2022). Periaatteet mentorin toimintaan jaetaan suullisesti ja mentorointia toteutetaan kunkin mentorointia toteuttavan lehtorin parhaaksi näkemällään tavalla. Mentorointiin vaikuttaa muun muassa lehtoreiden keskeinen henkilökemia, opetusala ja kokemuspohja sekä vallitseva tilanne työn toteuttamisessa. Haastatteluissa esiin nousi näkemys siitä, että pandemian aikana vuosina 2020-2022 etätyöskentely vaikutti lehtoreiden työhön suuresti ja lehtoreiden täytyi adaptoitua ja kehittää opetustapaansa vallitsevaan maailmantilanteeseen sopivaksi. Vielä nykyhetkellä vuonna 2023 oppilaitoksessa käytetään osittain hybridimallia, jossa opetustyötä toteutetaan sekä lähiopetuksena kampuksilla että verkossa erilaisilla etätapaamisiin käytetyillä alustoilla.

5.2 Haastattelututkimuksen suunnittelu ja toteutus

Laurean yhteyshenkilö luovutti haastattelijalle nimilistan lehtoreista, jotka olivat aloittaneet 01.01.2020 alkaen ja joita oli mahdollista tavoitella teemahaastatteluun. Listauksessa olevat henkilöt olivat aloittaneet lehtoreina opetuksen Laureassa vuosina 2020-2023. Aloitusvuoden lisäksi listaan oli merkitty henkilön yhteystiedot haastattelukutsun lähettämistä varten sekä lehtorin opetusala.

Haastatteluun valittiin lehtoreita aloitusvuoden perusteella. Lopulta haastatteluun valittiin lehtoreita eri opetusaloilta ja eri aloitusvuosilta mahdollisuuksien mukaan, jotta tutkimus ei kohdistuisi pelkästään tietyn alan tai tietyntä vuonna aloittaneisiin lehtoreihin ja jotta tutkimustulokset olisivat mahdollisimman yleistettävissä. Haastateltavien lehtoreiden määräksi tuli 11 lehtoria.

Haastateltavien valinnassa lehtorin opetusvuosien määrä tai kampus eivät olleet kriteereitä. Opetusvuosien määrää kuitenkin tiedusteltiin haastatteluissa ja peilattiin myös saatuihin vastauksiin perehdyttämisen onnistumisesta. Jos henkilö ei ole aiemmin opettanut lehtorina oppilaitoksessa, henkilön perehdytyskokemus voi olla erilainen kuin kokeneen lehtorin kokemus perehdytyksestä oppilaitoksen käytänteisiin. Lehtorin kampus ei ollut merkittävä tieto, sillä oletuksena on, että kaikilla oppilaitoksen kampuksilla käytetään samoja perehdyttämisineistoja ja -käytänteitä.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Näin tietoa voi saada syvällisemmin kuin kyselytutkimuksessa, ja haastattelulle struktuuria tuovat ohjaavat teemat ja kysymykset (Ojasalo ym. 2015, 41; 108). Haastattelukysymykset päätettiin yhdessä Laurean yhteyshenkilöiden kanssa. Yhteyshenkilöt antoivat ehdotuksia, sillä heidän työnkuvansa osittain koskevat perehdytysprosessia ja tästä syystä oli kiinnostavaa ja arvokasta saada kysymysten muotoiluun heiltä palautetta. Kysymyksiä pohdittiin pitäen mielessä se, mitä perehdytyksen kehittämisen kannalta perehdytyksestä, mentoroinnista sekä hiljaisesta tiedosta haluttiin lehtoreilta tiedustella. Haastattelurungon kysymysten määräksi tuli 14 kysymystä. Runko koostuu teemoista, joita ovat taustakysymykset, hiljainen tieto, perehdytys sekä mentorointi. Haastattelukysymykset ovat nähtävillä liitteessä 2.

Kysymyksiin haluttiin mahdollisimman vapaita ja sensuroimattomia vastauksia, joten lehtorit on jätetty nimettömiksi. Anonymiteetti eli nimettömyys voi helpottaa henkilöä vastaamaan kysymykseen aidommin ja varauksetta (Ojasalo ym. 2015, 113). Haastattelun kysymyksiä laatiessa niistä yritettiin muotoilla mahdollisimman yksiselitteisiä, jotta jokainen vastaaja ymmärtäisi ne samalla tavalla. Kysymysten yksiselitteisyys auttaa haastattelun luotettavuuden säilyttämisessä (Ojasalo ym. 2015, 132).

Haastateltavilta pyydettiin etukäteen ja saatiin lupa haastattelujen tallentamiseen myöhempää aineiston käsittelyä varten. Haastattelun alussa lehtoreiden kanssa käytiin läpi haastattelun tarkoitus sekä saatujen tietojen käyttötarkoitus. Tietosuojaseloste on nähtävänä tutkimuslupahakemuksessa (liite 2).

Haastattelut toteutettiin Teams- ja Zoom-alustoilla ja ne kestivät keskimäärin 45 minuuttia. Haastattelut tallennettiin ja tiivistettiin aineistonhallinnan helpottamiseksi.

Haastatteluaineisto on tiivistetty, jotta suurta tekstiaineistoa on helpompi navigoida tärkeän tiedon poimimisen helpottamiseksi tutkimuksen aineiston analysointivaiheessa (Ojasalo ym. 2015, 139). Aineistoa ei ole liitetty opinnäytetyöhön.

Haastatteluita auki kirjoittaessa ja tiivistäessä kysymysrungsossa esiintyneet kysymykset koskien lehtorin opetusalaan sekä aikaisempaa opetuskokemusta on jätetty pois, sillä nämä tiedot saattaisivat auttaa lehtorin tunnistamisessa. Joinakin vuosina tietyillä aloilla lehtoreita on aloittanut vain muutama, joten anonymiteetin säilyttämiseksi aloitusvuotta ja opetusalaan ei ole yhdistetty. Haastateltavat lehtorit ovat tarkoituksella anonyymejä, sillä tämä varmisti haastatteluissa lehtoreille mahdollisuuden jakaa omia näkökulmiaan ja kokemuksiaan vapaasti. Täten haastatteluaineiston yhteydessä on esitetty ainoastaan lehtorin aloitusvuosi. Myös yleinen kysymys hiljaisen tiedon kuvailemisesta on jätetty pois, sillä vastaukset olivat samankaltaisia. Kysymyksen ainoa tarkoitus oli selvittää haastateltavalle hiljaisen tiedon käsitettä siinä tilanteessa, ettei hän ollut aikaisemmin tietoinen käsitteestä sekä varmistukseksi siitä, että haastattelussa käsite ymmärretään samalla tavalla.

5.3 Haastatteluaineistojen analysointi

Aineiston analysointi aloitettiin tarkastelemalla, kuuntelemalla ja käymällä haastatteluaineistoja läpi. Osa haastatteluaineistoista saatiin automaattisesti litteroituja. Litterointi tarkoittaa sitä, että nauhoitetun puhemuotoisen aineiston teksti on kirjoitettu puhtaaksi (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b). Teams-alustan tekemät automaattiset litteroinnit auttoivat paikantamaan tiettyjä kohtia keskusteluissa, vaikka litteroinnit eivät täydellistä suomea olleetkaan. Vain ensimmäisen Teams-haastattelun kohdalla automaattista litteroinnin kieltä ei ollut aluksi vaihdettu englannista suomeksi, joten sen haastattelun läpi kuunteleminen oli työläämpää. Zoom-alustalla tällaista automaattista litterointia ei ollut käytössä, joten Zoomissa käytyjen haastatteluiden läpi selaaminen oli myös manuaalista työtä. Yhdestätoista haastattelusta Teamsissa käytiin yhdeksän ja Zoomissa kaksi.

Kirjoitetun aineiston käsittelyyn käytettiin Microsoftin Excel- ja Word-ohjelmia. Haastatteluista tehtiin tiivistelmät, jotka auttoivat haastattelijaa hahmottamaan kunkin haastattelun sisältöä. Tiivistelmät auttoivat yhdessä haastattelujen kuuntelemisen kanssa etsimään sopivia sitaatteja tulosten hahmottamista, teemoittelua ja esittelyä varten. Teemat

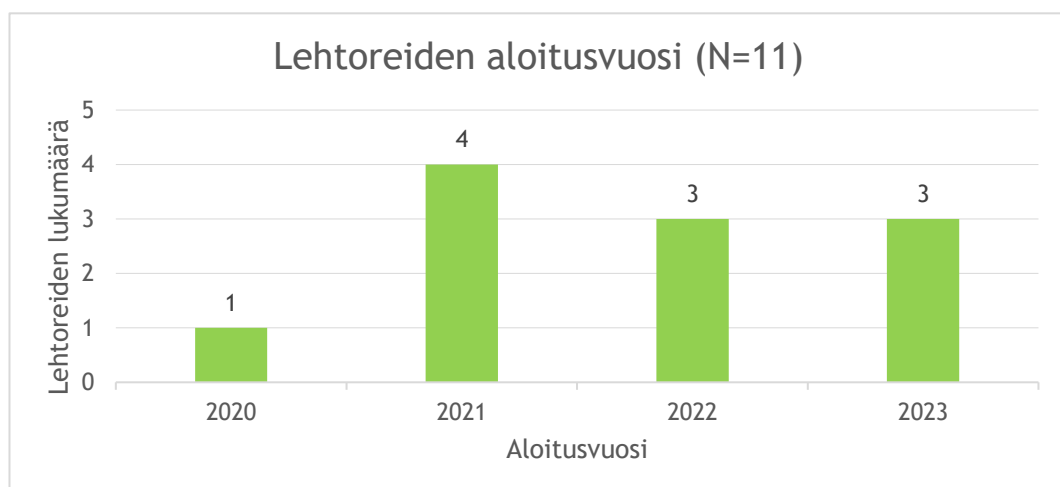
ovat aineistossa esiintyviä ilmiöitä tai asioita, joita esimerkiksi haastattelussa useampi haastateltava mainitsee (Ojasalo ym. 2015, 110). Teemoja eli keskeisiä aiheita hahmottui haastatteluista monta ja niistä koottiin ylä- ja alateemat. Löydettyjä teemoja havainnollistamaan on käytetty sitaatteja, jotka ovat haastatteluissa esiintyneitä kommentteja (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006c).

