



Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Satakunta University of Applied Sciences

JAADIA PULLIAINEN

# **Varhaiskasvatuksen esihenkilöiden perehdytys suunnitelman luominen**

Rauman kaupungille

Sosiaalialan koulutusohjelma  
Ylempi AMK 2024

## TIIVISTELMÄ

Pulliainen, Jaadia: Varhaiskasvatuksen esihenkilöiden perehdytys suunnitelman luominen Rauman kaupungille  
Opinnäytetyö, ylempi AMK  
Sosiaali-alan ylempi ammattikorkeakoulututkinto  
Joulukuu 2024  
Sivumäärä: 63

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistehtävässä käsitellään Rauman kaupungin varhaiskasvatuksen esihenkilöiden perehdytys suunnitelman luomista. Taustalla oli tarve yhdenmukaistaa perehdytysprosessi, joka oli aiemmin ollut hajanaista, epäyhtenäistä ja sisällöltään vaihtelevaa. Perehdytyksen puutteet ovat näkyneet muun muassa tiedon vaikeassa saavutettavuudessa, stressin ja epävarmuuden lisääntymisenä, työtehon heikentymisenä sekä esihenkilöiden kuormittuvuudessa. Tavoitteena oli luoda selkeä ja yhtenäinen perehdytys suunnitelma, joka nopeuttaa uusien varhaiskasvatuksen esihenkilöiden työtehtäviin sopeutumista ja vahvistaa johtajuuden laatua.

Tutkimuksellinen kehittäminen perustui toimintatutkimukselliseen lähestymistapaan, jossa yhdistyivät käytännön ja teorian elementit. Kehittämistyössä hyödynnettiin monipuolisesti kirjallisuuskatsausta, kyselyitä, työpajoja sekä vertais- ja ryhmähaastatteluita. Tavoitteena oli tunnistaa perehdytyksen sisältövaatimukset ja luoda sähköisen työkalun avulla toimiva perehdytysmalli. Rauman kaupungin uusi Intro-perehdytysohjelmisto toimi prosessin teknisenä alustana, jonka avulla perehdytysmateriaalit voitiin hallinnoida ja jakaa systemaattisesti.

Hyvin suunniteltu perehdytys lisää esihenkilöiden työtyytyväisyyttä ja organisaatioon sitoutumista. Yhtenäinen ja laadukas perehdytysmalli tukee esihenkilöiden sopeutumista, suoriutumista ja roolia. Esihenkilöiden rooli on keskeinen varmistettaessa varhaiskasvatuksen laadukasta ja tavoitteellista toimintaa. Varhaiskasvatuksen esihenkilöiden erehdytyksen tulisi olla jatkuvaa ja yksilöllistä, huomioiden myös mentoroinnin ja kollegiaalisen tuen tarpeet.

Tutkimuksellisen kehittämistehtävän tuloksena syntynyt varhaiskasvatuksen esihenkilöiden perehdytys suunnitelma sisältää aikataulut, vastualueet ja selkeät sisällöt, jotka tukevat esihenkilöiden nopeaa oppimista ja itsenäistä työskentelyä. Intro-ohjelmisto mahdollistaa materiaalien joustavan käytön ja tiedon tehokkaan jakamisen. Tämä vähentää sekä perehdyttäjän, että perehdytettävän kuormitusta ja tehostaa perehdytysprosessin hallintaa.

Avainsanat: Esihenkilö, perehdytys, perehdytys suunnitelma, varhaiskasvatus, johtajuus, lainsäädäntö, intro-sähköinen perehdytysohjelma

## ABSTRACT

Pulliainen, Jaadia: Creating an orientation plan for early childhood education supervisors for the City of Rauma

Master's thesis

Master of social services

December 2024

Number of pages: 63

This research-based development project focuses on creating an orientation plan for early childhood education supervisors in the City of Rauma. The project was motivated by the need to standardize the orientation process, which had previously been fragmented, inconsistent, and varied in content. The shortcomings of the orientation process were evident in challenges such as limited access to information, increased stress and uncertainty, reduced work efficiency, and excessive strain on supervisors. The goal was to develop a clear and consistent orientation plan that facilitates the adaptation of new early childhood education supervisors to their roles and strengthens the quality of leadership.

The research-based development followed an action research approach, combining practical and theoretical elements. The development process utilized a variety of methods, including a literature review, surveys, workshops, as well as peer and group interviews. The aim was to identify the content requirements for orientation and create an effective model using a digital tool. The City of Rauma's new Intro orientation software served as the technical platform for managing and systematically distributing orientation materials.

A well-designed orientation program enhances supervisors' job satisfaction and commitment to the organization. A unified and high-quality orientation model supports supervisors' adaptation, performance, and understanding of their role. Supervisors play a crucial role in ensuring the quality and goal-oriented operations of early childhood education. Their orientation should be continuous and personalized, addressing the need for mentoring and collegial support.

The outcome of this research-based development project is an orientation plan for early childhood education supervisors, which includes schedules, responsibilities, and clear content to support rapid learning and independent work. The Intro software enables flexible use of materials and efficient information sharing, reducing the workload for both the orienter and the oriented, while improving the management of the orientation process.

**Keywords:** Supervisor, orientation, orientation plan, early childhood education, leadership, legislation, Intro digital orientation software.

# SISÄLLYS

JOHDANTO .....	5
1 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET.....	6
1.1 Rauman kaupungin varhaiskasvatus kehittämisen toimintaympäristönä.....	6
1.2 Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteet.....	8
2 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN LÄHESTYMISTAVAT JA TIETOJEN KERÄÄMINEN.....	10
2.1 Toimintatutkimus .....	12
2.2 Tiedonkeruumenetelmät .....	15
2.2.1 Kuvaileva kirjallisuuskatsaus tiedonkeruun menetelmänä .....	16
2.2.2 Kirjallisuuskatsauksen luotettavuuden arvionti .....	18
3 ESIHENKILÖN PEREHDYTTÄMINEN.....	20
3.1 Esihenkilön perehdytyksen merkitys.....	20
3.2 Perehdytyksen suunnittelu ja toteutus .....	20
3.3 Esihenkilön vastuut ja johtamistaidot.....	21
3.4 Jatkuva tuki ja mentorointi .....	22
4 JOHTAJUUS VARHAISKASVATUKSESSA.....	22
4.1 Pedagoginen johtajuus ja henkilöstön kehittäminen .....	22
4.2 Moninaisuusjohtaminen ja lainsäädännön tunteminen.....	24
4.3 Visio, strategia ja organisointikyky .....	24
4.4 Rekrytointihaasteet ja alan kehitysnäkymät .....	25
4.5 Esihenkilön perehdytysuunnitelma Rauman kaupungilla.....	26
4.6 Intro-sähköinen perehdytysohjelma .....	27
5 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS JA TULOKSET... ..	28
5.1 Kehittämisen prosessin eteneminen .....	28
5.2 Vertaiskäyntien tulokset .....	31
5.3 Dialogisten keskustelujen tulokset .....	32
5.4 Työryhmän ryhmähaastattelun tulokset .....	33
5.5 Kyselylomakkeen analysointi ja tulokset .....	36
5.6 Puhelinhaastattelun tulokset .....	37
5.7 Tutkimuksellisen kehittämisprosessin luotettavuuden arviointi .....	39
6 VARHAISKASVATUKSEN ESIHENKILÖIDEN PEREHDYTYSSUUNNITELMA .....	41
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA OMA OPPIMINEN .....	44
8 LÄHTEET.....	50

## JOHDANTO

Varhaiskasvatuksen esihenkilöiden perehdyttäminen on aiheena ajankohtainen ja herättää laajaa julkista keskustelua Suomessa. Viime vuosina varhaiskasvatuksen johtajuus on noussut keskeiseksi teemaksi koulutuspoliittisessa keskustelussa, ja siihen on kohdistettu merkittäviä uudistuksia. Esimerkiksi tuore tutkimus korostaa pedagogisen johtajuuden merkitystä varhaiskasvatuksen laadun ylläpitämisessä ja kehittämisessä (Heikka, Kahila & Suhonen, 2020). Myös OECD raportit painottavat varhaiskasvatuksen johtajien roolia korkealaatuisen varhaiskasvatuksen ja -hoidon varmistamisessa (Douglass 2019, 10).

Opetusalan Ammattijärjestö (OAJ) on jatkuvasti tuonut esille varhaiskasvatuksen johtamisen kehittämistarpeet ja esittänyt konkreettisia parannusehdotuksia, kuten johdettavien määrän rajaamisen ja toimipistekohtaisesti läsnä olevien johtajien tarpeen (OAJ, 2023). Nämä keskustelut ja suositukset korostavat, että varhaiskasvatuksen johtaminen ei ole vain hallinnollinen tehtävä, vaan vaatii myös vankkaa pedagogista osaamista ja kykyä johtaa monialaisia tiimejä tehokkaasti (Kravik 2022, 9). OAJ (2023) painottaa, että päiväkotien johtamisen kehittäminen tulee perustua tutkittuun tietoon, ja johtajien johdettavien määrän tulisi olla hallittavissa. Lisäksi päiväkotien johtajilla tulisi olla riittävästi työaikaa ja mahdollisuus toimia läsnä olevana johtajana, jotta varhaiskasvatuksen laatu voidaan taata.

Kevan (2023) mukaan varhaiskasvatuksen opettajista on noin 6 000 osaajan pula maanlaajuisesti ja erityisopettajia kaivattaisiin noin 2 480 täyttämään nyt avoinna olevia vakansseja. Ennusteen mukaan työvoimapula-alojen tilanteeseen ei ole tulossa helpotusta lähivuosina tämän hetken eläköitymistahdilla ja nyt suunnitelluilla tutkintomäärillä. Kun esihenkilöiden vaihtuvuus kasvaa, heikko perehdytys näkyy kentällä erilaatuisena johtamisena, joka puolestaan johtaa virheisiin ja työntekijöiden tyytymättömyyteen. Huono perehdytys synnyttää stressiä perehdytettävälle ja voi johtaa siihen, että perehdytettävä esihenkilö kokee olevansa kykenemätön suorittamaan työtehtä-

väänsä. Pahimmassa tapauksessa huonosti hoidettu perehdytys voi johtaa irtisanoutumiseen koeajalla (Eklund 2018, 33–34; Sim & Lee 2018, 964.) Hyvällä perehdytyksellä esihenkilö oppii uuden tehtävän nopeasti ja ohjauksen tarve ja virheiden korjaaminen vähenevät (Joki 2018, 111). Tutkimusten mukaan hyvällä perehdytyksellä on myös myönteinen vaikutus veto- ja pitovoimaan (Miettinen, Kaunonen & Tarkka 2006 s.63–64; Viitala 2013, 88).

Tämän kehittämistyön tarkoituksena on luoda yhtenäinen ja selkeä perehdytysuunnitelma Rauman kaupunkiorganisaation varhaiskasvatuksen esihenkilöille. Tavoitteena on parantaa esihenkilöiden perehdytyksen laatua ja tehostaa heidän työtehtäviinsä siirtymistä, jotta he voivat keskittyä tehokkaammin johtamiseen ja pedagogiseen kehittämiseen vaihtuvien henkilöstöressurssien keskellä.

Kehittämistyön raportti rakentuu johdantoluvun jälkeen siten, että luvussa kaksi esitellään kehittämistyön lähestymistapoja ja tiedon keräämistä. Sen jälkeen kuvataan teoriaa kirjallisuuskatsauksesta sekä kirjallisuuskatsauksen tiedon hakua ja valintaa. Luvussa neljä ja viisi esitellään kirjallisuuskatsauksen tuloksia esihenkilön perehdyttämisestä ja johtajuudesta varhaiskasvatuksessa. Kuudennessa luvussa avataan kehittämistyön toteutusta käytännössä ja sen tuloksia. Lisäksi luvun lopussa arvioidaan tutkimustulosten luotettavuutta. Seitsemännessä luvussa tehdään johtopäätöksiä, pohdintaa tutkimustuloksista sekä arvioidaan omaa toimintaa kehittäjänä ja mitä opin tutkivan kehittämisen tekijänä.

## 1 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET

### 1.1 Rauman kaupungin varhaiskasvatus kehittämisen toimintaympäristönä

Rauman kaupunkiorganisaatiossa työskentelee noin 1600 työntekijää, jotka jakautuvat hallinnollisesti kolmeen toimialaan. Yksi näistä on sivistystoimiala, jonka alaisuuteen kuuluu myös varhaiskasvatus. Varhaiskasvatuksen tehtävänä on tarjota lap-

sille suunnitelmallinen ja tavoitteellinen kasvatuksen, opetuksen ja hoidon kokonaisuus, jossa painottuu erityisesti pedagogiikka. Jokaiselle lapselle laaditaan henkilökohtainen varhaiskasvatussuunnitelma, johon kirjataan lapsen kehitystä, oppimista ja hyvinvointia tukevat tavoitteet sekä tarvittavat toimenpiteet. Kaupungissa toimii yhteensä 18 kunnallista päiväkotia ja 4 yksityistä palvelusetelipäiväkotia, joissa työskentelee varhaiskasvatuksen esihenkilöitä (Kaupungin verkkosivut 2024). Varhaiskasvatuksen esihenkilöitä on tällä hetkellä 13, ja he työskentelevät eri toimipisteissä sekä palvelualue- että yksikkötasolla. Lisäksi organisaatiossa on varhaiskasvatuksen johtaja ja palvelupäällikkö.

Varhaiskasvatuksen esihenkilöistä seitsemän, eli yli puolet, on toiminut tehtävässään alle viisi vuotta, ja heistä kolme on ollut tehtävässään vasta vuoden. Tämä tuo esiin tarpeen yhtenäiselle perehdytykselle, sillä esihenkilöiden vaihtuvuus on varhaiskasvatuksessa lisääntynyt viime vuosina. Myös henkilökohtainen kokemukseni tukee tätä näkemystä, sillä olen itse yksi niistä kolmesta esihenkilöstä, jotka ovat aloittaneet tehtävässään vuoden sisällä. Tämä kokemus on vahvistanut käsitystäni siitä, että varhaiskasvatuksen esihenkilöiden perehdytys kaipaa selkeämpää suunnitelmallisuutta ja yhdenmukaista toteutusta. Nykytilanteessa kaupungin päiväkodin johtajien ja muiden varhaiskasvatuksen esihenkilöiden perehdytyksessä ei käytetä yhtenäistä suunnitelmaa, mikä vaikeuttaa tehtävään perehtymistä ja toimintojen sujuvaa organisoimista.

Perehdytyksen haasteena on ollut ennen kaikkea se, että jokaisessa päiväkodissa on käytössä sisällöltään erilaisia perehdytysmateriaaleja. Materiaalia löytyy kaupungin sisäisestä intranetistä, eri verkkoasemilta sekä paperisina kansioina eri toimipisteissä. Tämä hajanaisuus on tehnyt tiedon löytämisestä vaikeaa ja aikaa vievää, ja osa materiaalista on ollut osittain vanhentunutta. Perehdyttämiseen käytetty aika on myös ollut rajallista, eikä perehdytysprosessia ole aikataulutettu tai suunniteltu yhtenäiseksi kaikkien varhaiskasvatuksen esihenkilöiden osalta. Näiden syiden vuoksi uuden, yhtenäisen perehdytys suunnitelman luominen on välttämätöntä. Yhtenäinen perehdytys mahdollistaisi sen, että kaikki uudet esihenkilöt saisivat saman laadukkaan ja ajantasaisen perehdytyksen, mikä helpottaisi heidän sopeutumistaan uuteen työtehtävään.

Tämä haaste on noussut esille myös keskustellessani muiden varhaiskasvatuksen esihenkilöiden kanssa, jotka työskentelevät kaupungin eri yksiköissä. Kun aloitin työni

päiväkodin johtajana, jouduin etsimään tarvitsemaani tietoa monista eri paikoista ja useilta eri henkilöiltä. Organisaation henkilöstö oli minulle vieras, enkä aluksi tiennyt, kenen asiantuntijuuteen voisin tukeutua eri tilanteissa. Tämä vei paljon arvokasta työaikaa ja lisäsi stressiä uudessa tehtävässä. Koska varhaiskasvatuksen henkilöstön vaihtuvuus on melko suurta, kenelläkään ei ole ollut ylimääräistä aikaa kehittää perehdytystä omien pakollisten työtehtävien ohella. Noin kymmenen vuotta sitten varhaiskasvatukselle hallinnollista tukea antava henkilöstösihteeri kokosi infopakettin uusille päiväkodin johtajille, mutta se koostui paperisista kansioista, joiden sisältö ei ole päivittynyt ajan myötä. Tämä on johtanut siihen, että osa tiedoista on vanhentunut, ja tiedon päivitysvastuu on jakautunut kaikille esihenkilöille. Ongelmaa pahentaa se, että kaikilla päiväkodin johtajilla ei edes ole tätä kansiota enää käytössään.

Yhtenäisen perehdytys suunnitelman puute vaikeuttaa esihenkilöiden työn aloitusta ja hidastaa heidän sisäänpääsyään tehtäväänsä. Tämä tekee perehdytyksen kehittämisestä erityisen tärkeää, sillä varhaiskasvatuksen esihenkilöiden rooli on merkittävä paitsi päiväkodin toiminnan sujuvuuden myös pedagogisen johtamisen ja henkilöstön hyvinvoinnin kannalta

## 1.2 Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteet

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena oli yhtenäistää varhaiskasvatuksessa toimivien esihenkilöiden ja varajohtajien perehdytys Rauman kaupungilla. Lisäksi kehittämistyöllä pyrittiin vahvistamaan uusien varhaiskasvatuksen esihenkilöiden työnantajakuvaa ja mahdollisesti lisäämään heidän haluaan pysyä kaupungin palveluksessa pitkään (Joki 2018, 114). Keskeisenä osana työtä oli selvittää, mitä asioita esihenkilöiden perehdytys suunnitelmaan tulisi sisällyttää, jotta se vastaisi organisaation tarpeita ja esihenkilöiden käytännön vaatimuksia. Näiden selvitysten pohjalta tavoitteeksi asetettiin luoda kattava perehdytys suunnitelma varhaiskasvatuksen esihenkilöille.

Yhtenäisen perehdytys suunnitelman laatiminen tuli ajankohtaiseksi myös sen vuoksi, että organisaatio siirtyi käyttämään sähköistä perehdytysohjelmaa Introa 1.1.2024 alkaen. Perehdytys suunnitelman päivittäminen sähköiseen muotoon oli erityisen tärkeää.

keää, sillä varhaiskasvatuksen esihenkilöillä ei ollut aiemmin yhtenäistä perehdytys-suunnitelmaa käytössään. Tämä kehittämistyö ei vaatinut lisäresursseja, sillä sähköinen työkalu oli jo hankittu koko organisaation käyttöön. Kehittämistyön virallisuutta tukivat tutkimuslupa ja esihenkilöiden suostumus, minkä lisäksi organisaation johto hyväksyi varhaiskasvatuksen esihenkilöiden perehdytysuunnitelman laatimisen, ja kaikki tarvittavat yhteistyötahot informoitiin työn tavoitteista (Toikko & Ranta 2009, 58).

Kehittämistyössä keskeisenä tavoitteena oli luoda perehdytysuunnitelma Rauman kaupungin varhaiskasvatuksen esihenkilöille. Tutkimuskysymykset ovat olennainen osa kehittämistyön kokonaisuutta. Kehittämistoiminnan yhteydessä on luontevampaa käyttää termejä arviointikysymykset, kehittämiskysymykset tai pelkästään kysymykset tutkimuskysymysten sijasta. (Toikka & Saarinen 2009, 117.) Tässä työssä käytettiin kehittämiskysymyksiä, jotka suuntautuivat siihen, mitä asioita perehdytysuunnitelman tulisi sisältää. Keskeiseksi kehittämiskysymykseksi muodostui:

"Mitä asioita varhaiskasvatuksen esihenkilön perehdytysuunnitelman tulee sisältää?"

Tämä kysymys jakautui alakysymyksiin, jotka kartoittivat perehdytyksen keskeisiä sisältöjä ja varhaiskasvatuksen esihenkilön työn erityispiirteitä.

Nämä alakysymykset olivat:

Mitä asioita esihenkilön perehdytykseen kuuluu?

Mitkä ovat varhaiskasvatuksen esihenkilön tehtävän erityispiirteet?

Reflektion merkitys nousee esiin tutkimuksellisessa kehittämistyössä erityisesti siinä, että päiväkodin johtajien ja varhaiskasvatuksen ylimmän johdon tavoitteena on olla aktiivisesti mukana sekä kehittämisprosessin ideointivaiheessa että toteutuksessa ja arviointivaiheessa. Heidän osallisuutensa ja palautteensa auttavat arvioimaan perehdytysuunnitelman toimivuutta käytännössä. Arviointien perusteella tehdään tarvittavia kehittämistoimenpiteitä, jotta perehdytysuunnitelmasta saadaan mahdollisimman käyttökelpoinen ja toimiva ratkaisu. (Toikko & Rantanen 2009, 52).

