



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Lahti University of Applied Sciences*

# PEREHDYTYKSELLÄ OSAAVAMPAAN TYÖYHTEISÖÖN

Luhtikylän päiväkodin perehdytysmalli ja -materiaali

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Sosiaali- ja terveysala  
Sosionomi (YAMK)  
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja  
johtamisen koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Kevät 2015  
Riitta-Sisko Niemistö

Lahden ammattikorkeakoulu  
Sosiaali- ja terveystieteiden  
sala

Niemistö, Riitta-Sisko:

Perehdytyksellä osaavampaan työyhteisöön  
Luhtikylän päiväkodin perehdytysmalli ja  
-materiaali

Sosiaali- ja terveystieteiden kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma, 80 sivua, 6  
liitesivua

Kevät 2015

## TIIVISTELMÄ

---

Tämän toimintatutkimuksellisen kehittämishankkeen tarkoituksena oli kehittää Luhtikylän päiväkodin perehdyttämiskäytäntöä ja parantaa työn laatua. Työntekijät osallistettiin kehittämään päivähoiton käytännön työn opastusta ja perehdyttämistä sekä olemaan mukana perehdyttämismateriaalin toteuttamisessa oman organisaation käyttöön. Tavoite oli luoda perehdyttämismalli, joka sisältää selvityksen johtajan tehtävistä perehdytyksessä, työntekijöiden pelisäännöt käytännön perehdyttämistyötä varten, perehdyttämismateriaalin ja perehtyjän tarkistuskortin. Jälkimmäinen on johtajan ja alaisen välinen seurantakortti perehdyttämisen etenemisestä ja onnistumisesta.

Päiväkodissa ei aikaisemmin ollut perehdyttämismateriaalia eikä yhtenäistä ohjeistusta perehdyttämiseen ja työn opastukseen. Päiväkodin perehdyttämismallin ja -materiaalin kehittäminen muodostui useista työvaiheista. Ensimmäiseksi selvitetiin todellisuuskertomuksien avulla työntekijöiden kokemuksia ja ajatuksia perehdyttämisestä. Kertomuksista ilmeni, miten merkityksellistä perehdyttäminen tai sen puute on. Tämän jälkeen varsinaista mallia ja materiaalia työstettiin aivoriihistunnoissa. Tuotosta arviointiin ja kokeiltiin käytännössä.

Kehittämishankkeen tuotoksena syntyi Luhtikylän päiväkotiin perehdyttämismalli ja -materiaali. Systemaattisen perehdyttämistyön avuksi laadittiin lisäksi perehtyjän tarkistuskortti. Se on perehdytystyön apuväline esimiehelle, työhön opastajalle ja uudelle työntekijälle. Esimiehelle se on myös seurantadokumentti suorituksesta perehdyttämisestä.

Perehdyttämismateriaali ja malli, joka sisältää perehtyjän tarkistuskortin ovat käytössä Luhtikylän päiväkodissa. Orimattilan kaikki varhaiskasvatyksiköt voivat hyödyntää perehtyjän tarkistuskorttia, perehdyttämismallia ja -materiaalia omassa perehdytystyössään.

Asiasanat: henkilöstöjohtaminen, perehdyttäminen, perehtyminen, työhön oppiminen.

Niemistö Riitta-Sisko: Work introduction helps to achieve a skilled work community.  
Luhtikylä day care center work introduction model and material

Master's Degree Programme in Social and Health Care Development and Management, 80 pages, 6 pages of appendices

Spring 2015

## ABSTRACT

---

The purpose of this development project was to develop the work introduction practices of Luhtikylä day care center and improve the quality of work. Employees were involved to develop day care practical work guidance and introduction, as well as to participate to create introduction material for the use of their own organization. The goal was to create job introduction model, which includes leader tasks for job introduction, worker's rules of the game for practical work introduction, introduction material and a check list for the worker being introduced. With the help of the check list it's possible to follow up the progress and success of the introduction for both leader and subordinate.

The nursery had no previous introduction material and no uniform guidelines for introduction and job guidance. The development of the day care center work introduction model and material consisted of several work stages. First, the workers told their thoughts and experiences of work introduction with the help of reality stories. The stories showed how significant introduction or the lack of it was. After that, the actual introduction model and material was produced in brainstorming sessions. The output was assessed and tested in practice.

The development output was Luhtikylä day care introduction model and material. To put in use a systematic work introduction a check list for a new employee was planned. The check list is a helping tool for superior, mentor and new employee. For the superior it is also a follow-up document of the successful completion of work introduction.

The introduction model and material including the check list are now in use in Luhtikylä day care center. All the Orimattila early childhood education units can utilize the introduction model, material and check list developed in this project.

Key words: human resources management, introduction to the workplace, familiarization, professional growth

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT	4
2.1	Kohdeorganisaatio	4
2.2	Päiväkodin perustehtävä	7
3	KEHITTÄMISHANKKEEN TARKOITUS JA TAVOITTEET	11
4	PEREHDYTTÄMINEN PÄIVÄKODISSA	13
4.1	Henkilöstön ja osaamisen johtaminen päiväkodissa	13
4.2	Työhön perehdyttäminen	18
4.3	Perehdyttämisen merkitys	20
5	KEHITTÄMISHANKKEEN MENETELMÄT	26
5.1	Toimintatutkimus viitekehyksenä	26
5.2	Todellisuuskertomukset ja aivoriihi-istunnot kehittämishankkeessa	30
6	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTTAMINEN	32
6.1	Suunnittelu	32
6.2	Toimintavaihe	34
6.3	Havainnointi	35
6.4	Reflektointi	35
7	AINEISTON KERUU JA ANALYYSI	36
7.1	Todellisuuskertomukset	36
7.2	Aivoriihityöskentely	39
7.2.1	Ensimmäinen aivoriihi	40
7.2.2	Toukokuun aivoriihi	43
7.2.3	Kesäkuun aivoriihi	47
7.2.4	Suunnittelupäivien aivoriiheilyä	48
7.2.5	Viimeinen aivoriihi	50
8	PALAUTETTA PROSESSISTA JA PEREHDYTYKSESTÄ	53
8.1	Työntekijöiden oppimiskokemuksia prosessista	53
8.2	Yhteistyötahojen kommentteja	54
8.3	Sijaisten ja opiskelijan palautteet perehdytyksestä	56
9	KEHITTÄMISHANKKEEN TULOS	58

9.1	Johtajan tehtävät perehdytyksessä	58
9.2	Perehdyttämisen pelisäännöt	64
9.3	Luhtikylän päiväkodin perehdyttämiskansio	65
10	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	69
10.1	Kehittämishankkeen arviointi	69
10.2	Hankkeen luotettavuus	72
10.3	Johtopäätökset	75
10.4	Työn hyödynnettävyys	78
10.5	Jatkokehittäminen	79
	LÄHTEET	81

# 1 JOHDANTO

Työyhteisöissä tarvitaan jatkuvasti uutta tietoa ja taitoa. Varhaiskasvatuksen laadun varmistamiseksi on keskityttävä henkilöstön osaamisen vahvistamiseen. Laadukkaalla varhaiskasvatuksella on merkittäviä vaikutuksia lasten hyvinvoinnille, kehitykselle ja oppimiselle. Turvallisen ja laadukkaan päivähoidon toteuttamiseksi tarvitaan päiväkoteihin työntekijöitä, jotka on perehdytetty varhaiskasvatuksen työtehtäviin ja tavoitteisiin. Varhaiskasvatukseen panostaminen on tuottava sijoitus niin yksilön kuin yhteiskunnan kannalta. (STM 2007, 21,31.)

Hyvä perehdytys ja perehtyminen työhön vähentävät virheiden, tapaturmien ja onnettomuuksien riskiä. Samalla ne parantavat työn laatua, tulosta ja asiakastyytyväisyyttä. Perehdyttäminen auttaa työntekijää sopeutumaan työyhteisöön ja työntekijän mielenkiinto ja vastuuntunto kasvavat kun epävarmuus vähenee. Tätä kautta työntekijän osaaminen ja kyvyt tulevat esiin ja työn laatu ja tuottavuus paranevat. Perehdytys on erittäin tärkeää uuden työntekijän saapuessa työyhteisöön, mutta se on yhtä tärkeää tehtävien vaihtuessa, muuttuessa ja uusia käytäntöjä opeteltaessa. Työyhteisön suunnitelmallisella perehdyttämisellä on merkittävä vaikutus työmotivaatioon, sitoutumiseen ja työhyvinvointiin. (KT 2011; Lepistö 2004, 56; Jaakkola 2012, 7.)

Luhtikylän päiväkodissa on perustamisesta lähtien tapahtunut monenlaisia muutoksia eikä perehdyttämiseen ei ole ollut mahdollisuutta varata opastajaa eikä aikaa. Henkilökunnan vaihtuessa ja tehtävien muuttuessa olisi odotettu perehdyttämistä. Tämän kehittämishankkeen lähtökohtana on työyhteisön tarve perehdyttämällin ja sitä tukevan materiaalin saamiseksi päiväkodin käyttöön. Kehittämishankkeen tekijällä, päiväkodin johtajalla, on tarve ja halu kehittää yksikön perehdyttämiskäytäntöä ja sitouttaa uudet ja vanhat työntekijät työyhteisöön. Karlöfin ja Lövingssonin (2006, 10) mukaan organisaatioissa tehdään usein muutoksia ottamatta selvää tärkeistä seikoista, jotka edistävät muutosta ja sitä seuraavaa toimintaa. Tässä kehittämishankkeessa selvitetään ensin työyhteisön tarpeet kehittämiselle ja toiminnan muuttamiselle, kuten sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön suosittelun mukaisesti. Työyhteisön toimintaa pitäisi kehittää tai muuttaa ja parantaa tutkimukseen perustuen. Varhaiskasvatuksen arkikäytäntöjä kehittävässä tutkimuksessa muutoksen kohteeksi tulee ottaa koko työyhteisön toiminta ja kasvatustyöhön vaikuttavat

tekijät. Kehittämiseen otetaan mukaan kaikki, jotka ovat tulosta tekemässä. (STM 2007, 23.)

Kehittämishankkeen tarkoitus on kehittää Luhtikylän päiväkodin perehdyttämiskäytäntöä ja parantaa päiväkodissa tehtävän työn laatua. Kehittämistyö on prosessi, jossa työntekijät osallistetaan tekemään perehdyttämisen pelisääntöjä ja perehdyttämismateriaalia oman työpaikan tarpeita varten. Virtapuroa (2006) lainaten, henkilöstön aktiivisella roolilla pyritään saamaan esiin työntekijöiden kokemus asiakkaiden kanssa työskentelystä ja sitä kautta käytännön näkökulmien huomioiminen perehdyttämisessä. Aktiivisen roolin ja vaikuttamismahdollisuuden avulla pyritään lisäämään työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista. (Virtapuro 2006, 127.) Kehittämishankkeen tavoite on luoda perehdyttämismalli, joka sisältää selvityksen johtajan tehtävistä perehdytyksessä, työntekijöiden pelisäännöt käytännön perehdyttämistyössä, perehdyttämismateriaalin ja perehtyjän tarkistuskortin. Jälkimmäinen on johtajan ja alaisen välinen seurantakortti perehdyttämisen etenemisestä ja onnistumisesta.

Työelämän laatua parannetaan kehittämällä toimintatapoja. Ne ovat laajempia kokonaisuuksia kuin yksittäiset työkäytännöt. (Jääskeläinen 2013, 62.) Oman päiväkodin perehdyttämiskäytäntöjen kehittämisen yhteydessä päästään myös selkeyttämään työntekijöiden työnkuvia vastaamaan nykyisiä vaatimuksia. Alilan (2013, 43) mielestä työnkuvien selkeytyessä karsiutuu pois päällekkäinen työ ja varhaiskasvatustyön laatu paranee. Varhaiskasvatuksessa laatu on muun muassa toimintaa, joka tukee lapsen kehitystä.

Toimintatutkimuksen kautta pyritään tuottamaan tietoa käytännön kehittämiseksi. Toimintatutkimus soveltuu lähestymistavaksi kehittämistyöhön, koska sen avulla pyritään ratkaisemaan erilaisia käytännön ongelmia. (Ojansalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 58-59.) Jääskeläisen (2013, 62) mukaan kehittäminen on paikallisesti oppien tuottavaa, koska muualla tuotetut hyvät käytännöt harvoin sopivat suoraan paikalliseen käytäntöön ja periaatteisiin. Esimiesten ja henkilöstön yhteistoiminta on tärkeää kehittämisessä, koska silloin saadaan kaikkien osallistujien näkemykset ja osaaminen käyttöön.

Tämä kehittämishanke on toimintatutkimus, joka etenee Toikon ja Rantasen

(2009, 67) esittämän spiraalimallin mukaan. Hanke etenee toimintatutkimuksena spiraalissa, jossa suunnittelua seuraavat toiminta-, havainnointi- ja reflektointivaiheet. Toiminta koostuu useasta vaiheesta. Alkukartoituksessa kerätään todellisuuskertomuksien avulla tietoa siitä, millaista perehdyttämistä päiväkotityöhön kaivattaisiin. Kertomuksista nousseita asioita työtetään Luhtikylän päiväkodin aivoriihi-istunnoissa ja niistä luodaan perehdyttäjän pelisäännöt ja perehdytysmalli, jonka avulla perehdyttäminen onnistuisi.

Jääskeläistä (2013, 69) mukailleen toimintatutkimuksellisessa kehittämistyössä on olennaista, että kaikki työyhteisön työntekijät osallistuvat toimintaan. On tärkeää kuulla ja ottaa huomioon jokaisen työntekijän ajatukset. Työvuorojärjestelyillä voidaan varmistaa koko työyhteisön mahdollisuus ja velvollisuus osallistua kehittämiskokouksiin. Aivoriihi-istunnot sovittiin kevään ja syksyn ajalta etukäteen ja ne oli sisällytetty henkilökunnan työvuoroihin, että kaikki työntekijät pääsivät osallistumaan kehittämiseen omalla työpanoksellaan.

Kehittämishanke on prosessi ja tässä työssä kuvataan sen kulkua. Työssä käytetään käsitteitä perehdyttäminen ja perehdytys kuvaamaan samaa asiaa. Luhtikylän päiväkodin perehdyttämismallin ja -materiaalin on tarkoitus jäädä elämään ja täydentyä tulevina vuosina vastaamaan työntekijöiden tehtäviä. Perehdyttämismallia ja -materiaaleja voidaan hyödyntää Orimattilan kaupungin muissakin päivähoiton yksiköissä kohteen tarpeisiin soveltaen.



## 2 KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT

### 2.1 Kohdeorganisaatio

Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio on Orimattilan kaupungin Luhtikylän päiväkoti. Päiväkoti sijaitsee Länsi-Orimattilassa, Luhtikylän koulurakennuksessa (Liite 1). Luhtikylä on 700 asukkaan kylä, josta on Lahteen ja Orimattilan keskusta matkaa noin 20 kilometriä. Luhtikylästä Helsinkiin on noin 80 kilometriä. Koululle kulkee aamuisin ja iltapäivisin koulubussi.

Orimattilan kaupunki ylläpitää seitsemää päiväkotiä, viittä ryhmäperhepäiväkotiä ja 50 perhepäivähoitajaa sekä kahta päivähoidon ostopalveluyksikköä, jotka ovat päiväkoti ja ryhmäperhepäiväkoti. Kaupungin järjestämän päivähoidon asiakkaina on 583 lasta. (Ovaska 2014.) Lisäksi Orimattilan kaupungissa tarjoaa päivähoitoa kaksi yksityistä päiväkotiä.

Päivähoito ja varhaiskasvatus kuuluvat Orimattilassa sivistystoimen alaisuuteen. Sivistystoimen tavoitteena on järjestää varhaiskasvatus- ja koulupalvelut lähipalveluina niin, että oppilaalla olisi turvallinen koulupolku perusopetuksessa ja ainoastaan yksi kouluvaihdos oppilaan siirtyessä alakoulusta yläkouluun. Kaupungin strategian mukaan sivistystoimen palveluita pyritään järjestämään myös haja-asutusalueilla. Viime vuosina koulutilojen käyttöä on tehostettu ja perustettu niihin päivähoitoyksiköitä. Sivistystoimen työryhmä on kirjannut palvelusuunnitelmaan tavoitteita, joihin se pyrkii toiminnallaan vastaamaan. Tavoitteisiin on kirjattu muun muassa, että varhaiskasvatuksen ja opetuspalveluiden tulosalueiden on turvattava päiväkoti- ja koulupalveluissa lapsille tasapuoliset ja ajanmukaiset kasvu- ja oppimisympäristöt. Tulosalueiden pitää myös pystyä reagoimaan lapsi- ja oppilasmäärien muutoksiin sekä tuotettava päivähoito- ja koulupalveluita laadukkaasti, tehokkaasti ja taloudellisesti. (Orimattilan kaupunki 2009, 44, 48.)

Luhtikylän kyläjohtokunta teki aloitteen päivähoitoyksikön perustamisesta lähikoululle vuonna 2008. Kaupungin sivistystoimi vastasikin nopealla aikataululla asukkaiden toiveisiin, ja jo muutamassa kuukaudessa kyläkoulun käsityöluokasta ja terveydenhoitajan tilasta tehtiin tilat ryhmäperhepäiväkodille. Lähtökohtana ra-

kentamISRatkaisussa oli tilojen monikäyttöisyys sekä koulun ja päiväkodin resursien yhdistämisestä seuraava toiminnallinen ja taloudellinen hyöty (Orimattilan kaupunki 2009, 51). Ryhmäperhepäiväkoti otti vastaan ensimmäiset asiakkaansa tammikuussa 2009 kahden hoitajan työpanoksella. Luhtikylän koulun esikoululaisista ja alkuopetuksen oppilaista muodostettiin 0-2 -luokka syksyllä 2009. Luokkaa opettivat esikoulun- ja alkuopetuksenopettaja. Esikoululaisten aamu- ja iltapäivähoito järjestettiin ryhmäperhepäiväkodissa. Hoitoa ja esiopetusta tarvitsevien lasten lukumäärä on tämän jälkeen kasvanut koulupiirin alueella tasaiseen tahtiin. Tämän vuoksi ryhmäperhepäiväkoti laajennettiin ja siitä muodostettiin päiväkotit elokuussa 2012. Koululta otettiin kaksi luokkahuonetta päiväkodin käyttöön ja esiopetus siirtyi koulun puolelta päiväkotiin. Vakinaisen henkilökuntansa päiväkotit sai keväällä 2013. Päiväkoti on toiminut ryhmäperhepäiväkodin perustamisesta lähtien myös perhepäivähoitolasten varahoitokotina. (Lehto & Niemistö 2013.)

Koulujen loma-aikoina päiväkotipalvelut keskitetään suurimpiin päiväkoteihin. Jokaisella Orimattilan päiväkodilla on nimetty varahoitoyksikkö, ja henkilökunta siirtyy tarvittaessa töihin toiseen yksikköön. Tulevaisuuden suunnitelmissa on, että Luhtikylän koulu ja päiväkotit vastaavat Hennan uuden asuinalueen sivistystoimen palvelutarpeisiin ennen kuin Hennaan rakennetaan oma koulu ja päiväkotit. (Orimattilan kaupunki 2009, 62). Päiväkoti toimii opiskelijoiden, koululaisten ja työkokeiluun ohjattujen harjoittelu ja työssäoppimispaikkana.

Luhtikylän päiväkotit on 21-paikkainen, kaksiosastoinen päivähoitoyksikkö. Päiväkodissa on tarjolla koko- ja osapäivähoitoa sekä esiopetusta. Tiaisten ryhmässä tarjotaan esiopetusta ja hoitoa 5-7-vuotiaille. Hippiaisten ryhmässä tarjotaan päivähoitoa 1-5 -vuotiaille lapsille. Päiväkodin henkilökuntaan kuuluu päiväkodin johtaja, kaksi hoitajaa ja ryhmäavustaja sekä keittäjä ja siistijä, jotka ovat koulun kanssa yhteisiä. Päiväkoti on avoinna arkipäivisin klo 6:00-18:00.

Päivähoidon lisäksi Luhtikylän päiväkodissa annetaan esiopetusta esiopetusikäisille lapsille ja sitä tarjotaan myös pidennettyä oppivelvollisuutta suorittaville lapsille, joko ennen varsinaista esiopetusikää tai kaksivuotisena esiopetuksena. Esiopetus noudattaa Orimattilan kaupungin perusopetussuunnitelmaa. Esiopetusta

ohjaa esiopetus- ja toimintasuunnitelma, jälkimmäinen laaditaan vuosittain päiväkodin johtajan ohjaamassa esiopetustiimissä. Esiopetusikäisillä on mahdollisuus käyttää koulun erityisopettajan palveluita muun muassa puheen korjaamiseen ja oppimisvaikeuksiin. Esiopetus tekee kiinteää yhteistyötä alkuopetuksen kanssa. Päivittäinen esiopetusaika on koulun alkuopetuksen oppilaiden kanssa sama koulukyvydityksien vuoksi.

Tiaisten ryhmässä kasvatuskumppanuutta vanhempien kanssa toteutetaan lasten tuonti- ja hakutilanteissa sekä sähköisen reissuvihkon välityksellä. Vanhempien kanssa käydään kaksi kertaa vuodessa varhaiskasvatuskeskustelu. Syksyllä keskustellaan esikouluvuoden tavoitteista, vanhempien toiveista ja lapsen kehityksestä sekä mahdollisista tuen tarpeista. Keväällä keskustelussa katsotaan onko lapsen henkilökohtaisiin tavoitteisiin päästy sekä arvioidaan mahdollisia tukitoimia lapsen siirtyessä alkuopetuksen oppilaaksi. Vanhemmilla on lisäksi mahdollisuus osallistua vanhempainiltoihin ja vanhempainyhdistyksen järjestämiin tapahtumiin ja muuhun toimintaan. Oppilashuoltoryhmä, johon kuuluu lastentarhanopettaja, neuvolan terveydenhoitaja, varhaiskasvatuksen psykologi ja erityisopettaja, tukee tarvittaessa lasten ja perheiden kasvatustyötä. Uutena tukimuotona päiväkoteihin perustettiin syksyllä 2014 pedagogiset tiimit tukemaan lapsen oppimista ja kehitystä. Esiopetusikäisillä lapsilla on tarvittaessa myös mahdollisuus käyttää koulukuraattorin palveluja.

Hippiäisten ryhmässä 1-5 -vuotiaiden lasten hoitopäivä on enimmäkseen hoito- ja hoivapohjaista. Pienten lasten kohdalla päivittäiset tuonti- ja hakutilanteet ovat tärkeitä lapsen kuulumisten ja päivän tapahtumien vaihtamisen tilanteita sekä kasvatuskumppanuuden tukemisen paikkoja. Lapsiryhmän toimintaa ohjaa ryhmäkohtainen varhaiskasvatus- ja toimintasuunnitelma, jotka laaditaan vuosittain päiväkodin suunnittelupäivinä yhdessä henkilökunnan kanssa. Jokaisella lapsella on omahoitaja, joka tarkoittaa, että lapselle on nimetty hoitaja, joka on mahdollisimman paljon hänen kanssaan hoitopäivän aikana. (Luhtikylän päiväkodin varhaiskasvatussuunnitelma 2014.)

Omahoitaja on vastuussa kasvatuskumppanuuden toteuttamisesta lapsen perheen kanssa. Hän tutustuttaa lapsen ja perheen varhaiskasvatuksen maailmaan. Omahoitajan vastuulla on käydä huoltajien kanssa vuosittain varhaiskasvatuskeskus-

telu ja laatia yhdessä vanhempien kanssa lapsen henkilökohtainen varhaiskasvatussuunnitelma. Hän myös huolehtii lapsen henkilökohtaisen kasvunkansion tekemisestä ja päivittämisestä. (Salminen & Tynninen 2011, 8, 12-15.)

Luhtikylän koulukiinteistössä toimivassa alakoulussa on 48 oppilasta. Koulun henkilökuntaan kuuluu rehtori, kaksi luokanopettajaa ja ryhmäohjaaja. Esikoululaiset saavat tarvittaessa opetusta koulun kiertävältä erityisopettajalta ja varhaiskasvatuksen kiertävä erityisopettaja huolehtii päivähoitolaisten erityistarpeista. Päiväkodin tiloissa vastaanottoa pitävät myös kouluterveydenhoitaja, koulukuraattori ja psykologi.

Päiväkodilla ja koululla on yhteinen vanhempainyhdistys. Vanhempainyhdistys järjestää koululla erilaisia teemailtoja. Päiväkodin johtaja ja koulun rehtori ovat mukana vanhempainyhdistyksen kokouksissa ja toimintailloissa. Koulun ja päivähoidon lisäksi koulukiinteistö on muun muassa erilaisten liikuntaryhmien ja yhdistysten käytössä.

## 2.2 Päiväkodin perustehtävä

Päivähoidon ydintehtävä on lapsen hoito, kasvatusta ja opetus. Perustehtäviin voidaan lukea hoidon, kasvatusta ja opetuksen lisäksi vanhempien kanssa tehtävä yhteistyö, verkostotyö ja lastensuojelun tukitoimet. (Koivunen 2013, 11.) Varhaiskasvatuksen henkilökunnan perustehtävä on määritelty päivähoitolaissa (304/183, 2§). Se on ilmaistu seuraavasti: ”Päivähoidon tavoitteena on tukea päivähoitossa olevien lasten koteja näiden kasvatustehtävässä ja yhdessä kotien kanssa edistää lapsen persoonallisuuden tasapainoista kehitystä.” (Lundan 2009, 11.) Valtakunnallisen varhaiskasvatuksen suunnitelman perusteissa (2005) päivähoitolle on määritelty kaksi tehtävää: lasten kehityksen kokonaisvaltainen tukeminen ja perheiden kotikasvatuksen tukeminen. Vanhempien kanssa käytävien kasvatustekeskustelujen avulla päivähoitohenkilöstö voi tukea kotikasvatusta lasten tuonti- ja hakutilanteissa ja erikseen varattuna aikana muun muassa lapsen henkilökohtaisen vasukeskustelun eli varhaiskasvatussuunnitelmakeskustelun yhteydessä. (Salminen & Tynninen 2011, 13.)

Suomalaista varhaiskasvatusta luonnehtii educare-malli, jonka mukaan päivähoitossa yhdistyvät opetus ja päivähoito eli hoitopäivän aikana tapahtuva opetus, kasvatustieteellinen ja hoito muodostavat kokonaisuuden (Varhaiskasvatuksen neuvottelukunta 2008, 32). Päiväkodissa lastenhoito sisältää perushoidon ja hoivan. Hoito pitää sisällään lapsen perustarpeista huolehtimisen. Hoitopäivä sisältää hoivan elementteinä muun muassa ravinnosta ja turvallisuudesta huolehtimisen sekä lämpimien vuorovaikutussuhteiden mahdollistamisen. Kasvatustieteellinen päiväkodissa pitää sisällään pedagogisia elementtejä. Kokonaisvaltainen, oivaltava oppiminen tuottaa onnistumisen kokemuksia muun muassa aistien, leikkien ja liikkuen yksin ja ryhmässä. (Koivunen 2013, 12; Reunamo, Virkki & Hietala 2014, 118.)

Varhaiskasvatusta, päivähoitoa ja esiopetusta ohjataan erilaisilla asiakirjoilla. Suomalaisen varhaiskasvatuksen ja päivähoitoa laatua raamittavat ja normittavat lasten päivähoitoa ja esiopetusta koskevat lait ja asetukset. Varhaiskasvatuksen valtakunnalliset linjaukset (STM 2002:9) ja Stakesin varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005 ovat keskeisiä laatua sisällöllisesti ohjaavia ja opastavia asiakirjoja. (Alila 2013, 31.)

Laatu päivähoitossa on toimintaa, joka tukee lapsen kehitystä. Päivähoidon laatua voidaan arvioida henkilöstön kelpoisuuden ja pysyvyyden, ympäristön, materiaalien, henkilöstön ja lasten lukumäärän välisen suhdeluvun ja lasta kohti käytettävissä olevan tilan avulla. (Alila 2013, 43–46.) Toimiva arki varhaiskasvatuksessa tuo hyvinvointia lapselle ja takaa lapsuusajan kasvun ja kehityksen (Reunamo, Virkki & Hietala 2014, 118).

Päivähoidon hallinto siirtyi vuoden 2013 alusta sosiaali- ja terveysministeriöstä opetus- ja kulttuuriministeriön hallintoalalle. Päivähoitolaki sisältää säädöksen muun muassa päivähoitoa toimintamuodoista. Alle oppivelvollisuusikäisillä sekä oppivelvollisuusikäisillä lapsilla, jotka tarvitsevat erityistä hoitoa ja huolenpitoa on oikeus päivähoitoon. Päivähoitoon sovelletaan edelleen sosiaalihuollon lakeja. Asiakkuutta päivähoitossa ohjaa laki (812/200), jossa määritellään muun muassa alaikäisen asiakkaan asema sekä asiakkaan oikeudet. Laissa myös määritellään henkilöstön vaitiolovelvollisuus ja asiakirjojen salassapito. (THL 2013.)

Lasten päivähoitosta annetun asetuksen 239/1973 kuudennessa pykälässä sääde-

tään päiväkodin kasvat- ja hoitotehtävissä olevien työntekijöiden ammatillisesta kelpoisuudesta ja määrittellään työntekijöiden määrän suhde hoidossa olevien lasten määrään (Saarsalmi 2008,13). Perusopetusasetuksessa 986/1998 säädetään esiopetusta antavan henkilön kelpoisuusvaatimukset (THL 2013). Pedagogisesta toiminnasta päiväkodissa vastaa lastentarhanopettaja yhdessä moniammatillisen tiimin kanssa (Varhaiskasvatuksen neuvottelukunta 2008, 32). Päivähoidossa työskentelee lastentarhanopettajia, erityislastentarhanopettajia, hoitajia, ryhmä- ja henkilökohtaisia avustajia, keittiö- ja siivousalan henkilökuntaa. Kiinteistön ja pihalueiden ylläpidosta huolehtii yleensä kunnan tekninen toimi.

Esiopetus kuuluu perusopetuslain piiriin. Lapsen oikeus esiopetukseen alkaa oppivelvollisuuden alkamista edeltävänä vuonna, käytännössä kuusivuotiaana. Esiopetusta voidaan antaa aikaisemminkin muun muassa lapsen vammaisuuden ja oppivelvollisuusiän alkamisen mukaan tehdyn suunnitelman perusteella. Perusopetuslaissa (272/2005) säädetään erityistä tukea ja hoitoa tarvitsevien lasten oikeudesta avustajapalveluun ja erityisten tukien muodoista.

