

Opinnäytetyö (AMK)

Kirjasto- ja tietopalvelun koulutusohjelma

NKITIS13

2016

Inka Mannermaa & Veera Pekkarinen

# KUINKA PEREHDYTYS SUJUU?

– Harjoittelujaksojen organisointi Turun yliopiston kirjastossa

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Kirjasto- ja tietopalvelun koulutusohjelma

2016 | 59 + 14

Ohjaaja: Olli Mäkinen

Inka Mannermaa & Veera Pekkarinen

## KUINKA PEREHDYTYKS SUJUUR?

- harjoittelujaksojen organisointi Turun yliopiston kirjastossa

Opinnäytteen toimeksiantajana toimi Turun yliopiston kirjasto. Toimeksiantajan toiveena oli, että organisaatiossa käytössä ollut perehdyttämisprosessia kehitettäisiin hallitummaksi kokonaisuudeksi opiskelijaharjoittelijoita varten. Tämän myötä tutkimukselle asetettiin kolme tavoitetta. Ensimmäiseksi lähdettiin selvittämään sitä, millainen oli perehdyttämisen nykytilanne. Seuraavaksi mietittiin, miten prosessia voisi parantaa. Viimeiseksi tavoitteeksi asetettiin perehdyttämisen tilaa parantavien työkalujen luominen. Näkökulmaksi opinnäytteeseen otettiin Turun ammattikorkeakoulun kirjasto- ja tietopalvelun opiskelijoiden harjoittelut.

Teoreettinen viitekehys keskittyi käsittelemään perehdyttämistä ja osaamisen johtamista. Teoriaosassa esiteltiin perehdyttämisen yleispiirteitä, sen suunnittelemista, arvioimista ja hyviä vaikutuksia. Perehdytys kuuluu olennaisesti osaamisen johtamiseen, joten myös sitä haluttiin nostaa esille. Opinnäytteen tutkimusmenetelmänä käytettiin pääasiallisesti teemahaastattelua. Turun yliopiston kirjastosta haastateltiin 13 henkilökunnan jäsentä. Lisäksi haastateltiin viittä kirjastossa harjoittelunsa tehnyttä opiskelijaa, jotta tuloksiin saatiin myös vastakkaista näkökulmaa. Haastattelujen tavoitteena oli kerätä tietoa siitä, miten henkilökunta ja harjoittelijat ovat perehdyttämisen kokeneet, ja millaisia toiveita heillä olisi perehdyttämisen kehittämiseen liittyen. Haastattelut suoritettiin kevään 2016 aikana.

Haastatteluista kerättyjen tietojen avulla valmistui kolme tuotosta: perehdyttämismoduulit harjoittelurunkoon, perehdyttämisen tarkistuslista ja infopaketti alan opiskelijoiden harjoittelujaksoista. Perehdyttämismoduuleja tullaan käyttämään harjoittelujen sisältöjen suunnittelussa, tarkistuslista toimii perehdyttäjien apuvälineenä käytännön toimenpiteiden muistamisessa, ja info-paketin sisältö löytyy Turun yliopiston kirjaston henkilökunnan intranetsivustolta. Työkalut luovutettiin toimeksiantajaorganisaatiolle vapaaseen jatkokehittelyyn.

### ASIASANAT:

perehdyttäminen, mentorointi, työnopastus, ammatillinen kehitys, ammatillinen koulutus, käytännön opetus, työharjoittelu, työssäoppiminen, ammattitaito, työntekijät, nuoret työntekijät, henkilöstö

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme in Library and Information Services

2016 | 59 + 14

Instructor: Olli Mäkinen

Inka Mannermaa & Veera Pekkarinen

## HOW IS ORIENTATION ORGANIZED?

- Organizing Trainee Periods at Turku University Library

This thesis was a commission from Turku University Library. The commissioner's wish was to develop a whole new, more controlled employee orientation process for student trainees. The thesis had three goals: to find out the current orientation process in Turku University Library, to improve the process and to create tools to help the organization in improving its orientation process. The standpoint of the thesis was the students majoring in Library and Information Services at Turku University of Applied Sciences.

The theoretical framework focused on employee orientation and competence management. The thesis introduced employee orientation, how to plan and evaluate it and why good employee orientation influences the organization so much. The research method used was a theme interview. There were 13 people from the personnel and five trainees that were interviewed during the study. The main goal of these interviews was to find out information and experiences about the trainee orientation process. Another goal of the personnel interviews was to gather suggestions for the orientation tools. The interviews were conducted in the spring of 2016.

Three tools were made based on the interviews: orientation modules, an orientation checklist and an information package about trainee periods of students majoring in Library and Information Services. Orientation modules will be used in planning the contents of trainee periods, checklist will be used as a tool for educators to remember all the procedures concerning the orientation process and the information package will be added on Turku University Library's intranet web page. These tools were given to the commissioner organization for free follow-up development.

### KEYWORDS:

competence management, trainees, libraries, development, personnel, human resources, young employees, workplace learning

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 PEREHDYTTÄMINEN</b>	<b>8</b>
2.1 Osaamisen johtaminen	8
2.2 Perehdyttäminen, mentorointi ja ohjaustyö	10
2.3 Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö	15
2.4 Perehdyttämisen suunnittelu	16
2.5 Perehdyttämisen vaiheet	19
2.6 Palaute ja oppimisen arviointi	21
2.7 Perehdyttäjän rooli	23
2.8 Perehdyttämisen vaikutus organisaatiossa	25
2.9 Esimerkkejä maailmalta	27
2.9.1 North Carolina State University Libraries	27
2.9.2 Kansas State Libraries	30
<b>3 KEHITTÄMISTYÖ TURUN YLIOPISTON KIRJASTOLLE</b>	<b>33</b>
3.1 Kehittämistyön toteutus	33
3.2 Toimeksiantajan esittely	34
3.3 Tutkimusmenetelmä: teemahaastattelu	36
3.4 Haastattelujen analysointi	37
3.5 Haastatteluiden tulokset	39
3.5.1 Perehdyttäminen yliopiston kirjastossa: nykyinen tilanne	39
3.5.2 Henkilökunnan tarpeet ja toiveet	41
3.5.3 Harjoittelijat Turun yliopiston kirjastossa	47
3.5.4 Harjoittelijoiden kokemuksia	48
3.5.5 Harjoittelijoiden ehdottamat parannukset	50
3.6 Tuotosten esittely: tarkistuslista, harjoittelurunko ja infopaketti	51
<b>4 POHDINTA</b>	<b>55</b>
4.1 Kehittämistyön hyödyllisyyden arviointi	55
4.2 Kehittämistyön tulosten arviointi	56
<b>LÄHTEET</b>	<b>58</b>
<b>KUVAT</b>	<b>1</b>

## **LIITTEET**

- Liite 1. Tarkistuslista.
- Liite 2. Perehdyttämismoduulit.
- Liite 3. Infopaketti Turun AMK -harjoitteluista.
- Liite 4. Kuva intranetsivun rakenteesta.

## **KUVAT**

- Kuva 1. NCSU:n kirjastojen perehdyttämisesistuntojen ohjelma.
- Kuva 2. NCSU:n kirjastojen tarkistuslista.
- Kuva 3. Turun Yliopiston uusi organisaatiomalli.

## **KUVIOT**

- Kuvio 1. Esimerkki siitä, kuinka perehdyttämismoduulit voisivat jakaantua ensimmäisessä harjoittelussa. 45
- Kuvio 2. Esimerkki perehdyttämismoduulien ajankäytön jakaantumisesta syventävässä harjoittelussa. 46

# 1 JOHDANTO

Opiskelijoille harjoittelujaksot voivat olla ensimmäinen kosketus työelämään. Onnistunut perehdytys voi tällöin auttaa luomaan harjoittelijalle positiivisia mielikuvia työelämästä ja siihen siirtymisestä. Perehdyttäminen sitoo organisaation resursseja, ja tavallista on, että harjoitteluun tulevien opiskelijoiden perehdyttäminen voi hetkellisesti vaatia resursseja jopa enemmän kuin kokeneempien tulokkaiden perehdyttäminen. Harjoittelijan sitouttaminen organisaatioon laadukkaasti perehdyttämisen kautta tarjoaa kuitenkin vain positiivisia vaikutuksia.

Perehdyttäminen auttaa uutta työntekijää kehittymään tuottavaksi ja itsenäiseksi toimijaksi nopeammin, jolloin organisaatio saa hänestä suurimman hyödyn. Uuden henkilön rekrytoiminen töihin vie väistämättä aikaa ja resursseja muulta henkilökunnalta, mitä voidaan ajatella investoituna pääomana. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14; Graybill ym. 2013, 201.) Koska investointi on suuri, on heti alussa pohdittava, kuinka paljon perehdyttämiseen voi varata resursseja ja millaista työpanosta tulokkaalta odotetaan sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä (Työelämäosaamisen edistäminen Pirkanmaalla -verkostot 2008, 92).

Perehdytys on työntekijöiden valintaa ja työhön ottoa laajempaa vaiheittaista opetussellista toimintaa. Oikein tehtynä se mahdollistaa osaltaan organisaation onnistumisen. Kokonaisuuteen kuuluu työpaikkaan ja työtehtäviin opastamisen lisäksi työpaikan muuhun toimintaan ja pelisääntöihin tutustuttaminen. Työpaikkaan, työhön ja työyhteisöön perehdyttäminen sekä työssä kehittymisen oppiminen muodostavat neljän osa-alueen kokonaisuuden, mistä perehdytyksen tavallisesti ajatellaan koostuvan. (Työelämäosaamisen edistäminen Pirkanmaalla -verkostot 2008, 90.)

Opinnäytteen teoreettinen viitekehys käsittelee perehdyttämistä. Perehdyttämisen määritelmiä, osa-alueita ja perehdyttäjän roolia käydään tarkemmin läpi luvussa 2. Samassa luvussa viitataan myös mentoroinnin, ohjaustyön ja osaamisen johtamisen määritelmiin, sillä ne sisältävät hyödyllisiä näkökulmia perehdyttämisen tueksi. Luvun loppuun on liitetty esimerkiksi kahden yhdysvaltalaisen kirjaston perehdytysmallit.

Kehittämistyöosuuden toimeksiantaja on Turun yliopiston kirjasto, yhteyshenkilönä palvelupäällikkö Heli Kokkinen. Toimeksiantajaorganisaatiolla on pitkät perinteet harjoittelijoiden perehdyttämisessä, mutta toiveena oli saada prosessi hallitummaksi kokonai-

suudeksi. Toimeksiantoon liittyi kolme näkökulmaa. Tärkeimmäksi osaksi toimeksiantoa muodostui harjoittelumoduulien luominen. Eri aihepiireistä koostuvat moduulit muodostaisivat yhdessä laajemman kokonaisuuden, joka tulisi auttamaan organisaatiota ja uusia harjoittelijoita suunnittelemaan yhdessä molemmille osapuolille sopivat harjoittelukokonaisuudet. Henkilökunnan tueksi toivottiin myös tarkistuslistaa, joka toimisi perehdyttäjien muistina ja apuna käytännön työssä. Listaan koottaisiin asioita, joita perehdyttäjän on hyvä tietää sujuvan harjoittelun mahdollistamiseksi. Näiden kahden työkalun lisäksi organisaatio toivoi saavansa tarkempaa tietoa harjoittelujaksoista ja niiden tavoitteista. Tiedot harjoitteluista koottiin infopakettiin, joka tullaan lisäämään kirjaston intranetsivuille.

Kehittämistyön lopputuotoksina luodaan siis kolme työkalua: tarkistuslista, harjoittelurunko moduuleineen sekä infopaketti harjoitteluista. Tarkoitus on, että henkilökunta omaksuu työkalut käyttöönsä ja jatkaa niiden kehittämistä entistä käyttökelpoisimmiksi. Jokainen työkaluista esitellään tarkemmin luvussa 3. Samassa luvussa käsitellään ja analysoidaan Turun yliopiston kirjaston henkilökunnan ja kirjastossa harjoittelunsa tehneiden opiskelijoiden haastattelut, jotka suoritetaan teemahaastatteluina.

Haastatteluiden tematiikka käsittelee Turun yliopiston henkilökunnan kokemuksia siitä, miten harjoittelujaksot ovat kirjastossa järjestyneet, miten perehdytys on onnistunut, ja miten näitä kahta voisi kehittää sekä henkilökunnan että opiskelijoiden tueksi. Opiskelijoiden haastatteluissa keskityttiin heidän kokemuksiinsa ja mahdollisiin parannusehdotuksiin. Haastatteluiden tuloksia käytetään apuna sekä tarkistuslistan että moduuleiden työstämisessä. Opinnäytettä, kehittämistyön tuloksia ja niiden hyödyllisyyttä pohditaan viimeisessä luvussa 4. Kehittämistyön tuokset löytyvät opinnäytteen liitteistä.

Opinnäyte on rajattu käsittelemään harjoittelujaksoja Turun ammattikorkeakoulun kirjasto- ja tietopalvelun koulutusohjelman näkökulmasta. Tarkoituksena on, että luodut työkalut tulevat tukemaan kirjastoalan opiskelijoiden harjoitteluiden onnistumista. Tämän lisäksi rajaus käy ilmi eritoten infopakettin tiedoissa, mutta ammattikorkeakoulun määrittelemät harjoitteluiden tavoitteet vaikuttavat taustalla myös moduuleiden sisällä. Haastatellut opiskelijat ovat suorittaneet harjoittelunsa Turun yliopiston kirjastossa niin ikään Turun ammattikorkeakoulu-opintojen kautta. Kehittämistyö toteutetaan vuoden 2016 aikana.

## 2 PEREHDYTTÄMINEN

### 2.1 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisella tarkoitetaan tiedon, taidon, osaamisen ja viestinnän hallinnointia ja tavoitteellista johtamista. Osaamista halutaan kehittää kohti haluttua tulevaisuudenkuvaa ja saada esimerkiksi organisaatiossa piilevä hiljainen tieto siirrettyä eteenpäin. Jotta osaamista voidaan kehittää, tulee ensin selvittää mitä osaamista organisaatiossa jo on ja mitä organisaatio vielä tarvitsee. (Pohjalainen 2006, 12; Pakarinen 2016.)

Osaamisen johtamisen käsitteellä viitataan siis yleisesti siihen johtamisen järjestelmään, jonka ohjaamana osaamisen johtaminen tapahtuu. Organisaation strategiset linjaukset ohjaavat osaamisen kehittämistä kaikilla organisaation tasoilla. Yhdenkään henkilökunnan jäsenen osaamisen kehittäminen ei ole irrotettavissa organisaation päämääristä. Osaamisen johtamisen ydin onkin yksilötason oppiminen ja osaaminen. (Viitala 2005, 14-17.)

Muutos ja oppiminen ovat toisiinsa vuorovaikutteisesti sidoksissa. Tapahtuvat muutokset muuttavat osaamisia ja taitoja riittämättömäksi ja kannustavat uusien hankkimiseen. Näin osaaminen kehittyy, mikä taas mahdollistaa muun kehityksen ja siihen liittyvät muutokset. (Viitala 2005, 29.) Osaamisen johtaminen onkin organisaation oppimista, jolloin kulttuuriin kuuluu osaamisen jatkuva kehittäminen. Tämä onnistuu hyvällä dialogilla ja osaamisen arvostamisella. (Kaartinen 2011, 8.)

Esimiehen johtamistaidolla on suuri merkitys organisaation ja sen henkilöstön kehittämisessä. Kun tähdätään organisaation kehittymiseen, on myös sen ihmisten kehityttävä. (Hietala ym. 2016, 180.) Johto- ja esimiestasolla on osattava ennakoida osaamistarpeita ja järjestettävä mahdollisuuksia osaamisen ylläpitoa ja laajentamista varten. Osaamista voidaan kehittää organisaatioiden, verkostojen ja kehittämishankkeiden sisällä monin eri tavoin. Kehitys voi tapahtua töiden ohella verkko-opintojen muodossa tai osallistumalla tilaisuuksiin fyysisesti. Henkilökunta voi osallistua konferensseihin, messuille tai opintomatkoille tai kouluttautua ammattiopintojen tai syventävien opintojen kautta. Osaamista laajentaa kouluttajana toimiminen, mentorointi, valmentaminen, työnopastus ja perehdyttäminen. Opiskelijoilla osaaminen kehittyy harjoitteluissa ja työssäoppimisjaksoilla. (Pakarinen 2016.)



Osaamista voidaan kehittää myös osaamiskartoituksen avulla. Osaamiskartoituksen avulla selvitetään nykyisen osaamisen taso ja sitä käytetään pohjana tulevissa kehittämissuunnitelmissa. Osaamiskartoitusta voi tehdä yhdessä koko henkilöstön kanssa, jolloin henkilökunnan tavoitteet yhdistyvät johdon tavoitteisiin. Osaamiskartoituksista paljastuu usein asioita, joita voi kehittää muutenkin kuin koulutuksissa. Henkilöstö voi saada osaamiskartoituksesta motivaatiota kehittää omaa työtään ja työyhteisöään eteenpäin, jolloin myös ammatillinen itsetunto lisääntyy ja työn hallinta parantuu. (Työterveyslaitos, 2010.)

Monissa organisaatioissa tehdään listoja henkilökunnan avainosaamisesta, vaikka Pohjalaisen (2006, 69) mukaan yksityiskohtaiset luettelot eivät käytännössä toimi. Luettelot koetaan liian byrokraattisina ja turhauttavina. Nykyään suositaankin enemmän henkilökunnan ja esimiehen välisiä kehityskeskusteluja, joissa käydään läpi henkilökunnan osaamista ja kehittymistarpeita. Tarkoituksena on, että pitkät osaamislistat pikkuhiljaa häviävät ja tilalle tulee vähemmän strukturoitu osaamisen kehittämisen malli. (Pohjalainen 2006, 68-70.)

Yleensä osaamisen johtamiseen kuuluva henkilökunnan osaamisen kehittäminen tapahtuu koulutuksella, jolloin varmistetaan se, että työntekijöiden kykyjä varmasti käytetään organisaation parhaaksi. Kirjastotyöntekijöiden kykyjä ja osaamista ei hyödynnetä niin paljon kuin sitä voisi. (Badia 2015, 1.) Ennen kuin aloitetaan etsiä uutta henkilökuntaa organisaation ulkopuolelta, on hyvä tarkastaa löytyisikö henkilökunnan sisältä sopivaa osaamista avoimeen paikkaan. Joku henkilöstöstä on voinut työnsä ohella koulutautua ja päivittää valmiuksiaan tehdä uudenlaista työtä. Vaikka tarvittua osaamista löytyisikään, organisaation kannattaa myös tunnustella, olisiko työyhteisön sisällä hakukkuutta kouluttautua uusiin tehtäviin. (Österberg 2014, 92-93.)

Mikäli organisaation sisältä löytyy sopiva henkilö avoimeen tehtävään, on tämä helppo sopeuttaa uudelle osastolle, kun työyhteisö on jo tuttu. Yleisistä työpaikan asioista perehdyttäminen voidaan myös jättää pois. Tämä ja rekrytoinnin nopeus on yksi suuri etu sisäisessä rekrytoinnissa. Kun rekrytoidaan organisaation ulkopuolelta, pitää jo työilmoituksessa miettiä tarkoin mitä sanavalintoja käytetään, jotta saadaan osaamiseltaan sopivat henkilöt hakemaan työpaikkaa. Ilmoitus vaikuttaa myös organisaation yrityskuvaan. (Österberg 2014, 93-94.)

Rekrytointi on ollut onnistunutta, jos osaamisessa ollut aukko on saatu katettua ja hakuprosessin aikana organisaatiolla on ollut selvä kuva siitä, millaista henkilöä tehtä-

vään haetaan. Hyvän perehdytyksen avulla saadaan uusi työntekijä sopeutumaan nopeasti uuteen työyhteisöön. (Österberg 2014, 109.)

## 2.2 Perehdyttäminen, mentorointi ja ohjaustyö

### **Perehdyttäminen**

Henkilöstöjohtamisen keskeisiä toimintoja ovat henkilöstön rekrytointi, valinta, kehittäminen, urasuunnittelu, työsuorituksen arvioiminen ja perehdyttäminen. Perehdyttäminen on jäänyt vähemmälle huomiolle osaamisen johtamisessa, mutta sen merkitys on osaamisen käytön kannalta oleellinen. (Kaartinen 2011, 6.) Perehdyttäminen koskee jokaista yritystä, organisaatiota ja muuta toimijaa, jossa ihmiset työskentelevät yhdessä ja siirtävät tietoa toisilleen. Perehdytystä tarvitaan, kun työpaikka tai tehtävät vaihtuvat tai uudistuvat. Siihen sisältyvät kaikki ne toimenpiteet, joilla yksilöä tuetaan uutta tehtävää aloittaessa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 9.)

Jokaisen uuden henkilön perehdyttäminen on kannattavaa riippumatta työsuhteen laadusta. Toimiva perehdytys on helppo suorittaa hyvän perehdytysohjelman avulla, jossa on huomioitu organisaation perusasiat, tulokkaan tausta ja vuorovaikutteisuus. (Hietala ym. 2016, 145.) Vakituisen työntekijän perehdyttäminen kirjastossa voi viedä puolesta vuodesta jopa kahteen vuoteen. Tähän verrattuna harjoittelijan perehdytysprosessi on huomattavasti lyhyempi. Perehdytyksen kaavan tulisi kuitenkin aina olla samanlainen, vaikka sisältö vaihtelee työtehtävän mukaan (Juntunen & Saarti 2012, 76).