Moniammatillinen yhteistyö on keskeistä kehittämistyön onnistumiselle. Kehittämisprosessiin osallistuu varhaiskasvatuksen ja henkilöstöhallinnon avainhenkilöitä,

minkä tavoitteena on mahdollistaa laajan asiantuntijuuden hyödyntäminen. Yhteistyöhön osallistuu Rauman kaupungin henkilöstön kehittämispäällikkö, sähköisen perehdytysalustan pääkäyttäjä, varhaiskasvatusjohtaja sekä varhaiskasvatuksen esihenkilöt. Ohjausryhmässä mukana ovat myös henkilöstöohjauksen perehdytyksestä vastaavat henkilöt ja varhaiskasvatusorganisaation johto. Työryhmässä toimivat kolme varhaiskasvatuksen esihenkilöä. Tämän moniammatillisen ja osallistavan työskentelymallin tavoite on varmistaa, että tutkimuksellinen kehittämistyö pohjautuu laajaan käytännön tietoon ja varmistaa eri sidosryhmien tarpeiden huomioon ottamisen.

## 2 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN LÄHESTYMISTAVAT JA TIETOJEN KERÄÄMINEN

Suunnitteluorientoituneessa kehittämistyössä eri prosessin vaiheet pyritään määrittelemään mahdollisimman tarkasti. Tähän pyrittiin tässä kehittämistyössä, mutta työnsäni näyttäytyy erityisesti prosessorientoitunut toiminta, sillä uutta tietoa syntyi jatkuvasti ja siinä mielessä toimintaa muokattiin uutta tietoa hyödyntäen koko ajan. (Toikko & Rantanen 2009, 49–50.)

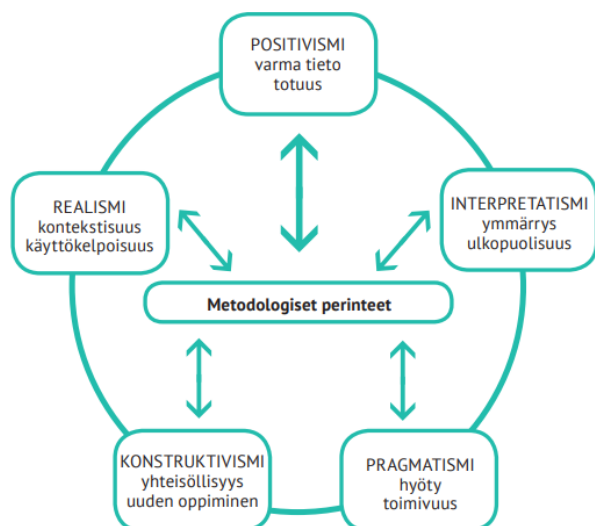
Kehittämistyöni on työelämän tutkimusavusteista kehittämistä, jossa tähdätään olemassa olevan tilanteen kehittämiseen tieteellistä tietoa hyödyntäen eli se on käytäntöön suuntautunutta toimintaa. Työni ei siis kiinnittynyt tarkoin määriteltyyn teoriaan, teoreettisiin oletuksiin tai menetelmiin (Toikko & Rantanen 2009, 34). Tämä näkyi siinä, että etsin teoreettista tietoa perehdytys suunnitelman pohjaksi, haastattelen Rauman kaupunkiorganisaation asiantuntijoita ja hyödynnän heidän tietoaan ja koemustaan prosessin aikana perehdytys suunnitelman laatimisessa. Kehittämistoimintani metodologinen lähtökohta onkin faktanäkökulma, koska se pyrkii vaikuttamaan organisaatorakenteen konkreettisesti todennettavaan asiaan (Toikko & Rantanen 2009, 38).

Kehittämistyötä voi tavoitteitten mukaan toteuttaa käyttämällä joko toimintatutkimusta, tapaustutkimusta, konstruktivistista tutkimusta tai innovaatioiden tuottamista (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2009, 36.) Toimintatutkimuksen tavoitteena on muuttaa ihmisten tai organisaation toimintatapaa ja toteuttaa muutokset käytännössä. Tässä lähestymistavassa on olennaista ihmisten aktiivinen osallistuminen kehittämistyöhön

(Ojasalo ym., 2009, 37–38). Tapaustutkimus pyrkii syvällisen ymmärtämisen kautta luomaan kehitysidean tai ratkaisuehdotuksen käsittelemättä suoraan käytännön muutoksia (Ojasalo ym., 2009, 37–38). Konstruktiiivisen tutkimuksen lopputuloksena on jotain konkreettista, esimerkiksi käsikirja. Innovatiivinen tuottaminen painottaa tuotoksen toimivuuden ja hyödyllisyyden arviointia, mutta eroaa konstruktiiivisesta tutkimuksesta laajemmalla toteutuksella ja kaupallistamisella (Ojasalo ym., 2009, 39).

Hyötyläinen (2007) puolestaan tunnistaa viisi kehittämistoiminnan lähestymistapaa, joista Salonen ym. (2017, 30, 34) toteavat pragmatismia, konstruktivismia ja realismia olevan lähellä ammattikorkeakoulun kehittämistoimintaa. Näistä kolmesta edellä mainituista lähestymistavassa pragmatismissa ja realismissa pyritään ratkaisemaan työelämän haasteita käytännönläheisesti, suunnitellusti ja hallitusti ja tarkoituksena on saada aikaan jonkin konkreettisen asiantilan muuttaminen. Työskentelyssä merkittävää on käyttökelpoisuus, toimivuus ja hyödyllisyys. Konstruktivismissa painotetaan yhdessä tekemistä, jossa toimintaa ohjaa yhteinen kieli.

Kehittämistehtävässäni on yhtymäkohtia kaikkiin kolmeen edellä mainittuun kehittämistoiminnan lähestymistapaan, sillä pyrin konkreettisen asiantilan muuttamiseen tekemällä varhaiskasvatuksen esihenkilöiden perehdytysuunnitelman ja sen pitää hyödyttää esihenkilöitä ja olla käyttökelpoinen ja toimiva. (Ks. alla kuvio 1) Työssäni korostuu yhdessä tekeminen ja oppiminen esihenkilöiden ja organisaation johdon kanssa. Rauman kaupungin johto ja henkilöstöhallinnon asiantuntijat yhdessä varhaiskasvatuksen esihenkilöiden kanssa määrittivät ongelman ja olivat mukana ongelmanratkaisussa. Kehittämistyössäni korostui erityisesti prosessiluonteinen kehittäminen ja perehdytysuunnitelmaa muokattiin toimijoiden kanssa koko prosessin ajan. (Toikko & Rantanen 2009, 46.) Työssäni näyttäytyi siis sosiaalisen prosessin lähestymistapa, jossa käytetään ihmiskeskeistä suunnittelua ja korostetaan sitä, että kehittämistyöni kohdennetaan varhaiskasvatuksen esihenkilöiden tarpeisiin heidän omissa konteksteissaan. Tässä yhteydessä käytettiin myös kontekstuaalista suunnittelua, jonka avulla pyrittiin varmistamaan perehdytysuunnitelman soveltuvan käytettäväksi arjen todellisissa työympäristöissä. (Ojasalo ym. 2009, 60–61; Toikko & Rantanen 2009, 66-67.)



Kuvio.1 Muutaman metodologisen perinteen linkittyminen kehittämistoiminnassa (Salonen ym. 2017, 32)

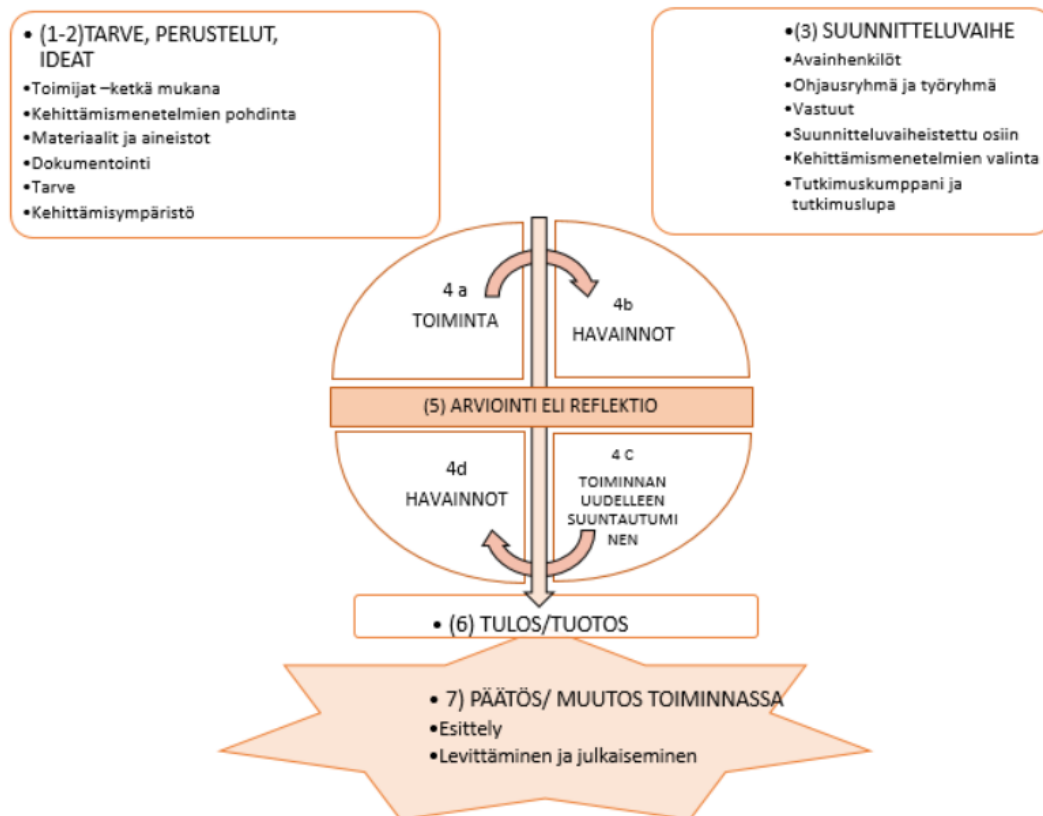
Salosen ym. (2017, 30) mukaan edellä kuvattuun pragmaattiseen lähestymistapaan voidaan lukea esimerkiksi toimintatutkimus.

Yhteenvedona voidaan todeta, että kehittämistehtävässäni tavoiteltiin käytännön toimintatavan muutosta hyödyntämällä asiantuntijoiden osaamista heidän oman työnsä kehittämisessä, painottamalla pragmatismille tyypilliseen tapaan hyötyä ja toimivuutta, konstruktivismin korostamaa yhdessä työskentelyä, yhteistä kieltä käyttäen ja realismin korostamaa käyttökelpoisuutta, joten toimintatutkimus oli sopiva valinta vastaamaan kehittämistyön tavoitteisiin.

## 2.1 Toimintatutkimus

Kuten edellä on kuvattu, kehittämistyössä voi olla piirteitä useammasta eri lähestymistavasta, vaikka valittu lähestymistapa ohjaakin menetelmien valintaa (Ojasalo ym., 2009, s. 51). Tässä kehittämistyössä lähestymistapana käytettiin toimintatutkimusta, joka mahdollistaa sekä laadullisten että määrällisten tutkimusmenetelmien käytön (Heikkinen 2008, 36–37). Toimintatutkimukselle on ominaista tutkimuksen tekeminen ja käytännön kehittäminen samanaikaisesti eli tavoitteena on soveltaa tutkimustietoa välittömästi käytännön kehitystyössä (Heikkinen 2010, 214).

Toimintatutkimuksen keskeinen päämäärä on syvälinen ymmärtäminen ja erilaisten käytännön ongelmien ratkaiseminen. Se vaatii tilanteeseen sidottua, yhteistyöhön perustuvaa, osallistavaa lähestymistapaa (Metsämuuronen 2006, 102). Toimintatutkimuksessa kuten tässäkin kehittämistyössä pyrittiin ratkaisemaan käytännön ongelmia yhteistyössä. Kehittämistyössäni sekä tutkija ja käytännön työtä tekevät päiväkodin johtajat ja varhaiskasvatuksen muut johtajat osallistuivat aktiivisesti kehittämisprosessiin. Tavoitteena on toteuttaa muutoksia, ja ne ovat helpommin hyväksyttäviä, kun niiden tekemiseen on päästy osallistumaan. (Ojasalo ym. 2009, 58.) Kehittämisprosessia lähestyttiin työssäni siis käyttäjä- ja toimintakeskeisesti korostamalla toimijoiden osallisuuden merkitystä (Toikko & Rantanen 2009, 95). Konkreettisesti kehittämis-toiminnassa käytettiin kokeilevaa toimintaa, tehtiin alustavia selvityksiä ja arviointia, luotiin perehdytysuunnitelman käyttäjille eli varhaiskasvatuksen esihenkilöille mahdollisuus kokeilla aidossa työympäristössä Intro-järjestelmässä perehdytysuunnitelmaa, järjestettiin työpaja, ryhmähaastattelu ja pyydettiin heitä vastamaan kyselylomakkeeseen. Tarkoituksena oli saada välitön kokemus ja sen mukainen palaute eli kokemustietoa, jonka jälkeen prosessi jatkui taas jatkokehittämällä perehdytysuunnitelmaa. (Toikko & Rantanen 2009, 95.) Toimintatutkimuksessani kehittämistoiminnan kehittämisprosessi eteni syklisesti eli samoja vaiheita; suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi toistettiin uudelleen. Kehittämistyöni prosessia on kuvattu alla (kuva 1).



kuva1. Prosessikuvaus kehittämistyön kulusta mukailien Ojasaloa (ym. 2009, 60–61; Toikko & Rantanen 2009, 66-67)

Kehittämisen etenemistä refleктоitiin eli arvioitiin syklisesti. Arviointi oli keskeinen osa prosessia, jolloin kehittämistä tapahtui. Kehittämistyössä näkyi edellä kuvatulla tavalla spiraalimallin mukainen kehittäminen, jossa ensimmäinen kehä muodostaa vasta lähtökohdan kehittämiselle. (Toikko & Rantanen 2009, 67.) Seuraavan kehän aikana pohdittiin arvioinnin pohjalta perehdyttämssuunnitelman sisältöä uudelleen, tehtiin lisää havaintoja ja tehtiin taas uutta reflektointia. Tällaisen kehittämisen lopputuloksena ei synny absoluuttinen totuus, vaan sille hetkellä sopivin tuotos. Tämä pätee myös tutkimuksellisen kehittämistyöni lopputuloksena syntyneeseen varhaiskasvatuksen esihenkilöiden perehdytysuunnitelmaan. Sen jälkeen, kun tuotos todettiin toimivaksi ja tarkoituksenmukaiseksi tähän hetkeen, tehtiin päätös sen käyttöönotosta ja se esiteltiin organisaatiossa. On tärkeää huomioida perehdytysuunnitelman jatkuvan kehittämisen tarve asioiden ja tilanteiden muuttuessa. On hyvin todennäköistä, että perehdytysuunnitelmaa on ajan kuluessa tarpeen edelleen kehittää ja prosessi alkaa uudelleen, jonkun toisen kehittäjän toimesta. (Ojasalo ym. 2009, 60–61; Toikko & Rantanen 2009, 66–67.)

## 2.2 Tiedonkeruumenetelmät

Tiedonkeruuprosessissa hyödynsin sekä tieteellisiä julkaisuja, organisaation sisäisiä tietolähteitä, että varhaiskasvatuksen esihenkilöiden kokemuksia ja hyväksi havaittuja työmenetelmiä perehdytyksen suhteen. Näitä tietoja implementoin kehittämäni varhaiskasvatuksen esihenkilöiden perehdytysuunnitelmaan. Tietoa kerättiin erityisesti esihenkilöiden perehdyttämisestä, heidän tehtäviensä erityispiirteistä sekä perehdytysuunnitelman sisällöstä. Tämä mahdollisti tarvittavan datan hankkimisen kehittämistyön tavoitteiden saavuttamiseksi. On selvää, että se, mitä varten tietoa tuotetaan, vaikuttaa tiedon luonteeseen (Käpylä & Salenius 2013, 14). Tiedonkeruu perustui monipuoliseen lähdeaineistoon. Tarkoituksena oli kerätä tutkimustietoa tieteellisistä julkaisuista ja tutkimuksista sekä organisaation sisäisistä lähteistä, kuten asiantuntijoilta, joilla on perehdytykseen liittyvää tietoa. Lisäksi otin huomioon sidosryhmien näkemykset, sillä heihin tehdyt päätökset vaikuttavat suoraan (Barends, Rousseau & Briner 2014, 7, 10). Varhaiskasvatuksen esihenkilöt, jotka käyttävät kehittämäni perehdytysuunnitelmaa, osallistuivat prosessiin aktiivisesti. Heidän kokemuksensa ja palautteensa olivat keskeisiä kehittämistyön onnistumisen kannalta.

Keräsin tietoa sekä tieteellisistä tutkimuksista että organisaation sisäisistä lähteistä, mukaan lukien Rauman kaupungin perehdytyksestä vastaavat henkilöstöohjauksen asiantuntijat ja varhaiskasvatuksen johto, jotka toimivat työssäni ohjausryhmänä. Lisäksi tietoa saatiin sidosryhmältä eli esihenkilöiltä, jotka kuuluivat työryhmääni (Barends, Rousseau & Briner 2014, 7, 10). Näin tietoa kerättiin kattavasti sekä organisaation sisältä että ulkopuolisista lähteistä, jotta kehittämistyö olisi mahdollisimman laajasti hyödynnettävissä.

Rauman kaupungilla oli aiemminkin perehdytetty varhaiskasvatuksen esihenkilöitä, mutta ilman selkeää, yhtenäistä linjausta siitä, mitä perehdytyksen tulisi sisältää. Suunnitteluvaiheen ensimmäinen askel oli tutkia organisaation sisäisiä tietolähteitä ja selvittää, mitä materiaalia oli jo olemassa perehdytysuunnitelman pohjaksi. Tätä varten tutkin organisaation verkkolevyiltä löytyvää materiaalia ja kokosin sen Z-asemalle, joka oli luotu tätä tarkoitusta varten. Lisäksi etsin organisaation intranetistä perehdytykseen liittyviä aineistoja ja keräsin nämä samalle Z-asemalle. Tämä vaihe toteutettiin syyskuussa 2023, samanaikaisesti prosessin suunnittelun loppuvaiheiden kanssa.

Kehittämistyöni noudatti Toikon ja Rantasen (2009, 67) esittämää spiraalimallia, jossa ensimmäinen vaihe toimi lähtökohtana kehitystyölleni. Lokakuun 2023 alussa tein ensimmäisen arvioinnin ja reflektion, jolloin tarvittava pohjatyö oli saatu valmiiksi ja minulla oli selkeä lähtökohta kehittämistyöhön. Tämän jälkeen aloitin toisen kierroksen, joka sisälsi prosessin jatkamisen ja arvioinnin. Kehittämistyössäni yhdistyy sekä kokemukseen että näyttöön perustuva tieto, sillä pyrin keräämään näyttöä esihenkilöiden perehdytysuunnitelman käyttökelpoisuudesta käyttäjien kokemusten ja arvioiden perusteella (Toikko & Rantanen 2009, 38–40). Edellä mainitun lisäksi aloitin kirjallisuuskatsauksen tekemisen, jotta sain teoreettista tietoa perehdytysuunnitelman sisällöstä. Kirjallisuuskatsausta hyödynnettiin prosessissa siinä vaiheessa, kun oli saatu tehtyä kartoitus alkutilanteessa organisaation olemassa olevasta perehdytysmateriaalista. Kirjallisuuskatsauksen tulokset lisättiin alkutilanteen sisältömateriaaliin ja se antoi raamit perehdytysuunnitelman sisällölle.

### 2.2.1 Kuvaileva kirjallisuuskatsaus tiedonkeruun menetelmänä

Kirjallisuuskatsaus voidaan toteuttaa kuvailevana, integratiivisena, systemaattisena tai meta-analyysinä (Vilkka, 2015, s. 20; Salminen, 2011, s. 6). Tässä kehittämistyössä kirjallisuuskatsaus toteutettiin kuvailevana kirjallisuuskatsauksena, jonka tarkoituksena oli koota yhteen aikaisempi tutkimustieto varhaiskasvatuksen esihenkilön perehdytyksestä. Salminen (2011, s. 44) ryhmittelee kuvailevan kirjallisuuskatsauksen narratiiviseen ja integroivaan tyyppiin. Narratiivinen kuvaileva kirjallisuuskatsaus soveltuu hyvin tähän tutkimukseen, koska sen avulla voidaan tarkastella laaja-alaisesti aiheeseen liittyviä tutkimuksia eli selvittää, mitä ilmiöstä jo tiedetään (Salminen, 2011, s. 6–7; Vilkka, 2015, s. 21–24).

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus mahdollistaa monipuolisen aineiston käytön ja eri näkökulmien huomioimisen laajasti (Vilkka, 2015, s. 24). Kirjallisuuskatsausten tekemisessä noudatetaan yleensä viittä vaihetta: haku, arviointi, manuaalinen haku, synteesi ja analyysi (Stolt ym., 2015, s. 24–25; Vilkka, 2015, s. 17–18). Tässä kehittämistyössä

käytettiin kuvailevan, integroivan kirjallisuuskatsauksen vaiheita, jotka ovat: tutkimusongelman asettelu, aineiston hankkiminen, arviointi, analyysi sekä tulkinta ja tulosten esittäminen (Salminen, 2011, s. 8).