Perusopetusasetus (852/1998) määrittelee esiopetuksen järjestämisen puitteet. (THL 2013.) Esiopetuksen opetussuunnitelman tehtävä on edistää laadukkaan ja yhtenäisen esiopetuksen toteuttamista koko maassa. Esiopetuksessa olevalla lapsella on oikeus saada opetussuunnitelman mukaista opetusta, ohjausta sekä kehitystä edistävää tukea. Lapsen kehityksen ja oppimisen tukemiseen kuuluvat myös vanhempien kanssa laadittavat yksilölliset suunnitelmat. (Opetushallitus 2013, 2-3.)

Päivähoidon turvallisuudella tarkoitetaan varhaiskasvatustyön turvallista toteuttamista päivähoidossa. Turvallisuuden tarkastelupiiriin kuuluu toimintayksikön henkilöstö, toimintayksikön tilat, ympäristö, toimintavälineet ja varhaiskasvatuksen asiakkaat. (Saarsalmi 2008, 13.) Työntekijän on noudatettava työtehtävissään työolojen edellyttämää huolellisuutta ja varovaisuutta. Työntekijöiden on huolehdittava käytettävissä olevin keinoin omasta ja muiden työpaikalla olevien henkilöiden turvallisuudesta. Heillä on velvollisuus ilmoittaa työnantajalle, jos he havaitsevat työpaikan rakenteissa, koneissa, laitteissa tai työ- ja suojavälineissä vikoja tai puutteita, joista saattaa aiheutua sairastumisen tai tapaturman vaara. (Hietala & Kaivanto 2013, 3.)

Päiväkodin toimintakulttuuriin kuuluvat kaikki työyhteisön viralliset ja epäviralliset säännöt, toimintamallit, arvot ja periaatteet. Näiden kehittymiseen vaikuttavat monet tekijät, aika jossa eletään, lait ja asiakkaat. (Brotherus 2004, 12-13.) Valtakunnallisten asiakirjojen lisäksi Orimattilan varhaiskasvatusta ohjaa sivistystoimen strategia sekä varhaiskasvatus- ja esiopetussuunnitelma. Käytännön työtä päiväkodeissa ohjaavat myös Orimattilan kaupungin päivähoitotyöryhmän muistiot ja ohjeistukset, päivähoitoyksiköiden omat toimintasuunnitelmat, varhaiskasvatus- ja yhteistyösuunnitelmat. Lakeja ja asetuksia noudattamalla ja asiallisella henkilöstön perehdyttämisellä mahdollistetaan työpäivän turvallinen sujuminen.

### 3 KEHITTÄMISHANKKEEN TARKOITUS JA TAVOITTEET

Tämän kehittämishankkeen lähtökohtana on kiinnostus ja tarve kehittää Luhtikylän päiväkodin toimintaa. Vuosien varrella työyhteisössä käydyissä keskusteluissa olemme todenneet, että varsinkin muutostilanteissa perehdyttäminen ja sitä tukeva kirjallinen materiaali auttaisi hahmottamaan kaikkea sitä työtä, mitä päivähoidossa ja esiopetuksessa tehdään. Päiväkodin johtajana olen usein huomannut perehdyttämismallin ja -materiaalin puuttumisen niissä tilanteissa, kun uusia sijaisia ja työntekijöitä on tullut yksikköömme. Lisäksi syksyllä 2013 päivähoitotyöryhmässä käytiin keskustelua perehdyttämisestä. Varhaiskasvatusjohtaja toivoi, että Orimattilan päiväkotien henkilöstön perehdyttämistä varten tehtäisiin toimipaikkakohtaista kirjallista materiaalia.

Kehittämishankkeen tarkoitus on kehittää Luhtikylän päiväkodin perehdyttämiskäytäntöä ja parantaa työn laatua. Työntekijät on osallistettu kehittämään päivähoidon työntekijöiden käytännön työn opastusta ja perehdyttämistä sekä laatimaan perehdytysmateriaalia omaan organisaatioon. Tavoite on luoda perehdyttämismalli, joka sisältää selvityksen johtajan tehtävistä perehdytyksessä, työntekijöiden pelisäännöt työntekijän käytännön perehdyttämistyöstä, perehdyttämismateriaalin ja perehtyjän tarkistuskortin. Jälkimmäinen on johtajan ja alaisen välinen seuranta-kortti perehdyttämisen etenemisestä ja onnistumisesta.

Suullinen opastus ei aina ole ollut riittävää ja kaikkea työhön liittyvää tietoa ei ole muistettu tai osattu kertoa uudelle tai pitkään poissa olleelle työntekijälle. Toimintatapojen muutokset, uudet säännökset ja uudet ihmiset tuovat aina omat haasteensa arkityöhön. Olen usein keskustellut henkilökunnan kanssa perehdyttämisen ongelmista, koska uskon, että kaikkea ei tarvitse keksiä ja oivaltaa uudelleen, vaan asioiden opetuksella ja ohjauksella on tärkeä sija työpaikalla. Henkilökohtainen kehittyminen ja osaaminen edesauttavat työyhteisön toimivuutta.

Päiväkodin oman toiminnan laadullinen kehittäminen lähtee liikkeelle hyvästä perehdyttämisestä ja yhteisistä toimintatavoista. Hyvän perehdyttämismallin ja -materiaalin avulla perehdyttäminen selkeytyy, uusi työntekijä tuntee itsensä tervetulleeksi, työtehtävien oppiminen nopeutuu ja sopeutuminen työyhteisöön helpottuu. Kehittämisprosessi tukee toimijan omakohtaisen käyttöteorian kehittymistä, mutta



myös laajemmin työyhteisön toimintakulttuurin tiedostamista (Sanerma 2009, 140). Kehittämisellä tavoitellaan työkuulttuurin ja toimintamallien parantamista sekä uuden tuotteen luomista ja varhaiskasvatuksen laadun parantamista (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 14). Päiväkodin ydintehtävälle jää enemmän aikaa ja voimavaroja ja siten kehittämishankkeesta hyöttyy koko työyhteisö.

## 4 PEREHDYTTÄMINEN PÄIVÄKODISSA

### 4.1 Henkilöstön ja osaamisen johtaminen päiväkodissa

Viitalan (2004, 259) mukaan perehdyttäminen on keskeinen henkilöstöjohtamisen työväline, joka luo pohjan yhteisen työn tekemiselle. Hyvä perehdyttäminen turvaa organisaation ja työyhteisön laadun. Perehdytyksen alussa on selvitettävä, mitä osaamista uudella työntekijällä on. Esimiehen tulee varmistaa, että alaisilla on työtehtävän edellyttämä ammattitaito ja pätevyys. Ammatillinen osaaminen tarkoittaa sellaisia tietoja, taitoja ja motivaatiota, joiden avulla palvelualalla toimiva henkilö suoriutuu tehtävistään ja kehittää valmiuksiaan jatkuvasti. Esimiehen pitää varmistaa, että työntekijät suuntaavat oppimisensa ja motivaationsa päiväkodin kannalta tarkoituksenmukaisella tavalla. (Lämsä & Uusitalo 2003, 161-162.) Wiskarin (2009, 161) mielestä esimiehen kannattaa tiedostaa työntekijöiden erilaisuus monista eri syistä ja arvostaa sitä organisaation voimavarana.

Leggen (1978) mukaan henkilöstöjohtamisesta voi erottaa kaksi erilaista lähestymistapaa, kovan ja pehmeän henkilöstöjohtamisen. Soft HRM approach eli pehmeä henkilöstöjohtaminen korostaa henkilöstön arvoa organisaatiossa ja sen kehittämistä. Pehmeässä henkilöstöjohtamisessa keskitytään työntekijöiden osaamisen kehittämiseen sekä motivoimaan ja sitoutetaan henkilöt organisaatioon. Sen mukaan vain osaavat, motivoituneet ja sitoutuneet työntekijät tuovat organisaatiolle hyötyä. Hard HRM approach eli kova henkilöstöjohtaminen korostaa henkilöstöä resurssina, jota tarkastellaan tehokkuus- ja kustannusnäkökulmasta. Kovassa henkilöstöjohtamisessa työntekijät nähdään kulueränä ja sen vuoksi heidän työtahokkuuttaan valvotaan ja maksimoidaan. (Viitala, Jälström & Uotila 2014, 4.)

Henkilöstöjohtaminen sisältää eri osa-alueita, jotka muodostavat henkilöstöhallinnan työkentän. Luoma (2014, 77-78) toteaa Palmin ja Voutilaisen kirjoittaneen jo 1970 -luvulla, että suomalainen henkilöstöjohtaminen sisältävää henkilöstösuunnittelun, hankinnan, henkilöstön perehdyttämisen ja kehittämisen, palkkahallinnon, sisäisen tiedotustoiminnan sekä henkilöstöpalvelun hoitamisen. Myöhemmin henkilöstöjohtamiseen on tullut lisänä osaamisen ja työhyvinvoinnin johtaminen. Varhaiskasvatuksen neuvottelukunta (2008, 55) tuo esiin julkaisussaan, että päivä-

hoidon johtaminen on monimuotoista ja vaativaa. Johtaminen päiväkodissa muodostuu eri osa-alueista jotka sisältävät muun muassa henkilöstön ja sen osaamisen johtamisesta sekä varhaispedagogiikan johtamisesta.

Organisaation henkilöstöjohtamisen keskeinen tehtäväalue on Viitalan ja Uotilan (2014, 98) mukaan osaamisesta huolehtiminen. He kirjoittavat, että henkilöstöjohtamisen tehtävänä on varmistaa, että organisaatiolla on tarpeeksi osaamista ja kykyä tavoitteiden toteuttamiseen. Osaaminen on organisaatiossa voimavara, jonka avulla selviydytään, pärjätään tai menestytään. Osaamisen johtamisella organisaatiossa tarkoitetaan kaikkea suunnitelmallista toimintaa, jonka avulla toiminnan kannalta keskeistä osaamista ylläpidetään, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Sen tarkoitus on organisaatiossa työskentelevien työntekijöiden osaamistason nostaminen ja vaaliminen sekä osaamisen tarkoituksen mukainen hyödyntäminen. Työntekijöiden osaaminen on organisaation osaamisen perusta. Se näkyy työntekijöiden taitona soveltaa käytännön tietoa työhön. Vankka osaaminen luo turvallisuutta, valinnan mahdollisuuksia ja valtaa niin organisaatiolle kuin yksilöllekin jatkuvasti muuttuvassa maailmassa.

Hyrkäsen (2009, 16-17) mukaan osaamisen johtamisella pyritään hyödyntämään ja kehittämään organisaation osaamisvarantoja sekä luomaan uusia. Näkökulmia osaamisen johtamiseen antaa oppivan organisaation tunnusmerkkien tarkastelu. Tunnusmerkkejä ovat kyky hankkia, luoda ja siirtää tietoa sekä muuttaa omaa käyttäytymistä uutta tietoa vastaavaksi ja hyödyntäväksi. Hyrkäs on todennut viitatun Garvinin (1993) kirjoitukseen, jonka mukaan systemaattinen ongelman ratkaisu, uusien menetelmien kokeileminen, omasta menneisyydestä ja kokemuksesta oppiminen, muiden menetelmistä ja kokemuksista oppiminen sekä hyvä tiedon kulku organisaatiossa kuvaavat oppivaa organisaatiota.

Oppivassa organisaatiossa työyhteisön jäseniä ei nähdä välineinä omalle toiminnalle vaan tasavertaisina ihmisinä, joiden kanssa voidaan oppia ja muuttua. Yhteisöllisen kehityksen perustana on avoin vuorovaikutus, yhteistyö pieniyhteisön (tiimi) sisällä sekä pieniyhteisöjen kesken ja yhteistyö ulospäin. Yhteisöllisyyttä kuvaa yhteisössä esiintyvä vastavuoroinen kannustus ja tuki. Tämä edistää yhteisön yhteishenkeä ja sitoutuneisuutta. Tutkimusten mukaan yhteisöllisyyttä edistävät yhteiset kehittämisohjelmat. (Kohvakka 2007, 13.) Henkilöstön erilaiset koulutus-

taustat ovat mahdollisuus ja haaste tiimityössä ja asiakaspalvelussa. Työn hallinta edellyttää kuitenkin sopivaa ja riittävää peruskoulutusta sekä jatkuvaa kouluttautumista. Jokaisella työntekijällä on vastuu oman ammattitaitonsa ylläpitämisestä. (Juuti & Vuorela 2002, 32-33.)

Julkisen sektorin esimiehet tarvitsevat osaavaa henkilökuntaa, joka kykenee vastaamaan organisaation tavoitteisiin. Työntekijän suorituskykyä, taitoja, tietoja ja muita henkilökohtaisia valmiuksia arvioidaan siinä suhteessa, miten ne palvelevat organisaation tavoitteita. (Salminen 2008, 120.) Viitalan ja Koivusen (2014, 151) mielestä lähijohtajan työpanos on tärkeä organisaatioiden henkilöstöjohtamisessa myös laadun kannalta. Lähijohtajat suunnittelevat vastuualueensa työvoimatarvetta ja tehtäväkuvia, kohdentavat työpanosta ajallisesti ja paikallisesti vastaamaan organisaation tarvetta. He rekrytoivat työntekijöitä ja huolehtivat sijaisten hankinnasta sekä siitä, että henkilöstökustannukset eivät ylitä niille laadittua budjettia. Lähijohtaja eli esimies organisoii ja usein vastaakin työntekijän perehdyttämisestä. Esimiehen tehtäviin kuuluu määritellä työn tavoitteita ja arvioida kuinka alaiset suoriutuvat työstään ja saavuttavat tavoitteet. Hänen tehtävänä on arvioida osaamisen tilaa ja mahdollistaa työntekijöiden osaamisen kehittäminen.

Päiväkodissa lähijohtaja tai -esimies on yleensä päiväkodin johtaja. Hän on vastuussa yksikön päätöksistä, perustehtävän toteuttamisesta ja kehittämisestä, työyhteisön toiminnasta, yhteistyöstä perheiden ja eri yhteistyötahojen kanssa. Varhaiskasvatustyön johtaminen on toimintaan vaikuttamista sekä työyksikön sisällä että ympäröivän yhteiskunnan suuntaan. (Oleander 2007, 5.) Kirsti Karila jakaa päiväkodin johtajan työtehtävät viiteen eri osa-alueeseen: hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuuden johtaminen, palveluorganisaation johtaminen, työorganisaation johtaminen, osaamisen johtaminen sekä päivähoidon ja varhaiskasvatuksen asiantuntijana toimiminen. Lapsiryhmässä toimivat johtajat nostavat tärkeäksi työorganisaation johtamisen. (Seretin, Karila & Puroila 2004, 6.)

Johtajan tehtävä päiväkodissa on tukea varhaiskasvatuksen perustehtävän toteuttamista. Lisäksi päiväkodin johtajan on saavutettava yksikkönsä toiminnalle asetetut tavoitteet yhdessä henkilökunnan kanssa. Johtaja vastaa virkavastuulla organisaation tehokkuudesta ja tuottavuudesta. (Akselin 2013, 14-21.) Johtajalta edellytetään entistä enemmän ymmärrystä ihmisistä, ryhmäprosesseista ja henkilöstön

johtamisesta. Nykypäivän johtamisessa korostuvat ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot. Henkilöstöltä odotetaan yhä laajempien kokonaisuuksien hahmottamista, ja sen täytyy nähdä vaivaa pysyäkseen mukana jatkuvassa oppimisessa ja kehittämisessä. (Kaivola 2003, 62-63.) Lainsäädännön mukaan esimiehen on kohdeltava työntekijöitä tasapuolisesti. Hän voi kuitenkin poiketa säädöksestä, jos se on perusteltua työntekijän aseman ja tehtävän vuoksi. (Hietala & Kaivanto 2013,1.)

Esimiehen tehtävänä on huolehtia työryhmänsä tuottavuudesta ja ihmisten hyvinvoinnista. Asioiden ja ihmisten johtaminen liittyvät aina toisiinsa. Lähiesimies seuraa ryhmänsä toimivuutta ja työntekijöiden hyvinvointia päivittäisessä kanssakäymisessä, palavereissa ja kehityskeskusteluissa. Hänen tehtäviinsä kuuluu havaita ja tarttua ongelmatilanteisiin. Tarvittaessa hän voi konsultoida omaa esimiestään tai käytettävissä olevia tukipalveluita muun muassa työterveydenhuolto ja työsuojelua. Parhaimmillaan hän kehittää ongelmien käsittelykulttuuria työtömissään. (Latva-Kiskola 2006, 41.)

Päiväkodin tiimi ja tiimit kehittävät yhdessä työskennellessään oman toimintakulttuurin. Tiimin tarkoitus on, että työskennellään sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi yhdessä sovitulla pelisäännöllä. Tiimin tehtäviin kuuluvat muun muassa työnjaosta ja vastuualueista sopiminen. Hyvin toimivassa tiimissä keskustellaan avoimesti ja siinä on toimiva palautejärjestelmä. Tiimissä toimijalla on mahdollisuus saada sosiaalista tukea ja kehittää tiimin toimintaa. (Brotherus 2004, 12; Koivunen 2013, 192.)

Päiväkodissa ja -hoidossa on totuttu jaettuun johtajuuteen ja siihen, että johtaminen on johtajan ja työntekijöiden välistä toimintaa. Työntekijät pääsevät vuorovaikutuksellisessa ilmapiirissä vaikuttamaan työhönsä (Rissanen & Hujala 2011, 96). Työntekijät oppivat tietämään ja ymmärtämään yhteisön normit ja arvot sekä omaksuvat ne päivittäistä toimintaa ohjaaviksi voimavaroiksi ja raameiksi (Wiskari 2009, 163).

Heikan (2014, 38) mielestä päiväkodissa jaettu pedagoginen johtajuus liittyy lasten opetukseen, kehitykseen varhaislapsuudessa ja kasvatuksen arvoihin laajemmalla mittakaavalla. Varhaislapsuuden yhteydessä pedagoginen johtajuus tarkoittaa

taa mahdollisuutta jakaa tavoitteita ja metodikäsitteitä 0-8 -vuotiaiden lasten varhaiskasvatuksessa. Johtajilla on mahdollisuus luoda yhteys, joka edistää oppimista ja kommunikaatiota ja jossa vaikuttamismahdollisuudet on jaettu opettajien, lasten ja perheiden ja yhteisön kesken. Fonsen (2014, 27) tuo esiin, että jaetussakin johtajuudessa esimiehen on kannettava vastuu johtamiensa yksiköiden toiminnan laadusta ja sitä kautta johtajuuden jakamisen prosessista. Myös Kontiainen ja Skyttä (2010, 24) muistuttavat, että johtaja on vastuussa delegoinnista. Hän vastaa siitä, kenelle voi mitään tehtäviä antaa ja kehen voi luottaa sekä miten paljon työntekijää pitää kontrolloida.

Salmisen (2008, 28) mukaan työn organisoinnin avulla johtajan pitäisi saada ryhmien kokemus ja tieto organisaation toiminnan vahvuudeksi. Tämän vuoksi esimiehen on saatava ihmiset tekemään ne työt, jotka heidän perustehtävänsä ja vastualueeseensa kuuluvat. Se vaatii esimieheltä johtamisen taitoja, kykyä ottaa työntekijät mukaan, olla itse mukana, ohjata, antaa palautetta ja motivoida. (Juuti & Salmi 2014, 154.)

Kokljuschkin (2001, 5) muistuttaa, että laadukkaan varhaiskasvatuksen perusta on edelleen ammattitaitoisessa ja koulutetussa henkilökunnassa, mutta myös siinä, millaista pedagogiikkaa päiväkodeissa harjoitetaan ja kuinka kunnioittavasti ja lämpimästi lapsia kohdellaan. Koska päiväkodin työyhteisöön kuuluu erilaisia ja eritasoisen koulutuksen saaneita henkilöitä, on tärkeää huolehtia perehdyttämisestä ja työhön opastuksesta aina kun muutosta tapahtuu.

Esimiehen vastuulla on työnopastuksen suunnittelu, toteutus ja seuranta. Työnopastuksen esimies voi tehdä itse tai sen voi ulkoistaa joko työntekijälle tai koulutetulle opastajalle (Lepistö 2004, 66). Päiväkodin johtajan ollessa osastovastuullinen hän usein joutuu delegoimaan perehdyttämisen. Osastovastuullisella johtajalla on sekä johtajan että kollegan rooli. Puhutaankin päiväkodin yhdistelmäjohtajuudesta, kun johtajan tehtävät ja lapsiryhmätyöskentely yhdistyvät. Esimiesten itsensä ja alaisten saattaa olla vaikea erottaa johtajan eri rooleja toisistaan. Päiväkodin johtajan rooli on hyvin kuormittava työn moninaisuuden, vastuullisuutensa ja vaatavuutensa vuoksi. Esimiehenä päiväkodin johtaja vastaa kuitenkin viime kädessä aina perehdyttämisen asianmukaisuudesta. (Senvall, Keskinen & Keskinen 2005, 28.)

## 4.2 Työhön perehdyttäminen

Perehdyttäminen on moniselitteinen käsite. Riippuen organisaatiosta, ajasta ja paikasta perehdyttämisen sisältö ja tavat ovat erilaisia. Kirjallisuudessa käytetään käsitteitä perehdyttäminen, perehdytys ja perehdytysprosessi. Näiden käsitteiden sisältö on sama. Perehdyttäminen sisältää aina työnopastuksen sekä alku- ja yleisperehdytyksen. Se voidaan jakaa työpaikkaan, työhön ja työyhteisöön perehdyttämiseen. (Kupias & Peltola 2009, 17-20.)

Perehdytyksen tavoitteena on selventää työntekijälle työn tavoitteet ja auttaa häntä ymmärtämään organisaation toimintaa. Työntekijälle täytyy tehdä selväksi hänen velvollisuutensa ja vastuunsa sekä auttaa häntä luomaan itselleen sisäinen malli eli työn kokonaiskuva. Tämän varassa hän pystyy itsenäisesti suoriutumaan työtehtävistään. Uusi työntekijä tarvitsee perusteellista ja yksityiskohtaista opastusta, jotta hänelle kehittyy malli niin sosiaalisesta kuin fyysisestä ympäristöstä. Sisäiseen malliin kuuluu, että työntekijä tietää, mitä tavoitteita työyhteisöllä ja omalla työllä on. Se pitää sisällään myös tiedon työmenetelmistä, materiaaleista, työvälineistä ja tiedon työnjaosta, omasta asemasta ja yhteistyösuhteista. Näin hän pystyy hahmottamaan, mitä tuloksia työssä täytyy saada aikaan. (Honkaniemi & Kaappola 2013, 22.) Koivuniemi (2013, 53-54) toteaa, että työntekijän on tiedettävä mitä häneltä odotetaan ja millaisin tavoitteisiin hänen pitää yltyä. Omaan perustehtäväänsä tehdessään työntekijän pitää tietää, kuka on hänen lähin esimiehensä.

Ammattitaito nähtiin aiemmin yksilöllisenä taitavana toimintana. Viime vuosina on yhä useammin tutkittu verkostojen ja organisaatioiden kykyä ratkaista uusia ja muuttuvia ongelmia. Moniammatillisuus, jaettu asiantuntijuus ja ammatillisten rajojen ylitys tuottaa uusia näkökulmia asioihin. Moniammatillisuus päiväkotiyhteisössä tarkoittaa eri koulutustaustaisten kasvattajien, lastentarhanopettajien, erityislastentarhanopettajien, lähihoitajien ja lastenhoitajien sekä keittiö- ja siivoushenkilökunnan yhteistyötä. Kasvatuskulttuuria muovaa päiväkodin toiminta-ajatus ja eri ryhmien, henkilökunnan, lasten ja heidän vanhempiensa merkitys päiväkodin elämässä. Päiväkodin kasvatuskulttuurin keskeinen asia on käsitys kasvatuksen tavoitteista, lapsen kasvusta, kehityksestä, oppimisesta ja opetuksesta. (Kohvakka 2007, 11.) Kasvatuskulttuuri työyhteisössä syntyy sen tavasta toimia. Se

siirtyy ja muuntuu, kun henkilökunta vaihtuu tai kun toiminta ja sen puitteet muuttuvat. (Åberg 2006, 52.)

Uusi työntekijä kyseenalaistaa usein päiväkodin toimintatavat. Hän etsii paikkaansa työyhteisössä niin työtovereiden kuin lasten ja heidän vanhempiensa keskuudessa. Muutosvaihe saattaa rasittaa työyhteisön vanhoja työntekijöitä. Työryhmän normalisoitumiseksi on siis kaikkien etu, että tulokas perehdytetään asianmukaisesti heti työsuhteen alkaessa. Järjestelmällisesti suoritettu opastus ja perehdyttäminen ennakoivat hyvää työnhallintaa ja tukevat työntekijän jaksamista työssä. (Juuti & Vuorela 2002, 48.)

Perehdyttäminen on organisaatioon tutustuttamista ja se kuuluu kaikkien kehittyneiden työyhteisöjen rutiineihin. Sen tavoitteena on antaa uudelle työntekijälle yleiskuva yksikön toiminnasta. Yleiskuva muodostaa kehyksen, jonka sisään uusi työntekijä voi asettaa osakokonaisuudet, jotka tulevat esiin, kun hän tutustuu yksikköön paremmin. (Pentikäinen 2009, 23.) Perehdyttämistä ja työhön opastusta tarvitaan työpaikan koosta tai toimialasta riippumatta. Perehdyttäminen pitää olla järjestelmällistä ja sen piirin tulee kuulua kaikki henkilöstöryhmät unohtamatta esimiehiä ja sijaisia. Perehdytyksen tulisi sisältää toimintakulttuuriin, yhteistyöverkostoihin ja toimintaympäristöön tutustuttamisen. Toimintaympäristöön sisältyy kunnan organisaatio ja sen toimintamallit. (TKK 2013, 2; Honkaniemi & Kaappola 2013, 18–19.)

Työturvallisuuslaki 738/2002 14§ määrää työntekijälle annettavasta ohjauksesta ja opetuksesta muun muassa seuraavasti: Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen. Työntekijä perehdytetään turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista. Perehdyttäminen on tärkeää myös työtehtävien muuttuessa. Työntekijälle annetaan ohjausta ja opetusta häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta. Annettua ohjausta täydennetään tarvittaessa.

Huolellisella suunnitellulla voidaan ehkäistä tapaturmia. Työntekijää on opastettava työnantajan toimesta niin, että työstä ei aiheudu hänelle sairastumisen tai tapaturman vaaraa. Työntekijän fyysiset ja henkiset edellytykset on huomioitava työn mitoituksessa ja suunnittelussa. Työnantajan on myös huolehdittava, että hän ei anna



työntekijälle sellaisia teknisiä laitteita, työkaluja tai aineita, joista saattaisi olla työntekijälle vaaraa. (Hietala & Kaivanto 2013, 12 & 35.)

Hyvä perehdyttäminen auttaa synnyttämään luontevan suhteen esimieheen, työtovereihin, alaisiin ja luottamusmiehiin. Lisäksi se poistaa jännitteitä työntekijöiden välillä ja auttaa tutustumaan työympäristöön. (Juuti & Vuorela 2001, 49.) Varilan ja Rekolan (2003, 25) mukaan ympäristöä pidetään työssäoppimisen lähtökohtana. Se on yksilön ja hänen ympäristönsä välistä vuorovaikutusta. Oppimisen myötä yksilö yleensä sopeutuu ympäristöönsä tai muokkaa sitä sopivammaksi.

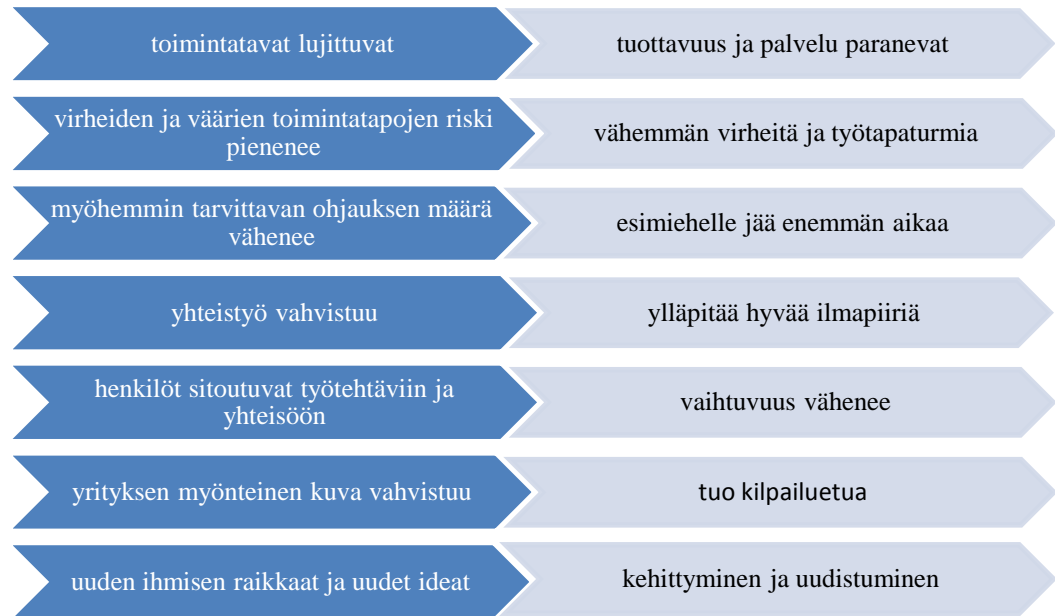
Jokaisella työntekijällä on perehdytyksessä erilainen lähtökohta. Perehdyttäjän on otettava huomioon perehtyjän omatkin toiveet. Perehdytyksen keskeisin osa on työnopastus omaan tehtävään eli perehdytys varsinaiseen työhön. Siihen liittyvät apuvälineet ja koneet turvallisuusmääräyksineen sekä turvallisten ja terveellisten työtapojen ja ergonomian opastaminen. Hyvään perehdytykseen kuuluu arviointi ja keskustelu siitä, onko perehdytys onnistunut halutulla tavalla. (Honkaniemi & Kaappola 2013, 20.)