Perehdyttäminen vaikuttaa organisaation kykyyn uudistua, sitouttaa osaajat ja pysyä kannattavana. Tätä edistetään kiinnittämällä huomiota eritoten osapuolten roolien muodostumiseen, molemminpuoliseen tutustumiseen sekä yhteistyön rakentamiseen. Oleellista on löytää tilanteet, joissa näitä tekijöitä voidaan edistää samanaikaisesti arkipäivän tilanteissa. Roolien muodostuminen alkaa jo rekrytointivaiheessa, kun tunnustetaan tulokkaan osaaminen ja työn tavoitteet. Tällöin rekrytoijan ja tulokkaan on sovitettava näkemyksensä yhteen näiden käsitteiden sisällöstä, jolloin tunnustetaan myös mahdolliset perehdyttämistarpeet. (Kjelin & Kuusisto 2003, 10, 51-52, 55.) Oppivan työyhteisön kehittäminen alkaa jo rekrytointivaiheessa ja päättyy eläkkeelle siirtyvän henkilön osaamisen siirtämiseen muulle henkilökunnalle (Kaartinen, KT Kuntatyönantajat 2011, 8).

Perehdyttämisen tarkoituksena on sitouttaa tulokas omaksumaan osaksi toimintaansa organisaation tavat ja toimintaperiaatteet, jotta työn tulos pysyisi virheettömänä ja palvelun laatu tasaisena. Jotta tämä onnistuisi, tarvitaan vuorovaikutusta. Jos organisaation henkilökunta on työskennellyt yhdessä kauan ja toimintatavat ovat vakiintuneet, on henkilökunnalle ehtinyt syntyä runsaasti hiljaista tietoa. Uudelle tulokkaalle ei näin ollen helposti selviä muulle henkilökunnalle itsestään selvät työnjaot ja toimintatavat, eikä toimintaan ole helppo liittyä mukaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 15, 20, 32.) Tulokas on työsuhteensa alussa usein herkistynyt vastaanottamaan sekä sanallisia että sanattomia viestejä, joita hän peilaa siihen mielikuvaan, mikä hänelle on organisaatiosta ehtinyt muodostua. Jos ennako-odotus ylittyy hyvän perehdyttämisen myötä, tulokas todennäköisesti sitoutuu organisaatioon pitkäaikaisesti. (Hietala ym. 2016, 146.)

Tehokkaan perehdyttämisen aikana kiinnitetään huomiota tulokkaan aiempaan osaamiseen, jotta sitä voitaisiin hyödyntää mahdollisimman paljon. Tulokkaaseen on siis tutustuttava, jotta hänen kokemustaan voidaan tarkastella suhteessa organisaation tavoitteisiin ja muun henkilökunnan osaamiseen. Organisaation uudistumista tuetaan, kun nähdään tulokkaan aiempi osaaminen muuta osaamista täydentävänä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 56.) Epäoleellisten asioiden tai itsestäänselvyksien kertaaminen myös laskee tulokkaan motivaatiota, jonka tulisi säilyä korkealla koko perehdytyksen ajan (Hietala ym. 2016, 148).

Tulokkaan sitoutumisen niin sanottu henkinen osuus muodostuu organisaation ytimeen kuuluvista ja sille leimallisista asioista (Hietala ym. 2016, 149). Näitä asioita ovat esimerkiksi organisaation arvot, visio ja strategia, joiden tulisi toimia perehdyttämisen kivijalkana niin, että ne konkretisoituvat työtehtäviksi ja –tavoiksi tulokkaan perehdytyksen aikana. Strategian ymmärtäminen auttaa tulokasta hahmottamaan organisaation toiminnan ja tavoitteet syvällisemmin. Näin tulokas voi käyttää osaamistaan organisaation päämääriä edistäen ja määritellä tavoitteet myös omalle työlleen. Suuntaviivat työlle nousevat organisaation tavoitteista. Organisaation vision tulee olla innostava, mahdollistava ja joustava niin, että se sitouttaa henkilökuntaa, muttei rajaa näkökenttää liikaa. Tehokas visio antaa henkilökunnan jäsenelle mahdollisuuden liittää oma työnsä laajempaan kokonaisuuteen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 10, 45, 49, 78-79, 249.)

Työhöntulotilanteessa tulokas kaipaa tukea muilta organisaation jäseniltä kiinnittyäkseen uuteen työhön ja yhteisöön. Luottamusta voi vahvistaa antamalla yhteisölle etukäteen riittävästi tietoa tulijasta ja hänen tavoitteistaan. Lisäksi kaivataan yhteisiä tavoitteita ja laajaa vuorovaikutusta, jotta myös muut organisaation jäsenet voisivat oppia

tulokkaalta. Hyödyntämällä yhteistyötä vahvistetaan organisaation uusiutumista ja jokaisen työntekijän kehittymistä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 57-59.)

Tulokkaan omat ajatusmallit vaikuttavat siihen, millaiseksi hänen perehdytettävän roolinsa muovautuu. Jos tulokas kokee oppivansa eniten harjoittelemalla käytännön työssä, hänen voi olla vaikeampi motivoitua kirjallisen materiaalin selaamiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 38.) Useimmat omaksuvat omatoimisesti aktiivin roolin perehdyttämisen järjestämisessä. Mikäli tulokas kokee, että organisaatio ei tarjoa tähän tukea, voi hän turhautua ja menettää odotuksensa organisaation suhteen. Tämä voi myöhemmin helpottaa tulokkaan irrottautumista organisaatiosta. Siksi organisaation perehdyttäjien on myös toimittava aktiivisesti. (Kjelin & Kuusisto 2003, 132.)

Toimiva perehdytys mahdollistaa organisaation onnistumisen, mutta sen kehittäminen voi olla vaativaa ja kuluttaa paljon resursseja. Tämän takia on oleellista tarkastella niitä organisaation rakenteita, jotka tukevat perehdyttämistä sekä perehdyttämiseen liittyvää vuorovaikutusta. Tällöin on keskityttävä niihin yksinkertaisiin toimiin, joilla on mahdollista saada aikaan mahdollisimman suuri vaikutus. (Kjelin & Kuusisto 2003, 45.) Säännöllisyys on tärkeää – perehdytys kuuluu kaikille tulokkaille tai uusiin työtehtäviin siirtyville (Kaartinen, KT Kuntatyönantajat 2011, 15).

Perehdyttäjät saavat tukea ja ohjeistusta työhönsä organisaation yhteisestä perehdyttämisympäristelmästä, mikäli organisaatiolle on sellainen kehitetty. Järjestelmä sisältää organisaation yhteisen perehdyttämismallin ja välineitä perehdyttämisen toteuttamista varten. Perehdyttämisympäristelmästä vastaa esimerkiksi henkilöstötoimi, joka valmentaa perehdyttäjiä ja tuottaa vaadittavaa tukimateriaalia. Valmennukseen kuuluu perehdyttämisen keskeisimpien asioiden läpikäyminen, perehdyttämisen tavoitteiden määrittely organisaation kannalta sekä tärkeimpien apuvälineiden esittely. Henkilöstötoimen tehtävänä on muistuttaa perehdyttämisen merkityksestä organisaatiolle. (Kjelin & Kuusisto 2003, 194-195.)

Perehdyttämisen järjestäminen ja toteuttaminen organisaatiossa kuvastaa niitä käsityksiä, joita perehdyttäjillä on oppimisesta. Laajemmin nämä käsitykset heijastuvat siihen, miten organisaatiossa jaetaan tietoa ja kehitetään osaamista. Valtaosa perehdyttämisestä järjestetään edelleen behavioristisen tavan mukaan, jolloin perehdyttäjä on tiedon jakaja ja perehdytettävä tiedon vastaanottaja. Perehdytettävän aikaisempaan kokemukseen, tiedon muodostamiseen, arvoihin tai tunteisiin ei juurikaan kiinnitetä huomiota. (Kjelin & Kuusisto 2003, 38, 40.) Harva tulokas kuitenkaan kykenee passiiviseen

vastaanottamiseen pitkäkestoisesti. Tehokas järjestelmä rytmittää informaation kertomisen itsenäisen soveltamisen kanssa. (Hietala ym. 2016, 154.)

## **Mentorointi**

Myös mentorointia voi käyttää hyödyksi perehdyttämiskauden aikana. Mentorointi on vuorovaikutusta, jossa kaksi henkilöä kehittää itseään ja osaamistaan vapaaehtoisesti. Mentorointisuhteessa mentori jakaa osaamistaan tietystä tehtävästä tai toimialasta. Mentorointiin kuuluu tietojen ja taitojen jakaminen, yhdessä oppiminen ja kokeminen, sekä vastuun ottaminen omasta kehittymisestä. (Työelämäosaamisen edistäminen Pirkanmaalla –verkostot 2008, 116.)

Kupiaksen ja Salon (2014) mukaan mentorointi kuvataan tavallisesti toimintana, jossa kokenut työntekijä, mentori, ohjaa nuorempaa mentoroitavaa, aktoria. Mentorointia pidetään tehokkaana keinona välittää tietoa organisaation sisällä. Nykypäivänä se ei kuitenkaan ole tulevan ammatin pääasiallinen oppimiskeino, vaan hyvä lisä muuhun ammatilliseen kehittymiseen. Mentorointi voi olla spontaania ja satunnaista, tai organisoitua toimintaa mentorointiohjelmassa tai -ryhmissä. Mentorointi on parhaimmillaan hyvin vuorovaikutuksellista, jolloin kummankaan osaaminen ei ole yliveraista, vaan molemmat kuuntelevat toisiaan. Tämä voi synnyttää uusia innovaatioita ja uutta keskustelua. Tulokas voi näin muodostaa oman käsityksensä yhdessä käsitellyistä asioista. (Kupias & Salo 2014, 14, 17-18, 20.)

Mentoroinnin yksityiskohtaiset tavoitteet määritellään lähtötilanteesta riippuen. Mentoroinnin raamit syntyvät kuitenkin organisaation tavoitteista. Tavoitteena voi olla esimerkiksi tulokkaan sitouttaminen ja perehdyttäminen organisaatioon, mentorin hiljaisen tiedon tai eläkkeelle siirtyvän työntekijän osaamisen jakaminen. Mentorointi voi alkaa perehdyttämispainotteisena, jolloin keskitytään aktorin uuteen työhön ja työympäristöön. Tällöin on tärkeää, että mentori on aktoria kokeneempi, mutta mentorin ei silti tarvitse olla hierarkkisessa asemassa ylempänä. (Kupias & Salo 2014, 33-35.) Mentorointi sopii erityisesti hiljaisen tiedon jakamiseen. Hiljainen tieto on kokemusperäistä tietoa, jota on vaikea ilmaista käsittein ja siirtää muille. Hiljainen tieto liittyy myös organisaation kulttuuriin, ilmapiiriin ja toimintatapojen tuntemukseen. Tätä tietoa löytyy runsaasti kokeneilta työntekijöiltä. (Kaartinen, KT Kuntatyönantajat 2011, 23.)

Mentorointi on perehdyttämisen lisäksi yksi mahdollisista ohjausmuodoista. Muita muotoja ovat esimerkiksi asiantuntijakouluttaminen, tuutorointi, coachaus ja työnohjaus. Asiantuntijakoulutus, perehdyttäminen ja tuutorointi keskittyvät konkreettisten taitojen välittämiseen, kun taas coachaus ja työnohjaus keskittyy tulokkaan ajatusten ja osaamisen esille nostamiseen. Mentorointi sijoittuu joustavasti näiden kahden välille, ja se voi tarpeen tullen kallistua jompaankumpaan suuntaan. (Kupias & Salo 2014, 19.)

Mentorointia on käytetty onnistuneesti kirjastoissa. Esimerkiksi Weinerin (2015, 6-7) kirjoittaman tutkimuksen mukaan kirjastonhoitajat kokivat mentoroinnin hyödyllisenä. He kokivat ymmärtävänsä paremmin erilaisia heihin kohdistuvia odotuksia, kirjaston politiikkaa, tutkimusta ja julkaisuja työskennellessään yhdessä mentorin kanssa. New Kansas State Universityssä mentorointia arvostettiin keskustelujen, rohkaisun, avuliaisuuden ja aidon huolehtimisen ansiosta. (Weiner 2015, 7.)

## **Ohjaustyö**

Perehdyttäjän on hyvä tarkastella myös ohjaustyöhön liittyviä näkökulmia. Vehviläisen (2014) mukaan ohjaus on usein pitkäkestoinen prosessi, jonka tarkoituksena on vahvistaa ohjattavan toimijuutta. Ohjauksessa siis haetaan keinoja, joilla tuetaan ohjattavaa löytämään omat vahvuutensa ja voimavaransa samalla, kun hän oppii arvioimaan toimintatapojaan ja harjoittelemaan uusia. Prosessille voidaan hahmottaa alku, kesto, kehityskulku ja loppu. Välissä on erilaisia vaiheita, kasvamista ja kehittymistä. (Vehviläinen 2014, 12-14, 20.)

Ohjattavalle prosessi on oppimista, joka toteutuu esimerkiksi opintojen, työharjoittelun tai opinnäytteen työstämisen aikana. Ohjausta voidaan käyttää hyväksi myös elämän siirtymävaiheissa, kuten opinto-ohjauksessa ja uravalmennuksessa. Nämä oppimisprosessit ovat selkeitä hahmottaa vaihtelevuudestaan huolimatta, sillä ne kytkeytyvät erilaisiin opiskelu- ja urapolkuihin ja siirtymävaiheisiin niiden välillä. Näihin prosesseihin rakennetta luovat opetussuunnitelmat sekä ohjattavan henkilökohtaiset mieltymykset ja niistä kumpuavat valinnat. (Vehviläinen 2014, 12-14.)

Ohjausprosessin kulku ja tavoitteet voivat tarkentua tilanteen ja prosessoinnin edetessä. Kaikissa tapauksissa niitä ei ole tarpeen määritellä etukäteen. Tämä on tavallista etenkin työnohjauksen aikana. Apuna käytetään jatkuvaa keskustelua, mikä luo prosessille rakennetta. Hyvä ohjaus rakentuu myös vuoropuhelun kautta. Oppimisprosessi on

yksilöllinen ja henkilökohtainen tapahtuma, mutta sitä käsitellään ja jäsennetään yhteisen kielen ja kulttuuristen merkitysten avulla, mikä antaa sille myös sosiaalisen ja yhteisöllisen merkityksen. (Vehviläinen 2014, 12-13.)

Työpaikkaohjaaja voi käyttää työssään apuna ohjaus- ja arviointikeskustelua. Keskustelua ennen ohjaaja valmistautuu tarkastelemalla, miten ohjattavan tavoitteet ovat saavutettu ja tarvitaanko lisäohjausta tietystä aiheesta. Ohjaaja suunnittelee keskustelua varten myös ohjaavan palautteen. Keskustelu ylläpitää vuorovaikutusta ja helpottaa jatkon suunnittelua. (Frisk 2007, 31.)

Korten (2010, 39) laatimassa tutkimuksessa kävi ilmi, että ihmissuhteiden laatu työyhteisössä vaikuttaa siihen, mitä opitaan ja miten töitä opitaan. Vaikutus näkyy myös siinä, millaiseen kontekstiin oma työ yhteisössä asetetaan. Vehviläisen (2014, 14-15) mukaan esimerkiksi työharjoittelun aikana tulokas pyrkii osaksi harjoittelupaikkansa yhteisöä, jolloin ohjaus tapahtuu suhteessa tähän tiettyyn yhteisöön. Tulokas voi saada henkilökohtaista ohjausta kahdenkeskisistä keskusteluista, vertaistukea ryhmätyöskentelystä sekä organisaatiotasolta tulevaa ohjausta. Organisaatiotason ohjauksessa toteutetaan yhteisesti sovittuja tapoja ja rakenteita, jotka tukevat, havainnollistavat ja tarkastelevat ohjaamista ja ohjattavana olemista. Näitä keinoja voivat olla esimerkiksi paperiset ja sähköiset ohjeet, verkkosivut, koulutukset ja kurssit sekä yhteiset arviointi- ja keskusteluhetket. (Vehviläinen 2014, 14-15.)

Vehviläinen (2014) suosittelee aloittamaan ohjausprosessin huolellisesti, jotta välttyttäisiin useilta tavanomaisilta ohjaustyössä ilmeneviltä ongelmilta. Aloitusvaiheessa käydylle keskustelulla on suuri vaikutus siihen, millaisena ohjattava näkee alkavan prosessin. Keskustelun olisi hyvä sisältää päämäärien asettelua, työnjakoa ohjaajan ja ohjattavan välillä sekä työtapojen ja -menetelmien käytön suunnittelua. Oleellista on, että ohjattava pääsee ilmaisemaan tavoitteensa ja vaikuttamaan prosessiin, sen suunnitteluun ja etenemiseen. Keskustelussa olisi hyvä selvittää, että ohjattavan oma panos edistää prosessia, ja käydä läpi niitä tilanteita, jolloin ohjattavan omat päätökset ovat oleellisia tekijöitä prosessin etenemisessä. (Vehviläinen 2014, 92-93.)

### 2.3 Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö

Suomen laissa on useita lakeja ja säädöksiä perehdyttämiseen liittyen, jotka velvoittavat erityisesti työnantajia. Näitä lakeja ovat esimerkiksi työsopimuslaki ja työturvalli-

suuslaki, jotka kuuluvat työlainsäädännön piiriin. Työlainsäädäntö tavoittelee ensisijaisesti työntekijää suojaavaa ja sopeuttavaa toimintaa. Kaikkien yritysten vaaditaan noudatettavan näitä lakeja, ja tätä täydentävät työehtosopimukset useilla aloilla. (Kupias & Peltola 2009, 20.)

Työsopimuslaki velvoittaa työnantajaa huolehtimaan siitä, että työntekijä kykenee suoriutumaan työstään silloinkin, kun yrityksen toiminta, tehtävä työ tai työmenetelmät muuttuvat. Työnantajan on myös ”pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi.” (Työsopimuslaki 55/2001, 1 §.)

Työturvallisuuteen ja terveyteen keskittyvä työturvallisuuslaki kertoo työnantajan velvollisuudesta huolehtia työn turvallisuudesta. Erityisesti sen 14. pykälä, Työntekijälle annettava opetus ja ohjaus, kertoo työnantajan velvollisuudesta huolehtia työn turvallisuudesta antamalla työntekijälle riittävät tiedot työn olosuhteista, menetelmistä, työvälineistä, työtavoista, työn haitoista ja vaaroista ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista. Laki velvoittaa siis järjestämään riittävää ohjausta, jotta työntekijä kykenee työskentelemään ammattitaitoisesti ja turvallisesti. Lain alle kuuluu myös esimerkiksi ergonomiaan liittyvän ohjauksen vaade työasentoihin ja -liikkeisiin liittyen. Opetusta on annettava myös poikkeustilanteiden varalta ja tietoja on täydennettävä tarvittaessa. Muut soveltamisalaan kuuluvat työt –pykälä kertoo lain koskevan myös oppilaiden ja opiskelijoiden työhön koulutusta. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 4 & 14 §.)

Työturvallisuuslain lisäksi Työterveyshuoltolaki määrää työnantajaa neuvomaan ja ohjeistamaan työn turvallisuuteen ja työntekijän terveyteen liittyen (Työterveyshuoltolaki 1383/2001, 12 §.) Työsuojeluyhteistoiminta velvoittaa myös käymään perehdyttämisen tarpeet läpi henkilökunnan kanssa (Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 20.1.2006/44.)

## 2.4 Perehdyttämisen suunnittelu

Hyvin suunniteltu perehdytys on tärkeää monesta eri syystä. Työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa ja työtehtävänsä, ja uuden työntekijän mahdolliset virheet vähenevät. Mahdollisten virheiden korjaamiseen kuluu muiden työntekijöiden työaikaa, jolloin hyvän perehdyttämissuunnitelman tärkeys korostuu. Koko työyhteisöä hyödyttää se, että uutena organisaatioon tullut työntekijä saa tarpeeksi perusteellisen perehdytyksen eikä näin ollen keskeytä useaan otteeseen muiden työtä. Näin luodaan myös turvalli-



suuden tuntua perehdytettävälle - kun perehdytettävä työntekijä tietää, että perehdytykselle on varattu tarpeeksi aikaa, voi hän rauhassa keskittyä kuuntelemaan, oppimaan ja kyselemään. (Österberg 2014, 115-116.)

Perusteellinen perehdytys voi viedä paljonkin aikaa. Perehdytyksen laajuus riippuu tulevista työtehtävistä, työsuhteen pituudesta ja uuden työntekijän aikaisemmasta osaamisesta ja kokemuksesta. Nuori työntekijä tarvitsee enemmän tietoa kuin kokenempi työntekijä jo aivan perusasioista alkaen, jolloin perehdyttäminen kestää pidempään. Myös uuden työntekijän koulutustaustalla on merkitystä, sillä eri alalta työpaikkaan tuleva tarvitsee perusteellisemmän perehdytyksen kuin työntekijä, jolla on jo käsitys siitä, mitä työtehtävät pitävät sisällään. Perehdytettäviä on monenlaisia, ja tilanteet vaihtelevat henkilöstä riippuen. Perehdyttämisen apuna voidaan kuitenkin käyttää samaa perusrunkoa, jota voi soveltaa tilanteen mukaan erikseen. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2; Österberg 2014, 116-117.)

Vaikka perehdytys voikin kestää pidemmän ajan, lyhyisiin työjaksoihin, kuten esimerkiksi sijaisuuksiin, harjoittelujaksoihin tai kesätyöntekijöiksi tuleville on käytettävissä vähemmän aikaa. Tällöin perehdyttämissuunnitelmassa on keskityttävä työn kannalta kaikkein oleellisimpiin asioihin. Myös pitkiltä vapailta töihin palaaville on järjestettävä perehdytys, sillä työtehtävissä, käytettävässä tekniikassa ja työympäristössä on saatanut tapahtua muutoksia. Perehdyttämisen laajuus on tällöin arvioitava tapauskohtaisesti. (Österberg 2014, 116.)

Usein organisaatioilla on käytössä lain sallima neljän kuukauden koeaika. Perehdyttäminen ei kuitenkaan aina kestä niin kauaa, vaan riittää, että tulokas selviytyy työtehtävistään itsenäisesti. Vastuu perehtymisestä voidaan vähitellen siirtää työntekijän omille hartioille, vaikka perehtyminen jatkuukin suunnitelman ja tarpeen mukaan. (Kupias & Peltola 2009, 107-109.)