Kirjallisuuskatsauksessa olennaiset käsitteet olivat varhaiskasvatus, esihenkilö ja perehdytys. Perehdytyksellä tarkoitetaan työhönopastusta, jonka tavoitteena on asioiden oppiminen ja ymmärtäminen sekä sitoutuminen uusiin tehtäviin ja työyhteisöön. Uusi työntekijä saa tiedot organisaation menettelytavoista ja säännöistä (Sarlin, 2019, s. 9). Kirjallisuuskatsauksessa keskityttiin alkuperehdytykseen, ja jatkuva perehdytys sekä täydennyskoulutus rajattiin pois. Kehittämistyössä esihenkilöllä tarkoitetaan työnantajan edustajaa, jolla on lainsäädännön mukaiset velvoitteet alaisiaan kohtaan (Moilanen, 2021, s. 3).

Aineiston etsimisessä käytettiin monia eri hakusanoja, kuten "perehdytys", "esihenkilö" ja "varhaiskasvatus" sekä niiden englanninkielisiä vastineita. Vilkan (2021, s. 56) mukaan on tärkeää osata erottaa tutkimuksen aihepiirin arkikieliset ilmaisut akateemisista termeistä, jotta hakutulokset olisivat osuvia. Haasteita tuotti "esihenkilö" -sanan uutuus, minkä vuoksi käytettiin myös "esimies" -sanaa. Englanninkielinen haku oli haastavaa, erityisesti "orientation" -sanan monimerkityksellisyyden vuoksi, mutta tarkemman tarkastelun jälkeen päädyttiin käyttämään synonyymina "familiarisation" (Vilka, 2021, s. 56). Tarkemmat tiedot käytetyistä tietokannoista, hakusanoista ja alustavista hakutuloksista löytyvät liitteestä 6.

Aineistoksi valittiin suomenkieliset tutkimukset ja ammattikorkeakoulun opinnäytteet, jotka vastasivat parhaiten tutkimuskysymykseen. Myös englanninkielisiä konferenssijulkaisuja tarkasteltiin pyrkimyksenä selvittää, mihin suuntaan alan tutkimus on kehittymässä. Vertaisarvioituja artikkeleita etsittiin, jotta saatiin tietoa menetelmällisistä ja teoreettisista lähestymistavoista. Tarkasteltiin myös luotettavia julkisyhteisöjen selvityksiä ja raportteja (Vilka, 2015, s. 34). Tutkimusaineiston sisäänotto- ja poissulkukriteerit määriteltiin huolellisesti (ks. Taulukko 1).

Taulukko 1. Tutkimusaineiston sisäänotto ja poissulkukriteeri

Sisäänottokriteerit	Poissulkukriteerit
---------------------	--------------------

Julkaisuajankohta 2011–2022	Julkaisuajankohta ennen vuotta 2011
Tutkimuksen aiheena on perehdytys joko varhaiskasvatuksen kontekstissa tai muuten, e	Tutkimuksen aihe ei liity perehdytykseen
Julkaisukieli suomi tai englanti	Julkaisukieli jokin muu kuin suomi tai englanti
Tieteellinen tutkimus, artikkeli, väitöskirja tai pro gradu –tutkielma	AMK opinnäytetyö tai julkaisu, joka ei perustu riittävään tutkimusnäyttöön
Tutkimuksen tai artikkelin kokoteksti on ilmaiseksi saatavilla verkossa	Tutkimuksen tai artikkelin kokotekstin käytöstä verkossa täytyy maksaa

Taulukon 1 mukaisesti poissulkukriteereinä olivat tutkimukset, jotka on julkaistu ennen vuotta 2012 tai joissa esihenkilön perehdytys ei ole keskeinen aihe. Myös muut kuin suomen- ja englanninkieliset julkaisut sekä AMK-opinnäytetyöt ja julkaisut, jotka eivät perustu riittävään tutkimusnäyttöön, suljettiin pois. Lisäksi tutkimukset, joiden kokotekstien käytöstä verkossa täytyy maksaa, jätettiin tarkastelun ulkopuolelle.

Kirjallisuuskatsauksen arviointi- ja analysointivaiheessa arvioitiin tarkemmin kirjallisuushaun perusteella valittuja tutkimuksia. Alkuvaiheessa tehtiin jo ensimmäinen karsinta epäsovivista tutkimuksista, mutta tarkemmassa arvioinnissa huomioitiin tutkimustulosten luotettavuus, yleistettävyyys ja olennaisuus varhaiskasvatuksen esihenkilön perehdytyksen näkökulmasta. Tutkimusten tiivistelmät luettiin tarkasti, ja niiden perusteella valittiin aineistot, jotka päätettiin lukea kokonaan. Koko tekstin lukemisen jälkeen aineistoista tehtiin yhteenveto, ja vain ne, jotka parhaiten vastasivat tutkimuskysymyksiin, valittiin lopulliseen analyysiin (ks. Liite 7 Valittujen aineistojen analysointi).

### 2.2.2 Kirjallisuuskatsauksen luotettavuuden arviointi

Luotettavuus on keskeinen tekijä kirjallisuuskatsauksessa, ja sen varmistaminen edellyttää systemaattista, huolellista ja läpinäkyvästi kuvattua prosessia. Tässä kirjallisuus-

katsauksessa on kiinnitetty tähän asiaan huomiota. Prosessin jokainen vaihe on dokumentoitu tarkasti ja systemaattisesti. Seulonnassa jokainen tutkimus käytiin huolellisesti läpi noudattaen katsaukselle asetettuja kriteereitä. Lisäksi varmistettiin, että tutkimuksen perustaksi kootut lähteet sisältävät vaatimuksen keskinäisestä loogisuudesta siten, etteivät lähdeaineistot ole vieraita toisilleen (Salminen, 2011, s. 17). Tämän jälkeen arvioitiin edellisessä vaiheessa kootun aineistonkeräyksen luotettavuutta (Salminen, 2011, s. 21). Luotettava ja pätevä katsaus vaatii selkeän systeemin, jonka mukaan artikkeleista kerätään tietoa. Tässä tutkimuksessa valvottiin prosessin kulkua, jotta tutkimuksen luotettavuus ei kärsi (Salminen, 2011, s. 16.)

Kirjallisuuskatsauksen luotettavuutta lisää se, että aineisto on suhteellisen kattava ja monipuolinen, mm. siitä syystä, että käsiteltyjen tutkimusten empiirinen vertailu ulottuu moniin maihin. Katsaus sisältää alan johtavat lehdet. Näin ollen tutkimusaineiston pitäisi olla laadukasta ja luotettavaa (Salminen, 2011, s. 26.) Lähteenä käytettyjen julkisyhteisöjen tarjoama tutkimus on yleensä tehty ammattitutkijoiden toimesta ja näin ollen se on luotettavaa. Nämä lähteet poikkeavat akateemisesta tutkimuksesta siinä, että julkisyhteisöt ovat kiinnostuneita tuloksista ja seuraamuksista eivätkä niinkään teoreettisesta keskustelusta.

Tieteellisten artikkelien ja konferenssipaperien käyttökelpoisuus piilee niiden ajantasaaisuudessa eli niistä on yleensä parhaiten saatavissa ajankohtaista tietoa. Jotkut artikkelit voivat olla pitkän ja vaativan tekoprosessinsa vuoksi hieman jäljessä aikaansa, mutta tässä tutkimuksessa käytettiin vuoden 2012 tai siitä uudempia lähteitä. Tutkimukseen etsittiin väitöskirjoja, jotka ovat arvioinnin läpikäyneitä julkaisuja, koska ne ovat luotettavia lähteitä ja tarjoavat usein hyvän kokoelman uusia lähteitä hyödynnettäväksi omaan tutkimukseen. Todella tuoreita väitöskirjoja aiheesta ei kuitenkaan löytynyt. Tutkimukseen otettavan lähdemateriaalin rajausta on tutkimuksen kannalta oleellinen kysymys, ja se pyrittiin tekemään tutkimusongelman vaatimalla tavalla (Salminen, 2011, s. 37.)

Luotettavuuden arvioinnissa on myös tärkeää ottaa huomioon kirjallisuuskatsauksen monimenetelmäinen lähestymistapa. Tämä tarkoittaa sitä, että kirjallisuuskatsauksessa yhdistetään erilaisia tutkimusmenetelmiä ja näkökulmia, jotta saadaan kattava ja sy-

vällinen kuva tutkimusongelmasta (Vilkkä, 2011, s. 12–15.) Yhteenvedona voidaan todeta, että tehty kirjallisuuskatsaus antoi hyvän lähtökohdan kehittämistyön tekemiselle eli tutkija sai sisältöä varhaiskasvatuksen esihenkilön perehdyttämissuunnitelmaan. Kirjallisuuskatsauksesta saadulla tiedolla luotiin hahmotelma perehdytysmateriaalin sisällöstä ja prosessin jatkettiin tekemällä haastatteluja, työpajoja ja kyselyitä, jotta kehittämistyön tuotos eli perehdyttämissuunnitelma palvelisi kaupunkiorganisaation varhaiskasvatuksen esihenkilöitä mahdollisimman hyvin.

### 3 ESIHENKILÖN PEREHDYTTÄMINEN

#### 3.1 Esihenkilön perehdytyksen merkitys

Perehdytys on prosessi, jonka avulla uusi esihenkilö oppii tuntemaan organisaation toimintatavat, kulttuurin ja omat vastualueensa (LAB Focus, 2023; Sarlin 2019 s. 15). Esihenkilön perehdyttäminen on olennainen osa organisaation menestystä. Pannostaminen esihenkilöiden perehdytykseen voi olla merkittävä kilpailuetu osajien rekrytoinnissa. Hyvin toteutettu perehdytys auttaa esihenkilöä menestymään työssään ja sitoutumaan organisaatioon (LAB Focus 2023.) Tarkasti suunniteltu ja toteutettu perehdytys parantaa myös merkittävästi työntekijöiden sitoutumista ja työtyytyväisyyttä (Kunnasvirta, 2020, s. 13). Hyvä perehdytys on myös mahdollisuus myönteisen työnantajamielikuvan luomiselle (Kinnunen 2012, s.7; Sarlin 2019, 15).

Esihenkilöt toimivat roolissaan organisaation arvojen ja käytäntöjen välittäjinä, joten perehdytyksen merkitys näiden asioiden omaksumisessa korostuu entisestään (Anttonen 2021, 19; Kinnunen, 2012, s. 10; Reyes 2015, s. 26). Visioiden tunteminen ja niiden viestiminen työntekijöille sekä päätösten perusteleminen tutkimustiedolla on tärkeä esihenkilötaito (Anttonen 2021, 19–20).

#### 3.2 Perehdytyksen suunnittelu ja toteutus

Perehdytysprosessi tulisi aloittaa huolellisella suunnittelulla, jossa määritellään selkeät tavoitteet ja vaiheet, jotta uusi esihenkilö saa kattavan kuvan työtehtävistään ja

organisaation toimintatavoista. Perehdytyksen suunnittelun tärkeyttä ei voi liikaa korostaa. Suunnittelu on avain onnistuneeseen perehdytykseen, varmistaen että kaikki tarpeellinen tieto on katettu ja perehdytysprosessi on selkeä ja tehokas, mikä tarkoittaa myös sitä, että perehdytykseen on varattu tarpeeksi resursseja (Heikkinen & Kemppinen 2021, 9; Jokinen, Kähkönen & Luoma, 2018, s. 33; Työterveyslaitos 2023).

Hyvin perehdytetyt esihenkilöt voivat johtaa tiimejään tehokkaammin ja tukea koko organisaation tavoitteiden saavuttamista (LAB Focus 2023). Perehdytysprosessin keskeisiin elementteihin kuuluu selkeä viestintä, rakenteelliset suunnitelmat ja jatkuva tuki (Työterveyslaitos, 2021a). Selkeän viestinnän avulla varmistetaan, että esihenkilö ymmärtää organisaation odotukset ja tavoitteet. Rakenteelliset suunnitelmat auttavat esihenkilöä hahmottamaan perehdytysprosessin vaiheet ja niiden aikataulut (Työterveyslaitos, 2021b).

### 3.3 Esihenkilön vastuut ja johtamistaidot

Esihenkilön perehdytys sisältää usein koulutusta lainsäädännöstä, organisaation politiikoista ja johtamistaidoista. Rauramon (2023, s. 7–12) mukaan lainsäädännön tuntemus on kriittistä esihenkilöiden työtehtävissä, sillä heidän on osattava soveltaa ja noudattaa erilaisia säädöksiä ja määräyksiä. Anttonen (2021, s. 32) painottaa, että esihenkilöiden lainsäädännöllinen osaaminen auttaa heitä sopeutumaan työtehtäviinsä ja parantaa heidän johtamistaitojaan, mutta tuo esille myös teknisen osaamisen ja henkilöstöjohtamisen merkityksen. Esihenkilön päivittäisessä toiminnassa korostuvat vuorovaikutustaidot ja kuuntelutaito.

Esihenkilön on tärkeää saada tietää organisaation arvoista ja organisaatio kulttuurista (Saksi 2020, 16; Viitala 2013, 28.) Lisäksi esihenkilöiltä vaaditaan muuta monipuolista osaamista, joka sisältää substanssi-, strategisen-, vuorovaikutus-, persoonallisen-, kehittämis- ja henkilöstöjohtamisen taidot sekä tiedolla johtamisen. Heidän on tunnettava työn teoreettinen ja käytännön puoli, organisaation käytänteet ja tavoitteet sekä osattava ratkaista ongelmia (Anttonen 2021, 19–20). Esihenkilön perehdytyksessä tulee käydä läpi esihenkilön velvollisuudet, vastuut, viestinnän käytännöt, budjetointi, päätöksentekoon liittyvät asiat, kehityskeskustelukäytännöt, rekrytoinnin ja

perehdytyksen periaatteet sekä henkilöstön kehittämisen tavat (Joki 2018, 113). Esihenkilön tulee myös tietää yksikön työskentelytavoista sekä organisaation strategiaan liittyvistä tavoitteista. Kun perehdytyksessä saa tietoa, kuka organisaatiossa on vastuussa kustakin asiasta, työnteko helpottuu. Siksi onkin tärkeää sisällyttää perehdytykseen sidosryhmätyöskentely (Joki 2018, 113). On myös tärkeää huomioida, että perehdytysuunnitelmaan sisällytetään mahdollisuus perehdytettävälle tuoda esille havaitsemansa ongelmat ja mahdollisuus esittää kysymyksiä sekä havaintoja. Perehdytyksen seuranta mahdollistaa tämän (Joki 2018, 121.)

### 3.4 Jatkuva tuki ja mentorointi

Esihenkilöiden monimuotoisen tehtäväkuvan takia perehdytyksessä korostuu jatkuva tuki ja mentorointi, joka auttaa uusia esihenkilöitä sopeutumaan työtehtäviinsä ja kehittämään johtamistaitojaan (Kravik 2022, s. 18-19; Anttonen, 2021, s. 16; Kunnari & Valtimo, 2024, s. 45). Mentorointimalli tarjoaa jatkuvaa tukea, mikä on erityisen tärkeää esihenkilöiden työssä jaksamisen ja ammatillisen kasvun kannalta. Se myös vahvistaa itseohjautuvuutta ja edistää työn omaksumista (Anttonen, 2021, s.11).

On myös tärkeää huomioida, että perehdytysuunnitelmaan sisällytetään mahdollisuus perehdytettävälle tuoda esille havaitsemansa ongelmat ja mahdollisuus esittää kysymyksiä sekä havaintoja. Perehdytyksen seuranta mahdollistaa tämän (Joki 2018, 121).

## 4 JOHTAJUUS VARHAISKASVATUKSESSA

### 4.1 Pedagoginen johtajuus ja henkilöstön kehittäminen

Varhaiskasvatuksen esihenkilön perehdytys on moniulotteinen prosessi, joka edellyttää erityisosaamista ja huomiointia useilla keskeisillä alueilla. Yksi tärkeimmistä osa-alueista on pedagoginen johtajuus, jossa esihenkilöiden on oltava perillä varhaiskasvatuksen keskeisistä pedagogisista käytännöistä ja osattava soveltaa niitä johtamis-

työssään. Pedagoginen osaaminen on olennaista, sillä esihenkilöiden tehtävä on varmistaa, että varhaiskasvatuksen toiminta vastaa korkeita laadullisia ja pedagogisia standardeja (Heikka, Kahila & Suhonen, 2020, s. 1–3).

Päiväkodin johtajan tehtävänä on päiväkotitoiminnan kehittäminen sekä henkilökunnan tukeminen ja ohjaaminen erityistä hoitoa ja kasvatusta tarvitsevien lasten ja näiden vanhempien kohtaamisessa, ongelmien huomaamisessa ja tarpeisiin vastaamisessa. Hänen tulee edesauttaa ja tukea kasvatusyhteisön muodostumista, luoda toisaalta päiväkodin sisällä työntekijöiden välillä ja toisaalta päiväkodin vanhempien välillä yhteistyömyönteinen ilmapiiri ja aikaansaada yhdessä henkilökunnan ja vanhempien kanssa yhteistyöratkaisuja. Päiväkodin johtajan pitää tukea henkilöstöä työssä jaksamisessa sekä kehittymisessä kasvattajina ja yhteistyöntekijöinä. Päiväkodin toiminnan johtamisessa pyritään johdonmukaisen kasvuprosessin luomiseen lasten keskinäisissä sekä lasten ja aikuisten välisissä suhteissa. Lisäksi pyritään edistämään aikuisten keskinäistä vuorovaikutusta niin henkilökunnan keskuudessa kuin myös henkilökunnan ja lasten vanhempien välillä. Jatkuva toiminnan parantaminen, innovatiivisuus, palkitseminen ja tunnustus työstä luovat pohjaa työyhteisön hyvinvoinnille. Keskeinen toimivaa työyhteisöä kuvaava piirre on ilmapiiri. Kun ilmapiiri ja ihmissuhteet ovat hyviä, voivat työntekijät suunnata kaiken tarmonsä perustehtävään eikä energiaa kulu ristiriitojen hallintaan (Kinnunen 2012, s. 33–34).

Henkilöstöjohtaminen onkin keskeinen osa varhaiskasvatuksen esihenkilön tehtäviä. Tämä sisältää työntekijöiden tukemisen, ohjaamisen ja kehittämisen sekä työssä jaksamisen edistämisen. Hyvät vuorovaikutustaidot ovat välttämättömiä, jotta esihenkilö voi luoda avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin, jossa työntekijät voivat jakaa ideoitaan ja huoliaan. Esihenkilön tehtävä on myös tukea varhaiskasvatuksen työntekijöitä heidän ammatillisessa kasvussaan, tarjoten mahdollisuuksia koulutukseen ja ammatilliseen kehitykseen (Kinnunen, 2012, s. 33–34). Perehdytyksessä onkin annettava aikaa vuorovaikutukseen henkilöstön kanssa, jotta annetaan edellytykset luottamuksellisten välien syntymiselle.

## 4.2 Moninaisuusjohtaminen ja lainsäädännön tunteminen

Yksi merkittävä osa-alue on moninaisuusjohtaminen, joka edellyttää kykyä johtaa heterogeenisiä ryhmiä oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti. Moninaisuusjohtamisen ydin on ymmärtää ja kunnioittaa erilaisia kulttuurisia taustoja ja yksilöllisiä tarpeita, sekä kyetä sovittamaan nämä yhteen organisaation tavoitteiden kanssa (Harakka, 2016, s. 23). Tämä osaaminen on erityisen tärkeää varhaiskasvatuksen kentällä, jossa lapsiryhmät voivat olla hyvin monikulttuurisia ja monimuotoisia.

Lainsäädännön tuntemus on myös kriittinen komponentti varhaiskasvatuksen esihenkilön perehdytyksessä. Esihenkilöiden on tunnettava varhaiskasvatuslain lisäksi muut relevantit säädökset, kuten työturvallisuuslaki ja yhdenvertaisuuslaki, jotta he voivat varmistaa toiminnan lainmukaisuuden ja henkilöstön hyvinvoinnin (Rauramo, 2023, s. 7–21). Lainsäädännön tuntemus auttaa esihenkilöitä navigoimaan monimutkaisessa sääntely-ympäristössä ja tekemään päätöksiä, jotka edistävät sekä työntekijöiden että lasten hyvinvointia.

## 4.3 Visio, strategia ja organisointikyky

Visio ja strategia ovat keskeisiä tekijöitä varhaiskasvatuksen esihenkilön johtamistyössä. Esihenkilöiden on kyettävä viestimään organisaation visio ja strategia selkeästi ja inspiroivasti työntekijöilleen, sekä varmistamaan, että päivittäiset toiminnot tukevat näiden tavoitteiden saavuttamista (Rauramo, 2023, s. 3). Tämä siis tarkoittaa, että esihenkilöltä vaaditaan taitoa viedä suunniteltuja asioita eteenpäin käytännössä (Takaneva-Leino 2019, s. 19). Tämä edellyttää sekä strategista ajattelua että vahvoja viestintätaitoja, jotta kaikki organisaation jäsenet voivat toimia yhteisten tavoitteiden mukaisesti.

Organisointikyky on tärkeä osa esihenkilön työkalupakkia, erityisesti varhaiskasvatuksen dynaamisessa ympäristössä. Päiväkodin johtaja vastaa esimerkiksi turvallisuusjohtamisesta, ja hänen on kyettävä hallitsemaan päiväkodin arkea tehokkaasti, mikä edellyttää erinomaisia organisointitaitoja ja kykyä tehdä nopeita ja perusteltuja päätöksiä (Kravik, 2022, s. 61). Hyvä organisointikyky mahdollistaa sujuvan ja häiri-

öttömän toiminnan, mikä on edellytys korkealaatuiselle varhaiskasvatukselle. Erilais-  
ten sääntöjen ja toimintaohjeiden sisäistämiseen menee aikaa, joten uudelle esihenki-  
lölle olisi annettava aikaa systemaattisesti luodun perehdytysmateriaalin tutustumi-  
seen.