### 4.3 Perehdyttämisen merkitys

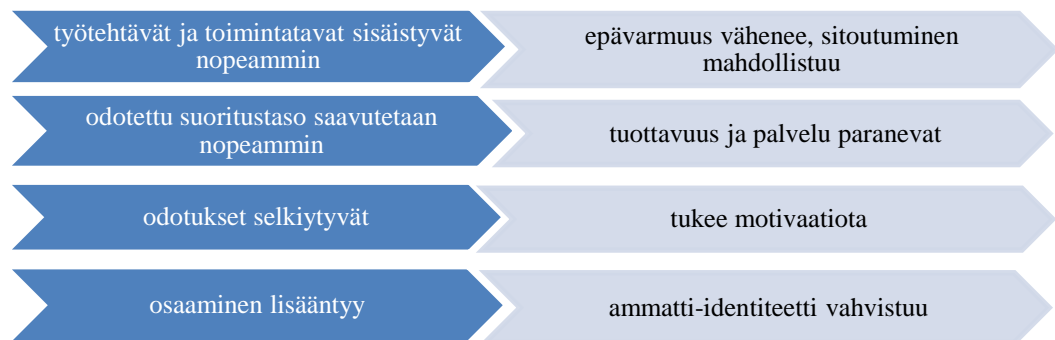
Perehdyttämistä ei pidä ajatella pelkästään tiedonvälityksenä tulokkaalle vaan kaksisuuntaisena toimintana, josta sekä yksilö että organisaatio hyötyvät. Perehdyttäminen nopeuttaa tehtävien sisäistämistä ja mahdollistaa työntekijän täysipainoisen työpanoksen ja tuottavuuden. (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandberg 2006, 155.) Perehdyttämisen kansantaloudelliset hyödyt ovat merkittäviä. Sen avulla luodaan edellytykset sille, että työntekijä on tyytyväinen. Hän pysyy työkunnossa ja sairastaa vähemmän sekä kykenee huolehtimaan työtehtävistään ja tuottavuudesta. (Kupias & Peltola 2009, 20.) Piilin (2006, 124-125) mielestä uuteen työpaikkaan sitoutuminen ja työskentelyvalmiuden nopea saavuttaminen vaikuttavat tehokkuuteen, turvallisuuteen ja laatuun. Systemaattinen perehdyttäminen ohjaa henkilöstöä toimimaan organisaation tavoitteiden suuntaisesti, auttaa hyödyntämään yhteistä tietämystä, kieltä ja toimintatapoja. Se luo myös perustan yhteistyösuhteille ja työtyytyväisyydelle.

Kuviossa 1. nähdään huolellisen perehdyttämisen hyödyt organisaatiolle ja yksilölle.

#### Organisaatio hyötyy:



#### Uusi työntekijä hyötyy:



Kuvio 1. Perehdyttämisen hyödyt yritykselle ja työntekijälle (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rinta-Rasmus & Sandberg 2006, 155).

Seuraavaksi selvitän edellisen kuvion perusteella perehdyttämisen hyötyjä työyhteisölle ja työntekijälle. Lisäksi käsittelen asioita, jotka sekä perehdyttäjän että perehdyttäjän tulee huomioida opetus- ja oppimistilanteessa.

Kupiaksen ja Peltolan (2009, 78) mielestä perehdyttämisprosessin aikana tulokkaalle ja vastaanottavalle organisaatiolle tarjoutuu monia mahdollisuuksia oppimiseen ja kehittymiseen. Organisaation ja yksilön halu ja kyky ottaa vastaan palautetta ratkaisee, kuinka paljon oppimismahdollisuudesta pystytään hyötymään. Tulokkaalle pitää antaa mahdollisuus kysyä ja kyseenalaistaa toimintatapoja. Ne toimintatavat, joille ei löydy riittävästi selitystä tai perusteluja, vaativat mahdollisesti muutosta. Laine (2013, 126) tuo esiin, että työn ydintehtävän osaamisella ja hallinnalla on yhteyksiä työtyytyväisyyteen.

Turvallisen kasvu- ja oppimisympäristön luominen päiväkodissa vaatii kaikilta työyhteisön jäseniltä vastuunottoa. Työntekijä vastaa omista kasvatettavistaan, mutta tarvittaessa huolehtii muistakin. Kun työntekijät toimivat vastuullisesti, huolehtivat omista velvollisuuksistaan ja ottavat vastuuta yhteisistä asioista, toimintayksikköön kehittyä luottamusta. Myös sijaisen huolellinen perehdyttäminen lapsiin ja toimintayksikön kulttuuriin lisää turvallisuutta. Ellei ryhmästä vastaava henkilö kykene perehdyttämään sijaista, työyhteisön muiden työntekijöiden tulee tehdä tämä. (Hurme & Kyllönen 2014, 50.)

Osaamisella on työntekijälle monia perustavaa laatua olevia merkityksiä. Hyvän osaamisen avulla hän kykenee suoriutumaan työtehtävistä sujuvasti ja mutkattomasti. Osaaminen tuo arvostusta työyhteisössä ja auttaa saamaan oman paikan sosiaalisessa yhteisössä. Työmotivaatiotutkimukset ovat tuoneet esiin, että ihmisellä on voimakas perustarve kokea oppivansa uutta, olevansa pätevä ja tarpeellinen työssään. Oppiminen tuo mielihyvää ja oman pysyvyyden tunteen vahvistumista ja se on osa ihmisen luontoa. Ihmiset oppivat ja hyödyntävät osaamistaan tehokkaasti kulttuurin, ilmapiirin, järjestelmän, rakenteiden ja toimintamallien varassa. (Viitala & Uotila 2008, 99; 102.) Päiväkodissa kasvatushenkilöstön ammattiosaaminen pitää sisällään kaikille työntekijöille yhteisen osaamisen, varhaiskasvatusosaamisen, erityisosaamisen ja tilanneosaamisen (Varhaiskasvatuksen neuvottelukunta 2008, 56). Näitä kaikkia osaamisen alueita työntekijät tarvitsevat päiväkotityön arjessa.

Oppiminen lisää osaamista. Siihen tarvitaan tietoa, tekemistä ja kokemusta. Oppimiseen motivointi ja oppimiskulttuurin muodostuminen on pitkäjänteistä toimintaa, joka auttaa menestymään muuttuvissa olosuhteissa. Osaaminen on tärkeää

sekä organisaatiolle että yksilölle. (Grönfors 2010, 13.) Ammatillinen kehittyminen on jatkuva prosessi ja ammattialalle tuloon liittyvät kokemukset ovat niin merkityksellisiä, että tuolloin rakentuneet ajattelutavat muovaavat myöhempiäkin oppimiskokemuksia. Niiden kautta uusia ajattelutapoja ja käsitteitä arvioidaan, hyväksytään tai hylätään. (Karila & Lipponen 2013, 11.)

Työntekijän toimenkuva kertoo työn perussisällön ja mahdollisesti eri tehtävien painoarvon, jos ei muulla tavalla niin tehtäviin käytettävän ajan perusteella. Toimenkuva on suuntaa-antava. Esimiesten kohdalla toimenkuva saattaa jäädä hyvinkin viitteelliseksi, mutta toimenkuva on kuitenkin hyvä työkalu, vaikka se sisältäisi puutteita. (Pentikäinen 2009, 26.)

Osaaminen lisääntyy yhteisten keskustelujen kautta, koska yhteisissä keskusteluissa ideat kehittyvät, ymmärrys työtovereiden ajatuksista lisääntyy ja omat ajatukset täsmentyvät. Vanhojen työntekijöiden on otettava uusien jäsenten ajatukset huomioon työtapojen muokkaamisessa. (Kiesiläinen 2004, 112.) Perehtymisessä on pystyttävä ymmärtämään oppimisen haasteet organisaation valitseman toimintatavan mukaisesti. On pohdittava, mikä on mahdollista toteuttaa ja minkälaista perehtymistä juuri nyt vaaditaan. (Kupias & Peltola 2009, 43.) Laine (2013, 264) kiinnittää huomiota käytettävissä oleviin resursseihin ja varsinkin siihen, että niitä ei aina osata varata riittävästi, vaikka työelämän jatkuva muutos ja monipuolistuvat tehtävät vaativat henkilöstöltä jatkuvaa oppimista. Uusien asioiden oppiminen lisää työnhallintaa, mutta niihin varattava koulutus vie aikaa perustehtävien hoitamisesta ja aiheuttaa sitä kautta kiireen tunnetta työyhteisössä.

Jääskeläisen (2013) mukaan arkielämässä on usein kiire ja toista ihmistä ei ehditä kuunnella kunnolla. Kuulluksi tulemisen kokemus tuottaa keskinäisen jakamisen ja vastauksen saamisen kokemuksen ja yhteyden saamisen toiseen ihmiseen. Monelle kuunteleminen on vaikeampaa kuin puhuminen. Kuunteleminen vaatii keskittymistä toisen ihmisen sanomisia kohtaan. (Jääskeläinen 2013, 47.) Opimme puhumalla ja havainnoimalla toisiamme. Pääsemme selville siitä, kuinka toiset ottavat vastaan saamansa informaation ja kuinka he siihen suhtautuvat. Kommunikaatio sisältää vähintään yhtä paljon kuuntelemista kuin puhumista. Kuunteleminen ei ole sama asia kuin kuuleminen. Kuunteleminen on monimutkainen prosessi. Se sisältää tiedon vastaanoton, havaitsemisen, järjestämisen, tulkitsemisen,

reagoinnin ja viestin muistamisen. Henkilökohtaisissa kontakteissa kuuntelemalla oppii huomaamaan persoonallisia näkökantoja, ajatuksia, tunteita, arvoja, tavoitteita, pelkoja ja toiveita. (Wood 2000, 67-68, 147.)

Saamastamme informaatiosta 70 % tulee näköhavaintojen kautta. Sen vuoksi meidän pitäisi kehittää kykyämme nähdä asioita ja tehdä yksityiskohtaisia havaintoja, sillä ne ovat luovan ajattelun materiaalia. Ihminen ei opi juuri mitään jos hänellä ei ole avointa mieltä ja tahtoa oppia. Oppiminen vaatii jatkuvaa kysymysten esittämistä. (Adair, 2007, 55.) Pentikäisen (2009, 27) mielestä uudella työntekijällä onkin ensimmäisinä kuukausina velvollisuus ja oikeus olla utelias ja kysellä paljon. Kaikki ymmärtävät, että moni asia vaatii perehdyttämistä. Kun on tehty työtä muutama kuukausi, oletetaan, että perusasiat tiedetään ja tehtävien hoitamisen pitäisi sujua itsenäisesti.

Eräs viimeaikaisista suuntauksista työyhteisöjen kehittämisessä on ollut arvojen tarkastelu. Yksinkertaistaen sanottuna pelisääntöjen tekeminen on sen sopimista, miten työyhteisön arvot näkyvät käytännössä. Osa arvoista voi olla virallisia, osa taas ilmenee toiminnassa ilman, että niistä on puhuttu tai sovittu. (Furman, Ahola & Hirvihuhta 2004, 92.) Pentikäinen (2009, 23-24) toteaa, että työyhteisön yhteiset pelisäännöt nousevat yrityksen arvoista, vallitsevasta lainsäädännöstä ja alakohtaisista sopimuksista. Niihin tutustuminen kuuluu perehtymiseen. Uuden työntekijän pitäisi tuntea hyvän perehdyttämisen jälkeen yrityksen perusarvot, missio ja visio. Ne ohjaavat kaikkea toimintaa ja päätöksentekoa strategiasuunnittelusta käytännön työhön.

Jääskeläisen (2013, 106) mielestä työyhteisön perustehtävän tiedostamisen taustalla on työn tavoitteiden ymmärtäminen. Tavoitteet sisältävät koko työyhteisön toiminnan tavoitteet ja asiakaskohtaiset tavoitteet. Onnistuminen työssä ja tavoitteisiin pääseminen tuo työhön mielekkyyttä. Mahdollisuus tehdä hyvää hoitotyötä tuottaa tekijälleen hyvinvoinnin tunnetta.

Järvisen (2009, 59) mukaan työyhteisön perustehtävän uudelleen määrittely ei ole helppoa työyhteisölle. Jos työntekijät ovat tottuneet määrättyihin toimenkuviin ja sovittuihin vastuualueisiin, vaatii vaivannäköä ja rohkeutta opetella uusia työteh-

täviä ja ylittää mahdollisia vakiintuneita rajoja. Menestyvän organisaation työyhteisön jäsenille on tunnusomaista joustavuus ja liikkuvuus. Vanhan sananlaskun mukaan ”vierivät kivet eivät sammaloidu”.

Työhön perehtymisessä on monia vaihtoehtoja. Joku haluaa oppia kirjalliseen materiaaliin tutustumalla, toinen kokeilemalla ja joku toista työntekijää seuraamalla. Monet arvostavat, että heitä odottaa uudessa työpaikassa työhön perehdyttävä kirjallinen materiaali. Perehtyjän on helppo palata tarkistamaan asioita kirjallisesta materiaalista, kun hänelle on siihen tarvetta, aikaa tai sopiva hetki. (Kupias & Peltola 2009, 70.)

Työntekijöiden monipuolinen ja jatkuva kehittäminen varmistaa, että organisaation kyky menestyä säilyy tai ylittää vastaavien organisaatioiden tason. Koulutetut työntekijät mahdollistavat organisaation sopeutumisen nopeisiinkin toiminnan muutoksiin. Tulevaisuudessa tarvitaan heti käyttövalmista osaamista. Itseohjautuva henkilöstö tarvitsee vähemmän ohjaamista, seuranta ja kontrolloimista. (Meretniemi 2012, 22.) Jääskeläisen (2013, 19-20) mielestä työn itsenäisyys lisää usein työhyvinvointia, mutta liian itsenäiseksi muuttunut työ saattaa tuoda esiin tunteita tuen ja välittämisen puutteesta. Työmotivaatioon ja työtyytyväisyyteen vaikuttavat työntekijän mahdollisuudet vaikuttaa työhönsä ja nähdä työnsä aikaansaannokset. Työstä saatavaa palautetta pidetään työn vaihtelevuuden lisäksi tärkeänä tekijänä ajatellen työtyytyväisyyttä.

## 5 KEHITTÄMISHANKKEEN MENETELMÄT

### 5.1 Toimintatutkimus viitekehyksenä

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta ja toimintatutkimus nousevat usein käytännön työelämän tarpeista ja kehittämistoiminnalla pyritään muuttamaan tai uudistamaan työyhteisön toimintaa. Kehittämistoiminnan käynnistää usein jokin tilanteen tai toiminnan ongelma, johon halutaan löytää ratkaisu. Kehittämistoiminnan syy voi olla myös visio jostakin uudesta. Kehittämiskohde on tärkeää rajata tarkasti ja konkreettisesti. (Toikko & Rantanen 2009, 22-23, 56-57.) Heikkilä, Jokinen ja Nurmela (2008, 36) tuovat esiin, että kehittämistoiminnan avulla tarkastellaan työyhteisön taustoja ja tehdään päätökset lähteä muuttamaan toimintaa. Motivaatio ja kriittinen tarkastelu ovat merkittävässä roolissa kehittämistoiminnassa.

Metsämuurosen (2008, 29) mukaan toimintatutkimus nähdään yleensä koko työyhteisön tai organisaation yhteisenä prosessina, johon kaikki toimijat ovat sitoutuneet. Se edellyttää työntekijöiden aktiivista osallistumista ja vuorovaikutusta. Tämän vuoksi kehittämistoimintaa pidetään sosiaalisena prosessina. Osallistuminen perustuu dialogiin, jonka avulla osallistujat voivat tarkastella kehittämistoiminnan perusteita, toimintatapoja ja tavoitteita. (Toikko & Rantanen 2009, 89.) Toimintatutkimuksessa tutkitaan vallitsevia käytäntöjä ja tulosten perusteella niitä voidaan muuttaa, olivat ne sitten sosiaalisia, eettisiä, ammatillisia, yhteiskunnallisia tai teknisiä (Kuula 2009, 41).

Työelämän tutkimuksella pyritään vaikuttamaan käytettävissä olevan työpanokseen, työn sisältöön ja työoloihin. Tutkimuksella voidaan myös vaikuttaa työn tarjoamiin henkilöstön oppimis- ja kehittymismahdollisuuksiin sekä työyhteisön toimivuuteen. Näin voidaan parantaa työntekijöiden osaamista, työkykyisyyttä, työelämän laatua ja työssä viihtyvyyttä. (Sanerman 2009, 19.) Kehittämistyö rakentuu työelämästä käsin ja sen edistyminen edellyttää dialogisuutta ja yhteisen vastuun kantamista prosessin eri vaiheissa. Työntekijöillä on keskeinen rooli kehittämishankkeen onnistumisessa ja tuotoksen synnyttämisessä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 14.) Työntekijät voivat vaikuttaa merkitsevästi kehitykseen, kokei-

luun ja ideoiden levittämiseen. He voivat ideoillaan luoda mahdollisuuksia, tunnistaa suorituksen puutteita tai keksiä ratkaisuja ongelmiin. (de Jong & Hartog 2007, 43.)

Toikon ja Rantasen (2009) mielestä kehittämistoiminta on jatkuva prosessi. Kehittämistoiminnan tehtävät muodostavat kehän, jossa perusvaihetta seuraa organisointi, toteutus ja arviointi. Ensimmäinen kehä on lähtökohta kehittämislle ja sitä seuraa pitkäjänteinen prosessi. Ensimmäisen kehän jälkeen prosessi jatkuu uudella kehällä perusteluineen, organisoimisineen, toteutuksineen ja arvioimisineen. Spiraali sisältää useita perättäisiä kehiä. Sen keskeinen solmukohta on arviointivaihe, sillä arviointi vie hanketta eteenpäin. Spiraalimallissa tulokset arvioidaan aina uudestaan ja viimeisessä vaiheessa arvioidaan prosessin tuotos. Kehittämistoiminta täsmentyy prosessin aikana ja uudet kehät täydentävät edellisiä. Kehittämistyön kaikissa vaiheissa on tärkeää miettiä myös eettisiä kysymyksiä. Kehittämisen tuloksellisuus on kiinni siitä, kuinka monta silmukkaa kehittämisprosessin aikana tuotetaan. Spiraalimalli sopii hyvin prosesseihin. (Toikko & Rantanen 2009, 66-67; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 26.)

Heikkisen ja Huttusen (2008, 200) näkemyksen mukaan toimintatutkimus on enemmän kuin metodi. Se on mielentila tai asenne, jonka tarkoitus on kehittää toimintaa tutkimuksen avulla ja hankkia tietoa toiminnan kehittämisen avulla. Toimintatutkimus on puoliksi tutkimusmenetelmä ja puoliksi käytännönläheistä suhtautumista tietoon.

Heikkisen (2008, 37) mukaan toimintatutkimus luokitellaan usein laadulliseksi tutkimusmenetelmäksi. Hänen mielestään toimintatutkimuksessa on luontevaa yhdistää laadullisia ja määrällisiä menetelmiä. Tuomen ja Saarisen (2002, 87-88) mielestä laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole tilastollinen yleistettävyyys. Tutkimuksessa pyritään kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään toimintaa tai antamaan ymmärrettävä tulkinta jollekin ilmiölle. Laadullisessa tutkimuksessa on periaatteessa tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta asiasta mahdollisimman paljon tai että heillä on kokemusta asiasta. Tuomi (2007, 97) tuo esiin laadullisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä, että tutkimus on kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, siinä suositaan aineistolähtöistä analyysia, tiedonantajat tai tietolähteet valitaan tarkoituksellisesti, tiedonantajia on



vähän ja tulokset koskevat vain tätä aineistoa. Tarkoituksenmukainen valinta on perusteltua, koska halutaan tietoa ihmisiltä, joilla on asiasta kokemuksia.

Toimintatutkimuksessa pyritään Kanasen (2012, 37-38) mukaan asiantilojen muutokseen, kehittämiseen ja niiden läpivientiin. Toimintatutkimuksessa pyritään tutkimuksen avulla lisäämään tietoa. Siihen kuuluu osana muutoksen aikaansaaminen, tutkijan osallistuminen muutokseen ja muutossyklin toteutus. Toimintatutkimuksen kohteena ovat ihmiset ja heidän toimintansa. Tutkimus antaa ihmisille vaikutusmahdollisuuden ja he pääsevät mukaan muutoksen toteutukseen.

Toimintatutkimus on prosessi, joka sijoittuu tiettyyn aikaan ja paikkaan. Se on sosiaalisen toiminnan ketju, missä tietyt asiat seuraavat aikaisempia tapahtumia.

Toimintatutkimuksessa ymmärrys ja tulkinta lisääntyvät prosessin aikana. Kun perinteisessä tutkimuksessa on kiinnitetty huomiota asioiden sen hetkiseen tilaan, niin toimintatutkimus kiinnittää huomiota menneeseen ja tulevaan tilaan. Toimintatutkimuksen tehtävä on todellisuuden muuttaminen tutkinnan kautta ja todellisuuden tutkinta sitä muuttamalla. (Heikkinen 2008, 36.) Pitkäranta (2014, 15) toteaa, että tutkimuksen avulla etsitään ja sovelletaan uutta tietoa, verrataan ja kehitetään työolosuhteita. Tutkimuksen avulla suunnitellaan uusia tuotteita, menetelmiä, materiaaleja ja toimintatapoja. Se parantaa ymmärrystä erilaisista kehitysvaihtoehdoista.

Heikkisen, Kontisen ja Häkkisen (2008, 50) mukaan toimintatutkimus mahdollistaa kommunikatiivisia tiloja, joissa ihmiset voivat vapaasti keskustella ja kehittää toimintaansa dialogian pohjalta. Dialogi on osallistujien välistä ajatuksenvaihtoa, mikä tuottaa jatkuvasti sopimuksia, jotka voidaan viedä käytännön toimenpiteisiin. Osallistava toimintatutkimus korostaa yhteisön jäsenten osallistumista tutkimukseen. Myös Toikko ja Rantanen (2009, 90) pitävät tärkeänä toimijoiden osallisuutta toimintatutkimuksessa. Osallistavassa kehittämistoiminnassa pyritään dialogiin, jolloin toisten mielipiteistä ollaan kiinnostuneita ja pyritään oppimaan uusia asioita. Aktiivinen osallistuminen edellyttää avointa vuorovaikutustilannetta ja työntekijöiden osallisuus on sinänsä tärkeä asia, eikä vain keino päästä parempiin tuloksiin. Osallistamisen käsite on toisaalta paradoksaalinen, pitäessään toimijoita sekä subjekteina että objekteina eli henkilöt osallistuvat johonkin ja heidät osallistetaan johonkin. Henkilöitä ohjataan, opastetaan tai osallistetaan. Osallistaminen

on mahdollisuuksien tarjoamista henkilöille, kun osallistuminen on tilaisuuden käyttämistä.

Toimintatutkimuksessa tutkija on itse mukana kehittämiskohteen toiminnassa ja usein hän on tutkimuskohteen jäsen. Se vaatii tutkijalta enemmän tietoa ja perehtymistä kuin itse ilmiö, koska tavoitteena on muutos, sen kokeilu ja läpivienti. Toimintatutkimuksessa toiminta, tutkimus ja muutos toteutuvat samanaikaisesti. Tutkijan on löydettävä keinot ongelmien poistamiseen ja mittarit muutoksen toteutamiseen. Toiminnalliseksi tutkimus muuttuu sitä kautta, että tutkija on itse testaamassa ratkaisujen käytännöllisyyttä eli kehitetyt toimenpiteet testataan käytännössä. (Kananen 2012, 38-41, 42.) Lisäksi tutkija pyrkii johtopäätösten tekemisessä ymmärtämään, mitkä asiat ovat tutkittaville tärkeitä heidän omasta näkökulmastaan (Tuomi & Sarajärvi 2002, 115).

Toikon ja Rantasen (2008, 91) mukaan kehittäjän rooli voi vaihdella. Kehittäjä voi olla eräänlainen räätäli-konsultti, jonka toiminta perustuu asiantuntemukseen tai hän voi olla kehittäjä-työntekijä, joka kehittää omaa työyhteisöään ja työtään. Kehittäjä-työntekijä tekee työtä yhteisössään keräten tietoa, arvioimalla ja analysoimalla sitä eri näkökulmista yhdessä muiden toimijoiden kanssa. Kehittäjä pyrkii innostamaan ja kannustamaan työyhteisön jäseniä muutostyöhön. Hän on muutosprosessin asiantuntija, jonka asiantuntemus on työyhteisön jäsenten käytössä. Tässä kehittämishankkeessa oma roolini on sekoitus räätäli-konsultin ja kehittäjä-työntekijän rooleja, koska vien hanketta eteenpäin asiantuntijan näkökulmasta omassa työyhteisössä esimiehenä ja työntekijänä.

Kehittämishankkeeni on toimintatutkimus, jossa Luhtikylän päiväkotiin tehdään työyhteisön käyttöön perehdytysmalli, jonka avulla perehdyttäminen olisi suunniteltua toimintaa uudet työntekijät auttamiseksi pääsemään paremmin kiinni päiväkodin toimintoihin. Perehdytys on subjektiivinen kokemus, ja siksi halusin selvittää kehittämishankkeen aluksi, millaisia kokemuksia työntekijöillä on omasta perehdytyksestään. Tämän jälkeen perehdytystoimintaan on haluttu löytää ratkaisuja aivoriihi-istunnoissa. Keskustelujen avulla on tehty perehdytysmallia ja materiaalia Luhtikylän päiväkotiin.

## 5.2 Todellisuuskertomukset ja aivoriihi-istunnot kehittämishankkeessa

Tässä toimintatutkimuksessa on käytössä kaksi tiedonhankintamenetelmää, todellisuuskertomukset ja aivoriihi-istunnot. Todellisuuskertomusten ja nauhoitettujen aivoriihikeskustelujen avulla etsitään kokemusperäistä tietoa sisällytettäväksi Luhtikylän päiväkodin perehdyttämismalliin ja perehdytysmateriaaliin. Kertomusten avulla saatavaa tietoa kehitettävistä ja toimivista asioista perehdyttämisessä työstetään aivoriihi-istunnoissa.

Todellisuuskertomukset eli eläytymistarinat ovat tarinoita siitä, mikä saattaa toteutua ja mitä asiat merkitsevät. Kehyskertomus eli johdanto antaa kirjoittajille mielikuvan, toisin sanoen orientaation, ja kirjoittajat voivat viedä johdannossa esitetyn tilanteen eteenpäin ja kuvata, mitä on täytynyt tai voinut tapahtua ennen johdannossa esitettyä tilannetta. Yksi kehyskertomus ei riitä, vaan samasta peruskertomuksesta on ainakin kaksi versiota, jotka poikkeavat toisistaan yhden asian suhteen. Variaatioiden avulla voidaan vastaajien tilanteesta ja tapahtumasta löytää yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Kehyskertomuksen perusteella kirjoitetut todellisuuskertomukset ovat henkilökohtaisia ja mielenkiintoisia, mutta vasta variaation vaikutuksen selvittäminen tuo esiin tiedonhankintamenetelmän tarjoamat mahdollisuudet. (Eskola & Suoranta 2008, 110-117.)

Aivoriihi on yksi luovan ratkaisun perusmenetelmistä. Luova ongelmanratkaisu on prosessi, johon kuuluu parannusmahdollisuuksien huomaaminen, niihin liittyvien tosiasioiden tunnistaminen, tavoitteenasettelu ja visiointi. Prosessiin kuuluu myös lähestymistapojen ja ideoiden tuottaminen, ideoiden arvioiminen ja ratkaisun valitseminen sekä hyväksyminen ja toteuttaminen. Luova toiminta edellyttää ryhmän jäseniltä ryhmässä toimimisen taitoja ja luovan toiminnan edellyttämiä ajattelutapoja, asenteita ja kykyjä. Ryhmän vetäjältä se edellyttää prosessin hallinnan taitoja ja ongelmanratkaisujen hallintaa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 143-144.) Myös Kakkuri-Knuutila ja Heinlahti (2006, 122-123) pitävät ohjaajan roolia keskeisenä aivoriihityöskentelyssä. Heidän mielestään aivoriihin ohjaajan pitää edistää tasa-arvoista keskustelua ja huolehtia, että keskustelu etenee ja keskusteluilmapiiri on rento. Hänen tehtävänsä on pyrkiä vähentämään valta-asemien vaikutusta ja antamaan tilaa hiljaisemmallekin ryhmän jäsenelle. Hän voi omalla esimerkillään osoittaa, mitä kunnioitus ja tilan tekeminen kullekin osallistujalle

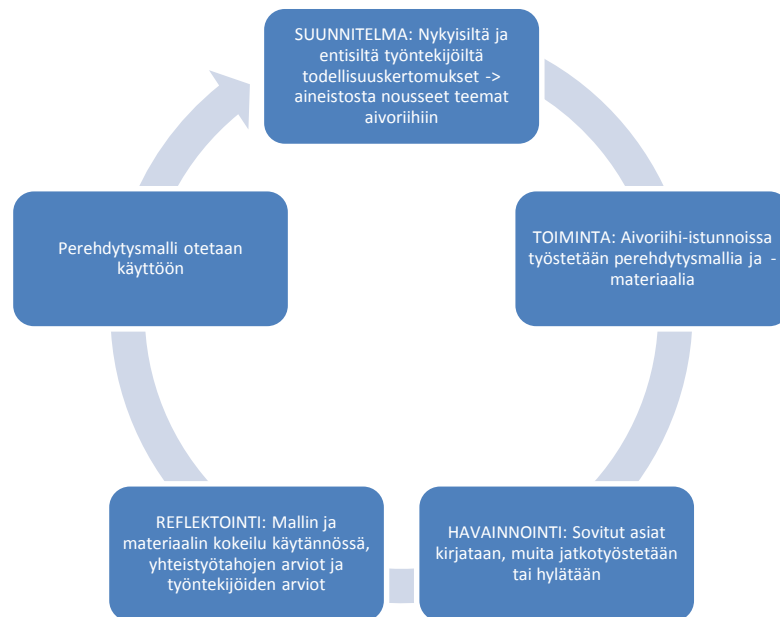
tarkoittaa. Vuoropuhelussa on tärkeää kuunnella muita keskustelijoita, mikä vaatii uusien kokemusten ja näkemysten vastaanottamista.

Yrityksen toiminnassa ja töiden tekemisessä kohdataan paljon vastakohtaisuuksia. Vaaditaan toiminnan joustavuutta mutta myös pysyvyyttä, yksityisen ihmisen huomioimista mutta myös kykyä tiimiytyä. Tällainen sekä että -mahdollisuuksien ja haasteiden esiintyminen on tälle ajalle tyypillistä. (Liukkonen 2008, 14.) Myös Juuti ja Salmi (2014, 91) ovat vaihtaneet ajatuksia työelämän haasteista ja todenneet, että nykyisen hypertodellisuuden keskellä elävän työelämän selittäminen ei ole yksinkertaista. Joko tai -ajattelun sijasta on uskallettava esittää sekä että -näkökulmia. Tämä vaatii pitämään esillä jopa keskenään ristiriitaisia näkökulmia, jotta voidaan tarkastella nykyisen työelämän ilmiöitä eri näkökulmista.

## 6 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTTAMINEN

### 6.1 Suunnittelu

Tämä kehittämishanke eteni spiraalimaisesti Toikon ja Rantasen (2009, 67) esittämän mallin mukaan (Kuvio 3). Malli antaa toimintatutkimukselle mahdollisuuden käyttää luoviakin ratkaisuja.