Esiintyneiden teemojen hahmottamiseen käytettiin myös kvantifiointia. Kvantifiointi tarkoittaa, että laadullisen analyysin tueksi on laskettu aineistoissa esiintyvien ja teemoihin kuuluvien elementtien määrää (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a). Tulosten yhteydessä esitellään tarkemmin muutama kvantifioitu teema, joka havainnollistaa lukijalle löydettyjen teemojen esiintymistä aineistoissa.

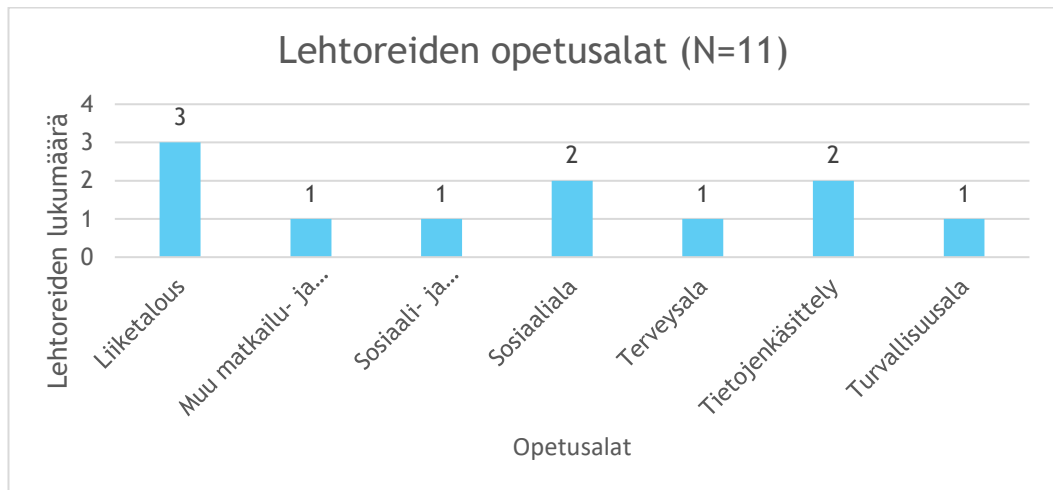
6 Tulokset

Laurean opetusaloja ovat fysioterapia, liiketalous, muu matkailu-, ravitsemus- ja talousalan koulutus, sosiaali- ja terveysalan koulutus, sosiaaliala, terveysala, tietojenkäsittely sekä turvallisuusala (Laurea-ammattikorkeakoulu 2023a). Ainoastaan fysioterapian opetusosalta ei saatu tätä tutkimusta varten lehtoria haastatteluun. Ottaen huomioon, että vuosina 2020-2023 Laureassa kaikkien kampusten ja alojen välillä aloitti kokonaisuudessaan 67 lehtoria, joista 11 osallistui haastatteluun ja että lehtoreita oli seitsemältä opetusosalta, ei kokemuksia voi suoraan yleistää koko lehtorikuntaan.

Haastateltavat olivat aloittaneet Laureassa lehtoreina opetuksen vuosina 2020-2023. Haastateltavista lehtoreista vuonna 2020 oli aloittanut yksi, vuonna 2021 neljä ja vuosina 2022 ja 2023 kumpanakin kolme lehtoria (kuvio 6).

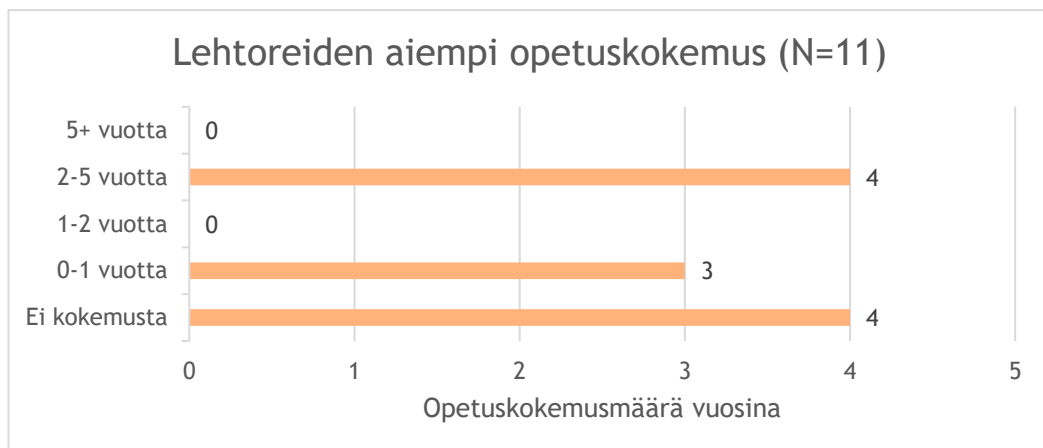


Kuvio 6: Lehtoreiden aloitusvuosi



Kuvio 7: Lehtoreiden opetusalat

Lehtorit opettivat liiketaloutta, muuta matkailu-, ravitsemis- ja talousalan koulutusta, sosiaali- ja terveystieteiden koulutusta, sosiaalialaa, terveystieteitä, tietojenkäsittelyä sekä turvallisuustieteitä (kuvio 7).



Kuvio 8: Lehtoreiden aiempi opetuskokemus

Haastatelluista lehtoreista neljä ei ollut opettanut aikaisemmin, kolmella oli alle vuosi opetuskokemusta ja neljällä heistä oli opetuskokemusta enemmän kuin kaksi vuotta (kuvio 8).

Tuloksia analysoidessa käytettiin kvantifioinnin menetelmää. Tulosten ensimmäinen teema on perehdytyskäytänteisiin liittyvät asiat. Toinen teema käsittelee mentorointia. Kolmas teema liittyy hiljaiseen tietoon.

6.1 Perehdytys

Esihenkilön rooli perehdytyksessä

Seitsemän yhdestätoista lehtorista mainitsi haastatteluissa esihenkilön roolin. Erään lehtorin kokemus esihenkilöstään, joka oli ollut erittäin saavutettava:

Kyllä täytyy nostaa myös esimies, [hän] oli hirveän tärkeä. -- Hän on hirveän helposti lähestyttävä ja aina niin kun saa kysyä ja sai kysyä mitä vaan.

Perehdytysprosessiin ehdotettiin välietappien tapaamisia, joissa voisi vaihtaa kuulumisia ja jakaa mahdollisesti kertyneitä huolia. Jotkut lehtorit mainitsivat, että heille tällaisia tapaamisia oli järjestetty, mutta toiset haastateltavat jäivät kaipaamaan niitä. Kaksi lehtoria kommentoi välikeskusteluista seuraavasti:

Että olisi semmoisia lyhyitä välikeskusteluja, että hei miten menee. -- Ja että sille olisi tavallaan osoitettu se [aika], että nyt käydään vähän läpi, että miten sun perehtyminen on lähtenyt käyntiin ja mitä vielä tarvitsisit perehtymiseen liittyen.

Ehkä semmoista, pakollisia, tavallaan aikataulutettuja tapaamisia. On totta kai sanottu, jos tulee kysyttävää niin kysykää. -- Voisi olla ehkä semmonen joku, että nyt olisi kuukauden kuluttua ollut sitten joku tsekki, semmonen niin kun pakollinen tapaaminen niin sanotusti.

Yhteisopettajuus: hyvä apu perehdyttämisen oheen

Seitsemän yhdestätoista lehtorista kertoi opettaneensa yhdessä toisen lehtorin kanssa. Heidän mielestään yhteisopettajuus on oiva tapa oppia opetustapoja ja -käytäntöjä. Muutama toi etätyöskentelyn ja yhteisopettajuuden välisiä haasteita esiin esimerkiksi siinä, että työn itsenäisen luonteen vuoksi yhteisöllisyyden tunne ei ole etätyössä taattu, vaikka kurssia opettaisi useampi lehtori yhdessä.

Opetustoteutuksien yhteisopettajuus on ollut lehtoreille mentoroinnin ohella avuksi työhön oppimisessa:

Jokaisella on niin kun omat systeemit ja se on ollut tosi antoisaa nähdä erilaisia systeemejä -- Musta tuntuu, että mä oon niin kun kehittynyt älyttömästi nyt opettajana ihan tässä kolmen kuukauden aikana, koska mä oon nähnyt miten muut tekevät juttuja.

Perehdytyksen kesto ja suunnitelmallisuus

Perehdytyksen onnistumisen yhteydessä eräs lehtori kertoi, että tuntee perehdytyksensä olevan vielä vaiheessa ja on kuullut, että niin sanotusti taloon sisään pääsemisessä ja talon tapojen sisäistämisessä kestää noin kaksi vuotta:

Mun mentori sanoi vuoden alussa just sitä, että se kestää 2 vuotta että sä pääset niinku kunnolla sisään taloon. -- Se kysymys siitä, että milloin on perehtynyt tarpeeksi, niin on mun mielestä iso kysymys, että milloin kokee niin kun perehtyneensä täysin, niin siinä kestää aikaa.

Lehtori halusi myös jakaa mieleisen kokemuksensa siitä, kun hänen mentorinsa otti yhteyttä ennen varsinaista opetustyön alkua:

Mun mentori itse asiassa otti yhteyttä muhun sitten vielä ennen vuodenvaihdetta -- Hän kertoi näistä systeemeistä, että mikä mua odottaa sitten niin kun nyt keväällä.