Päiväkodin johtajan työn vaikeutta leimaa se, että päiväkodin johtajuudelle on omi-  
naista matala organisaatio ja "häivytetty johtajuus". Tämä merkitsee sitä, että päivä-  
kotityö on voimakkaasti tiimiytynyt, joten johtajuuden ottaminen saattaa olla vai-  
keaa. Päiväkodin pedagogista johtajuutta voidaan jakaa johtajuuden kahteen osa-alu-  
eseen. Asiakaskeskeinen johtaminen sisältää hallinnollisen ja päivittäisjohtamisen  
näkökulman. Ihmiskeskeinen johtaminen puolestaan keskittyy ihmisten ja vuorovai-  
kutuksen ymmärtämiseen ja ohjaamiseen, ja osalla johtajista on johdettavanaan erit-  
tään laaja palvelutarjonta. Esimerkiksi päiväkodin johtajan alaisuudessa voivat toimia  
myös lähialueen perhepäivähoitajat (Kinnunen, 2012, s. 33–34).

#### 4.4 Rekrytointihaasteet ja alan kehitysnäkymät

Varhaiskasvatuksen esihenkilöiden perehdytyksessä on otettava huomioon monia  
haasteita, joista yksi merkittävimmistä on jatkuva rekrytointi. Väestön vanheneminen  
ja eläkeiän nousu asettavat esihenkilöille uudenlaisia ikäjohtamisen haasteita. Esi-  
henkilöiden on osattava johtaa eri ikäisiä työntekijöitä, joilla on erilaisia tarpeita ja  
odotuksia työuransa eri vaiheissa. Varhaiskasvatustyötä varjostaa myös tunne arvos-  
tuksen puutteesta, mikä heijastuu muun muassa palkkatasoissa. Naisvaltaisena alana  
varhaiskasvatuksen palkat eivät ole kehittyneet samaa tahtia muiden alojen kanssa,  
mikä tekee alasta vähemmän houkuttelevan erityisesti nuorille työntekijöille. Arvos-  
tuksen puutteen tunne ja huonoksi koettu palkkataso tuo varhaiskasvatukseen paljon  
henkilöstön vaihtuvuutta (Sysinoro 2019, s. 44). Työn ja työntekijöiden koulutus-  
vaatimukset ovat korkeita, mutta palkkataso ei vastaa näitä vaatimuksia, mikä voi  
johtaa siihen, että nuoret ammattilaiset valitsevat muita aloja. Varhaiskasvatus ja jul-  
kinen sektori saattavat hävitä kamppailun nuoresta, joka etsii urapolkuaan. Yllä mai-  
nitut syyt johtavat tilanteeseen, missä varhaiskasvatuksen henkilöstön johtamista  
kuormittaa erilaiset haasteet. Jatkuvaa muutosta väestön vanhenemisen ja vaihtuvuu-  
den kautta, mikä näkyy jatkuvana rekrytointina ja jatkuvana rekrytoitujen perehdyttä-

misenä. Tämä vie aikaa, resursseja, energiaa, tuottaa kustannuksia ja pahimmassa tapauksessa ei tuota toivottua tulosta. Jatkuvan rekrytoinnin kautta hyvä ja onnistunut perehdytys on merkittävässä asemassa alan rekrytointihaasteiden ja alan kehitysnäkymän eteenpäin viemisessä.

#### 4.5 Esihenkilön perehdytysuunnitelma Rauman kaupungilla

Rauman kaupungin henkilöstöohjauksessa perehdytyksestä vastaavan henkilöstön kehittämispäällikön mukaan Rauman kaupungin henkilöstöohjaus otti 1.1.2024 käyttöön sähköiseen Intro-perehdytysohjelmaan perehdytysuunnitelmaa, jonka jokainen uusi työntekijä toimialasta, palvelualueesta ja työyksiköstä riippumatta käy läpi työsuhteensa alussa. Tässä yleisessä perehdytysosiossa tutustutaan Rauman kaupungin strategiaan, toimialoihin yleisesti ja annetaan tarvittavaa yleistä tietoa palkkauksesta, työterveydestä, työhyvinvoinnista, työturvallisuudesta, osaamisen kehittämisestä ja palkitsemisesta. Yleisperehdytyksestä löytyviä tietoja ei sisällytetä varhaiskasvatuksen esihenkilön perehdytysuunnitelmaan. Rauman kaupungin yleisperehdytyksen lisäksi on tarpeen tehdä selkeä perehdytysuunnitelma varhaiskasvatuksen esihenkilön tehtäväkohtaiseen perehtymiseen.

Varhaiskasvatuksen esihenkilön perehdytysuunnitelma sisältää perehdyttämisen aikataulun, vastuuhenkilöt sekä sen sisällön. Uuden esihenkilön kanssa käydään läpi työtehtävät sekä niiden linkittyminen organisaatioon ja sen toimintaan. Perehdytyksessä uusi esihenkilö saa tietää mitä häneltä odotetaan ja missä vaiheessa hänen tulisi selviytyä itsenäisesti työtehtävissään. Perehdytyksessä tulisi myös huomioida esihenkilön aikaisempi työkokemus. Kokemattomampi esihenkilö tarvitsee perusteellisemman perehdytyksen, kuin kokeneempi (Joki 2018, 112–113.) Kunta-alalle voidaan siirtää yksityiseltä puolelta, jolloin kokenutkin esihenkilö tarvitsee tietoa kunta-alan dualistisesta johtamisjärjestelmästä. (Laava 2013, 13).

#### 4.6 Intro-sähköinen perehdytysohjelma

Rauman kaupungilla on vuodesta 2010 lähtien ollut käytössä Kuntarekry, joka on kunta-alalle räätälöity Suomen Kuntaliiton ja kuntien kanssa yhdessä kehitetty rekrytoinnin kokonaispalvelu (FCG 2023). Rauman kaupunki otti vuoden 2024 alussa käyttöön Kuntarekryn kanssa teknisesti yhteensopivan Intron, sähköisen perehdytysohjelmiston, joka mahdollistaa kirjautumisen järjestelmään jo olemassa olevilla tunnukilla. Intro oli mahdollista siis suoraan integroida osaksi jo käytössä olevaan Kuntarekry –järjestelmään. Materiaalipankki, joka myös otettiin käyttöön, on perehdytysohjelmistoon integroitavissa oleva lisäosa, joka mahdollistaa perehdytysmateriaalien hallinnan suoraan perehdytysohjelmistossa. Lisäosan avulla pystytään kohdentamaan perehdytysmateriaalit suoraan uuden työntekijän perehdytys suunnitelmaan, ja siihen pääsee käsiksi missä ja milloin vain. Koko perehdytystiimillä on aina perehdytettävää työntekijää myöten ajantasaiset materiaalit käytettävissä millä tahansa päätelaitteella ja missä tahansa. Intron hankinnan ja käytön tavoitteena on tehokas ja tasalaatuinen perehdytys. (Intro 2023)

Rauman kaupungin perehdytyksessä ei ole aiemmin ollut käytössä sähköistä työkalua, vaan erilaisia perehdytysmateriaaleja ja perehdytyslomakkeita on käytetty eri toimialoilla, palvelualueilla ja yksiköissä vaihtelevasti. Esihenkilö joutuu perehdytysprosessin aikana sisäistämään runsaan määrän tietoa ja tällä hetkellä tieto on hajautettu ympäri organisaatiota. Sähköinen perehdytystyökalu mahdollistaa tiedon kokoamisen ja yhdenmukaistamisen tavoitteena on, että esihenkilöitä ei kuormiteta tiedon tulvalla, vaan perehdytys organisoidaan paremmin pitkälle aikavälille. (FCG 2023a) Intro sähköinen työkalu, joka linkittyy saumattomasti organisaatiossa käytössä olevaan Kuntarekry-ohjelmaan auttaa edellä mainittuun haasteisiin.

## 5 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS JA TULOKSET

### 5.1 Kehittämisprosessin eteneminen

Seuraavassa taulukossa on kuvattu kehittämistyön prosessin vaiheita, jotka toteutettiin aikavälillä syyskuu 2023-syyskuu 2024. Taulukko 5 auttaa hahmottamaan mitä kaikkea suunniteltiin ja päätettiin ja koska kehittämistyön aineistoa kerättiin (Salonen & Eloranta & Hautala & Kinos 2017, 69). Taulukon 5 mukaisesti prosessin alussa tehtiin tiivistä yhteistyötä varhaiskasvatuksen johdon ja henkilöstöohjauksen kanssa täsmentäen kehittämisen tarvetta. Lisäksi käytiin dialogista keskustelua aikataulusta ja vastuista. Ensimmäisen kierroksen toiminta- ja havaintokierroksella syyskuussa 2023 kerättiin olemassa olevaa tietoa varhaiskasvatuksen esihenkilön perehdytyksen sisällöstä organisaation sisäisistä järjestelmistä. Lisäksi tehtiin vertaiskäyntejä, joilla kerättiin tietoa organisaation nykyisistä perehdytystoimintavoista. Seuraavissa kappaleissa syvennytään tarkemmin taulukossa 5 mainittujen kehittämisprosessivaiheisiin kuten vertaiskäyntien, haastattelujen, ryhmähaastattelujen ja kyselylomakkeen tuloksiin

Taulukko 5. kehittämisprosessin aineistonkeruu, aikataulu ja vaiheet

<b>Kehittämisprosessin-vaihe</b>	<b>Aineiston keruutapa</b>	<b>kuka, koska?</b>
tarve, perustelut ja ideat	dialoginen keskustelu siitä, mikä kehittämisen tarve on ja mikä lopputulos auttaisi organisaation tarpeeseen parhaiten	tutkija & varhaiskasvatuksen johto (4.9.2023) tutkija & henkilöstöohjaus (5.9.2023)
suunnittelu	dialoginen keskustelu siitä miten prosessissa olisi viisainta edetä ja missä aikataulussa, kuka mukana kehittämisessä ja vastuut	tutkija & Intron pääkäyttäjä ja varhaiskasvatuksen johto (13.9.2023) tutkija & henkilöstöohjaus (18.9.2023) tutkija & varhaiskasvatuksen johto=suunnittelupäivä (14.9.2023)
toiminto ja havainnot 1.kierros	organisaation verkkoasemat ja intranet vertaiskäynnit	tutkija& henkilöstöohjaus (18.9.2023) vertaiskäynnit: tutkija ja varhaiskasvatuksen esihenkilöt (11.9. 2023ja 21.9.2023) tutkija& henkilöstöohjaus (22.9.2023.)

		itsenäistä tutkimusta
arviointi 1.kierros	lähtötilanteen arviointi	lokakuun alussa 2023 tein ar- vion lähtötilanteesta, konsul- toin Samkin opettajan kanssa kehittämistyön suunnitel- masta
toiminta ja havainnot 2. kierros	kirjallisuuskatsaus Ensimmäinen Intro-järjestelmän käyttämiskoulutus ja perehdytys- suunnitelmaversio esittely. Ryhmähaastattelu työryhmäni kuu- luville varhaiskasvatuksen kolmelle esihenkilölle	kirjallisuuskatsaus: tutkija lo- kakuu 2023-toukokuu 2024 Intro-koulutus/ esittely 23.11.2023: tutkija, ohjaus- ryhmä, työryhmä & varhais- kasvatuksen esihenkilöt 28.11.2023: tutkija & työ- ryhmä
arviointi 2. kierros	Varhaiskasvatuksen esihenkilön uu- den perehdytysuunnitelman läpi- käynti ja arviointi, jotta se voidaan koekäyttää vuoden 2024 alussa	tutkija & ohjausryhmä joulu- kuu 2023
toiminta ja havainnot 3. kierros	dialogisia keskusteluja 1.1.2024 aloittaneelle varhaiskasva- tuksen uudelle esihenkilölle koe- käyttöön perehdytysuunnitelma	tutkija & työryhmä tammikuu 2024 tutkija & ohjausryhmä helmi- kuu 2024 ohjausryhmä lähetti suunni- telman koekäyttöön uudelle esihenkilölle tammikuussa 2024
arviointi 3.kierros	Toisen perehdytysuunnitelmaver- sion esittely ja ryhmähaastattelu sekä sen jälkeen kyselylomake pe- rehdytysuunnitelmasta puhelinhaastattelu uudelle esihenki- lölle, joka koekäytti perehdytys- suunnitelmaa	Ryhmähaastattelu 7.3.2024: tutkija & ohjausryhmä, työ- ryhmä ja varhaiskasvatuksen esihenkilöt: Ryhmähaastattelun jälkeen lähetin kyselylomakkeen var- haiskasvatuksen esihenkilöille toukokuussa 2024 haastattelin uutta varhaiskas- vatuksen esihenkilöä syyskuu 2024
tulos	Kyselylomakkeen vastaukset ja pu- helinhaastattelun tulokset huomioi- tiin ja tehtiin lopullinen tuotos eli lo- pullinen varhaiskasvatuksen esihen- kilön perehdytysuunnitelma ja dia- logiset keskustelut lopullisesta tuo- toksesta	tutkija & työryhmä syyskuu 2024 minä & ohjausryhmä 25.9.2024
päätös	intranet -julkaisu	lokakuu 2024

Lähtötilanteen arvioinnin jälkeen prosessissa siirryttiin toisen kierroksen toiminta- ja havaintoihin, jossa olennaista oli kirjallisuuskatsauksen tekemisen aloittaminen. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen etenemistä on kuvattu jo aikaisemmin kappaleessa 2.1. Kirjallisuuskatsauksen tiedon analysointimenetelmäksi valittiin dokumenttianalyysi. Teemoittelun avulla pyrittiin hahmottamaan keskeisiä aihepiirejä. Nämä analyysitavat auttoivat jäsentämään aineiston keskeiset löydökset. Teema-analyysi mahdollisti havaintojen yhdistämisen kokonaisuuksiksi, jolloin pystyttiin arvioimaan, miten eri tutkimuksissa määritellyt yksittäiset teemat liittyvät toisiinsa ja onko niiden välillä eroja tai yhtäläisyyksiä. Kartoittava sisältöanalyysi auttoi vastaamaan tutkimuskysymyksiin selvittämällä, millaisia ovat keskeisimmät tutkimusteemat ja miten ne ovat yhteydessä varhaiskasvatuksen johtamisen käytäntöihin ja perehdytyksessä huomioitaviin asioihin. Tämä teemoittelu mahdollisti toisen kierroksen toiminta- ja havainnointiosuudessa sen, että ensimmäisen kierroksen toiminta- ja havainnointiosuudessa syntyneeseen varhaiskasvatuksen esihenkilön lähtötilanteen perehdytysuunnitelman hahmotelmaan lisättiin kirjallisuuskatsauksen perusteella otsikkotasolla erilaisia aihekokonaisuuksia.

#### 1. Esihenkilön perehdytykseen liittyvät teemat

- Substanssiosaaminen: Teoreettinen ja käytännön tuntemus, joka vaaditaan esihenkilöltä.
- Strateginen Osaaminen: Organisaation käytänteiden ja tavoitteiden tunteminen sekä kyky ratkaista ongelmia.
- Vuorovaikutustaidot: Tärkeät kommunikaatiotaidot ja kuuntelutaito päivittäisessä toiminnassa.
- Persoonallinen Osaaminen: Henkilökohtaiset taidot ja ominaisuudet, jotka vaikuttavat johtamiskykyyn.
- Kehittämisosaaminen: Kyky kehittää itseään ja organisaatiota.
- Tiedolla Johtaminen: Päätösten tekeminen tutkimustiedon perusteella.
- Henkilöstöjohtaminen: Kyky johtaa ja motivoida tiimiä.

#### 2. Varhaiskasvatuksen kontekstissa esihenkilön perehdytykseen liittyvät teemat

- Pedagoginen Johtajuus: Pedagogisen osaamisen merkitys varhaiskasvatuksen johtamisessa.
- Moninaisuusjohtaminen: Kyky johtaa heterogeenisiä ryhmiä oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti.

- Lainsäädännön Tuntemus: Varhaiskasvatustalain ja muiden säädösten tunteminen.
- Visio ja Strategia: Kyky viestiä ja toteuttaa organisaation visio ja strategia.
- Organisoitukyky: Kyky hallita ja organisoida päiväkodin arkea tehokkaasti.
- Työyhteisön Kehittäminen: Tavoitteet ja menetelmät työyhteisön jakuukaan parantamiseen.
- Laadunhallinta: Varhaiskasvatuksen laadun ylläpitäminen ja parantaminen

## 5.2 Vertaiskäyntien tulokset

Taulukon 5 mukaisesti kehittämisprosessin ensimmäisellä kierroksella tehtiin prosessin alussa vertaiskäyntejä varhaiskasvatuksen esihenkilöiden luona. Vertaiskäynnit olivat saman ongelman parissa työskentelevien kesken tapahtuvaa vuorovaikutuksellista työn kehittämistä ns. oven suussa. Vertaiskäyntejä tehtiin varhaiskasvatuksen esihenkilöiden perehdytyksen alkutilanteen ja tarpeiden selvittämiseen.

Tapasin syyskuussa 2023 kahtena eri ajankohtana varhaiskasvatuksen kaikki kuusi esihenkilöä, jotka ovat toimineet alle viisi vuotta tehtävässään. Tapaamiset toteutettiin rennossa ilmapiirissä kaupungintalon kokoushuoneessa ja lounaalla. Esihenkilöt tiesivät mitä tarkoitusta varten heidän kanssaan juteltiin ja he jakoivat innokkaasti kokemuksiaan omista varhaiskasvatuksen esihenkilön perehdytyksistä. Tapaamiset kestivät noin tunnin keskellä työpäivää. Lounaalla oli neljä esihenkilöä ja kokoushuoneessa oli kuusi esihenkilöä. Keskustelussa kävi ilmi, että perehdytyksissä oli ollut paljon haasteita ja puutteellisuutta. Perehdytysmateriaalia oli hajanaisesti verkkolevyillä U ja Y neljässä eri kansiossa. Sen lisäksi johtajilla oli jokaisella omat päiväkodin perehdytyskansiot. Minulle kerrottiin päiväkotien perehdytyskansioiden sisällöistä. Päiväkodin johtajat toivat esille, että kansiossa on puutteellista tietoa johtajille, sillä kansiot sisältävät yleistä tietoa päiväkodista, mutta ei itse johtamisesta. Lisäksi tiedot eivät olleet ajan tasalla. Lisäksi oli paljon tietoa, mitä ei ollut kirjattu ylös vaan tieto liikkui esihenkilöiltä toiselle sanallisesti ja esihenkilöiden oman ymmärryksen mukaan.

### 5.3 Dialogisten keskustelujen tulokset

Läpi koko tutkimuksellisen kehittämisprosessin kävin kuukausittain dialogisia keskusteluja ohjausryhmän eri jäsenten kanssa syyskuusta 2023 aina prosessin loppuun asti syyskuuhun 2024. Tapaamisia oli ohjausryhmän eri jäsenten kanssa yhdestä viiteen kertaa kuukaudessa riippuen heidän roolistaan tutkimuksellisessa kehittämisprosessissa ja missä vaiheessa prosessia edettiin. Dialogiset keskustelut olivat joko lyhyitä jonkun tietyn asian tarkistusta tai kannanottopyyntöjäni tai tunnin taikka kahden mittaisia pidempiä tiedonjakamis- ja prosessointitilaisuuksia. Kävin nopeat keskustelut usein Teamsiä tai puhelinkeskusteluja käyttäen, mutta vaativimmat ja tietosisällöllisemmät dialogiset keskustelut käytiin kasvotusten. Näitä pidempiä keskusteluja käytiin erityisesti prosessin alussa nykytarpeiden selvittämisessä, tiedon keräämisessä ja ideointivaiheessa, toteutusvaiheessa ja tutkimuksellisen kehittämis tehtävän tuotoksena syntyneen lopullisen perehdytys suunnitelman läpikäymisessä.

Ideointi ja suunnitteluvaiheessa käytiin dialogista keskustelua varhaiskasvatuksen johdon ja henkilöstöohjauksen kanssa kooten tietoa varhaiskasvatuksen esihenkilöiden perehdytystarpeesta ja tarvittavasta perehdytyksen sisällöstä. Dialogiset keskustelut avasivat perehdytys suunnitelman laaja-alaisuutta ja antoivat mahdollisuuden kerätä ajatuksia ja pohdintoja monesta eri näkökulmasta organisaation sisällä. Henkilöstöohjauksessa tuotiin esille perehdytystarpeita ottaen huomioon esihenkilöiden yleisiä laakisääteisiä velvollisuuksia ja vastuita ja huomioitiin perehdytyksen tasapuolisuus- ja tasa-arvoisuustekijöitä. Lisäksi muistutettiin Rauman kaupungin strategiasta, jossa henkilöstöohjelmassa painotetaan perehdytyksen laadukkuutta pitovoimaisuuden vahvistamiseksi. Varhaiskasvatusjohtaja toi esille substanssiosaamiseen liittyviä näkemyksiä varhaiskasvatuksen esihenkilön johtajuudesta ja avasi organisaation varhaiskasvatuksen nykytilaa ja tulevaisuuden näkymiä. Lisäksi ohjausryhmän kanssa keskusteltiin Intro-ohjelman käytännön toimivuudesta ja pohdittiin erilaisten ominaisuuksien käyttömahdollisuuksia perehdytys suunnitelman laatimisessa. Dialogisissa keskusteluissa sovittiin yhdessä prosessin seuraavista vaiheista, jotka kirjasin ylös ja joiden mukaan vein tutkimuksellista kehittämis tehtävää eteenpäin. Näissä keskusteluissa sain palautetta perehdytys suunnitelman osa-alueista, joita niinä hetkinä käsittelin. Nämä palautteet korjasin joko suoraan Introon perehdytys suunnitelmaan kyseisen keskustelun aikana tai kirjasin ne itselleni korjattaviksi tai täydennettäväksi työtehtäväiksi

myöhempään ajankohtaan koskien perehdytysuunnitelmaa. Nämä keskustelut olivat tarpeellisia ja auttoivat minua viemään prosessia eteenpäin saadessani uusia näkökulmia, jotka huomioin perehdytysuunnitelman sisällössä.

