

Outi Tynjälä

Perehdyttämisen kehittäminen Koulutuskeskus Sedun Valma-koulutuksessa

”Kaikkea ei voi omaksua kerralla.”

Opinnäytetyö

Kevät 2017

SeAMK Sosiaali- ja terveystieteiden yksikkö

Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen ylempi AMK

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Sosiaali- ja terveysalan yksikkö

Tutkinto-ohjelma: Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen YAMK-tutkinto

Tekijä: Tynjälä, Outi

Työn nimi: Perehdyttämisen kehittäminen Koulutuskeskus Sedun Valma-koulutuksessa. - "Kaikkea ei voi omaksua kerralla."

Ohjaaja: Hemminki, Arja, YTT, lehtori

Vuosi: 2017

Sivumäärä: 73

Liitteiden lukumäärä: 4

Ammatillisen koulutuksen kentällä on tapahtunut monia muutoksia viime vuosien aikana ja tapahtuu edelleen. Elokuussa 2015 nivelvaiheen koulutuksia uudistettiin, kun vanhat nivelvaiheen koulutukset päättyivät ja tilalla aloitettiin yksi, yhtenäinen Ammatilliseen peruskoulutukseen valmentava koulutus eli Valma-koulutus. Kokonaan uuden koulutuksen aloittaminen toi mukanaan monia haasteita Valma-koulutuksen henkilökunnalle ja yksi näistä oli perehdytyksen kehittäminen.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää Koulutuskeskus Sedun Valma-koulutuksen työntekijöiden perehdyttämisprosessia. Lisäksi tarkoituksena oli tutkia millainen yhteys perehdytyksen kehittämisellä on kehittämisprosessissa mukana olevien työntekijöiden työhyvinvoinnin kokemukseen.

Kehittämistyö oli toimintatutkimus, jossa oli myös piirteitä tutkimuksellisesta kehittämistoiminnasta. Tutkimusmenetelminä käytettiin toiminnallisia menetelmiä sekä sähköistä Webropol-kyselyä. Pyramidiharjoituksen (n=10) avulla nostettiin esiin tärkeimmät perehdyttämiseen kuuluvat teemat, jotka toimivat kyselyn (n=11) pohjana. Kyselystä esiin nousseiden teemojen avulla toteutettiin kaksi fokusryhmäkeskustelua (n=6-7), joissa suunniteltiin perehdyttämisprosessia ja kehitettiin perehdyttämiseen liittyvät materiaalit. Materiaalien suunnittelu vietiin loppuun työntekijöiden kanssa sähköpostikommentein. Kehittämistyön lopuksi oli arviointi- ja palautetapaaminen (n=6), jossa menetelmänä käytettiin soveltaen valtaistavaa arviointia.

Kehittämistyön tuloksista nousi esille, että perehdyttämisprosessi koettiin suunnittelelmattomaksi ja perehdyttämisen tueksi kaivattiin selkeitä materiaaleja sekä nimettyä perehdyttäjää. Tulosten pohjalta luotiin perehdytyksen tarkistuslista sekä tervetulokirje uudelle työntekijälle. Nämä materiaalit on otettu käyttöön Valma-koulutuksessa. Hankkeen kautta tuli esille, että työntekijät saivat osallistua oman työn kehittämiseen hyvin jo ennen hanketta. Hyvä yhteistyö, mielipiteen ilmaisemisen helppous sekä kehittämistyön hyödyt tulevaisuudessa olivat kehittämishankkeen merkittävimpiä tuloksia työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Avainsanat: perehdyttäminen, työhyvinvointi, ammatilliseen peruskoulutukseen valmentava koulutus, kehittäminen

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Health Care and Social Work

Degree programme: Master`s Degree Programme in Development and Management in Health Care and Social Work

Author/s: Outi Tynjälä

Title of thesis: Developing the Orientation Process for the Preparatory Education for Vocational Training in the Vocational Education Centre Sedu – “You Can’t Assimilate Everything at Once”

Supervisor(s): Arja Hemminki. Senior Lecturer, PhD

Year: 2017

Number of pages: 73

Number of appendices: 4

There have been a lot of changes in the field of vocational education in the past few years. The changes are still going on. In August 2015 the old coaching trainings ended and the new, coherent preparatory education for vocational training started. It brought many challenges to the personnel of the training, and one of these was the developing of orientation.

The aim of this study was to develop the orientation process for the preparatory education for vocational training employees in the Vocational Education Centre Sedu. The target was also to study what kind of connection there is between the developing the orientation process and the well-being at work from the point of view of the employees.

This study was an action research. There were also some features of the study-based development activity. The methods of the study were functional and an electronic enquiry was used. First, there was a pyramid exercise (n=10) which provided the themes for the enquiry (n=10). The results of the enquiry provided the themes for the focus groups (n=6-7), which were held twice. During the focus groups, the materials of the orientation process were planned and created. The materials were wrapped up thoroughly by e-mail comments from the employees. At the end of the study, there was an evaluation and feedback meeting (n=6). The method used in that meeting was the applied empowering evaluation.

The results of the study indicated that the employees felt that the orientation process was unplanned. They also wanted clear materials and mentors to support the orientation process. The check-up list for the orientation process and the welcome letter for the new employees were created with the help of the results. These materials have already been put into use in preparatory education for vocational training in Sedu. Through the development project it came out that the employees were allowed to participate to their works' development well even before the project. From the point of view of well-being at work, the results were good collaboration, easiness of expressing an opinion and the benefits of the development project in the future.

Keywords: orientation, well-being at work, preparatory education for vocational training, development

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
SISÄLTÖ	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo	6
1 JOHDANTO	7
2 KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHDAT, TAVOITE JA TARKOITUS..	9
3 KEHITTÄMISYMPÄRISTÖ.....	10
3.1 Koulutuskeskus Sedu	10
3.2 Nivelvaiheen koulutusten kehittyminen	10
3.3 Ammatilliseen peruskoulutukseen valmentava koulutus eli Valma	12
3.3.1 Valma-koulutuksen tarkoitus ja kohderyhmä	12
3.3.2 Valma-koulutuksen tavoitteet ja muodostuminen.....	13
3.3.3 Valma-koulutus Sedussa	14
4 NÄKÖKULMIA PEREHDYTTÄMISEEN	16
4.1 Perehdyttämisen lainsäädäntö ja vastuut	16
4.2 Perehdyttämisen määrittelyä ja perusteluja	17
4.3 Mentorointi perehdyttämisen välineenä	19
4.4 Perehdyttäminen ja työhyvinvointi.....	20
4.5 Perehdyttäminen Koulutuskeskus Sedussa.....	22
5 TOIMINTATUTKIMUS KEHITTÄMISTYÖN VIITEKEHYKSENÄ ...	24
6 KEHITTÄMISTYÖN PROSESSI	28
6.1 Kehittämistyön vaiheita	28
6.2 Innostaen alkuun!.....	32
6.2.1 Pyramidiharjoituksen toteuttaminen	32
6.2.2 Pyramidiharjoituksen tuloksia	33
6.3 Kyselyn eteenpäin!.....	36
6.3.1 Kyselyn luominen ja toteuttaminen	37
6.3.2 Kyselyn tuloksia	39
6.4 Keskustellen kehittämään!	45
6.4.1 Ensimmäinen fokusryhmä.....	46
6.4.2 Toinen fokusryhmä	48

6.4.3	Sähköpostikommentoinnin kerääminen	50
6.4.4	Fokusryhmätyöskentelyn ja sähköpostikommentointien tuloksia	50
6.5	Arvioinnilla päätökseen!	52
6.5.1	Tuloksia työhyvinvoinnin kokemuksesta	54
6.5.2	Kehittämisen arvioinnin ja palautteen tuloksia	55
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	57
8	POHDINTA	62
8.1	Kehittämistyön prosessin sekä jatkotutkimusaiheiden pohdintaa.....	62
8.2	Kehittämistyön eettiset kysymykset ja luotettavuus	66
	LÄHTEET	70
	LIITTEET	74

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Toimintatutkimuksen sykli	26
Kuvio 2. Kyselystä esiin nousseet pääteemat perehdytyksestä	39
Kuvio 3. Kehittämishankkeen tuloksia.....	57
Taulukko 1. Kehittämistyön prosessin syklit, vaiheet ja toimenpiteet	31
Taulukko 2. Perehdyttämiseen liittyvän pyramidiharjoituksen teemat	34
Taulukko 3. Työhyvinvointiin liittyvän pyramidiharjoituksen teemat	35
Taulukko 4. Tyytyväisyys perehdytyksen eri osa-alueisiin	41
Taulukko 5. Tuloksia fokusryhmätyöskentelystä	52
Taulukko 6. Työhyvinvoinnin kokemus kehittämisen osana.....	55
Taulukko 7. Kehittämisen arviointi	56

1 JOHDANTO

Vajaan kymmenen vuoden taakse sijoittuva talouden taantuma on muuttanut maailmanrakenteita pysyvästi. Tuosta ajanjaksosta alkanut kulukuuri vaikuttaa edelleen, vaikka pieniä nousukausia on väliin sijoittunutkin. Taloudellinen epävarmuus on tullut 2000-luvun alun nousukauden ja taloudellisen turvan sijalle myös koulutuksessa täällä Suomessa. Rahoitusten tiukkeneminen ja säästöjen välttämättömyys on ajanut päättäjät pohtimaan sitä, miten entisenlainen taso koulutuksessa voidaan säilyttää pienemmillä resursseilla.