Kuvio 3. Spiraalimalli kehittämisprosessissa Toikon ja Rantasen (2009, 67) mallia mukaillen

Syksyllä 2013 keskustelin päiväkodin henkilökunnan kanssa päiväkotityön kehittämisestä. Myös ensimmäisessä päivähoitotyöryhmän kokouksessa keskusteltiin päivähoidon muutoksista ja uusista työntekijöistä. Orimattilan kaupungin varhaiskasvatusjohtaja esitti, että jokainen päivähoitoyksikkö tekisi tulevan vuoden aikana oman perehdyttämiskansionsa. Päivähoitotyöstä vastaavat ovat huomanneet, että pelkät tehtävien kuvaukset eivät auta työntekijää perehtymään tehtäväänsä tarvittavalla tavalla. Perehdyttäminen ei ole ainoastaan esimiesten tehtävä, vaan koko työyhteisön pitää osallistua siihen ammattikokemuksensa, tietojensa ja taitonsa luomin edellytyksin. Päätin laatia Luhtikylän päiväkodin henkilökunnan kanssa sekä perehdyttäjän mallin että materiaalin. Pyysin lupaa esimieheltäni perehdytysmallin ja materiaalin työstämiseen kehittämishankkeena sekä mahdolli-

suutta työstää prosessia kehittämishankkeissa. Saatuani luvan ja resurssit, esitin kehittämishankkeideni ideaseminaarissa. Syksyn menetelmäopinnot auttoivat tutkimusmenetelmän valinnassa. Seuraavassa kuviossa on esitetty kehittämishankkeen eteneminen työyhteisössä käydyistä keskusteluista hankkeen päätökseen ja opinnäytetyön valmistumiseen saakka.



Kuvio 2. Kehittämishankkeen eteneminen

Sain työni ohjaajalta helmikuussa 2014 luvan pyytää entisiä ja nykyisiä työntekijöitä sekä sijaisia kirjoittamaan laatimieni kehyskertomuksien (Liite 2.) pohjalta todellisuuskertomukset. Olin alustavasti kysynyt viideltätoista henkilöltä, suostuivatko he kirjoittamaan perehdytyskokemuksistaan kehittämishankkeeseeni. Kolmetoista henkilöä vastasi myöntävästi. Yksi katsoi, että eläkeläisenä asia ei enää kosketa häntä. Toinen kieltäytyjä ilmaisi, että ei enää halua osallistua päivähoiton kehittämiseen siirryttyään muihin tehtäviin.

Ensimmäinen kehyskertomus ohjasi kirjoittamaan uuden työntekijän sopeutumisesta päiväkotiin. Luhtikylän päiväkodin työntekijät, kolme henkilöä, kirjoittivat ensimmäiset todellisuuskertomukset kehittämisillalla 17.2.2014. Keittäjä ja siistijä eivät osallistuneet kehittämisiltan työvuorojensa vuoksi, mutta antoivat vastauksensa seuraavana päivänä. Muut osallistujat saivat kehyskertomukset valintansa mukaan joko sähköpostitse 17.2.2014 tai tavallisena postina. Entisillä työn-

tekijöillä ja sijaisilla oli kaksi viikkoa vastausaikaa. Kahdeksaan lähetettyyn kyselyyn vastasi seitsemän määräaikaan mennessä. Yksi ilmoitti tehtävän olevan niin vaikea, että ei kykene vastaamaan siihen, mutta lupasi yrittää myöhemmin.

Todellisuuskertomuksia tiedonhankintamenetelmänä käytettäessä tarvitaan vertailutarina. Toinen kehyskertomus ohjasi kertomaan kielteisistä kokemuksista työyhteisöön sopeutumisessa. Osallistujat saivat toiset kehyskertomukset vastattavakseen 31.3.2014. Työntekijät kirjoittivat omat tarinansa kehittämisillan yhteydessä ja muut saivat ne postitse tai sähköpostitse. Postitetuilla tarinoilla oli vastausaikaa kaksi viikkoa. Kuusi tarinaa tuli määräaikaan mennessä ja seitsemäs seuraavalla viikolla. Kahdeksas henkilö oli luvannut vastata toiseen osioon, mutta totesi sen olevan edelleen hankalaa vähäisen kokemuksensa perusteella.

Vastaukset saatuani luin kaikki tarinat. Toisen kerran luin kertomukset niin, että kirjasin niistä keskeiset asiat. Etsin teksteistä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Vastauksista löytyneet yhtäläisyydet yhdistin kokonaisuuksiksi. Muodostin löydöksistä kaksi tai kolme pääteemaa aivoriihi-istuntojen keskustelun, pohdinnan ja ratkaisujen pohjaksi.

## 6.2 Toimintavaihe

Päiväkodin aivoriihi-istunnot muodostivat toimintatutkimuksen toimintavaiheen. Kehittämishankkeesta vastaava päiväkodin johtaja ja hoitohenkilökunta osallistivat jokaiseen istuntoon. Vuoden 2014 keväällä aivoriihi-istuntoja pidettiin kolme kertaa. Saman vuoden syksyllä istuntoja oli kaksi. Istunnot kestivät noin puolitoista tuntia ja ne tallennettiin nauhalle.

Istunnoissa käsiteltiin todellisuuskertomuksista nousseita perehdytykseen liittyviä ongelmia ja onnistumisia. Teemat, jotka oli mainittu useamman kerran todellisuuskertomuksissa, nousivat aivoriihien keskustelun aiheiksi. Teemoina olivat uuden työntekijän vastaanottaminen, työpaikkaan tutustuminen, työtehtäviin perehdyttäminen, asiakastiedot, monikulttuurisuus, säännöt, arvot ja erilaiset toimintatavat.

### 6.3 Havainnointi

Aivoriihi-istunnot nauhoitettiin, näin osallistujat pystyivät keskittymään ja pohtimaan istunnon teemoja eikä kenenkään tarvinnut toimia sihteerinä. Työntekijät huomasivat monta kertaa, kuinka vaikeaa oli kertoa omasta työstään toisille ja kuinka asiat pitää kirjata, että jokainen ymmärtää asiat samalla tavalla. Päiväkoti-työn ja siihen sisältyvän hoitotyön moninaisuus avautui aivoriihiyöskentelyn aikana riiteläisille. Osallistujien aktiivisuus ja motivaatio vaihtelivat istuntokertojen välillä.

Kehittämishankkeen vetäjänä litteroin aivoriihi-istuntojen nauhoitteet jokaisen istunnon jälkeen. Kirjasin sovitut asiat joko malliin tai materiaaliin. Näiden istuntojen tuotoksena syntyi päiväkodin työntekijöiden käyttöön työn opastuksen ja perehdyttäjän malli ja pelisäännöt sekä kirjallista materiaalia perehdyttämisen tueksi. Henkilöstön yksimielisyys toimintatavoista on edellytys uuden työntekijän perehdyttämisen onnistumiselle.

### 6.4 Reflektointi

Jokaisen aivoriihen aluksi tarkasteltiin edellisten istuntojen antia ja tehtiin kirjauksiin tarvittavia tarkennuksia. Perehdytysmallia ja materiaalin toimivuutta voitiin kokeilla muutaman kerran syksyn aikana sijaisten ja opiskelijan perehdyttämiseen. Sijaiset ja opiskelija kirjoittivat palautteen perehdyttämiskokemuksistaan. Saatu palaute oli prosessin etenemisen kannalta antoisaa. Se sai pohtimaan asioita useammalta näkökannalta. Palautteen antajat kokivat, että kirjallinen materiaali oli todella tärkeä suullisen opastuksen lisäksi.

Työntekijät vastasivat kirjallisesti laatimiini kysymyksiin (Liite 3.) ja arvioivat, kuinka paljon prosessi oli heitä opettanut ja kehittänyt. Marraskuussa 2014 perehdytysmalli lähti Orimattilan muihin päiväkoteihin kommentoitavaksi. Myös ostopalveluyksiköillä oli mahdollisuus sanoa mielipiteensä mallista. Malli toimitettiin yhteensä kymmenelle yksikölle.

Perehdyttämismalli viimeisteltiin saatujen palautteiden perusteella. Perehdytysmateriaaliin ja perehtyjän tarkistuskorttiin tehtiin palautteiden pohjalta korjauksia ja lisäyksiä.



## 7 AINEISTON KERUU JA ANALYYSI

### 7.1 Todellisuuskertomukset

Todellisuuskertomuksien avulla keräsin tietoa nykyisiltä ja entisiltä työntekijöiltä siitä, millaista perehdyttämistä he ovat saaneet, halunneet tai tarvinneet päivähoitotyön sujumisen avuksi. Pyysin viittätoista henkilöä kirjoittamaan kokemuksistaan. Kerroin, että kirjoittajien anonymiteetti säilyy ja kuinka heidän henkilöllisyytensä salaaminen käytännössä tapahtuu. Mäkisen (2006, 114-116) mukaan lupaus henkilöllisyyden salaamisesta rohkaisee ihmisiä kertomaan rehellisesti ja suoraan ja helpottaa siten tietojen keräämistä. Kolmetoista henkilöä lupautui kirjoittamaan kokemuksistaan uutena työntekijänä. Lupautujien joukossa olivat nykyiset työntekijät, entisiä työntekijöitä ja sijaisiamme. Kaksitoista henkilöä kirjoitti todellisuuskertomukset eli elämystarinat kokemuksistaan uusina työntekijöinä laatimieni johdantojen pohjalta (Liite 2). Kehyskertomuksessa esitetyn tilanteen perusteella kirjoittajilla on mahdollisuus kertoa, miten tilanne etenee tai mitä on tapahtunut aikaisemmin. Ensimmäinen kehyskertomus ohjasi kirjoittajia kertomaan onnistuneesta perehdyttämisestä ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Toisessa kertomuksessa johdanto ohjasi kertomaan epäonnistuneesta perehdyttämisestä.

Tuomen ja Sarajärven (2002, 103) mielestä sanallisen aineistojen käsittelyssä, olennaiset lauseet pelkistetään ja ilmaisut ryhmitellään yhtäläisten ilmaisujen joukoksi. Samaa tarkoittavat ilmaisut yhdistetään samaan kategoriaan ja annetaan sille sisältöä kuvaava nimi. Tutkija päättää tulkintansa mukaan, millä perusteella ilmaisut kuuluvat samaan tai eri luokkaan. Analyysissa pyritään teemaan liittyen nimeämään eli tematisoimaan esitetyt kertomukset. Litteroin todellisuuskertomuksista nousevat ideat ja ongelmat. Litteroinnin jälkeen luokittelin kirjoituksien sisällön teemoiksi. Etsin ensiksi onnistuneita kokemuksia ja sen jälkeen katsoin epäonnistuneet kokemukset. Niistä muodostin aivoriihi-istuntojen teemat. Ensimmäisessä todellisuuskertomuksessa luki esimerkiksi

*”... oli mukavaa kun kaikki työntekijät tervehtivät minua”.*

Kirjasin ylös, että kaikki tervehtivät. Kirjoitettiin myös, että

*”Sovituista asioista pidetään kiinni”.*

Kirjasin, että maininta liittyy sääntöihin. Yritin aistia kirjoituksista myös heikot signaalit eli piiloviestit. Sain koottua teksteistä useita aiheita ja teemoja.

Todellisuuskertomuksien mukaan työntekijöiden ja sijaisten sopeutumista olivat auttaneet muun muassa seuraavat asiat:

- kaikki tervehtivät ja esittäytyvät
- työhön perehdyttiin ensimmäisenä päivänä
- oma paikka vaatteille ja tavaroille
- perehdytys yhteisiin ”pelisääntöihin”
- vanhat työntekijät kunnioittavat uuden työntekijän näkökulmia ja mielipiteitä
- perustiedot työpaikasta ja -tehtävästä, lapsista ja lapsiryhmästä
- päiväkodin arvot

Todellisuuskertomuksista kävi ilmi, kuinka tärkeää on, että uusi työntekijä otetaan vastaan positiivisella asenteella. Hänet tutustutetaan asiakkaisiin ja henkilöihin, joiden kanssa hän tulee työskentelemään.

Toisen todellisuuskertomuksen kanssa toimin samoin kuin ensimmäisen. Osallistujat vastasivat siihen, mikä voi vaikuttaa, että uusi työntekijä ei sopeudu työyhteisöön. Näissä vastauksissa oli monia erilaisia sopeutumattomuuden syitä. Jouduin lukemaan osan tarinoista muutama kertaan, ennen kuin pystyin tiivistämään ne muutamaksi sanaksi. Osa vastaajista ilmoitti, että heidän kertomansa oli tositarina. He olivat vaihtaneet tai pyytäneet vaihtoa pois noista päiväkodeista negatiivisten perehdyttämisen- ja vastaanottokokemusten johdosta.

Kehyskertomuksen variaatioon pohjautuvat kirjoitukset toivat esiin, että uutta työntekijää ei perehdytetty työhön. Vastaajat kertoivat, että he eivät saaneet ohjeistusta työtehtäviin eivätkä opastusta talon tapoihin. Yksi kirjoittaja kuvasi kokemustaan:

*”...kuvitellaan, että uusi osaa jo kaiken, vaikka on ensimmäistä kertaa talossa”.*

Useasta kertomuksesta ilmeni myös, että työntekijää ei tervehdetty. Kaksi vastaajaa kirjoitti

*”Olen kuin ilmaa”.*

Epämiellyttäväksi oli myös koettu työyhteisön toiminta. Kommunikointi ei ollut toiminut uuden ja vanhojen työntekijöiden kesken, mutta sille ei ollut annettu mahdollisuuttakaan. Työkaverit olivat olleet epäystävällisiä, jopa menneet muualle uuden työntekijän tullessa sisään.

*”Sujahdetaan muualle”*,

totesi kirjoittaja. Tunteita oli koetellut työyhteisön sisäpiiri, johon työntekijää ei otettu mukaan. Sisäpiirijutut olivat estäneet keskusteluun osallistumisen ja keskustelua työhön liittyvistä asioista oli ollut vähän. Jopa tärkeitä asioita jätettiin ke- tomatta uudelle työntekijälle.

Vastaajat kertoivat myös päiväkotiin sopeutumista vaikeuttaneen sen, että työto- verit eivät kertoneet lasten tietoja. Heitä oli estetty tutustumasta vanhempiin.

*”Kaikki mitä tein oli väärin”*

tai

*”voit unohtaa nuo ideasi”*

-tuntemuksia ja kokemuksia pidettiin raskaana. He olivat myös kokeneet, että heitä ei kuunnella ja heidän uudet ajatukset kyseenalaistettiin,

*”näin on meillä aina tehty ja tullaan tekemään”*.

Useassa tarinassa kirjoittajat kertoivat, että tulokkaille laitettiin aina raskaimmat vuorot. Päiväkodin

*”kurjat hommat”*

annettiin automaattisesti uuden työntekijän tehtäviksi. Siitäkin kirjoitettiin, että uusi oli saanut hoitaa työt, kun vakinaiset

*”paransivat kahvihuoneessa maailmaa”*.

Negatiivisista kirjoituksista nousi esiin yhteisenä tekijänä työpaikan ilmapiiri ja arvot. Se, kuinka toisia kohdellaan ja arvostetaan, merkitsee paljon. Jo yksittäisen ihmisen huono käytös voi saada aikaan sopeutumattomuutta työyhteisöön. Mones-

sa kirjoituksessa uusi työntekijä oli jätetty selviämään yksin erilaisista ongelmatilanteista. Vastaajat katsoivat palautteen olevan tärkeää, mutta se toivottiin annettavan uudelle työntekijälle asiallisesti ja rakentavassa hengessä.

Koottuani todellisuuskertomuksien vastaukset yhteen, vertasin niitä toisiinsa. Kehyskertomuksien variaatio toi esiin yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Muun muassa kun sopeutumiseen oli vaikuttanut hyvä vastaanotto ja tervehtiminen, näkyi sama asia sopeutumattomuuskertomuksissa, että työntekijää ei tervehditty ja hän tunsii ilmapiirin negatiiviseksi. Vastauksista kokosin kahdenkolmen teeman aiheita jatkotyöstettäväksi päiväkodin kehittämisilloissa, joista muodostui aivoriihi-istuntoja.

## 7.2 Aivoriihityöskentely

Valitsin luokitellusta todellisuuskertomusaineistosta 2-3 asiaa joko ongelmakohtaa tai hyväksi havaittua ideaa esiteltäväksi kehittämisiltana eli aivoriihi-istunnossa. Esittelin valitsemani aiheet päiväkodin henkilökunnalle eli aivoriiheläisille. Keskustelimme aiheista, ideoimme ja arvioimme, miten ongelmiin voitaisiin löytää ratkaisu perehdyttämisen näkökulmasta. Aivoriihi-istunnoissa syntyneet ideat kirjoitettiin muistiin. Sovitut ja päätetyt asiat kirjattiin perehdytysmalliin ja niitä kokeiltiin käytännössä. Prosessin alussa sovimme, että jos joku asia ei toimi tai siinä ilmenee puutteita, se tuodaan uudelleen käsiteltäväksi.

Aivoriihi-istunnot kestivät kerrallaan puolitoista tuntia. Sovimme osallistujien kanssa, että kaikki keskustelut nauhoitetaan, ettei kenenkään tarvitse keskittyä sihteerin työhön. Pienessä työyhteisössä on tärkeää, että kaikki pääsevät tasapuolisesti osallistumaan ajatusten vaihtoon ja päätöksen tekoon. Korostin, että nauhoitteet ovat apuna perehdytysmalli ja -materiaaliprossissa ja kehittämishankkeessani ei näy kuka mitään on sanonut eli keskustelijat pysyvät anonyymeina. Koko prosessin ajan kannustin osallistujia dialogisuuteen. Olin prosessissa mukana kehittämishankkeen vetäjän roolissa alustajana, havaintojen tekijänä ja päiväkodin johtajana ja tiimin jäsenen roolissa keskustelijana. Lisäksi kirjasin päätökset kaikkien nähtäväksi, osan päätöksistä kirjasin jo illan aikana. Käytössämme oli dokumenttikamera, joka antoi mahdollisuuden seurata työskentelyä reaaliaikaisesti. Prosessin aikana suoritimme jatkuvaa arviointia ja laadun valvontaa.

Aivoriihi-istunnoissa päätetyt asiat sovimme vietäväksi käytäntöön, eli aina kun taloon tulee opiskelija tai sijainen, hänen perehdyttämiseensä käytetään perehdytysmallia. Suullisen perehdyttämisen tueksi laadimme perehdyttämismateriaalia kansioon. Sinne on kerätty muun muassa työnkuvat, päiväsuunnitelma ja turvallisuuteen liittyviä ohjeita. Hankkeen vetäjänä olen tiedottanut osakokonaisuuksien etenemisestä aivoriihi-istuntojen alussa ja prosessia on arvioitu osallistujien kanssa.

### 7.2.1 Ensimmäinen aivoriihi

Ensimmäinen aivoriihi pidettiin Luhtikylän koulun opettajainhuoneessa 28.4.2014 klo 16:30-18:00. Läsnä oli neljä henkilöä, päiväkodin johtaja, kaksi hoitajaa ja ryhmäavustaja. Henkilökunnalla on työkokemusta Luhtikylän päivähoidosta yhdestä viiteen vuoteen. Päiväkodin työntekijöistä käytän aivoriihin kuvauksen aikana työntekijä -sanon sijaan riiheläinen.

Ensimmäisen aivoriihin teemana oli miten uusi työntekijä otetaan vastaan ja mistä hänelle kerrotaan ensimmäiseksi. Alateemana näissä aiheissa oli tervehtiminen, henkilökunnan ja tilojen esittely sekä työpäivään kuuluvien asioiden kertominen, päiväkodin pelisäännöt ja työvastuun jakaminen.

Työyhteisö oli hyvin yksimielinen siitä, että olisi hyvä sopia, kuka ottaa vastaan uuden työntekijän. Ennakkoon sovitussa sijaisuuksissa tämä on mahdollista, mutta keskusteluissa nousi esiin päiväkodin nopeasti muuttuvat tilanteet ja se, että aina vastaanottajaa ei voi sopia etukäteen. Näissä tapauksissa uuden ihmisen ottaa vastaan se henkilö, joka ehtii hoitamaan työn opastuksen. Todettiin olevan tärkeää, että perehdyttäjä tekisi työtä samassa ryhmässä kuin perehdytettävä. Tässä keskustelussa nousi esiin sekä päiväkotimme hajasijoitettujen tilojen tuoma haaste että ryhmien erilaiset aamupäiväohjelmat. Nämä asiat on hyvä opettaa heti alussa uudelle tulokkaalle. Aamupäivän rutiinien hallinta luo turvaa myös lapsille uudessa tilanteessa.

Syvällinen keskustelu syntyi tervehtimisestä ja kättelemisestä. Eräs riiheläinen oli sitä mieltä kättelemisestä, että

*”... se ei ole nykypäivää, kun on näitä bakteerikammoisia, jotka ei*

*kättele... sitä paitsi kaikki ei pidä siitä."*

Toinen riiheläinen puhui kättelemisen puolesta. Hän kommentoi edellistä puheenvuoroa

*"Minusta on hyvä jos vastaanottaja kättelee, tuntuu siltä kuin olisi oikeasti tervetullut. Kättelee ja esittelee itsensä".*

Hän oli kokenut itse, että se tuntuu hyvältä ja luo hyvää oloa. Kolmas riiheläinen tuki edellisen mielipidettä

*"...kättelisin uuden tulokkaan ja toivottaisin tervetulleeksi".*

Keskustelussa pohdittiin nykyajan tervehtimistapoja ja tartuntatautivaaraa. Kerrottiin myös kokemuksia eri uskontokuntien käytännöistä ja koomisista kohtaamista erilaisista kulttuureista tulleiden kanssa. Kolme riiheläistä oli kättelemisen kannalla ja päätimme, että uusi työntekijä otetaan vastaan kätellen, jos siihen ei ole esitettyä. Kätteleminen luo ensivaikutelman ihmisestä ja kätellessä saa ensikontaktin tulevaan työtoveriin tai työyhteisön jäseneneen.

Aivoriihessä pohdimme, mikä olisi järkevin tapa esitellä uudelle ihmiselle talossa työskentelevät ihmiset. Koimme, että on tärkeää esittäytyä ja tutustuttaa työntekijä toimitiloihin mahdollisimman pian. Eräs riiheläinen oli sitä mieltä, että

*"...on parempi kun kaikki esittelevät itsensä, eikä niin, että esimerkiksi kesken toimintatuokiota ryntään esittelemään muita uudelle ihmiselle".*

Kaikki olivat samaa mieltä. Tulimme myös siihen tulokseen, että pitää muistaa kertoa uudesta työntekijästä myös toisille työyhteisön jäsenille ja kehottaa heitä kertomaan meille omista sijaisistaan ja talossa vierailevista henkilöistä.

Eräs riiheläinen sanoi, että kun

*"...uutena työntekijänä kaikki asiat tulevat tipoitain, kaikkea ei voi ottaa vastaan".*

Hän halusi tuoda esiin sen, että on mietittävä, mikä on kaikkein tärkeintä tulokkaan tietää heti. Koulurakennus on vanha ja epäkäytännöllinen päiväkodin tarpeisiin. Henkilökunnalla ei ole omaa sosiaalitilaa, joten aikuiset käyttävät ryhmiensä wc-tiloja. Mitä voi sanoa sijaiselle, joka kysyy, mihin voi laittaa kenkensä, laukunsa ja takkinsa. Päädyimme osoittamaan paikan sen mukaan miten hänen työkaaverinsakin toimii. Totesimme, että harvoin on tarpeellista tai mahdollista järjestää systemaattista tilojen esittelyä, koska lapsiryhmästä ei voi irtautua.

Uudelle työntekijälle on tärkeää kertoa päivän kulku pääpiirteissään. Vetäjän piti teemasta poikkeamisen jälkeen palauttaa riiheläiset miettimään, mitä päivästä pitää kertoa ja miten. Vuosien mittaan joistakin asioista on tullut työntekijöille omia vastuualueita, esimerkiksi pyykinhuollosta ja välipaloista huolehtiminen. Itsestään selvyutenä pidettiin, että päivän kuluessa vakiohenkilökunta voi täsmentää toimintatapoja. Riiheläinen pohti, että

*”...sitten kun meillä on se perehdytyskansio, niin voi vielä lukea sieltä”.*

Keskustelussa mielipiteitä jakoi se, pitäisikö sijaiselle olla valmis muistilappu tärkeistä kellonajoista esimerkiksi ruokailut ja hiljainen hetki. Tämä asia jäi hieman avoimeksi,

*”Nopeastihan sen kirjaa sieltä kansioista”,*

totesi yksi riiheläisistä. Lisäksi esiopetusluokan ilmoitustaululta voi jokainen tarkistaa ruokailuajat ja opetustuokiot sekä koulukyydin aikataulut.

Tämän aivoriihen aikana pääsimme sivuamaan uudelle työntekijälle annettavaa vastuualuetta ja käsittelemään päiväkotimme pelisääntöjä. Keskustelussa korostui näkemys, että kaikkein parhaiten uusi työntekijä pääsee työyhteisöön, kun hän tekee työtä vakinaisen työntekijän rinnalla. Nostin aivoriihen mietittäväksi todellisuuskertomuksista nousseet negatiiviset kokemukset siitä, että työntekijät ovat kumonneet uuden työntekijän ohjeet ja kiellot. Kävimme asiasta vilkkaan keskustelun. Suurin osa oli sitä mieltä, että joskus tulee kumottua toisen antamat ohjeet vahingossa. Päiväkodin lapsetkin osaavat käyttää tilanteita hyväksi ja kertoa asioita

omaa etuaan tavoitellen ja saada aikuiset lupaamaan tai kieltämään asioita. Riiheläiset olivat sitä mieltä, että ristiriitatilanteessa olisi hyvä viedä tulokas vähän syrjemmälle ja kertoa, miten olemme yleensä toimineet ja millaisia sopimuksia olemme tehneet samankaltaisista tapauksista ja asioista.

*”Se lapsikin voi mennä sekaisin kun on saanut ennen tehdä ja nyt uusi kieltää”*,

kommentoi eräs riiheläinen. Aivoriiheläiset ymmärsivät kommentin, mutta katsoivat kuitenkin, että sijaisella voi olla syy, miksi hän toimii tietyllä tavalla ja meidän on syytä kunnioittaa ja kuunnella.

### 7.2.2 Toukokuun aivoriihi

Toukokuun aivoriihi pidettiin 13.5.2014 klo 17:00-18:30. Aivoriihen alussa muistutin riiheläisiä, että vaikka asiat nauhoitetaan, niin nauhoite on vain sitä varten, että asiat pystytään kirjaamaan eikä kehittämishankkeessani näy, kuka on mitään sanonut. Nauhoittaminen auttaa meitä kaikkia keskittymään keskusteluun. Kertasin edellisessä aivoriihessä sovitut asiat. Osallistujat olivat sitä mieltä, että sovitut asiat kelpaavat malliimme, eikä niihin tullut lisättävää.

Koulussa ja päiväkodissa on ollut koulun entisiä oppilaita työelämään tutustumisjaksolla ja opintoihinsa liittyvissä harjoitteluissa. Luhtikylän asukkaita on ollut työkokeilussa ja heitä on myös tukityöllistetty eripituisin työjaksoin. Lisäksi koulun ja päiväkodin sijaisina on ollut kyläläisiä. Vaitiolovelvollisuus ja asioiden leviämisen estäminen on haasteellista pienessä kylässä, varsinkin nykyteknologian tuomien mahdollisuuksien vuoksi. Aika ajoin olemme joutuneet käymään keskusteluja siitä, mitä on tarpeellista kertoa uusille ihmisille lapsista ja vanhemmista. Tämä aihe muodosti riihen teeman.

Mietimme ensin mitä tietoja kerrotaan sijaiselle, joka on talossa yhdestä päivästä korkeintaan kahteen viikkoon. Keskustelimme siitä, mitä lapsesta olisi tärkeää kertoa.

*”No allergiat”*



oli riiheläisellä ensimmäisenä mielessä.

*”Ja muuten lapsen tavat ja tottumukset”*

totesi perään toinen. Halusin täsmennyksen ja sainkin perusteellisen selityksen

*”...ihan vaikka päivänkulku, miten sujuu ruokailut, nukkumiset, kuinka leikkii toisten kanssa, sosiaaliset taidot, tällöiset normaaliin päivän kulkuun liittyvät jutut”.*

Toinen riiheläinen oli sitä mieltä, että ei niitä ole tärkeä kertoa, koska asiat eivät välttämättä näy niinä päivinä kun sijainen on. Hän painotti puheenvuorossaan, että jos sijainen alkaa ihmettelemään jonkun lapsen toimia, niin siinä vaiheessa voi kertoa, onko toiminta lapselle tavanomaista.

Edellisen keskustelun jatkeeksi mietimme, mitä kerrotaan lapsesta, jos kyseessä onkin pidempiaikainen sijainen tai uusi työntekijä. Tärkeänä pidettiin kertoa tiedot lapsen allergioista ja lääkityksestä. Lisäksi keskustelua herätti lasten nukkumiseen liittyvät käytännöt hoitopäivän aikana. Nähtiin tärkeäksi kertoa kuka lapsi saa nukkua ja onko nukkuma-ajoissa rajoitteita. Herätettävät lapsetkin nousivat riiheläisten keskustelussa esiin. Hyvänä ideana pidettiin kokemusta, että

*”...joissakin (päiväkodeissa) on ollut sitä varten lappu nukkarin ovenpielessä kuka saa herätä mihinkin aikaan”.*

Käytäntöä pidettiin hyvänä tiedotuskeinona sekä sijaisille että tuuraamaan tulevalle vakiohenkilökunnalle.

Keskustelua seurattessani ja siihen osallistuen huomasin, että tiettyjä asioita pidetään itsestään selvinä, jonka vuoksi oli kysyttävä

*”...eikö sijaiselle olisi tärkeää ensin kertoa lasten nimet?”*

Nimiasiasta syntyi keskustelu. Eräs riiheläinen oli sitä mieltä, että

*”...yhden päivän sijaiselle on aivan sama sanotaanko vai ei”.*

Muut riiheläiset olivat eri mieltä. On mukavaa, jos sijainen tietää lasten nimet,

vaikka ei niitä kaikkia heti oppisikaan. Pohdittiin myös sitä, onko parempi, että aikuinen kertoo lasten nimet vai lapset itse. Muisteltiin tapausta, jossa tomera esi-koululainen halusi esitellä sijaiselle koko päiväkodin lapset. Lapset saivat uusia nimiä ja sijainen sekä lapset olivat pyörällä päästään. Päädyimme keskustelussa siihen, että lapset esittelevät itsensä tai tarvittaessa aikuinen kertoo lapsen nimen. Riiheläisten mielestä lyhytaikaisen sijaisen ei tarvitse tietää muuta kuin lapsen etunimi, koska hän ei täytä päiväkirjoja eikä ole lasten kanssa yksin. Lyhytaikainen sijainen ei myöskään hoida yhteyksiä vanhempien kanssa.

Istunnon aikana käytiin keskustelua asiakasperheistä, lasten vanhemmista ja siitä, mitä heistä pitää kertoa ja mitä jättää kertomatta uudelle työntekijälle. Eräs riiheläinen huomautti, että sijaiselle ei tarvitse kertoa ”perhetaustoja”.