#### 5.4 Työryhmän ryhmähaastattelun tulokset

Tutkimuksellisen kehittämisprosessin toisella kierroksella (ks taulukko 5) Intro-käyttämiskoulutuksen jälkeen marraskuussa 2023 kutsuin työryhmän haastatteluun arvioimaan ensimmäistä versiota perehdytysuunnitelmasta eli ensimmäistä tuotosta. Tässä vaiheessa perehdytys ehdotelmassa oli tietoa kerätty organisaation olemassa olevista aineistosta, dialogisista keskusteluista henkilöstöohjauksen ja varhaiskasvatuksen johdon kanssa, intranetistä, verkkoasemilta ja vertaiskäynneiltä. Lisäksi ehdotelmaan oli tuotu hiukan tietoa jo kirjallisuuskatsauksesta. Työryhmään oli kutsuttu kolme varhaiskasvatuksen esihenkilöä, jotka olivat vapaaehtoisina halukkaita kehittämään perehdytystä oman kokemuksensa pohjalta. Kaikki kolme työryhmän esihenkilöä edustivat erilaisia lähtökohtia. Yksi heistä oli toiminut Rauman kaupungilla esihenkilönä 19 vuotta, toinen heistä oli siirtynyt Rauman kaupungin varajohtajan tehtävästä esihenkilön tehtävään kolme vuotta sitten ja kolmas oli siirtynyt organisaatiomme ulkopuolelta varhaiskasvatuksen esihenkilön tehtävään kaksi vuotta sitten. Kaikki haastatteluihin osallistuneet allekirjoittivat tutkittavan suostumuslomakkeen, jossa heille kerrottiin, mihin he ovat osallistumassa ja he allekirjoituksellaan vahvistivat osallistumisensa tähän kehittämistyöhön. (LIITE 1)

Kutsuin työryhmän kolmen tunnin palaveriin Rauman kaupungintalon kokoushuoneeseen. Palaverin aluksi selvensin työryhmälle, että teen haastattelusta äänitallenteen. Näin voimme keskittyä luomani perehdytys ehdotelman sisältöön eikä muistiinpanojen tekemiseen. Kerroin myös, miten heidät oli tarkkaan valittu varhaiskasvatuksen esihenkilöistä edustamaan työryhmään eri lähtökohtia ja kokemuksia. Haastattelun aluksi kävimme Intro perehdytysalustan läpi kohta kohdalta. Työryhmä näki, miten perehdytys oli suunnitelmassa aikataulutettu, miten perehdytyksen työtehtäviä oli jaettu eri henkilöille ja tiimeille, miten ja kuka työtehtäviä kuittasi tehdyiksi, mitä kaikkia perehdytysalueita ja tehtäviä oli koottu mallipohjaan.

Työryhmä antoi positiivista palautetta perehdytyksen aloituskohdasta, johon oli koottu perehdytystehtäviä varhaiskasvatusjohtajalle tehtäväksi ennen uuden esihenkilön työn aloittamista. Se oli heistä erityisen tarpeellinen kohta, jotta siirtyminen varhaiskasvatuksen esihenkilön tehtävään sujuisi suunnitellusti ja mahdollisimman helposti. Tällä tavoin toteutettuna varhaiskasvatuksen esihenkilöt tulisivat saamaan juuri heille kohdennetun perehdytyksen, ei vain Rauman kaupungin yleistä perehdytystä.

Työryhmä huomasi ehdotelmani mallipohjasta puuttuvan joitakin tehtäviä, ohjelmia ja tietoja kuten, kulkukortti tagin tilaus uudelle esihenkilölle, VARDA käyttöjärjestelmä, sähköpostin allekirjoitus, esihenkilöiden työsuojeluvaltuutetun tiedot, rekrytoinneissa avustavat tahot, palveluohjaus, yksikköjen pedagoginen suunnitelma, uuden työntekijän henkilöstölomake, kemikaaliluettelo, varajohtajan tehtäväkuva, tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelma, arkistointiohjeet ja päiväkodin avaimien luovutus uudelle esihenkilölle. Kolme vuotta esihenkilönä toiminut työryhmän jäsen huomasi perehdytyspohjassa mainittavan sovelluksen ”matkalaskusovellus”. Hän ei ollut ennen kuullut tästä sovelluksesta tai siitä, että Rauman kaupunki käytti sitä. Tämä vahvisti sitä palautetta, minkä varhaiskasvatuksen esihenkilöiltä olin saanut. Perehdytys on ollut epätasalaatuista ja rikkonaista ja tästä syystä kaikki tarvittava tieto ei ollut kaikilla varhaiskasvatuksen esihenkilöillä. Työryhmä myös huomasi, että jokaisen perehdytyspohjassa mainitun sovelluksen pääkäyttäjä ja hänen yhteystietonsa tulisi mainita samassa yhteydessä. Näin esihenkilön olisi helppoa ja nopeaa löytää apua oikealta taholta kuhunkin sovellukseen ja asiaan liittyen.

Työryhmässä kaksi uusinta esihenkilöä kertoivat omasta kokemuksestaan siitä, miten heidän yhteystietonsa olivat pitkän aikaa puuttuneet tärkeistä postituslistoista, mikä oli vaikeuttanut merkittävästi heidän työtään. Nyt lisäsimme perehdytyksen mallipohjaan ”ennen työn aloitusta” kohtaan, että varhaiskasvatusjohtajan tulisi muistaa uuden esihenkilön sähköpostin tilauksen yhteydessä liittää se kaikkiin tarvittaviin postituslistoihin.

Työryhmä esitti kysymyksen perehdytyksen kohdasta, jossa varhaiskasvatuksen johtajaa pyydetään kysymään uudelta esihenkilöltä palautetta rekrytoinnista. Mallipohjassa tämä tehtävä oli sijoitettu ihan perehdytyksen loppuosaan. Heidän kokemuksestaan palaute tulisi kysyä heti työsuhteen alussa. Työryhmä myös pohti, oliko palaute

tarkoitus pyytää haastattelemalla, täyttämällä monivalintakysely vai avoimen kirjallisen palauteen kautta. Nyt sitä ei ollut perehdytys suunnitelmassa määritelty. Työryhmä esitti myös joidenkin muiden perehdytyskohtien siirtämistä aikataulutuksessa joko aiempaan tai myöhempään ajankohtaan.

Työryhmä esitti huolensa siitä, miten perehdytys suunnitelma sisältää todella ison määrän tietoa, joka tulisi pysyä päivitettyinä. Jos varhaiskasvatuksen esihenkilön perehdytys suunnitelman päivittäminen on vain varhaiskasvatusjohtajan vastuulla, niin on suuri riski siihen, että se jää tekemättä tai päivitys jää vaillinaiseksi. Tai varhaiskasvatusjohtajan mahdollisesti vaihtuessa, olemassa oleva ajantasainen tieto katoaa.

Kolme vuotta esihenkilönä toiminut työryhmän jäsen kommentoi, miten häntä melkein itketti nähdä kaikki tämä tieto koottuna yhteen pakettiin tietäen, miten se tulisi auttamaan uusia esihenkilöitä. Itse hän oli kokenut joutuvansa etsimään ja kokemaan monet asiat kantapäähän kautta. Työryhmä toi vahvasti esille, miten uudelle esihenkilölle tulisi nimetä esimiestiimi ja mentori. Näin uuden esihenkilön ei tarvitse tuntea kerjäävänsä apua sieltä ja täältä, vaan hänelle määrättyt perehdyttäjät tarjoaisivat sitä ilman pyyntöä. Esille tuli myös tunne siitä, miten tietoa perehdytys suunnitelmassa oli niin paljon, että olisi todella tarpeen uudelle esihenkilölle päästä aina katsomaan ja tarkastamaan perehdytys pohjasta tarvitsemaansa tietoa. Perehdytys pohja ei tulisi siis poistua esihenkilön käytöstä perehdytyksen päätyttyä, vaan olla hänen käytettävissään koko esihenkilö aikansa. Työryhmä toi myös esille, miten lisättävää tietoa perehdytys suunnitelmaan olisi rajattomasti, mutta perehdytyksen hallittavuuden ja uuden esihenkilön työn haltuun ottamisen kannalta tiedon määrää on pakko rajata perehdytys suunnitelmassa. Työryhmä koki, että nyt koottu tiedon määrä oli riittävä ja tarpeeksi kattava. Muut tarvittavat ja ajankohtaiset tiedot he kokivat uuden esihenkilön saavan pikkuhiljaa varhaiskasvatuksen esihenkilöiden kokouksissa ja tiedotteissa. Työryhmä myös huomautti, että tietysti uudelta esihenkilöltä odotetaan oma-aloitteisuutta ja aktiivisuutta tiedon keräämisessä ja haltuunotossa.

## 5.5 Kyselylomakkeen analysointi ja tulokset

Tutkimuksellisen kehittämisprosessin kolmannella kierroksella (ks taulukko 5) käytin prosessin arviointiosioon Forms- kyselylomaketta (LIITE 2), jota Rauman kaupunki suosittelee käyttämään tietoturvasyistä. Lomakkeen vastaajan oli mahdollista jättää sanallista palautetta perehdytysuunnitelmasta sekä yksi numeerinen arvio perehdytysuunnitelman käyttökelpoisuudesta arvoasteikolla 1–5. Vastauksia kyselyyn tuli kahdeksan kappaletta ja perehdytyksen käyttökelpoisuuden keskiarvoksi saatiin 4,50. Mahdollisia vastaajia 13:sta esihenkilöstä oli 11. Kolmestatoista esihenkilöistä poisuljettiin kehittämistyön tekijänä minut ja tammikuussa 2024 organisaatioon siirtyneen uuden varhaiskasvatuksen esihenkilö, jonka prosessin aikana haastattelin henkilökohtaisesti. Yhdestoista mahdollisesta vastaajasta kahdeksan esihenkilöä vastasi kyselyyn vastausprosentin ollessa noin 73 prosenttia. Lomakkeessa oli kahdeksan avointa kysymystä. Kysymyksiä pohdittiin etukäteen ohjausryhmän kanssa. Kyselylomakkeen tarkoituksena oli saada palautetta ja arvioida onko tekemässäni perehdytysuunnitelmassa vielä tarpeen tehdä muutoksia tai korjauksia. Näiden palautteiden kautta perehdytysuunnitelmaan tehtiin vielä joitakin muutoksia ja saimme lopuksi aikaiseksi valmiin varhaiskasvatuksen esihenkilöiden perehdytysuunnitelman Introon. Kyselylomakkeen kautta saatiin vahvistettua ovensuukyselyiden tulos siitä, että oli tarpeen luoda Rauman kaupungille varhaiskasvatuksen esihenkilöiden perehdytysmalli. 100 % kaikki kyselyyn vastanneista oli sitä mieltä, että se oli tarpeellista.

Työssäni käytettiin laadullisia menetelmiä kyselylomakkeen analysointivaiheessa. Kyselylomakkeen vastauksia ei siis ollut tarpeen arvioida määrällisillä menetelmillä, sillä vastaajia oli kahdeksan ja vastaukset enimmäkseen sanallisia arvioita. Kyselylomakkeen tiedot koottiin dokumenttianalyysia käyttäen kirjalliseen muotoon ja niistä etsittiin tietoa, jolla jatkaa prosessia eli kehittää perehdytysuunnitelmaa. Kyselylomakkeen tulosten perusteella saatiin vastauksia siihen, mikä perehdytyksen mallipohjassa oli hyvää ja mitä korjattavaa tai muutettavaa siinä oli varhaiskasvatuksen esihenkilöiden mielestä. Näiden vastausten pohjalta korjattiin muutamia asiavirheitä ja kirjoitusvirheitä. Palautetta saatiin myös perehdytysaikataulun realistisuudesta. Lisäksi esihenkilöt arvioivat Intron mallipohjan tietoja edelleen sirpaleiseksi, sillä mallipohjassa oli suoria linkkejä erilaisiin Rauman kaupungin tietolähteisiin. Esihenkilöt toi-

voivat myös hakusanamahdollisuutta, johon järjestelmä ei valitettavasti taivu. Toivottiin myös organisaation käytössä oleviin ohjelmiin perusteellisia käyttöohjeita. Esihenkilöt huomasivat myös joitakin sisällöllisiä puutteita, joita perehdytys suunnitelmaan lisättiin kyselyn vastausten perusteella esim. DNA-vaihe. Lisäksi esitettiin toive mahdollisuudesta vertaistukeen perehdytyksen alussa, jolloin uusi esihenkilö saisi rinnalleen konkarin, joka neuvoisi uusien toimintatapojen käyttöönotossa.

Kyselylomakkeen tuloksissa kävi ilmi myös varhaiskasvatuksen esihenkilöiden huoli siitä, että perehdytys sisältö on laaja ja perehtymistä on paljon, ehkä liikaakin. Toisaalta tuotiin myös esille, että mitään suunnitelmassa ei voi jättää pois, sillä ne kaikki olivat tarpeellisia. Esihenkilöt huomasivat, että perehdytys suunnitelmaan voisi lisätä loputtomasti tietoa, mutta oli järkevää rajata perehdytys materiaalia tärkeimpiin kokonaisuuksiin. Kyselylomakkeiden kautta selvisi myös tarve kouluttaa lisää esihenkilöitä Intro- ohjelman käyttöön. Tähän mennessä tarjottu koulutus ei tuntunut kaikista esihenkilöistä riittävältä.

## 5.6 Puhelinhaastattelun tulokset

Tutkimuksellisen kehittämisprosessin kolmannella kierroksella haastattelin puhelimitse tammikuun 2024 alussa Rauman kaupungin varhaiskasvatuksen esihenkilöksi siirtyneen henkilön. Puhelu haastateltiin ennalta sovitusti. Haastateltava toimi vapaaehtoisena varhaiskasvatuksen esihenkilön perehdytys suunnitelman koekäyttäjänä eli pääsi ensimmäisenä kokeilemaan käytännössä kehittämistyöni sen hetkistä tulosta. Hän kävi uutena esihenkilönä läpi koko luomani perehdytysprosessin siirtyessään organisaatiomme alaisuuteen. Kokeneena varhaiskasvatuksen esihenkilönä hänellä oli vankka osaaminen ja ymmärrys työstään vaikkakin organisaatiomme oli hänelle uusi. Tätä kautta hänellä oli myös hyvä ymmärrys siitä, mitä kaikkea uuden varhaiskasvatuksen esihenkilön kanssa tulisi käydä läpi työsuhteen alussa ja mitä kaikkea tietoa hän tarvitsee. Perehdytysprosessin läpikäytyään hänellä oli todellinen kokemus perehdytys suunnitelman toimivuudesta tai toimimattomuudesta.

Puhelinhaastattelun perusteella uusi esihenkilö kertoi Introissa olevien Rauman kaupungin yleisperhdytyksen sekä varhaiskasvatuksen esihenkilön perehdytys suunnitelman olevan hyvä yhdistelmä uudelle varhaiskasvatuksen esihenkilölle. Näiden kautta uusi esihenkilö saa selkeät ohjeet siitä, mihin kaikkeen hänen tulee perehtyä ja miten. Puhelinhaastattelussa uusi esihenkilö kertoi käyneensä monet kerrat ensimmäisien kuukausien aikana Introssa etsimässä ja tarkastamassa tietojaan. Myös hän kaipasi ohjelmaan hakusanatoimintoa. Tähän mahdollisuutta ikävä kyllä Intro-ohjelmassa ei ole. Hän mainitsi, että aivan uudelle kokemattomalle esihenkilölle perehdytysprosessi olisi työläämpi ja enemmän aikaa vievää, kuin hänelle, sillä opittavaa on niin paljon. Haastateltava toi esille, että uudet ohjelmat ja hallinnolliset asiat vievät paljon aikaa opeteltaessa uutta työtehtävää. Hänelle ne olivat jo ennestään tuttuja. Haastateltava kertoi kuitenkin kokeneensa myös itse haastetta ajallisesti ehtiä kaiken muun päivittäisen työn ohella käydä koko perehdytysprosessi läpi. Hän mainitsi myös aivan uuden esihenkilön työn haltuunottoa varmasti vaikeuttavan jollain asteella epävarmuus. Tätä asiaa varmasti helpottaa perehdytysprosessin aikana apuna toimiva, nimetty esimiestiimi ja mentori. Nämä asiat olivat olleet merkityksellisiä myös haastatellulle hänen perehdytysprosessissaan. Haastateltava mainitsi myös kokevansa tarvetta opetella Intron haltuunottoa enemmän. Hän kun itse perehdyttää kaikki omat alaisensa siellä olevien eri mallipohjien kautta. Kaikki mallipohjat ovat yksilöllisesti muokattavissa jokaiselle työntekijälle, minkä uusi esihenkilö koki hyväksi. Haastateltava arvosti myös sitä työtä, joka varhaiskasvatuksen esihenkilön perehdytys suunnitelman koostaminen on vaatinut. Ilman tätä työtä, jokainen esihenkilö olisi itse joutunut keräämään tietoa ja lataamaan sitä Intro-ohjelmaan omia tulevia perehdytyksiä varten, jolloin perehdytys ei välttämättä olisi tasalaatuista. Haastateltava kertoikin varhaiskasvatuksen esihenkilön mallipohjan olevan hyvä muokattava pohja varajohtajan perehdytysmallin luomiseen.

Haastateltava kertoi oman perehdytyksensä monesti pysähtyneen siihen, että Intro-ohjelma vaati hänen esihenkilönsä eli varhaiskasvatusjohtajan kuittauksen tiettyihin tehtäviin. Tämä ei estänyt tai vaikeuttanut hänen perehdytystään mutta prosessin ajantasainen kuittaminen ei tästä syystä aina toteutunut. Lohdullisena hän piti kuitenkin perehdytyspohjan aikataulutettua ominaisuutta ja sitä, miten ohjelma lähetti sekä perehdytettävälle kuin perehdyttäjälle muistutuksia perehdytyksen eri vaiheista sovitun

aikataulun mukaisesti. Uusi esihenkilö myös mainitsi haasteen siitä, mitä kaikkea tietoa tulisi viedä perehdytyspohjaan ja miten kaikilla esihenkilöillä on tähän varmasti eri ajatus. Hän huomautti tietojen olevan jollain asteella vieläkin hajallaan, vaikkakin nyt kaikki tarvittava tieto on koottuna yhteen pakettiin Introon. Intron kautta hän oli löytänyt kaikki tarvitsemansa linkit organisaatiomme eri tiedostoihin ja järjestelmiin, joita hän ei olisi muuten löytänyt.

Haastateltava antoi positiivista palautetta Intro-sähköisestä perehdytysohjelmasta. Hän ei ollut pitkän työuransa aikana ennen törmännyt mihinkään vastaavaan sähköiseen perehdytysohjelmaan. Hän koki ohjelman olevan todella mielenkiintoinen ja täynnä mahdollisuuksia. Hän näki siinä olevan myös haavoittuvaisuutta. Hän pohti, onko Intro-ohjelman ja eri perehdytyspohjien takana tarpeeksi henkilöstöä pitämässä tiedot ajantasaisina, koska tieto ja henkilöstö muuttuu koko ajan. Riskienhallinnallisesti hän koki, että jokaisen pohjan hallintatiimissä tulisi olla vähintään kolme ihmistä ja työtehtävät tähän liittyen selkeästi jaettu. Eli varhaiskasvatuksen esihenkilöiden perehdytyksen mallipohjan ylläpito ja päivitys Introssa tulisi olla useamman ihmisen vastuulla, kuin vain varhaiskasvatusjohtajan.

### 5.7 Tutkimuksellisen kehittämisprosessin luotettavuuden arviointi

Kehittämistyöni tuottama tieto on reflektiivistä ja laadukasta, sillä tietoa on syntynyt minun ja työryhmän sekä ohjausryhmän välisestä vuorovaikutuksesta sekä varhaiskasvatuksen esihenkilöiden tiimityönä tekemästä kriittisestä tarkastelusta. Syntynyt tieto on laadukasta, koska sille on kysyntää ja sen kautta syntynyt tieto on hyödynnettävissä. (Toikko & Rantanen 2009, 42–43.)