Perehdyttämismateriaalin laatiminen kannattaa aloittaa ajoissa. Oheismateriaalin tekeminen säästää varsinaista perehdyttämisaikaa, vaikka sen tekeminen voikin olla työlästä. Uusi tulokas pääsee tutustumaan etukäteen työpaikan asioihin, kuten esimerkiksi turvallisuusohjeisiin. Perehdyttämismateriaalia voi käyttää apuna asioiden kertaamisessa myöhemmin. Materiaali tulee tarkastaa säännöllisin väliajoin, jotta tieto pysyy ajankohtaisena. Tarkastuksen yhteydessä eri versioihin kannattaa lisätä tarkistuspäivämäärä, jolloin vaara eri versioiden sekoittumisesta häviää. (Kangas & Hämäläinen 2007, 7.)

Perehdyttämisen oheismateriaalia voi olla esimerkiksi

- tervetuloa taloon -oppaat,
- erilaiset organisaatiota koskevat esitteet,
- tiedotteet ja muistiot,
- perehdyttämisohjelmat ja tarkistuslistat,
- toiminta- ja työohjeet ja muu työhön liittyvä tieto,
- koneiden käyttöohjeet,
- työturvallisuusohjeet,
- hygieniaohteet
- ja käyttöturvallisuustiedotteet ym. (Kangas & Hämäläinen 2007, 10).

Perehdyttämisen suunnittelussa on olemassa Kupiaksen ja Peltolan (2009, 87-88) mukaan kaksi tapaa: systemaattinen ja yksilöllinen suunnittelu. Koko organisaatiota tai työyksikköä koskevat perehdytysuunnitelmat ja -materiaalit toimivat hyvänä perusrunkona perehdyttämisessä. Keskitetysti laadittuja suunnitelmia tulisi kuitenkin yksilöllistää uuden työntekijän osaamisen ja taustan mukaan. Isommissa organisaatioissa tiimien käytännöt voivat poiketa toisistaan, jolloin perehdyttämisohjelmaa täytyy myös ajatella tiimien tasolla. Keskitetyistä ohjeistuksista ja materiaaleista on tässä tilanteessa paljonkin hyötyä. (Kupias & Peltola 2009, 88.)

Perehdyttämissuunnitelma voi olla yksilöille tai tietyille ryhmille suunnattu ohjelma. Ohjelmassa määritellään oppimistavoitteet, jotka antavat sisällölle suuntaviivat. Tämän jälkeen suunnitellaan itse sisältö. Sisältöön voi kuulua muun muassa perehdyttämisen aiheet, aikataulus, oheisaineistot ja vastuuhenkilöt. Ohjelmaan kuuluu yleensä myös muisti- ja tarkistuslista tärkeistä asioista, jolloin listaan tehdyistä merkinnöistä on helppo tarkistaa, kuinka perehdyttämisohjelma on käytännössä toteutunut. Perehdyttämisohjelma toimii siis perehdyttäjän muistilistana ja vastuuttaa hänet hoitamaan listassa mainitut asiat. Hyvin suunniteltu ohjelma on helppokäyttöinen ja vaivattomasti päivitettävissä. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6; Österberg 2014, 118.)

Asioita, joita tarkistuslistaan voidaan merkitä:

- organisaatiosta, sen toiminnasta ja asiakaskunnasta kertominen,
- organisaation arvoista kertominen,
- johdon esittely,
- eri toimipisteiden ja yksiköiden esittelyt,

- vastuhenkilöt,
- työpukeutumisesta ja käyttäytymisestä kertominen,
- työajoista ja ruoka- ja kahvitauoista kertominen,
- poissaoloista ilmoittaminen,
- työturvallisuus- ja työterveysasiat,
- työtehtävistä kertominen uudelle työntekijälle,
- ja esimerkiksi palkka-asioista kertominen (Österberg 2014, 119-121).

Perehdyttämisen suunnitteluun kuuluu myös varsinaisen perehdyttämissuunnitelman ja tarkistuslistan lisäksi varasuunnitelmien teko yllättävien tilanteiden varalle. Jos ensimmäisenä päivänä tulokasta ei olekaan vastaanottamassa esimies, tilalle täytyy saada toinen henkilö. Jos perehdyttäjä sairastuu, pitää hänelle olla sijainen. Jos perehdyttämisaika supistuu esimerkiksi kolmesta päivästä yhteen, perehdyttämisen sisältö vastaavasti muuttuu. (Kangas & Hämäläinen 2007, 7.)

## 2.5 Perehdyttämisen vaiheet

Kupiaksen ja Peltolan (2009, 102) mukaan perehdyttäminen on prosessi, joka voidaan jakaa seuraaviin vaiheisiin:

- ennen rekrytointia,
- rekrytointivaihe,
- ennen töihin tuloa,
- vastaanotto,
- ensimmäinen päivä,
- ensimmäinen viikko,
- ensimmäinen kuukausi,
- koeajan päätyttyä ja
- työsuhteen päätyminen.

Perehdyttämisen valmistelu alkaa jo ennen rekrytointia, jolloin mietitään avoimen tehtävän vaatimuksia ja osaamista. Rekrytointivaiheessa hakijoille kerrotaan selkeästi mitä organisaatio uudelta työntekijältä haluaa, ja samalla se saa tietoa hakijoiden näkemyksistä, potentiaalista ja osaamisesta. Hyvällä rekrytointiprosessilla luodaan jatkoperehdyttämiselle kestävä pohja. (Kupias & Peltola 2009, 102-103.)

Ennen työn alkamista tulokkaan epävarmuutta voi hälventää antamalla konkreettista tietoa esimerkiksi työpaikan pukeutumiskoodista, parkkipaikoista, ruokailusta ja välineistöstä. Rekrytoinnin jälkeen perehdyttämisestä vastaavan henkilön kannattaa ottaa yhteyttä tulokkaaseen ja kertoa ensimmäisestä työpäivästä. Samalla uusi työntekijä saa tietää, mihin aikaan hänen on oltava paikalla, ja kuka tulee ottamaan häntä vastaan. Kun vastassa on entuudestaan tuttu henkilö, on uuteen työhön mukavampi tulla. (Wallace 2007, 172; Kupias & Peltola 2009, 103.)

Uudelle työntekijälle voidaan hankkia työvälineet ja -tila valmiiksi. Muita tarpeellisia hankintoja ovat esimerkiksi kulkuluvat, avaimet ja käyttöoikeudet eri työssä käytettäviin tietojärjestelmiin. Kun tieto uudesta työntekijästä saadaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa henkilölle, joka hoitaa it -asioita, ehditään saada tunnukset toimiviksi ensimmäistä päivää varten. Näin voidaan estää turhautuminen, jota uusi tulokas voi kokea tunnukset toimimattomuuden vuoksi. (Kupias & Peltola 2009, 94; Österberg 2014, 121.)

Samalla aloitetaan perehdyttämisen räätälöinti tulokkaalle sopivaksi. Riippumatta siitä, mihin tehtävään tulokasta perehdytetään, on organisaation huolehdittava perusperehdytyksestä. Tulokas tutustutetaan työpaikan pelisääntöihin, toisiin työntekijöihin, arvoihin ja strategiaan. (Kupias & Peltola 2009, 103.)

Österbergin (2014, 121) mukaan uudesta työntekijästä informoiminen muille organisaation jäsenille kannattaa hoitaa ajoissa. Muille työntekijöille on hyvä antaa uuden tulokkaan perustiedot – nimi, työn alkamispäivä, rooli ja vastualueet. Tällä tavoin vältetään väärinkäsityksiä työyhteisön sisällä. Organisaation työntekijät voivat myös näin valmistautua ottamaan uuden tulokkaan vastaan. (Wallace 2007, 172.)

Ennen perehdyttävän organisaatioon tuloa on mietittävä myös muita asioita, jotka kannattaa hoitaa etukäteen. Esimerkiksi perehdyttäjät valitaan hyvissä ajoin sen perusteella, sopivatko perehdyttäjien tiedot, taidot, asenteet ja valmiudet tehtävän hoitamiseen vai eivät. Perehdyttäjien motivaatiolla on myös tärkeä rooli perehdyttämisen onnistumisessa. Tällöin organisaatioon tuleva työntekijä tuntee olonsa tervetulleeksi. Perehdyttäjänä voi toimia esimerkiksi henkilö, jolla on oma perehtymisaika hyvin muistissa. Perehdyttäjien kanssa käydään perehdyttämisohjelma läpi etukäteen. (Österberg 2014, 118-121.)

Ensimmäisenä päivänä tärkeintä on vastaanotto, jotta tulokas tuntee itsensä tervetulleeksi ja odotetuksi. Tulokkaalle annetaan entuudestaan hankitut avaimet, kulkuluvat ja

tunnukset, ja esitellään työtoverit ja työtilat. Kupiaksen ja Peltolan mukaan (2009, 105) on erityisen tärkeää, että tulokkaalla on tarpeeksi tekemistä, mutta tietoa ei tule niin paljon, ettei sitä kerkeä omaksumaan. Tulokkaalle ei tarvitse opettaa kaikkea, riittää, kun opastaa hänet oikeille tiedonlähteille, josta hän voi itse tarkastaa asiat (Wallace 2007, 173; Kupias & Peltola 2009, 105.)

Ensimmäisen viikon aikana on tarkoitus, että uusi työntekijä pääsee kiinni työhönsä ja saa muodostettua kokonaiskuvan työpaikastaan. Jokainen tulokas haluaa olla hyödyksi, joten perehdyttäminen kannattaa hoitaa oikeiden töiden ohessa, jolloin perehtyjä voi linkittää oppimansa suoraan työtehtäviinsä. Ensimmäisenä viikkona on myös hyvä selvittää tulokkaan osaaminen, jolloin perehdyttämissuunnitelmaa voidaan vielä täsmentää ja korjata. Kaikkia yksityiskohtia ei tässä vaiheessa tarvitse opettaa, vaan riittää, että uusi työntekijä kykenee hahmottamaan kokonaisuudet työtehtäviensä ohessa (Kupias & Peltola 2009, 105-106.)

Perehdyttäminen jatkuu suunnitelman mukaan, mutta ensimmäisen kuukauden aikana tulokkaalla pitää olla mahdollisuus tuoda esiin omia näkemyksiään ja ideoitaan. On tärkeää, että koko työyhteisö ottaa ideoita mielellään vastaan, koska muuten voi käydä niin, että palautteesta ärsyyntyyään. Perehtyjä voi itse vaikuttaa omilla sanavalinnoillaan siihen, kuinka palaute otetaan vastaan. Jotkut ovat tässä taitavampia kuin toiset. Hiljalleen vastuu perehdyttämisestä siirtyy perehtyjän itsensä vastuulle. 1-2 kuukauden jälkeen käydään perehdyttäjän ja perehtyjän välinen palautekeskustelu, jossa arvioidaan sekä perehdyttämisen onnistumista, että perehtyjän oppimista. (Kupias & Peltola 2009, 106-107.)

## 2.6 Palaute ja oppimisen arviointi

Kupiaksen ja Peltolan (2009, 136) mukaan ihminen tarvitsee kehittyäkseen ulkopuolista palautetta toiminnastaan. Etenkin jos perehtyjä on aloittelija, runsas palaute auttaa tulokasta arvioimaan, milloin hän onnistuu ja milloin ei. Palaute helpottaa toimintaa ja näin ollen on helpompaa keskittyä asioihin, jotka vielä kaipaavat petraamista. (Kupias & Peltola 2009, 137.)

Palautteen saantia edistää hyvä vuorovaikutus, mutta se ei synny itsestään. Tarvitaan luottamusta perehdyttäjän ja perehtyjän välille, sillä turvallinen ilmapiiri on yksi edellytys vuorovaikutuksen syntymiselle. Näin perehdytettävä uskaltaa tuoda ilmi omia ajatuksi-

aan ja tuntemuksiaan, eikä perehdyttämistilanteesta tule vain monologia, jota perehdyttäjät suorittaa. Ilman vuorovaikutusta perehdyttäjät ei voi kuin arvailla mitä perehdyttäjän päässä liikkuu. Kun ilmapiiri on avoin ja vuorovaikutuksellinen, synnyttää se intensiivisempää perehdyttämistä. Hyvä ilmapiiri perehdyttäjän ja perehdytettävän välillä mahdollistaa suoran palautteen antamisen puolin ja toisin ilman, että siitä loukkaannutaan. (Kupias & Peltola 2009, 136-137.)

Uuden tulokkaan oppimista kannattaa seurata esimerkiksi palautekeskustelujen avulla. Palautekeskusteluissa käydään läpi sitä, mitkä asiat sujuvat hyvin ja mitkä kaipaavat kehittämistä. Keskustelussa tulisi käydä tasapuolisesti molempia puolia, koska jos perehdytettävälle annetaan palautetta vain korjattavista asioista, saattaa hänelle jäädä vääristynyt mielikuva omista kyvyistään. Hyvä palaute on rehellistä ja mahdollisimman yksilöityä ja se pitää pystyä perustelemaan hyvin. (Kupias & Peltola 2009, 137.)

Palautekeskustelulle voidaan varata aika ja paikka etukäteen. Yleensä tämän hoitaa esimies tai perehdyttäjät. Palautekeskusteluun varaudutaan etukäteen miettimällä kysymyksiä ja kommentteja. Apuna tässä voidaan käyttää tarkistuslistaa, jonka mukaan perehdyttäminen on käytännössä toteutunut. Palautekeskustelun tarkoituksena on miettiä yhdessä, toteutuiko perehdyttäminen niin kuin piti, ja mitkä asiat perehdytettävä on oppinut mielestään hyvin ja missä hän tarvitsee lisäohjausta. Keskustelussa käydään läpi toiveet tulevaisuuden varalle ja perehdyttäjät voi antaa palautetta perehdyttämisen kehittämistä varten. (Kangas & Hämäläinen 2007, 17.)

Perehdytettävän oppimista voidaan arvioida myös tietotestien avulla. Näin esimies varmistaa, että perehdytettävä on oppinut myös ne asiat, jotka on itse opeteltava monisteista ja käsikirjoista. Kaikkea ei voi oppia heti, joten perehdyttäjän on itse kerrattava asioita perehdyttämisen jälkeen. Tietotestejä voidaan pitää koulutustilaisuuksien yhteydessä, jolloin pienten keskustelujen avulla voidaan selvittää, miten hyvin asiat osataan. (Kangas & Hämäläinen 2007, 18.)

Oppimista arvioidessa molemmat osapuolet saavat tarpeellista tietoa siitä, miten oppiminen on edistynyt ja mitä pitää mahdollisesti opettaa lisää. Keskeisenä arvioinnin kohteena ovat luonnollisesti ammattitiedot ja -taidot, muun muassa työtaidot, sosiaaliset taidot ja suunnittelu-, kehittämis- ja arviointitaidot. Arvioinnin apuna voidaan käyttää osaamistasoja, jotka toimivat arvioinnin kriteereinä. Tämä helpottaa osaamisen arviointia ja yhdenmukaistaa sitä. Osaamistasoja voi olla esimerkiksi ”aloittelija”, ”osaaja” ja ”asiantuntija” -tasot. (Kangas & Hämäläinen 2007, 19.)

## 2.7 Perehdyttäjän rooli

Perehdyttäjän vastuulla on auttaa uusi työntekijä alkuun työssään ja tukea tämän itseohjautuvuutta. Tarkoituksena on, että perehdyttäjä tekee itsestään tarpeettoman perehdyttämisen jälkeen. Perehdyttäjä ei kuitenkaan ole konsultti, joka ratkoo tulokkaan kaikki ongelmatilanteet hänen puolestaan, vaan hänen tehtävänsä on tukea tulokasta uusissa tilanteissa ja saada hänet esimerkiksi ohjaavien kysymysten avulla ratkaisemaan ongelmatilanteet itsenäisesti. (Kupias & Peltola 2009, 140-142.)

Perehdyttäjä voi käyttää ohjaamisessaan eri lähestymistyyliä: hän voi esimerkiksi antaa suoria neuvoja ja ohjeita, antaa epäsuoraa ohjausta esimerkkien avulla tai vaikka keskittyä kannustamaan ja kuuntelemaan tulokasta. Joitain ohjaustyyliä voi yhdistellä ja käyttää samanaikaisesti. Perehdytyksen alussa on järkevää suosia kannustavaa ohjaustyyliä, jotta voidaan luoda oppimiselle luottamuksellinen ilmapiiri. Perehdyttäjä rohkaisee tulokasta kertomaan mielipiteitään ja puhumaan avoimesti. (Kupias & Peltola 2009, 142-143.)

Yhtenä hyvänä ohjaustyylinä voidaan käyttää kyselevää tyyliä. Perehdyttäjä kyselee perehdytettävältä sellaisia kysymyksiä, ettei niihin voi vastata yhdellä sanalla, vaan kysymykset pakottavat tulokkaan pohtimaan vastauksiaan. Ohjaustyyli korostaa siis tulokkaan omaa ajatustyötä. Perehdyttäjän tehtävänä on auttaa perehdytettävää kehittämään omia ajatuksiaan ja näkemään uusia näkökulmia asioista. (Kupias & Peltola 2009, 144.)

Perehdyttäjä voi myös haastaa perehdytettävää osoittamalla ristiriitaisuuksia tulokkaan toimintatavoissa. Tämänkin tarkoituksena on saada perehdytettävä ajattelemaan toimintojaan. Haastavaa ohjaustyyliä ei kuitenkaan kannata käyttää, jos ilmapiiri ei ole tarpeeksi hyväksyvä ja turvallinen. Tyyliä ei myöskään suositella käytettävän perehdyttämisen alkuvaiheessa. (Kupias & Peltola 2009, 145-146.)

Esimerkkejä antamalla perehdyttäjä linkittää omia kokemuksiaan perehdytettäviin asioihin. Kun ohjaaja kertoo esimerkkitalanteita, tulokas voi oppia olennaisia asioita työstään. Esimerkit eivät ole suoria ohjeita, vaan niitä käytettäessä kerrotaan yleensä tarina jostain tilanteesta. Tarinoiden ei kuitenkaan ole pakko olla oman elämän kokemuksia, vaan perehdyttäjä voi tekaista asiaan liittyvän tarinan. Jokaiselle perehdytettävälle tarinointi ei ole hyvä tapa perehdyttää, vaan se tulee katsoa tapauskohtaisesti. Yleensä

mentoroinnissa esimerkkejä kertova ohjaustyylillä on normaali. (Kupias & Peltola 2009, 147-148.)

Esimiehen rooliin perehdyttäjänä kuuluu kartoittaa tulokkaan osaaminen, kytkeä hänen työnsä organisaation strategiaan ja luoda edellytykset yhteistyöhön esimiehen ja tulokkaan sekä tulokkaan ja muun työyhteisön välille. Kun esimies kiinnittää huomiota perehdyttämiseen ajoissa, kohdistuu häneen itseensä vähemmän painetta myöhemmin. Esimiehen ei ole suositeltavaa siirtää perehdyttämistä täysin pois itseltään, sillä näin hänellä on mahdollisuus vaikuttaa siihen, millaisella panostuksella tulokas aloittaa työskentelynsä organisaation tavoitteiden eteen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 188-189.)

Esimies on keskeisessä asemassa, kun tulokkaan vastuualueita, työsuorituksen sisältöä ja toimintavapautta määritellään. Hänen tehtäviinsä kuuluu luoda tulokkaan perehdytyskauteen ärsykeitä ja aktiivista toimintaa, mutta samalla myös antaa aikaa omaksumiselle ja innovoinnille. Säännöllisten keskusteluiden avulla esimies tukee tulokkaan itsenäistymistä ja auttaa häntä hahmottamaan asioiden merkityssuhteita, mutta esimiehen ei kuulu olla tulokkaan ainoa keskustelukumppani. Perehdytystaidot kuuluvat oleellisesti esimiestaitoihin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 190-191.)

Pienissä organisaatioissa suurimman osan perehdytyksestä hoitaa esimies, mutta suuremmilla työpaikoilla esimies usein delegoi perehdyttämistä muille. Muita perehdytyksestä vastaavia henkilöitä voivat olla työyhteisön nimetty perehdyttäjät, työkaaverit tai vaikkapa sihteeri. Perehdyttämisen perusedellytyksenä on perehdyttäjän ammattitaito, myönteinen asenne ja motivaatio opettamiseen. Omaa opastustaitoa tulee myös olla valmis kehittämään. (Kangas & Hämäläinen 2007, 14; Kupias & Peltola 2009, 94-95.)

Perehdytyksestä vastaavissa rooleissa toimii varsinaisten perehdyttäjien lisäksi muita henkilöitä, jotka mieltävät itsensä perehdyttäjiksi. Näitä rooleja voivat olla työhönottaja, tulokkaan vastaanottaja, työyhteisöön tutustuttaja ja vaikkapa jonkin alueen asiantuntija. Joskus perehdyttäjät toimivat vain yhdessä roolissa, vaikka yhdellä henkilöllä voi olla montakin roolia tulokkaan perehdytyksessä. (Kupias & Peltola 2009, 95.)

Perehdyttäjän roolissa voi toimia myös mentori, jolloin kokenut työntekijä ohjaa kokemattomampaa. Tämä perinteinen mentoroinnin malli on tavallisimmin käytössä organisaatioissa. Mentori sitoutuu auttamaan tulokasta tämän ammatillisessa kehityksessä. Molemmilla on kuitenkin mahdollisuus hyötyä mentorointisuhteesta, mutta tämä vaatii



mentorilta nöyryyttä vastaanottaa uusia ideoita myös tulokkaalta. (Kupias & Salo 2014, 12, 29.)

Kupiaksen ja Salon (2014) mukaan mentorilta vaaditaan ainoastaan alansa kokemusta ja oikeanlaista suhtautumistapaa mentorointiin. Hyvä mentori on kärsivällinen ja rehellisesti oma itsensä, jakaa tietojaan ja osaamistaan olematta niistä mustasukkainen, on kiinnostunut uuden oppimisesta sekä osaa astua sivuun tarvittaessa. Aktorin lisäksi myös mentorit saavat usein hyötyä mentorointisuhteesta. Mentorin käsitys omasta potentiaalistaan voi kasvaa, kuten voi myös kasvaa mentorin arvo organisaatiossa ja muun työyhteisön silmissä. Mentorit saavat myös uusia näkökulmia ja uutta ammatillista tietoa, sekä paremman käsityksen omasta osaamisestaan ja mahdollisesti myös jatkonäkymistään. (Kupias & Salo 2014, 130-131.)