Kaksi yhdestätoista lehtorista oli sitä mieltä, että uusien lehtoreiden perehdytykseen olisi hyvä olla joku suunnitelma tai yleiset raamit. Lista perehdytettävistä asioista on hyvä olla, jotta uusi lehtori pystyy seuraamaan omaa etenemistään ja näkee etukäteen, mitä asioita on vielä tulossa.

Ristiriidat perehdytyksen ja kollegoiden tiedon välillä

Viisi yhdestätoista lehtorista tunsu huomanneensa ristiriitoja perehdytyksen ja kollegoilta saadun hiljaisen tiedon välillä. Ristiriidat koskivat enimmäkseen uusia käytäntöjä, joita perehdytyksessä ajetaan läpi ja joita vanhat lehtorit eivät vielä ole saaneet tietoonsa, tai yksittäisiä työn osa-alueita, kuten ohjeiden tulkintaa tai lehtorin työajan suunnittelua.

Uuden lehtorin tullessa taloon kerrottiin heidän oppineen perehdytyksessä uusia käytäntöjä, joita vanhemmat lehtorit eivät välttämättä vielä olleet ottaneet käyttöön, ja ongelmiin apua kysyessä saattoi syntyä ristiriitoja siinä, mitä käytäntöä seurata. Näissä asioissa ei ollut selvää, oliko perehdytysmateriaaleissa uutta tietoa, jota kokeneet kollegat eivät vielä olleet kuulleet, mutta asia nousi esiin ja oli aiheuttanut uusille lehtoreille hämmennystä. Ristiriitoja ohjeistuksien ja kollegoilta saadun tiedon välillä koettiin esimerkiksi opiskelijan aikaisemman osaamisen arvioinnissa, opiskelijoiden näyttöjen ja opinnäytetyön kypsyysnäytteen arvioinnissa sekä työaikasunnittelun kanssa.

Lehtorit mainitsivat esimerkiksi työaikasunnitteluun liittyen saaneensa kuulla kollegoilta ristiriitaista tietoa:

Mä merkkeen kalenteriin kaikki, että mä oon käyttänyt nää tunnit opetukseen ja nää tunnit tehnyt tutkimushanketta. -- Jotkut opettajat ne vaan merkkaailee jokaiselle niin kun 8 tuntia joka päivä. Huomasin että no, eikö kollegat teekään näitä ja pitääkö nää nyt sitten tehdä vai ei? Ja voisiko joku kertoa, että mitä pitää tehdä ja mitä ei, niin sellaista ehkä hämmennystä syntynyt.

Esimerkiksi sairastumiseen tai muihin äkillisiin tapahtumiin ei kaikilla ole allokoitu aikaa työaikasuunnittelussa, joka vaikutti epäreilulta:

Sitä ei ole käyty mitenkään läpi, että millä perusteella niinku se täytetään se työaika suunnitelma --. Näyttää, että toisilla sinne saattaa jäädä useampi 100 tuntia tyhjää, että heitä ei ole niin kun allokoitu täyteen, kun sitten taas itsellä se oli esimerkiksi viime vuonna aivan täynnä.

Tässä saattaa vaikuttaa opetusala sekä vastuun määrä, jos lehtori on esimerkiksi tuntiopettaja tai projektipäällikkö. Kuitenkin lehtori koki, että työaikasuunnitelmaa ei perehdytyksessä oikein käyty läpi ja siihen liittyviä kysymyksiä selvitettiin kollegatasolla. Lehtorille ei ollut myöskään alussa selvillä, että omaan aikatauluun voi vaikuttaa ja toivoa allokoitua aikaa asioiden, esimerkiksi hankkeiden, suunnitteluun. Hän mainitsi, että ohje työaikasuunnitteluun löytyy kyllä, mutta kirjallinen ohje ei käytännössä aina pidä paikkaansa.

Syksyllä mulle vasta selvisi, että siihen voi niin kun itse toivoa, -- että minulle laitetaan vaikka johonkin hankevalmistelun tai artikkelien kirjoittamiseen jotain paikkoja.

Perehdytysmateriaaleihin ollaan pääosin tyytyväisiä

Kahdeksan yhdestätoista lehtorista mainitsi perehdytysmateriaalit haastatteluissa. Joidenkin mielestä perehdytysmateriaalia on tarpeeksi ja jotkut toivoivat perehdytystilan materiaalien jaksotusta ylisuorittamisen ja liian tiedon sisäistämisen aiheuttaman tietutulvan vuoksi. Osa lehtoreista sanoi perehdytysmateriaalien olleen puutteellisia tai vaikeasti etsittävisiä, joten heidän täytyi jalkautua kysymään asioista kollegoilta.

Perehdytysmateriaalit intrassa ja Canvas-työtilassa saivat hyvää palautetta toimivuudestaan ja siitä, että perehdytysmateriaali ei ole pelkkää lukemista, vaan materiaali on myös osallistavaa:

Mä tykkäsin siinä perehdytysmateriaalissa ja siinä opettajan ajokortissa, kun oli niitä itsenäisiä tehtäviä ja semmoinen, että se ei ollut pelkkää lukemista, vaan mun piti niin kun sitten vastata kysymyksiin ja se niin kun konkretisoi sitä ja jollain tavalla myös rytmitti sitä --.

Toisaalta materiaalin suurta määrää kommentoitiin ja sen jaksotusta ehdotettiin, jotta uudelle lehtorille ei kerry paineita kaiken oppimisesta heti:

Mutta sitten kun sä yrität omaksua hirveän määrän tietoa samalla kertaa, niin sitten vähän tulee semmoinen suorittaminen --.

Lehtorit mainitsivat myös, että perehdytystilan materiaalit läpikäytyään he eivät välttämättä enää palaa lukemaan materiaalia. Materiaalin jaksotus tai aikatauluttaminen voisikin auttaa siinä, että materiaaleihin palataan ja sitä voisi myös rohkaista, että lehtorit verestävät muistiaan:

Nyt se on tehty se materiaali ja sitten ehkä just se, että ei ehkä tule palattua sinne. Tai siis pitäisi olla ehkä rohkaisu sille, että palaa siihen materiaaliin uudestaan --.

Useat lehtorit kokivat IT-järjestelmien perehdytyksen ja materiaalit kiitettäväksi ja erityisesti Canvas-klinikat työkalujen käyttöön olivat monelle pelastus. Tällaisista klinikoista mainittiin, että niitä saisi olla enemmän tai useammin. Kaikilla ei välttämättä ollut edes tiedossa, että kyseisiä klinikoita on olemassa. Osa lehtoreista mainitsi, että heillä ei välttämättä olisi edes aikaa osallistua klinikoihin, vaikka haluaisi, sillä heidän aikataulunsa ovat niin täynnä.

Osa-alueet, joihin kaivataan lisää perehdytystä

Lisää perehdytystä toivoi kuusi yhdestätoista lehtorista. Perehdytykselle toivottiin esimerkiksi enemmän pituutta tai suunnitelmallisuutta. Lehtorit toivoivat lisää perehdytystä ja ohjeistusta esimerkiksi opiskelijoiden tuutorointiin, HR-järjestelmän käyttöön, palkka-asioihin, tuntiohjeiden kirjauksiin, hankkeisiin ja projekteihin sekä opiskelijoiden ja opinnäytetöiden arviointikäytäntöihin liittyen.

Kolme yhdestätoista lehtorista mainitsi, ettei Laurean arvomaailma tai visio ollut auennut heille. Toivottiin, että arvoista keskusteltaisiin avoimemmin ja esimerkiksi ryhmätilaisuuksissa, jotta ne konkretisoituisivat lehtoreille paremmin:

Arvot on ehkä semmoinen, mikä jäänyt tavallaan itsellä silleen ehkä abstraktimmalle tasolle.

Mitä ehdottomasti pitää mun mielestä [käydä läpi] on semmosia niin kun arvoihin ja tapoihin tehdä, ne on semmosia mitkä mun mielestä hyvä käydä niin kun ihmisten välillä, koska ne on vähän hankalampia asioita. Sitten jos sä vaan luet jostain netistä niin ne ei sillä tavalla tartu.

Perehdytysprosessissa Laurean arvoista ja visiosta oltiin sitä mieltä, että niistä ei välttämättä pääse kunnolla keskustelemaan ja niitä ei välttämättä kovin hyvin sisäistetä. Se, että arvot listataan PowerPoint-esityksessä, ei avaa käytäntöjä ja sitä, miten niitä pitäisi opetustyössä toteuttaa. Tähän kaivattiin keskustelua: arvoista ja laurealaisuudesta voisi esimerkiksi keskustella perehdytysvaiheessa ryhmätapaamisissa, jotta arvojen ympärille syntyisi konkreettisuutta.

6.2 Mentorointi

Yleisesti ottaen lehtoreilla oli tiedossa, että Laureassa perehdytyksessä käytetään mentorointimallia. Yhdestätoista haastatellusta vain yksi lehtori ilmaisi, ettei hänelle ollut kerrottu siitä etukäteen. Kyseinen lehtori sai tiedon kollegaltaan ja pyysi tiedon saatuaan mentoria tuekseen perehdytykseen. Tämän jälkeen lehtorille nimettiin mentori.

Haastatteluissa lehtorit kertoivat, että mentorointia on yleensä toteutettu uuden lehtorin tarpeen mukaan. Tapaamisia on vallitsevan tilanteen mukaan joko lähi- tai etätapaamisia, joissa lehtori ja mentori tutustuvat ja käyvät läpi perusasioita. Sen jälkeen tapaamisia on yleensä ollut lehtorin toiveesta. Yhteisopetuksen aikana uusi lehtori ja mentori voivat olla tavanneet tiuhemminkin. Yhteydenpito on yleensä ollut joko Teamsin välityksellä tai sähköpostein, ja tarpeen mukaan on järjestetty myös lähitapaamisia, joissa asioita on voitu käydä tarkemmin läpi.