Luotettavuusmittareilla tarkoitetaan tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia. Kyselylomakkeen luotettavuutta eli reliabiliteettia arvioidaan tarkastelemalla sen pätevyyttä mitata juuri sitä, mitä sen pitäisi mitata ja myös arvioimalla tutkimuksen toistettavuutta ja johdonmukaisuutta. Kyselylomakkeen kysymyksiä pohdittiin ohjausryhmän kanssa huolellisesti, jotta saatiin luotua kysymykset, joiden vastaukset olivat hyödynnettävissä perehdytys suunnitelman laatimisessa. Kyselylomaketta olisi mahdollista käyttää uudestaan, jos prosessi haluttaisiin aloittaa alusta tai olisi tarpeen

tehdä uusi tilannearvio varhaiskasvatuksen esihenkilön perehdytysuunnitelman sisällön hyödyllisyydestä. Kyselylomakkeeseen oli mahdollista vastata anonyymisti ja kehittämistyön tekijä ei pystynyt tunnistamaan yksittäisiä vastaajien vastauksia.

Kaikki ryhmähaastatteluihin ja puhelinhaastatteluun osallistuneet olivat vapaaehtoisia, ja heillä oli halu antaa mahdollisimman totuudenmukaista palautetta perehdytysuunnitelmasta, jotta lopputuotos olisi mahdollisimman hyvä. Kaikki haastatteluihin osallistuneet tulevat olemaan lopputuotoksen käyttäjiä. He tulevat myös käyttämään suunnitelmaa omien varajohtajiensa kouluttamiseen. Kehittämistyön valinnat ja tulokset on tehty asianmukaisesti ja prosessin kaikki vaiheet on pyritty avaamaan näkyväksi (Toikko & Rantanen 2009, 16, 121–124.)

Validiteetti puolestaan auttaa arvioimaan onko tutkimus tehty huolellisesti ja vastaavatko siinä tehdyt tulokset aineistoa (Toikko & Rantanen 2009, 122). Kaikki haastattelut äänitettiin ja käytiin jälkikäteen läpi kohta kohdalta, jotta ei synny virheellisiä kirjauksia tai haastattelujen kulku ja sisältö eivät olleet kehittämistyön tekijän muistin varassa. Dialogiset keskustelut työryhmän ja ohjausryhmän kanssa lisäsivät aineistojen tulkintojen luotettavuutta, sillä aineiston tulkintoja tehtiin välillä yhdessä. Kananen (2015, 126) huomauttaa, että toimintatutkimuksen luotettavuuden arvioiminen on haasteellista, sillä laadullisen tutkimuksen luotettavuusmittarit eivät suoraan sovellu toimintatutkimukseen. Toikko ja Rantanen (2009, 125–126) toteavatkin, että tutkimuksellisessa kehittämistyössä luotettavuus tarkoittaa tulosten hyödyllisyyttä ja käyttökelpoisuutta. Toisaalta Lincoln ja Guba (1985, 316) toteavat, että tutkija ei ole vastuussa siirrettävyyteen liittyvistä ongelmista, vaan hänen vastuullaan on tuoda esille tutkimuksen toteutus niin tarkasti, että tutkimuksen arvioija voi pohtia itse tutkimuksen käytettävyyttä ja siirrettävyyttä omiin tarkoituksiinsa. Tästä näkökulmasta katsoen voidaan todeta, että kehittämistyön tulokset ovat luotettavia, sillä tulokset ovat hyödyllisiä ja käyttökelpoisia. Kehittämistyössäni ei käsitellä asiakkaiden tai haastateltavien arkaluontoista tietoa eli aineiston säilyttämistä opinnäytetyön prosessin aikana ei tarvitse pohtia tästä näkökulmasta. Tutkimustuloksissa eli perehdytysuunnitelmassa ei tullut esille yksittäisen esihenkilön tai muun Rauman kaupungin työntekijän mielipidettä perehdytyksen sisällöstä tai haasteista. Aihe ei ole myöskään arkaluontoinen, eli yksittäisen henkilön mielipiteen tunnistettavuus ei ole eettinen haaste. Kun kehittämistyöni julkaistaan, siitä poistetaan tunnistettavuus mistä kaupungista on kyse.

## 6 VARHAISKASVATUKSEN ESIHENKILÖIDEN PEREHDYTYSSUUNNITELMA

Tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksena syntyi Rauman kaupungin esihenkilöille varhaiskasvatuksen perehdytyssuunnitelma, joka tuotettiin Introon eli sähköiseen perehdyttämisalustaan, jonka jälkeen perehdytyssuunnitelma esiteltiin ja sen käyttämistä alettiin kouluttaa Intron käyttöönottokoulutuksessa marraskuussa 2023. Intro-perehdytysalustaan ladattiin lopullinen varhaiskasvatuksen esihenkilöiden perehdytyssuunnitelma syyskuussa 2024 (LIITE 3). Perehdytyssuunnitelma on jaettu aikataulullisesti viiteen eri osioon. Ensimmäinen osio on -1 viikko eli ennen työsuhteen aloitusta, Toinen osio on +3 viikkoa eli ensimmäisen kolmen viikon sisältö, kolmas osio on +6 viikkoa eli ensimmäisen kuuden viikon sisältö, neljäs osio on +10 viikkoa eli ensimmäisen kahden kuukauden sisältö ja viimeinen osio on +16 viikkoa eli neljäs perehdytyskuukausi. Ensimmäinen osio eli -1 viikko jaksossa on jaettu kahdeksaan eri perehdytystehtävään, joista viisi kohtaa näkyy vain perehdyttäjälle eli varhaiskasvatusjohtajalle ja loput kolme myös perehdytettävälle eli uudelle varhaiskasvatuksen esihenkilölle. Nämä kolme kohtaa sisältävät tervetuloatovotuksen Rauman kaupungin varhaiskasvatuksen esihenkilöksi, salassapitovelvoitteen ja rikostaustatöiden selvityksen. Kaksi viimeiseksi mainittua kohtaa vaativat ohjelmassa sekä varhaiskasvatusjohtajan kuittauksen kuin myös uuden esihenkilön kuittauksen. Viisi muuta kohtaa näkyvät vain varhaiskasvatusjohtajalle. Perehdytystehtävänä ovat ensimmäiseksi kutsua uudelle esihenkilölle perehdytystiimi ja mentori sekä jakaa perehdytystehtävät kaikkien kesken. Toinen perehdytystehtävä on valmistella työpiste eli tilata uudelle esihenkilölle kaikki tarvittavat työvälineet, jotka perehdytyksessä on lueteltu sekä tilata uuden esihenkilön sähköpostitunnus ja lisätä hänen yhteystietonsa tarvittaviin postituslistoihin. Tehtävinä on myös selvittää ja informoida uuden esihenkilön toimistos sihteeri ja palkkasihteeri. Kolmantena perehdytystehtävänä varhaiskasvatusjohtajalla on tilata uudelle esihenkilölle tunnukset 17 eri ohjelmaan, joita hän tulee työssään tarvitsemaan. Neljäntenä perehdytystehtävänä on ilmoittaa uudesta esihenkilöstä kaikille tarvittaville tahoille ja viidentenä perehdytystehtävänä on pyytää uudelta esihenkilöltä palautetta hänen rekrytointiprosessistaan.

Toisessa osiossa eli ensimmäisen kolmen viikon perehdytysosiossa on kahdeksan asiakokonaisuutta, jotka kaikki ovat perehdytysvastaavan tehtäviä ja yksi tehtävä vaatii

myös perehdytettävän kuittauksen. Ensimmäisenä perehdytystehtävänä on uuden esihenkilön vastaanottaminen ja hänen esittelynsä henkilökunnalle, perehdytystiimille ja mahdolliselle mentorille. Samaan tehtävään kuulu myös perehdytys suunnitelman esittely. Toinen perehdytystehtävä on uuden esihenkilön johtamien päiväkotien tilojen esittely. Kolmas perehdytystehtävä on henkilökortin ja tagin tilaus kaupungintalolla kulkemista varten, kuten myös avainten saanti omiin yksiköihin. Neljäs perehdytystehtävä on antaa uudelle esihenkilölle kaikki hänen tarvitsemansa tunnukset ja salasanat eri järjestelmiin ja kertoa hänelle, kuka perehdyttää hänet järjestelmiin. Tämä osio vaatii kuittauksen sekä perehdyttäjältä, kuin myös perehdytettävältä. Näin varmistuu, että tehtävä on viety loppuun asti ja kaikki järjestelmät on läpi käyty ja perehdytetty. Viides perehdytystehtävä on ohjata uusi esihenkilö laatimaan markkinointi- ja viestintätoimien ohjeistuksen mukainen sähköpostin allekirjoitus. Kuudes perehdytystehtävä on käydä läpi uuden esihenkilön kanssa kriittiset turvallisuuteen liittyvät asiat, kuten hälytysjärjestelmät ja poistumisturvallisuus. Seitsemäs perehdytystehtävä on tutustuttaa uusi esihenkilö varhaiskasvatukseen tiimisivuun Jemmassa. Viimeinen tämän osion perehdytystehtävä on esitellä asiakkuuksien johtaminen ja sen yhteistyötaho, palveluohjaus.

Kolmannessa osiossa eli ensimmäisen kuuden viikon aikana on perehdytystehtävinä jälleen kahdeksan eri asiakokonaisuutta. Näistä kolme perehdytystehtävää on perehdytettävän itsenäisesti tehtäviä ja lopussa viidessä on myös mukana perehdyttäjä. Ensimmäisenä perehdytystehtävänä on perehdytettävällä itsenäisesti tutustua Rauman kaupungin strategiaan sekä strategiaan liittyviin palvelualue- ja yksikkökohtaisiin tavoitteisiin ja suunnitelmiin, kuten myös kaikkiin strategian alaohjelmiin. Toisena perehdytystehtävä on perehdytettävällä itsenäisesti perehtyä Rauman kaupungin palveluhdeasioihin. Tässä osiossa on 12 eri linkkiä, joiden kautta esihenkilö tutustuu esimerkiksi palvelusuhde, palkka, vuosiloma ja muut vapaat -osioihin, kuten myös linkki työsopimuslakiin, vuosilomalakiin, työaikalakiin jne. Kolmantena perehdytystehtävänä on perehdyttäjän tutustuttaa uusi esihenkilö toimintaohjeisiin poikkeus- ja onnettomuustilanteissa, pelastusreitit, pelastusvälineet ja turvallisuuskansio. Jokaisella yksiköllä on oma turvallisuussuunnitelma ja pelastussuunnitelma turvallisuuskävelyohjeineen sekä kemikaaliluettelo ja näistä asiakirjoista uusi esihenkilö vastaa omien yksikköjensä osalta. Neljäntenä perehdytystehtävänä on perehdytettävän itsenäisesti tu-

tustua Rauman kaupungin työhyvinvointiin, työsuojeluun ja työterveyteen. Esihenkilön tulee tuntea organisaation toimintamallit ja ohjeistukset sekä ajantasaiset lainsäädännöt. Tässä osiossa on viisi eri linkkiä kaupungin sisäiseen intranetin tietopankkiin. Viidentenä perehdytystehtävänä on talouden johtamisen oppiminen perehdyttäjän avulla. Alatehtäviä on viisi, esimerkiksi tutustu talouden hallintaan ja raportointiin ja hankinnat ja kilpailutus. Tässä osiossa on viisi suoraa linkkiä apuvälineeksi ymmärtämään ja oppimaan organisaation talousosaaminen. Kuudes perehdytystehtävä on perehdytysvastaavan kanssa käydä läpi tiedonhallinta, asiakirjahallinto ja arkistointi. Alatehtävinä on tutustua asianhallinnan ohjeisiin, arkistoinnin ja tietopalvelun ohjeisiin, kirjaamisen ohjeisiin sekä sähköisen allekirjoituspalvelun ohjeisiin. Tähän avuksi oli neljä suoraa linkkiä. Tämän tehtävän kuittaamiseen tarvittiin sekä perehdytysvastaavan, että perehdytettävän kuittaus. Seitsemäntenä perehdytystehtävänä on yhdessä perehdytysvastaavan kanssa käydä läpi esihenkilön osaamisen kehittämisen ohjeistus. Organisaation esihenkilövalmennus on jatkuvaa ja siihen osallistumista seurataan. Esihenkilön osaamisen kehittämisen perehdytysosiota esitellään liitteessä 4. Kahdeksantena perehdytystehtävänä on perehdytysvastaavalla esitellä uudelle esihenkilölle organisaation suunnitelma henkilöstön osaamisen kehittämisestä. Tästä perehdytysosa-alueesta on otettu kuvakaappaus Introsta, josta selviää, miltä perehdytysnäköymä näyttää perehdyttävälle. (LIITE 5).

Neljännessä osiossa eli ensimmäisen kahden kuukauden aikana perehdytystehtävinä on viisi eri asiakokonaisuutta, jotka kaikki ovat perehdytysvastaavan vastuulla. Ensimmäisenä perehdytystehtävänä on käydä läpi uuden esihenkilön kanssa organisaation työelämäkeskustelut, joista alatehtävinä on mainittu kehityskeskustelut, lähtökeskustelut, työn suorituksen arviointi, OSS-sähköinen keskustelumoduuli sekä palautteen antaminen, vastaanottaminen ja palkitseminen. Toisena perehdytystehtävänä on perehdyttää uusi esihenkilö varhaiskasvatuksen arkistointiohjeisiin. Kolmantena perehdytystehtävänä on tutustuttaa uusi esihenkilö rekrytointi- ja perehdytysohjeisiin. Tässä alatehtävinä on ohjeistettu perehtyä Kuntarekry-ohjelmaan, rekrytointiohjeisiin, rekrytoinneissa avustaviin tahoihin, Introon sekä Intron eri työtehtävien perehdytysmallipohjiin. Neljäntenä perehdytystehtävänä on perehdyttää uusi esihenkilö hänen omiin työtehtäviinsä, joita tässä osiossa on mainittu monia. Esimerkiksi palkkatuki-työllistetyt, kehittämispäivä, työhyvinvointitoiminta, tasa-arvo ja yhdenvertaisuus-

suunnitelma, varhaiskasvatuksen arviointiohjelma, varhaiskasvatusopettajien vertaismentorointi, yksikköjen pedagogiset suunnitelmat ja yhteistyö varajohtajan kanssa. Viidentenä ja viimeisenä tämän osion perehdytystehtävänä on varhaiskasvatusjohtajalla pyytää palautetta uudelta esihenkilöltä koskien perehdytysprosessista.

Varhaiskasvatuksen esihenkilöiden perehdytysuunnitelman mallipohjan viimeinen kohta on +16 viikkoa eli neljänteen kuukauteen mennessä perehdytysvastaava käy perehdytettävän kanssa läpi perehdytyksen viimeisen osion, jossa on vain yksi asiakokonaisuus, yhteistoiminta. Rauman kaupungin johtamisjärjestelmän perustana ja keskeisenä välineenä on johdon ja henkilöstön välinen jatkuva ja avoin yhteistoiminta ja vuoropuhelu. Periaatteelliset ja henkilöstä koskevat asiat käsitellään edustuksellisissa yhteistoimintaelimissä. Yhteistoimikunta toimii myös Rauman kaupungin työsuojelutoimikuntana. Tässä osiossa on kaksi linkkiä yhteistoimintalakiin ja yhteistoimintaan Rauman kaupungille.

Intro-ohjelma muistuttaa sekä perehdytysvastaavaa, että perehdytettävää sähköpostilla, jos jokin perehdytyksen osio ei ole suoritettu siinä ajassa, kun se on määritelty suunnitelmassa. Ohjelma jatkaa päivittäistä muistuttamista tekemättömistä perehdytämistehtävistä niin kauan, kunnes ne on ohjelmassa kuitattu suoritetuiksi. Kun kaikki osiot on läpi käyty ja sähköisesti kuitattu läpikäydyiksi perehdytysvastaavien ja perehdytettävän osalta, niin Intro-ohjelma kertoo perehdytyksen tulleen päätökseen. Tämän jälkeen ohjelma pyytää perehdytettävää arvioimaan 1-5 tähdellä kolmea asiaa, Intro-ohjelmaa, perehdytyksen sisältöä sekä itse perehdytystä. Tämän jälkeen perehdytys tallentuu ohjelmaan ja siihen voidaan tarvittaessa palata.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA OMA OPPIMINEN

Varhaiskasvatuksen esihenkilöiden perehdytysuunnitelman laatiminen oli monimutkainen prosessi, sillä prosessiin otettiin mukaan monia asiantuntijoita organisaatiosta. ”Tuloksellisuuden ehtona pidetään tärkeimpien sidosryhmien vetämistä mukaan suunnitteluun ja päätöksentekoon jo hankevalmistelut alusta lähtien.” (Toikko s.90) Voi-

sinkin väittää, että kehittämistyöni oli todella tuloksellista, sillä lopputulos oli poikkialinnollisesti monia osapuolia tyydyttävää. Tutkimuksellisen kehittämistehtävän tarkoituksena oli yhtenäistää varhaiskasvatuksessa toimivien esihenkilöiden ja varajohtajien perehdytystä Rauman kaupungilla. Tämä tavoite saavutettiin kiitettävästi aikaansaadun uuden perehdytys suunnitelman kautta. Luodun perehdytys suunnitelman kautta päästään tavoitteiden mukaisesti vaikuttamaan myönteisesti myös uusien esihenkilöiden työntajakuvaan ja edesauttamaan heidän halukkuuttaan pysyä Rauman kaupungin palveluksessa.

Tutkimuksellisen kehittämistyön aikana kävi ilmi, että perehdytyksessä täytyy ottaa huomioon monia asioita, joista ei organisaatiossa aikaisemmin ollut selkeää ohjeistusta. Sen lisäksi, että kehittämistyössäni luotiin varhaiskasvatuksen esihenkilön perehdytys suunnitelma, piti samalla päivittää ja luoda ohjeistuksia sekä kehittää toimintatapoja, sillä prosessissa tuli esille epäkohtia ja haasteita, joihin kaivattiin selkeyttä. Tämä toi haasteen kehittämistyöhön, sillä vastuualueelleni ei kuulunut kaikkien näiden asioiden kehittäminen tai ohjeistusten päivittäminen. Kuitenkin nämä asiat piti hoitaa kuntoon, jotta sähköiselle alustalle saatiin ajantasaista materiaalia. Tässä tilanteessa hyödynnettiin kaikki käyttämiäni tietolähteitä; tieteelliset tutkimukset, Rauman kaupungin organisaatio ja sen asiantuntijat, varhaiskasvatuksen johto sekä varhaiskasvatuksen esihenkilöt, joiden avulla tarvittavat ajankohtaiset tiedot ja ohjeistukset saatiin luotua.

Uuden varhaiskasvatuksen esihenkilön perehdytys suunnitelmassa oli tärkeää huomioida tutkimuksellisen kehittämistyön kautta esille tulleet avaintekijät teoreettiseen tietoon nojaten. Perehdytys suunnitelman sisällössä tämä näkyikin monella tapaa, kuten perehdytyksen merkityksen ymmärtämisenä. Perehdytys suunnitelman luomisessa on ymmärretty, että hyvin suunniteltu perehdytys tukee johtajan sitoutumista organisaatioon, parantaa työntekijöiden motivaatiota ja työtyytyväisyyttä sekä rakentaa myönteistä työnantajamielikuvaa. Uuden johtajan tulee sisäistää organisaation arvot ja toimintakulttuuri, sillä hän toimii niiden välittäjänä henkilöstölle. Esihenkilön on kyettävä viestimään organisaation visio ja strategia selkeästi, mikä taas edistää päivittäisten toimintojen suuntaamista tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä taas vahvistaa organisaation toimintakykyä, joka on tärkeä osa esihenkilön arjen sujuvaa hallintaa.

Perehdytys suunnitelmassa huomioitiin myös teoriaan nojaten, miten perehdytyksen tulee olla tarkkaan suunniteltu sisältäen selkeät tavoitteet ja vaiheet. Selkeän viestinnän, rakenteellisten suunnitelmien ja jatkuvan tuen avulla uudella johtajalla on mahdollista ymmärtää organisaation odotukset ja tavoitteet, jolloin perehdytys voi sujua mahdollisimman hallitusti. Perehdytys suunnitelmassa on huomioitu, että suunniteltu perehdytys takaa, että kaikki tarvittava tieto on katettu ja että perehdytys on selkeä ja tehokas. Rauman kaupungin uudessa perehdytysprosessissa käsitellään myös teoreettiseen tietoon pohjaten johtajan vastuita, kuten lainsäädännön tuntemusta, henkilöstön johtamista, vuorovaikutustaitoja ja budjetointia. Sillä johtajan on tärkeää tuntee organisaation strategia ja työntekijöiden kehittämistavat sekä ymmärtää, kuka vastaa mistäkin asiasta. Tämän kautta varhaiskasvatuksen johtajan pedagogista osaamista tuetaan, sillä hänen tulee johtaa kasvatusyhteisöä ja tukee henkilöstöä. Moninaisuusjohtaminen ja lainsäädännön tuntemus ovat tärkeitä, jotta hän voi vastata ryhmien moninaisiin tarpeisiin oikeudenmukaisesti ja lainmukaisesti. Perehdytys suunnitelmaan on sisällytetty jatkuvan tuen ja mentoroinnin malli, jolla autetaan uutta esihenkilöä sopeutumaan tehtäviinsä. Mentorointimalli edistää johtajan ammatillista kasvua ja tukee itseohjautuvuutta sekä työssä jaksamista, mikä on keskeistä johtamisen onnistumiselle.

Ottamalla käyttöön sähköisen Intro-perehdytysohjelman Rauman kaupunki tukee tehokasta ja tasalaatuista perehdytystä. Tämä työkalu varmistaa, että perehdytysmateriaalit ovat ajantasaisia ja helposti saavutettavissa, mikä auttaa hallitsemaan tietotulvaa ja organisoi perehdytyksen paremmin pitkälle aikavälille. Nämä yllä mainitut osa-alueet luovat kokonaisvaltaisen perehdytysohjelman, joka tukee uuden johtajan ammatillista kasvua, organisaatioon sopeutumista sekä kykyä johtaa tehokkaasti teoreettiseen tietoon nojaten.