*”Periaatteessa kaikki se sama mitä mekin tiedetään”*

-riiheläisen kommentti herätti vilkkaan mielipiteiden vaihdon. Toinen riiheläinen epäili, tarvitseeko kaikkea kertoa ja hän oli sitä mieltä, että

*”...kyllä asiat ovat vähitellen tulleet ilmi”.*

Tässä vaiheessa otin vetäjän roolin, tarkensin kysymystä ja haastoin riiheläiset miettimään, mitkä asiat ovat todella tärkeitä ja mitkä asiat voivat odottaa perheeseen tutustumista. Riiheläiset nostivat tiedotettavien asioiden listalle perhemuodot. Ehdotettiin myös, että uudelle henkilölle kerrottaisiin, jos perheellä on joitakin ongelmia. Eräs riiheläisistä kiteytti asian, että on tärkeä tietää

*”...voiko jommallekummalle vanhemmalle antaa lapsen”,*

johon toinen riiheläinen lisäsi, että

*”...tarvii varoitella, jos holhooja yrittää tulla hakemaan esimerkiksi alkoholin tai huumeiden alaisena lastaan päiväkodista”.*

Meillä on sovittu, että sijaista ei laiteta äärivuoroihin. Käytännössä se tarkoittaa, että sijainen ei luovuta lapsia kotiin ulkoilusta.

Riihessä nostettiin esiin, että sijaisilla ja uusillakin työntekijöillä voi olla erilaisia haluja ja tapoja toimia. Kaikki eivät halua etukäteistietoa lapsista, vanhemmista

tai työtovereista, koska se muokkaa omaa ajattelua ja toimintaa. Osa riiheläisistäkin toi esiin haluavansa ensin tutustua uusiin ihmisiin ja keskustella heistä vasta sitten muiden kanssa, jos jokin asia tai tapa alkaa ihmetyttämään lapsessa tai perheessä.

Myös monikulttuurisuus nousi istunnon aikana keskustelun aiheeksi. Usein sijaiselle kerrotaan, että lapsi ei syö jotain, vähän samaan tapaan kuin lapsi olisi allerginen, vaikka ruokarajoitus on uskontoon tai kulttuuriin liittyvä. Eräs riiheläinen kiteytti asian kokemukseensa nojaten

*”...välttämättä ei käytännön työssä olla siihen uskontoon puututtu vaan on todettu, että ei voi syödä...”*

Riiheläiset pitivät tärkeänä monikulttuuristen perheiden kohdalla sitä, että uusille henkilöille kerrotaan esimerkiksi jos vanhemmilla on hankaluuksia suomenkielen ymmärtämisessä tai puhumisessa. Mietimme myös sitä, kuinka tärkeää on jakaa positiivisia kokemuksia ja kertoa keinoista, joilla onnistuu kommunikoidaan lasten vanhempien kanssa.

Tämän aivoriihen aikana puhuimme myös siitä, mitä sijaiselle tai uudelle työntekijälle kerrotaan työtovereista. Eräs osallistuja aloitti keskustelun,

*”...että ei sijaisen ainakaan tarvi tietää mitään siitä ihmisestä, kenen sijainen hän on...että jokainen kertoo itse niin paljon kuin haluaa kertoa itsestään”.*

Aihe herätti keskustelua, koska lapsetkin kertovat läsnä- ja poissaolevista aikuisista uudelle aikuiselle. Keskustelussa tuli esiin eriäviä ja erilaisia mielipiteitä siitä, missä menee yksityisyyden raja. Osa henkilökunnasta haluaa säilyttää yksityisyyden ja osa taas kertoo vuolaammin asioistaan. Kaikki olivat kuitenkin loppujen lopuksi yhtä mieltä siitä, että pääasia on kertoa työtehtäviin kuuluvat asiat.

Päiväkodin tehtävät ja niiden hoitamistapa ei aina avaudu sijaiselle helposti, koska työnkuvat ovat sirpaleiset. Usein jokainen yrittää hoitaa poissaolevankin työt, vaikka talossa olisi sijainen. Pohdimme, miten saadaan uusi ihminen mukautumaan työpäivän tehtäviin mahdollisimman sujuvasti. Pelkkä työtehtävistä kertominen ei niitä välttämättä avaa vaan tehokkaampaa on yhdessä toimiminen ja mal-

lin antaminen. Kun itse tulin Luhtikylään töihin, rehtori kertoi minulle muiden opettajien vahvuusalueet ja mielenkiinnon kohteet. Lopuksi hän totesi

*”...tiedät nyt kenen puoleen voit kääntyä”.*

Tämä tieto auttoi minua löytämään apua ja ratkaisemaan monia asioita.

*”Ihan hyvä idea”,*

kommentoi eräs osallistuja. Asia jätettiin hautumaan työstettäväksi myöhemmissä riihissä, koska yksi riiheläinen oli sitä mieltä, että

*”Kyllä uuden työntekijän pitää itse avata suunsa ja kysyä”.*

### 7.2.3 Kesäkuun aivoriihi

Kesäkuun aivoriihi oli 2.6.2014 klo 16:30-18:00. Aivoriihessä pohdimme päiväkodin sisä- ja ulkoleikkien sääntöjä. Kiinnitimme keskustelussa huomiota turvalliseen oleskeluun, kulkemiseen, leikkimiseen ja liikkumiseen piha-alueella ja päiväkodin tiloissa. Aikuisten tehtävä on huolehtia lasten turvallisesta päivästä päivähoitossa. Pidimme tärkeänä, että sääntöjä päivitetään heti kun asioihin tulee muutoksia tai jokin toimintatapa havaitaan vaaralliseksi. Sovimme ja päätimme säännöistä ja ne kirjattiin laitettavaksi kansioon. Säännöissä huomioitiin kesä- ja talvi-aika erikseen. Kaikki pitivät tärkeänä, että perehdyttävälle kerrotaan päiväkodin säännöt. Sääntöihin tuli muun muassa maininta lasten pukeutumisesta

*”piha-alueella lapsilla on aina säähän sopiva päähine”*

Keskustelu keinujen turvallisesta käytöstä johti kirjaamiseen

*”lasta opastetaan turvalliseen keinumiseen. Keinuminen tapahtuu istualtaan. Lapsia neuvotaan odottamaan keinuvuoroa turvallisessa paikassa...”*

Kesäkuussa päiväkodin asiakkuuksiin oli tulossa muutoksia. Osa hoitolapsista oli jäämässä pois hoidosta heidän siirtyessään koululaiseksi. Heidän tilalleen oli tulossa uusia asiakkaita, joiden hoitosuhde alkaisi jo kesäkuussa. Esimiehenä muistutin uusien asiakkaiden ohjeistamisen tärkeydestä. Kertasimme kaikki asiakirjat

ja esitteet, jotka pitää antaa uusille asiakkaille. Painotin salassapitovelvollisuutta asiakkaiden lomakkeiden ja tietojen vastaanottamisessa. Asiakassuhteen päättyessä on myös tärkeää opastaa asiakkaita täyttämään oikeat lomakkeet hoitosuhteen päättämiseksi ja päivähoidon maksujen lopettamiseksi. Uudet ja vanhat asiakkaat saattavat kysellä hoitosuhteeseen liittyviä asioita työntekijöiltä, jolloin heidän on tiedettävä sopimuksista ja toimintatavoista ja osattava ohjata asiakkaat tarvittaessa esimiehen tai päivähoitotoimiston puheille.

Osa asiakkaista siirtyi muista päiväkodeista ja olin käynyt siirtokeskustelun lasten vanhempien ja entisten hoitajien kanssa. Riihessä kerroin tulevista asiakkaista työntekijöille ja sovimme omahoitajajärjestelyistä. Hippiäisten ryhmään oli tulossa pieniä lapsia, nuorimmainen tulisi olemaan vasta vuoden vanha. Tämän vuoksi suunnittelimme erilaisten sisäleikkipaikkojen sijoittelua isoille ja pienemmille lapsille. Lisäksi päätimme uusien leikkitarvikkeiden ja askartelutarvikkeiden hankinnasta tukemaan lapsiryhmien päivittäistä toimintaa. Pienempien lapsien kohdalla piti myös miettiä ruokailun sujuvuutta ruokalassa ja hankkia lapsille sopivat istuimet.

#### 7.2.4 Suunnittelupäivien aivoriiehiä

Päiväkotimme suunnittelupäivät olivat 31.7.-1.8.2014. Olimme sopineet keväällä, että jatkamme suunnittelupäivien yhteydessä myös perehdytysmallin ja materiaalin tekemistä. Päiväkodin ollessa kiinni toimistossamme oli pieni tulipalo. Aloitimme toimintakauden suunnittelun sanan täydessä merkityksessä puhtaalta pöydältä. Mitään kirjallista materiaalia ei ollut jäljellä ja toimistotila oli käyttökiellessä. Tilanne oli kaaosmainen. Varoituksena voi sanoa, että muistitikkua ja valmiita materiaaleja ei pidä koskaan säilyttää samassa huoneessa.

Aivoriiehiä keskittyi arjen uudelleen järjestämiseen. Jouduimme konkreettisesti miettimään, miten saamme toiminnan pyörimään yhdellä osastolla niin kauan kuin toinen osasto on käyttökiellessä. Pohdimme uusia toimintatapoja ja vaihdoimme ryhmien ja niistä vastaavien aikuisten työtehtäviä. Näin toimien pyrimme turvaamaan jokaisen lapsen arkipäivän sujuvuuden.

Loman jälkeen oli hyvä pohtia arvoja, jotka ohjaavat työtämme. Pohdimme toteu-

tuvatko ne arvot, jotka olimme kirjanneet edelliseen toimintasuunnitelmaan ja näkyvätkö ne työssämme. Riiheläiset keskustelivat, kuinka saada kodinomaisuus näkyväksi koulumaisissa tiloissa. Leikki- ja toimitilojen sisustuksella ja materiaaleilla pyritään luomaan kodinomaisuutta. Pienryhmissä toimiminen antaa mahdollisuuden turvalliseen ja lämpimään vuorovaikutussuhteeseen. Riiheläisiä harmitti, että palossa tuhoutui hella, eikä uutta luvattu tilalle. Enää siis emme voineet suunnitella pullantuoksuisia päiväkotipäiviä, mikä mielestämme on yksi kodinomaisuuden piirre. Yksilön ja ympäristön kunnioitus päätettiin säilyttää arvona seuraavassakin toimintasuunnitelmassa. Opetamme lapsia vastuulliseen kuluttamiseen ja kierrättämiseen esimerkin avulla. Aikuiset luovat oppimisen mahdollisuuksia ja tarjoavat virikkeitä. Kasvatuskumppanuus huomioidaan päivittäin kiinteänä yhteistyönä kodin ja päiväkodin välillä. (Toimintasuunnitelma 2014-2015)

Ryhmäjakojen muuttumisen vuoksi pohdimme sitä, pystytäänkö jotkut asiat hoitamaan entiseen tapaan vai olisiko niitä aika päivittää. Keskustelua herätti myös uuden rehtorin ja luokanopettajan sijaisen tuleminen taloon. Riiheläisiä mietitytti, jatkuuko yhteistyö uusien ihmisten kanssa samanlaisena kuin heidän edeltäjiensä kanssa. Edellisten rehtoreiden ja opettajien kanssa yhteistyö pohjautui henkilöstön yhteisiin kiinnostuksen kohteisiin ja henkilökemioihin. Riiheläiset pohtivat tulevia rooleja, sillä uusi opettajan sijainen on myös päiväkodin asiakas. Aikaisemmista kokemuksista tiedetään, että useat samanaikaiset roolit monimutkaistavat asioita, jos niihin ei tietoisesti kiinnitetä huomiota.

Keskusteltaessa perehdyttämisestä sovimme, että kaikki auttavat uusia työntekijöitä ja opastavat, keneltä voi kysyä, ellei itse pysty tai osaa neuvoa. Työntekijöillä on vahvuusalueita kuten liikunta, musiikki ja satuhieronta. Olimme aiemmin keskustelleet, voiko uusille ihmisille kertoa työtovereiden erityisosaamisista. Jokainen riiheläinen oli tässä vaiheessa sitä mieltä, että on hyvä kertoa henkilökunnan vahvuudet ja huomioida uuden henkilön osaamisalueet.

Suunnittelupäivien aikana riiheläiset perehtyivät uuteen sähköiseen päiväkirjaan, joka toimii älypuhelimella sekä loimme sen käyttämisen pelisäännöt. Säännöissä korostuu, että jokainen työntekijä huolehtii päiväkirjaan kirjautumisesta. Aamu- vuorolainen huolehtii aamulasten kirjaamisesta ja iltavuorolaisen vastuulla on las-

ten lähtöaikojen kirjaaminen. Laitteeseen tallennetaan lasten ja henkilökunnan valokuvat ja nimet. Päätelimmekin, että päiväkirja hyödyttää kaikkia, koska se toimii muistin apuna ja auttaa myös perehdyttämisessä.

Olen esimiehenä monesti törmännyt ongelmaan, kun asiakas kertoo, että

*”...se silmälasipäinen hoitaja sanoi”.*

Meillä kaikilla on silmälasit, joten en voi tietää kenen kanssa vanhempi on puhunut. Päätimme toimintakauden alussa tehdä nimikyltit kaikille aikuisille ja sovimme, että niitä käytetään päivittäin. Ajattelimme, että kylttien käyttäminen olisi myös apuna perehdyttämisessä sekä parantaisi asiakaspalvelua ja me-henkeä.

#### 7.2.5 Viimeinen aivoriihi

Elokuun alussa 2014 voimaan tullut oppilashuoltolaki toi päiväkotiin uusia velvoitteita, muun muassa pedagogiset tiimit. Koulutukset, kokoontumiset ja työhön liittyvät raportoinnit veivät aikaa hankkeen vetäjältä. Katsoimme tärkeämmäksi hoitaa arkisen työn sen sijaan, että olisimme keskittyneet perehdytysmallin laatimiseen, joten aivoriihi-istuntoja siirrettiin syksyllä muutaman kerran myöhemmäksi ajan kohdaksi.

Viimeinen aivoriihi-istunto pidettiin esiopetusluokassa 25.9.2014 klo 16:30-18:00. Jokainen pystyi seuraamaan käsiteltäviä asioita valkokankaalta samalla kun kerroin työn edistymisestä mallivaiheeseen. Lyhyen keskustelun jälkeen perehdytysmalli (Liite 4) päätettiin viedä kokeiluun. Seuraavalla viikolla tuleva opiskelija sai toimia ”koekaniinina”. Sovimme myös opiskelijan perehdyttäjistä ja, että perehdytys tehdään mallin mukaisesti.

Seuraavaksi keskustelimme perehdytysmateriaalista, jonka olin kerännyt perehdytysmalliprosessin kuluessa. Osallistujat kertoivat kokemuksista, joita oli kertynyt varahoitopaikkojen perehdytyksestä ja materiaalista. Kritiikkiä sai perehdytykseen käytettävien materiaalien vanhentuneisuus ja niiden pituus. Erään riiheläisen kommentti kertoo seuraavaa:

*”Ollessani x-päiväkodissa perehdytyskansio oli pöydällä, mutta kertaakaan en kerennyt sitä lukea. Aukaisin kyllä sen ja näin, että tekstiä oli jumalaton määrä”.*

Syntyi keskustelua siitä, että tietyt asiat kuten päivän ohjelma kellonaikoinen, säännöt ja turvallisuusasiat pitää olla luettavissa kansioista. Kaikkea ei muista kertoa uudelle ihmiselle ja on huomioitava, että tulokas voi ottaa vastaan kerralla vain tietyn osan uudesta tiedosta sekä muistaa osan siitä. Toinen riiteläinen kertoi toisen yksikön perehdytysmateriaalista, että

*”...oli hirmu hyvä, että kansion ensimmäisellä sivulla oli punaisella ’pikanäpit’. Kun olet sijaisena katsot vain tähdellä merkityt, ettei koko kansiota tarvitse katsoa. Mä pidin sitä hyvin toimivana. Riskijutut, säännöistä ym.”.*

Hankkeen tekijänä olin tutustunut kyseisen päiväkodin perehdytysmateriaaliin ja keskustellut siitä henkilökunnan kanssa. Henkilökunnan mielestä materiaali toimi hyvin. Näkemäni ja kokemani perusteella tulin sellaiseen johtopäätökseen, että kirjaan yhden asiakokonaisuuden yhdelle sivulle. Omille sivuilleen tulevat muun muassa yhteystiedot, säännöt, työvuoroihin kuuluvat tehtävät, turvallisuusasiat jne. Kun asiat on ryhmitelty eri sivuille, niiden päivittäminen on helpompaa. Lyhytaikaiselle sijaiselle suunnattu informaatio on kirjattu kansilehdelle punaisella.

Osassa päiväkodin tiloja on tulipalon jälkeen vielä käyttörajoituksia. Tavaroiden ja kansioiden sijainnista ja säilyttämisestä syntyi keskustelua. Sovimme, missä säilytämme päivittäin tarvittavaa materiaalia ja mihin sijoitetaan salassa pidettävät asiakirjat, kunnes toimistotila on taas käytössä.

Syksyn aikana työntekijöille tuli uusia ohjeita, joilla on tarkoitus yhtenäistää kaupungin työyhteisöjen toimintaa. Tarkistimme, että kaupungin säännöt ja ohjeet eivät ole ristiriidassa omien sääntöjemme ja ohjeidemme kanssa. Velvoitin jokaisen työntekijän lukemaan uudet ohjeet ja säännöt.

Asiakailta oli tullut palautetta työntekijöiden erilaisista toimintatavoista. Keskustelimme siitä, että on tärkeää toimia sovittujen sääntöjen mukaisesti. On ikävää saada palautetta siitä, että toiset työyhteisön jäsenet noudattavat sääntöjä ja toiset



eivät. Ongelmana tässä on ”hyvä ja huono hoitaja”-asetelma, mitä asiakkaat pitävät yllä. Esimiehenä korostin, että yhdessä sovituista säännöistä pidetään kiinni, vaikka jossain tilanteessa tuntuisikin helpolta toimia sääntöjen ja ohjeiden vastaisesti. Sääntöjen noudattaminen luo turvallisuutta, varmuutta ja uskottavuutta. Painotin, että jokaisen on kerrattava säännöt ja toimintaohjeet pysyäkseen ajan tasalla.

Aivoriihen päätteeksi muistutin, että jokaisella työntekijällä on velvollisuus ohjata uusia työntekijöitä, sijaisia ja opiskelijoita. Sovimme, että seuraavassa kehittämissillassa työntekijät arvioisivat, mitä he ovat oppineet perehdytysprosessin aikana. Perehdytysmateriaalin tekemistä jatketaan ja vetäjä toivoo työntekijöiltä aktiivisempaa roolia tässä.

Lisäksi pyrimme kuuntelemaan ”herkemmällä korvalla” sijaisten ja opiskelijan ajatuksia siitä, mitä perehdyttämiseen ja perehdytysmateriaaliin pitäisi sisällyttää. Päätimme toimittaa perehdytysmallin muihin päiväkoteihin ja pyytää heitä kommentoimaan sitä. Pidämme palautetta tärkeänä, sillä välttämättä emme ole osanneet ottaa kaikkia niitä asioita huomioon, mitä toimivan käytännön työn perehdytysmallin pitäisi sisältää.

## 8 PALAUTETTA PROSESSISTA JA PEREHDYTYKSESTÄ

### 8.1 Työntekijöiden oppimiskokemuksia prosessista

Työntekijät kirjoittivat palautteen perehdyttämismalliprosessin tuomista kokemuksista laatimani kyselyn pohjalta (Liite 3). Tarkoituksena oli nähdä olivatko he saaneet oppimisen kokemuksia ja oliko heidän tietoisuutensa perehdyttämisestä lisääntynyt prosessin aikana. Alkuaan oli tarkoitus keskustella jokaisen työntekijän kanssa heidän kokemuksistaan kehittämiskeskustelujen yhteydessä. Arjen kiireet ja talossa tapahtuneet muutokset saivat minut luopumaan ajatuksessa ja hakemaan prosessin palautetta kirjallisena. Tuomen (2007, 139) mukaan haastattelun edut ovat muun muassa seuraavat: haastateltava saa kysymykset siinä järjestyksessä kuin haastattelija ne esittää ja haastateltava voi kysyä, jos ei ymmärrä kysymystä. Näitä etuja ei ole kyselylomakkeessa. Toisaalta vastaaja voi vastata kyselylomakkeen kysymyksiin siinä järjestyksessä kuin haluaa.

Saamani palaute oli niukka, mutta kaikki kolme vastaajaa olivat sitä mieltä, että perehdyttämismallin ja -materiaalin laatiminen oli tarpeellista. Palautteissa ilmeni, että monia työtehtäviin liittyviä asioita pidetään itsestänselvyyksinä ja oletetaan, että ne osataan hoitaa ohjeistamatta. On ollut tärkeää ammatillisesti miettiä, mitkä asiat ja työt ovat olennaisia juuri Luhtikylän päiväkodissa.

Osallistujien sitoutuminen vaihteli prosessin aikana. Palautteen antaminen kirjallisessa muodossa osoittautui hankalaksi. Jokainen oli sitä mieltä, että prosessi on ollut hyödyllinen, ja oli tärkeää pohtia asioita yhdessä. Työntekijät kokivat, että prosessin jälkeen on helpompi ottaa vastaan perehdyttäjän tehtävät.

*”Olen kiinnostunut yleensäkin työn kehittämisestä. Keskustelin ja pohdin, mutta olisin toivonut työtovereilta enemmän osallistumista prosessiin. Se olisi innostanut minua enemmän mukaan”.*

Osallistujat ilmaisivat olevansa valmiita päivittämään ja kehittämään perehdytysmallia ja perehdytysmateriaalia.

*”Kerran on tehty malli ja materiaali täytyy mielestäni päivittää, koska työpaikalla voi tapahtua muutoksia ja me työntekijänä kehittyä ja nähdä asioita uudesta vinkkelistä”.*

*”Kun huomaa uusia asioita ja tehtäviä, pitää laittaa ylös. Käytännössä huomaa mitä puutteita on”.*

Luhtikylän päiväkodin työntekijät olivat muutamia viikkoja toisissa päiväkodeissa työssä, kun oma yksikkö oli kehittämishankkeen aikana kiinni lomien vuoksi. Varahoitoyksiköissä työskennelleille hoitajille oli annettu tehtäväksi havainnoida omaa perehdytystään siitä näkökulmasta, että osaisimme kiinnittää huomiota mahdollisiin hyviin ja huonoihin käytäntöihin. Heidän tehtävänä oli myös tutustua päiväkotien perehdyttämismateriaaleihin, jotta saisimme niistä vinkkejä oman materiaalimme tuottamiseen. Havainnot jäivät vähäisiksi. Erään hoitoyksikön perehdyttämismateriaalista nousi esiin ajatus, että materiaali voidaan suunnata perehtyjäkohtaisesti joko sijaisille tai vakinaiselle henkilökunnalle.

## 8.2 Yhteistyötahojen kommentteja

Suunnitelman mukaan lähetimme sähköpostitse perehdytysmallin saatekirjeineen (Liite 5) Orimattilan päiväkoteihin, kahteen ostopalveluyksikköön sekä varhaiskasvatuksen ohjaajille. Määräaikaan mennessä vastauksen palautti kaksi yksikköä, siitä huolimatta, että varhaiskasvatuksen johtaja muistutti vastaamisesta.

*”Malli on yksityiskohtainen ja juuri teidän talon ominaispiirteistä lähtevä”.*

Päiväkodissa oli kiinnitetty huomiota, että mallissamme oli useaan eri otteeseen mainittu työntekijän asema. Kävin vastaajayhteisön kanssa asiasta keskustelua ja kerroin heille, että meillä on ollut vaikeuksia löytää oikea sana kuvaamaan asiaa. Tarkoituksemme ei ole korostaa päiväkodin työntekijöiden erilaista asemaa vaan sitä, että uudelle työntekijälle kerrottaisiin kuka on opettaja, kuka kuuluu ruoka-huollon työntekijöihin, kuka on kiertävä työntekijä terveyspuolelta ym. Emme saaneet ehdotusta siihen, mikä korvaisi asema -sanana. Tulimme siihen johtopäätökseen, että pääasia on että henkilökunta tietää mitä asialla tarkoitetaan ja toimii sen pohjalta.

Heidän palautteessa kävi ilmi, että on tärkeää kertoa uudelle työntekijälle

*”...mitä häneltä odotetaan”.*

Vastaajat olivat myös sitä mieltä, että on tärkeää kertoa arjen rutiinit, työvuorot, -listat ja mistä löytyy lasten ja henkilökunnan yhteystiedot tarvittaessa.

He kirjoittivat myös, että

*”Työkavereista puhuminen pitäisi olla selkäytimessä, eli ei juuruta...”*

Valitettavasti vaitiolosopimus ei kuitenkaan ole kaikille työntekijöille selvä asia, vaikka siitä olemme yleisesti sopineet. Positiivista palautetta saimme siitä, että olemme huomioineet hätäpoistumistiet ja kokoontumispaikan. Saimme kiitosta siitä, että mallimme muistutti niiden lisäämisestä vastaajayksikön kansioon.

Toisessa palautetta antaneessa päiväkodissa oli jo kauan tehty työtä perehdyttämisen parissa ja mietitty hyviä käytäntöjä. Siellä nähtiin tärkeäksi, että

*”...perehdytys toimii, jos uusi työntekijä/ sijainen kulkee vakinaisen ’rinnalla’ vuoroissa, jolloin käytännöt tulevat tutuiksi”.*

Juuti ja Salmi (2014, 84) kiteyttää, että työntekijä käyttää kokemuksistaan karttuneita tietoja ja taitoja hyväkseen tavalla, jota hänen on usein vaikea tai mahdotonta kuvata sanallisesti. Hän kykenee kuvaamaan vain osan osaamisestaan sanojen avulla. Tämän vuoksi rinnalla toimiva perehdytys antaa enemmän uudelle työntekijälle.

Palautteen mukaan heidän päiväkodissaan on tapana antaa uudelle työntekijälle myös paperiversiona muun muassa edellisen vuoden toimintakertomukset, toimintasuunnitelma, päiväkodin esite ja kooste pihäsäännöistä. Toimivaksi menetelmäksi koettiin ”reissuvihko”, johon työntekijä voi kirjata asioita, jotka auttavat häntä jäsentämään arkea. Lisäksi palautteessa oli asioita, joita johtajan pitää muistaa kysyä uudelta työntekijältä ja mitä kaikkia lomakkeita pitää täyttää.

Saamamme palautteen vähyys ihmetytti ja keskustelin siitä varhaiskasvatusjohtajan kanssa. Epäilimme, että syksyn aikana tulleet monet muutokset vaikuttivat aktiivisuuteen. Keskustelutuokiomme jälkeen hän lähetti sähköpostilla ajatuksia mallistamme peilaten sitä kokemuksiinsa päiväkotityöstä.

Palautteen perusteella jatkamme perehdyttämismateriaalin kehittämistä. Vaihdamme asema -sanon ammattitehtävä -sanaksi. Pohdimme myös reissuvihkoidean käyttöä.

### 8.3 Sijaisten ja opiskelijan palautteet perehdytyksestä

Syksyllä 2014 päiväkodissa työskenteli tuttujen sijaisten lisäksi uusia sijaisia ja opiskelija. Pyysin opiskelijalta ja uusilta sijaisilta palautetta päiväkotiin perehdyttämisestä ja perehdytysmateriaalista (Liite 4). Sain kaikilta kolmelta vapaasti kirjoitetun palautteen, noin A4 sivun mittaiset kirjeet. Yhteistä kaikissa kirjeissä oli, että tekemällä oppii talon tavat ja toiminta tulee tutuksi.

*“Ensivaikutelman kannalta oli hyvä asia, että päiväkodin johtaja tuli vastaan ovelle”.*

*“Perehdyttämiseni noudatti tuttua peruskaavaa eli työntekijät, lapset ja tilat tutuiksi (myös koulun puolen)”.*

*“Mielestäni perehdytettiin työtehtäviin aivan tarpeeksi, koska ajattelen kuitenkin olevani ‘apukädet’ ja toimin, kuten talossa on tapana. Vakituiset työntekijät kyllä kertoivat, mitä milloinkin tehdään”.*

*“Luhtikylän päiväkotito on paikkana melko sokkeloinen, kun huoneita on monta ja laaja alue, joten kaikkia tarvikkeita ym. ei tietenkään millään heti löydä”.*

*“Olen saanut keskustella työntekijöiden kanssa useissa tilanteissa ja se on ollut antoisaa oppimisen kannalta”.*

Perehdyttämiskansiosta palaute oli seuraavanlaista:

*“Perehdyttämiskansiossa oli kaikki tarpeellinen tieto ja sisältö auttoi kyllä tutustumaan päiväkotiin. Siinä oli monia asioita, jotka jäivät sanallisessa perehdytyksessä monesti mainitsematta.”*

*“Tutustuin perehdytyskansioon. Jotain jäi mieleen, mutta voisi olla hyvä vilkaista sitä uudelleen.”*

Tarkkaavainen opiskelija, joka harjoitteli kummassakin ryhmässä, huomasi, että kaikki eivät noudattaneet sovittuja sääntöjä ja käytäntöjä.

*“ Säännöt ja toimintatavat eivät ole täysin yhtenäisiä päiväkodissa (voivatko ehkä koskaan ollakaan?)”.*

Esimiehenä jäin miettimään palautetta, varsinkin kun aivoriihessä olimme sopineet, että noudatamme sovittuja sääntöjä ja toimintatapoja. Koulutustausta, työkokemus, oman ammattitaidon kehittäminen ja motivaatio näkyy sekä työskentelytavoissa että suhtautumisessa asiakkaisiin.

## 9 KEHITTÄMISHANKKEEN TULOS

### 9.1 Johtajan tehtävät perehdytyksessä

Henkilöstö johtamisessa on hyvä muistaa, että perehdytys alkaa jo rekrytointivaiheessa. Henkilön perehdytys on tärkeää työsuhteen alkumetreillä ja se vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen ja viihtyvyyteen. Mitä enemmän työnantaja tietää uudesta työntekijästään, sitä helpompaa esimiehen on suunnitella työntekijän perehdytystä ja ”sisäänajoa” työyhteisöön ja toimintatapoihin. (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandbeg 2006, 154.) Päiväkodissa johtaja huolehtii työntekijän rekrytoinnista ja ennen työntekijän työhön ottamista on esimiehen varmistettava työntekijän soveltuvuus kyseiseen työhön. Esimiehen pitää selvittää, että työntekijä pystyy suoriutumaan hänelle annetuista tehtävistä ja vastuista. Hänen pitää varmistaa, että työntekijällä ei ole sellaista rikostaustaa, mikä estää työskentelyn lasten kanssa. Päiväkodin työntekijällä pitää olla tehtäviin soveltuva koulutus, josta määrätään lasten päivähoidosta annetun asetuksen 239/1973 7§:ssä. Käytännössä pyritään aina palkkaamaan alan koulutuksen saanut hoitaja tai lastentarhanopettaja, koska hänelle voi antaa vastuun lapsien hoidosta, hoivasta ja kasvatuksesta.