Koulutuksen saralla myös ammatillisen koulutuksen kentällä on tapahtunut monia muutoksia parin viime vuoden aikana ja tapahtuu edelleen. Vuonna 2015 alkanut ammatillisen koulutuksen reformi kuuluu Sipilän hallituksen kärkihankkeisiin yhtenä osaamisen ja koulutuksen alueen uudistuksena. Uudistuksen tavoitteena on uudistaa ammatillista koulutusta osaamisperusteiseksi ja asiakaslähtöiseksi kokonaisuudeksi. Kaikki ammatilliset koulutuksen osat, rahoituksesta koulutuksen toteuttamismuotoihin, ovat uudistuksen kohteena. Tarkoituksena on poistaa myös rajat nuorten ja aikuisten koulutuksen väliltä. Syynä uudistukseen on tulevaisuuden työelämän uudenlaiset haasteet sekä rahoituksen niukkeneminen. Uusi koulutussopimusmalli on tarkoitus ottaa käyttöön vuoden 2018 alusta. (Osaaminen ja koulutus 2017.)

Kuitenkin jo ennen ammatillisen koulutuksen reformin varsinaista alkamista kokivat nivelvaiheen valmistavat ja valmentavat koulutukset uudistuksia. Nivelvaiheella tarkoitetaan peruskoulun ja ammatillisen- tai lukiokoulutuksen välistä vaihetta. Nivelvaiheen koulutusten hajanaisuus ja osittain myös päällekkäisyys nähtiin haasteena ennen uudistuksen toteuttamista. Koulutus uudistuksen tarkoituksena olikin muodostaa yhteneväinen koulutuskokonaisuus nivelvaiheeseen, missä kuitenkin huomioidaan erilaisten kohderyhmien erityistarpeet (Opetussuunnitelma 2016, 1).

Ennen uudistusta ammatillisen koulutuksen kentän valmistavat ja valmentavat koulutukset sisälsivät 1. ammatilliseen peruskoulutukseen valmistavan koulutuksen (ammattistartti), 2. maahanmuuttajien ammatilliseen peruskoulutukseen valmistavan koulutuksen (MAVA), 3. kotitalousopetuksen (talouskoulu) sekä 4.vammaisten valmentavan ja kuntouttavan opetuksen ja ohjauksen 1 (Sedussa

nimitys Sedu-Spurtti). Valmistavien ja valmentavien koulutusten uudistus toteutui siten, että aikaisemmat koulutukset päättyivät ja niiden tilalla aloitettiin yksi, yhteinen ammatilliseen peruskoulutukseen valmentava koulutus eli Valma-koulutus 1.8.2015 alkaen.

Koulutusuudistuksen myötä muun muassa laki ja asetukset sekä opetussuunnitelma valmentavan koulutuksen osalta muuttuivat. Tämä vaikutti paljon arjen käytänteisiin ja toimintatapoihin. Sain itse olla tarkastelemassa näitä uusia tilanteita sisältäpäin, koska olen työskennellyt valmistavissa ja valmentavissa koulutuksissa jo vuodesta 2010 alkaen. Vaikka koulutusuudistukseen valmistauduttiin hyvin myös Koulutuskeskus Sedun valmistavissa ja valmentavissa koulutuksissa, vaati uusien toimintatapojen käyttöönotto luonnollisesti paljon aikaa ja opettelu. Uudistuksen myötä tiedostettiin myös perehdytykseen liittyvän materiaalin olevan vanhentunut ja päivittämätön. Perehdyttämismateriaalin päivitys oli muutosten aikana jäänyt arjen työn kiireiden jalkoihin, joten uudistuksen myötä työyhteisön halu ja tarve uudistaa myös perehdyttämistä tuli ajankohtaiseksi.

Perehdyttäminen on koettu haastavaksi jo ennen koulutusuudistustakin. Nivelvaiheen koulutusten henkilökunnassa on ollut vuosien saatossa paljon vaihtuvuutta. Haasteena on koulutuksen syklisyys; syksyisin aloittavien opiskelijoiden määrä moninkertaistuu kevätlukukauteen mennessä, jolloin henkilökunnan mitoitus myös muuttuu jatkuvasti. Uusia työntekijöitä palkataan aina tarpeen mukaan, joten perehdyttämiseen liittyvät materiaalit pitäisi olla kunnossa ja ajan tasalla jatkuvasti. Koulutusuudistus toimi hyvänä moottorina perehdyttämisen kehittämiseksi.

Raportissani kerron ensin työni tarkoituksesta ja tavoitteesta sekä kuvaan kehittämisympäristöä. Tämän jälkeen avaan erilaisia näkökulmia perehdyttämiseen, jonka jälkeen kerron miten toimintatutkimus toimii kehittämistyössäni viitekehyksenä. Kehittämistyön prosessin kuvaus edeltää raportin viimeisiä lukuja, eli johtopäätöksiä ja pohdintaa.

2 KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHDAT, TAVOITE JA TARKOITUS

Ennen koulutus uudistusta Seinäjoen Koulukadun opetuspisteen valmistavissa ja valmentavissa koulutuksissa oli vanhentunut ja päivittämätön perehdytyskansio, jonka päivittämiselle ei viime aikoina arjen työssä ollut löytynyt aikaa. Kansiota ei myöskään työyhteisössä koettu enää nykytilanteessa kovin toimivaksi, joten sen käyttäminen ei ollut aktiivista. Maakunnan opetuspisteissä, eli Ähtärissä, Lapualla ja Kauhajoella, ei selkeää perehdytyskansiota ollut ollenkaan. Tähän asti uuden työntekijän perehdyttäminen oli tapahtunut Valma-koulutuksissa pääosin henkilökohtaisella perehdyttämällä, joskin ilman selkeää suunnitelmaa ja rakennetta. Sedutasoinen perehdytys tapahtui pääosin Koulutuskeskuksen yhteisissä perehdytystilaisuuksissa, mutta siellä käsiteltävät asiat koskivat koko koulutuskeskusta, eikä Valma-koulutuksen arjen työtä.

Kehittämistyöni **tavoitteena** on päivittää kokonaisuudessaan Valma-koulutuksen perehdytysprosessia, luoda uusia malleja perehdytysprosessin tueksi sekä yhteinäistää koulutuskeskuksen Valma-koulutuksen perehdyttämisen prosessi niin pitkälle samankaltaiseksi kuin se on eri opetuspisteissä mahdollista. Kehittämistyöni **tarkoituksena** onkin tuoda näkyviin perehdytyksen nykytila, saada selville miten sitä voitaisiin kehittää sekä aloittaa perehdyttämisen prosessin kehittäminen.

Kehittämistyön kysymyksiä työssäni ovat:

1. Millaista perehdyttäminen on tällä hetkellä Valma-koulutuksessa?
2. Millaiseksi perehdyttämistä tulisi kehittää Valma-koulutuksessa?
3. Mikä merkitys perehdyttämällä on Valma-koulutuksessa?
4. Millainen yhteys kehittämishankkeella on kehittämistyössä mukana olevien työyhteisön jäsenten työhyvinvoinnin kokemukseen?

3 KEHITTÄMISYMPÄRISTÖ

Tässä luvussa kerron kehittämisympäristöstä, jossa kehittämishanke on toteutettu. Kuvaan organisaatiota sekä nivelvaiheen koulutusten kehittymistä sekä nykyistä Valma-koulutusta.