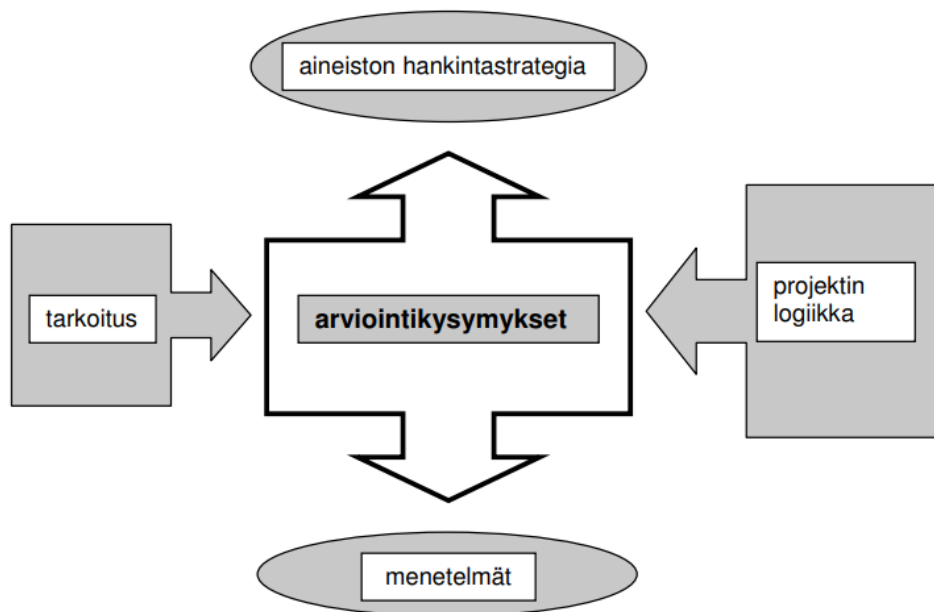
Rauman kaupungin perehdytyksen sähköistämisen ja varhaiskasvatuksen esihenkilöiden perehdytys suunnitelman luomisen jälkeen, suunnitelman käyttämisestä tullaan seuraamaan johtotasolta ja sen käyttöä raportoidaan henkilöstötilinpäätöksen esittelyn yhteydessä Kaupunginvaltuustolle. Tavoitteena on, että jokainen uusi esihenkilö käy läpi suunnitelman mukaisen perehtymisen ja esihenkilöt saavat todennetusti tasalaatuista,

korkeatasoisen perehdytyksen. Tämä seuranta tulee varmistamaan nyt tutkimuksellisen kehittämisen kautta luodun perehdytysuunnitelman asianmukaisen ja tavoitteenmukaisen käytön.

Jatkotutkimus ja kehittämis ehdotuksena olisi erittäin tärkeää nimetä organisaatiosta selkeästi ne henkilöt, joiden vastuualueeseen kuuluu valmiin varhaiskasvatuksen perehdytysuunnitelman ajan tasalla pitäminen. Jos suunnitelman ylläpitäminen jää ainoastaan varhaiskasvatuksen johtajan vastuulle, vaarana on, että ajansaatossa perehdytystieto vanhenee. Perehdytys sisältö on hyvin laaja ja sen ylläpitäminen vaatii enemmän kuin yhden henkilön työn. Tutkimuksellisen kehittämistyön aikana kävi myös selville, miten varhaiskasvatuksen esihenkilön työnkuva on erittäin laaja ja tämä aiheuttaa haastetta perehdyttämisuunnitelman laatimisessa. Perehdytysuunnitelman sisältöön voisi lisätä valtava määrä tietoa. Nyt teimme periaatteellisen päätöksen rajata tiedon määrää tiettyyn pisteeseen. Jos perehdytysuunnitelman käytön yhteydessä huomataan siinä olevan kehittämistarpeita niin nimettyjen vastuuhenkilöiden tulisi tehdä tarvittavat jatkotutkimus ja kehittämistoimenpiteet. Ohjausryhmä ja työryhmä tulisi myös sitouttaa perehdytysuunnitelman jatkokehittämiseen.

Keskeinen lähtökohta kehittämistehtävänä arvioinnille oli kehittämisuunnitelma ja siinä määritellyt tavoitteet. Kehittämistyön edetessä arvioinnin kautta saadulla tiedolla selvisi, eteneekö työ suunnitelman mukaisesti ja saavutettiinkö kehittämistyöllä sen tarkoituksenmukaisuus ja toimiko perehdytysuunnitelma tavoitteiden mukaisesti. Läpi koko kehittämisprosessin arvioinnin tehtävänä oli tuoda esille erilaisia odotuksia ja ajatuksia ja hyödyntää niitä perehdytysuunnitelman kehittämisen eri vaiheissa (Toikko & Rantanen 2009, 61). Tämä tarkoittaa, että arvioinnissa tuotettiin jo kehittämisprosessin aikana uusia ideoita ja näkökulmia, joita hyödyntäen pyrin lähestymään tutkimusongelmia uusilla tavoilla (Toikko & Rantanen 2009, 114).

Tutkimuksellisen kehittämistyön tarpeen, ideoinnin ja suunnitteluvaiheen aikana käytettiin viitekehystä (kuva 4.) jonka avulla hahmotettiin kehittämistyön tarkoitusta, logiikkaa, aineiston hankintastrategiaa ja menetelmiä sekä tehtiin niihin liittyvät päätökset.



Kuva 4. Arviointiaselman viitekehys kehittämistyön tarve- ja suunnitteluvaiheissa (Seppänen-Järvelä 2004, 29)

Arvioinnin hallinnan näkökulmasta arvioinnin kokonaisuus eteni vesiputousmallia noudattaen. Aikataulun hallitsemiseksi kokonaisarviointi on ositettu pienempiin arviointikokonaisuuksiin (Kuva 5).

Arviointisuunnitelma	Viikko	Syys			loka		marras	joulu		tammi	helmi	maalis	syys								
Vaihe ja siihen liittyvä arviointi	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44-48	49	50	51	52	1-4	5-8	9-13	35-39	
Ideointi, tarve ja suunnittelu																					
1. kehän arviointi/lähtökohta																					
2. kehän arviointi: ryhmähaastattelu, esihenkilöt 30.11.																					
ohjausryhmän arviointi työskentelystäni 2.12. (ks. Kysymykset)																					
työryhmän arviointi työskentelystäni (ks. kysymykset)																					
3. kehän arviointi: kyselylomake																					
arviointi omasta oppimisesta																					

Kuva 5. Arviointisuunnitelman aikataulu vuonna 2023–2024

Arviointisuunnitelmassa (Kuva 5) mainittujen arviointien lisäksi tein itsearviointia koko prosessin ajan, jotta voin kehittämistyöni lopuksi, tehdä arvioinnin omasta oppimisesta ja siitä mikä onnistui ja mikä ei mennyt suunnitelmien mukaan. Voinkin todeta, että prosessi kesti arvioitua kauemmin. Se, että prosessissa oli mukana monia eri henkilöitä, ja perehdytysuunnitelmaa toteutettiin poikkihallinnollisesti tiiviissä yhteistyössä, toi mukanaan erilaisia haasteita. Mielipiteitä oli monia ja viestinvieminen

eri osapuolille oli haastavaa ja vei odotettua enemmän aikaa. Perehdytys sisältö oli ennakoitua laajempi ja erilaisten aineistojen ja perehdytyslinkkien kokoaminen vei ennakoitua enemmän aikaa. Tein kehittämistyötä oman työn ohella ja oma työni on erittäin hektistä ja vaatii myös ponnisteluja. Oman paineen toi myös se, että lopputulosta käyttävät sekä oma esihenkilöni että kollegani. Kehittämistyöprosessin loppuun saattaminen vei paljon aikaa, vaati itsekuria ja halusin myös onnistua työssäni hyvin ja tehdä laadukasta tutkimuksellista kehittämistyötä. Muistiinpanoissani kuvaankin tuntemuksiani välillä sekaviksi ja epätoivoiseksi. Olen kuitenkin tyytyväinen siihen, että tein aluksi selkeän suunnitelman työni etenemisestä. Se helpotti prosessin eteenpäin viemistä. Yhteistyö työryhmän ja ohjausryhmän kanssa oli myös antoisaa, joten opin tuntemaan kollegojani paremmin. Koin aitoa tyytyväisyyttä siitä, että kehittämistyöni tulos todettiin merkitykselliseksi organisaatiolle ja tuleville varhaiskasvatuksen esihenkilöille.

Oli myönteistä saada olla osa prosessia ja huomata kuinka laaja-alaista perehdyttämistyö on. Sain omalta osaltani vaikuttaa kaupunkiorganisaatiossa käytettävään perehdytysmateriaaliin ja opin myös käyttämään uutta sähköistä perehdytysalustaa. Kehittämistyöni tuloksena varhaiskasvatuksen esihenkilöt ovat saaneet käyttöönsä valmiin heille räätälöidyn perehdytysmateriaalin sähköisessä muodossa, ja työni on saanut kiitosta kentältä selkeydestä ja toimivuudesta. Lisäksi henkilöstöohjaus on ollut tyytyväinen yhden palvelualueen ollessa aktiivinen yhdenmukaistaessaan perehdytystä, sillä tämä näyttäytyy esihenkilötyössä tasalaatuisuutena ja lisää henkilöstön tyytyväisyyttä.

## 8 LÄHTEET

- Anttonen, H-M. 2021. Uusien esihenkilöiden perehdytys Päijät-Hämeen keskussaira-  
aalassa. [YAMK-opinnäytetyö]. LAB-ammattikorkeakoulu. Theseus.
- Barends, E., Rousseau, D. M. & Briner, R. B. 2014. Evidence-Based Management –  
The Basic Principles. Center for Evidence Based Management. Viitattu 19.9.2023.  
<https://cebma.org/wp-content/uploads/Evidence-Based-Practice-The-Basic-Principles-vs-Dec-2015.pdf>
- Douglass, A. 2019. Leadership for Quality Early Childhood Education and Care.  
OECD Education Working Paper No. 211. Viitattu 27.5.2024. <https://www.oecd.org/>
- Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille!: uuden työntekijän perehdytys. Helsinki: Grano  
Oy.
- FCG 2023. Kuntarekryssä työ kohtaa tekijänsä. Viitattu 18.9.2023  
<https://www.fcg.fi/palvelut/ohjelmistot/kuntarekry-rekrytointipalvelu/>
- FCG, Finnish Consulting Group Oy. 2023. KSSHP - Intron avulla yksilöllisempi ja  
laadukkaampi perehdytys. Viitattu 11.9.2023. <https://intro-cms-beta.paas.datacenter.fi/>
- FCG, Finnish Consulting Group Oy. 2023. Mikä on INTRO? | Intro perehdytysohjel-  
misto (intro-cms-beta.paas.datacenter.fi) Viitattu 11.9.2023. <https://fcgtalent.fi/>
- Harakka, S. 2016. Varhaiskasvatuksen esihenkilön kokemuksia monikulttuurisesta  
työyhteisöstä ja rekrytoinnista. [Pro gradu -työ].
- Happo, I. 2006. Varhaiskasvattajan asiantuntijuus. Asiantuntijaksi kehittyminen La-  
pin läänissä. Väitöskirja. Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Akta Univer-  
sitis Lapponiensis 98. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Heikka, E., Kahila, K. & Suhonen, E. 2022. Early Childhood Education: Supporting  
Leadership Practices. Viitattu 29.5.2024.
- Heikkinen, A. & Kemppinen, J. 2021. Riittävä perehdytys ja sen merkitys varhais-  
kasvatuksen opettajan työhön sitoutumisessa.
- Intro 2023. Varmista sujuva työn aloitus laadukkaalla perehdytyksellä. Viitattu  
18.9.2023 <https://intro.fcgtalent.fi/>
- Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.
- Jokinen, E., Kähkönen, M-R. & Luoma, H. 2018. Esimiestyötä tukevien käytäntöjen  
kehittäminen kehitysvamma-alan tuki- ja osaamiskeskuksessa.
- Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen opas. Miten kirjoitan kehit-  
tämistutkimuksen vaihe vaiheelta? Jyväskylä: Suomen yliopistopaino Oy.

- Karila, K. & Nummenmaa, A. 2001. Matkalla moniammatillisuuteen. Kuvauskohdeena päiväkotit. Helsinki: WSOY.
- Keva 2023. Kuntien työvoimaennuste: Hoitajapula kaksinkertaistui kahdessa vuodessa. 1.3.2023. Viitattu 11.9.2023 [Kuntien työvoimaennuste: Hoitajapula kaksinkertaistui kahdessa vuodessa - Keva](#).
- Kinnunen, A. 2012. Perehdyttämisen kehittäminen varhaiskasvatuksessa. [YAMK-opinnäytetyö]. Diakonia-ammattikorkeakoulu. Theseus.
- Krevik, T. 2021. Tulokkaan perehdyttäminen varhaiskasvatuksessa: perehdyttämisen kehittäminen. [YAMK-opinnäytetyö]. Laurea-ammattikorkeakoulu. Theseus.
- Kunnari, T. & Valtimo, H. 2024. Mentorointimallin luominen Vaasan varhaiskasvatuksen esihenkilöille. Mentorointimalli johtamisen tukena.
- Kunnasvirta, S. 2020. Uuden työntekijän suunnitelmallinen perehdytys. [YAMK-opinnäytetyö]. Turun ammattikorkeakoulu. Theseus.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Helsinki University Press/Palmenia.
- Käpylä, J. & Salenius, H. 2013. Tietojohtajan taskukirja. Tietojohtamisen tutkimuskeskus Novi. Tampereen teknillinen yliopisto, Tiedonhallinnan ja logistiikan laitos. Tampere: Juvenes Print. Viitattu 28.8.2023. [https://tuni.fi/tietojohtajan\\_taskukirja.pdf](https://tuni.fi/tietojohtajan_taskukirja.pdf)
- LAB Focus, 2021 - Esihenkilöiden perehdytys voi olla organisaation menestyksen avain. Viitattu 26.5.2024. [Esihenkilöiden perehdytys voi olla organisaation menestyksen avain - LAB Focus](#)
- Laava, E. 2013. Jaettu ja johdettu kuntakonserni. Kaupunginjohtajien näkemyksiä kuntakonsernin johtamisesta. Viitattu 10.9.2024. <https://urn.fi/urn:nbn:fi:uta-1-23888>
- Lincoln, Y. & Guba, E. 1985. Naturalistic inquiry. Beverly Hills: Sage.
- Miettinen, M., Kaunonen, M. & Tarkka, M-T. 2006. Laadukas perehdyttäminen: Osa I, Hoitotyön perehdytyksen perusta. Hallinnon tutkimus 2, 63–70. Viitattu 17.9.2023.
- Moilanen, S. 2021. Esihenkilön roolin määrittäminen. [Master opinnäytetyö, Haaga-Helia ammattikorkeakoulu]. Viitattu 30.5.2024. [https://theseus.fi/bitstream/handle/10024/498016/Esihenkilön\\_roolin\\_maaritleminen.pdf](https://theseus.fi/bitstream/handle/10024/498016/Esihenkilön_roolin_maaritleminen.pdf)
- OAJ. 2021. Johtotehtävissä opetuslalla. Viitattu 26.5.2024. <https://oaj.fi/arjessa/joh-totehtavissa-opetuslalla/>
- OAJ. 2023. Hötkyily lainsäädännössä ei tue päiväkodin johtamista. Tiedote 31.10.2023. Viitattu 26.5.2024.
- Rauman kaupunki. 2023. Varhaiskasvatus päiväkodissa. Viitattu 18.9.2023. <https://rauma.fi/varhaiskasvatus>

Rauramo, P. 2023. Esihenkilöiden perehdyttäminen – keskeinen lainsäädäntö tutuksi. Viitattu 26.5.2024. <https://ttk.fi/julkaisu/esihenkiloiden-perehdyttaminen>

Reyes, M. 2015. Maahanmuuttajataustaisen työntekijän esimiehen kokemat haasteet. [YAMK-opinnäytetyö]. Turun ammattikorkeakoulu. Theseus.

Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppiin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 62. Julkisjohtaminen 4.

Sarlin, K. 2019. Tervetuloa töihin Tyks laboratoriotuotantialueelle. [YAMK-opinnäytetyö]. Turun ammattikorkeakoulu. Theseus.

Saksi, J. 2020. Arvovalta, Opas arvojen hyödyntämiseen 2020-luvun johtamis- ja asiantuntijatyössä. Helsinki: Kauppakamari.

Seppänen-Järvelä, R. 2004. Prosessiarviointi kehittämissuunnitelmassa. Opas käytäntöihin. Helsinki: Stakes. Viitattu 30.9.2023.

Sim, Y. & Lee, E-S. 2018. Perceived underqualification and job attitudes: the role of transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(8), 962–974. Viitattu 17.9.2023.

Sysinoro, T. 2019. Tarinoita johtajuudesta varhaiskasvatuksessa. Päiväkodin johtajien kokemuksia eri-ikäisten johtamisessa Kaarinan päiväkodeissa. [YAMK-opinnäytetyö]. Turun ammattikorkeakoulu. Theseus.

Takaneva-Leino, H. 2019. Laadukas, näkyvä ja tasa-arvoinen esimies – Perhekuntoutuskeskus Lausteen esimiestyön käsikirja. YAMK-opinnäytetyö]. Turun ammattikorkeakoulu. Theseus.

Tehy. 2021. Johtaminen varhaiskasvatuksessa. Viitattu 26.5.2024. <https://tehy.fi/johtaminen-varhaiskasvatuksessa>

Työterveyslaitos. 2021. Perehdytys lähtee suunnittelusta. Viitattu 27.5.2024. <https://ttl.fi/perehdytys-lahtee-suunnittelusta>

Työterveyslaitos. 2021. Perehdyttäjän TOP 10 –muistilista. Viitattu 28.5.2024. <https://ttl.fi/perehdyttajan-top-10-muistilista>

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

Vilka, H. (2015) Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina. annusosakeyhtiö Tammi.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2010. Julkinen johtaminen. Tampere: Tampere University Press.

## LIITE 1

## Tutkittavan suostumus

Kehittämistyön nimi: Varhaiskasvatuksen esihenkilöiden perehdytysuunnitelma

Kehittämistyön toteuttaja: Satakunnan ammattikorkeakoulu, Jaadia Pulliainen  
[jaadia.pulliainen@samk.fi](mailto:jaadia.pulliainen@samk.fi).

Opinnäytetyön ohjaaja: Satu Vaininen. Lehtori, YTT. [satu.vaininen@samk.fi](mailto:satu.vaininen@samk.fi)

Jaadia Pulliaista on pyydetty osallistumaan yllä mainittuun kehittämistyöhön, jonka tarkoituksena on tuottaa varhaiskasvatuksen esihenkilöiden perehdytysuunnitelma Rauman kaupungille. Organisaatiolla ei ole aiemmin ollut varhaiskasvatuksen esihenkilöille tarkoitettua perehdytysuunnitelmaa, johon olisi koottu kaikki tarvittavat tiedot työssä menestymiseksi.

- Olen saanut tiedon kehittämistyön tarkoituksesta, toteutuksesta, oikeuksistani sekä kehittämistyöhön liittyvästä omasta osallisuudestani ja ymmärtänyt sen.
- Minulla on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin kehittämistyötä koskeviin kysymyksiini.
- Olen saanut tiedot kehittämistyöhön mahdollisesti liittyvästä henkilötietojen keräämisestä, käsittelystä ja luovuttamisesta.
- Osallistun tutkimukseen vapaaehtoisesti ja minulla on ollut riittävästi aikaa harkita osallistumistani kehittämistyöhön.
- Ymmärrän, että osallistumiseni on vapaaehtoista ja että voin peruuttaa tämän suostumukseni koska tahansa syytä ilmoittamatta. Olen tietoinen siitä, että mikäli keskeytän tai peruutan suostumukseni, minusta keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja voidaan käyttää osana kehittämistyön aineistoa.
- Allekirjoituksellani vahvistan kaiken yllä mainitun ja osallistumiseni tähän kehittämistyöhön. Jos kehittämistyöhön liittyvien henkilötietojen käsittelyperusteena on suostumus, vahvistan allekirjoituksellani suostumukseni myös henkilötietojeni käsittelyyn. Minulla on oikeus peruuttaa suostumukseni.

Rauma, \_\_\_\_ . \_\_\_\_ . \_\_\_\_\_

Allekirjoitus: \_\_\_\_\_

Nimenselvennys: \_\_\_\_\_

Alkuperäinen allekirjoitettu suostumus jää kehittämistyön tekijälle ja kopio annetaan kehittämistyöhön osallistuvalla.

## LIITE 2

### Kysely intron perehdytyksen mallipohjasta varhaiskasvatuksen esihenkilöille

Täytettäväksi 1.7.2024 mennessä.

1. Kuinka kauan olet toiminut Rauman kaupungin varhaiskasvatuksen esihenkilönä?

Kirjoita vastaus

2. Koetko, että oli tarpeellista luoda Rauman kaupungille varhaiskasvatuksen esihenkilön perehdytysmalli? Jos koet, kerro miksi?