Päiväkodin johtaja vastaa koko päiväkodin toiminnan suunnittelusta, toteuttamisesta ja kehittämisestä. Tehtäviin kuuluu vastata myös henkilökunnan ohjauksesta, henkilöstöhallinnosta ja toiminnan taloudellisuudesta sekä yhteistyöstä asiakasperheiden ja yhteistyötahojen kanssa. Johtajan on tunnettava päivähoitoa ohjaavat lait, asetukset ja muut säädökset. Työntekijää palkatessa on huomioitava kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus eli KVTES sekä paikalliset sopimukset. Esimiehen pitää tuntea muun muassa

- työsopimuslaki (L 55/2001)
- työaikalaki (L 605/1996)
- vuosilomalaki (L 162/2005)
- työturvallisuuslaki (L 738/2002)
- laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (L 609/1986)
- yhdenvertaisuuslaki (L 1325/2014)
- laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojelutoiminnasta

(L 44/2006),

kun rekrytoi työntekijöitä.

Päiväkodin johtaja perehdyttää uuden työntekijän palvelusuhteen ehtoihin, työtehtäviin, työyksikön suunnitelmiin ja tavoitteisiin. Tilanteesta riippuen esimies voi opastaa työtiloihin ja työvälineisiin tai delegoida tämän tehtävän alaisilleen. Työntekijän perehdyttämisen tarkoituksena on selkeyttää häneen kohdistuvat odotukset ja täsmentää hänen oikeutensa muun muassa palkkaan, lomiin, korvauksiin ym.

Työsuojelulainsäädännössä on monia työnantajaa velvoittavia määräyksiä työhön perehdyttämiseen liittyen. Lähin esimies vastaa perehdyttämisen suunnittelusta, toteuttamisesta ja valvonnasta. Hän voi delegoida perehdyttämisen ja opastuksen tehtäviä, mutta vastuu säilyy aina johdolla ja esimiehellä. (TTK 2009, 2.)

Perehdyttämisellä tarkoitetaan toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä tutustuu työpaikkaan ja sen tapoihin, työpaikan ihmisiin ja sidosryhmiin sekä oppii tuntemaan työnsä ja siihen liittyvät odotukset. Yleiseen perehdyttämiseen voidaan lisätä yksityiskohtaisempi työnopastus, jonka avulla työntekijä oppii käytännössä tehtävänsä. (Piili 2006, 124.) Päiväkodin johtajan ollessa ryhmävastuussa hän joutuu usein siirtämään perehdytystehtävän sen ryhmän työntekijälle, missä sijainen tai uusi työntekijä on. Tällöin esimies nimeää perehdyttäjän tulokkaalle. Käytännön perehdytys on usein ryhmässä toimivan työntekijän vastuulla. Kaikkien työntekijöiden pitää osallistua tulokkaan perehdytystoimintaan joltakin osin esimerkiksi vastaamalla tulokkaan kysymyksiin.

Työsopimusta laadittaessa työntekijälle on kerrottava, mitä työehtosopimusta noudatetaan. Luhtikylän päiväkodissa noudatetaan kunnallista yleistä virka- ja työehtosopimusta. Siinä määritellään päiväkodin työntekijöiden viikkotyöajaksi 38,25 tuntia (KVTES 2014). Lastentarhanopettajalla on mahdollisuus käyttää 8 % viikkotyöajastaan toiminnan suunnitteluun joko työpaikalla tai talon ulkopuolella. Työpäivän pituus voi sopimuksen mukaan vaihdella 0-9 tuntia. Luhtikylän päiväkodissa työaika sijoittuu kello 6:00–18:00 arkipäivisin, koska päiväkodin virallisen aukioloajan 7:00–17:00 kummallakin puolella on joustotunnit, jos perhe tarvitsee työn tai opiskelun vuoksi lapsilleen hoitoa. Päiväkodin johtaja laatii työntekijöiden työvuorot, jotka ovat nähtävissä työvuorokansiossa. Työvuorot kulke-



vat kolmen viikon jaksoissa ja uudelle työntekijälle on tärkeää kertoa myös työvuorojen muuttamisen perusteet. Esimies voi myöntää luvan vaihtaa tai muuttaa työvuoroa esimerkiksi lääkärissä käynnin vuoksi. Esimies tekee työvuorot aina niin, että päiväkodissa on tarpeeksi vastuullisia aikuisia hoitamassa lapsia. Päiväkodissa tulee olla vähintään joka kolmannella hoito- ja kasvatustehtävissä toimivalla sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusehdoissa annetun asetuksen 4§:ssä säädetty lastentarhanopettajan kelpoisuus ja pätevyys. Muilla hoito- ja kasvatustehtävissä toimivilla 5§:ssä säädetty lähihoitajan tai lastenhoitajan ammatillinen kelpoisuus (Laki lasten päivähoidosta 36/1973). Työntekijälle kerrotaan, miten hän merkitsee työvuorolistaan tekemänsä työtunnit ja mihin hän merkitsee mahdolliset yli- ja alityötunnit perusteluineen. Lisäksi tulokkaalle täytyy kertoa, että työvuorolista pitää allekirjoittaa jakson päättyessä palkanlaskentaa varten.

Esimiehen ilmoittaessa tulevalle työntekijälle työhön ottamisesta, hänen pitää kertoa, mitä materiaalia tarvitaan työsopimuksen kirjoittamista varten. Työntekijällä pitää olla pankkitilin numero, verokortti ja valtakirja ammattiliiton maksujen veloittamiseksi suoraan palkasta. Työntekijällä pitää olla myös mukana alkuperäiset todistukset, joista ilmenee hänen pätevyytensä kyseiseen tehtävään. Lasten ja nuorten kanssa työskentelevän on esitettävä rikostaustan selvittämisestä annetun lain 504/2002 mukainen rikosrekisteriote. Työnantaja ei voi ottaa otetta haltuunsa, hän vain merkitsee työsopimuspapereihin, että on nähnyt sen.

Työsopimusta allekirjoitettaessa esimies tarkastaa työtodistukset ja henkilön ajantasaiset yhteystiedot, kuten kotiosoite ja puhelinnumero. Palkanmaksua varten toivotaan, että työntekijällä olisi käytössä sähköpostiosoite, paperittoman palkkalaskelman ja palkkatodistuksen lähettämistä varten. Työnantajaedustajan kannalta tämä on taloudellisin tapa toimia. Työntekijältä kysytään työsopimuksen tekovaiheessa hyödyntääkö hän työnantajan tarjoaman ateriaedun vai ei. Työsopimukseen tulee merkintä työntekijän ruokailusta. Jos työntekijä ruokailee, pidätetään palkasta suoraan ruokailun verotusarvoinen hinta.

Työntekijälle on kerrottava, että työnantaja välittää häntä koskevat tiedot palkanlaskentaan. Esimiehen on huolehdittava myös verokortti ja muut asiakirjat palkanlaskentaan. Sinne toimitetaan muun muassa todistusjäljennökset tutkintotodistuk-

sesta ja työkokemuksista. Näillä on merkitys työntekijän palkkaan ja vuosiloma-oikeuksiin. Työntekijälle kerrotaan myös minä päivänä hän on oikeutettu saamaan palkkansa. Orimattilan sivistystoimessa vakinaiset työntekijät saavat palkan kuukauden 15. päivä ja sijaiset 30. päivä.

Uudet vakinaiset ja määräaikaiset työntekijät ovat velvollisia toimittamaan työnantajalle todistuksen terveydentilastaan. Terveystodistuksen he hankkivat omalta lääkäriltään. Työntekijällä on aikaa toimittaa terveystodistus ja rikosrekisteritodistus 30 päivän kuluessa siitä, kun hän on saanut tiedon valinnastaan. Valintapäätös työhön tai virkaan on ehdollinen siihen asti, kunnes rikosrekisteriote ja terveystodistus on toimitettu työnantajalle.

Päiväkodin johtajan tehtäviin kuuluu informoida työyhteisöä uudesta työntekijästä. On kerrottava koska hän tulee töihin, työtehtävät ja vastualueet. Kun kyse on sijaisuudesta, voi työyhteisölle kertoa sijaisuuden keston. Näin työyhteisö pystyy valmistautumaan tulokkaan tuloon. Esimies määrää myös perehdyttäjän tulokkaalle, ennen kuin työntekijä saapuu töihin. Esimiehen ja perehdyttäjän pitää keskustella perehdytyksestä ja kuinka syvällistä se on kyseisen henkilön työsuhteen huomioon ottaen. Koivu (2014) painottaa, että perehdytystilanteessa erilaiset persoonallisuudet kohtaavat. Persoonallisuutta olennaisempaa on kuitenkin perehdyttäjän motivaatio. Lisäksi on hyvä huomioda, että perehdyttäjä pystyy huomioimaan ja vastaamaan perehtyjän oppimistyyliin ja tarpeisiin. (Koivu 2014) Johtajan pitää myös tarkistaa perehdytysmateriaalin ajantasaisuus ja päättää mitä informaatiota pyydetään tulokkaan lukemaan. Kirjallinen aineisto ei saa koskaan korvata henkilökohtaista suullista opastamista.

Esimiehen vastuulla on informoida uusista työntekijöistä, harjoittelijoista ja opiskelijoista lapsille ja heidän vanhemmilleen. Vanhemmille laitetaan tieto uudesta aikuisesta ilmoitustaululle ja lisäksi heitä informoidaan ryhmäkohtaisesti wilma-järjestelmän tai päiväkodin sähköpostin kautta.

Uuden vakinaisen työntekijän kanssa perehdyttäminen on syvällisempää kuin lyhytaikaisen sijaisen kanssa. Perehdyttämiseen kuuluu tarkempi keskustelu työajoista ja työvuoroista, aikatauluista, toimintayksikön tehtävistä ja tavoitteista, toimintakäytännöistä, työterveydenhuollosta, sairaslomista, vuosilomista ja varal-

laolojärjestelyistä. Pidempiaikaisille työntekijöille kerrotaan enemmän myös sivistystoimen organisaatioista ja yhteistyökuvioista muiden päiväkotien kanssa. Monikulttuurisuuden ja erityistä tukea tarvitsevien lasten lisääntyminen päiväkodissa saattaa olla työntekijälle uutta, jolloin on hyvä kertoa hänelle, keneltä saa konsultaatioapua. Pidempiaikaiselle sijaiselle tai uusille vakinaisille työntekijöille kerrotaan mahdolliseen varahoitoon tulevista lapsista, ja mitä pitää huomioida heidän hoitonsa järjestämisessä. Lisäksi uudelle työntekijälle kerrotaan oman päiväkodin varahoitojärjestelyistä loma-aikoina ja mahdollisuudesta tehdä töitä varahoitoyksikössä oman yksikön ollessa kiinni.

Tulokkaille kerrotaan työhön liittyvästä vaitiolovelvollisuudesta. Käytännössä se tarkoittaa sitä, kenelle saa esimerkiksi puhua hoitolapsien asioista, kenelle ei. Työntekijät allekirjoittavat aina työsuhteen alussa vaitiolovelvollisuuslomakkeen. Esimiehen on hyvä valvoa, että työntekijä lukee lomakkeen ennen kuin allekirjoittaa sen. Hänellä on myös tällöin mahdollisuus kysyä, jos joku asia jää epäselväksi. Lomakkeessa on kerrottu rangaistukset, jotka seuraavat vaitiolovelvollisuuden rikkomisesta.

Esimiehen on varmistettava, että työntekijä on tietoinen koulu- ja päiväkotialueen savuttomuuden säännöstä ja, että tupakointi pihalla on rangaistava teko. Muutenkin esimies voi keskustella terveellisistä työ- ja elämäntavoista työntekijän kanssa, jos siihen on aikaa ja mahdollisuus. Työntekijälle kerrotaan hänen mahdollisuudestaan osallistua kaupungin työntekijöille suunnattuun virkistystoimintaan. Syksyllä 2014 Orimattilan jokaiseen työorganisaatioon nimettiin liikuntakoordinaattorit, joiden tehtävä on innostaa työntekijöitä liikkumaan ja huolehtimaan työkuuntensa ylläpitämisestä.

Työturvallisuuslaissa 738/ 2002 on säädetty, että jokaiselle työntekijälle on annettava riittävät tiedot ja taidot työn tekemiseen ja erilaisissa vaaratilanteissa toimimiseen. Päiväkodin johtajan velvollisuuksiin kuuluu kertoa turvallisuusasioista uudelle työntekijälle. Hän tarkistaa myös, että työntekijällä on ajan tasalla olevat todistukset ensiaputaidoista, alkusammutuksesta ja hygieniapassi. Tulokkaille on hyvä kertoa jo ensimmäisenä päivänä ensiaputarvikkeiden sijainti, alkusammutusvälineet, hätäpoistumistiet ja kokoontumispaikka. Esimiehen tehtävään kuuluu

korostaa, että työntekijän tärkein tehtävä on viedä lapset turvaan ja huolehtia heistä. Hätänumerot ovat nähtävillä hätäpoistumisteiden yhteydessä.

Ensimmäisten päivien aikana esimies perehdyttää työntekijän työsuojelun yleisiin kysymyksiin esimerkiksi palo-ovien turvalliseen käyttämiseen, vaikean asiakkaan kohtaamiseen, ym. Työntekijälle pitää selvittää työhön liittyvät työsuojelu- ja turvallisuusmääräykset, työsuojeluriskit ja niiden ennalta ehkäiseminen. Työntekijää opastetaan suojavälineiden ja tarvikkeiden käytössä. Esimiehen on korostettava ja varmistettava, että työntekijä ymmärtää velvollisuutensa noudattaa määräyksiä ja suojavälineitä. Tulokkaalle selvitetään työterveyshuollon palvelut ja ensiaputoiminta. Työnantajan tehtävä on vastata ja valvoa työturvallisuutta. Työsuojeluvaltuutetun yhteystiedot kerrotaan myös uudelle työntekijälle, koska tämä edustaa työntekijöitä työsuojelun yhteistoiminnassa.

Esimies kertoo uudelle työntekijälle työpaikan säännöt, arvot ja toimintaa ohjaavat käytännöt. Lisäksi uusi työntekijä velvoitetaan lukemaan hänelle suunnattu materiaali ja lukukuittaamaan se. Työnantajan velvollisuus on valvoa ja tarkistaa, että uusi työntekijä on saanut riittävän perehdytyksen työtehtäviinsä. Varsinainen perehdyttäminen toteutetaan ensimmäisinä päivinä ja viikkoina, kun uusi työntekijä on saapunut työyksikköön. Perehdyttäminen pitää suunnitella niin, että tulokas tutustuu työtehtäviinsä mahdollisimman pian ja tietää, kuinka hänen pitää toimia uudessa työympäristössä. Työntekijälle kerrotaan, miten pian hänen odotetaan hallitsevan työtehtävänsä itsenäisesti. Muutaman kuukauden kuluttua perehdyttämisen onnistuminen tarkistetaan esimiehen ja työntekijän välisessä kehityskeskustelussa.

Työnantajalla on oikeus ja velvollisuus valvoa työskentelytapaa ja työn laatua. Esimies päättää miten, missä ja milloin työtä tehdään. Työnantaja on vastuussa työn jakamisesta, sujuvuudesta ja lopputuloksesta työpaikalla. Työsopimuslain mukaan työnantajan pitää tukea työntekijän työssä suoriutumista ja huolehtia perehdytyksestä erityisesti muutostilanteissa. (Skurnik-Järvinen 2013, 13-14.) Koko henkilöstö pitää olla perehdyttämisen kohteena, mikäli työskentelyvälineitä tai tapoja uudistetaan tai työmenetelmiä muutetaan esimerkiksi lapsesta tehtyjen havaintojen tai lausuntojen kirjaaminen uuteen ohjelmaan.

Luhtikylän päiväkodissa perehdytyksen apuvälineenä käytetään kehittämishankeeseen laatimaani perehdytyskorttia eli perehtyjän tarkistuskortti (Liite 6). Sen avulla pystyn tarkastamaan, että perehdytyksen osa-alueet on selvitetty, opastettu ja hoidettu tulokkaalle. Tarkistuskortti auttaa myös kehityskeskustelussa, koska siitä näkee milloin ja kuka on opastuksen suorittanut.

Esimiehen tärkeimpiin töihin kuuluu alaisten sijoittaminen oikeisiin työtehtäviin. Oikeanlainen ja sopiva työ kasvattaa ja kehittää alaisen kykyjä. Esimiehen on ymmärrettävä tiimin jäsenten omat erityisvahvuudet ja valittava kullekin työtehtäviä, joihin tarvitaan kyseisiä taitoja. (Peeling 2006, 29.) Työntekijää on kaikin tavoin rohkaistava kysymään neuvoa työtovereiltaan, työyhteisön muilta toimijoilta ja esimieheltä aina kun jokin asia mietityttää tai on epäselvä.

## 9.2 Perehdyttämisen pelisäännöt

Aivoriihi-istuntojen tuloksena syntyivät pelisäännöt ja ohjeet työyhteisölle ja perehdyttäjänä toimivalle työntekijälle. Pelisäännöt pitävät sisällään sopimukset perehdyttämisen toimintatavoista. Ne sisältävät konkreettiset ohjeet esimerkiksi siitä, mitä tietoja kerrotaan työpaikasta, lapsista, vanhemmista ja työtovereista.

Toimintatavat:

- Uudelle tai pitkään poissaolleen työntekijälle sovitaan ennakkoon perehdyttäjää.
- Uutta työntekijää mennään ulko-ovelle vastaan.
- Työntekijä otetaan vastaan kätellen: toivotetaan tervetulleeksi taloon (rekrytoija ilmoittaa jos rekrytoinnissa ilmennyt jokin syy, miksi ei voida käteillä esim. uskonto)
- Vastaanottaja kertoo nimensä ja paikkansa päiväkodin organisaatiossa
- Koko työyhteisö pitää huolen, että esittäytyy uudelle työntekijälle mahdollisimman pian.
- Perehdyttäjää opastaa ja neuvoo mihin työntekijä voi laittaa vaatteensa, kenkänsä ja laukkunsa. Perehdyttäjää kertoo myös wc:n sijainnin.
- Perehdyttäjää opastaa työpisteeseen
- Työntekijälle kerrotaan päiväkodin päiväohjelma, johon sisältyvät toimintatimet, ulkoilut, ruokailut ja lepoaika.
- Perehdyttäjää pyrkii mahdollistamaan, että uusi työntekijä saa tehdä työtä työparinsa rinnalla ja häntä ohjeistetaan samalla.
- Perehdyttäjää kertoo ulkoilun säännöt ja perehtyjä vastaa ensimmäisistä ulkoiluun tulevista lapsista.

- Asiakkaan aikana ei kumota perehtyjän antamia käskyjä tai kieltoja vaan ohjeistetaan tarvittaessa jälkeinpäin ystävällisesti, jos toimintakäytäntö on ristiriidassa päiväkodin sääntöjen, arvojen ja ohjeiden kanssa
- Sijaiselle ja uudelle työntekijälle kerrotaan ja näytetään missä perehdytyskansio on
- Perehdyttäjä kertoo ja näyttää hätäpoistumistiet sekä kokoontumispaikan ja ensiapukaapin sijainnin ensimmäisenä päivänä.
- Tiedottaminen:
  - Sijaiselle kerrotaan* lasten etunimet, hoitoajat, allergiat, ruokailutavat ja kuinka lapset leikkivät toistensa kanssa. Sijaiselle ei puhuta lasten vanhemmista, koska vakinainen henkilökunta pääsääntöisesti luovuttaa lapset. Sijaiselle kerrotaan, jos on kielto luovuttaa lasta vanhemmalle. Sijaiselle kerrotaan työyhteisössä työskentelevien henkilöiden nimet ja ammattinimike. Sijaiselle ei kerrota työtovereista henkilökohtaisia asioita!
  - Uudelle työntekijälle* kerrotaan lasten nimet, iät, allergiat, lääkitykset, kuka saa nukkua ja kuka pitää herättää sovittuna kellon aikana. Lapsesta kerrotaan myös kuinka lapsi leikkii, lapsen omista tavoista ja ruokailutottumuksista sekä perushoidosta. Perheestä kerrotaan tärkeimmät asiat: ketä perheeseen kuuluu, kenellä on oikeus hakea lasta päiväkodista ja kenellä ei. Tarvittaessa kerrotaan, jos perhe on sosiaalitoimen asiakas. Harkinnanvaraisesti kerrotaan, kuinka yhteistyö perheen kanssa sujuu, miten huoltajat suhtautuvat asioihin, ja jos on jotain erityistä huomioitavaa esim. kulttuuriset erot. Uudelle työntekijälle kerrotaan työyhteisön työntekijöiden nimet, ammattinimike ja tehtävät. Työtovereista voidaan kertoa työskentelytavat ja erityisosaamiset muun muassa musiikki, atk jne., eli keneltä saa apua, kun sitä tarvitsee!

### 9.3 Luhtikylän päiväkodin perehdyttämiskansio

Kehittämishankkeen aikana hankkeen vetäjä, päiväkodin johtaja, kirjoitti perehdyttämiskansiomateriaalin, josta osa tuotettiin prosessin aikana aivorihi-istunnoissa. Materiaalissa on yleisiä ja yksittäisiä asioita, jotka auttavat perehtyjää muun muassa päivärytmin, sääntöjen, turvallisuusasioiden opettelussa ja oppimisessa. (Liite 4) Perehdyttämiskansio on kirjallinen materiaali. Kansiossa on numeroitua ja nimettyjä välilehdiä, ja niiden alle on koottu kyseistä asiaa käsittelevää materiaalia.

Ensimmäisessä välissä on Luhtikylän päiväkodin esittely. Tästä osiosta löytyvät tärkeät puhelinnumerot, hätäkeskuksen ja poliisin puhelinnumerot, sosiaalitoimen päivystyksen puhelinnumero sekä hammashoidon ja akuutin puhelinnumerot, sivistystoimen esimiesten puhelinnumerot ja palkanlaskijan yhteystiedot. Osiossa on myös Luhtikylän koulun rehtorin, ruokahuollon ja siivouspalvelun ja tilapalvelun puhelinnumerot (vikahälytys). Osiesta löytyy Luhtikylän päiväkodin ja koulun pohjapiirustuksen sekä sisätiloista että ulkoilualueesta. Sisätilan pohjapiirustukseen olen piirtänyt hätäpoistumistiet, ensiaputarvikkeiden sijainnit sekä alkusammutuskaluston sijainnit. Ulkotilan pohjapiirustukseen olen merkinnyt hätätilan kokoontumispaikan. Hätäkokoonntumispaikat olemme sopineet yhdessä koulun henkilökunnan kanssa, mikä helpottaa aikuisten yhteistyötä sekä harjoituksissa että mahdollisessa tositilanteessa. Osiesta löytyy lasten yhteystiedot kuvineen, sen lisäksi, että lapsien kuvat ovat talletettu vanhempien yhteystietojen kanssa puhelimeen. Tästä osiosta löytyy myös toimintavuoden lapsimäärä ja omahoitajat.

Toisessa osiossa on kerrottu päiväkodin henkilökunta. Kolmannessa osiossa löytyvät työvuoroihin liittyvät tehtäväkuvaukset ja vastuualueet. Tämä osio kertoo konkreettisesti, mitä kyseisen vuoron töihin kuuluu ja mistä pitää huolehtia, että työt sujuvat. Esimerkiksi aamuvuorolainen avaa päiväkodin, kirjaa asiakkaat päiväkirjaan siinä järjestyksessä kun he tulevat, ottaa viestit vastaan ja kirjaa ne viestivihkoon, jne.

Neljännessä osiossa on päiväkodin työntekijöiden tehtäväkuvaukset. Osiesta löytyy lastentarhanopettajan, hoitajan ja ryhmäavustajan tehtävät. Tähän osioon lisätään myöhemmin siistijän ja keittäjän tehtäväkuvaukset.

Viidennessä osiossa käsitellään päiväkodin sääntöjä ja toimintaohjeita. Sääntöosiossa on asiaa alaistaidoista. Osiesta löytyy sisä- ja ulkotilan säännöt, säännöt kirjastoautolla käynneistä ja vastuu lainatusta materiaalista. Kirjaston kirjat ovat lukemista ja kuuntelemista varten, eivät leikkimateriaali, mistä rakennetaan majoja. Kohtaan on kirjattu retkiohjeita. Kun lähdetään retkelle, jokaiselle lapselle puetaan huomioliivit. Sääntö koskee myös kaikkia aikuisia. Turvallisuuteen on kiinnitettävä erityistä huomiota, kun ryhmät kävelevät ajotienlaitaa siirtyessään paikasta toiseen. Osiesta löytyy myös muita yhteisesti sovittuja sääntöjä.

Kuudennesta osiosta löytyvät päiväohjelmat. Tiaisten päiväohjelmaan on kirjattu esiopetustuokiot. Hippiäisten päiväohjelmasta löytyvät toimintatuokiot. Päiväohjelmasta löytyvät päiväkodin ruokailuajat ryhmäkohtaisesti. Päiväkoti ruokailee koulun ruokalassa ja työyhteisössä olemme joka vuosi tarkistaneet, mikä on paras porrastus ruokailujen sujumiseen. Ruokalassa on 25 paikkaa, joten ruoka-ajoissa pysyminen tuo sujuvuutta sekä koulun että päiväkodin päivään. Tässä osiossa on kerrottu myös päivän leikkihetkistä, erilaisista liikuntamahdollisuuksista sekä käsityön- ja kuvaamataidon hetkien järjestämisestä. Koulun tiloissa toimiminen mahdollistaa koulun puukäsityöluokan käyttämisen askartelu- ja puutöihin.

Seitsemänten osioon olen laittanut tiedot työvuorolistoista. Työvuorokohdassa on kerrottu joustamisesta ja siihen varautumisesta. Kohdasta löytyy ohjeet miten pitää toimia, jos haluaa vaihtaa työvuoroa. Osioista löytyvät ohjeet sairausloman ilmoittamisesta ja anomisesta sekä ohjeet lääkärissä käymisestä. Työntekijät löytävät täältä ohjeet lomien hakemiseen, vuosiloman tai palkattoman, ym. Terveystarkastukset ja oikeus niissä käyntiin löytyvät täältä. Esimiehen varhaisen puuttumisen mallit ovat työntekijöiden luettavissa eli se missä tapauksissa esimies puuttuu alaisen poikkeavaan käyttäytymiseen. Ohjeet ovat työterveyden huollosta saatua materiaalia.

Yhdeksäs osio sisältää turvallisuusasioita. Osioista löytyy päiväkodin turvallisuussuunnitelma. Pidempiaikainen sijainen veloitetaan lukemaan tämä. Suunnitelma kertoo vaarojen ennaltaehkäisemisestä ja siitä, miten varaudutaan ja toimitaan poikkeustilanteessa. Turvallisuusosiossa on kohta ensiapukaappi. Tämä kohta toimii sekä kaapin sisällön esittelyä ja kaapin sisällön päivittämisen apuvälineenä esim. milloin ja miten uudet lääkkeet vaihdetaan. Kohdasta löytyy ensiapukoulutuskurssin käyneet ja heidän korttinsa voimassaoloajat sekä alkusammutuskoulutuksen käyneiden työntekijöiden nimet ja milloin koulutuksessa on oltu. Työntekijät ja esimies pystyvät tarkastamaan kohdasta, milloin työntekijän pitää ilmoittautua ensiapukurssille tai alkusammutuskurssille päivittämään taitonsa.

Kymmenennessä osiossa on toimintakauden toimintasuunnitelma, esiopetussuunnitelma ja edellisen toimintakauden toimintakertomus. Kohdasta löytyy myös päiväkodin varhaiskasvatussuunnitelma ja kaupungin varhaiskasvatus- ja esiopetussuunnitelma.



Yhdennestätoista kohdasta löytyy käytännön ohjeita mm. liinavaatteiden vaihtoon ja huoltoon normaalioloissa ja tartuntavaaratilanteissa. Osioista löytyy ohjeet pyykkikoneen ja kuivauskaapin käyttöön. Tämä osio sisältää myös kierrätysohjeita ja asiaa kestävästä kehityksestä.

Kahdestoista osio koostuu henkilöstön kehittämisestä. Osiossa on ohjeet uuden työntekijän perehdyttämiseen ja seurantakortti perehdyttämisen eri vaiheiden käsittelystä. Täältä löytyvät ohjeet, miten työntekijän pitää valmistautua kehittämiskeskusteluun esimiehen kanssa ja kehittämiskeskustelulomake. Osioista löytyvät tiedot henkilökunnan käymistä erityistaitoja lisäävistä tai tukevista kouluksista. Sieltä löytyy kurssien materiaalia esim. satuhieronnan tarinoita.

Kolmannestatoista osiosta löytyy lokakuussa 2014 ilmestynyt Orimattilan kaupungin opas työntekijöille, mikä on tarkoitettu yleisohjeeksi kaikille Orimattilan kaupungin palveluksessa oleville henkilöille. Ohjeisiin sisältyy käyttäytymissääntöjä, ohjeita turvalliseen sähköpostin ja salasanojen käyttöön ja muita yleishyödyllisiä ohjeita työntekijöille.

Päiväkodin omaa perehdyttämiskansiota täydennetään ja osioiden järjestystä voidaan esimerkiksi muuttaa käytön ja kokemuksen lisääntyessä. Ryhmien omat toimintasuunnitelmat ja muuttuneet yhteystiedot vaihtuvat ainakin joka vuosi uusiin versioihin.

## 10 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 10.1 Kehittämishankkeen arviointi

Kehittämishankkeen tavoite saavutettiin. Luhtikylän päiväkodin henkilökunta osallistui perehdyttämismallin ja materiaalin tekemiseen ja näin päiväkotisi sai omat toimintaohjeet ja -tavat perehdyttämiseen. Lisäksi pääsimme kokeilemaan mallin ja materiaalin toimivuutta käytännössä ja saimme palautetta niistä.

Perehdytysmallin eli perehdyttäjän pelisääntöjen tarkoitus on auttaa työntekijää kertomaan uudelle työntekijälle ja sijaiselle ne tiedot ja asiat, jotka auttavat työn suorittamista itsenäisesti. Malli auttaa organisoidusti perehdyttämistä työyhteisössä, asiakuudessa ja kasvatuskumppanuudessa. Perehdytysmalli ja -materiaali ovat kirjallinen dokumentti, johon työntekijä ja tulokas voi palata ja tukeutua tietoa etsiessään. Perehdyttäjän tarkistuskortin tuotin esimiehen työn tueksi ja se toimii myös perehdyttäjän ja perehdyttäjän apuvälineenä sovittujen pelisääntöjen lisäksi. Tarkistuskortti auttaa myös johtajaa seuraamaan systemaattisesti perehdytystä ja sitä, että uudelle työntekijälle on esitetty kaikki se tieto, mitä hän tarvitsee. Lisäksi se antaa informaatiota perehdyttäjän toiminnasta, kun kaikki työyhteisön jäsenet tietävät ja tuntevat ydintehtävät, päiväkodin arvot ja työkuulttuurin sekä yhteistyötahot, työn laatu pysyy tasaisena tai jopa paranee.