Mentori jakaa tietoaan keskustelun kautta. Tässä auttavat vihjeet, ohjeet ja kontaktit. Esimerkkien ja tarinoiden jakaminen on suositeltavaa, sillä niiden kautta tieto saa ympärilleen taustaa, mikä edistää mieleen painumista. Aktori voi myös seurata mentorinsa työskentelyä reaaliaikaisesti, minkä jälkeen hänen on helpompi kysyä oikeita kysymyksiä toimiviin käyttäytymismalleihin liittyen. Mentoroinnissa on myös valmentavia piirteitä, sillä mentorin on hyvä tukea ja rohkaista aktoria ja avata kysymyksillä tämän ajattelua. Mentorointiin kuuluu myös palautteen antaminen. (Kupias & Salo 2014, 131-132.)

Todellisuudessa mentori toimii usein aktorin roolimallina. Tällöin hän voi välittää työhön liittyviä asenteita ja toimimistapoja, vaikka se ei olisikaan tarkoitus. Aktorille tämä voi kuitenkin olla tärkeämpää kuin konkreettinen tieto jonkin työn suorittamisesta. Tällöin on jälkikäteen muistettava käsitellä reflektion kautta, mitä tapahtui ja miksi. Tämä syventää aktorin oppimista, kun toiminnan syyt tulevat tarkastelun alaisiksi. Erityisesti negatiivisesti värittyneiden asenteiden välittämistä aktorille olisi vältettävä, samoin kuin vanhentuneiden tai väärin toimintatapojen. (Kupias & Salo 2014, 35, 132.)

## 2.8 Perehdyttämisen vaikutus organisaatiossa

Hyvän perehdyttämisen hyötyjä ei voida vähätellä, sillä se sitouttaa uuden työntekijän organisaatioon ja vähentää työntekijän halua irtisanoutua. Mikäli perehdyttäminen hoidetaan perusteellisesti, se lyhentää uusien tehtävien oppimiseen käytettyä aikaa huomattavasti. Tuotteliaisuus lisääntyy ja yleiset virheet voidaan välttää. Näin säästetään myös virheiden korjaamisen käytettävää aikaa. Työntekijä saa perehdyttämisen yhtey-

dessä tarvitsemansa tiedot luotettavasta lähteestä ja häneen kohdistuvat odotukset tulevat selkeiksi. Hyvä perehdytys luo positiivisen kuvan organisaatiosta ja kasvattaa uuden tulokkaan itseluottamusta. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4; Wallace 2007, 169.)

Ensivaikutelma on tärkeä uuden työntekijän motivaation kannalta ajateltuna, sillä se kannustaa ja rohkaisee. Ystävällinen tervetuloivotus ja se, että tulokas kokee saavansa tarpeeksi ohjausta työtehtävissään nostaa työmotivaatiota entisestään. Mikäli uusi työntekijä jätetään liian aikaisessa vaiheessa selviytymään työtehtävistään yksin, hänen työmotivaationsa saattaa heiketä. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4-5.)

Motivaatio voidaan koostaa Kupiaksen ja Peltolan (2009, 129) mukaan kolmesta komponentista: asian tärkeydestä itselle, onnistumisen todennäköisyydestä ja tekemisen ilosta. Jos yksikin näistä puuttuu, motivaatio ei ole kovin korkea. Perehdyttäjän kannattaa miettiä kuinka vaikuttaa perehtyjän oppimismotivaatioon ja ylläpitää sitä. Perehdyttäjällä voikin kysellä perehtyjän mielenkiinnon kohteista, sillä asiat, jotka kiinnostavat koetaan tärkeiksi. Kannattaa myös perustella miksi jokin asia on tärkeää oppia hyvin, ja mitä tapahtuu, jos asiaa ei opi kunnolla. (Kupias & Peltola 2009, 129-130.)

Tulokkaalla on sopeutumisvaiheessa usein monenlaisia ajatuksia ja alkujännitystä, jota voidaan lieventää tukemalla tulokkaan luottamusta itseensä ja organisaatioon. Tulokas on uudessa tilanteessa, jonka vaatimuksia hän ei vielä täysin tunne, mutta motivaatio oppimiseen ja sopeutumiseen on korkea. Parhaimmillaan perehdyttäminen yhdistää menneen ja tulevan saumattomasti, jolloin tulokkaan siirtymä passiivisesta aktiiviseksi toimijaksi tapahtuu nopeasti. Sisääntulovaiheessa tulokkaalle on motivoivampaa saavuttaa itse asettamansa tavoitteet sen sijaan, että hän keskittyisi ainoastaan tuottamaan organisaatiolle tulosta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 57.)

Oppimisilmapiiri on tärkeä osa perehdyttämistä, koska sillä on suora vaikutus perehtyjän motivaatioon. Oppimista edistää turvallinen ja arvostava ilmapiiri, sekä tunne siitä, että asiat pystytään oppimaan. Perehdyttäjän käytös vaikuttaa perehdyttämisen onnistumisen todennäköisyyteen. Perehdyttäminen voi mennä huonosti, jos mentorina toimivat henkilöt ovat epäjohdonmukaisia ja he antavat eriäviä mielipiteitä opetettavista asioista. (Kupias & Peltola 2009, 130-131; Weiner 2015, 7.)

Hyvällä perehdyttämällä voidaan vaikuttaa organisaation yrityskuvaan positiivisesti. Yrityskuvalla tarkoitetaan sitä mielikuvaa, joka ihmisillä on yrityksestä tai organisaatiosta. Mielikuvaan vaikuttavat ihmisten omat kokemukset. Sana hyvästä tai huonosta perehdytyksestä kulkee esimerkiksi opiskelijoiden välillä nopeasti, luoden mielikuvaa or-

ganisaatiosta. Hyvä organisaatiokuva saa opiskelijat hakeutumaan harjoitteluihin ja töihin organisaatioon. (Kangas & Hämäläinen 2007, 5.) Negatiivisten mielikuvien korjaaminen on vaikeaa, sillä ne säilyvät mielessä pitkään. Siksi ei ole yhdentekevää, kuinka harjoittelijoiden, kesätyöntekijöiden ja muiden lyhytaikaisten työntekijöiden perehdyttäminen hoidetaan. (Österberg 2014, 118.)

Huonosti hoidetusta perehdyttämisestä koituu organisaatiolle kustannuksia, varsinkin jos etukäteen sovituista asioista poiketaan. Virheiden korjaamiset, tapaturmat, hävikki ja mahdolliset työntekijöiden poissaolot teettävät organisaatiolle tappioita, jotka voisi välttää hoitamalla perehdyttämisen niin hyvin kuin mahdollista. Jos tulokasta ei perehdytetä kunnolla, saattaa tämä aiheuttaa tietämättömyydellään jopa asiakassuhteiden katkeamisen. (Kangas & Hämäläinen 2007, 5.)

Koivulan (2013) mukaan uusista työntekijöistä 10-25% lähtee työpaikaltaan ensimmäisen vuoden aikana. Syinä ovat esimerkiksi sopeutumisvaikeudet ja puutteellinen perehdytys. Mikäli perehdytyksen hoitaa hyvin, työntekijöiden vaihtuvuus on pienempi ja työntekijät voivat työssään paremmin. (Koivula 2013.)

## 2.9 Esimerkkejä maailmalta

### 2.9.1 North Carolina State University Libraries

North Carolina State Universityn kirjastojen perehdyttämisohjelmassa työntekijän sopeuttaminen työyhteisön kulttuuriin aloitetaan heti. Halutaan, että uusi työntekijä oppii työpaikan kulttuurin, roolinsa työpaikalla ja työtehtävänsä mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. (Ballard & Blessing 2006, 240.)

NCSU:n kirjastot aloittivat perehdyttämisprosessinsa muodostamisen 1990 –luvun puolessa välissä luomalla tarkistuslistan perehdyttämistä varten. Listaa muokattiin myöhemmin uudelleen. Tarkistuslistasta muodostui kokonainen perehdyttämisohjelma, joka koostui strukturoidusta perehdyttämisprosessista ja kanssakäymisestä uusien työntekijöiden kanssa. Valmis perehdyttämisohjelma sisälsi apuvälineitä uusien työntekijöiden vastaanottamiseksi ja sopeuttamiseksi työympäristöön. Tapaamiset perehdyttämistä varten olivat aikataulutettu etukäteen perehdyttämisohjelmaan. (Ballard & Blessing 2006, 242.)

NCSU:n kirjastojen perehdyttämishjelma koostuu kolmesta osasta: 1) perehdyttämistunnoista, joissa keskitytään kirjaston kulttuuriin ja sen arvoihin, 2) perehdyttämisen tarkistuslistasta, joka varmistaa sen, että perehdyttäjät kertovat tulokkaille eri käytännöistä ja ohjeista ja 3) henkilökohtaisista tapaamisista. (Ballard & Blessing 2006, 243.)

Istuntoja pidetään joka kuukausi (Ks. kuva 1), jos vähintään kolme uutta työntekijää on liittynyt organisaatioon. Aluksi perehdyttäjä kertoo osallistujille päivän tavoitteista ja johtaa tutustumisharjoitusta. Päivän edetessä perehdyttäjä esittelee kirjaston tehtävän, vision ja arvot. Tämä aihepiiri on tärkein, sillä se on kaikista interaktiivisin. (Ballard & Blessing 2006, 243.)

Osallistujat jaetaan kahteen eri ryhmään, jotka kilpailevat arvojen ja vision löytämisessä. Tiimit tutustuvat visioon erilaisten pelien muodossa, samalla tutustuen statistiikkaan kirjaston kokoelmista ja palveluista. Perehdyttäjä johtaa tilannetta ja kertoo taustatietoja ja kontekstin kysymyksille, joita osallistujat pohtivat. Lopulta tulokkaille annetaan kopiot kirjaston arvoista, visiosta ja tehtävästä. Sen jälkeen tulokkaat keskustelevat siitä, mikä heidän oma roolinsa on organisaatiossa. (Ballard & Blessing 2006, 243.)

Seuraavaksi perehdyttämistunnolla keskitytään eri osastojen väliseen yhteistyöhön. Perehdyttäjä kertoo osallistujille kirjaston perustoiminnoista ja niiden tärkeydestä. Osallistujat kertovat myös, mitä he tietävät työtehtävistä, joita eri osastoilla tehdään. Tämä on tärkeää, sillä keskustelussa nousseet asiat luovat pohjan kirjaston tiloissa tehtäville kävelykierroksille. Keskusteluista on myös hyötyä vähemmän tieteellisistä kirjastoista tietäville tulokkaille. (Ballard & Blessing 2006, 244.)

Osallistujat saavat myös yleiskatsauksen kirjaston henkilökunnan tietojenkäsittelyn työympäristöön. Katsauksen tarkoituksena on osoittaa osallistujille, että NCSU:n kirjastot haluavat tukea henkilökuntaa uuden teknologian käyttöönotossa ja painottaa digitaalista kirjastoa. Perehdyttäjä käy läpi verkostoidut resurssit ja sen, mistä saa apua teknisiin ongelmiin. Perehdyttämisen aikana osallistujat saavat itse tutkia kirjaston intranettiä (organisaation lähiverkkoa), sillä sitä käytetään pääasiallisena keskustelualustana ja informaation lähteenä työntekijöille. (Ballard & Blessing 2006, 244.)

Kävelykierrosten aikana osallistujat tutustuvat perehdyttäjän opastuksella fyysisten tilojen lisäksi myös eri projekteihin, jotka tukevat kirjaston tehtävää. Kierroksen aikana pysähdytään eri pisteisiin, joissa siellä työskentelevä henkilökunta pitää lyhyen, noin viisi minuuttia kestävä esitelmän tärkeimmistä asioista, joita tulokkaiden tulee tietää.

Esitelmät eivät ole pitkiä, jotta osallistujien on helppo erottaa puheesta tärkeät asiat. Kierrokset ovat yritetty saada mahdollisimman tehokkaiksi. (Ballard & Blessing 2006, 244.)

Lopuksi kirjaston turvallisuusasioista vastaava henkilö kertoo osallistujille pakolliset turvallisuusohjeet. Tämän aikana osallistujien on mahdollista esittää omia kysymyksiä asioista, jotka painavat mieltä. Tällä tavoin kirjaston on mahdollista saada tietoa henkilökuntaa vaivaavista asioista, jotka eivät muuten ehkä nousisi esille. (Ballard & Blessing 2006, 244.)

NCSU:n kirjastojen tarkistuslistaan (Ks. kuva 2) kuului aluksi tietoa vain työn käytännöistä ja menettelytavoista ja sen tarkoituksena oli, että perehdyttäjät varmasti käyvät läpi listaan merkityt asiat. Listaa kuitenkin muokattiin niin, että se oli yhteensopivampi työyhteisön sopeuttamistavoitteiden kanssa. Tarkistuslistaan tuli enemmän asioita, jotka keskittyvät työntekijöiden tunteisiin ja turvallisuudentuntuun. (Ballard & Blessing 2006, 245.)

Listaa käytetään jo ennen kuin tulokkaat saapuvat työpaikalle ensimmäisenä päivänä ja sen avulla valmistaudutaan perehdyttämiseen. Tarkistuslistan saa kätevästi intranetistä, ja siihen on valmiiksi linkitetty erilaisia manuaaleja, hyödyllisiä web -sivuja ja muita tärkeitä dokumentteja. Kun eri dokumentit ja sivustot ovat linkitetty tarkistuslistaan, helpottaa se perehdyttäjää infopakettien koostamisessa. Tulokkaat oppivat samalla luottamaan intranettiin ensisijaisena tiedonlähteenä. (Ballard & Blessing 2006, 245.)

Kolmantena vaiheena NCSU:n kirjastojen perehdyttämisohjelmassa on henkilökohtaiset tapaamiset kirjaston avainhenkilöiden kanssa. Tulokkaat tapaavat organisaation edustajia, jotta heihin kohdistuvat odotukset tulevat selviksi. Tapaamisissa keskustellaan esimerkiksi ulkoisesta ja sisäisestä kommunikaatiosta, vastuusta ja työntekijän roolista organisaatiossa. (Ballard & Blessing 2006, 245.)

NCSU:n kirjastot tarkkailevat perehdyttämisen tasoa jatkuvasti. Perehdyttäjät käyvät tarkistuslistaa ja muuta materiaalia läpi säännöllisesti varmistaakseen, että ne ovat ajankohtaisia ja relevantteja. Perehdyttämiseen osallistuneilta kerätään tietoa heidän kokemuksistaan perehdyttämisen aikana, ja otetaan vastaan ehdotuksia prosessin parantamiseksi. (Ballard & Blessing 2006, 245.)

## 2.9.2 Kansas State Libraries

Kansas State Libraries (KSL) halusi suunnitella yksinkertaisen ja tehokkaan perehdyttämishjelman, jonka tarkoituksena oli parantaa kommunikaatiota ja vahvistaa organisaation identiteettiä. Perehdyttämishjelmaa alettiin työstää omien kokemusten ja oivallusten pohjalta, eikä niinkään liiketoiminnallisesta näkökulmasta. Ohjelman tavoitteena oli antaa työntekijöille tukea, opastusta ja perustyökaluja mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Ohjelman tuli myös olla sellainen, jota koko organisaatio pystyisi käyttämään. (Ekart ym. 2009, 1.)

Kansas State Libraries halusi muun muassa:

- infopaketteja tärkeistä asioista niin työntekijöille kuin perehdyttäjillekin,
- rohkaista henkilökuntaa tukemaan toisiaan yli osaston rajojen,
- tuoda ilmi kokonaisvaltainen näkökulma organisaatiosta,
- auttaa työntekijää sijoittamaan itsensä organisaatioon ja
- saada aikaiseksi viimeistelty lopputulos, jota voisi kuitenkin muokata tarpeen vaatiessa (Ekart ym. 2009, 1-2).

KSL:n henkilökunnalta haluttiin aluksi kerätä kokemuksia perehdytyksestä, jonka pohjalta perehdyttämishjelmaa voitaisiin alkaa rakentaa. Kohteena kyselyssä olivat alle vuoden organisaatiossa työskennelleet henkilöt. Kyselyssä oli sekä monivalintakysymyksiä että kohtia avoimille vastauksille. Vaikka monet olivatkin tyytyväisiä saamaansa perehdytykseen, nousi esille asioita, joissa toimintaa pitäisi vielä parantaa. Perehdyttämistä kyllä oli, mutta joidenkin kyselyyn osallistuneiden mielestä sitä oli liian vähän ja perehdyttämismateriaalia olisi pitänyt olla saatavilla enemmän. Johtopäätöksenä oli se, että tarvittiin virallisempi ja yhdenmukaisempi perehdyttämishjelma. (Ekart ym. 2009, 5-6.)

KSL päätti tehdä toisen kyselyn, tällä kertaa osoittaen sen yli 3 vuotta organisaatiossa olleille työntekijöille. Kysely meni jokaiselle osastolle ja sen tarkoituksena oli selvittää, olivatko työntekijät käyttäneet jonkinlaista perehdyttämishjelmaa perehdyttäessään uusia työntekijöitä. Vastauksista kävi ilmi, ettei organisaatiolla ollut käytössään mitään yhteistä tapaa, jolla tulokkaita perehdytettäisiin. Avoimiin vastauksiin saatiin paljon parannusehdotuksia ja asioita, joita perehdyttämishjelman tulisi sisältää. (Ekart ym. 2009, 6.)

KSL:n perehdyttämisohjelma koostettiin:

- perehdyttämisvihkosta,
- tarkistuslistasta,
- perehdyttämisen ohjaajasta,
- kävelykierroksesta tilojen läpi,
- tunnin kestävästä perehdyttämissessioista eri osastoilla ja
- asiantuntijoiden perehdyttämissessioista (Ekart ym. 2009, 7-10).

Perehdyttämisprosessin alussa uusille työntekijöille annetaan vihkonen, joka sisältää yleishyödyllistä tietoa Kansas State Universityn työntekijöille. Vihko sisältää esimerkiksi käytännön asiat, faktat ja ohjeet tietokoneen käyttöä varten. Vihkosta löytyy myös tarkistuslista asioista, joita ensimmäisten viikkojen aikana perehdyttämisessä käydään läpi. Tarkistuslistan kohtien viereen on jätetty tilaa omille muistiinpanoille. Perehdyttämisvihko löytyy myös KSL:n tietoverkosta, jolloin sitä on tarpeen vaatiessa helppo päivittää. (Ekart ym. 2009, 7.)

Tarkistuslista on perehdyttäjille suunnattu apuväline, johon KSL on merkannut asioita liittyen muun muassa siihen, mitä pitää ottaa huomioon ennen uuden työntekijän saapumista organisaatioon ja mitkä asiat täytyy käydä läpi perehdyttämisen aikana. Tarkoituksena on, että jokainen perehdytettävä tietäisi missä mennään ja olisi selvillä siitä, kuka on vastuussa minkäkin asian perehdyttämisestä. Tarkistuslistaan merkataan myös ajankohdat, milloin mikäkin osa perehdytyksestä tapahtuu. (Ekart ym. 2009, 7-8.)

Kansas State Libraries haluaa korostaa lämmintä vastaanottoa ja hälventää tulokkaiden hermostuneisuutta nimeämällä heille ohjaajia, jotka antavat tulokkaille kahdenkeskisiä neuvoja. KSL haluaa myös, että ohjaaja olisi joltain toiselta osastolta kuin tulokas, jotta voitaisiin luoda kontakti, jota ei normaalisti ehkä pääsisi syntymään. Ohjaaja pysyy tulokkaan apuna neljästä kuuteen viikkoon ja toimii epävirallisena tiedonlähteenä. (Ekart ym. 2009, 8.)

Henkilökohtaisten ohjaajien ensimmäisenä tehtävänä on viedä uusi työntekijä kierrokselle läpi organisaation tilojen. Kierrosten on mitoitettu kestävän niin kauan, että ohjaajalla on aikaa vastaila tulokkaan kysymyksiin ja antaa hyödyllisiä vinkkejä. Ohjaaja vie uuden työntekijän myös ulkokierrokselle läpi kampusalueen, kertoen samalla alueen kulttuurista ja tavoista. Ohjaajan on tarkoitus kertoa, miten organisaatio toimii yhteistyössä muiden kampuksen laitosten ja yhteisöjen kanssa. Ohjaajat saavat saman pe-

rehdyttämävihkon kuin tulokaskin - ainoana erona on se, että ohjaajan versiossa on tarkistuslista rakennusten esittelyä varten. Kun molemmilla osapuolilla on sama perehdyttämävihko, on perehdyttäminen koordinoitumpaa ja läpikotaisempaa. (Ekart ym. 2009, 8-9.)

KSL:n perehdyttämisohjelmaan kuuluu olennaisena osana osastojen ja tiimien perehdyttämissessiot. Osastonvastaavat ja tiiminvetäjät saavat itse suunnitella perehdytyksen omasta vastuualueestaan. Ainoana vaatimuksena on, että perehdytyksen tulee kestää alle tunnin ja sen pitäjän tulee olla vakituinen työntekijä. Perehdyttämisen ajankohta on pysyvä, esimerkiksi joka toinen viikko tiistaina. Näin on helppo mahdollistaa monia perehdytettäviä samaan perehdytyskertaan, eikä jokaisen kanssa tarvitse sopia perehdyttämistä erikseen. Organisaatiolla on käytössään taulukko, johon merkataan ajat, jolloin kukin osasto pitää perehdytyksensä. Näin toimien jokaisen osaston panostus perehdyttämiseen vähentyy yhteen tuntiin kuukaudessa, eikä perehdyttämissessioiden kanssa tule päällekkäisyyksiä. (Ekart ym. 2009, 9.)