Tapaamisia alussa kerran oli fyysinen tapaaminen ja katsottiin silloin perusasioita ja tutustuttiin. Sen jälkeen oli muutama valmisteltu perehdytyssessio mentorin kanssa. -- Jatkuvaa kanssakäymistä, aina tarpeen tullen sähköpostilla tai Teams-viestillä --.

Mentorin tarve

Jokainen haastateltu lehtori oli sitä mieltä, että perehdytysprosessin tueksi mentorille on tarvetta, että mentori oli heille omassa perehtymiskokemuksessaan hyödyllinen lisä. Jos erillistä mentoria ei olisi ollut nimetty, useat lehtorit mainitsivat, että olisivat kysyneet kollegoilta apua. Tämä kertoo selvästi mentoroinnin tarpeesta.

Olisin ottanut asioista selvää, sanotaanko semmoiselta opettajalta, jonka kanssa jollain luonnollisella tavalla tuntuu, että häntä on helppo lähestyä sen oman esihenkilön lisäksi.

Suunnitelma mentoroinnin tueksi

Kuusi yhdestätoista mentorista oli sitä mieltä, että mentoroinnille olisi hyvä olla joku suunnitelma, lista tai yleiset raamit:

Ja tuo mentorisysteemi on aivan ehdoton. Kannattaa ilman muuta olla, ja se ehkä kannattaisi jotenkin kuitenkin raamittaa.

Edes lista mentoroinnissa läpi käytävistä asioista muistuttaisi mentorille mieleen, mitä asioita uuden lehtorin pitää tietää, jos mentorin omasta aloituksesta on kulunut jo jonkin aikaa.

Laureassa ei ole tällä hetkellä erillistä mentorointisuunnitelmaa (Nykänen & Rieppo 2022). Mentorointia toteutetaan tarpeen ja lehtorin kokemuksen mukaan. Uusille lehtoreille on olemassa Canvas-työtila, josta löytyy ohjeita ja sisältöä uudelle lehtorille. Kun haastateltavilta tiedusteltiin perehdytysuunnitelman olemassaolosta tai suunnitelman seuraamisesta perehdytyksessä, muutama haastateltava mainitsi, että mentorin näkökulmasta perehdytysuunnitelmaa ei välttämättä tarvita, koska perehdytettävät asiat voivat tulla luonnostaan ja ajan kanssa.

Mun mielestä se ei ole hyvä, jos siitä tehdään hyvin mekaaninen, koska sen täytyy olla sen opettajan näköinen. Ja tiedätkö, semmoinen niin kun luonnollinen, niin kun mentorointi yleensä onkin.

Jotkut lehtorit myös mainitsivat, että eivät välttämättä enää muista millaista perehtyminen uutena lehtorina on, joten jonkinlaiset tienviitat mentorille perehdyttämiseen olisi hyvä olla - vaikka vain sen takia, että voidaan taata tasalaatuinen perehdytys jokaiselle uudelle lehtorille.

Jonkunnäköinen runko, että mitä teemoja käydään keskustelussa läpi, semmoisen mä tekisin ainakin itselleni sitten mentorina.

Jos siitä mun mentoroinnista on pitkä aika, niin se, että mä palautan mieleen, että mitä se niin kun tarkoittaa. -- Mutta toisaalta jos mun mentoroinnista on vähän aikaa, niin se, että joo mulla on muistissa, että mitä uusi opettaja tarvitsee, mutta mä en ole ehkä vielä sisäistänyt kaikkea, että mun tiedot on vielä aika vaillinaiset.

6.3 Hiljainen tieto

Jokainen haastateltu lehtori osasi omin sanoin kuvailla, mitä hiljainen tieto suurin piirtein tarkoittaa. Määritelmät saattoivat hieman vaihdella, mutta yleisesti käsite ymmärrettiin.

Joillakin lehtoreilla oli vaikeuksia sanoittaa sitä, minkälaista hiljainen tieto opetusympäristössä voisi olla, mutta esimerkkien kautta he osasivat nimetä tunnistamaansa hiljaista ja kokemusperäistä tietoa, jota ovat omaksuneet Laureassa lehtorin työssä. Esimerkkeinä mainittiin muun muassa lehtoreiden oppineen käytännön tietoa siitä, millaista yhteistyö työelämäkumppanien kanssa opintojaksoilla on, miten vierasluentoitsijoiden palkkiokäytännöt ja tarjoilukäytännöt hoidetaan, miten opiskelijoiden suorituksia arvioidaan tai miten opinnäytetöitä käytännössä ohjataan.

Hiljaisen tiedon jakaminen opetusympäristössä

Yleisesti hiljaisen tiedon jaosta Laureassa oltiin kahta mieltä: joko sitä jaetaan kollegoiden kesken hyvin tai sitten sitä ei vapaaehtoisesti jaeta ollenkaan ja sen saanti riippuu paljolti lehtorin omasta aktiivisuudesta.

Jos itse on aktiivinen niin kyllä varmasti saa, että ihmiset on hirveen myötämielisiä ja aktiivisia sen suhteen, että kukaan ei kyllä täällä mun mielestä silleen panttaa tietoa.

Toivoisin, että sitä jaettaisiin paremmin. -- Jossain kehittämispäivässä kysytty, millaista osaamista on, niin kun jokaisella tavallaan, itsellään, niin sit voisi avartaa sitä muillekin tai jotenkin vois hyötykäyttää sitä omissa opetuksessa.

No ei jaeta. Se on kiinni siitä, että jos en itse olisi aktiivinen ja osallistuisi keskusteluihin tai avaisi keskusteluita, niin ei se sillain oma-aloitteisesti siirry. Se liittyy varmaan siihen, että me tehdään aika itsenäisesti niitä omia juttuja.

Lehtoreiden näkemykset hiljaisen tiedon jakamistavoista oli, että käytännössä lehtoreiden kesken sitä jaetaan esimerkiksi epävirallisissa kahvipöytäkeskusteluissa, sähköpostikeskusteluissa ja Teams-ryhmäkeskusteluissa. Hiljaista tietoa voi jakaa ja saada myös niin, että seuraa kokenutta kollegaa ja hänen tapaansa toteuttaa opetusta eri muodoissa.

Lehtorilta hiljainen tieto voi siirtyä opiskelijalle esimerkiksi suullisten kokemuskertomusten kautta tai projektien ohjauksessa. Tällainen tieto ei välttämättä ole suullista, vaan sitä voi oppia myös seuraamalla, miten asioita käytännössä hoidetaan. Hiljaisen tiedon jakaminen on parhaimmassa tapauksessa vastavuoroista, kun esimerkiksi työelämästä opiskelemaan tullut opiskelija kertoo työelämän nykytilanteesta ja -käytännöistä.

Tiedon jakaminen aloittain

Karkeasti aloittain jaoteltuna liiketalouden alalla koettiin hiljaista tietoa olevan hyvin saatavilla kollegoilta. Tietojenkäsittelyssä, turvallisuusalalla sekä matkailu, ravitsemus- ja talousalalla tunnettiin yleisesti myös hiljaisen tiedon olevan jaossa ja saatavilla. Sosiaalialalla näkemykset vaihtelivat. Yleisesti vallitseva mielipide kaikilla aloilla oli se, että tietoa saa, jos osaa kysyä. Tiedon jakamisen kulttuuriin voi myös vaikuttaa se, kuinka paljon saman alan kollegoita lehtorilla on kampuksella tai onko lehtorilla tiimiä ja verkostoa, jossa tietoa jaetaan:

Kyllä mä koen, että mä aika yksin oon jäänyt. Mutta myös siitä syystä, että mä oon tällä hetkellä [alueen] ainoa [alan] opettaja. Että mulla ei edes ole sellaista, tiedätkö, substanssialan kollegaa koko alueella.

Lehtoreiden mielipiteisiin vaikutti vahvasti se, oliko hänellä kollegoita ja saman alan lehtoreita omalla kampuksellaan. Jos lehtori esimerkiksi opettaa useammalla kampuksella, kollegoiden näkeminen saattaa olla vaikeaa.

Hiljaisen tiedon ei tarvitse olla näkyvää vielä perehdytyksessä

Suurin osa lehtoreista oli sitä mieltä, että hiljaista tietoa siirtyy tarpeen mukaan ja niissä tilanteissa, kun sitä tarvitaan. Jos perehdytyksessä ja työsuhteen alussa uudelle lehtorille yritetään opettaa kaikesta kaikki, ei tarvittu tieto välttämättä tule oikealla hetkellä ja alussa saa muutenkin niin paljon uutta informaatiota, ettei kaikkea yksinkertaisesti voi heti muistaa.

Eräs lehtori ehdotti, että hiljaista tietoa voisi käytännön tavoin alussa siirtää esimerkiksi niin, että uusi lehtori käy seuraamassa kokeneen lehtorin opetusta. Myös yhteisopettajuudesta tuli mainintoja, että se on ollut oivallinen tapa nähdä opetuksen toteuttamista käytännössä.

Se voisi olla näkyvämpää niin, että vaikka pääsisi, olisi perehdytyksen osana semmoinen, että käy vaikka seuraamassa toisten opetusta.

Tiedon jakoa ei tapahdu etätyössä

Yhdeksän yhdestätoista lehtorista mainitsi etätyön haastatteluissa. Etätyöstä puhuessa mainittiin esimerkiksi etätyöskentely pandemia-aikana sekä sen tuomat haasteet. Hiljaisen tiedon jakaminen koettiin haastavaksi kotitoimistolta:

Hiljaisen tiedon jakamista ei tapahdu sähköpostin välityksellä. -- Hiljaisen tiedon siirtäminen etänä on aika pitkälti semmoisesta itseohjautuvuudesta kiinni.

Kaivataan enemmän hiljaisen tiedon jakamista

Kuusi yhdestätoista lehtorista mainitsi, että hiljaista tietoa saisi jakaa enemmän oppilaitoksessa. Kaivattu hiljainen tieto koski erityisesti opetuskäytäntöjä, opetuksen toteutustapoja, tuutorointia, yleisiä ohjeita sekä IT-järjestelmiä.