Juutia ja Salmea (2014, 135-136) lainaten jokaiselle työpaikalle muodostuu vuosien saatossa organisaatiolle tyypillinen työkuulttuuri. Työyhteisön arvot ovat usein melko tiedostamattomia ja ne ilmenevät muun muassa yhteisön valinnoissa, epävirallisessa organisaatiossa, yleisesti vallalla olevissa käsitteissä, puskaradiossa ja klikeissa. Jos organisaatiossa tavoitellaan isoa muutosta, vanha ja usein vahva organisaatio luo muutokselle melkoisen haasteen. Yllättävän monet hankkeet epäonnistuvat, koska henkilöstö haluaa muutosten sijaan pitää kiinni aiemmin omaksumistaan tavoista. Tämän kehittämishankkeen kohdeorganisaation perustamisesta tulee kohta kolme vuotta, minkä vuoksi oli tärkeää karsia ryhmäperhepäiväkodin aikaisia tapoja, koska päiväkodin ja ryhmäperhepäiväkodin lait, säännöt, toiminta-voitteet ja toimintaohjeet eroavat kuitenkin toisistaan.

Olisin voinut tehdä itse perehdytysohjeet ja -materiaalia, mutta halusin tehdä ne osallistamalla työntekijät kehittämisprosessiin. Yhtenäisen perehdyttämiskäytännön puute olisi jatkunut, jos työyhteisö ei olisi osallistunut kehittämiseen. Metsämuuronen (2008) toteaaakin, että toimintatutkimuksessa pyritään vastaamaan johonkin käytännössä havaittuun ongelmaan tai kehittämään olemassa olevaa käytäntöä. Toimintatutkimusta voi tehdä yksikin työntekijä, mutta yleensä kyseessä on koko työyhteisön tai organisaation muutosprosessi, jolloin tarvitaan kaikkien osapuolten sitoutuminen projektiin (Metsämuuronen 2008, 29). Älyllisesti ja tunnetasolla päätöksiin sitoudutaan sitä paremmin, mitä enemmän ja vapaammin työntekijä on osallistunut päätöksen kehittelyyn. Päätöksiin sitoutuminen lisää halukkuutta toimia sopimusten mukaan. (Kakkuri-Knuutila & Heinlahti 2006, 124.) Esimiehen taholta annettuja ohjeistuksia ei ole yhtä miellyttävää noudattaa kuin niitä, joita on itse päässyt ja joutunut pohtimaan, sopimaan ja laatimaan. Kehittämishankkeen prosessin tavoite oli selkeä ja työskentelyssä pyrittiin tavoitteisiin.

Kevään 2014 aivoriihi-istunnoissa keskustelimme paljon työn sisällöstä ja tehtävistä ja siitä, miten ne meillä hoidetaan. Keskustelut selvensivät sitä, mitä kaikkea pitää muistaa kertoa uudelle sijaiselle tai työntekijälle työtehtävistä, joita päiväkodissa tehdään hoiva-, huolenpito-, kasvatus- ja opetustyön ohella. Syksyn aivoriihi-istunnot olivat laadullisesti hyvin vaihtelevia ja välillä joku osallistuja suhtautui keskusteluihin jopa välinpitämättömästi. Kehittämishanketta suunnitellesani myös yhteistyötahot olivat kiinnostuneita tuomaan omaa osaamistaan työhön. Heidän avullaan olisi ollut mahdollista tehdä koko työyhteisöämme palveleva perehdytysmateriaali ja opas. Valitettavasti siihen tavoitteeseen ei päästy. Päiväkodin henkilökunta ei vaihtunut prosessin aikana, mutta työyhteisössä oli paljon muutoksia. Opettajilla oli sijaisia, rehtori vaihtui kolme kertaa ja ruokahuollossakin vaihtuivat esimiehet. Heidän panostaan ei näin ollen voinut hyödyntää tähän hankkeeseen.

Aivoriihi-istunnoista olisi muodostunut erilaisia, jos muiden päiväkotien lastentarhanopettajilla ja hoitajilla olisi ollut mahdollisuus osallistua istuntoihin. Tämä ei kuitenkaan toteutunut aikataulullisista ja taloudellisista syistä. Toikko ja Rantanenkin (2009, 60) toteavat, että kehittämistoiminnassa joudutaan priorisoimaan

asioita, koska kaikkea ei ole mahdollista resurssien puitteissa toteuttaa. Kehitystoimet joudutaankin pääasiassa kohdentamaan vain johonkin yksittäiseen kohteeseen työyhteisössä.

Tuomen (2007, 120) mielestä kehittämistyöllä tarkoitetaan toimintaa, jonka tutkimustuloksellinen päämäärä on uusien menetelmien, uusien tai parannettujen tuotteiden saavuttaminen. Päiväkodissamme aivoriihi-istuntojen keskustelut opettivat osallistujille kommunikaatiotaitoja ja auttoivat pohtimaan päiväkotityön moninaisuutta ja kehittämisen tarpeita. Työntekijöiden palautteista kävi ilmi, että kehittämishanke oli auttanut heitä jäsentämään työtehtäviä. Palauteet toivat esiin, että he saivat prosessin myötä lisää valmiuksia perehdyttää uusia työntekijöitä. Kun kehittämistyötä on tehty yhdessä, sitoutuminen yhteisesti sovittuihin asioihin on helppompaa. Prosessi vei työyhteisön voimia, mutta se opetti yhteisön jäseniä keskustelemaan hyvistä, toimivista ja parannettavista toimintatavoista ja se tuotti myös uusia toimintamalleja ja -tapoja arkeen.

Pysyin hyvin kehittämishankkeen aikataulusuunnitelmassa. Tutustuminen perehdyttämiseen ja perehdyttäjän rooleihin sekä todellisuuskertomusten tulokset auttoivat minua viemään hanketta eteenpäin. Sain todellisuuskertomusmateriaalin käyttöni helmi-maaliskuussa 2014, jonka jälkeen aineistosta nousseita teemoja työstettiin päiväkodin henkilökunnan kanssa aivoriihi-istunnoissa huhti-, touko-, kesä- ja syyskuussa sekä päiväkodin suunnittelupäivinä elokuussa 2014. Keskusteluissa nousi esille, että ei ainoastaan uusi työntekijä tarvitse perehdytystä vaan sitä voi tarvita jokainen työtehtävän tai ryhmän muuttuessa. Myös pitkään poissa ollut työntekijä tarvitsee työhön palatessaan perehdytystä sisäistääkseen hänelle kuuluvat tehtävät ja vastualueet ja sopeutuakseen jälleen työyhteisön täysivaltaiseksi jäseneksi. Työntekijät arvioivat prosessia kirjallisesti ja päiväkotimme perehdyttämismalli lähetettiin arvioitavaksi muihin Orimattilan päiväkoteihin marraskuussa 2014. Joulukuussa 2014 kaikki saatavissa oleva materiaali oli käytettävissä opinnäytetyötäni varten. Perehdytysmallin ja materiaalin käyttöä pääsimme kokeilemaan uusien sijaisten ja opiskelijan kanssa. Sain heiltä rakentavaa palautetta. Päiväkodin henkilökunnan palautteiden mukaan perehdyttämismalli ja -materiaali auttavat arkipäivän töiden hoitamisessa. Kotter (2009, 136) tosin muistut-

taa, että uusien toimintatapojen vakiintuminen yhteisten arvojen ylläpitämiksi normeiksi vaatii aikaa. Vasta kun niin on tapahtunut, uusi käyttäytyminen on juurtunut täysin.

Kevättalvella 2015 työstin selvitystä esimiehen perehdyttämistyöstä ja loin perehdytjän tarkistuskortin. Korttia on testattu ja se on todettu hyväksi apuvälineeksi perehdytykseen. Kävin esittelemässä työni omalle esimiehelleni ja sovimme, että palattuani opintovapaalta takaisin työhön esittelen perehdyttämismallin ja materiaalin Orimattilan muille päiväkodin johtajille. Esimieheni oli myös sitä mieltä, että tarkistuskortti auttaa päiväkodin henkilökuntaa systemaattisessa perehdyttämisessä. Hän totesi, että osa päiväkodeista varmaan tulee käyttämään korttia sellaisenaan ja osa tulee soveltamaan sitä perehdyttämistyössään.

Tämän kehittämisprosessin tärkein hyöty oli, että työyhteisö oli valmis luopumaan vanhentuneista tavoista ja luomaan niiden tilalle uusia toimintatapoja ja malleja yhteistyövoimin. Perehdytysmalliprosessiin osallistuneiden on nyt helpompi ohjata ja opastaa uusia työntekijöitä, kun keskustelut ja sovitut asiat ovat tuoreessa muistissa ja käytössä on prosessissa tuotettua kirjallista materiaalia tukemaan sanallista informaatiota.

## 10.2 Hankkeen luotettavuus

Hirsijärven, Remeksen ja Sajavaaran (2007) mukaan tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka raportointi tutkimuksen eri vaiheista ja kuvaus aineiston tuottamisen olosuhteista. Asiat on kerrottava totuudenmukaisesti ja selvästi. (Hirsijärvi, Remes ja Sajavaara 2007, 227.) Toimintatutkimuksessa tutkija ja kohdeyhteisön jäsenet ovat koko tutkimuksen ajan vuorovaikutuksessa keskenään, jolloin tutkimuksen osallistujat ovat sekä tutkimuksen subjekteja että objekteja. Tutkimusta pidetään tällöin prosessina tai spiraalina, jota raportissa kuvataan. Raportoinnissa korostetaan prosessin aikana opittuja asioita ja kehittämisen myötä syntyntä käyttötietoa. (Rantanen & Toikko 2005, 102.) Olen opinnäytetyössäni kuvannut toimintatutkimuksen spiraalin eri vaiheet tarkasti suunnittelusta tuloksiin ja arviointiin.

Kanasen (2014, 137) mukaan kehittämishankkeessa tai ongelman poistamisessa tuloksia verrataan hankkeen omiin tavoitteisiin. Jos ongelma poistuu tai vaikutus vähenee, on toimintatutkimuksen sykli onnistunut. Tulosten arvioinnissa mietitään tilannetta ennen ja jälkeen tutkimuksen. Toimintatutkimukseen kuuluu, että ne jotka ovat olleet mukana prosessissa arvioivatkin sitä. Päiväkodin työntekijöiden mielestä prosessi tuki heidän ammatillista kasvuaan. Tämän kehittämishankkeen myötä onnistuttiin poistamaan yhtenäisen perehdyttämiskäytännön puute Luhtikylän päiväkodissa ja tuotettiin perehdytysmalli ja siihen liittyvää materiaalia.

Kehittämistoiminnassa luotettavuus tarkoittaa ennen kaikkea käyttökelpoisuutta. Ei riitä, että kehittämisen yhteydessä saatu tieto on todenmukaista, vaan sen pitää olla myös hyödyllistä. (Toikko & Rantanen 2009, 121-122.) Myös Heikkisen (2008, 171) mielestä toimintatutkimus on ennen kaikkea käytännönläheistä. Onnistunut toimintatutkimus tarkoittaa entistä parempaa käytäntöä kohteessa. Pragmatismi korvaa totuuden käsitteen tiedon toimivuudella ja käyttökelpoisuudella.

Toimintatutkimuksessa ajatellaan, että tavallisen ihmisen tieto on arvokasta ja arjenkin toiminnasta voidaan saada globaalia tietoa (Heikkinen & Huttunen 2008, 200). Tässä toimintatutkimuksessa tietoa kerättiin todellisuuskertomuksien ja aivo-riihityöskentelyn avulla ja saatua tietoa hyödynnettiin toiminnan kehittämiseen. Toikon ja Rantasen (2008, 91) mukaan kehittämisessä on tärkeää, että ne joita asia koskee ovat oikeutettuja osallistumaan kehittämiseen. Osallistuminen on kaksisuuntaista, koska kehittäjät osallistuvat käytännön toimintaan ja toimijat osallistuvat kehittämiseen. Kehittäminen työyhteisössä ei ole intresseistä vapaata toimintaa, joten käsitys osallisuudesta ja osallistumisesta vaikuttavat olennaisesti kehittämistoiminnan laatuun. Kehittäjän ja toimijoiden osallistumisessa on eroja. Kehittäjänä, hankkeen tekijänä ja päiväkodin johtajana huolehdin prosessin etenemisestä sisällöllisesti ja aikataulullisesti. Järjestetyissä kehittämisilloissa eli aivo-riihi-istunnoissa toimijat eli työntekijät pääsivät kehittämään omaa toimintaansa.

Työntekijöiden ja sidosryhmien osallistumisesta on hyötyä kehittämistoiminnassa. Yhteistyötahojen kautta lisätään sitoutumista kehittämiseen. (Toikko & Rantanen 2008, 90.) Toimintatutkimus korostaa tutkimuskohteena olevan yhteisön työntekijöiden osallistumista tutkimukseen (Heikkinen, Kontinen & Häkkinen 2008, 50). Kehittämishankkeeseen osallistui sekä nykyisiä että entisiä työntekijöitä. Heidän

todellisuuskertomuksissaan oli kiinnitetty huomiota samankaltaisiin asioihin pe-rehdytyksessä. Päiväkodin ulkopuoliset henkilöt antoivat työpanoksellaan apua kehittämishankkeeseen ja he myös arvioivat tuotoksia. Näin hanke ei ollut vain työyhteisön oman arvion varassa vaan sai tukea ulkopuolelta. Tämä lisää hankkeen luotettavuutta ja mahdollisuuksia käyttää hankkeen mallia ja materiaaleja muissakin päivähoidoitusyksiköissä.

Pitkärannan (2014, 6-9, 15) mielestä laadullinen tutkimus on aina ihmisten ja maailman ilmiöiden tutkimista sosiaalisessa kontekstissa. Laadullinen tutkimus tähtää tulevaisuuteen. Sen avulla parannetaan, kehitetään tai uudistetaan organisaatiota. Tutkimuksen avulla etsitään ja sovelletaan uutta tietoa, kehitetään työolo-suhteita ja punnitaan vaihtoehtoja. Laadullinen tutkimus on aina yksittäinen ta-paustutkimus. Sen kohdalla ei päästä samaan toistettavuuteen kuin määrällisessä tutkimuksessa. Laadullinen tutkimus kuvaa tutkijan subjektiivista maailmaa, va-lintoja, perusteluita ja päätöksiä. Hänen maailmankuvansa on merkittävässä osassa tutkimuksen aihevalinnassa ja käsiteltävissä asioissa.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK 2012, 4) neuvoo tutkijaa ottamaan huo-mioon eettisiä asioita. Tutkijaa muistutetaan huomioimaan, että tutkittavat osallistu-vat tutkimukseen vapaaehtoisesti ja heille on pitänyt kertoa riittävästi osallistu-misesta ja sen vaikutuksista tutkimukseen. Haastattelupyynnöön myöntymisen taikka kyselyyn tai kirjoituspyyntöön vastaaminen osoittavat tutkittavan suostu-neen tutkittavaksi. Tutkittava voi antaa suostumuksensa kirjallisesti tai suullisesti. Pyysin päivähoitoyksikkömme nykyisiä ja entisiä työntekijöitä ja sijaisia osallistu-maan kehittämishankkeen todellisuuskertomuksien kirjoittamiseen. Selvitin, mitä todellisuuskertomus tarkoittaa tutkimusmenetelmänä ja, että jos he osallistuvat, tulee heidän kirjoittaa minulle kaksi tarinaa antamani kehyskertomuksen mukaan. Joiltakin osallistujilta pääsin kysymään kasvotusten ja osaa henkilöistä pyysin mukaan tekstiviestillä tai sähköpostilla. Kerroin heille, että tarkoituksemme on ke-hittää päiväkodin työtä ja teen samalla kehittämistyöstä opinnäytetyöni. Kerroin heille myös, että päiväkodin työntekijät eivät tule näkemään heidän vastauksiaan vaan kokoan niistä kehittämisteemoja aivoriihi-istuntoja varten. Mukaan pyydetty henkilöt antoivat suostumuksen suullisesti tai kirjallisesti. Kirjallisen suostumuk-sen antaneet kertoivat vastausviestissään, halusivatko toimeksiannon sähköpos-

titse vai kirjeenä. Kirjevaihtoehdon valinneille laitoin palautuskuoren postimerkkeineen palauttamisen helpottamiseksi. Kaikki todellisuuskertomusten kirjoittajat osallistuivat vapaaehtoisesti.

Aivoriihi-istunnot olivat työtoiminnan kehittämistä ja se kuuluu nykyisen henkilökunnan työsopimukseen. Tutkimuksellisessa mielessä työntekijät ovat antaneet suostumuksensa käyttää tuotettua tietoa opinnäytetyöhöni. Olen informoinut kaikkia kehittämishankkeeseen liittyviä tahoja, että opinnäytetyössäni ei näy heidän nimiään eikä muita tunnistetietoja.

Luottamuksellisuus tarkoittaa niitä sopimuksia ja lupauksia, joita tutkija on tehnyt tutkittavien kanssa aineiston käytöstä. Se tarkoittaa myös, että haastateltavat voivat luottaa tutkijan lupaukseen aineiston käytöstä. Lakia ja aineiston keruussa sovitua luottamuksellisuutta noudattaen kerätty aineisto tulee hävittää tutkimuksen tarkistamisen jälkeen. (Kuula 2006, 88-89.) Myös eettinen neuvottelukunta pitää tärkeänä, että tutkittaville on kerrottu, että heidän nimiään ei näy kehittämishankkeiden raporteissa tai opinnäytetöissä. Lisäksi tutkittavien tulee tietää, miten aineisto hävitetään raportoinnin jälkeen. (TENK 2012, 10-11.) Kerroin tutkimukseen osallistuville, että todellisuuskertomukset säilytetään lukitussa laatikossa, johon vain minulla on avain. Kirjallista materiaaleja ei pääse kukaan muu lukemaan ja aivoriihi-istuntojen nauhoitteet hävitetään deletoimalla työn valmistumisen ja hyväksymisen jälkeen. Tutkimuksessa kertynyttä materiaalia ei säilytetä muita tutkimuksia varten.

### 10.3 Johtopäätökset

Kehittämishankkeen alkaessa minulla oli tarve löytää vastauksia ja ratkaisu Luthikylän päiväkodin perehdyttämiskäytäntöön, koska ryhmässä toimivalla esimiehellä on usein vaikeuksia irrottautua käytännön perehdytystyöhön, sillä hänellä on vastuu lapsiryhmänsä ohjaamisesta. Esimies on kuitenkin aina vastuussa työntekijöiden perehdyttämisestä, vaikka hänellä ei olisi siihen käytännössä mahdollisuutta. Kehittämishanke auttoi työyhteisöä ymmärtämään perehdytyksen eri osalualueita ja työntekijöiden omaa vastuuta työnopastuksesta. Kun työntekijät ovat perehtyneet perehdytystyöhön, voin esimiehenä delegoida käytännön opastus- ja ohjaustehtäviä heille.



Johtamista päivähoitossa voidaan verrata aikuiskasvatukseen, jonka tavoitteena on auttaa koko organisaatiota, sen osia ja ihmisiä jatkuvasti oppimaan ja kehittymään (Haapamäki, Kaipio, Keskinen, Uusitalo ja Kuoksa 2000, 129). Esimies ei pysty yksin viemään ja tekemään muutosta vaan siihen tarvitaan koko työtiimi ja yhteisö. Esimies voi ottaa koko työyhteisön avukseen suunnittelemaan, toteuttamaan, kehittämään ja arvioimaan toimintaa. Esimiehen tärkeäksi välineeksi tulee työn yhteistä ymmärrystä rakentavat toimintatavat ja mallit. (Schaupp, Koli, Kurki & Ala-Laurinaho 2013, 9-10.) Ilman kehittämishanketta perehdytysmallin ja sitä tukevan materiaalin tekeminen olisi väistynyt aina kiireellisempien tehtävien tieltä. Olin aikatauluttanut hankkeen ja se auttoi etenemään kohti tavoitetta, koska kaikki olivat työyhteisössä tietoisia aikataulusta. Henkilöstön omat koulutustaustat, työkokemus ja asennoituminen muutokseen tulivat usein puheenaiheeksi. Työyhteisön työntekijät voivat kokea samatkin tehtävät ja tilanteet eri tavalla asenteesta ja persoonasta johtuen (Schaupp, Koli, Kurki & Ala-Laurinaho 2013, 38-39). Hankkeen aikana osaamisen johtamisesta on tullut minulle tärkeä osa henkilöstön johtamisessa ja ohjaamisessa.

Kehittämishankkeen todellisuuskertomuksissa ja aivoriihi-istunnoissa ilmeni, että perehdyttämistä ja perehtymistä tarvitaan päiväkotityössä. Kertojien mielestä on kaikkein tärkeintä, miten työntekijät otetaan vastaan työyhteisöön. Juuti ja Salmi (2014) ovat kirjoittaneet, että työtoverit ovat avainasemassa, koska jokainen työntekijä on vastuussa työpaikan hyvän ilmapiirin luomisesta ja ylläpitämisestä. Jokainen työyhteisön jäsen voi kokea kuuluvansa yhteisöön, mikäli työkaverit arvostavat ja hyväksyvät toisensa. Myös esimiehellä on suuri merkitys positiivisten tunteiden synnyttäjänä, mutta ehkäpä vielä enemmän siihen vaikuttavat työtoverit. (Juuti & Salmi 2014, 247 & 249.) Työhyvinvointiin kuuluu, että tuntee olevansa tervetullut työpaikalle.

Osaamisen kehittäminen ja ylläpito eli osaamisen johtaminen on avainasemassa pitkällä aikavälillä kuntien organisaatioiden toiminnassa. Kuntapalvelut ovat henkilöstövaltaisia, mikä omalta osaltaan haastaa kuntatyönantajat yksilön osaamisen ja organisaation osaamisen kehittämiseen. Osaamisen johtamisella voidaan parantaa organisaation laatua, tehokkuutta ja vähentää kustannuksia. (Hyrkäs 2009, 26.) Kehittämishankkeessa luoduilla perehdyttämisen mallilla ja materiaalilla haettiin

toimivaa käytäntöä päiväkotiin, koska hyvällä perehdyttämällä ja työhön opastamisella uudet työntekijät saadaan paremmin ja nopeammin tuottavaan työhön sekä päivähoitoyksikön laatu pysyy tasaisempana, kun työntekijä ei joudu opettelemaan kaikkea yksin. Usein sanotaan, että työ tekijäänsä opettaa, mutta työnantajan ja työntekijän kannalta on parempi, että opettajana toimii vanhempi kollega. Myös muuttuvissa olosuhteissa ja uusien käytäntöjen jalkauttamisessa tarvitaan opastusta ja perehdytystä.

Työntekijöiltä odotetaan laaja-alaista osaamista ja kykyä kehittää ja uudistaa itseään. Työyhteisöissä tarvitaan rinnakkain moniosaajia ja erityisosaajia. Monella työpaikalla henkilöstöryhmät ja työkuvat ovat hämärtyneet. (Viitala & Uotila 2014, 102.) Päiväkodissa työtehtävien suorittamiseksi on tärkeää rajata tietyt vastualueet jokaiselle työntekijälle. Tämä karsii päällekkäistä työtä ja varmistaa, että kaikki työt tulee hoidettua ja tehtyä. Järvisen (2009, 11-12) mukaan ei ole riittävästi keskusteltu työyhteisön toimivuudesta. Toimivuus ei ole vain johtamiskysymys vaan jokainen organisaation jäsen vaikuttaa toiminnallaan, työpanoksellaan ja käytöksellään yhteistyön sujumiseen, ongelmien ratkaisuun, uudistusten toteuttamiseen, asiakkaiden tyytyväisyyteen, työpaikan ilmapiiriin ja organisaation menestykseen.

Varhaiskasvatuksen ja päivähoidon työtehtävät ovat vaikeutuneet ja laajentuneet nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä sekä pedagogisesti että sosiaalisesti. Erityistä tukea tarvitsevien lasten tarpeet, monikulttuurisuus, kasvatuskumppanuus vanhempien kanssa, yhteistyö muiden toimialojen kanssa, tietotekniikka, ym. aiheuttavat lisävaatimuksia henkilöstön koulutukselle, työssä oppimiselle ja yleisesti osaamisen kehittämiseksi. (Varhaiskasvatuksen neuvottelukunta 2008, 57). Päiväkodin sisäisen työn haasteiden lisäksi Grönfors (2010, 17) tuo esiin asiakkuuden ja yhteistyötahojen tuomat haasteet, koska tämän päivän asiakkaat ovat laatutietoisia ja vaativia palveluiden suhteen. Vaatimukseen vastaaminen on tehnyt osaamisen lisäämisestä tärkeää. Työntekijät joutuvat jatkuvasti sopeutumaan uusiin tilanteisiin ja heidän pitää myös oppia uusia työtapoja. Sosiaalisten taitojen tarve on korostunut ja tiimityöskentely on tuonut lisää haasteita oppimiseen.

Eniten osaamisen lisäämisessä on käytetty kehittämisohjelmia. Ohjelmat, joissa paneudutaan ongelmien ratkaisuun tai työhön liittyvien asioiden kehittämiseen,

ovat tehokkaimpia yksilön oppimisen kannalta. Työyhteisö hyötyy, jos henkilö voi käytännössä toteuttaa ratkaistuja ja opittuja asioita. Henkilöstön osaamisen lisääminen on pitkäjänteinen tehtävä, jotta myös organisaation kehittyminen ja menestyminen olisi mahdollista vaihtuvissa olosuhteissa. Osaaminen säilyy, kun mahdollistetaan hyvät työskentelyolosuhteet, ajanmukaiset työvälineet ja innostavia projekteja, vastuuta ja mahdollisuuksia kehittää ja vaikuttaa. (Grönfors 2010, 48-49.) Kehittämishankkeen aivorihi-istunnoissa vaihdettiin kokemuksia, onnistumisia ja epäonnistumisia. Aivorihi loi puitteet hiljaisen tiedon ja kokemusperäisen tiedon vaihtamiseen sekä toisten kokemuksista oppimiseen.

Osaamisen johtamisessa esimiehen on tärkeää tunnistaa yhteinen visio. Osaamisen hallinnan kautta työntekijöille annetaan paras mahdollinen tuki osaamisen kehittämiseen organisaatiossa. Erilaiset työkalut ja käytänteet muodostavat osaamisen hallinnan. (Hyrkäs 2009, 65.) Työyhteisössän oli vahva tahtotila saada yksikköön toimiva perehdyttämismalli ja materiaali. Jokainen työntekijä sai olla tekemässä yhteistä mallia ja materiaalia. Perehtyjän tarkistuskortti auttaa esimiestä seuraamaan perehdyttäjien kasvua ja osaamista sen lisäksi, että se tuo informaatiota perehtyjän oppimisprosessista. Onnistunut ja laadukas perehdyttäminen työsuhteen tai sijaisuuden alussa, henkilöstön ammattitaito ja keskinäiset hyvät suhteet työtovereiden ja asiakkaiden kanssa ilmentävät työyhteisön laatua ja toimivuutta.

#### 10.4 Työn hyödynnettävyys

Kehittämishankkeen aikana perehdytystä on mietitty esimiesnäkökulmasta sekä nykyisten ja uusien työntekijöiden kannalta. Työntekijät ovat päässeet vaikuttamaan ja kehittämään omaa työyksikköään ja työtään. He ovat tulleet tietoisiksi ja oppineet, että se mikä on ollut heille työssään itsestään selvää, ei välttämättä ole sitä uudelle työntekijälle. Työntekijät ovat oppineet ymmärtämään, että jokaisella on vastuu perehdyttämisestä ja sen sujuvuudesta, vaikka esimies kantaakin siitä lopullisen vastuun.

Perehdyttämismallin ja -materiaalin tärkein tavoite täyttyy, jos se näkyy työn sujuvuutena ja työnkuvien erilaisuuden ymmärtämisenä. Perehdytysmallin, -kortin ja -materiaalin avulla jokainen työyhteisön jäsen osaa ja uskaltaa opastaa sijaisia, opiskelijoita ja uusia työntekijöitä päiväkotityöhön. Kehittämishankkeeni suurin

anti on ollut oman perehdyttämiskäytännön löytyminen Luhtikylän päiväkodille. Päiväkodin johtajana sain kehittämishankkeen aikana uutta tietoa henkilökunnan mielipiteistä, ajattelutavoista ja työmotivaatiosta. Tieto auttaa minua päivittäisessä esimiestyössä.

Perehtyjän tarkistuskortti toimii systemaattisen perehdyttämisen apuvälineenä esimiehelle ja työntekijäperehdyttäjälle. Se kertoo myös tulokkaalle, mitä kaikkea hänen pitäisi perehdytyksen aikana saada tietää. Esimiehen on helppo tarkistaa kortista, että tulokkaalle on kerrottu ja esitetty kaikki ne tiedot ja asiat, mitkä auttavat häntä selviytymään työssään itsenäisesti ja turvallisesti.

Perehdytysmalli ja -materiaali sekä perehtyjän tarkistuskortti ovat paperiversiona päiväkodissa kaikkien työntekijöiden käytettävissä ja luettavissa. Kyseinen materiaali on myös Luhtikylän koulun henkilökunnan käytössä. Perehdytyskansion sisällön on tarkoitus palvella koko työyhteisöä. Orimattilan päiväkodit saavat keuhällä 2015 käyttöönsä peda.net -palvelun. Ohjelma pitää sisällään jokaiselle päiväkodille oman sivuston. Sivustolle voi tulevaisuudessa ladata päiväkodin perehdytysmallin ja -materiaalin työntekijöiden käyttöön. Tietojen päivittäminen ja täydentäminen helpottuu sähköisen järjestelmän myötä.

Lähitulevaisuudessa Luhtikylän päiväkotitoimitus ottaa vastaan Hennan uuden asuinalueen päivähoitoa ja esiopetusta tarvitsevat lapset, kunnes Hennan uuden päiväkodin valmistuttua Luhtikylän päiväkotitoimitus siirtyy sinne. Olemme kehittämishankkeen aikana luoneet valmiin mallin, kortin ja materiaalia, jonka voimme siirtää tulevaan uuteen päiväkotiin.

Perehdytysmallia ja -materiaalia voidaan soveltaa kaikissa Orimattilan päivähoitoyksiköissä. Perehdyttäjän tarkistuskortti on sopiva työväline kaikille päiväkodin johtajille ja työntekijäperehdyttäjille. Se on tarkoitus ottaa käyttöön jokaisessa Orimattilan päivähoitoyksikössä tulevana toimintakautena. Sen avulla voidaan yhtenäistää päivähoitoyksiköiden perehdyttäminen ja sen kontrollointi.