## 3 KEHITTÄMISTYÖ TURUN YLIOPISTON KIRJASTOLLE

### 3.1 Kehittämistyön toteutus

Kvantitatiivisen eli määrällisen ja kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen eroista on keskusteltu jo pitkään. Nykyään useat tutkijat haluaisivat poistaa näiden kahden välisen keinotekoisen vastakkainasettelun, sillä ne ovat lähestymistapoja, joita on vaikea tarkkarajaisesti erottaa toisistaan. Lähestymistavat tulisikin nähdä toisiaan täydentävinä. (Hirsjärvi ym. 2007, 131-132.)

Lähtökohta laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii tutkimaan kohdettaan kokonaisvaltaisesti. Todellisuus on moninainen, ja tapahtumat muovaavat toisiaan. Kvalitatiivista tutkimusta tekevä ei voi irrottautua arvolähtökohdista, sillä arvot muokkaavat ymmärrystä tutkittavan ilmiön ominaispiirteistä. (Hirsjärvi ym. 2007, 157.)

Laadullisen tutkimuksen tärkeä tehtävä on olla emansipatorinen eli lisätä tutkittavan kohteen ymmärrystä asiasta. Ymmärryksen lisääminen vaikuttaa myönteisesti tutkittavan asiaa koskeviin ajattelu- ja toimintatapoihin. Emansipatorisuutta edesauttaa esimerkiksi haastatteluiden järjestäminen ryhmissä niin, että ryhmällä on mahdollisuus luoda yhteisiä käsitteitä keskustellen työelämän yhteisiin käytäntöihin liittyen. (Vilka 2009, 103.)

Vilkan (2009, 100) mukaan laadullisessa tutkimuksessa aineistoa voi kerätä monin eri tavoin. Kaikki materiaali, jota ihmiset tuottavat, kertoo jotakin siitä laadusta, jota ihmiset ovat kokeneet. Usein aineistoa kerätään haastatteluina, eli ihmisten kokemukset taltioidaan puheen muodossa. Laadullisen tutkimuksen tutkimushaastattelumuotoja ovat lomakehaastattelu, avoin haastattelu ja teemahaastattelu. (Vilka 2009, 100-101.)

Toimeksiantajan tarjoamaa tutkimusta toteutetaan kuvailevalla otteella. Tutkimuksen kohteena on Turun yliopiston kirjastossa tapahtuvat Turun ammattikorkeakoulun kirjasto- ja tietopalveluopiskelijoiden harjoittelu- ja perehdytysprosessit. Tarkoituksena on selvittää, mitä perehdytyksen aikana käytännössä tapahtuu ja dokumentoida sen piirteitä teemahaastatteluiden pohjalta. Tärkeimmiksi tutkimuskysymyksiksi ovat muodostuneet "Miten perehdyttäminen on organisoitu harjoitteluiden aikana?", "Miten perehdy-

tystä voisi kehittää?", "Millaisena harjoittelijat ovat perehdyttämisen kokeneet?" ja "Millaisia toiveita harjoittelijoilla on harjoitteluiden suhteen?"

Tutkimuksen tavoitteena on selkeyttää perehdyttämisprosessia toimeksiantajaorganisaatiossa, lisätä tietoutta kirjasto- ja tietopalvelualan opiskelijoiden harjoitteluiden vaatimuksista ja mahdollisuuksista ja kehittää työkaluja henkilökunnan käyttöön työn tueksi.

### 3.2 Toimeksiantajan esittely

Kehittämistyön toimeksiantaja on Turun yliopiston kirjasto, joka avoimena kirjastona palvelee tiedeyhteisön lisäksi myös muita asiakkaita. Kirjasto on aloittanut varsinaisen toimintansa vuonna 1921, vaikka sillä on ollut vapaakappaleoikeus jo vuodesta 1919 lähtien. Kirjastolla on siis velvollisuus säilyttää ja tarjota asiakkaiden tutkimuskäyttöön kotimaista aineistoa, tätä säätelee laki kulttuuriaineistojen tallettamisesta ja säilyttämisestä (1433/2007). Kirjastossa on vakituista henkilökuntaa 66,2 henkilötyövuotta ja määräaikaista 7,7 henkilötyövuotta. (Turun yliopiston kirjasto 2016, intranetsivut.)

Kirjaston visiona on edistää tutkimusta, opetusta ja oppimista osana muuta yliopistoa. Kirjasto tähtää innovatiivisuuteen ja eteenpäinpyrkivyyteen palvelunkehittäjänä. Kirjaston missiona onkin tuottaa ja toteuttaa yliopiston henkilökunnan ja opiskelijoiden tarvitsemat palvelut ja kaipaamat muutokset ammattitaitoisesti, tehokkaasti ja ennakkoiden. Strategista toimintaa ja suunnittelua ohjaavat Turun yliopiston strategia ja johtosääntö, lainsäädäntö, opetus- ja kulttuuriministeriön ohjeet ja linjaukset sekä kirjastoalan standardit ja linjaukset. Toiminnan arvoiksi on listattu "eettisyys, kriittisyys, luovuus, avoimuus ja yhteisöllisyys". (Turun yliopiston kirjasto 2016, intranetsivut.)

Kirjastossa on toteutettu vuonna 2015 rakenneuudistus, jonka myötä Turun yliopiston kampusalueen kirjastoyksiköiden määrä vähentyi kuuteen. Näiden kuuden yksikön lisäksi kirjastopalveluita on sanomalehti- ja pienpainevarastossa Raisiossa, kulttuuri-tuotannon ja maisemantutkimuksen palvelut Porin tiedekirjastossa sekä opettajankoulutuslaitoksen kirjastossa Raumalla. Rakennemuutosten taustalla tärkeimpiä vaikuttajia olivat yliopiston tilauudistukset sekä hallinnon rakenteiden ja prosessien tarkastelu. (Turun yliopiston kirjasto 2016, intranetsivut.)

## Turun yliopiston kirjaston uusi organisaatiomalli 1.1.2015 -



Kuva 3. Turun yliopiston uusi organisaatiomalli (Turun yliopiston kirjasto 2016, intranetsivut).

Rakennemuutoksen myötä myös kirjaston organisaatio uudistui kuvan 3. mukaiseen malliin. Uuden mallin lähtökohdaksi on asetettu asiakkaille tarjottavat palvelut, sillä niiden tuottaminen on kirjaston ydintehtävä. Näistä palveluista vastaavat neljä palvelukokonaisuutta, jotka ovat oppimisen palvelut, tutkimuksen palvelut, tietoaineistojen hankintapalvelut ja tietoaineistojen saatavuuspalvelut. Palvelukokonaisuuksien alta löytyvät eriytyneemmät tiimit, joita tiiminvetäjät johtavat. Jokaisella palvelukokonaisuudella on oma päällikkönsä, minkä lisäksi kirjastolla on myös hallintopäällikkö. Päälliköiden esimiehenä toimii kirjastonjohtaja. Kirjaston johto hallinnoi, suunnittelee ja kehittää kirjaston toimintaa. Yliopistopalvelut, palvelupäällikkö sekä rehtori toimivat palveluiden mahdollistajina. (Turun yliopiston kirjasto 2016, intranetsivut.)

### 3.3 Tutkimusmenetelmä: teemahaastattelu

Pääasialliseksi tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Tutkimuskysymykset rajattiin perehdyttämiseen liittyviin aiheisiin, jolloin oli luonnollista käyttää menetelmää, joka pohjautuu teemoihin. Teemahaastattelut sovittiin jokaisen Turun yliopiston kirjaston päällikön ja tiiminvetäjän kanssa, jotta saataisiin kaikki tarpeellinen tieto halutusta aihepiiristä. Asiantuntijahaastateltavia oli yhteensä 13. Myös viittä Turun yliopiston kirjastossa harjoittelunsa tehnyttä harjoittelijaa haastateltiin, jotta saataisiin näkökulmaa myös vastakkaiselta puolelta perehdyttämiprosessissa. Jokainen haastatelluista harjoittelijoista on suorittanut harjoittelunsa Turun ammattikorkeakouluopintojensa aikana vuosien 2013 ja 2015 välillä. Harjoittelut olivat olleet ensimmäisiä tai syventäviä tai näiden yhdistelmiä. Anonymiteettisuoja vuoksi harjoittelijahaastateltavat nimettiin kirjainnumeroyhdistelmällä. Koodit ovat H1, H2, H3, H4 ja H5.

Haastatteluihin haluttiin valita henkilöitä, joilla on tietoa nykyisestä perehdyttämismallista Turun yliopiston kirjastossa. Haluttiin myös henkilöitä, joilla on omakohtaista kokemusta perehdyttämiprosessista ja asioista, joita perehdyttämisessä voisi parantaa. Molemmilta osapuolilta – perehdyttäjiltä ja perehdytettäviltä – kerättiin kokemuksia, toiveita ja parannusehdotuksia liittyen nykyiseen perehdyttämismalliin. Kaikki haastattelut äänitettiin, jotta materiaali olisi helposti selattavissa jälkikäteen. Näin olisi myös helpompaa tulkita vastauksia – käsinkirjoitetut muistiinpanot voisivat olla sekavia. Haastattelut toteutettiin keväällä 2016.

Teemahaastattelussa edetään ennalta päätettyjen teemojen mukaan. Tarkoituksena on, että haastateltavat vastaavat kysymyksiin omin sanoin, eivätkä vastaukset ole sidottu valmiisiin vaihtoehtoihin. Kysymykset voivat olla valmiiksi mietittyjä ja ne ovat jokaiselle haastateltavalle samat, vaikka haastattelija voikin vapaasti vaihdella kysymysten järjestystä ja sanamuotoja. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47-48.)

Joskus teemahaastatteluissa ei ole ollenkaan valmiiksi tehtyjä kysymyksiä, vaan haastattelijalla on vain teemat ja muutama apukysymys mukanaan haastattelussa. Tällöin halutaan, että teemoista keskustellaan hyvin vapaamuotoisesti. Haastattelun edetessä esitetään tarkentavia kysymyksiä teemoihin liittyen, koska haastattelun tavoitteena on saada mahdollisimman merkityksellisiä vastauksia. Teemahaastattelu on siis avoin, puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, joka keskittyy haastateltavien elämysmaailmaan ja heidän henkilökohtaisiin kokemuksiinsa. On tärkeää, että haastattelija tutustuu

huolellisesti aihepiireihin ja valitsee haastatteluihin sellaisia ihmisiä, joilta saadaan parhaiten aineistoa teemoihin perustuen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Hirsjärvi & Hurme 2011, 47-48.)

Eniten tietoa saatiin teemahaastatteluista, mutta vastauksia kerättiin myös jälkikäteen sähköpostikyselyn avulla. Sähköpostilla haastateltiin kolmeatoista henkilökunnan edustajaa, jotka aikaisemmin ottivat osaa teemahaastatteluihin. Sähköpostikyselyn kysymykset liittyivät enimmäkseen harjoittelujaksoihin ja harjoittelijaan. Kyselyn avulla haluttiin saada tietoa harjoittelijoiden aikaisemmasta osaamisesta, koulun ja yliopiston kirjaston välisestä yhteistyöstä, perehdyttämisestä ja resursseista.

### 3.4 Haastattelujen analysointi

Kun aineistoa on kerätty teemahaastattelun avulla, on aineisto yleensä runsas. Joskus analysointiosuus on tutkijalle vaikeampaa kuin aineiston kerääminen, jolloin analysointivaihe voi kestää viikoista kuukausiin. Hirsjärvi ja Hurme (2011, 137) esittävät kuusi eri tapaa aineiston tulkintaan liittyen. Neljännessä tavassa - jota käytetään - analyysiin sisältyy litteroidun tekstin tulkinta, aineiston selventäminen eli aineistosta turhan toiston poistaminen ja varsinainen analyysivaihe. Analyysivaiheeseen sisältyy aineiston tiivistämistä, luokittelua, tulkintaa ja narratiivin etsimistä. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 135-137.)

Kun haastattelujen sisältöä aletaan analysoida, on rajattava tarkasti ne asiat, joita oikeasti haluaa tutkia. Tutkittavista asioista on raportoitava kaikki, mitä irti saa. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 92-93.) Tutkijan kiinnostuksen kohteet ja tutkimusongelman tulee olla linjassa keskenään. Seuraavaksi voidaan aloittaa aineiston luokittelu, joka on yksinkertaisin keino aineiston järjestämisessä. Luokittelussa määritellään luokkia ja lasketaan, kuinka monta kertaa kyseessä oleva luokka esiintyy aineistossa. Luokat ”elävät ja jäsentyvät entistä selkeämmiksi”, jolloin niitä on helpompaa analysoida. (Ruusuvoori ym. 2010.)

Muina aineiston rajauksen keinoina voidaan käyttää tyypittelyä tai teemoittelua. Tyypittelyssä aineistosta etsitään yhteisiä ominaisuuksia ja näkemyksiä, joista muodostetaan yleistys. Teemoittelussa ei välitetä siitä, kuinka monesti asia mainitaan aineistossa, vaan aineisto ryhmitellään erilaisten aihepiirien mukaan. Jos aineisto on kerätty teemahaastattelun avulla, on suhteellisen helppoa löytää aineistosta teemat, sillä ne ovat

olleet jo ennalta määritellyt ennen haastattelujen aloittamista. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 93.)

Aluksi haastattelut litteroidaan, eli aineisto kirjoitetaan tekstiksi. Litterointi voidaan tehdä koko haastatteludialogista tai osittain. Litteroinnin avulla aineisto muuttuu helpommin selattavaksi ja hallittavaksi. Mikäli aineistoa on paljon, ei ole järkevää litteroida haastatteluja kokonaisuudessaan, vaan silloin voidaan keskittyä vain tutkimuksen kannalta olennaisiin asioihin. Tavan, jolla aineistoa litteroidaan, täytyy olla systemaattinen ja perusteltu ja sitä on noudatettava koko litteroinnin ajan. Kun aineisto on purettu, on sitä selattava ja luettava moneen kertaan. Aineistoa pitää lukea niin useasti, että tutkija alkaa ymmärtämään mistä on kyse. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 138, 143; Ruusuvuori ym. 2010.)

Kun haastatteluaineistosta nousseet asiat ovat eroteltu oikeisiin luokkiin, voidaan aloittaa aineiston karsiminen. Samankaltaiset ja päällekkäiset tiedot voidaan yhdistää, jolloin käsiteltävä aineistomäärä pienenee. Tätä voidaan jatkaa niin kauan, kunnes luokkia on jäljellä enää muutama. Kun aineisto on saatu jaoteltua selkeästi eri luokkiin, on tutkijan helppo aloittaa haastattelujen tuloksista kirjoittaminen. (Burnard ym. 2008, 430-431.)

Burnardin (ym. 2008, 432) mukaan kirjoittamisen voi tehdä kahdella tavalla. Tulokset voidaan kirjoittaa jokaisen pääteeman alle käyttäen apuna suoria lainauksia haastatteluista ja linkittää sitten tekstiin olemassa olevaa tutkimusta asiasta. Linkitettyä tutkimusta ja haastattelujen tuloksia käytetään pohjana tutkijan omalle pohdinnalle, joka kirjoitetaan omaan kappaleeseensa. Toisena keinona Burnard (ym. 2008, 432) mainitsee, että erillisen pohdintakappaleen sijaan keskustelu voidaan sisällyttää samaan kappaleeseen tulosten kanssa.

Turun yliopiston kirjaston henkilökunnan haastatteluista saatuja aineistoja käytiin läpi aluksi äänitteitä kuunnellen. Aineistosta esiin nousseet teemat laitettiin omiksi kategoriokseen ja niiden alle alettiin kirjata kuhunkin kategoriaan liittyviä sitaatteja ja keskusteluita. Kun kaikki haastattelut oli kirjoitettu auki, alkoi aineiston karsiminen. Päällekkäisiä kommentteja yhdisteltiin ja aloitettiin tulosten kirjoittaminen eri otsikoiden alle.

Tietoa kerättiin siitä, millaista harjoittelijoiden perehdytys nykyään on, millaista se on ollut ja millaista sen haluttaisi olevan. Päälliköiden ja tiiminvetäjien toiveet laitettiin yhdeksi kategoriaksi, jonka alle purettiin saatu informaatio halutusta harjoittelijoiden perehdyttämismallista ja tarkistuslistasta. Myös opiskelijoiden haastattelut käytiin läpi sa-

malla tavoin ja niistä saadut parannusehdotukset ja kokemukset laitettiin omiksi kategorioikseen. Haastatteluiden auki kirjoittaminen aloitettiin Burnardin (ym. 2008, 432) mainitsemalla keinolla, jossa ensin keskitytään haastattelujen purkamiseen. Tämän jälkeen kirjoitetaan pohdintaluku tuloksista, jossa käsitellään saatua aineistoa.

### 3.5 Haastatteluiden tulokset

#### 3.5.1 Perehdyttäminen yliopiston kirjastossa: nykyinen tilanne

Haastattelujen perimmäisenä tarkoituksena oli selvittää Turun yliopiston kirjaston nykyinen perehdyttämismalli ja siinä mahdollisesti ilmenevät ongelmat, jotta voitaisiin suunnitella yhtenäisempi perehdyttämisohjelma. Perehdyttämisohjelman lisäksi perehdyttäjien avuksi haluttiin laatia tarkistuslista asioista, joita perehdyttämisen aikana täytyy käydä läpi. Asiantuntijahaastatteluissa haastateltiin välillä 10.3.2016 - 23.3.2016:

- palvelupäälliköt Riitta Marttinen, Jukka Rantasaari ja Heli Kokkinen,
- hankintapäällikkö Tiina Eklund ja hallintopäällikkö Merja Himanka,
- tiiminvetäjät Jari Herranen, Elise Johansson, Leena Järveläinen, Päivi Kanera, Erik Lindgren, Tiina Suikkanen, Marjatta Suokari, Jaana Taylerson.

Nykyinen perehdyttämisprosessi Turun yliopiston kirjastossa on tasoltaan vaihteleva. Haastatteluista kävi ilmi, että osa perehdyttäjistä ei ehdi suunnittelemaan perehdyttämistä, koska tieto harjoittelijoista tulee perehdyttäjälle liian myöhäisessä vaiheessa. Jos tiedon saa vasta kahta viikkoa tai viikkoa ennen, on tuo aika jo niin täynnä muuta tekemistä, ettei perehdyttämisen suunnitteluun jää aikaa. ”Kaksi viikkoa on liian lyhyt aika valmistautumiseen, harjoittelijasta pitäisi tulla tieto vähintään kuukautta ennen”, kertoo Taylerson. (Taylerson, 23.3.2016, haastattelu.)

Osa haastateltavista henkilöistä koki myös olevansa perehdyttäjinä sekavia. Haastateltavat eivät olleet varmoja, mitä kaikkea harjoittelijoille pitäisi kertoa. Osa haastatelluista kertoi pitävänsä perehdytyksen täysin sitä suunnittelematta, jolloin siitä voi jäädä jotain oleellista pois tai harjoittelija voi hukkua informaatiotulvaan. ”Olisi hyvä listata ne asiat, joista pitää muistaa kertoa”, sanoo Kokkinen. (Järveläinen, 11.3.2016, haastattelu; Kanerva, 11.3.2016, haastattelu; Kokkinen, 10.3.2016, haastattelu.)

Haastatteluista ilmeni, ettei Turun yliopiston kirjastolla ole käytössään harjoittelijoille omaa perehdyttämishjelmaa, vaikka organisaatioon liittyville uusille työntekijöille sellainen onkin olemassa. Perehdyttämismallin puutos vaikuttaa siihen, ettei harjoittelijoiden perehdytys ole yhtenäistä. Eri kirjastoyksiköt perehdyttävät harjoittelijat eri tavalla kuin toiset. Teoriaperehdytystä ei aina kerkeä antamaan, vaan työ opitaan käytännössä työtä tekemällä ja kyselemällä, jos on tarvetta. ”Tekemistä seurataan ja ollaan varjona”, kertoo Kokkinen. (Kokkinen, 10.3.2016, haastattelu.)

Perehdyttäminen tapahtuu työn ohessa ja Turun yliopiston kirjaston eri toimintoihin käydään tutustumassa erikseen. Aluksi harjoittelijoille kerrotaan organisaation yleisistä asioista ja käydään kierroksella, jossa tutustutaan henkilökuntaan ja tiloihin. Kun ensimmäinen viikko on ohi, perehtyminen jää enemmän harjoittelijan omalle vastuulle. Tässä korostuu harjoittelijan oma asenne – aktiivinen harjoittelija saa harjoittelusta enemmän irti kuin hiljaisempi henkilö. (Järveläinen, 11.3.2016, haastattelu; Kokkinen, 10.3.2016, haastattelu.)

Myös kiire vaikuttaa perehdyttämiseen merkittävästi. ”Jos on kauhea kiire, ei perehdytystä pystytä järjestämään niin hyvin kuin haluaisi”, Lindgren sanoo. Syksyllä on usein kiire uusien opiskelijoiden takia, keväällä taas julkaisujen raportoinnin takia. Hiljaisimpina aikoina – kesällä – on taas kirjaston oma väki lomalla ja kirjastossa on hiljaisempaa. Silloin kirjaston toiminnasta ei saa kokonaiskuvaa, koska asiakkaita on vähemmän ja palvelutilanteet ovat yksipuolisempia. Sähköpostihaastatteluista kävi ilmi, että nykyisillä henkilöstöresursseilla harjoittelijoille on hankalaa järjestää tukihenkilöä ensimmäisen viikon jälkeen (Herranen, 18.3.2016, haastattelu; Lindgren, 16.3.2016, haastattelu), joten olisi hyvä käyttää tuo aika tehokkaaseen perehdytykseen.

Haastatteluista saatiin tietoon, että henkilökunta ei tiedä, missä harjoittelijat milloinkin työskentelevät, joka vaikeuttaa uusien työtehtävien antamista. Harjoittelijoille usein annetaan erilaisia projekteja työtehtäviksi, jotka osittain määrittävät sen, mistä perehdytys koostuu ja missä yksikössä he työskentelevät. ”Joskus olen antanut harjoittelijoille hommia, ja minulla voisi olla lisääkin työtä, mutta sitten kuulen, että harjoittelija onkin tänään paikassa X”, sanoo Eklund. (Eklund 21.3.2016, haastattelu; Järveläinen 11.3.2016, haastattelu.)