3.1 Koulutuskeskus Sedu

Seinäjoen koulutuskuntayhtymä Sedu toimii Etelä-Pohjanmaalla ammatillisen koulutuksen järjestäjänä niin nuoriso- kuin aikuiskoulutuksessa. Koulutuskeskus Sedu on osa koulutuskuntayhtymää yhdessä Sedu Aikuiskoulutus-liikelaitoksen kanssa. Seinäjoen koulutuskuntayhtymä on näiden kahden toimijan ylläpitäjä. Koulutuskeskus Sedussa on lähes 4000 opiskelijaa ja aikuiskoulutuksessa opiskelijavirta on noin 10 000. Koko kuntayhtymässä työskentelee päätoimisesti lähes 750 työntekijää. (Tietoa Sedusta 2016.)

Koulutuskeskus Sedu toimii yhteensä kahdeksalla paikkakunnalla. Koulutuskeskus Sedussa voi opiskella ammattiin Seinäjoella, Ilmajoella, Kauhajoella, Kurikassa, Jurvassa, Lappajärvellä, Lapualla ja Ähtärissä. Koulutuskeskus on yksi oppilaitos. Sen muodostavat kahdeksan eri yksikköä ja ne puolestaan sisältävät 14 opetus-pistettä. (Organisaatio ja toimintatapa 2017.) Ammatilliseen peruskoulutukseen valmentavaa koulutusta eli Valma-koulutusta järjestetään Sedussa lukuvuonna 2016–2017 Seinäjoella, Lapualla, Ähtärissä ja Kauhajoella. (Hae opiskelemaan 2016.)

3.2 Nivelvaiheen koulutusten kehittyminen

Nykyistä Valma-koulutusta on edeltänyt useita valmistaviin ja valmentaviin koulutuksiin luettavia koulutuksia. Vanhin näistä on talouskoulu, josta myöhemmin käytettiin nimitystä **kotitalousopetus**. Talouskoulun juuret juontavat jopa 1800-luvun lopulle saakka. Kotitalousopetuksen merkitys ja opetuksen sisällöt muuttuivat luonnollisesti vuosisadan kuluessa, mutta viimeisimpien vuosien aikana pääpaino opetuksessa oli edelleen antaa opiskelijalle valmiuksia kodinhoidon tehtäviin. (Aho

2012, 8.) Koulutuskeskus Sedussa kotitalousopetusta on järjestetty vuodesta 1963 alkaen.

Vammaisten valmentava ja kuntouttava opetus ja ohjaus syntyi tarpeeseen taata kaikille, myös vammaisille henkilöille, yhtäläiset oikeudet koulutukseen myös perusopetuksen jälkeen. Tätä koulutusta on järjestetty valtakunnallisesti jo vuodesta 1999 alkaen, mutta Sedussa koulutusta järjestettiin vuodesta 2010 alkaen. (Aho 2012, 8-9.) Vammaisten valmentavasta koulutuksesta käytettiin Sedussa nimitystä **Sedu-Spurtti**.

Maahanmuuttajien ammatilliseen peruskoulutukseen valmistava koulutus eli **MAVA-koulutus** syntyi aikaan, jolloin Suomi kansainvälistyi nopeasti maahanmuuton sekä EU:hun liittymisen myötä. Tällöin alettiin pitää tärkeänä, että myös maahanmuuttajat saisivat valmistavaa koulutusta, jossa vahvistettaisiin niin kielellisiä kuin kulttuurisiakin valmiuksia osallistua koulutukseen. MAVA-koulutus aloitettiin vuonna 1999. (Aho 2012, 9.) Sedussa MAVA-koulutusta on järjestetty 2009 vuoden alusta. Koulutusta järjestettiin aluksi yhteistyössä Sedu Aikuiskoulutuksen sekä Etelä-Pohjanmaan opiston kanssa, mutta myöhemmin Sedu järjesti omaa MAVA-koulutusta myös itse.

Ammatilliseen peruskoulutukseen ohjaava ja valmistava koulutus eli **ammattistartti** oli valmentavien koulutusten uusin tulokas ennen koulutusuudistusta. Ammattistartti aloitettiin valtakunnallisena kokeiluna lukuvuonna 2006–2007. Kokeilu laajennettiin jatkumaan aina lukuvuoteen 2009–2010 saakka, jonka jälkeen siitä tuli pysyvää toimintaa, kun sen huomattiin täydentävän hyvin nivelvaiheen koulutuksia ja kokeilun tulokset olivat hyviä. Ammattistartti-koulutuksella haluttiin vastata erityisesti syrjäytymisvaarassa olevien nuorten tarpeisiin ja monilla koulutuksessa opiskelevilla oli elämänhallinnan vaikeuksia. Lisäksi koulutuksen tavoitteena oli lisätä opiskelijoiden motivaatiota opiskeluun ja kehittää heidän opiskelunvalmiuksiin. (Aho 2012, 10.) Koulutuskeskus Sedussa ammattistartti-koulutusta järjestettiin koulutuksen kokeiluvuosista lähtien.

3.3 Ammatilliseen peruskoulutukseen valmentava koulutus eli Valma

Koulutusuudistuksen taustalla vaikuttivat monet eri tekijät. Yksi merkittävimmistä tekijöistä oli se, että nivelvaiheen koulutukset nähtiin hajanaisina. Opiskelijoiden oli vaikea löytää itselleen sopivaa koulutusta hajanaisesta tarjonnasta. Haasteena oli myös se, että osa koulutuksista ei vastannut nykypäivän tarpeisiin sellaisenaan. Myös opiskelijamäärien jakautumisesta eri nivelvaiheen koulutuksiin ennen koulutusuudistusta voitiin nähdä, että koulutusten opiskelijamäärissä oli suuria eroja. (Aho 2012, 38, 40.) Myös tämä on osaltaan vaikuttanut tarpeeseen uudistaa nivelvaiheen koulutuskenttää.

Nykyinen ammatilliseen peruskoulutukseen valmentava koulutus eli Valma-koulutus sisältää siis neljä aikaisempaa valmistavaa ja valmentavaa koulutusta. Aikaisemmat koulutukset yhdistettiin yhdeksi, kaikkia eri kohderyhmiä palvelevaksi koulutukseksi 1.8.2015 alkaen. Tarkoituksena oli muodostaa yhteneväinen koulutuskokonaisuus, jossa kuitenkin huomioidaan erilaisten kohderyhmien erityistarpeet. Lisäksi haluttiin, että perusopetuksen ja toisen asteen nivelvaiheeseen saadaan yhtenäinen koulutuskokonaisuus, jossa yksilölliset opinpolut ovat mahdollisia sekä siirtyminen tutkintotavoitteiseen ammatilliseen koulutukseen on joustavampaa kuin aikaisemmin. Koulutusuudistuksen tavoitteena on vastata koulutustakuun tavoitteeseen, jossa edistetään nivelvaiheen sujuvuutta sekä lisätään ammatillisen peruskoulutuksen läpäisyä. (Opetussuunnitelma 2016, 1.)

3.3.1 Valma-koulutuksen tarkoitus ja kohderyhmä

Valma-koulutus on opiskelijalle kasvun, oman tulevaisuuden suunnittelun sekä vaihtoehtojen pohtimisen aikaa. Koulutus on opiskelijalähtöistä ja henkilökohtaisella opiskelusuunnitelmalla mahdollistetaan koulutuksen suuntaaminen joustavasti opiskelijan tarpeiden ja kiinnostuksen kohteiden mukaisesti. (Opetussuunnitelma 2016, 1.)

Valma-koulutuksen ensisijaisena kohderyhmänä ovat perusopetuksen päättäneet nuoret, jotka tarvitsevat ohjausta ammatin ja koulutuksen valinnassa ja joilla on tarvetta kehittää omia opiskeluvälmiuksiaan. Lisäksi kohderyhmään kuuluvat ne

nuoret, jotka eri syistä ovat koulutuksen ulkopuolella ilman itselleen sopivaa koulutuspaikkaa. Maahanmuuttajataustaisten sekä erityistä tukea tarvitsevien nuorten tasaveroista osallistumista koulutukseen ja työelämään pyritään Valma-koulutuksella myös edistämään. Myös aikuiset, jotka tarvitsevat valmiuksia ammatilliseen koulutukseen siirtymisessä, voivat osallistua Valma-koulutukseen, vaikka nuoret ovatkin koulutuksen ensisijainen kohderyhmä. Erityisesti maahanmuuttajat ja uudelleen koulutautuvat henkilöt voivat olla aikuiskohderyhminä Valma-koulutuksessa. (Opetussuunnitelma 2016, 1.) Poikkeukset ovat mahdollisia ja harkinnanvaraisesti koulutukseen voidaan ottaa myös esimerkiksi henkilö, jolla on jo ammatillinen peruskoulutus.