## 10.5 Jatkokehittäminen

Luhtikylän päiväkodin työntekijöiden pitää kiinnittää huomiota perehdyttämiseen, kunnes siitä tulee osa normaalia käytäntöä. Muutaman vuoden kuluttua on hyvä

tutkia, miten perehdyttämiskäytännöt ovat juurtuneet päiväkotityöhön ja miten ne ovat vaikuttaneet työn laatuun Luhtikylän päiväkodissa.

Perehdyttämismateriaali pitää päivittää vähintään kerran vuodessa muuan muassa asiakastietojen muuttuessa. Päiväkodin suunnittelupäiviin on varattava aikaa perehdyttämismateriaalin sisällön tarkistamiseen ja mahdolliseen muokkaamiseen. Kun materiaali saadaan sähköiseen muotoon tulevana toimintavuonna, sitä on helppompi hyödyntää ja muokata tulokkaalle sopivaksi kokonaisuudeksi.

Perehdyttäjän pelisäännöt on myös päivitettävä sovituin väliajoin päiväkodin kehittämisilloissa ja tarvittaessa sopia uusista toimintatavoista. Perehdyttäjän koulutusta ja valmiutta opastaa uusia työntekijöitä pitää lisätä, kun siihen nähdään työyhteisössä tarvetta.

Lähitulevaisuudessa on selvitettävä, onko perehdyttäjän tarkistuskortti otettu aktiiviseen käyttöön Orimattilan muissa päiväkodeissa, ja miten se on toiminut johtajien ja työntekijöiden apuvälineenä perehdyttämistyössä. Varhaiskasvatuksen henkilöstön kokemusten pohjalta korttia voidaan jatkotyöstää tarvittaessa. Lisäksi jatkotutkimusaiheena tulee olla, miten tämä toimintatutkimus on kehittänyt Orimattilan varhaiskasvatuksen työntekijöiden perehdyttämistä ja työhön opastamista.

## LÄHTEET

Adair, J. 2007. The art of creative thinking. How to be innovative and develop great ideas. London: Kogan page.

Akselin, M-L.2013. Varhaiskasvatuksen strategisen johtamisen rakentuminen ja menestymisen ennakoiminen johtamistyön tarinoiden valossa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Tampere: Tampere University Press

Alila, K. 2013. Varhaiskasvatuksen laadun ohjaus ja ohjauksen laatu. Laatupehe varhaiskasvatuksen valtionhallinnon ohjauskirjoista 1972-2012. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Tampere: Tampere University Press

Brotherus, A. 2004. Esiopetuksen toimintakulttuuri lapsen näkökulmasta. Helsinki: Yliopistopaino

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. painos. Tampere: Vastapaino

Furman, B., Ahola, T. & Hirvihuhta, H. 2004. Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. Helsinki: Tammi

Fonsen, E. 2014. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Akateeminen väitöskirja, Kasvatustieteiden yksikkö. Tampere: Juveness Print

Grönfors, T. 2010. Työssä oppiminen -avain tuottavuuteen. Helsinki: Kauppakamari

Haapamäki, Kaipio, Keskinen, Uusitalo & Kuoksa. 2000. Yhteisö kasvattaa. Päivähoito oppimis- ja kasvatusyhteisönä. Helsinki: Tammi

Heikka, J. 2014. Distributed Pedagogical Leadership in Early Childhood Education. Academic Dissertation. University of Tampere, School of Education Finland. Tampere: Tampere University Press

Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: WSOY

- Heikkinen, H 2008. Normaalikoulutko laboratorioita. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) 2008. Toiminnasta tietoon: toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 2. tarkastettu painos. Helsinki: Kansanvalistus-seura, 170-171
- Heikkinen, H. 2008. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) 2008. Toiminnasta tietoon: toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 2. tarkastettu painos. Helsinki: Kansanvalistus-seura, 16-38
- Heikkinen, H. & Huttunen, 2008. Toimintatutkimus tieteenä. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) 2008. Toiminnasta tietoon: toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 2. tarkastettu painos. Helsinki: Kansanvalistus-seura, 184-202
- Heikkinen, H., Kontinen, T. & Häkkinen, P. 2008. Toiminnan tutkimisen suuntauksat. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) 2008. Toiminnasta tietoon: toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 2. tarkastettu painos. Helsinki: Kansanvalistus-seura, 39-76
- Hietala, H. & Kaivanto, K. (toim.) 2012. Työpaikalla nähtävänä oltava lainsäädäntö 2013. Helsinki: Talentum
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi
- Honkaniemi, S. & Kaappola, M. 2013. Perehdytys -totta vai tarua. Kasvatustieteen pro gradu. Opettajakoulutuslaitos. Jyväskylä. [viitattu 10.10.2014] Saatavissa: [jyx.jua.fi](http://jyx.jua.fi)
- Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus & Sandberg, J. 2006. Viisaat valinnat. Helsinki: Työterveyslaitos
- Hurme, K. & Kyllönen, T. 2014. Turvassa. Vahvista lapsen turvallisuuden tunnetta ja varaudu vaaratilanteisiin. Jyväskylä: PS-kustannus

- Hyrkäs, E. 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Akateeminen väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Lappeenranta: Digipaino
- Jaakkola, H. 2012. Nyt. Huomio perehdyttämiseen. Talentia 7.2012, 7
- de Jong & Hartog, D. 2007. How leaders influence employees' innovative behavior. *European Journal of Innovation Management*. Vol. 10 No 1. 2007, 41-64 [viitattu 1.4.2015] Saatavissa: [www.emeraldinsight.com/1460-1060.htm](http://www.emeraldinsight.com/1460-1060.htm)
- Juuti, P. & Salmi, P. 2014. Tunteet ja työ. Uupumuksesta iloon. Jyväskylä: PS-kustannus
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus
- Järvinen, P. 2009. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. 2. painos. Helsinki: WSOYpro
- Jääskeläinen, A. 2013. Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen osallistavilla menetelmillä. Toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä Sallassa. Akateeminen väitöskirja. Rovaniemi: Lapin yliopisto
- Kaivola, T. 2003. Työpaikan ihmissuhteet. Helsinki: Kirjapaja
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu
- Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu
- Kakkuri-Knuutila, M-L. & Heinlahti, K. 2006. Mitä on tutkimus? Argumentaatio ja tieteenfilosofia. Helsinki: Gaudeamus



- Kangas, P. 2003. Perehdyttäminen palvelualoilla. Työturvallisuuskeskus. 3. uudistettu painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus
- Karila, K. & Lipponen, L. toim. 2013. Varhaiskasvatuksen pedagogiikka. Tampere: Vastapaino
- Karlöf, B. & Lövingsson, F.H. 2006. Organisaation olemus. Helsinki: Edita
- Kiesiläinen, L. 2004. Vuorovaikutusvastuu: ammatilliset vuorovaikutustaidot kasvatusyhteisössä. 2. painos. Helsinki: Arator
- Kohvakka, S. 2007. Päiväkotiysteistyö varhaiskasvatussuunnitelman kehittäjänä. Kasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Varhaiskasvatuksen laitos. Jyväskylä. [tulostettu 9.8.2014] Saatavissa: [jyx.jua.fi](http://jyx.jua.fi)
- Koivu, L. 2014. Persoonallisuuden huomioiminen perehdytyksessä. Julkaistu 3.3.2014. [Psycon.fi](http://Psycon.fi).
- Koivuniemi, T. 2013. Hyvä työhyvinvoinnin johtaja varhaiserityiskasvatuksessa. Kasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Kasvatustieteen laitos. Jyväskylän Yliopisto [tulostettu 21.1.2015] Saatavissa: [jyx.jua.fi](http://jyx.jua.fi)
- Koivunen, P-L. 2013. Hyvä päivähoito. Työkaluja sujuvaan arkeen. 2. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kokljuschkin, M. 2001. Unelmien päiväkotii. Kohti parempaa oppimisympäristöä. Helsinki: Tammi
- Kontiainen, J. & Skyttä, A. 2010. Esimiehen mielityö. Prosessoivan johtamisen opas. Vantaa: Innotiimi
- Kotter, J. 2009. Tärkeys järjestykseen. Nyt. Helsinki: Talentum
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Gaudeamus
- Kuula, A. 2009. Toimintatutkimus. Luku 5.4. kokonaisuudesta Saaranen-Kauppien, A. & Puusniekka, A. KvaliMOTV-Menetelmäopetuksen tietovaranto. [Viitattu]

tu 22.02.2015] Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavana:  
[www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus)

Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka: aineiston hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere:  
 Vastapaino

KT. Kuntatyönantajat. 2011. Hyvä perehdyttäminen on kaikkien etu. Saatavana:  
[www.kuntatyönantajat.fi](http://www.kuntatyönantajat.fi)

KVTESS. 2014. Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus 2014-2016. 1. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino

Laine, P. 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehdoja tutkimassa. Akateeminen väitöskirja. Turun yliopisto kasvatustieteiden laitos.  
 Turku: Painosalama Oy

Laki lasten päivähoitosta 36/1973 [viitattu 16.12.2014 ] Saatavana: [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi)

Latva-Kiskola, E. 2006. Esimiehen keinovalikoimaa työyhteisön toimivuuteen. Teoksessa Sundvik, L. (toim.) Toimiva työyhteisö. Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki: Edita, 39-54

Lehto, M. & Niemistö, R-S. 2013. Luhtikylän päiväkodin historia-tiedoksianto, muutoksia Orimattilan päivähoitossa raporttiin. Luhtikylän koulun rehtorin ja päiväkodin johtajan näkökulmasta. Säilytyspaikka: Orimattilan sivistystoimi

Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. 2.painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus

Liukkonen, P. 2008. Henkilöstön arvon mittaaminen. Helsinki: Talentum

Luhtikylän päiväkodin varhaiskasvatussuunnitelma 2014. Säilytyspaikka: Luhtikylän päiväkot

Lundan, A. 2009. Kutsu dialogisuuteen: diskurssianalyttinen tapaustutkimus kasvattajan ja lapsen haasteellisesta vuorovaikutuksesta päiväkodissa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto kasvatustieteiden tiedekunta. Tampere: Tampere University Press

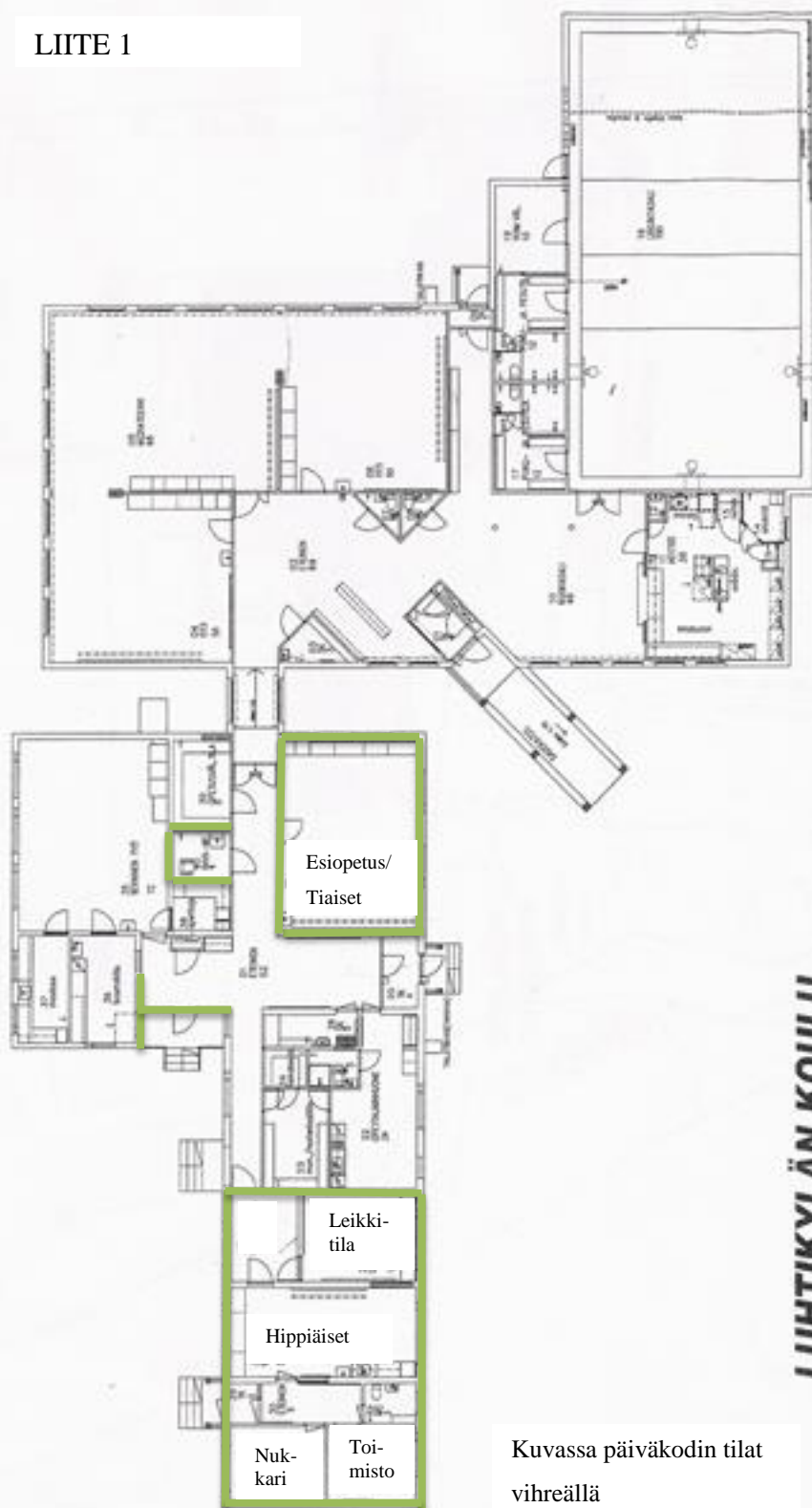
- Luoma, M. 2014. Henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kehityssuuntia. Teoksesta Viitala, R. & Järnlström, M. (toim.) 2014. Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302. Liiketaloustiede 107 johtaminen ja organisaatiot, 76-97
- Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. 2003. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita
- Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehittämiskeskusteluihin. Helsinki: Talentum
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia -sarja 4. 3. uudistettu painos. Helsinki: International Methelp
- Mäkinen, O. 2006. Tutkimusetiikan ABC. Helsinki: Tammi
- Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudella osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro
- Oleander, S. 2007. Päiväkodin johtajuus huojuu. Helsinki: T-Print Ky
- Opetushallitus. 2013. Esiopetuksen opetussuunnitelman perusteiden luonnos 9.9.2013. Saatavissa: [www.oph.fi/ops2016](http://www.oph.fi/ops2016)
- Orimattilan kaupunki 2009. Päiväkoti- ja koulupalvelusuunnitelma. Orimattilan kaupungin sivistystoimen strategia 2009-2015. Saatavissa: Orimattilan sivistystoimesta
- Ovaska, E. 2014. Päivähoidon toimistosihteerin vastaus sähköpostikysymykseen 30.1.2014.
- Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskeleet esimiehenä. Helsinki: WSOYpro
- Pihlaja, J. 2004. Tutkielman ongelmia ratkaisemaan. Lahti: Soceda
- Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. [www.e-oppi.fi](http://www.e-oppi.fi)
- Peeling, N. 2006. Loistopomo. Näin toimii hyvä esimies. Helsinki: Edita

- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Tietosanoma
- Rantanen, T. & Toikko, T. 2005. Miten raportoida tutkimuksellista kehittämishanketta? Teoksessa Vanhanen-Nuutinen, L. & Lambertini, P. (toim.) 2005. Hankkeesta julkaisuksi. Kirjoittaminen ammattikorkeakoulun ja työelämän kehityshankkeissa. Helsinki: Edita, 97-111
- Reunamo, J., Virkki, S. & Hietala, M. 2014. Oppimisympäristön kehittäminen. Teoksessa Reunamo, J. (toim.) 2014. Varhaiskasvatuksen kehittäminen. Kehitystehtäviä ja ratkaisumalleja. Jyväskylä: PS-kustannus, 93-119
- Rissanen, S. & Hujala, A. 2011. Sosiaali- ja terveystuollon johtamisen lähtökohdat. Teoksessa Rissanen, S. & Lammintakanen, J.(toim.) 2011. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: Sanoma Pro, 81-104
- Saarsalmi, O. (toim.) 2008. Päivähoidon turvallisuussuunnittelu. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö
- Sanerma, P. 2009. Kotihoitotyön kehittäminen tiimityön avulla. Akateeminen väitöskirja, Tampereen yliopiston kasvatustieteiden laitos. Tampere. Tampere University Press.
- Salminen, A. 2008. Julkisen toiminnan johtaminen. 2.painos. Helsinki: Edita
- Salminen, E. & Tynninen, K. 2011. Omahoitajana päiväkodissa. Omahoitajuus pedagogisena työmenetelmänä. Vantaa: Pedatieto
- Schaupp, M., Koli, A., Kurki, A-L. & Ala-Laurinaho, A. 2013. Yhteinen muutos. Työhyvinvointia työtä kehittämällä. Helsinki: Työterveyslaitos
- Senvall, N., Keskinen, S. & Keskinen, E. 2005. Johtaminen työntekijöiden arvioimana ja esimiehen itsearvioimana päiväkotityössä. Aikuiskasvatus 4/ 2005, 281-287
- Seretin, L. Karila, K. & Puroila, A-M. 2004. Päiväkodin johtaja on monitaituri. Kurkistus päiväkodin johtajien työn arkeen. Helsinki: Lastentarhanopettajainliitto

- Skurnik-Järvinen, H. 2013. Ratkaise työpaikan ongelmatilanteet käytännönläheisesti. 2. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari
- STM. 2007. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2007:6. Varhaiskasvatustutkimus ja varhaiskasvatuksen kansainvälinen kehitys. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki: Helsinki University Press
- TENK 2012. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. [viitattu 23.3.2015] Saatavissa: [www.tenk.fi/sites/tenk.fi](http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi)
- THL 2013. Kasvun kumppanit. Varhaiskasvatuksen lainsäädäntö. Saatavissa: [www.thl.fi](http://www.thl.fi)
- Toikko, T. & Rantanen, R. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3. korjattu painos. Tampere: Tampere University Press
- Toimintasuunnitelma 2014-2015. Luhtikylän päiväkodin toimintasuunnitelma. Säilytyspaikka: Orimattilan sivistystoimi & Luhtikylän päiväkoti
- TTK 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus -ennakoivaa työsuojelua. Helsinki: Painojussit
- Tuomi, J. 2007. Tutki ja lue. Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Helsinki: Tammi
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi
- Työturvallisuuslaki 738/2002. Saatavissa: [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi)
- Varhaiskasvatuksen neuvottelukunta. 2008. Varhaiskasvatus vuoteen 2020: Varhaiskasvatuksen neuvottelukunnan loppuraportti. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö
- Varila, J & Rekola, H. 2003. Mitä on työssä oppiminen. Teoreettisia ja empiirisiä näkökulmia työssä oppimiseen. Joensuu: Joensuun yliopisto
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita

- Viitala, R., Järnlström, M. & Uotila T-P. 2014. Henkilöstöjohtamisen työkenttä. Teoksessa Viitala, R. & Järnlström, M. (toim.) 2014. Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302. Liiketaloustiede 107 johtaminen ja organisaatiot, 1-12
- Viitala, R. & Koivunen, N. 2014. Lähijohtaja henkilöstötyössä. Teoksessa Viitala, R. & Järnlström, M. (toim.) 2014. Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302. Liiketaloustiede 107 johtaminen ja organisaatiot, 151-171
- Viitala, R. & Uotila, T-P. 2014. Osaamisen uhkana tehokkuusajattelu. Teoksessa Viitala, R. & Järnlström, M. (toim.) 2014. Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302. Liiketaloustiede 107 johtaminen ja organisaatiot, 98-113
- Virtapuro, M. 2006. Muutoksen kohtaaminen -miten motivoida ja sitouttaa henkilöstö muutosprosessiin ja uudenlaiseen toimintatapaan. Teoksessa Sundvik, L. (toim.) Toimiva työyhteisö. Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki: Edita, 119-150
- Wiskari, J. 2009. Totuuden hetki. Helsinki. Talentum
- Wood, J.T. 2000. Relational communication. Continuity and change in personal relationships. Second edition. Belmont: Wadsworth
- Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Inforviestintä

LIITE 1



**LUHTIKYLÄN KOULU**

Kuvassa päiväkodin tilat vihreällä

## LIITE 2

### KEHYSKERTOMUKSET:

#### Ensimmäinen kehyskertomus:

Käytä mielikuvitustasi ja kirjoita pieni kertomus uuden työntekijän sopeutumisen onnistumisesta päiväkotiin. Aikaa alla olevan tarinan jatkamiselle on 15-25 minuuttia ja enimmäispituus tarinalle on yksi sivu.

Kuvittele, että tulet uutena työntekijänä päiväkotiin ja kuukauden päästä toteat, että olet sopeutunut työyhteisöön todella hyvin. Miten se on mahdollista? Mitä tapahtui ja miksi työhöntulokokemus oli myönteinen?

#### Toinen kehyskertomus:

Käytä mielikuvitustasi ja kirjoita pieni kertomus uuden työntekijän sopeutumattomuudesta päiväkotiin. Aikaa alla olevan tarinan jatkamiselle on 15-25 minuuttia ja enimmäispituus tarinalle on yksi sivu.

Kuvittele, että tulet uutena työntekijänä päiväkotiin ja kuukauden päästä toteat, että tähän työyhteisöön sopeutuminen on ollut todella hankalaa. Mitä on tapahtunut ja miksi työhöntulokokemus oli kielteinen?



LIITE 3

*Perehdyttämismalli ja -materiaali prosessin arviointi*

6.11.2014

- 1. Mitä olet oppinut perehdyttämismallia ja -materiaalia tehdessäsi?  
Onko prosessi tukenut ammatillista kehitystäsi?  
Onko perehdyttämismalli auttanut sinua hahmottamaan mitä kaikkea uudelle työntekijälle pitää osata kertoa Luhtikylän päiväkodissa työskentelystä?*
- 2. Miten ja millälailla olet sitoutunut prosessiin. Arvioi omaa työpanostasi prosessissa.*
- 3. Mitä voisit tehdä prosessin eteen, että se palvelisi omaa kehitystäsi työntekijänä Luhtikylän päiväkodissa.*
- 4. Oletko valmis kehittämään ja päivittämään perehdyttämismateriaalia ja -mallia vastaamaan päiväkotiyhteisön tarpeita myös tulevina vuosina?*

## LIITE 4

### LUHTIKYLÄN PÄIVÄKODIN PEREHDYTYSKANSION SISÄLLYS

- 1 LUHTIKYLÄN PÄIVÄKOTI
  - 1.1 Tärkeitä puhelinnumeroita
  - 1.2 Pohjapiirustukset
  - 1.3 Lapset
  - 1.4 Yleistä
  - 1.5 Toimintavuosi
- 2 LUHTIKYLÄN PÄIVÄKODIN HENKILÖKUNTA
- 3 TYÖTEHTÄVÄT
  - 3.1 Aamuvuoro
  - 3.2 Välivuoro
  - 3.3 Iltavuoro
- 4 TEHTÄVÄNKUVAUS
  - 4.1 Lastentarhanopettaja
  - 4.2 Hoitaja
  - 4.3 Ryhmäavustaja
  - 4.4 Siivous- ja ruokahuolto
- 5 SÄÄNNÖT
  - 5.1 Alaistaidot
  - 5.2 Sisällä
  - 5.3 Ulkona
  - 5.4 Kirjastoautolla
  - 5.5 Retkillä
  - 5.6 Muut
- 6 PÄIVÄOHJELMA
  - 6.1 Tiaiset
  - 6.2 Hippiäiset
  - 6.3 Ruokailu
  - 6.4 Ulkoilu
  - 6.5 Leikki
  - 6.6 Liikunta
  - 6.7 Käsityö- ja kuvataide
- 7 TOIMINTAOHJEITA
  - 7.1 Työvuorolistat
  - 7.2 Sairaus
  - 7.3 Lomat
  - 7.4 Matkakorvaukset
  - 7.5 Terveystarkastukset
- 8 KOKOUKSET JA YHTEISTYÖ
  - 8.1 Tiimipalaverit
  - 8.2 Pedagogiset tiimit
  - 8.3 Oppilashuolto
  - 8.4 Esi- ja alkuopetuksen yhteistyö
  - 8.5 Päiväkodin ja seurakunnan yhteistyö
  - 8.6 Vanhempainyhdistyksen kanssa tehtävä yhteistyö
  - 8.7 Kasvatuskumppanuus
- 9 TURVALLISUUS
  - 9.1 Ensiapukaappi
  - 9.2 Turvallisuussuunnitelma
  - 9.3 Ensiapukoulutus
  - 9.4 Alkusammutuskoulutus
- 10 SUUNNITELMAT
  - 10.1 Toimintasuunnitelma 2014-2015
  - 10.2 Toimintakertomus 2013-2014
  - 10.3 Päiväkodin varhaiskasvatussuunnitelma
- 11 YLEISTÄ

- 11.1 Tekstiilien huolto
- 11.2 Pyykkihuolto
- 11.3 Kierrätys ja kestävä kehitys
- 12 HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN
- 12.1 Perehdytysmalli ja perehdytyskortti
- 12.2 Kehittämiskeskustelut, ohjeet ja lomake
- 12.3 Koulutus
- 12.4 Koulutuksien materiaali ja osallistujan muistiinpanot
- 13 ORIMATTILAN KAUPUNGIN YLEISOHJEET TYÖNTEKIJÄLLE

## LIITE 5

Saatekirje perehdytysmalliin:

Luhtikylän päiväkodissa olemme miettineet ja työstäneet uusien työntekijöiden perehdytysmallia, kun perehdyttäminen on delegoitu työntekijälle. Pohjana aivoriihityöskentelyymme on ollut tutkimus siitä, miten työntekijät ovat kokeneet perehdyttämisen onnistumiset ja puutteet.

Toivon Teidän kommenttejanne perehdytysmallistamme (LIITE), että työtämme voisi hyödyntää muissakin päiväkodeissa. Puuttuuko mallista jotain tärkeää, mitä perehdyttäjän pitäisi mielestänne osata kertoa uudelle työntekijälle?

Odotamme vastauksianne mahdollisimman pian, viimeistään  
21.11.2014.

Yhteistyöterveisin Luhtikylän päiväkodin henkilökunnan puolesta R-S

## LIITE 6

### PEREHTYJÄN TARKISTUSKORTTI

Päiväkodin nimi \_\_\_\_\_  
 Osoite \_\_\_\_\_  
 Puhelin/ryhmä \_\_\_\_\_  
 Email \_\_\_\_\_  
 Päiväkodin johtaja \_\_\_\_\_  
 Puhelin / email \_\_\_\_\_

Merkitse päivämäärä ruutuun, kun vastaava asia on opastettu / tehty. Esimies täydentää yhdessä tulokkaan kanssa

Toimenpide/sisältö	Pvm	Perehdyttäjän ja perehtyjän merkinnät
Sopiminen työhön tulemisesta		
<b>ALKUJÄRJESTELYT</b>		
Tiedottaminen työyhteisölle työntekijän saapumisesta		
Perehdyttämisen suunnittelu		
Työhön opastajan nimeäminen		
Aineiston kokoaminen tulokkaalle		
Vastaanottaminen		

<b>TYÖSUHDE</b>		
Työsopimus		
Todistusten tarkastaminen		
EA-kortti		
Hygieniapassi		
Yhteystiedot puhelin / email		
Työsuhteen voimassa olo, koeaika		
Työtehtävä / vastuualue		
Työajat ja työvuorolista		
Vaitiolovelvollisuus		
Rikosrekisteriote		
Terveystila		

Palkka ja lisät		
Palkanmaksu		
Verokortti		
Luontaisedut		
Työterveydenhuolto		
<b>KEHITTÄMINEN</b>		
Kehittämisisillat		
Pedagoginen tiimi		
Mokutoiminta		
Koulutukset		

<b>VAPAAT / LOMAT</b>		
Sairausloma ilmoittaminen hakeminen lääkärin / terveydenhoitajan todistus		
Vuosiloma		
Palkaton vapaa		
Sairaalan lapsen hoitaminen / perhevapaa		
Kuntoutus		
Muut		

<b>ESITTELY</b>		
Toimintatavoitteet		
Päivän kulku		
Toimintatuokiot		
Arvot		
Säännöt		
<b>TURVALLISUUS</b>		
Kuinka toimit hätätilanteessa		
Hätäpoistumistiet ja kokoontumispaikka		
EA-tarvikkeiden sijainti		
Elvytysohjeet		
Ohjeet uhkatilanteiden varalle		

<b>YLEISOHJEET</b>		
Puhelin ja käyttöohjeet		
Sisäinen tiedottaminen		
Ulkoisen tiedottaminen		
Sähköposti		
Media		

Merkitse päivämäärä ruutuun, kun vastaava asia on opastettu. Perehdyttäjät ja perehtyjät täyttävät.

TYÖYHTEISÖÖN TUTUSTUMINEN	Pvm	Perehdyttäjän / perehtyjän merkinnät	lelulaatikon käyttö ja lukitseminen keinuminen pelaaminen puissa kiipeileminen Sisälle tuleminen		
Päiväkodin henkilökunta on esittäytynyt					
Lapset ovat esittäytyneet tai heidät on esitelty (ryhmät)			Jumppasalin säännöt turvallinen liikkuminen ja välineiden käyttö		
Vanhemmat ovat esittäytyneet			välineistä huolehtiminen		
Työyhteisön muut työntekijät ovat esittäytyneet			Kirjastoautolla käynti kuinka toimitaan kirjoista huolehtiminen		
<b>TOIMITILAT</b>			Retket		
Ryhmien tilat			huomioliivien käyttö		
wc-tilat			turvallisen retkeilyn ohjeet		
omien tavaroiden ja vaatteiden säilytys			ensiaputarvikkeet		
<b>TOIMINTAVÄLINEET</b>			Hyvän käytöksen ohjeet		
Askartelutarvikkeet			Päiväkirjan käyttö ja täyttö		
Liikuntavälineet			Tiedottaminen		
Lelut			työntekijöille		
Kirjat			työyhteisölle		
Huomioliivit			asiakkaille		
Suojaesiliinat					
Lasten varavaatteet					
muu					
<b>SÄÄNNÖT</b>			<b>YHTEISTYÖ</b>		
Opastus sääntöjen itsenäiseen opiskeluun (kansio/taulut)			Kasvatuskumppanuus omahoitaja vasut päivittäinen yhteistyö		
Sisäsäännöt liikkuminen, leikki, toisten huomioon ottaminen			Koulu yhteistyö yhteiset tilaisuudet esi- ja alkuopetuksen yhteistyö		
Ulkoilun säännöt vastaanottaja valvonta leikkiminen lelujen käyttö ja niistä huolehtiminen			Iltapäiväkerho Vanhempainyhdistys Neuvola Sosiaalityö / lastensuojelu		