Uusista harjoittelijoista keskustellaan palaverissa ja kaikki haastatellaan ennen harjoittelujakson alkamista, jotta saadaan tietää harjoittelijan aikaisemmasta osaamisesta ja mielenkiinnon kohteista. Palaverissa sovitaan perehdyttäjät ja suunnitellaan hieman



harjoittelun sisältöä. Sovitaan myös, kuka ottaa harjoittelijan vastaan ensimmäisenä päivänä ja mihin yksikköön he menevät. (Eklund 21.3.2016, haastattelu; Herranen 18.3.2016, haastattelu; Kokkinen 10.3.2016, haastattelu).

Ongelmallista perehdyttämisessä haastattelujen mukaan oli se, että Turun yliopistossa ei oikein ole ketään yhtä henkilöä, jolle sopisi koko harjoittelujakson koordinointi. Perehdyttämiseen ei usein ole tarpeeksi aikaa, eikä sitä ehdi myöskään suunnittelemaan, jos tieto harjoittelijasta ei tule tarpeeksi aikaisin. Liikkuminen eri yksiköiden välillä vaikeuttaa myös harjoittelijan lähettämistä johonkin tiettyyn yksikköön, kun ei tiedä kuka siellä on milloinkin vuorossa. (Herranen 18.3.2016, haastattelu; Taylerson 23.3.2016, haastattelu.)

Haastateltavat kertoivat, että harjoittelijoihin suhtaudutaan pääasiassa positiivisesti ja koetaan, että heistä on hyötyä. Harjoittelijoilta saadaan uusia näkökulmia ja omasta työstä kertominen koetaan hyödylliseksi, sillä samalla omat työtehtävät saa selkeytettyä itselleenkin ja ammatillinen itseluottamus kasvaa. Toisaalta osa haastateltavista koki, että kaikista kiireisimpinä aikoina on vaikeaa perehdyttää harjoittelijaa omien työtehtävien ohella. (Johansson 11.3.2016, haastattelu; Järveläinen 11.3.2016, haastattelu; Rantasaari 21.3.2016, haastattelu.)

### 3.5.2 Henkilökunnan tarpeet ja toiveet

Haastatteluista saatiin esille paljon toiveita harjoittelijoiden uuden perehdyttämisohjelman rakentamiseksi. Tarkoituksena oli, että harjoittelu koostettaisiin erilaisista moduuleista, jolloin perehdyttämisohjelma olisi helposti muokattavissa harjoittelijan toiveiden ja mielenkiinnon kohteiden mukaisesti. Toiveita tuli tarkistuslistan sisältöön ja moduuleihin liittyen eri Turun yliopiston kirjaston toimintojen näkökulmista. Päälliköille ja tiiminvetäjille näytettiin ensimmäinen versio perehdyttämismoduuleista kommentointia varten.

Asiantuntijahaastatteluista nousi esiin toive, että esimiehen ja harjoittelijoiden väliset alkuhaastattelut voitaisiin pitää aikaisemmassa vaiheessa. Kaikki harjoittelijat käyvät ennen harjoittelua haastattelussa, jossa kartoitetaan harjoittelijan aikaisempaa osaamista. Aiempi osaaminen pyritään ottamaan huomioon, vaikka esimerkiksi ensimmäiseen harjoitteluun tuleville harjoittelujakso on asiakaspalvelupainotteista. On kuitenkin mahdollista, että harjoittelussa keskitytään osa-alueisiin, jotka kiinnostavat harjoitteli-

jaa. Toivottiin, että näitä toivomuksia tuotaisiin esiin alkuhaastattelussa (Eklund 21.3.2016, haastattelu; Kokkinen 10.3.2016, haastattelu; Rantasaari 21.3.2016, haastattelu.)

*”Voisi olla sähköinen dokumentti asioista, mitä nykyaikaisessa yliopisto-organisaatiossa tehdään ja harjoittelija voisi raksittaa mikä häntä kiinnostaa – voisi suuntautua minne kiinnostaa, ei kaiken tarvitse olla tasapuolista.” (Rantasaari 21.3.2016, haastattelu).*

Yhteistyötä koulujen kanssa voitaisiin kehittää. Haastatteluista kävi ilmi, että henkilökunnalle olisi hyötyä, jos koulut kokoaisivat etukäteen tietopaketin harjoittelujaksosta ja harjoittelijasta. Näin ollen olisi helpompaa antaa harjoittelijoille tehtäviä, kun tietäisi mitä he ovat esimerkiksi AMK:ssa opiskellessaan tai työelämässä oppineet. Perehdyttämistä voisi muokata enemmän harjoittelijoille yksilöidymmäksi. Oleellisia tietoja aikaisemman osaamisen lisäksi olisi harjoittelijan koko nimi sekä henkilötunnus, jotta saataisiin yliopiston verkkotunnukset valmiiksi ennen harjoittelijan saapumista. (Herranen 18.3.2016, haastattelu.)

Osa haastateltavista koki, ettei harjoittelijoista tiedoteta tarpeeksi ajoissa, jotta perehdyttämiseen ehtisi valmistautua. Toivomuksena oli, että harjoittelijoista saisi tiedon vähintään kuukautta ennen harjoittelun alkamista. Aikaisemman vaiheen tiedottaminen auttaisi myös siihen, miten perehdyttäjät kerkeävät järjestämään omat vuoronsa ja olemaan harjoittelijan tukena asiakaspalvelussa. Toivottiin myös, että asiakaspalvelun viikkokirjeissä voisi olla maininta tulevista harjoittelijoista, josta asiakaspalveluhenkilökunta pääsisi kätevästi sen näkemään. ”Asiakaspalveluhan periaatteessa perehdyttää kaikkia”, sanoo Järveläinen. (Järveläinen 11.3.2016, haastattelu; Taylerson 23.3.2016, haastattelu.)

Harjoittelun ohjelmaa suunnitellaan ja perehdyttäjiä valitaan palaverissa. Ehdotettiin, että palaverissa voisi myös mennä vähän pidemmälle ja sopia valmiiksi tutustumisajat eri toimintoihin ja tehdä pääpiirteittäinen aikataulutus perehdyttämiseksi (Eklund 21.3.2016, haastattelu; Marttinen 21.3.2016, haastattelu.) ”Nyt harjoittelija tulee lyhyellä varoitusajalla tutustumaan toimintoihin, mutta se saattaakin olla huono viikko”, kertoo Eklund. Siksi olisikin hyvä, jos ajat olisivat saatu sovittua aikaisemmin.

Haluttiin, että perehdyttämisen aikataulu voisi olla nähtävillä kaikille, esimerkiksi organisaation sisäisessä lähiverkossa, intranetissä. Tällöin olisi helpompaa miettiä, mitä tulevia projekteja harjoittelijoille voisi antaa ja perehdytystä voisi suunnitella eteenpäin.

Aikataulun avulla perehdyttäjät voisivat mukauttaa oman perehdytyksensä riippuen siitä, onko harjoittelija kerennyt jo kuulla jostain asioista muualta. Tämän avulla perehdyttäjät pystyisi keskittymään vain olennaisten asioiden kertomiseen. (Eklund 21.3.2016, haastattelu; Lindgren 16.3.2016, haastattelu.)

Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, ettei perehdyttämisprosessi ollut kovin hallittu kokonaisuus. Yhtenäisen perehdyttämisprosessin ja tarkistuslistan lisäksi toivottiin vastuuhenkilöä harjoittelijan tueksi, joka voisi säännöllisesti keskustella harjoittelijan kanssa. Vastuuhenkilön ei tarvitse olla sama kuin perehdyttäjän, mutta tärkeää olisi, että hän olisi saatavilla harjoittelijalle. ”Harjoittelijoille olisi joku, jolta voisi aina kysyä lisäperehdytystä tai neuvoa”, sanoo Himanka. (Eklund 21.3.2016, haastattelu; Himanka 10.3.2016, haastattelu; Marttinen 21.3.2016, haastattelu.)

Vastuuhenkilöitä voisi myös olla enemmän, jokaiselle harjoittelijalle omansa. Ehdotettiin, että vastuuhenkilö voisi myös toimia koordinaattorina harjoittelijan ja muiden perehdyttäjien välillä, koska henkilökunta ei aina tiedä, mistä harjoittelijat ovat jo kuulleet ja mitä he jo osaavat. ”Vastuuhenkilö voisi informoida muita perehdyttäjiä siitä”, Himanka ehdottaa. (Himanka 10.3.2016, haastattelu.)

Perehdyttämisohjelmaan haastateltavat kaipasivat lisää rytmitystä, selkeyttä ja helppoutta. Ohjelman haluttiin olevan strukturoidumpi ja perehdyttämisen vastuualueet selkeästi näkyvillä. Esimerkiksi vastuuperehdyttäjälle kuuluvat asiat olisi hyvä olla määriteltynä. Haastateltavat kokivat, että on vaikeaa hahmottaa kenen vastuulle esimerkiksi organisaation yleisistä asioista kertominen jää. Ehdotettiin, että tämän voisi hoitaa tulosyksikön esimies. Toivomuksena oli, että asia merkattaisiin tarkistuslistaan, jotta se tullee varmasti hoidetuksi. (Himanka 10.3.2016, haastattelu; Kokkinen 10.3.2016, haastattelu.)

Toiveet liittyen tarkistuslistaan olivat hyvin samankaltaisia: haluttiin perehdyttäjille ja harjoittelijoille listaus asioista, joita on käyty läpi ja mitä on vielä edessäpäin. Toivottiin, että tarkistuslista olisi molemmilla – perehdyttäjällä ja harjoittelijalla – sama. Osa haastateltavista toivoi, että tarkistuslista ja perehdyttämisohjelma voisi olla saatavilla intranetissä. Tarkistuslistassa olisi asioita myös siitä, mitä perehdyttäjän pitää muistaa tehdä ennen kuin harjoittelija saapuu taloon, mutta tämä versio ei näkyisi harjoittelijalle. Tässä listassa olisi merkittynä muun muassa avaimien hankinta. (Herranen 18.3.2016, haastattelu; Kokkinen 10.3.2016, haastattelu; Rantasaari 21.3.2016, haastattelu.)

Osa haastateltavista toivoi, että tarkistuslistoja olisi enemmän eri toimintoihin liittyen. Haluttiin runko, josta näkisi missä järjestyksessä on hyvä lähteä kertomaan esimerkiksi lainausjärjestelmästä, jolloin prosessi olisi organisoidumpaa. Asiakaspalvelun tarkistuslistassa tulisi korostaa asiakaslähtöisyyttä niin, että perehdyttäjää muistaa painottaa sitä harjoittelijalle. (Herranen 18.3.2016, haastattelu.)

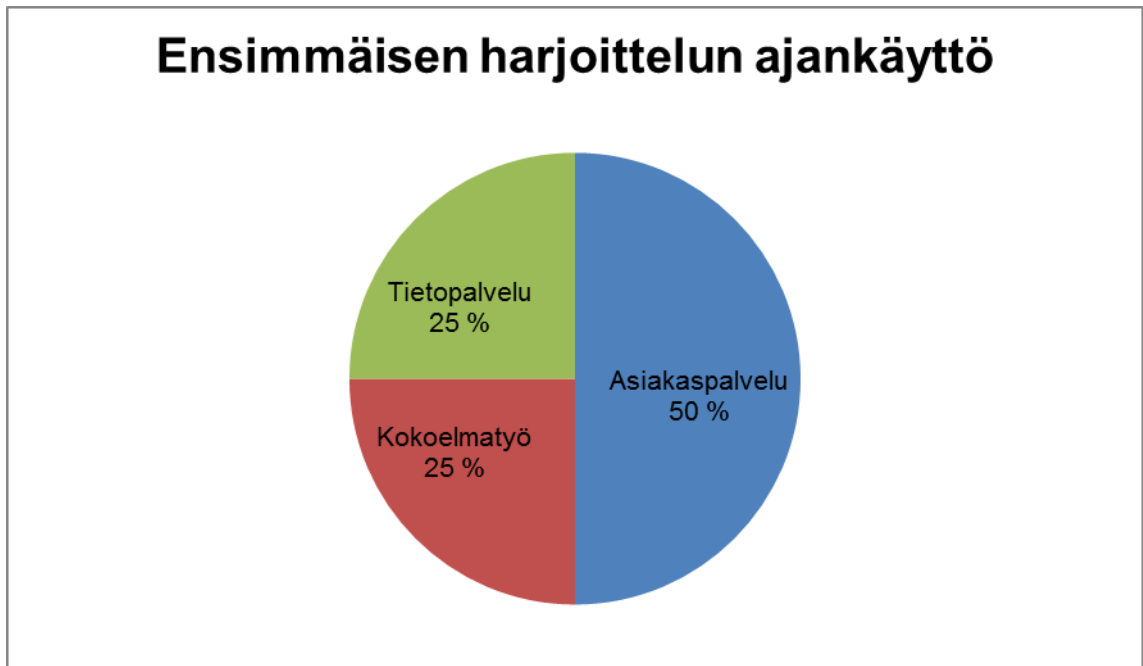
Harjoittelun loppukeskustelun lisäksi toivottiin keskivälipalaveria, jossa keskusteltaisiin esimerkiksi esimiehen, perehdyttäjän ja harjoittelijan kanssa siitä, miten harjoittelu on lähtenyt käyntiin. Tässä vaiheessa harjoittelija voisi tuoda esiin omia toiveitaan harjoittelun jatkosta – ja toisinpäin. Harjoittelijoiden oletetaan olevan aktiivisia. ”Perehdyttäminen on ollut aika yksisuuntaista, pitäisi olla enemmän vuorovaikutusta”, kertoo Kokkinen. Uusilta ihmisiltä organisaatio voisi saada uusia ideoita ja näkökulmia toimintaan. (Järveläinen 11.3.2016, haastattelu; Kokkinen 10.3.2016, haastattelu; Rantasaari 21.3.2016, haastattelu.)

Moduuleihin, joista perehdyttämisohjelma tulisi muodostumaan, tehtiin muutoksia toiveiden mukaan. Haastateltavat toivoivat, että painotus moduuleissa olisi asiakaspalvelussa (Ks. kuvio 1), koska se niin näkyvä osa kirjaston toimintaa. Näkymättömissä, taustalla kulkevana moduulina menisi yleinen osaaminen ja työyhteisötaidot, sillä nämä asiat tulevat vastaan joka päivä, eikä niitä voi luokitella mihinkään tiettyyn toimintoon. Toivottiin, että vuorovaikutustaidot olisivat osa yleinen osaaminen -moduulia. (Johansson 11.3.2016, haastattelu; Kanerva 11.3.2016, haastattelu; Kokkinen 10.3.2016, haastattelu; Rantasaari 21.3.2016, haastattelu.)

Ehdotuksia eri moduuleiksi tuli monia:

- viestintä ja markkinointi (intranetsivut),
- tietopalvelu,
- hankinta (myös lain tuntemus),
- luettelointi,
- asiakaspalvelu,
- verkkoaineistot,
- vapaakappaleet,
- kokoelmat & erikoiskokoelmat,
- tieteellinen julkaiseminen ja
- yleinen osaaminen ja työyhteisötaidot.

Ensimmäisessä harjoittelussa painotus moduuleissa olisi eniten asiakaspalvelumoduulissa, johon ehdotettiin käytettäväksi 50% harjoittelujaksosta. Loput 50% voisi harjoitteli valita mielenkiintonsa mukaisesti. Yleinen osaaminen, työyhteisötaidot ja viestintä tulisi harjoittelijoille huolimatta siitä, mitä he valitsivat päämoduuleikseen. (Himanka 10.3.2016, haastattelu; Kokkinen 10.3.2016, haastattelu.)



Kuvio 1. Esimerkki siitä, kuinka perehdyttämismoduulit voisivat jakaantua ensimmäisessä harjoittelussa.

Syventävässä harjoittelussa harjoittelija voisi erikoistua itseään kiinnostaviin asioihin, jolloin asiakaspalveluun käytettävä aika jäisi luonnollisesti vähemmäksi (Ks. kuvio 2). Ehdotettiin, että syventävässä, toisessa harjoittelussa asiakaspalvelumoduulin osuus olisi vain 30%, jolloin jäljelle jäävät 70% jäisi muita moduuleja varten (Järveläinen 11.3.2016, haastattelu).



Kuvio 2. Esimerkki perehdyttämismoduulien ajankäytön jakaantumisesta syventävässä harjoittelussa.

Toivomuksena oli, että tarkistuslista ja moduulit olisivat saatavilla intranetissä, josta ne voisi tulostaa A4 -paperille ja kantaa mukanaan. Näin harjoittelija voisi tehdä muistiinpanoja myös käsin, ja lista sekä moduulit kulkisivat harjoittelijan mukana perehdytyksessä. Moduulien toivottiin olevan muokattavissa intranetissä, jolloin harjoittelija ja perehdyttäjä molemmat voisivat muokata perehdyttämishjelmaa. (Eklund 21.3.2016, haastattelu; Herranen 18.3.2016, haastattelu; Rantasaari 21.3.2016, haastattelu.) Oli puhetta myös siitä, että tarkistuslistan ja moduulien toimenpiteet voitaisiin linkittää intranetissä oleviin ohjeistuksiin, joita klikkaamalla pääsisi suoraan lukemaan niitä.

Asiantuntijahaastatteluissa haastateltiin 13 henkilöä. Suosituimpia toiveita, joita haastatteluista nousi esiin, olivat toive selkeämmästä perehdyttämishjelmaasta ja vastuu-

henkilön nimeämisestä. Toivottiin myös lisää tiedotusta tulevista harjoitteluista ja siitä, missä harjoittelijat liikkuvat. Useat haastateltavat toivoivat myös harjoittelijalta aktiivisuutta ja uteliaisuutta – haluttiin, että he vaikuttaisivat enemmän omaan harjoittelujaksoihinsa.

### 3.5.3 Harjoittelijat Turun yliopiston kirjastossa

Sähköpostihaastatteluissa kysyttiin, millainen on henkilökunnan mielestä ihanneharjoittelija. Useimmissa vastauksissa kävi ilmi, että ihanneharjoittelija olisi aktiivinen, motivoitunut, nopea oppimaan, asiakaslähtöinen, oma-aloitteinen, itseohjautuva sekä joustava. Ihanteellinen harjoittelija pystyy myös käytännön töihin – esimerkiksi kopiokoneen värikasetin vaihtamiseen – ja uskaltaa myöntää, jos ei jotain asiaa osaa. Kysymisen jälkeen harjoittelija haluaa myös kuulla perustelut ja osaa myös kyseenalaistaa kuulemaansa. (Herranen, 23.5.2016, sähköpostihaastattelu; Järveläinen, 26.5.2016, sähköpostihaastattelu; Kokkinen, 25.5.2016, sähköpostihaastattelu; Rantasaari, 9.6.2016, sähköpostihaastattelu.)

Harjoittelijan aktiivinen asenne korostui monissa vastauksissa. Harjoittelijan olisi hyvä tutustua itsenäisesti eri ohjeisiin, sillä niitä on niin paljon, ettei niitä kaikkia kerkeä harjoittelijoille kertomaan. Haluttiin myös, että harjoittelija uskaltaisi vaikuttaa omaan harjoittelujaksoonsa ja esittäisi aktiivisemmin toiveita sen sisältöön liittyen. Ihanneharjoittelija on myös aktiivinen suhteessa asiakkaisiin – asiakaspalvelun pitäisi olla reipasta ja hakeutuvaa. (Herranen, 23.5.2016, sähköpostihaastattelu; Rantasaari, 9.6.2016, sähköpostihaastattelu.)

Harjoittelijoista on kirjastolle hyötyä erilaisissa muuttoprojekteissa, joissa poistetaan kirjoja tietokannoista, pakataan, puretaan ja hyllytetään. Harjoittelijat ovat myös paljon asiakaspalvelussa, jolloin he keventävät varsinaisen henkilökunnan työtaakkaa ja helpottavat työn priorisointia. Harjoittelijat auttavat erilaisissa kokoelmatöissä ja hyllyttävät. Harjoittelijoilta saa myös uusia näkökulmia työhön. "Joskus harjoittelijoilta tulee hyviä oivalluksia", kertoo Suokari. (Eklund, 19.5.2016, sähköpostihaastattelu; Järveläinen, 26.5.2016, sähköpostihaastattelu; Rantasaari, 9.6.2016, sähköpostihaastattelu; Suokari, 16.3.2016, haastattelu.)

### 3.5.4 Harjoittelijoiden kokemuksia

Yliopiston kirjastossa harjoitteluja tehneiden opiskelijoiden haastatteluista kävi ilmi, että harjoittelijoiden perehdytysmallit vaihtelivat yksikkökohtaisesti. Kahdella haastatelluista oli ollut harjoittelun aikana käytössään yksikön sisäinen perehdytyslista, mutta käytännössä lista oli usein vähitellen unohtunut käytöstä. Perehdytyslistaan saatettiin palata jälleen harjoittelun lopussa, jolloin tarkistettiin, oliko listassa olevat asiat käyty läpi harjoittelun aikana. Perehdytyslistaan oli myös saatettu ilmoittaa vastuuhenkilöt tiettyjen asioiden perehdyttämistä varten, mutta aina vastuuperehdyttäjät eivät joko ehtineet perehdyttää, tai sitten he eivät olleet tietoisia jaetusta vastuutehtävästä. Kolmella haastatelluista ei ollut harjoittelunsa aikana käytössään runkoa, jonka mukaan he olisivat työskennelleet, tai ainakaan he eivät olleet tietoisia, mikäli heille oli sellaiset luotu.