3.3.2 Valma-koulutuksen tavoitteet ja muodostuminen

Valma-koulutuksen tavoitteena on antaa opiskelijalle valmiuksia hakeutua ammatilliseen peruskoulutukseen sekä vahvistaa opiskelijan edellytyksiä suorittaa ammatillinen perustutkinto. Opiskeluvalmiuksien sekä oppimaan oppimisen taitojen vahvistaminen tulevaisuuden opintoja varten on keskeisessä roolissa. Myös tasa-arvon ja esteettömyyden edistäminen koulutuksessa on Valma-koulutuksen tavoitteena. (Opetussuunnitelma 2016, 2.)

Valma-koulutus muodostuu pakollisista, valinnaisista ja vapaasti valittavista koulutuksen osista. Yhteensä koulutuksen laajuus on 60 osaamispistettä. Pakollinen koulutuksen osa on laajuudeltaan 10 osaamispistettä ja loput 50 osaamispistettä voi koostua opiskelijan omien tavoitteiden mukaisesti valinnaisista koulutuksen osista. Lisäksi opiskelija voi valita opintoja ammatillisen perustutkinnon osista tai osa-alueista ja/tai vapaasti valittavista koulutuksen osista. Jokaiselle koulutuksen osalle on määritelty omat osaamistavoitteensa sekä se, kuinka opiskelijan osaaminen arvioidaan. Valma-koulutuksen suorittamalla opiskelija saa kuusi lisäpistettä yhteishakua varten. (Koulutuksen perusteet 2015, 1-4.).

3.3.3 Valma-koulutus Sedussa

Koulutuskeskus Sedussa Valma-koulutus toimii Seinäjoella, Lapualla, Ähtärissä ja Kauhajoella tai Kurikassa. Kauhajoella ja Kurikassa ryhmä otetaan sille paikkakunnalle, jonne hakijoita on enemmän. Lukuvuonna 2016–2017 ryhmä toteutetaan Kauhajoella, jolloin Kurikkaan hakeutuneet opiskelijat menevät joko Kauhajoen tai Seinäjoen ryhmään.

Opiskelupaikkoja Sedun Valmassa on yhteensä 135, joista Seinäjoella on paikkoja 90, Lapualla 15, Ähtärissä 15 ja Kauhajoella/Kurikassa 15. Seinäjoen Valma on myös henkilökunnan osalta suurin viidellä työntekijällään, kun maakunnan Valma-koulutuksissa on jokaisessa yksi työntekijä. Ähtärissä toimii Valma-opettajan lisäksi kaksi henkilöä ammatillisen peruskoulutuksen puolelta tiiviissä yhteistyössä Valma-opettajan kanssa ja tämän vuoksi myös he kuuluivat kehittämishankkeeni kohdejoukkoon. Koulutuskeskus Sedussa varsinaista henkilökuntaa Valmassa toimii siis kahdeksan henkilöä ja kun Ähtärin tiiviin yhteistyön kautta kaksi henkilöä lasketaan mukaan, on henkilökuntaa yhteensä 10. Syyslukukaudella 2016 henkilömäärä oli vielä 11, mutta vuodenvaihteessa henkilömäärä on muuttunut. Oman kehittämishankkeeni aikana työntekijämäärä on siis ollut 11.

Valma-koulutus on vakiinnuttanut jo varsin hyvin paikkansa Koulutuskeskus Sedun toiminta-alueella. Aikaisemmat valmistavat ja valmentavat koulutukset ovat olleet merkittävässä roolissa siinä, että vakiintuminen on tapahtunut nopeasti. Kontaktit vuosien ajalta eri yhteistyökumppaneiden kanssa on myös osaltaan varmistanut sen, että koulutus on tullut tutuksi varhain.

Sedun Valma-koulutuksiin tullaan montaa eri reittiä. Osa opiskelijoista tulee koulutukseen suoraan peruskoulusta, koska he eivät ole päässeet ammattiin valmistavaan koulutukseen tai eivät vielä tiedä mikä oma ala voisi olla. Kesken lukuvuoden tulevista opiskelijoista suurin osa on niitä, jotka keskeyttävät syystä tai toisesta ammatillisen perustutkinnon. Osa opiskelijoista tulee Valma-koulutukseen esimerkiksi pohtimaan onko ala oikea, mutta ei vielä eroa perustutkintokoulutuksesta, vaan tulee hakemaan lisää opiskelutaitoja tutkintoon johtavan koulutuksen suorittamiseen. Opiskelijoita tulee myös esimerkiksi psykiatrisen osaston hoitajaksolta,

jolloin koulutukseen tullaan pikku hiljaa hakemaan valmiuksia palata opiskelumailmaan.

Yhteistyötahoina siirtymävaiheissa toimii aina se taho, josta opiskelija tulee. Tärkeimpiä yhteistyökumppaneita siirtymävaiheissa ovat tietenkin eri perustutkintojen opinto-ohjaajat ja opettajat. Niin eri aloilta keskeyttävien opiskelijoiden kuin Valma-koulutuksesta kesken lukuvuoden aloille siirtyvien opiskelijoiden tilanteissa tiivis yhteistyö tutkintotavoitteisen koulutuksen opetushenkilöstöön on erityisen tärkeää. Osa opiskelijoista voi keskeyttää myös lukion, jolloin yhteistyötä tehdään lukioon. Yhteistyötä tehdään myös opiskelijan erilaisten hoito- ja tukipalveluiden, kuten esimerkiksi neuropsykiatristen valmentajien ja muiden tukihenkilöiden kanssa. Tärkein yhteistyötaho on alaikäisten opiskelijoiden kohdalla tiivis toiminta opiskelijan huoltajien kanssa. Osa opiskelijoista asuu sijaishuolto- tai kuntoutusyksiköissä, jolloin yhteistyötä tehdään tiivistä suoraan asumisyksikköön. Olennaista yhteistyössä on se, että sillä varmistetaan opiskelijan kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin tukeminen sekä oppimis- ja elämäntaitovalmiuksien edistäminen.

4 NÄKÖKULMIA PEREHDYTTÄMISEEN

Tässä luvussa avaan erilaisia näkökulmia perehdyttämiseen. Tarkastelen perehdyttämistä myös organisaatiotasolla Koulutuskeskus Sedussa.

4.1 Perehdyttämisen lainsäädäntö ja vastuut

Perehdyttämisen velvoite tulee lainsäädännöstä. Niin työsopimuslaki kuin työturvallisuuslakikin määrittelevät työnantajan velvoitetta perehdyttämiseen. Työturvallisuuslain (738/2002) 14 pykälässä määritellään seuraavaa:

”Työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista.”

Laissa määrätään myös, että annettua opastusta ja ohjausta on täydennettävä aina tarvittaessa. (L. 23.8.2002/738) Lisäksi työsopimuslaissa (26.1.2001/55) määritellään työnantajan velvollisuuksia. Laissa huomioidaan tilanteet, joissa yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutetaan tai kehitetään. Myös tällaisissa tilanteissa työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijällä on mahdollisuus suoriutua työstään. (L. 26.1.2001/55.)

Työpaikalla johto valvoo sitä, kuinka lainsäädännön toteuttamista noudatetaan. Myös työsuojeluviranomaiset valvovat lainsäädännön toteutumista, kuten myös luottamusmiehet ja työsuojeluvaltuutetut työntekijäpuolella. Arjen työssä vastuu perehdyttämisen toteuttamisesta on esimiehellä. Usein esimiehen lisäksi uutta työntekijää on perehdyttämässä muitakin työyhteisön jäseniä. Se, kuinka paljon käytännössä esimies tulokasta perehdyttää, vaihtelee paljonkin työpaikasta toiseen. (Kupias & Peltola 2009, 27, 47.) Esimies voi saada tulokkaan perehdyttämiseen tukea esimerkiksi erikseen nimetyltä perehdyttäjältä, jonka kanssa perehdytysvastuuta voidaan jakaa. Esimies saattaa perehdyttää esimerkiksi hallinnollisiin asioihin ja osoittaa työtehtävät, kun taas nimetty perehdyttäjä voi auttaa tulokasta

tutustumaan esimerkiksi työyhteisöön ja tiloihin. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 63.) Usein perehdyttämiseen osallistuu koko työyhteisö. Jokaisen tehtävänä on omalta osaltaan perehdyttää, mutta myös olla mukana kehittämässä perehdyttämisprosessia. (Kupias & Peltola 2009, 47.)