Olisi voinut olla parempi paketti, että mitä se tarkoittaa, että mä olen tuutoriopettaja. -
- Nyt on aika kovasti ollut sen mentoroivan opettajan varassa. Tietenkin sieltä intrassa on [materiaalia], mutta intrassa on yllättävän vähän niin kun ihan konkreettisia käytännön ohjeita.

7 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Lehtorit ovat suurelta osin tyytyväisiä Laurean perehdytyskäytänteisiin. Esiin tuotiin muutamia hyviä kehitysehdotuksia, mutta haastatteluissa ei noussut selkeästi mitään erittäin toimimattomia käytänteitä tai huolia perehdytysprosessin toimivuudesta. Kuten todettu, tutkimuksessa haastatteluihin osallistui yksitoista lehtoria, joten tuloksia ei voi yleistää koko lehtorikuntaan. Haastattelututkimuksen tuloksia voidaan kuitenkin hyödyntää perehdytyskäytänteiden kehityksen suunnittelussa. Suunnittelussa kannattaa myös hyödyntää avointa dialogia työyhteisön kanssa, jotta lehtoreiden ajankohtaisia tarpeita ja ideoita voidaan kuulla ja harkita.

Seuraavana esitellään kehitysehdotukset liittyen perehdytyksen, mentoroinnin ja hiljaisen tiedon teemoihin.

Perehdytyskäytänteiden kehitysehdotuksia

Perehdytyksen avuksi jonkinlainen ohjeistus, josta uusi, vasta-aloittanut lehtori voisi myös itsenäisesti seurata perehdytystä. Täten suunnitelma ei ole ainoastaan perehdyttäjää varten, vaan se hyödyttäisi molempia osapuolia ja saattaisi myös helpottaa perehdyttäjän työtä. Kuusela (2023) ehdottaa HR-järjestelmää, joka tukee perehdytysprosessia ja jossa olisi sekä perehtyjälle että perehdytettävälle näkyvillä tsekkilista ja perehdytysprosessin rakenne. Tällaisen järjestelmän avulla olisi helppo seurata listaa, josta näkisi, mitä asioita on kuitattu ja mitä asioita on vielä käytävä läpi.

Työturvallisuuskeskus ehdottaa, että kirjallisen suunnitelman kautta voi seurata perehdytyksen etenemistä ja se toimii myös muistin tukena muistilistana (Työturvallisuuskeskus 2023). Kun uusi lehtori tietää, mitä asioita häneltä odotetaan, hän saattaa osata tuoda haasteita perehdytyksessään myös itse esiin. Perehdytys suunnitelman tai -ohjeistuksen myötä voitaisiin myös parantaa perehdytyksen tasalaatuisuutta. Suunnitelmaa voisi toteuttaa perehdyttäjän henkilökohtaisella tyylillä ja soveltaa tarvittaessa, esimerkiksi uuden lehtorin kokemustausta huomioiden.

Perehdyttäjä tai esihenkilö käyttäisi välietappikeskusteluja keinona lehtorin perehtymisen ja työhön oppimisen seurantaan. Tällä keinolla lehtorit saavat tietyin väliajoin kertoa kokemuksistaan ja mahdollisista huolistaan, ja lehtorille tulee tunne, ettei häntä ole jätetty yksin perehtymään. Työturvallisuuskeskus suosittelee perehdytykseen jatkuvaa seurantaa ja palautteen antamista työn edetessä, joka tukee oppimista. Etukäteen valmistellut keskustelut täydentävät työn ohessa käytäviä keskusteluja ja ehkäisevät työntekijää oppimasta vääriä toimintatapoja. (Työturvallisuuskeskus 2023.)

Yhteisopettajuus-työtavan hyödyntäminen. Sen hyödyt puhuvat: lehtorit raportoivat oppineensa opetuskäytänteitä seuraamalla toista lehtoria yhteisissä opetustilaisuuksissa. Yhteisopettajuus auttaa myös uutta lehtoria tutustumaan kollegoihinsa ja integroitumaan työyhteisöön sisään. Tutkimusten mukaan yhteisopettajuus tukee työntekijän viihtyvyyttä työssä sekä työmotivaatiota. Vastuun jakaminen ja kollegan tuki auttavat myös työn kuormittavuuden vähentämisessä. (Antila, Heikkilä & Tapani 2022.)

Perehdytysmateriaalien mahdollinen jaksottaminen Canvas-työtilassa. Jos materiaalin paljous on uudelle lehtorille hankalaa, sen paloittelu voisi helpottaa materiaalin sisäistämistä. Materiaaliin palaamista voisi myös rohkaista esimerkiksi yllä mainittujen välietappikeskustelujen aikana.

Avointa keskustelua Laurean käytännöistä, esimerkiksi arvoista. Keskustelut auttavat lehtoreita konkretisoimaan muuten mahdollisesti abstrakteiksi jääviä käsitteitä, kuten oppilaitoksen arvoja tai miten niitä voi toteuttaa opetustyössä. Perehdytyksessä organisaation

arvojen pitäisi näkyä, koska arvot viestivät siitä, minkälainen organisaatio on ja minkälaisia tavoitteita sillä on (Vuori 2009).

Mentoroinnin kehitysehdotus

Raamit mentorointimallin toteuttamiseen. Jokainen mentori voisi käyttää raameja ohjeistuksena. Haastattelututkimuksessa tuli selvästi esiin, että mentorointia toteutetaan mentorin persoonalla ja tyylillä, joten sitä ei kannata suunnitella liian tarkasti. Koettiin kuitenkin erittäin hyödylliseksi, että mentorointiin olisi raamit, joita vasta-aloitteleva mentori voisi hyödyntää. Raameista olisi hyötyä etenkin siinä tilanteessa, jos lehtorin omasta perehdytyksestä on jo kauan aikaa, eikä hän muista, mihin asioihin uuden lehtorin opastuksessa kannattaa kiinnittää huomiota. Mentoroinnin raameja ja ohjeistuksen kehittämistä voisi tehdä yhdessä kokeneiden mentoreiden sekä uusien lehtorien kanssa.

Raamit voisivat pitää sisällään esimerkiksi mentoroinnin tavoitteet, prosessin keston, tapaamisten aikataulut sekä mentorin ja mentoroitavan yhteydenpitotavat (Luhanka-Aalto 2017, 6). Esimerkiksi Agronomiliitto, Helsingin yliopisto, Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto, Metropolia ja Partio ovat koonneet erilaisia oppaita ja työkirjoja mentoroinnista.

Mentorointia voisi suunnitella esimerkiksi mentorointiaikataulun luomisella. Horn & Metler-Armijo (2010) esittivät idean uusien opettajien mentorointiohjelmasta, jossa uudelle opettajalle järjestetään varsinaisen perehdytyksen lisäksi säännöllisiä mentoritapaamisia kahden ensimmäisen työvuoden ajan.

Ehdotuksia hiljaisen tiedon hyödyntämiseen

Prosessi hiljaisen tiedon jakamiselle. Etenkin tietovaltaisen organisaation, joka korkeakoulu on, kannattaisi hyödyntää arvokasta hiljaista tietoa, jota organisaation työntekijät ovat työssään omaksuneet. Hiljaisen tiedon jakamiselle voi olla vaikeaa tehdä prosessia. Sen vaatima vaiva ei kuitenkaan tarkoita, ettei se olisi työlle erittäin hyödyllistä ja pitkällä aikavälillä nähdyn vaivan arvoista. Salmela (2015) esitti keinoja, joilla tietoa voidaan tallentaa ja saada hyötykäyttöön - esimerkiksi tällaisia malleja voisi organisaatio pohtia hiljaisen tiedon hyödyntämistä pohtiessa. Blinnikka (2022) esittää, että hiljaisen tiedon voisi saattaa näkyvämpään muotoon esimerkiksi eri alojen asiantuntijoiden yhteisillä työpäivillä, tiimityöskentelyllä tai oppivan organisaation menetelmillä.

Prosessien tai keinojen kehitys etätyössä tiedon jakamiselle. Haastattelussa tuli selvästi esiin, että hiljaista tietoa ei jaeta kovin tehokkaasti etätyössä. Etätyöstä puuttuva fyysinen kontakti voi tehdä autenttisesta tiedon jaosta vaikeaa, mutta etätyön tiedon jaon prosesseja voisi kehittää tiedon jakamisen kannustamiseksi ja helpottamiseksi. Esimerkiksi yhteisopettajuuden

tai kurssien suunnittelun tiedon jakoon voisi miettiä yhteistä etätyötilaa kuten Trello tai Miro, joissa usea henkilö tai koko tiimi voi työskennellä yhtä aikaa. Reaaliaikaiseen tiedon jakoon voi käyttää Teams-alustaa, jossa voi käydä palavereja tai keskustella sähköpostiviestien odottelemisen sijaan. Blinnikka (2022) ehdottaa, että jos hiljainen tieto voitaisiin muuttaa näkyväksi, sitä voisi jakaa helpommin, mutta että se ”vaatii epämuodollisia vuorovaikutustilanteita, kehittämissyrkimystä koko organisaation tasolla, avoimuutta sekä työntekijöiden ja organisaation halua oppia toisiltaan”.

8 Toimeksiantajan palaute

Toimeksiantajan kanssa sovittiin Teams-palaveri, jossa käytiin läpi tutkimuksesta saatuja tuloksia sekä kehitysehdotuksia. Tutkimuksen toteutukseen, yhteydenpidon määrään ja saatuihin tuloksiin oltiin tyytyväisiä ja kehitysehdotuksia kuunneltiin avoimin mielin. Palaverin lopuksi toimeksiantajan kanssa sovittiin tutkimuksen aikana kerättyjen aineistojen luovutuksesta. Tietosuoja ja haastateltujen lehtorien anonymiteetti mielessä pitäen luovutetut aineistot eivät sisällä tunnistettavia tietoja haastatelluista lehtoreista.