Kirjoita vastaus

3. Rauman kaupungin varhaiskasvatuksen esihenkilöille on jaettu introssa mallipohja varhaiskasvatuksen esihenkilön perehdyttämiseen. Mikä mielestäsi mallipohjassa oli hyvää?

Kirjoita vastaus

4. Puuttuiko mallipohjasta mielestäsi jotain aihealueita tai muuta tärkeää tietoa?

Kirjoita vastaus

5. Millaista materiaalia toivot mallipohjaan lisättävän helpottamaan varhaiskasvatuksen esihenkilön työtä? (linkkejä, lomakkeita, kuvia, yhteystietoja, toimintaohjeita jne.)

Kirjoita vastaus

6. Mallipohjassa perehdytys on aikataulutettu tiettyihin viikkoihin. Tarvitseeko mielestäsi perehdytyksen mallipohjan aikatauluun tehdä muutoksia ja jos tarvitsee, mitä ehdotuksia sinulla on? Onko mielestäsi kaikki perehdytyksen kohdat oikean otsikon alla vai tulisiko niitä siirtää?

Kirjoita vastaus

7. Kun kävit perehdytystä läpi mallipohjan mukaisesti, olisitko tarvinnut sen suhteen ohjausta tai muita tukitoimia, jotka olisi hyvä jatkossa huomioida? Jos vastaat kyllä, niin kerrotko millaista ohjausta tai tukea.

Kirjoita vastaus

8. Mitä muita ajatuksia, ideoita tai kehittämissuhteita sinulla on antaa siihen, miten mallipohjaa voitaisiin kehittää parhaan mahdollisen perehdytyskokemuksen luomiseksi?

Kirjoita vastaus

9. Arvio asteikolla 1-5, (paras tulos on 5) miten hyvin mallipohja tukee perehdytyksen onnistumista ja tehokkuutta?

## Varhaiskasvatuksen esihenkilön perehdytyksen mallipohja

/ MUOKKAA

🔍

NÄYTÄ TIEDOT

-1 viikkoa

Ennen aloitusta

✓ Tervetuloa varhaiskasvatuksen esihenkilöksi!  
1. Perehdyttävä



✓ Kokoa vakatiimi/perehdytystiimi  
1. Perehdytysvastaava

✓ Valmistele työpiste  
1. Perehdytysvastaava

✓ Käyttöohjeudet järjestelmään  
1. Perehdytysvastaava

✓ Tiedota uudesta esihenkilöstä  
1. Perehdytysvastaava

✓ Palaute rekrytointiprosessista  
1. Perehdytysvastaava

✓ Salassapitovelvoite  
1. Eivastuuhenkilöä

✓ Rikostaustaote  
1. Eivastuuhenkilöä

+3 viikkoa

Ensimmäiset kolme viikkoa...

✓ Vastaanottaminen työn alkaessa esihenkilöksi!  
1. Perehdytysvastaava

✓ Yksikön tilojen ja tiloissa työskentelevien esittely  
1. Perehdytysvastaava

✓ Henkilökortin, Esmi-tagin ja cliq-avaimen tilaus  
1. Perehdytysvastaava

✓ Käydään läpi tarvittavat järjestelmät  
1. Perehdytysvastaava

✓ Sähköpostin allekirjoitus  
1. Perehdytysvastaava

✓ Kriittiset turvallisuuteen liittyvät asiat  
1. Perehdytysvastaava

✓ Varhaiskasvatuksen tiimisiivouksen Jemmassa  
1. Perehdytysvastaava

✓ Asiakkuuksien johtaminen  
1. Perehdytysvastaava

+6 viikkoa

Ensimmäiset kuusi viikkoa...

✓ Kaupunkistrategian mukainen toiminta  
1. Perehdyttävä

✓ Palvelusuhdeasiat  
1. Perehdyttävä

✓ Toiminta poikkeus- ja onnettomuus tilanteissa, pelastautumisreitit, pelastusvälineet ja turvallisuuskansio  
1. Perehdytysvastaava

✓ Työhyvinvointi, työsuojelu ja työterveys  
1. Perehdyttävä

✓ Talouden johtaminen  
1. Perehdytysvastaava

✓ Tiedonhallinta, asiakirjahallinto ja arkistointi  
1. Perehdytysvastaava

✓ Esihenkilön osaamisen kehittäminen  
1. Perehdytysvastaava

✓ Henkilöstön osaamisen kehittäminen  
1. Perehdytysvastaava

+10 viikkoa

Ensimmäiset kaksi kuukautta...

✓ Työelämäkustelut  
1. Perehdytysvastaava

✓ Varhaiskasvatuksen arkistointi  
1. Perehdytysvastaava

✓ Rekrytointi ja perehdytys  
1. Perehdytysvastaava

✓ Omaan työtehtävään perehtyminen  
1. Perehdytysvastaava

✓ Palautekustelut perehdytysprosessista  
1. Perehdytysvastaava

+16 viikkoa



Neljäs perehdytyskuukausi...

✓ Yhteistoiminta  
1. Perehdytysvastaava

## LIITE 4

**Esihenkilön osaamisen kehittäminen**
×

---

**Vastuuhenkilö**

J. PERHONEN

**Kategoria**

ENSIMMÄISET ELIISI YRKEIKÄ

**Kuvaus**

Esihenkilön tehtävä on vaativa. Muuttuvien käytäntöjen, ohjelmien ja monissa muutoksissa mukana pysymisen helpottamiseksi ja työhyvinvoinnin tukemiseksi Rauman kaupungin esimiehille järjestetään säännöllisesti esihenkilövalmennusta.

Esihenkilövalmennus on jatkuvaa ja siihen osallistumista seurataan. Saat suoran kalenterikutsun kaikkiin esihenkilövalmennuksiin. Muistathan tehdä ESS-koulutushakemuksen kaikista koulutuksista.

Kaupungin tavoitteena on, että jokaisella esihenkilötehtävässä toimivalla on riittävät valmiudet johtamiseen, joten esihenkilöitä kannustetaan hankkimaan johtamisen koulutusta. (esim. JYET, LEAT)

Tarvittaessa esihenkilöille järjestetään myös ryhmätyönohjausta. Hyvä esihenkilö hallinnoi omaa työkuormaansa ja priorisoi hommia jämäkästi. Hyvä esihenkilö huolehtii palautumisesta ja siitä, ettei vapaa-aika kulu töiden parissa.

Tärkein kumppani esihenkilön itsensä johtamisen kehittämisessä on oma esihenkilö sekä esihenkilö-kollegat.

(Lähteet: TTL ja Oikotic)

**Näkyvyys**

NÄKYVÄ PERHONENILLE

---

**Ala-aiheet** 4

- Ajankäytön hallinta
- Esihenkilön oma hyvinvointi
- Kuormittuminen ja palautuminen
- Kehityskeskustelu ja muu tuki esihenkilöitä

---

**Linkit** 3

- [Hyvän esihenkilön tuntomerkit \(Oikotic\)](#)
- [Esihenkilöiden jatkuva valmennus ja koulutus](#)

## LIITE 5

## Henkilöstön osaamisen kehittäminen ×

♥
?

<b>Vastuuhenkilö</b>	↓ PEREHDYTYSVASTAAVA
<b>Kategoria</b>	ENSIMMÄISET KUUSI VIIKKOA
<b>Kuvaus</b>	<p>Rauman kaupungin henkilöstöpalvelujen yhtenä keskeisenä tehtävänä on henkilöstön osaamisen kehittäminen ja sen tukeminen yhdessä toimialojen kanssa. Kaikki osaamisen kehittäminen ja koulutustarjontaan valittavat koulutukset on koottu kerran vuodessa laadittaviin joko 1) koko kaupungin keskitettyyn, 2) toimialojen keskitettyihin ja 3) palvelualueiden ja -yksiköiden sisäisiin koulutussuunnitelmiin.</p> <p>Kannustathan henkilöstöä kehittämään osaamistaan ja osallistumaan koko henkilöstölle tarkoitettuun keskitettyyn koulutukseen ja käyttämään Eduhouse -oppimisympäristöä. Alaisesi tekevät ESSissä koulutushakemuksen koulutukseen osallistumisesta ja hyväksytyt tiedot siirtyvät Osaamisrekisterin omiin koulutustapahtumiin. Osaamisrekisteri löytyy Y-asemalta.</p> <p>Henkilöstöohjaus auttaa mielellään koulutusasioissa:          Henkilöstön kehittämispäällikön yhteystiedot: –          –          Koulutussuunnittelijan yhteystiedot: –          –</p>
<b>Näkyvyys</b>	➔ NÄKY YPEREHDYTETTÄVÄLLE

---

**Alatehtävät** 4

- Keskitetty koulutus
- Omaehtoisen koulutuksen tuki
- Koulutussuunnitelman laatiminen
- Koulutuksiin myönnettävät työ- ja virkavapaat ja kustannusten korvaus

---

**Linkit** 2

- [🔗 Koulutuksiin liittyvä Jemman sivusto ja ohjeet](#)
- [🔗 Eduhouse koulutusympäristö](#)

## LIITE 6

Käytetyt tietokannat, hakusanat ja alustavat hakutulokset			
<b>SAMK Finna</b>			
teacher AND familiarisation	5	Sampson et al. (2013)	Ei soveltu, koska tutkimus keskittyy voiman kasvuun ja neurologiseen sopeutumiseen.
work AND familiarisation	42	Ei yhtään sopivaa tutkimusta	Ei yhtään sopivaa tutkimusta
orientation AND pre-school AND teacher	1	Ei yhtään sopivaa tutkimusta	Ei yhtään sopivaa tutkimusta
orientation OR pre-school OR teacher	1	Ei yhtään sopivaa tutkimusta	Ei yhtään sopivaa tutkimusta
supervisor AND training	1 680	Pratt (1990)	Ei soveltu, koska tutkimus keskittyy yleisiin työntekijäkoulutuksiin ja esimiesten rooliin.
leadership AND early childhood AND education	110	Heikka, Kahila & Suhonen (2022)	jatkotarkasteluun
Perehdytys AND esihenkilö	19	1 kirja ja 18 ylempi amk työ	ks. Theseus
Perehdytys AND päiväkodin johtaja	2	Tarinoita johtajuudesta varhaiskasvatuksessa: päiväkodin johtajien kokemuksia eri-ikäisten työntekijöiden johtamisesta Kaarinan päiväkodeissa, Pelkonen, Sara (2021)	Molemmat lähteet otettiin tarkempaan tarkasteluun.
Perehdytys AND esihenkilö AND päiväkodin johtaja	0	-	Ei yhtään sopivaa tutkimusta
<b>GOOGLE</b>			
esihenkilö AND perehdytys AND varhaiskasvatus	87	20 lähdeä valittiin otsikon ja luotettavuuden perusteella	Hakutuloksista valittiin aiheeseen sopivat ja luotettavimmat lähteet tarkempaan tarkasteluun
<b>THESEUS</b>			
Perehdytys AND esihenkilö	18	18 ylempi amk työ	16 jatkuu
<b>GOOGLE SCHOLAR</b>			

Varhaiskasvatus AND esihenkilö	2	tutkimukset koskivat hajautettua johtajuutta ja varhaiskasvatuksen työnohjaus, ei tarkempaan tarkasteluun kumpikaan	Ei yhtään sopivaa tutkimusta
Varhaiskasvatus AND perehdytys	2		Ei yhtään sopivaa tutkimusta
varhaiskasvatus AND esihenkilö AND perehdytys	0		Ei yhtään sopivaa tutkimusta
Esihenkilö AND perehdytys	7	Tarkempaan tarkasteluun otettiin 6 tutkimusta	2 tutkimusta jatkoon
Esimies AND varhaiskasvatus AND perehdytys	vuodesta 2012 :1040 osumaa, uusi haku vuodesta 2023;123 osumaa	Kinnunen, A. (2012) Perehdyttämisen kehittäminen varhaiskasvatuksessa/ Taru Kunnari & Hanne Valtimo(2024) MENTOROINTIMALLIN LUOMINEN VAASAN VARHAISKASVATUKSEN ESIHENKILÖILLE Mentorointimalli johtamisen tukena	2 jatkoon
päiväkodin johtaja AND perehdytys	123 osumaa		Ei yhtään sopivaa tutkimusta
orientation AND manager	47 900		Ei yhtään sopivaa tutkimusta
orientation AND early childhood AND manager	12 200		Ei yhtään sopivaa tutkimusta
orientation AND early childhood AND employee	18 300		Ei yhtään sopivaa tutkimusta
orientation AND content AND manager	25 800		Ei yhtään sopivaa tutkimusta
orientation AND municipality AND early childhood	3 990		Ei yhtään sopivaa tutkimusta
familiarisation AND municipality AND early childhood	85		Ei yhtään sopivaa tutkimusta
++			

familiarization AND municipality AND manager	326		Ei yhtään sopivaa tutki- musta
--	-----	--	-----------------------------------

## LIITE 7

Valittujen aineistojen analysointi			
Tutkimuksen tekijä, vuosi ja aihe	Tutkimusmenetelmät	Tutkimuksen tarkoitus	Keskeisimmät tulokset kirjallisuuskatsauksen aiheen näkökulmasta
Kunnasvirta, Sanna (2020). Uuden työntekijän suunnitelmallinen perehdytys	Laadullinen tutkimus	Tutkia uuden työntekijän perehdytyksen suunnittelua	<b>Suunnitelmallinen perehdytys</b> parantaa työntekijän sitoutumista ja työtyytyväisyyttä
Reyes, Marjo (2021). Perehdytys varhaiskasvatuksessa	Laadullinen tutkimus	Tutkia perehdytyksen merkitystä varhaiskasvatuksessa	<b>Perehdytys lisää työntekijöiden työtyytyväisyyttä</b> ja parantaa työilmapiiriä
Sarlin, Katriina (2019). Tervetuloa töihin Tyks laboratoriotuimialueelle	Laadullinen tutkimus	Kehittää perehdytysmalli Tyks laboratoriotuimialueelle	Kehitetty <b>perehdytysmalli parantaa uusien työntekijöiden integroitumista</b> ja työn sujuvuutta
Sysinoro, Taru (2019). Tarinoita johtajuudesta varhaiskasvatuksessa. Päiväkodin johtajien kokemuksia eri-ikäisten johtamisessa Kaarinan päiväkodeissa	Laadullinen tutkimus	Tutkia johtajuuden haasteita ja käytäntöjä varhaiskasvatuksessa	Johtajuuden käytännöt ja haasteet vaihtelevat johtajan iän mukaan, mutta <b>perehdytyksen merkitys korostuu erityisesti uusien johtajien kohdalla</b>
Takaneva-Leino, Heidi (2019). LAADUKAS, NÄKYVÄ JA TASA-ARVOINEN ESIMIES – Perhekuntoutuskeskus Lausteen esimiestyön käsikirja	Laadullinen tutkimus	Tutkia esimiestyön laatua ja tasa-arvoa perhekuntoutuskeskuksessa	<b>Laadukas ja tasa-arvoinen esimiestyö parantaa työilmapiiriä</b> ja työntekijöiden tyytyväisyyttä
LAB Focus, 2021 - Esihenkilöiden perehdytys voi olla organisaation menestyksen avain - LAB Focus	Kirjallisuuskatsaus	Korostaa esihenkilöiden perehdytyksen merkitystä organisaation menestykselle	<b>Esihenkilöiden perehdytys on kriittistä organisaation menestykselle</b> ja työntekijöiden tyytyväisyydelle
Työterveyslaitos (ttl.fi), 2021 - Perehdyttäjän TOP 10 -muistilista	Käytännön opas	Tarjota käytännön vinkkejä perehdytyksen onnistumiseen	<b>Tehokas perehdytys sisältää selkeän viestinnän</b> , rakenteelliset suunnitelmat ja jatkuvan tuen
Työterveyslaitos (ttl.fi), 2021 - Perehdytys lähtee suunnittelusta	Käytännön opas	Korostaa suunnittelun tärkeyttä perehdytysprosessissa	<b>Suunnittelu on avain onnistuneeseen perehdytykseen</b> , varmistaen että kaikki tarpeellinen tieto on katettu

Krevik, Taina (2021). Tulokkaan perehdyttäminen varhaiskasvatuksessa: perehdytysmallin kehittäminen	Laadullinen tutkimus	Kehittää perehdytysmalli uusille työntekijöille varhaiskasvatuksessa	Kehitetty <b>perehdytysmalli parantaa uusien työntekijöiden integroitumista</b> ja työn sujuvuutta
OAJ, 2021 - Johtotehtävissä opetus-alalla	Kuvaileva tutkimus	Käsitellä johtotehtäviä opetus-alalla	<b>Johtotehtävät opetus-alalla vaativat erityisiä taitoja</b> ja jatkuvaa kehitystä, joihin perehdytys on keskeistä
Tehy (2021). Johtaminen varhaiskasvatuksessa	Kuvaileva tutkimus	Käsitellä johtamista varhaiskasvatuksessa	<b>Tehokas johtaminen on olennaista varhaiskasvatuksen laadun parantamiselle</b> , ja perehdytys on keskeinen osa johtamista
Rauramo, Päivi (2023). Esihenkilöiden perehdyttäminen – keskeinen lainsäädäntö tutuksi. Työturvallisuuskeskus.	Kirjallisuuskatsaus	Perehdyttää esihenkilöt keskeiseen lainsäädäntöön ja vastuullisuuksiin	<b>Esihenkilöiden lainsäädännöllinen osaaminen</b> on olennainen osa heidän työtehtäviään ja työhyvinvoinnin johtamista
Anttonen, Hanna-Maija. (2021). Uusien esihenkilöiden perehdytys Päijät-Hämeen keskussairaalassa	Laadullinen tutkimus	Tutkia uusien esihenkilöiden perehdytyksen käytäntöjä ja haasteita	Kehitetty <b>perehdytysmalli auttaa uusia esihenkilöitä sopeutumaan työtehtäviinsä</b> ja parantaa heidän johtamistaitojaan
OAJ 2023. Hötkyily lainsäädännössä ei tue päiväkodin johtamista.	Tiedote	Korostaa varhaiskasvatuksen johtamisen kehittämisen tärkeyttä pitkäjänteisesti ja tutkimustietoon perustuen. Tavoitteena on varmistaa, että lainsäädännön muutokset tehdään harkiten ja tukevat päiväkotien johtajien tehokasta työskentelyä.	Johdettavien määrää tulee rajata ja painottaa läsnäolevaa johtamista laadukkaana varhaiskasvatuksen turvaamiseksi. Suositus varhaiskasvatuksen resurssien vahvistamiseen ja <b>pedagogisen osaamisen painottamista perehdytyksessä.</b>
Heikka, J. , Kahila, L. & Suhonen, E. (2020) A study of pedagogical leadership plans in early childhood education settings in Finland	Kirjallisuuskatsaus	Käsittelee pedagogisen johtajuuden merkitystä varhaiskasvatuksen laadun ylläpitämisessä ja kehittämisessä.	<b>Painottivat pedagogisten prosessien johtamista, kehittämisrakenteiden luomista ja jaettua johtajuutta ja niiden huomioimista perehdytyksessä</b>

Kunnari, T. & Valtimo, H. (2024) Mentorointimallin luominen Vaasan varhaiskasvatuksen esihenkilöille. Mentorointimalli johtamisen tukena.	Toiminnallinen kehittäminen	Kehittää mentorointimalli esihenkilöille tukemaan perehdytystä ja sitoutumista	Selvitys, millainen <b>mentorointimalli tukee varhaiskasvatuksen esihenkilöiden perehdytystä ja sitoutumista</b>
Harakka, S. (2016) Varhaiskasvatuksen esihenkilön kokemuksia monikulttuurisesta työyhteisöstä ja rekrytoinnista	Kvalitatiivinen tutkimus	Pyrkii tuomaan esille ideoita monikulttuurisuuden huomioiseksi varhaiskasvatuksessa	<b>Monikulttuurisuus-osaaminen tulee huomioida varhaiskasvatuksen esihenkilön perehdytyksessä</b>
Jokinen, E. , Kähkönen, M.-R. & Luoma, H. (2018) Esimiestyötä tukevien käytäntöjen kehittäminen kehitysvamma-alan tuki- ja osaamiskeskuksessa	Kehittämisprojekti, toimintatutkimus	Yhtenäisten toimintamallien ja perehdytysprosessin luominen, jotka parantavat esihenkilöiden esimiestyötä	<b>Esihenkilön perehdytysprosessin selkeys ja nimetty mentori edesauttavat perehdytyksen onnistumista.</b>
Kinnunen, A.(2012) Perehdyttämisen kehittäminen varhaiskasvatuksessa		Tavoitteena opinnäytetyössä oli selvittää, millaista perehdytys varhaiskasvatuksessa on, mitkä ovat perehdytyksen haasteet ja kehittämisen kohteet	Varhaiskasvatuksen esihenkilöiden <b>perehdytyksessä</b> kaivattiin <b>lisää tietoa oman työn arviointiin, työsopimusasioihin, eettisiin periaatteisiin ja tiedonhallintaan työpaikasta.</b>
Heikkinen, A. & Kemppinen, J. (2021) Riittävä perehdytys ja sen merkitys varhaiskasvatuksen opettajan työhön sitoutumisessa	Yhdistelmä laadullista ja määrällistä tutkimusta	Tutkia miten varhaiskasvatuksen opettajat kuvaavat riittävää perehdytystä	<b>Riittävä perehdytys on varhaiskasvatuksessa työhön sitoutumisen edellytys</b>