4.2 Perehdyttämisen määrittelyä ja perusteluja

Perehdytys on sitä vaihetta töihin tuloprosessissa, jossa uusi työntekijä tulee uuteen työpaikkaan ja hänelle aletaan kertoa olennaisia asioita hänen työtehtävistään, työyhteisöstä ja koko organisaatiosta. Toisaalta perehdytyksen voidaan ajatella alkavan jo rekrytointivaiheesta ja jatkuvan pitkälle töiden aloitusvaiheeseen. (Juholin 2008, 233.) Perehdyttämisestä on kyse myös silloin, kun henkilö vaihtaa työtehtävää omassa vanhassa organisaatiossa, tai esimerkiksi palaa töihin pitkän sairausloman tai perhevapaan jälkeen. Perehdytys ei liity siis ainoastaan työsuhteen alkuvaiheeseen. (Kupias & Peltola 2008, 18.) Jos uusi työntekijä tulee organisaation sisältä, ei perehdyttämisen tarvitse olla niin perusteellista, kuin organisaation ulkopuolelta tulevalle henkilölle. Kaikki tarvittava, esimerkiksi työntekijät ja tavat, on hyvä kuitenkin käydä lävitse, jotta kiinnittyminen uuteen työhön sujuu mahdollisimman helposti. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 64.)

Perehdyttämisen sisältö on ajan saatossa muuttunut. Määritelmänä sen voidaan ajatella olevan yksinkertainen, mutta sen merkitys eri organisaatioissa voi olla edelleen varsin erilainen. Yleisesti ottaen perehdyttämiseen liitetään ja sisälletään toinen termi, *työnopastus*. Jos näitä kahta termiä halutaan eritellä, voidaan ne määritellä niin, että perehdyttämisellä tarkoitetaan yleensä työhöntulovaiheen alkua ja yleisperehdyttämistä ja työnopastuksella puolestaan työtehtävien omaksumiseen ja hallintaan liittyviä toimia. Perehdyttämisestä on kuitenkin tullut yleiskäsite, joka kattaa myös työnopastuksen. Perehdyttämisellä tarkoitetaan siis kaikkia toimia, jotka auttavat tulokasta onnistumaan uudessa työssään. (Kupias & Peltola 2009, 20.)

Perehdyttäminen on nähty perinteisesti ainoastaan tiedonsiirtona ja käytäntöjen opettamisena uudelle työntekijälle. (Kjelin & Kuusisto 2003, 247.) Aikaisemmin ajateltiin, että työyhteisö on täydellinen eikä uudella työntekijällä ole sille mitään

annettavaa, vaan hänen on sopeuduttava vanhoihin tapoihin, ja pikaisesti. Kun kaikki oleellinen tieto oli siirretty, oli tulokas valmis aloittamaan työnsä. Näiden ajatusten tilalle on tullut vastavuoroisuus ja perehdyttämisen pitkäkestoisuus, missä molemmat osapuolet hyötyvät ja oppivat toisiltaan. (Juholin 2008, 233–234.) Nykyään pyritäänkin siihen, että uuden työntekijän omaa osaamista ja taitoja pyritään ottamaan huomioon jo perehdytysprosessin alkuvaiheista lähtien. (Kupias & Peltola 2008, 19.) Nykyään on alettukin puhumaan enemmän perehtymisestä, jossa tulokas perehtyy aktiivisesti omaan työhönsä ja vastavuoroisesti uusi organisaatio perehtyy uuteen työntekijäänsä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 247.) Uuden työntekijän ideoita ja kehittämisenäkökulmia pyritään hyvässä perehdyttämisessä aktiivisesti keräämään ja lisäksi viemään myös eteenpäin organisaatiossa. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 63.)

Kun perehdyttäminen on laadukasta ja hyvää, se vaatii paljon eikä se tapahdu itsestään. Perehdyttämisen toteuttaminen ja kehittäminen vaatii erityisosaamista. (Kupias & Peltola 2009, 83.) Perehdyttämisellä on useita eri tarkoituksia. Päättaroituksena on tehokkuuden näkökulmasta pidetty sitä, että uusi työntekijä pääsee pian työyhteisön tuottavaksi jäseneksi (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 62). Tämä on mahdollista, kun perehdyttämisprosessin kautta uudelle työntekijälle muotoutuu *sisäinen malli työstä*. Sisäisellä mallilla tarkoitetaan sitä, kun ihminen rakentaa ulkoisesta ympäristöstä itselleen sisäisen vastineen, johon sisältyy esimerkiksi käsityksiä toimintatavoista sekä asioiden keskinäisistä suhteista. Hyvä esimerkki arjen sisäisestä mallista on autolla ajotaito ja matkareitti kotoa töihin ja takaisin. Kun nämä ovat käyneet tutuiksi, ei niitä tarvitse usein tarkistaa tai ajatella aktiivisesti. Sisäisen mallin syntymiseen vaikuttavat niin työelämässä kuin työelämän ulkopuolella kertyvät kokemukset, mutta myös tunteet ja arvot. (Lepistö 2004, 57.)

Toisaalta perehdyttämisellä pidetään yllä uuden työntekijän motivaatiota, kun hän huomaa tullessaan organisaatioon, jossa hänet otetaan hyvin ja ammattimaisesti vastaan ja hän pääsee pian mukaan työyhteisöön. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 62.) Perehdyttäminen liittyy myös työn laatuun. Perehdytysprosessi tulisi rakentaa sellaiseksi, että sillä voidaan varmistaa työn prosessien laadukkuus. (Peltokoski 2016, 36.)

4.3 Mentorointi perehdyttämisen välineenä

Kun ajatellaan esimerkiksi ihmisen tietoja, taitoja, asenteita, arvoja ja uskomuksia, voidaan huomata, että kaikki niistä ovat *opittuja* asioita. Nämä opitut asiat toimivat ajattelumme ja käyttäytymisemme pohjana. Voidaan jopa ajatella, että ihminen on kaiken oppimisensa summa. Oppimista voidaankin pitää mentorointitoiminnan pohjana. (Klasen & Clutterbuck 2007, 3-4.)

Mentoroinnista puhuttaessa saatetaan tarkoittaa hieman eri asioita. Mentorointi kuuluu työelämässä käytettäviin ohjaus- ja kehittämismuotoihin. Muita työelämäohjaajia ovat esimerkiksi coach, tuutori ja perehdyttäjä. Perehdyttäjän ja mentorin erona nähdään yleisimmin se, että perehdyttäjän ajatellaan toimivan uuden työntekijän tukena työn aloitusvaiheessa, mutta mentori voi toimia luotettavana neuvonantajana myös myöhemmissä vaiheissa työssä. (Kupias & Salo 2014, 19.) Perinteisesti mentori on nähty auktoriteettiasemassa olevana, ehkä jo iäkkäämpänä kollegana, joka neuvoo, opastaa ja antaa tukea uudemmalle työntekijälle. Perinteisesti mentorointisuhteen on ajateltu olevan varsin yksipuolinen ja hierarkkinen, jolloin mentorin rooli yliverlaisena osaajana ja tiedon jakajana suhteessa aktoriin välittyy. (Heikkinen & Huttunen 2008, 203–204.) Mentoroinnilla onkin juuria oppipoika-mestariasetelmassa. Tällöin kokeneempi työntekijä siirtää osaamistaan tulokkaalle. (Kjelin & Kuusisto 2003, 228.)

Jopa autoritääriseltä kuulostava suhde alkaa olla nykyajan työelämässä historiaa. Mentoroinnissa onkin alettu korostaa yhdessä tekemistä ja vastavuoroisuutta mentorin ja aktorin välillä, eikä niinkään mentorin korostettua asemaa. (Heikkinen & Huttunen 2008, 204.) Mentori toimii peilinä mentoroitavan näkemyksille, kysymyksille ja pohdinnoille (Rytikangas 2011, 131). Mentoroinnin ohjaussuhde ei ole kuitenkaan yksisuuntainen, vaan sitä voidaan pitää mentorin ja mentoroitavan vuoropuheluna, keskusteluna ja dialogina. Parhaimmillaan molemmat osapuolet oppivat vastavuoroisessa suhteessa, jossa he vaihtavat ajatuksia ja rakentavat yhteistä tietoa. (Heikkinen & Huttunen 2008, 204–205.) Tärkeää on, että mentorointisuhde on positiivinen, avoin ja rohkaiseva, jolloin lähtökohtana on että esimerkiksi ongelmien ratkaiseminen tapahtuu yhdessä (Topping 2015, 2). Lähestymistavasta riippuen mentorointi voi olla joko tarkasti suunniteltua ja organisoitua toimintaa tai spontaania ja epämuodollista. Organisoidun mentoroinnin avulla varmistetaan riit-

tävä aika sekä sitoutuminen perehdyttämiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 228.)