Toimeksiantaja mainitsi esimerkiksi ehdotetuista välietappikeskusteluista sen, että esihenkilöitä on ohjeistettu keskustelemaan uuden lehtorin kanssa ainakin muutaman kerran perehdytyksen alussa. Perehdytyksen toteutus on saattanut vaihdella, tai uusi lehtori ei välttämättä ole mieltänyt käytyjä keskusteluja perehdytyksen ja oppimisen seurannaksi, joten nämä voivat selittää joidenkin lehtoreiden kokemukset puuttuvasta seurannasta. (Nykänen & Rieppo 2023.)

Toimeksiantaja oli huojentunut kuullessaan, että perehdytysmateriaalin määrä on koettu riittäväksi. Myös ehdotettua perehdytysmateriaalin jaksotusta kommentoitiin. Tuloksia läpikäydessä kävi ilmi, että korkeakoululla on käytössä kysely, johon perehdytyksen suorittaneet lehtorit voivat vastata ja jolla kerätään tietoa perehdytysprosessin toimivuudesta (Nykänen & Rieppo 2023). Yhdessä kyselyn tulosten sekä opinnäytetyön tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella toimeksiantaja saa arvokasta tietoa siitä, miten perehdytystä voi vastaisuudessa kehittää.

9 Pohdinta

Opinnäytetyön aiheet, perehdyttäminen ja hiljainen tieto, olivat henkilökohtaisesti todella kiinnostavia aiheita. Koska työ tehtiin omalle korkeakoululle, oli tutkimuksen teko mielekäästä. Opinnäytetyöprosessi eteni aikataulussa. Suurin viive työssä oli tutkimusluvan saaminen, jossa kesti noin kaksi kuukautta, mutta jonka aikana itsenäistä työtä oli kuitenkin

mahdollista tehdä. Erityisen tyytyväinen olen yhteydenpidon sujuvuuteen ja kommunikoinnin vaivattomuuteen toimeksiantajien ja opinnäytetyön ohjaajan kanssa. Myös lehtoreiden haastattelut olivat kiinnostava vaihe työssä. Vaikka olen työssäni saanut kokemusta haastatteluiden toteuttamisesta, silti lehtoreiden - muutaman opiskeluiden ohessakin tavatun - haastattelut olivat jännittäviä ja antoisia. Haluankin vielä kiittää osallistuneita lehtoreita.

Ammatillisesti olen kehittynyt opinnäytetyöprosessin aikana esimerkiksi yhteydenpidossa toimeksiantajan kanssa, tutkimuksessa käytettävän lähdemateriaalin etsimisessä sekä työn aikataulutuksessa. Lähdekriittinen ajatteluni on kehittynyt, sillä kun tutkitusta aiheesta on löytynyt runsaasti materiaalia, on lähteiden luotettavuutta täytynyt pohtia. Opinnäytetyön aikana olen kehittynyt kirjallisesti kuvaamaan tutkimuksen vaiheita sekä saanut kattavan kuvan tutkimuksellinen kehittämistyön prosessista. Opinnäytetyön teossa kehittyneet taidot kantavat varmasti tulevaisuudessa pitkälle, ja toivonkin pääseväni käyttämään oppeja jatkossa ammatillisella urallani.

9.1 Arviointi

Syvällistä tietoa on vaikea saada lomakkeilla, joten arvioisin haastattelun olleen oikea toteutusmuoto tutkimukselle. Teemahaastattelun etukäteen mietitty kysymysrunko ohjasi kysymään oikeita asioita ja pysymään asiassa. Joitakin kysymyksiä jälkiviisauden valossa olisi voinut tarkentaa. Vastausten luotettavuutta ei ole syytä epäillä, sillä perehdytys aihe koskee lehtoreita välittömästi ja olisi todennäköisesti heidän etujensa vastaista kertoa haastattelussa virheellistä tietoa.

Saatuihin tuloksiin tulee suhtautua varovasti, sillä kuten todettu, haastateltavia oli yksitoista ja lehtorikunta on moninkertaisesti haastatteluun valitun henkilömäärän kokoinen. Haastattelun tulokset eivät myöskään anna täysin luotettavaa kuvaa eri alojen ajankohtaisesta tilanteesta, sillä korkeakoulun yhdeltä alalta jäi kokonaan saamatta lehtori haastatteluun ja muilta saatiin muutama per ala. Tulokset voivat kuitenkin antaa suuntaviittaa siihen, miten perehdytys on koettu aloittain. Uskon, että tulevaisuudessa saatuja tuloksia voidaan hyödyntää korkeakoulun perehdytyksen kehittämisessä.

Mentorointimallista olisi voinut haastatella myös Laurean intrassa mentorointimalli-tagilla varustetuissa uutisissa mainittuja henkilöitä, jotka ovat käyneet mentorointitilaisuuksissa. Oli kuitenkin tietoinen päätös rajata haastateltavat uusiksi aloittaneiksi lehtoreiksi. Kyseisiä henkilöitä voi haastatella esimerkiksi opinnäytetyössä, jossa tutkitaan mentorointimallin kehittämistä.

Toivon, että jatkossa hiljaista tietoa hyödynnetään paitsi mentoroinnissa, myös muissa lehtoreiden työn osa-alueissa. Hiljainen tieto on liian arvokasta jättää huomiotta. Vaikka

prosessi hiljaisen tiedon eteenpäin viemiselle voi olla haasteellista, uskon, että sen jaolla on vaikutusta esimerkiksi uuden työntekijän tehtäviinsä oppimisessa ja työn laadun tai tehon parantamisessa. Jos konkareita rohkaistaan jakamaan hyväksi koettuja käytäntöjä nuoremmille tekijöille, voiko siinä kukaan työyhteisössä todella hävitä?

Toimeksiantajalle toimitetaan työn valmistuttua opinnäytetyöraportti, tulosten ja kehitysehdotusten esitysmateriaali sekä lisämateriaali, jossa listattiin muita esiin nousseita tuloksia, jotka eivät liittyneet tutkimusaiheeseen, mutta joista olisi yleisesti korkeakoululle hyötyä. Toimeksiantajalle ei siis luovuteta henkilö- tai muita tietoja sisällään pitäviä aineistoja. Opinnäytetyön tekijä poistaa prosessin aikana kerätyt aineistot opinnäytetyöraportin lopullisen version viimeistelyn jälkeen.

9.2 Lisätutkimusta tulevaisuudessa

Haastattelututkimus toi ilmi myös opinnäytetyön aiheen ulkopuolisia teemoja, joita haastatteluun osallistuneet lehtorit ehdottivat kehitettäväksi. Näitä teemoja oli muun muassa lehtoreiden yhteisöllisyys, oppimateriaalin jakaminen, pedagoginen vapaus eli opetuksen toteutuksen vapaus sekä yhteisien infotilaisuuksien tiukka aikataulu, joka ei jätä aikaa vapaalle keskustelulle. Vaikka mainittuja teemoja ei käydä tässä tarkemmin läpi, esiin nousseet teemat voisivat olla tulevaisuudessa esimerkiksi lehtorin työn kehittämisen tutkimuskohteita.

Jatkoa ajatellen perehdytyksestä voisi tehdä lisää tutkimusta mentoreiden näkökulmasta. Tämän opinnäytetyön tutkimus kohdistui uusien lehtoreiden kokemukseen perehdyttämisestä ja mentoroinnista oppilaitoksessa, mutta myös mentoreiden kokemuksia olisi hyvä tutkia. Tutkimuksessa voisi keskittyä esimerkiksi mentorin omaan kokemukseensa kyvyistään, mentorointiin annettujen aineistojen, tuen ja resurssien riittävyyteen tai perehdytysuunnitelman kehittämiseen mentorin näkökulmasta.

Hiljaisen tiedon näkökulmasta lisätutkimusta voisi tehdä myös siitä, miten oppilaitoksissa tai organisaatioissa hiljaista tietoa voidaan säilyttää ja tallentaa myöhempää käyttöä tai osaamisen kehittämistä varten. Tutkimuksesta saatua tietoa voisi sitten käyttää organisaation hiljaisen tiedon hyödyntämisen ja jakamisen toimintamalleja kehittäessä.

Lähteet

Painetut

Haldin-Herrgård, T. & Salo, P. 2008. Piilevien voimavarojen ilmaisemisesta hiljaisessa osaamisessa. Teoksessa Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim.). Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Helsinki: Gummerus, 277-300.

Koivunen, H. 1997. Hiljainen tieto. 2. painos. Helsinki: Otava.

Polanyi, M. 1966. The tacit dimension. Cloucester: Peter Smith.

Salmela, P. 2014. Hiljainen tieto, innovaatio ja IT. 1. painos. Vantaa: Ketterät Kirjat.

Toivonen, V-M. & Asikainen, R. 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen - kehittämisen uusi taso. Helsinki: ai-ai.