Harjoittelun aloitusvaiheesta nousivat hyvinä käytäntöinä esiin harjoittelijalle osoitettu oma työpiste sekä alun tutustumiskierrokset yksiköissä ja henkilökunnan parissa (H2, H5). Myös harjoittelijoiden aiempaa osaamista kysyttiin jokaiselta. Kolme haastatelluista (H3, H4, H5) kertoi, että aiempi asiakaspalveluosaaminen otettiin huomioon niin, että asiakaspalvelua pääsi tekemään suoraan ilman alkeiden läpikäyntiä. Usea haastateltava kertoi, ettei tunnuksia järjestelmiin oltu hankittu etukäteen, mikä taas hidasti sulavaa työn aloitusta, kun tunnuksia sai odottaa jonkin aikaa. Tähän vaikutti se, että etukäteen ei aina osattu arvioida, minne kaikkialle harjoittelija tulisi tarvitsemaan pääsyn harjoittelunsa aikana. Haastateltava H5 totesi, että ”Olisi ollut hyvä saada omat tunnuksat eri järjestelmiin, ettei olisi tarvinnut olla niin riippuvainen toisista työntekijöistä.”

Harjoittelijoiden aktiivisuus omassa toiminnassa vaikutti suuresti siihen, millaisia työtehtäviä heille opastettiin. Mikäli harjoittelijat huomasivat kysyä tai esittää toiveita tehtävien suhteen, heille pääsääntöisesti tarjottiin opastusta pyydetyistä aiheista. Perehdytystä sai sekä pyytäessä että pyytämättä. Haastateltava H4 nosti esille myös sen, että harjoittelijalle voi olla hankala hahmottaa, mistä kannattaisi kysyä tarkempaa tietoa aikaisessa vaiheessa harjoittelua. Tällöin harjoittelijalle on hyvä painottaa, että aiheeseen voi palata myöhemmin uudelleen. H2 kertoi, että hänelle osa kirjaston toiminnoista oli jäänyt etäisiksi. Esimerkiksi kaukopalvelu oli esitelty hänelle hyvin pintapuolisesti, eikä hän ollut huomannut kysyä tarkempaa perehdytystä hankintaankaan.

Jokaisella haastatelluista harjoittelijoista oli positiivisia kokemuksia siitä, miten avoimesti heidät otettiin vastaan ja osaksi työyhteisöä. Haastateltavat kokivat, että apua oli



saanut aina, kun sitä kaipasi. Työtehtävissä avusti joko nimetty ohjaaja, tai sitten kuka tahansa, joka sattui olemaan lähistöllä ja vapaana. Haastateltava H2 kertoi, että hänelle oli valittu nimetty ohjaaja, mutta ohjaajan liikkuvan työnluonteen vuoksi he työskentelevät yhdessä harvoin, ja olo tuntui sen vuoksi orvolta ensimmäisen viikon aikana. Haastateltava H3 kertoi suorittaneensa harjoittelunsa kahdessa eri yksikössä. Toisessa yksikössä hänelle oli nimetty ohjaaja, ja siellä toiminta tuntui selkeämmältä.

Haastateltava H3 kuvaili perehdytyksensä tapahtuneen niin, että se suoritettiin työn ohella ajan mittaan ja tilannesidonnaisesti. Tarkemmin määriteltyjä aikatauluja ei ollut käytössä. Haastateltavat H3 ja H4 totesivat, että heitä itsenäinen työskentely ei haitannut, tärkeää oli ainoastaan se, että työtä ja tehtäviä oli riittävästi. Haastateltava H4 muotoili sen näin:

*”Harjoittelun aikataulua ei oltu tehty etukäteen, esim. viikko sitä tai viikko tätä, ymmärrän kyllä, et se joillekin sopisi, mutta mulle riitti se tieto, et mulla on jotain tekemistä, kun saattoi olla sellasiakin päiviä, et ihmiset on vaik jossain kokouksessa – niin sitten mä olin vaan aspassa (H4).”*

Molemmat kertoivat arvostavansa sitä, että omatoimisuuteen kannustettiin, ja että itse sai ottaa selvää ja kokeilla. Haastateltava H3 oli kiitollinen työyhteisön suhtautumisesta: ”Jos oli itellä jotain ideoita, niin kyllä niitä kuunneltiin.” Toisaalta kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että harjoittelujaksot olisivat voineet olla organisoidumpia. Haastateltava H2 kertoi, että perehdytys ei tuntunut organisoidulta puuttuneen aikataulutuksen vuoksi, mutta hän ymmärsi tämän vasta harjoittelunsa päätyttyä.

Kolme haastateltavista (H2, H3 ja H5) kertoi kiinnittäneensä harjoittelunsa aikana huomiota siihen, millaisella otteella heitä perehdytettiin. H5 kertoi huomanneensa, että vaikka perehdyttäjä olikin tehtävässään asiantuntijatasolla, saattoi hänellä olla hankaluuksia tietää, miten perehdytys olisi kannattanut suorittaa. Haastateltava H2 kertoi, että hänen perehdytysmalliaan oli vaihdettu hänen pyynnöstään. Asiakaspalvelua oli lähdetty opettamaan niin, että hän ja hänen ohjaajansa istuivat tiskillä vierekkäin, jolloin asiakkaita tuli molempien tiskeille. Jos ohjaaja sattui olemaan samaan aikaan varattuna, joutuivat asiakkaat odottelemaan, mikäli harjoittelija ei osannut palvella heitä. Harjoittelija joutui siis usein odottelemaan ohjaajansa vapautumista, kunnes harjoittelijan pyynnöstä vaihdettiin asetelua niin, että ohjaaja asettui harjoittelijan taakse seisomaan, ja he yhdessä palvelivat asiakkaan kerrallaan. H2 jatkoi, että muutoksen jälkeen hän oppimisensa määrä ja laatu nousivat huomattavasti lyhyessä ajassa. Haastateltava H3 painotti, että parasta oli päästä itse harjoittelemaan heti käytännössä.

### 3.5.5 Harjoittelijoiden ehdottamat parannukset

Jokainen haastateltavista muisteli, että harjoittelut olisivat voineet olla astetta organisoitumpia. Useat haastateltavista esittivät ehdotuksen, että harjoittelijalla olisi nimetty ohjaaja heti harjoittelun alusta lähtien. Yksi haastateltavista (H2) ehdotti, että nimettyjä ohjaajia voisi olla useampikin. Nimetyt ohjaajat olisivat työskentelytoimittajien harjoittelijalle turvallisuuden tunnetta, sillä se alentaisi kynnystä puhua mielessä olevista asioista. H4 painotti, että harjoittelijan olisi hyvä saada tietää, että aina löytyy ihminen, jonka luokse mennä juttelemaan myös silloin, kun normaalisti lähellä työskentelevät ovat tilapäisesti poissa, esimerkiksi palaverissa tai koulutuksissa. Aina tulisi siis varmistaa, että joku on paikalla harjoittelijaa varten.

H2 ehdotti, että vastuuharjoittaja työskentelisi yhdessä harjoittelijan kanssa tiiviisti alussa tai harjoittelija kiertäisi rotatoivan ohjaajansa kanssa vähintään viikon. Rotatoinnin vaikutus tulisi kuitenkin ottaa huomioon, sillä kiertäminen voi olla harjoittelijalle raskasta. Monet haastatelluista (H1, H2, H5) kertoivat, että heistä oli mukava syventyä yhden tai kahden pisteen toimintoihin yhden harjoittelun aikana. Mikäli harjoittelijalle tulee rotatointi osaksi työtä, olisi hyvä, että hänen kanssaan kierrettäisiin yksiköt läpi, jotta harjoittelija tietäisi, minne hän on menossa. Jokaisessa paikassa olisi myös hyvä olla yksi tai kaksi tukihenkilöä, jotka tietävät harjoittelijan olevan tulossa (H5).

Kahdella haastateltavista (H1, H4) oli harjoittelun aikana käytössään perehdytysrunko, jota ei käytetty aktiivisesti harjoittelun loppuun saakka. Mikäli perehdytyslistaa on tarkoitus käyttää ja siihen merkitään vastuuperehdyttäjiä, olisi heidän muistettava käyttää runkoa, esitti H1 toiveen. H4 täsmensi, että rungon käyttäminen vaatii myös harjoittelijan puolelta aktiivisuutta ja innokkuutta.

Osalla haastatelluista harjoittelijoista oli ollut yhteisiä luentoja esimerkiksi yleisiin asioihin ja luettelointiin liittyen. Luennot muistettiin positiivisina kokemuksina, joita voisi suositella pidettäväksi tulevillekin harjoittelijoille (H5). Luennot olisivat voineet olla myös pidempiä kuin tunnin mittaisia (H1). Alun luentojen lisäksi toivottiin valmista perehdytyspakettia, johon kuuluisivat esimerkiksi avaimet ja tunnukset (H5).

Osa haastatelluista muisteli, että olisi harjoittelun aikana kaivannut enemmän kirjallisia ohjeita esimerkiksi asiakaspalveluun, monitoimilaitteisiin ja luettelointiin liittyen. H5 totesi luettelointiin liittyen: ”Ois ollut helpompi, jos ois ollut paperi, mistä kattoo suoraan.”

Haastateltavalle H2 käyttökelpoinen ohje olisi ollut myös kooste siitä, mitä asiakkaat tyypillisesti kysyvät.

### 3.6 Tuotosten esittely: tarkistuslista, harjoittelurunko ja infopaketti

Turun yliopiston kirjaston perehdyttämismallia varten luotiin tarkistuslista, joka keskittyi käytännön toimenpiteisiin, joita tulee tehdä ennen ja jälkeen harjoittelujakson. Tarkoituksena oli, että tarkistuslista toimisi perehdyttäjien muistilistana, ja siitä voisi nähdä kenen vastuulla mikäkin asia on. Tarkistuslistaan tehtiin myös sarake päivämäärien merkitsemistä varten. Tarkistuslistan luomisessa hyödynnettiin henkilökunnalta saatuja toiveita ja käytettiin apuna Kupiaksen ja Peltolan (2009) ”Perehdyttämisen pelikentällä”, Kankaan ja Hämäläisen (2007) ”Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus” –teoksia sekä työelämäosaamisen käsikirjaa (Työelämäosaamisen edistäminen Pirkanmaalla – verkostot 2008). Kirjoissa olevia malleja käytettiin apuna Turun yliopiston kirjastolle sopivan listan räätälöimisessä.

Tarkistuslistan ”ennen harjoittelijan saapumista” –kohtaan merkittiin asioita, jotka olisivat hyvä olla jo valmiina, kun harjoittelija saapuu työpaikalle ensimmäisenä päivänä. Listassa keskityttiin yleisiin asioihin, esimerkiksi:

- alkuhaastatteluihin,
- perehdyttämismoduulien valintaan,
- harjoittelun sisällön suunnitteluun,
- tiedottamiseen,
- alkupalaveriin,
- vastuuperehdyttäjien ja heidän varahenkilöidensä valintaan,
- tunnusten ja käyttöoikeuksien tekoon,
- avaimien hankintaan,
- tarvittaville sähköpostilistoille lisäämiseen ja
- koordinaattorin valintaan (Ks. Liite 1).

Tarkistuslistan toisessa kohdassa keskityttiin sellaisiin toimenpiteisiin, jotka täytyy muistaa tehdä tai sanoa harjoittelijalle harjoittelun aikana. Listasta löytyi asioita muun muassa liittyen harjoittelijan ensimmäisen päivän vastaanottoon, vastuualueiden läpikäyntiin, yleisiin asioihin ja turvallisuusasioihin. Ensimmäisenä päivänä tärkeintä on

vastaanotto, koska siten saadaan harjoittelija tuntemaan olonsa kotoisaksi heti alusta saakka. (Ks. Liite 1.)

Listaan merkittiin myös henkilökunnalta tullut toive puolivälipalaverista, jonne kokoonnuttaisiin harjoittelijan, esimiehen ja perehdyttäjän kanssa keskustelemaan harjoittelujaksosta. Tarkoitus on saada palautetta siitä, miten harjoittelu on mennyt ja toiveita siitä, miten sitä jatketaan. Harjoittelua voi jatkaa samalla tavoin tai muuttaa jotain osaluuetta erilaiseksi. Tärkeintä on kuitenkin se, että harjoittelujakso olisi vuorovaikutuksellinen ja palautteenanto jatkuvaa.

Viimeisenä asiana tarkistuslistassa on loppukeskustelu, joka on perinteisesti ollut ainoa virallinen palautteenantokeskustelu harjoittelun aikana. Loppukeskustelussa käydään läpi harjoittelujakson sujuminen ja annetaan palautetta puolin ja toisin. Keskustelun aikana esimies myös arvioi harjoittelijan suoriutumista perehdyttäjiä saatujen tietojen pohjalta. Loppukeskustelu ei ole kuitenkaan paras tapa saada palautetta, koska silloin harjoittelun kulkua tai perehdyttämistä ei voi enää muuttaa, vaan voidaan ainoastaan kerätä palautetta tulevia harjoittelujaksoja varten.

Toisena tuotoksena luotiin perehdyttämismoduulit (Ks. Liite 2), jotka toimisivat apuna harjoittelun sisällön suunnittelussa, seuraamisessa ja toteuttamisessa. Harjoittelun alkuhaastattelussa esimies ja harjoittelija voivat yhdessä räätälöidä, millainen kokonaisuus harjoittelu tulee olemaan. Luonnosversio tulevista moduuleista koottiin jo ennen haastatteluita, jotta haastatteluiden aikana saataisiin henkilökunnalta ja opiskelijoilta ideoita ja parannusehdotuksia lopullista versiota varten. Luonnosversiot koottiin kirjaston intranetistä löytyvien tietojen perusteella. Jokaisen kirjastossa toimivan tiimin tehtäviä ja osaamisvaatimuksia tutkittiin, ja niitä vertailtiin Turun ammattikorkeakoulun kirjastoalan opiskelijoiden opetussuunnitelmiin.

Varsinaiseen versioon moduuleja luotiin yhteensä kuusi, jotka muodostettiin Turun yliopiston kirjaston eri toimintojen mukaan. Moduuleja tehtiin esimerkiksi asiakaspalveluun, hankintaan ja kokoelmatyöhön liittyen. Jokaisessa moduulissa lueteltiin pääasiat, joita kyseessä olevaan toimintoon kuuluu, sekä jokaisen asian kohdalle laitettiin sarakkeet vastuuperehdyttäjiille ja osaamistasoille.

Osaamistasot lisättiin, koska niitä toivottiin henkilökunnan haastatteluissa. Kaikkia tehtäviä ei tarvitse kuitenkaan osata sujuvasti, riittää kun on perustiedot ja -taidot. Tasoja on yhdestä kolmeen, jolloin 1. tasolla harjoittelijan on tarkoitus osata asiat perustasolla ja 3. tasolla harjoittelija osaa perehdytettävän asian sujuvasti. Perehdyttämismoduulien

osaamistasoja on peilattu kirjaston intranetissä näkyvissä oleviin osaamiskartan osaamistasoihin, joita on yhdestä viiteen.

- Taso 1: perusosaaminen,
- taso 2: osaaminen tasojen 1 ja 3 välissä,
- taso 3: sujuva osaaminen,
- taso 4: osaaminen tasojen 3 ja 5 välissä ja
- taso 5: osaamisalueen erinomainen hallinta (Turun yliopiston kirjaston intranet 2016).

Monen osa-alueen osaamistasoksi riittää taso 3 ja alueen asiantuntijoille taso 4 (Turun yliopiston kirjaston intranet 2016). Koska henkilökunnallekin taso kolme on jo useimmiten riittävää osaamista, harjoittelijoiden perehdyttämismoduulien osaamistasojen korkeimmaksi tasoksi laitettiin myös taso 3 - sujuva osaaminen. Perehdyttämismoduulien tehtäväkohtaisiin asioihin tulisi vielä määritellä, mille tasolle harjoittelijan tulee tähdätä osaamisessaan ja mihin perehdyttäminen tähtää.

Kolmantena tuotoksena tehtiin kooste oleellisesta informaatiosta liittyen Turun ammattikorkeakoulun opiskelijoiden harjoittelujaksoihin opinnäytteen toimeksiantajaa varten (Ks. Liite 3.). Kirjasto- ja tietopalvelun opiskelijoiden harjoittelujaksot jakaantuvat kahteen osaan, ammattiharjoitteluun ja syventävään harjoitteluun. Infopaketti sisältää tietoa ensimmäisen ja toisen harjoittelun tavoitteista ja eroavaisuuksista. Pakettiin on kerätty tietoa myös jaksojen yleisistä säännöistä, kestosta ja sijoittumisesta lukuvuoden sisälle. Infopaketin tiedot lisätään Turun yliopiston kirjaston intranetsivuille henkilökunnan työn tueksi.

Jotta kehitetyt työkalut saataisiin helposti henkilökunnan käyttöön, luotiin kirjastossa työskentelevän suunnittelijan kanssa yksinkertainen sivukaavio siitä, millaisella periaatteella työkalut voisivat asettua kirjaston intranetsivuille (Ks. Liite 4.). Apuna käytettiin kirjaston suunnittelijaa, sillä hän tuntee intranetsivujen rakenteen hyvin ja vastaa osaltaan niiden sisällöistä ja kehittämisestä. Kaaviossa pääsivun otsikoksi on nimetty Harjoittelijoiden perehdyttäminen. Pääsivun alta pääsee jokaisen kolmen työkalun omalle alisivulle.

Harjoittelurunko -sivun alta löytyvät moduulitaulukot sisältöineen. Taulukoiden lisäksi sivulta löytyvät jokaiselle harjoittelijalle luodut harjoittelukokonaisuudet harjoittelijan nimen perässä lueteltuna. Moduuleista klikkaamalla pääsee eteenpäin sivuille, joille

tehdään varsinaiset merkinnät siitä, mitä harjoittelijoille on perehdytetty tai tullaan perehdyttämään.

Tarkistuslistan ja perehdyttämismoduulien on tarkoitus olla saatavilla intranetissä, jotta ne voidaan ladata omalle koneelle, tulostaa ulos, tai tehdä merkintöjä ja muutoksia suoraan selaimessa. Henkilökunnan toiveiden mukaisesti tuotoksiin on tarkoitus linkittää ohjesivuja, jolloin harjoittelijan on helppo päästä otsikoita painamalla suoraan intranetin ohjesivuille. Tavoitteena on, että intranetsivut tulevat säilyttämään selkeän ja johdonmukaisen ulkoasunsa.

## 4 POHDINTA

### 4.1 Kehittämistyön hyödyllisyyden arviointi

Opinnäytteen teoriaosuudessa keskityttiin osaamisen johtamiseen ja perehdyttämiseen. Perehdyttämiskirjallisuutta on kirjoitettu paljon, joten vaikeutta teoriapohjan rakentamiseen ei ollut. Opinnäytteessä on käytetty myös tieteellisiä, ulkomaisia artikkeleita antamaan eri näkökulmaa perehdyttämisestä, sillä maiden välillä on eroavaisuuksia. Esimerkiksi amerikkalaiset kirjastot panostavat tulokkaan vastaanottoon jo ennen työn aloituspäivää, kun taas suomalaisessa perehdytyskirjallisuudessa on tavallista, että perehdyttäminen alkaa kunnolla vasta ensimmäisestä päivästä. Teoriaosuudessa esitellään osaamisen johtaminen, perehdyttäminen, työnohjaus ja mentorointi sekä käydään läpi, kuinka suunnitella hyvä perehdyttäminen. Opinnäyte on kompakti paketti jokaiselle, joka tarvitsee pikakurssin perehdyttämisestä.

Turun yliopiston kirjastolle kehitetyt tuotokset helpottavat henkilökuntaa päivittäisessä perehdyttämisessä, ja vaikka tuotoksia ei ehditty testata käytännössä, on niitä helppo lähteä kehittämään eteenpäin. Tuotoksia voivat käyttää hyödyksi myös ne kirjastot, joilla ei ole käytössään harjoittelijoille soveltuvaa perehdyttämisohjelmaa. Jos muillakin kirjastoilla olisi aikaa suunnitella harjoittelijoilleen oma, sopeutettu perehdyttämisohjelma, perehdyttämisen taso pysyisi vakiona. Taso ei vaihtelisi sen mukaan, kuka on perehdyttämässä, tai ehditäänkö perehdyttämistä suunnitella etukäteen. Perehdyttämisen tasalaatuisuus parantaa tyytyväisyyttä molempien - henkilökunnan ja harjoittelijoiden - osalta perehdyttämisprosessissa. Perehdyttämisprosessi on organisoidumpaa, kun harjoittelun sisältö on suunniteltu koko harjoittelujakson ajalle tasaisesti ja listatuille tehtäville on valittu vastuuperehdyttäjät.

Hyödyllistä on myös se, että henkilökunnan ei enää tarvitse käyttää niin paljon aikaa harjoittelun suunnitteluun. Ei tarvitse miettiä, kerkeääkö suunnitella perehdyttämisohjelmaa tai rakentaa itselleen muistilistaa asioista, joista harjoittelijalle on kerrottava. Perehdyttäjä voi hyödyntää jokaiselle yksikölle tarkoitettuja, keskitettyjä perehdyttämismoduuleja ja tarkistuslistaa. Harjoittelun sisältö on muokattavissa harjoittelijan toiveiden mukaisesti, joten alkuhaastattelussa esimiehen tarvitsee vain kysyä, mitkä harjoittelumoduulit harjoittelijaa kiinnostavat, ja koostaa harjoittelujakso niiden pohjalta.

Perehdyttämistyökalujen lisäksi Turun yliopisto saa faktatietoa omasta perehdyttämismallistaan ja sen vahvuuksista ja heikkouksista. Kun tiedetään vahvuudet ja heikkoudet, voidaan lähteä eliminoimaan heikkouksia ja vahvistamaan prosessin hyviä puolia, mikä luo yhä parempaa perehdyttämistä yliopiston kirjastolle. Infopakettia voidaan hyödyntää harjoittelujaksojen ennakoinnissa, kun tiedetään, milloin voidaan odottaa uusia harjoittelijoita tuleviksi. Infopakettia voidaan hyödyntää myös AMK:n asettamien tavoitteiden tarkistamisessa.