Perehdyttämiseen voidaan liittää myös termi *hiljainen tieto*. Perehdyttämiseen hiljainen tieto liittyy mentoritoiminnan kautta. Hiljaiselle tiedolle on useita eri selityksiä, mutta yleisesti se määritellään kahdella tasolla; hiljainen tieto on ajattelussa kasaantuneena tietopohjana, mutta se voi esiintyä myös toiminnassa aktiivisena prosessina. (Toom 2008, 33.) Hiljainen tieto on usein myös haltijalle itselleen vaikeasti tavoitettavaa tietoa ja osaamista. Hiljaisen tiedon muodossa olevat asiat tuntuvat itsestään selviltä ja helpoilta, mutta niitä voi olla vaikea selittää tai edes tunnistaa. (Kupias & Salo 2014, 231.) Mentorointi voi olla oivallinen apuväline hiljaisen tiedon siirtämiseen (Rytikangas 2011, 131). Hiljaisen tiedon muuttaminen sanalliseen muotoon ei ole välttämätöntä, vaan se siirtyy mentorilta aktorille yhdessä tekemisen kautta. Aktori saattaa yhdessä työskenneltäessä ottaa esille asioita, joita mentori ei olisi huomannut nostaa esille. Nämä asiat saattavat olla erityisen tärkeitä onnistuneen perehdytyksen kannalta. (Heikkinen & Huttunen 2008, 205.)

Mentoroinnissa voidaan nähdä olevan monia ulottuvuuksia. Se voidaan rajata olemaan pitkäkestoinen ja läheinen vertausohjaussuhde. Toisaalta mentorointia voitaisiin hyödyntää jo uusien työntekijöiden rekrytointivaiheessa. Mentorointi voidaan nähdä laaja-alaisena koulutuksen ja kehittämisen muotona. (Juusela 2010, 24.)

4.4 Perehdyttäminen ja työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin määrittely on haastavaa, koska siihen liittyvää käsitteen- ja teorianmuodostusta voidaan tarkastella niin monella eri tieteenalalla (Laine 2013, 36). Työhyvinvointi voidaan määritellä siten monella tapaa ja monesta eri näkökulmasta käsin. Työterveyslaitoksen mukaan työhyvinvoinnilla tarkoitetaan turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota tehdään hyvin johdetussa organisaatiossa ammattitaitoisten työntekijöiden ja työyhteisöjen toimesta. Oleellista on, että työn koetaan tukevan työntekijöiden elämänhallintaa ja työ on mielekästä ja palkitsevaa. (Työterveyslaitos, 2016.). Työhyvinvointi voidaan määritellä myös työntekijän fyysiseksi

ja psyykkiseksi olotilaksi. Tähän olotilaan vaikuttavat niin itse työ, työympäristö kuin vapaa-aikakin, sekä näiden sopiva kokonaisuus. (Tamminen 2010, 54.) Karpasen (2006, 156–157.) mukaan työhyvinvoinnin henkisen hyvinvoinnin osaan vaikuttavat tekijät ovat työn jatkuvuus, mielenkiintoinen työn sisältö, henkinen turvallisuus, koetun stressin määrä ja lähiympäristön ilmapiiri sekä oma esimies. On tärkeää huomata, kuten myös Karppanen toteaa, että jokaiselle mainittujen tekijöiden merkitys on erilainen ja kukin kokee niiden painoarvon eri tavalla. (Karppanen 2006, 157.)

Perehdyttämisen merkitys muun muassa myös työhyvinvointiin on kiistaton. Perehdyttämistä voidaan pitääkin yhtenä tärkeimpänä koulutusmuotona, jota työpaikoilla toteutetaan. Perehdyttäminen liittyy työhyvinvointiin esimerkiksi sosiaalistumisen kautta. Sosiaalistumisella työyhteisöön tarkoitetaan sitä, kun uusi työntekijä jäsentää itsensä osaksi organisaatiota, oppien talon tavoille ja hyväksyen muun muassa organisaation arvot ja normit. Uuden työntekijän työyhteisöllä on merkittävä rooli sosiaalistumisessa. Työyhteisön jäseneksi ei ole aina helppoa päästä, ja monet aloittavatkin työnsä uudessa työyhteisössä epävarmoina. (Lepistö 2004, 56, 59.) Tärkeää on, että uusi työntekijä tuntisi olonsa turvalliseksi ja että häntä arvostettaisiin ja kunnioitettaisiin. Jos työntekijä saa työn aloitusvaiheessa huonoa kohtelua, kokemuksen muuttaminen positiiviseksi työn myöhemmässä vaiheessa on haasteellista. Huonot kokemukset jäävät jostain syystä paremmin muistiin kuin hyvät. (Surakka 2009, 72.)

Myös työyhteisössä hyväksytyksi ja arvostetuksi tuleminen on työntekijälle erityisen tärkeää. Tällainen on mahdollista, kun työyhteisössä vallitsee toisia kunnioitava ja aidosti arvostava ilmapiiri. (Surakka 2009, 72.) Myös työstä muodostuvan sisäisen mallin muodostuminen riippuu työyhteisön ilmapiiristä. Onkin selvää, että jatkuva epäonnistuminen ja pettymykset työssä saavat aikaan erilaisen sisäisen mallin kuin onnistumisen kokemukset ja työn ilo. Voidaankin todeta, että kannustava ja rohkaiseva työilmapiiri on edellytys positiivisen sisäisen mallin muodostumiselle. (Lepistö 2004, 57.)

Yksi oleellinen tekijä, joka vaikuttaa kokemukseen työhyvinvoinnista, on hallinnan tunne työssä. Sillä tarkoitetaan sitä, onko työntekijällä mahdollisuuksia vaikuttaa oman työnsä pelisääntöihin. Hallinnan tunne liittyy myös siihen, kuinka mielek-

kääksi työ koetaan. Työn mielekkyyttä lisäävät esimerkiksi se, että työntekijä hahmottaa työnsä osana laajempaa kokonaisuutta, kokee työnsä merkitykselliseksi ja että työntekijä saa käyttää omaa osaamistaan työssään. Oman työn hallinta ja vaikutusmahdollisuudet ovat niin tärkeitä kokemuksia, että jos ihminen ei niitä pysty saamaan, voi hän alkaa vaikuttaa työhönsä negatiivisesti. Tämä voi tarkoittaa kääntymistä sisäänpäin, joka näkyy sairauspoissaoloina tai ulospäin kääntymisenä, esimerkiksi hakien syntipukkia ja käyttäytymällä aggressiivisesti. (Manka 2016, 107.)

4.5 Perehdyttäminen Koulutuskeskus Sedussa

Seinäjoen koulutuskuntayhtymä Sedussa perehdyttäjänä toimii lähin esimies tai erikseen tehtävään nimetty työtoveri. Vastuu perehdytyksen järjestämisestä on esimiehellä. Sedun jokaisessa yksikössä on myös omia tapoja ja käytänteitä ja niistä kerrotaan yksikkökohtaisissa ohjeissa. Jokaisen lukuvuoden alussa järjestetään koko Sedua koskeva yhteinen perehdytystilaisuus. Tilaisuuksia voidaan järjestää myös tarvittaessa muulloinkin. (Perehdyttäminen 2017.)

Perehdyttämisen tukena toimii tarkistuslista, jota täyttävät uusi työntekijä sekä perehdyttäjä yhdessä. Kun tarkistuslista on käyty läpi, uusi työntekijä käy vielä palauttekeskustelun esimiehensä kanssa perehdyttämisen kulusta. Keskustelun päätteeksi kaavake allekirjoitetaan. Perehdyttäminen on yksilöllistä ja se toteutetaan työaikana. Työtehtävät järjestetään siten, että perehdyttäminen on mahdollista. (Perehdyttäminen 2017.)

Lisäksi sedu.fi-verkkosivuilla on monenlaista tietoa perehdyttämisen tueksi ja esimerkiksi uudelle työntekijälle itseopiskelumateriaaliksi. Verkkosivuilla esitellään tarkemmin Seinäjoen koulutuskuntayhtymää, palvelussuhdeasioita, tietojärjestelmäpalveluita, henkilöstön kehittämiseen ja hyvinvointiin liittyviä asioita, viestintää kuntayhtymässä sekä työhön liittyviä lakeja ja muita tärkeitä linkkejä. Sedun sisäisessä intranetissä ei ole enää juurikaan perehdyttämiseen liittyvää materiaalia, vaan kaikki oleellinen tieto on siirretty sedu.fi-sivuille.