Sähköiset

Aalto-yliopisto 2023. Uusien työntekijöiden perehdytyksen tukilista esihenkilöille. Viitattu 11.05.2023. <https://www.aalto.fi/fi/palvelut/uusien-tyontekijoiden-perehdytyksen-tukilista-esihenkilöille>

Antila, H., Heikkilä, M. & Tapani, A. 2022. Yhteisopettajuus - rasittavaa vai työhyvinvointia tukevaa? Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisu. Viitattu 18.05.2023. <https://sites.tuni.fi/tamk-julkaisut/pedagogiset-ratkaisut/yhteisopettajuus-rasittavaa-vai-tyohyvinvointia-tukevaa-heidi-antila-minna-heikkila-ja-annukka-tapani/>

Blinnikka, K. 2022. Hiljainen tieto on työyhteisöjen kantava voima myös etätöiden aikakaudella. Barona. Viitattu 31.05.2023. <https://barona.fi/yrityksille/blogi/hiljainen-tieto-tyoyhteisöjen-kantava-voima>

Eklund, A. 2022. Onnistunut perehdytys sitouttaa ja parantaa tuottavuutta - Huolehdi 5 avainkohdasta. Johtamisen ja esimiestyön ammattilehti Brik. Viitattu 11.05.2023. <https://brik.fi/brik-lehti/onnistunut-perehdytys-sitouttaa/>

Helakorpi, S. 2004. Mentorointi ja hiljainen tieto. Proviisoriyhdistys. Viitattu 07.05.2023. https://www.proviisoriyhdistys.net/sites/default/files/helakorpi_seppo_-_mentorointi_ja_hiljainen_tieto_1.pdf

- Horn, P. J. & Metler-Armijo, K. 2010. Toolkit for Mentor Practice. E-kirja. Kalifornia: Corwin. Viitattu 07.05.2023. <https://laurea.finna.fi/Record/nelli01.3780000000057047>
- Kanniainen, M-R., Nylund, J. & Kupias, P. 2017. Mentoroinnin työkirja. Helsingin yliopisto. Viitattu 31.05.2023. https://blogs.helsinki.fi/mentorointi/files/2014/08/Mentoroinnin-tyokirja_A4.pdf
- Karjula, H., Karjula, J. & Westerlund, E. 2020. Miten säilyttää yhteisöllisyys etätyöaikana? Hälsa. Viitattu 11.05.2023. <https://halsa.fi/blog/miten-sailyttaa-yhteisollisyys-etatyoaikana/>
- Kuusela, M. 2023. Perehdytys ei pääty koeajan loppuun. Integrata. Viitattu 31.05.2023. <https://www.integrata.fi/perehdytys-ei-paaty-koeajan-loppuun/>
- Kyrö, J., Uusitalo, T. & Dahlqvist, R. 2020. Hiljaisesta tiedosta eksplisiittiseen - LbD-itsestänselvyydet näkyväksi verkkokurssilla. Laurea Journal. Viitattu 05.05.2023. <https://journal.laurea.fi/hiljaisesta-tiedosta-eksplisiittiseen-lbd-itsestaanselvyydet-nakyvaksi-verkkokurssilla/>
- Laurea-ammattikorkeakoulu 2023a. Koulutus. Viitattu 9.2.2023. <https://www.laurea.fi/koulutus/>
- Laurea-ammattikorkeakoulu 2023b. Laurea organisaationa. Viitattu 9.2.2023. <https://www.laurea.fi/tietoa-meista/organisaationa/>
- Laurea-ammattikorkeakoulu 2023c. LbD eli kehittämispohjainen oppiminen. Viitattu 05.05.2023. <https://www.laurea.fi/koulutus/pedagogisia-innovaatioita/lbd/>
- Luhanka-Aalto, R. 2017. Mentorointiopas: Opas mentorointikoordinaattoreille. Metropolia ammattikorkeakoulu. Viitattu 31.05.2023. https://www.metropolia.fi/sites/default/files/publication/2019-11/2017_Luhanka_Aalto_Mentorointiopas_ERILLISJULKAISU.pdf
- MCID 2023. Uuden tiedon luominen (SECI-malli). Viitattu 05.05.2023. <https://mcid.fi/varustamo/uuden-tiedon-luominen-seci-malli-ydinteoria/>
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4. painos. E-kirja. Helsinki: Sanoma Pro. <https://www.finna.fi/Record/3amk.271105>
- Rauhala, P. 2020. LbD Laurean pedagogiikan kulmakivenä. Laurea Journal. Viitattu 05.05.2023. <https://journal.laurea.fi/lbd-laurean-pedagogiikan-kulmakivena/>

- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006a. Kvantifiointi. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampereen yliopiston yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 11.05.2023. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_3.html
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006b. Litterointi. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampereen yliopiston yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 11.05.2023. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_2_1.html
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006c. Teemoittelu. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampereen yliopiston yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 11.05.2023. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006d. Tutkimuksen arviointi - reflektointia. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampereen yliopiston yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 31.05.2023. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_3.html
- Sihti 2023. Miksi perehdytys on työsuhteen tärkein vaihe? Viitattu 31.05.2023. <https://www.sihti.fi/perehdytys-rakennusallalla/>
- Sjöholm, A. 2022. Onnistunut perehdytys: kuka, mitä ja miksi? Vaasan ammattikorkeakoulun verkkolehden julkaisu. Viitattu 31.05.2023. <https://energiaa.vamk.fi/osaaminen/onnistunut-perehdytys-kuka-mita-ja-miksi/>
- Suomen Mentorit 2023. Mitä on mentorointi? Viitattu 07.05.2023. <https://suomenmentorit.fi/mentorointiohjelma/mentorointi/>
- Tasala, M. 2022. Hiljainen tieto näkyväksi. Artikkelit ammattikasvatuksen aikakauskirjasta 8(1), 90-95. Viitattu 05.06.2023. <https://journal.fi/akakk/article/view/114881>
- Työsuojelu 2022. Perehdyttäminen. Viitattu 07.05.2023. <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuuhde/nuori-tyontekija/perehdyttaminen>
- Työterveyslaitos 2022. Kuusi keinoa rakentaa yhteisöllisyyttä monimuotoisella työpaikalla. 2022. Viitattu 11.05.2023. <https://www.ttl.fi/tyopiste/kuusi-keinoa-rakentaa-yhteisollisyytta-monimuotoisella-tyopaikalla>
- Työterveyslaitos 2023a. Kaikki mukaan - yhteisöllisyyden ja verkostojen rakentaminen. Viitattu 31.05.2023. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/monimuotoisuus-ja-inklusiivisuus-asiantuntijaorganisaatiossa/kaikki-mukaan-yhteisollisyyden-ja-verkostojen-rakentaminen>

Työterveyslaitos 2023b. Perehdyttäjän TOP 10 -muistilista. Viitattu 07.05.2023.

<https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoura/tyouralle-kiinnittyminen/perehdyttajan-top-10-muistilista>

Työturvallisuuskeskus 2023. Perehdyttäminen ja työnopastus - Ennakoivaa työsuojelua.

Viitattu 18.05.2023. <https://ttk.fi/julkaisu/perehdyttaminen-ja-tyonopastus-ennakoivaa-tyosuojelua/>

Vuori, M. 2009. Organisaation arvoista. Matti Vuoren kotisivut. Viitattu 31.05.2023.

https://www.mattivuori.net/julkaisu/luettelo/liitteet/organisaation_arvoista.pdf

Julkaisemattomat

Nykänen, A. & Rieppo, E. 2022. Teams-palaveri Laurean yhteys henkilöiden kanssa opinnäytetyöhön liittyen. 21.12.2022. Laurea-ammattikorkeakoulu.

Nykänen, A. & Rieppo, E. 2023. Teams-palaveri opinnäytetyön tulosten ja kehitysehdotusten esittelystä. 24.05.2023. Laurea-ammattikorkeakoulu.

Kuviot

Kuvio 1: Kehittämispohjaisen oppimisen (LbD) malli	10
Kuvio 2: Työn perehdytyksen kolme vaihetta	12
Kuvio 3: Mentoroinnin edellytykset (mukaillen Kannianen, Nylynd & Kupias 2017)	13
Kuvio 4: SECI-malli (Nonaka & Takeuchi 1995, suom. MCID)	17
Kuvio 5: Malli uuden tiedon syntymisen prosessista organisaatiossa (Salmela 2015, mukaillen Nonaka & Takeuchi 1995)	18
Kuvio 6: Lehtoreiden aloitusvuosi	24
Kuvio 7: Lehtoreiden opetusalat	25
Kuvio 8: Lehtoreiden aiempi opetuskokemus	25

Liitteet

Liite 1: Kutsu haastatteluun	45
Liite 2: Tutkimuslupahakemus	46
Liite 3: Haastattelurunko	49

Liite 1: Kutsu haastatteluun

Hei!

Olen Laurean 3. vuoden opiskelija ja haluaisin haastatella sinua opinnäytetyöhöni liittyen. Opinnäytetyöni aihe on ”Lehtoreiden perehdytyskäytänteiden kehittäminen hiljaista tietoa hyödyntäen” ja haastattelun tavoitteena on selvittää lehtoreiden perehdytyskäytänteiden toteutumista ja hiljaisen tiedon kulkua ammattikorkeakoulussa.

Olen saanut yhteystietosi Laurean HR:stä, joka toimii opinnäytetyön toimeksiantajana. Haluaisin haastatella sinua, koska olet aloittanut Laureassa vuosien 2020-2023 välillä. Opinnäytetyölle on Laurean hyväksytty tutkimuslupa.

Haastattelu kestää noin 30-45 minuuttia ja saat ennen haastattelua nähtäväksesi kysymysrunгон ja tietosuojaselosteen. Haastattelut järjestetään Teams- tai Zoom-sovelluksella etähaastatteluna ja tallennetaan luvallasi litterointia varten.

Olisin kiitollinen, jos saisimme sovittua haastattelulle ajan. Mielipiteesi ja palautteesi on tärkeää perehdytyksen kehittämisen kannalta.

Ystävällisin terveisin,

Laura Lignell, liiketalouden opiskelija

Liite 2: Tutkimuslupahakemus



AMMATTIKORKEAKOULU
University of Applied Sciences

TUTKIMUSLUPAHAKEMUS

Päivämäärä: 27.01.2023

Sivu 1/3

Tutkimuslupahakemuksen tulee sisältää ainakin seuraavat seikat.
Tarvittaessa voit antaa lisätietoja liitteessä.