#### 4.2 Kehittämistyön tulosten arviointi

Tutkimuksen tarkoituksena oli selkeyttää, millainen oli Turun yliopiston kirjaston nykyinen perehdyttämismalli harjoittelijoille. Haluttiin myös tutkia, mitä puutoksia perehdyttämismallissa oli, ja kuinka niitä voitaisiin paikata. Tutkimusaiheita alettiin tutkia pääasiallisesti teemahaastatteluilla, sillä aihe oli niin rajattu, että tutkimusmenetelmä tuntui sopivimmalta. Puoliksi vapaa keskustelu haastateltavien kanssa osoittautui hyväksi tavaksi saada halutut tulokset tutkimusta ja työkalujen kehittämistä varten. Teemahaastattelun lisäksi suurin osa haastatteluista oli ryhmähaastatteluja ajan säästämiseksi, mutta sillä oli myös toinen positiivinen vaikutus: keskustelun syntyminen. Haastattelijan rooli oli ohjata keskustelun suuntaa ja esittää lisäkysymyksiä.

Asiantuntijoiden ja harjoittelijoiden teemahaastatteluista nauhoitettiin tunneittain aineistoa perehdyttämisen työkalujen luomiseksi. Haastattelut toteutettiin keväällä 2016 ja aineistoa alettiin purkaa syksyllä 2016. Jos aineiston olisi purkanut aikaisemmin, olisi ollut mahdollista tehdä haastattelut uudelleen ja kerätä lisäinformaatiota esimerkiksi epäselvistä nauhoituksista. Uusintahaastatteluista olisi voinut saada myös sellaista tietoa, jota ei ensimmäisellä kierroksella tullut esiin. Toisaalta olisi voinut käydä niin, että aineisto olisi alkanut toistella itseään ja haastatteluihin olisi turhaan hukattu haastateltavien aikaa.

Perehdyttämismoduuleihin jätettiin tilaa henkilökunnan omille lisäyksille perehdytettävistä asioista. Tarkoituksena oli, että molemmat harjoittelijat sekä Turun yliopiston henkilökunta voisivat muokata moduuleja ja tarkistuslistaa intranetissä. Koska myös harjoittelijoille tullaan opettamaan intranetin käyttö ja sen yksinkertainen muokkaaminen, säästää tämä aikaa moduulien täyttämisenä, kun harjoittelijat voivat itse päivittää, mitä heille on päivän aikana opetettu.



Tarkistuslistan ja moduulien muokattavuus on tärkeä ominaisuus ja se, että tuotokset ovat kaikkien saatavilla. Tämä vähentää yhden ihmisen vastuuta tuotosten päivittelystä ja muokkaamisesta. Harjoittelujakson ajankäytön suunnittelua varten tuotoksiin lisätyt ”päivämäärä” -kohdat auttavat perehdyttäjien omien työtehtävien sijoittelussa harjoittelujakson ympärille sujuvammin. Kun tiedetään ajoissa, minä päivänä harjoittelijalle perehdytetään esimerkiksi erikoiskokoelmia, voidaan suoraan sijoittaa muut tehtävät muille päiville tai kellonajoille.

Usein henkilökunnalle on kertynyt vuosien saatossa hiljaista tietoa, jota ei muisteta kertoa heti kättelyssä harjoittelijalle. Siksi tärkeistä asioista olisi hyvä olla maininta tarkistuslistassa, jotta harjoittelija pääsee nopeasti sisälle organisaatiokulttuuriin ja yksikön toimintatapoihin. Koska tuotoksia – perehdyttämismoduuleja ja tarkistuslistaa – ei hiottu täysin loppuun saakka, voi toimenpiteitä joutua hieman siirtelemään oikeisiin kohtiin henkilökunnan toimesta. Toimenpiteet voivat esimerkiksi olla epäloogisessa järjestyksessä tai joitain asioita voi puuttua kokonaan. Tuotoksiin on tarkoitus linkittää ohjeita ja neuvoja, jolloin eri linkkejä painamalla harjoittelija ohjautuu suoraan oikealle ohjesivustolle intranettiin. Vaikka tämä onkin hyvä asia, vaatii linkittäminen henkilökunnalta aikaa ja vaivannäköä, sillä linkkejä ja niiden sisältöä on päivitettävä jatkuvasti.

Kehittämistyötä ei ehditty viemään loppuun saakka, sillä esimerkiksi perehdyttämismoduuleja ei testattu ja intranetsivuston suunnittelu jäi alkuvaiheeseen. Moduulien testaus oli suunnitteilla, mutta ajanpuutteen vuoksi se jouduttiin jättämään pois. Testaamisen avulla olisi voinut karsia moduuleista ne asiat pois, jotka eivät toimi käytännössä. Intranetsivustoa, jonne perehdyttämiseen liittyvät työkalut ja infopaketti on tarkoitus laittaa, ei ehditty suunnitella juurikaan, vaikka se oli aluksi tarkoituksena. Tehtiin karkea yleistys siitä, miten työkalut voisivat sijoittua sivustolle, mutta tarkan suunnitelman teko ei ollut tämän tutkimuksen puitteissa mahdollista.

Perehdyttämistyökalujen hyödyllisyyden voi arvioida kunnolla vasta sitten, kun työkaluja on käytetty perehdyttämisessä jonkin aikaa. Syitä, miksi työkalut eivät toimisi, voi olla esimerkiksi se, että henkilökunta ei innostu niiden käyttämisestä tai se koetaan vaivalloiseksi. Siksi olisikin hyvä, jos työkaluja päivitetäisiin perehdyttäjien toiveiden mukaisesti säännöllisin väliajoin. Työkalujen kehittämisessä ja käyttöönoton seuraamisessa löytyisi myös jatkotutkimuksen aihe.

## LÄHTEET

- Badia, G. 2015. Calling all Academic Librarians to Lead!: Developing and Using Inside Talent to Stay Ahead. Julkaisussa: Library Leadership & Management vol 30 no 1. Viitattu 6.9.2016. Luettavissa Turun yliopiston kirjaston tunnuksilla.
- Ballard, A. & Blessing, L. 2006. Organizational Socialization through Employee Orientations at North Carolina State University Libraries. College & Research Libraries vol. 67 no. 3 240-248. Viitattu 13.9.2016. <http://crl.acrl.org/content/67/3/240.full.pdf>
- Burnard, P.; Gill, P.; Stewart, K.; Treasure, E. & Chadwick, B. 2008. Analysing and presenting qualitative data. Nature Publishing Group. Viitattu 10.10.2016. <http://www.nature.com/bdj/journal/v204/n8/pdf/sj.bdj.2008.292.pdf>
- Ekart, D., Furrey, J. & Urton, E. 2009. Welcome! Creating an Effective Employee Orientation Program at Kansas State Libraries. Julkaisussa: An Introduction to Staff Development in Academic Libraries. New York: Routledge. Viitattu 21.9.2016. <https://books.google.fi/books?id=r1iQAgAAQBAJ&dq=orientation+Program+at+Kansas+State+Libraries&hl=fi>
- Frisk, T. 2007. Työpaikkaohjaajien koulutuksen käytännön ratkaisuja. Helsinki: Educa-Instituutti.
- Graybill, J. O., Hudson Carpenter, M. T., Offord Jr, J., Piorun, M., Shaffer, G. 2013. Employee onboarding: identification of best practices in ACRL libraries. Library Management 34, 200-218. Viitattu 23.11.2016. Luettavissa Turun yliopiston kirjaston tunnuksilla.
- Hietala, H., Kaivanto, K. & Valvisto, E. Esimiehen käsikirja. 2016. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu – teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Juntunen, A. & Saarti, J. 2012. Kirjaston johtaminen: Käytännön opas laadukkaaseen kirjastonhoitoon. Helsinki: BTJ Finland Oy.
- Kaartinen, L. 2011. Osaamista kehittämään!: periaatteita ja menetelmiä osaamisen ylläpitoon ja lisäämiseen. Helsinki: KT Kuntatyönantajat.
- Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus.
- Koivula, J. 2013. Uuden työntekijän perehdyttäminen: Miksi se on niin tärkeää ja miten se onnistuu? Viitattu 6.9.2016. <http://www.slideshare.net/JaakkoKoivula/uuden-tyntekijin-perehdyttminen-miksi-se-on-niin-trket-ja-miten-se-onnistuu>
- Korte, R. 2010. 'First, get to know them': a relational view of organizational socialization. Human Resource Development International, vol. 13, no. 1, 27–43. Luettavissa Turun yliopiston kirjaston tunnuksilla.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Gaudeamus.
- Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Helsinki: Talentum.
- Kurkela, R. 2016. Teemahaastattelu. Tilastokeskus. Viitattu 6.9.2016. <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/>

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 20.1.2006/44. Annettu Helsingissä 18.6.2016. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060044>

Pakarinen, T. 2016. Osaamisen johtaminen on osa strategista henkilöstöjohtamista. KT Kuntatyönantajat. Viitattu 23.9.2016. <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/työelämän-kehittäminen/hr/osaaminen/Sivut/default.aspx#anchor-details>

Pohjalainen, M. 2006. Osaamisen johtaminen yleisissä kirjastoissa. Helsinki: BTJ.

Ruusuvuori, J.; Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.). 2010. Haastattelun analyysi. Verkkojulkaisu. Tampere: Vastapaino. Luettavissa Turun AMK:n kirjaston tunnuksilla.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskunnallinen tietoarkisto. Viitattu 29.8.2016. [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html)

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Turun yliopiston kirjasto. 2016. Kirjaston toiminta. Viitattu 16.11.2016. <http://www.utu.fi/fi/yksikot/kirjasto/Sivut/home.aspx>

Työelämäosaamisen edistäminen Pirkanmaalla -verkostot. 2008. Teoksessa O. Manninen (toim.) Työelämäosaamisen käsikirja. Tampere: Työelämäosaamisen edistäminen Pirkanmaalla -verkostot.

Työsopimuslaki. 2001. 26.1.2001/55. Annettu Helsingissä 18.6.2016. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L1P7>

Työterveyshuoltolaki 1383/2001. Annettu Helsingissä 1.6.2012. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

Työterveyslaitos. 2010. Työpaikan osaamiskartoitus. Viitattu 23.9.2016. [http://www.ttl.fi/fi/työhyvinvointi/työtoiminta/erilaisia\\_keinoja/sivut/työpaikan\\_osaamiskartoitus.aspx](http://www.ttl.fi/fi/työhyvinvointi/työtoiminta/erilaisia_keinoja/sivut/työpaikan_osaamiskartoitus.aspx)

Työturvallisuuslaki. 2002. 23.8.2002/738. Annettu Helsingissä 18.6.2016. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Vilkka, H. 2009. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Vehviläinen, S. 2014. Ohjaustyön opas. Yhteistyössä kohti toimijuutta. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Wallace, K. 2007. Creating an Effective New Employee Orientation Program. Viitattu 15.8.2016. <https://journals.tdl.org/llm/index.php/llm/article/viewFile/1802/1077>

Weiner, A. S. 2015. Setting the Stage for Success: Developing an Orientation Program for Academic Library Faculty. Viitattu 13.9.2016. [http://docs.lib.purdue.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1133&context=lib\\_fsdocs](http://docs.lib.purdue.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1133&context=lib_fsdocs)

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsingin seudun kauppakamari.

## Käytännön toimenpiteet ennen harjoittelijan saapumista

Toimenpide	Vastuuhenkilö	Päivämäärä
Alkuhaastattelut: harjoittelijan tavoitteet ja aikaisempi osaaminen	Esimies	
Perehdyttämismoduulien valinta: harjoittelun sisällön ja ajankäytön suunnittelu		
Harjoittelijasta tiedottaminen (väh. 1kk ennen)		
Alkupalaveri ja vastuuperehdyttäjien valinta		
Varaperehdyttäjien valinta (esim. sairastapauksien varalle)		
Koordinaattorin valinta: keneltä tietoa, tukea ja neuvontaa		
Tunnukset ja käyttöoikeudet		
Avaimien hankkiminen		
Sähköpostilistoille lisääminen		
Nimikyltin tekeminen		
Perehdyttäjille: tee muistilista asioista, jotka pitää kertoa		

## Käytännön toimenpiteet harjoittelun aikana

Toimenpide	Vastuuhenkilö	Päivämäärä
Harjoittelijan vastaanotto		

Harjoittelijan tehtävien ja vastualueiden läpikäynti		
Tutustumiskierros: tilat ja henkilökunta		
Tutustumiskierros: muut yksiköt		
Katso läpi: kirjaston käytön kultainen käsikirja		
Tauot, työaika, työpaikan yleiset käytännöt		
Organisaation johto ja esimiehet	Esimies	
Organisaation toiminta-ajatus ja arvot	Esimies	
Asiakkaisiin ja sidosryhmiin tutustuminen		
Esteettömyysohjeiden läpikäynti		
Intranetsivujen läpikäynti		
Työturvallisuusasiat ja hätäuloskäynnit		
Asiakaslähtöisyyden korostaminen		
Vaitiolovelvollisuus		
Eri laitteisiin ja välineisiin tutustuminen		
Kerrotaan, mistä ohjeet löytyvät		
Kokous- ja koulutuskäytännöistä kertominen		
Puolivälipalaveri: harjoittelun eteneminen ja palautetta perehdyttämisestä	Esimies + koordinaattori & harjoittelija	

Loppukeskustelu	Esimies + koordinaattori & harjoittelija	
-----------------	---	--

# Moduulit

## Osaamistasot

1 = Perusosaaminen

2 = Osaaminen tasojen 1 ja 2 välissä

3 = Sujuva osaaminen

Asiakaspalvelu -moduuli	Perehdyttäjä	Pvm	1	2	3
Lainausjärjestelmän käyttö					
Kassajärjestelmän käyttö					
Hakeutuva asiakaspalvelu ja neuvonta					
Aineistojen ja palvelujen tuntemus					
Kaukopalveluosaaminen					
Lehtien saapumisvalvonta					
Tarroitus asiakaspalvelussa					
Kirjastoesityt ja -kierrokset					
Asiakassähköposteihin vastaaminen ja asiakaspalvelu puhelimessa					
Ongelmatilanteet asiakaspalvelussa (esim. vaikea asiakas)					
Vapaakappaleet ja UB -lainat					
Monitoimilaitteiden käyttö					

Verkkoarkistokoneen käyttö					
Mikrofilmit ja -laite					

<b>Tietoaineistot -moduuli</b>	<b>Perehdyttäjä</b>	<b>Pvm</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Aineiston vastaanotto ja käsittely					
Luettelointi					
Luettelointijärjestelmien käyttö					
Sisällönkuvailu					
Aineistopoistot					
Evaluointi					
Verkkoaineistojen toiminta ja saata- vuus, käyttöehdot ja lisenssit					
Kokoelmiin tutustuminen (myös verk- koaineistot)					
Vapaakappalekokoelmiin tu- tustuminen					
Erikoiskokoelmiin tutustuminen					
Feeniksin varastotyö					
Tietoaineistopolitiikan tuntemus					



<b>Tietopalvelu -moduuli</b>	<b>Perehdyttäjä</b>	<b>Pvm</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Tiedonhaku ja eri tietokantojen käyttö					
Hakujen tekeminen tietokannoissa					
IL -opetuksen suunnittelun ja toteuttamisen seuraaminen					

<b>Hankinta -moduuli</b>	<b>Perehdyttäjä</b>	<b>Pvm</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Hankintajärjestelmän käyttö					
Painetun aineiston hankinta					
E -aineiston hankinta					
Kirjojen saapumisvalvonta					
Hankintakanaviin ja -toimittajiin tutustuminen					
Lakiasiat (esim. tekijänoikeudet)					

<b>Yleinen osaaminen -moduuli</b>	<b>Perehdyttäjä</b>	<b>Pvm</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Ulkoinen ja sisäinen viestintä					
Intranetsivujen käyttö ja muokkaaminen					
Työyhteisötaidot ja vuorovaikutus					
ResearchGuides					
Sitomon toiminta					
Oman kalenterin käyttö ja päivittäminen					
IT -osaaminen					
Tietoturva -asiat					
Asiakaslähtöisyys					
Kehitystrendien seuraaminen					

Tutkimuksen palvelut -moduuli	Perehdyttäjä	Pvm	1	2	3
Tutkimustietojärjestelmään tutustuminen					
Open Access -julkaisemiseen tutustuminen					
Arviointi- ja metriikkapalveluihin tutustuminen					
Julkaisu- ja datapolitiikkaan tutustuminen					

## **Infopaketti Turun AMK-harjoitteluista**

### **Harjoittelu I – Ammattiharjoittelu**

Suoritetaan tavallisesti ensimmäisen opintovuoden keväällä. Harjoittelun laajuus on 10 viikkoa (15 op).

Opiskelija perehtyy harjoittelun aikana kirjastoammatin käytännön tehtäviin. Harjoittelun tavoitteisiin kuuluu kehittää opiskelijan ammatillista osaamista ja työ- ja asiakassuhteiden tuntemista.

Harjoittelun suoritettuaan opiskelija osaa kuvailla harjoittelupaikkaansa, sen toimintaa ja sosiaalisia suhteita.

### **Harjoittelu II - Syventävä harjoittelu**

Suoritetaan tavallisesti kolmannen opintovuoden syksyllä. Harjoittelun laajuus on 10 viikkoa (15 op).

Harjoittelun tavoitteisiin kuuluu, että opiskelija suorittaa harjoittelupaikan tarjoamat kirjastoammatilliset tehtävät ja soveltaa koulussa oppimiaan taitoja. Harjoittelijan on tarkoitus oppia kuvailemaan harjoittelupaikkansa johtamista, ulkoista ja sisäistä viestintää sekä henkilöstön kehittämistä.

Syventävän harjoittelun aikana opiskelijan on tarkoitus hankkia opinnäytetyön aihe ja -toimeksiantaja.

### **Harjoittelujaksojen yhteisiä piirteitä**

Opiskelija työskentelee harjoittelupaikallaan vähintään 35 h viikossa, 6-8 tuntia päivässä.

Opiskelija täyttää harjoittelusuunnitelman ja sopimuspaperit harjoittelupaikan edustajan kanssa harjoittelun alkuvaiheessa.

Molempiin harjoitteluihin kuuluu kirjallisten raporttien työstäminen ja esittely harjoittelun päätyttyä. Syventävän harjoittelun raportointiin kuuluu myös suullinen osio osana raportointia.

Opiskelija voi halutessaan käyttää työaikaan vaadittujen harjoitteluraporttien kirjoittamiseen.

Opiskelija saa harjoittelusta numeerisen arvioinnin asteikolla 0-5. Arvosanaan vaikuttaa harjoittelijan ja harjoittelupaikan ohjaajan yhdessä tekemä arvio harjoittelijan kehittymisestä (Työnantajan arviointilomake) harjoittelun lopulla.

Harjoittelun voi suorittaa myös lukukausien ulkopuolella.

Opiskelija voi suorittaa halutessaan myös kolmannen harjoittelujakson vapaavalintaisina opintoina.

Turun ammattikorkeakoulun yhteyshenkilöt tavoitetaan sähköpostitse [etunimi.sukunimi@turkuamk.fi](mailto:etunimi.sukunimi@turkuamk.fi)

(Turun ammattikorkeakoulu,  
2016.)

**PÄÄSIVU: Harjoittelijoiden perehdyttäminen**

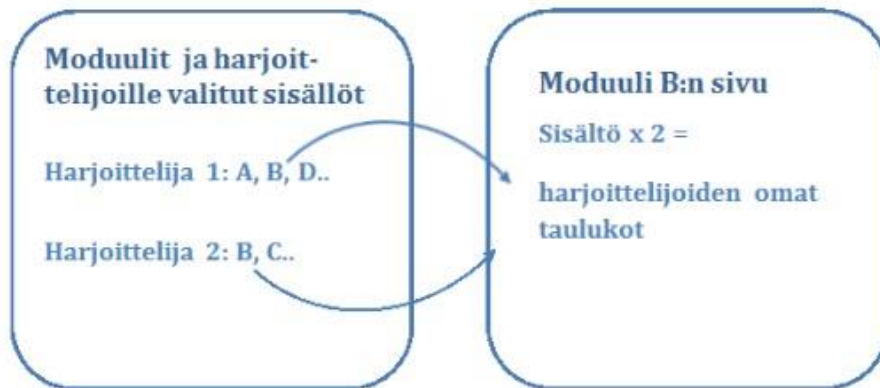
TARKISTUSLISTA  Vie alasivulle

INFOPAKETTI  Vie alasivulle

HARJOITTELURUNKO



Vie alasivulle



# KUVAT

## APPENDIX A NCSU Libraries Orientation Agenda

9:00–9:30	Welcome & Introductions
9:30–10:10	The Libraries' Mission, Vision & Values
10:10–10:25	Break—NCSU Librarians Association
10:25–10:50	Welcomed, Valued, Respected
10:50–11:00	Life Cycle of Library Resources
11:00–11:30	First Tour
11:30–12:00	NCSU Libraries' Computing Environment
12:00–1:30	Lunch
1:30–1:40	NCSU Libraries' Staff Association
1:40–1:50	Safety Information Session
1:50–2:45	Second Tour
2:45–3:00	Wrap-up/Final Exam

Kuva 1. NCSU:n kirjastojen perehdyttämistuntojen ohjelma (Ballard & Blessing 2006, 247).



**APPENDIX B**  
**NCSU Libraries Employee Orientation Checklist Categories**

BEFORE START DATE

- I. Preparing the Workspace
- II. Schedule Meetings and Training Sessions
- III. Equipment Installation & Configuration

WEEK ONE

- I. The Basics
- II. Safety and Security
- III. Telephones/Copies/Supplies/Mail

WEEK TWO

- I. The Libraries' Mission, Vision, and Organization
- II. Performance Expectations: Tools and Policies
- III. Employment Policies
- IV. Attendance and Leave
- V. Communication and Publications

WEEK THREE

- I. The Libraries: Departmental Role and Customer Service Principles
- II. Performance Expectations: Work Planning and Goal Setting
- III. Development and Training Opportunities

WEEK FOUR:

- I. Scheduled Meetings
- II. Follow-up

Kuva 2. NCSU:n kirjastojen tarkistuslista (Ballard & Blessing 2006, 247).