Vuoden 2017 alussa kuntayhtymän henkilökuntaa tiedotettiin sähköpostitse myös vertaisryhmämentorointipilotin käynnistymisestä. Pilotti on tarkoitettu Sedun opettajille, mutta mentorointia voidaan laajentaa myös muita ammattiryhmiä koskevaksi, jos kokemukset sen käytöstä ovat hyvät. Vertaisryhmämentoroinnin eli Verme-tarkoituksena on jakaa kokemuksia ja saada tukea toisilta ammattilaisilta. Vermentorointi on ryhmämuotoista kokemusten jakamista, jossa on mukana kokeneempia ja uudempia työntekijöitä (Mikä Verme? 2013). Pehdyttämisen tapoja halutaan siis kuntayhtymässä olla kehittämässä ja verme-toiminnan aloittaminen on siihen yksi tapa.

5 TOIMINTATUTKIMUS KEHITTÄMISTYÖN VIITEKEHYKSENÄ

Yleisellä tasolla toimintatutkimus on mahdollista määritellä tutkimukseksi, jolla pyritään ratkaisemaan sosiaalisen yhteisön ongelmia ja jossa tutkittavat osallistuvat aktiivisesti tutkimukseen. Tutkimuksen lähtökohtana ovat laadulliset tutkimusmenetelmät ja ajatuksena yhteistoiminnallinen kehittäminen. (Kuusela 2005, 16.) Toisaalta toimintatutkimuksen lokeroiminen juuri laadulliseksi tutkimusmenetelmäksi ei ole yksiselitteistä, sillä toimintatutkimuksen tiedonhankinnassa voidaan käyttää niin laadullisia kuin määrällisiäkin menetelmiä. Aina toimintatutkimusta ei määritellä edes varsinaiseksi tutkimusmenetelmäksi vaan puhutaan enemmänkin lähestymistavasta, jossa toiminnan kehittäminen ja tutkimus yhdistetään. (Heikkinen 2008, 36–37.)

Yleistä määritelmää on haasteellista tehdä, eikä toimintatutkimuksen syntyäkään voida yksiselitteisesti määrittää. Toimintatutkimuksen ajatellaan syntyneen vaiheittaisesti 1900-luvun aikana. (Kuusela 2005, 16.) Kuitenkin merkittävä ajanjakso toimintatutkimuksen historiassa ajoittuu 1940-luvulle, jolloin toimintatutkimuksen isänäkin pidetty Kurt Lewin loi toimintatutkimuksen pääkäsitteet yhteistoiminnallisuus, demokraattisuus sekä teoriaa ja käytäntöä muuttava luonne (Metsämuuronen 2006, 103). Riippuen tutkimusorientaation pääsuuntauksesta, toimintatutkimus voidaan ryhmitellä monin eri tavoin (vrt. Kuusela 2005, Heikkinen, Kontinen & Häkkinen 2008.). Suuntauksissa voi olla eroavuuksia esimerkiksi tutkijan osallisuuden osalta; tutkija voi olla ulkopuolinen tarkkailija, mutta toisaalta jopa tasavertainen toimija. Myös tutkimuksen kohde voi olla erilainen; joskus tavoitteena voi olla yksittäisen toimijan henkilökohtainen oppiminen kun taas toisinaan tavoitellaan laajempaa, jopa yhteiskunnallista muutosta. (Toikko & Rantanen 2009, 30.)

Kuitenkin on todettavissa niin Kuuselan (2005) kuin Heikkisen ym. (2008) mukaan, että toimintatutkimuksen kohdalla on mielekästä nojata kielifilosofi Wittgensteinin määritelmään perheyhtäläisyyksistä. Tällä tarkoitetaan sitä, että vaikka tieteen tutkimuksilla on erilaisia käytännön muotoja, niin kuitenkin toiminnan tutkimuksen suuntauksilla on myös yhtäläisyyksiä, joiden perusteella ne voidaan ajatella kuuluvan samaan ”perheeseen”. Yhdistäviä tekijöitä ovat esimerkiksi yhteiset historialli-

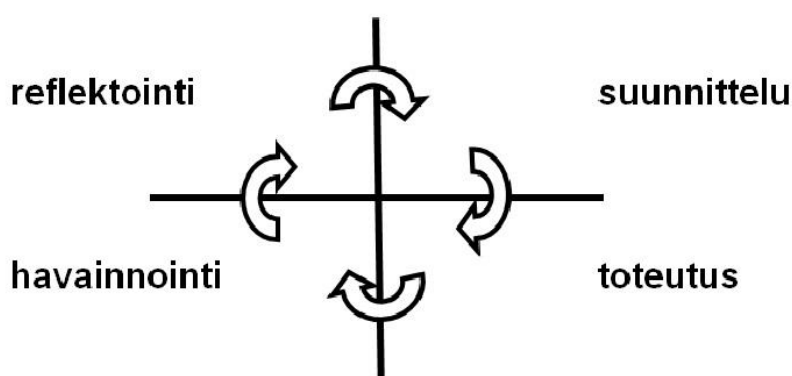
set juuret, joiden perinteen jatkumolle toimintatutkimuskin on syntynyt. (Heikkinen ym. 2008, 39–40 & Kuusela 2005, 17.)

Toimintatutkimus on osallistava kehittämisen suuntaus (Vataja 2012, 74–75). Yleensä toimintatutkimus on ajallisesti rajattu tutkimus- ja kehittämisprojekti. Sen aikana on tarkoitus suunnitella ja testata uusia tapoja toimia. (Heikkinen 2008, 16.) Toimintatutkimuksella pyritään saamaan aikaan muutosta ja sen vuoksi se onkin oivallinen kehittämistyön väline. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 58.) Toimintatutkimuksen tarkoituksena onkin tuottaa tietoa käytännön kehittämistä varten. Toimintatutkimuksessa ihminen on keskiössä, koska siinä tutkitaan ihmisen toimintaa. Kiinnostus on ihmisen järkevässä ja tarkoituksellisessa toiminnassa, erityisesti sosiaalisessa, vuorovaikutukseen perustuvassa toiminnassa. (Heikkinen 2008, 16.) Lisäksi toimintatutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä miten asioiden tulisi olla, eikä keskitytä vain toteamaan ja kuvaamaan niiden tämän hetkistä tilaa. Toimintatutkimukseen liitetään työpaikoilla usein termi kehittävä työntutkimus, joka kuvaa hyvin sen muutokseen tehtävää luonnetta. Lisäksi toimintatutkimus on erityisen käytännönläheistä ja tutkijan rooli on perinteisestä tutkimuksesta poiketen osallistuva. Tutkijan tiivis kehittämisprosessissa mukana olo tuo mukaan erilaisen ulottuvuuden ja teoreettisen osaamisen, jota ilman kehittämishaastetta olisi vaikeampi tai jopa mahdotonta ratkaista. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 58–59.)

Oman työn kehittäminen voidaan ajatella olevan toimintatutkimusta, joskin se on silloin hyvin pienimuotoista. Yleensä aina työyhteisössä on kuitenkin vuorovaikutuksellista yhteistoimintaa, jolloin toimintatutkimus laajenee koskemaan suurempaa ryhmää. (Heikkinen 2008, 17.) Yksittäinenkin työntekijä voi tehdä toimintatutkimusta, mutta yleensä se vaatii koko työyhteisön sitoutumisen kehittämisen muutosprosessiin. Toimintatutkimus ajatellaan olevan tilanteeseen sidottua ja se vaatii yleensä yhteistyötä. Lisäksi sen ajatellaan olevan osallistuvaa ja itseään tarkkailevaa. (Metsämuuronen 2006, 102.) Laajimmallaan toimintatutkimus voi olla laaja-alaista kehittämistä, jopa yhteiskunnallisella tasolla tapahtuvaa neuvottelua. (Heikkinen 2008, 16–17.)

Toimintatutkimuksessa olennaista on sen prosessimaisuus. Toimintatutkimuksen prosessista voidaan erottaa syklejä, joita Heikkinen (2008, 35) luomassaan kuviossa (kuvio 1) tuo esiin. Syklissä toisiaan seuraavat suunnittelu, toteutus, havain-

nointi ja reflektointi. Kun tutkija alkaa suunnitella ja toteuttaa uutta toimintatapaa, alkaa toimintatutkimuksen sykli. Tätä seuraa havainnointi ja reflektointivaihe niin uuden toiminnan aikana kuin sen jälkeenkin. Näiden vaiheiden pohjalta voidaan suunnitella vielä toimivampi ja parempi, uusi toimintatapa. (Heikkinen 2008, 35.) Syklejä voidaan kutsua myös spiraaleiksi. Kun suunnittelu-, toiminta-, havainnointi- ja reflektointivaiheet on käyty läpi, alkaa samojen vaiheiden läpikäynti jälleen uudelleen spiraalimaisesti. Reflektointivaihe on erityisen merkityksellinen, koska siinä vaiheessa katsotaan mitä on tehty ja tapahtunut, ja opitaan aikaisemmista vaiheista. Sillä, kuinka monta kertaa nämä vaiheet käydään läpi, on merkitystä. Kehittämisen tuloksellisuus syvenee joka kerta. (Toikko & Rantanen 2009, 67.)