NIMI:	Laura Lignell
TEHTÄVÄ/VIRKA-ASEMA/OPPIARVO:	opiskelija
OSOITE:	
PUHELINNUMERO:	
SÄHKÖPOSTI:	laura.lignell@student.laurea.fi
PÄIVÄYS:	27.01.2023

Työn [tutkimuksen, opinnäytetyön, jatko-tutkinnon] tekijä/t:	Laura Lignell
Koulutusohjelma/ korkeakoulu/yliopisto:	Liiketalouden tradenomi, alempi korkeakoulututkinto, Laurea-ammattikorkeakoulu
Toimipiste:	Laurea-ammattikorkeakoulun Leppävaaran toimipiste
[tutkimuksen, opinnäytetyön, jatkotutkinnon] Ohjaaja/ohjaajat:	Pipsa Kostamo, lehtori, Laurea-ammattikorkeakoulu Leppävaara
Ohjaajani on hyväksynyt tutkimuslupahakemukseni	<input checked="" type="checkbox"/> Kyllä <input type="checkbox"/> Ei
Työn/tutkimuksen nimi:	Lehtoreiden perehdytys- ja mentorointikäytänteiden kehittäminen hiljaista tietoa hyödyntäen
Tavoitteet/ tutkimusongelma:	- Selvittää lehtoreiden kokemuksia perehdytyksestä ja mentoroinnista - Lehtoreiden hiljaisen tiedon lähteenä mentorit/kollegat - Kehittää Laurean sisäisen perehdyttämisen käytänteitä ja mentorointimallia
Tarvittavien tietojen/ aineistojen määrittely: Tarkka rajaus mitä tietoja tarvitaan, missä tiedosto-muodossa ne tarvitaan ja miten tiedot toimitetaan tutkimusluvan hakijoille:	- Laurean yhteyshenkilöltä nimilista henkilöistä (lehtorit), joita voisi haastatella tutkimukseen, joista haastattelija valitsee otokseen haastateltavia ja ottaa heihin yhteyttä haastattelun järjestämisen merkeissä. Nimilistaan toivottavat tiedot: henkilön nimi ja yhteystiedot, opetusala, aloitusvuosi Laureassa - Mahdollinen perehdytysaineisto Laureassa aloittavalle uudelle lehtorille, jotta sitä voidaan käyttää haastattelukysymysten tarkentamisessa, jotta jo olemassa olevaa aineistoa voidaan arvioida ja tehdä siihen kehitysehdotuksia

Aikataulu (noin kahden kuukauden tarkkuudella):	Alustavasti tammikuu 2023 – toukokuu 2023 Opinnäytetyön tutkimussuunnitelman esitys 7.2.2023
Liitteet (edellytetään: tutkimussuunnitelma mukaan lukien aineistonhallintasuunnitelma, kyselylomake, teemahaastattelurunko, jne.):	tutkimussuunnitelma, kyselylomake, tietosuojailmoitus
Tietosuojaseloste <small>Jos kyllä, niin täytä tiedot seuraavalle sivulle, jos ei, perustelee tähän</small>	<input checked="" type="checkbox"/> Kyllä <input type="checkbox"/> Ei Perustelut:
Lupa julkaista tiedot saadusta tutkimusluvasta Laurean www sivuille (työn/tutkimuksen tekijä(t) ja työn/tutkimuksen nimi)	<input checked="" type="checkbox"/> Kyllä <input type="checkbox"/> Ei Perustelut:
Päätöksentekijä täyttää Laureassa	<input checked="" type="checkbox"/> Tutkimuslupa myönnetään <input type="checkbox"/> Tutkimuslupaa ei myönnetä Perusteet: Laurean kehittäminen: "Lehtoreiden perehdytys- ja mentorointikäytänteiden kehittäminen hiljaista tietoa hyödyntäen" -opinnäytetyö
Päätöksentekijä nimi ja päivämäärä	7.3.2023 Clarissa Bingham

Tutkimusluvan myöntämisen ja tietojen/aineiston luovuttamisen ehtona on se, että tutkimuksen/selvityksen tekijä sitoutuu huolehtimaan tietojen käsittelystä ottaen huomioon henkilötietojen käsittelyä ja yksityisyyden suojaa koskevan lainsäädännön. Tutkimuksen/selvityksen tekijä on velvollinen käyttämään tietoja/aineistoa luottamuksellisesti ja ainoastaan tämän tutkimuksen/selvityksen tekemiseksi sekä turvaamaan tarkastelemiensa henkilöiden intimitetin ja anonyymiteetin. Tutkimuksen/selvityksen toteuttamisen jälkeen aineisto hävitetään asianmukaisella tavalla.

Jos tutkimuksessa syntyy henkilötietoja koskeva rekisteri, tulee liitteenä olla myös EU:n yleisen tietosuojasetuksen 13 ja 14 artiklojen mukainen tietosuojaseloste. Tarvittaessa hakemuksen liitteenä tulee olla myös tutkimuseettinen ennakoarviointilausunto.

Tutkimusluvan hakija toimittaa myönteisen päätöksen henkilölle, joka vastaa aineiston luovuttamisesta Laurea-ammattikorkeakoulun sovelluksesta. Tässä yhteydessä tutkimusluvan saanut sopii myös esim. kyselyjen lähettämisen käytännön toteuttamisesta.



AMMATTIKORKEAKOULU
University of Applied Sciences

TUTKIMUSLUPAHAKEMUS

Päivämäärä: 27.01.2023

Sivu 3/3

Tietosuojailmoitus

(EU679/2016)

Henkilötietojen käsittely tutkimuksessa

Tässä selosteessa kuvataan, miten henkilötietojasi käsitellään

Tutkimus toteutetaan selvittääksemme Laurean lehtoreiden kokemuksia perehdytyksestä ja mentoroinnista sekä kehittääkseen

Tutkimuksen rekisterinpitäjänä toimii

Opinnäytetyön tekijä Laura Lignell

Halutessasi voit kysyä henkilötietojen käsittelystä

Laura Lignell, laura.lignell@student.laurea.fi

Henkilötietojen käsittelyn tarkoitus ja keinot

Olemme saaneet sähköpostiosoitteesi, opetusalasi ja aloitusvuotesi Laureassa

Laurea-ammattikorkeakoulun myöntämään tutkimuslupaan perustuen Laurean ammattikorkeakoulun henkilöstörekisteristä tai opinnäytetyön toimeksiantajayhteyshenkilöltä Eriika Riepolta,

jotta voimme kutsua sinut tutkimushaastatteluun ja lähettää sinulle haastatteluun liittyvää materiaalia.

Käsitlemme henkilötietoja vain tutkimuksen toteuttamista varten.

Emme kerää muita henkilötietoja ja käsitlemme vastauksiasi anonyymisti.

Hävitämme saamamme henkilötiedot tutkimuksen toteutuksen ja tulosten kirjoittamisen jälkeen.

Olemme sitoutuneet noudattamaan Laurean ammattikorkeakoulun tietoturva- ja tietosuojaohjeita. Käsitlemme tietojasi tietoturvasuojatuissa tietojärjestelmissä, jotka on suojattu käyttäjätunnuksin ja salasanoilla.

Oikeutesi henkilötietojen käsittelyyn liittyen

Voit tarkastaa tai korjata tietosi ottamalla yhteyttä henkilötietojen käsittelystä vastaavaan henkilöön. Tietyissä tapauksissa voit myös rajoittaa tai vastustaa henkilötietojen käsittelyä.

Mikäli oikeudet estävät tutkimustarkoituksen saavuttamisen tai vaikeuttavat sitä suuresti, saatetaan tietyissä yksittäistapauksissa näistä oikeuksista poiketa tietosuojasetuksessa ja tietosuojalaissa säädetyillä perusteilla. Tarvetta poiketa oikeuksista arvioidaan aina tapauskohtaisesti.

YHTEYSHENKILÖ TUTKITTAVAN OIKEUKSIIN LIITTYVISSÄ ASIOISSA ON TIETOSUOJAVASTAAVA.

Laurea-ammattikorkeakoulun tietosuojavastaavana toimii **Marjo Valjakka**, marjo.valjakka@laurea.fi

Sinulla on oikeus tehdä valitus tietosuojavaltuutetun toimistoon, mikäli katsot, että henkilötietojesi käsittelyssä on rikottu voimassa olevaa tietosuojalainsäädäntöä.

Liite 3: Haastattelurunko

HAASTATTELURUNKO

Opinnäytetyöhön liittyvä haastattelututkimus

24.03.2023

Opinnäytetyön nimi: Lehtoreiden perehdytyskäytänteiden kehittäminen hiljaista tietoa hyödyntäen

Taustakysymykset

1. Minä vuonna aloitit lehtorina Laureassa ja mitä alaa opetat?
2. Kuinka paljon opetuskokemusta sinulla oli ennen Laureassa lehtorina aloittamista?
3. Mitä kuvailisit kolmeksi tärkeimmäksi asiaksi perehdytyksessä, jotka auttavat sinua onnistumaan uudessa työssäsi?

Hiljainen tieto

4. Voisitko kertoa, mitä hiljainen tieto tarkoittaa?
5. Miten Laureassa jaetaan hiljaista tietoa?
6. Mitä hiljaista tietoa tunnistat omaksuneesi Laurean käytänteistä?
7. Onko edellä mainittu hiljainen tieto sellaista, jonka olisi pitänyt olla näkyvämpää perehdytyksen aikana?

Perehdytys

8. Oletko havainnut ristiriitoja annetun perehdytyksen ja kollegoiden hiljaisen tiedon välillä? Jos olet, missä asioissa?
9. Minkä asian/asioiden olet kokenut perehdytyksessä toimivan hyvin?
10. Entä mikä perehdytyksessä mielestäsi kaipaa vielä hiomista?

Mentorointi

11. Oletko tietoinen siitä, että Laureassa on käytössä perehdytyksessä mentorointimalli?
12. Oliko sinulle nimetty mentori perehdytykseen ja miten mentorointi toteutettiin?
13. Miten ottaisit asioista selvää, jos sinulla ei olisi ollut perehdytyksessä mentoria apuna?
14. Jos olisit itse mentorin asemassa, miten jakaisit hiljaista tietoa?