Kuvio 1. Toimintatutkimuksen sykli
(Heikkinen 2008, 35.)

Omassa kehittämistyössäni oli kaksi eri sykliä, jotka näkyvät myös taulukossa 1 (ks. s. 31). Ensimmäinen sykli alkoi jo heti kehittämistyön aiheen suunnitteluvaiheesta ja siihen kuului myös pyramidiharjoitus ja kysely. Kyselyn jälkeen tutkin tuloksia ja pohdin suuntaa mihin mentäisiin. Tälle ajalle sattui sopivasti kesä ja loma-ajat myös työyhteisössä, joten pohdintaa jatkotyöskentelystä oli sopiva aika käydä. Kyselyn tuloksista tuli esille teemoja nykytilasta ja kehittämistarpeista. Koin, että kehittäminen tulisi tapahtua yhdessä keskustellen, joten tulosten pohjalta päädyin valitsemaan menetelmäksi fokusryhmäkeskustelun. Menetelmän kautta kaikki pääsisivät konkreettisesti jatkokehittämään perehdyttämistä. Toinen sykli alkoi näistä fokusryhmätapaamisista. Kahden fokusryhmäkeskustelun jälkeen oli

tarpeellista myös arvioida koko kehittämisprosessia. Toiseen sykliin sisältyi myös palautteen ja arvioinnin vaihe.

Tutkimusprosessi etenee sen mukaan mitä asioita kehittämisprosessin aikana havaitaan. Tämän vuoksi tarkan tutkimusprosessin etukäteissuunnittelu ei ole toimintatutkimuksessa mahdollista. (Toikko & Rantanen 2009, 30.) Huomasin myös omassa kehittämisen suunnittelussani, että oli vaikeaa tietää varmaksi millaisia vaiheita kehittämishankkeeni tulisi sisältämään saati millaisia menetelmiä tulisin käyttämään esimerkiksi kehittämishankkeeni loppuvaiheessa. Oleellista kuitenkin on, että ymmärtää vaihteellisuuden ja prosessin syklisen etenemisen sekä sietää siitä johtuvaa epävarmuutta. Yhtä oleellista on myös kertoa tästä kehittämishankkeen osallistujille. Tämän pyrin tekemään selväksi työntekijöille jo hyvin varhaisessa vaiheessa.

6 KEHITTÄMISTYÖN PROSESSI

Tässä luvussa kerron kehittämistyön vaiheista. Lisäksi kuvaan kehittämistyössä käyttämiä menetelmiä sekä niiden tuloksia. Toimintatutkimuksen syklisyyttä noudattaen raportoin aikajärjestyksessä ensin menetelmiä ja sen jälkeen niiden tuloksia.

6.1 Kehittämistyön vaiheita

Kehittämistyöni sai alkunsa jo syksyllä 2015, kun YAMK-opinnoissa alettiin keskustella opinnäytetyöstä. Tästä suunnitteluvaiheesta alkoi kehittämistyöni **ensimmäinen sykli**. Aloin heti keskustella myös työyhteisössäni mikä aihe tai aihepiiri olisi sopiva ja ajankohtainen tutkimukseeni. Keskusteluissa huomasimme, että jälleen nousi aiheeksi perehdyttäminen ja sen keskeneräisyys ja päivittämättömyys. Aluksi ajatuksena oli tehdä tutkimus ainoastaan omaan opetuspisteeseeni Seinäjoen opetuspisteen Valmaan, mutta pian totesimme, että koko Koulutuskeskus Sedun Valma-koulutus tulee ottaa mukaan. Näin kaikki pääsevät osallistumaan ja Valma-koulutuksen perehdyttämistä kehitetään koko koulutuskeskuksen tasolla.

Tutkimusluvan anoin jo heti tammikuussa 2016, josta sain myös pikaisesti myönteisen päätöksen (liite 3) Koulutuskeskuksen koulutusjohtajan toimesta. Päätöksen mukaisesti tutkimukseen osallistuminen oli kaikille osallistujille vapaaehtoista. Kun olin saanut tutkimusluvan, lähetin kaikille Valma-toimijoille yhteisen sähköpostiviestin, jossa kerroin opiskelustani, tutkimuksestani, sen etenemisestä ja eri vaiheista. Viestin liitteeksi laitoin myös itse tutkimusluvan- ja hakemuksen, jotta jokaisella on mahdollisuus tutustua tarkemmin materiaaleihin.

Helmikuun alussa 2016 osallistuin Sedutasoiseen Valma-tiimiin, jossa minulle oli varattu aikaa kertoa omasta opinnäytetyöstäni ja kehittämishankkeestani. Ennen Valma-tiimiä olin päättänyt siis aiheen yhdessä tiimin kanssa keskustellen. Olin alkanut perehtyä aiheen kirjallisuuteen ja mietin kehittämishankkeeni aikataulua ja sisältöä. Tiimissä kerroin lyhyesti kaikille suunnitelmastani kuinka kehittämishanke etenee ja mitä on luvassa eli kertosin samoja asioita, joita olin sähköpostiviestissä

jo aiemmin kertonut. Kerroin myös, että kehittämishankkeen luonteeseen kuuluu, että kaikki vaiheet eivät ole vielä täysin selvillä, vaan osaltaan myös aika näyttää mitä hankkeen aikana tapahtuu. Kerroin, että pidän toimijat ajan tasalla sähköpostiviestein ja annan näin tietoja hankkeen etenemisestä ja seuraavista vaiheista tasaisin väliajoin. Lisäksi teetin Valma-tiimissä myös kaksi aiheeseeni liittyvää pyramidiharjoitusta, joista toinen harjoitus liittyi perehdyttämiseen ja toinen työhyvintointiin. Harjoitusten avulla virittelin työntekijöitä aiheen äärelle ja sain tärkeää tietoa suunnitteilla olevaan kyselyyn, jonka aioin seuraavana toteuttaa.

Kun olin saanut pyramidiharjoitukset teetettyä, alkoi kyselyn suunnittelu. Perehdyttämiseen liittyvistä pyramideista esiin nousseet teemat toimivat kyselyn suunnittelun pohjana. Kyselyn suunnittelu oli monivaiheinen prosessi, jota työstin useiden viikkojen ajan helmi- ja maaliskuun aikana. Lähetin maaliskuun alussa ennen kyselyn valmistumista ja lähettämistä valmistelevalle tiedotteeseen sähköpostilla Valman työntekijöille, missä kerroin, että pian kysely on valmis lähetettäväksi, jotta kaikki tiesivät hankkeen etenemisestä. Ilmoitin myös, että palaamme kyselyn tulosten osalta asiaan viimeistään syksyllä 2016. Monivaiheisen suunnittelun ja testaamisen jälkeen sain valmiin kyselyn lähetetyksi maaliskuun lopulla 2016. Kyselyyn oli mahdollista vastata toukokuun loppuun saakka.

Kesän 2016 aikana tutkin kyselyn tuloksia. Vastausten läpikäyminen oli mielenkiintoista ja aikaa vievää. Vastauksista tuli esiin perehdytyksen nykytila sekä mitä perehdytykseltä toivotaan. Pikku hiljaa aloin löytää teemoja, jotka nousivat vastauksista esille, ja joiden pohjalta pystyin alkamaan suunnitella seuraavaa menetelmää. Olin siis suunnitellut ja toteuttanut tähän mennessä pyramidiharjoituksen sekä kyselyn. Olin havainnoinut millaisia tuloksia näistä sain, ja jälleen reflektoinut tuloksia ja miettinyt miten kehittämistä olisi järkevää jatkaa. Näiden vaiheiden jälkeen prosessissa alkoi **toinen sykli**.

Seuraavaksi menetelmäksi valikoitui fokusryhmäkeskustelu, jonka toteutin kahdessa eri osassa, toisen syyskuussa ja toisen lokakuussa 2016. Ensimmäisessä kokoontumisessa pidin myös lyhyen powerpoint-esittelyn kehittämistyön vaiheista ja jatkosuunnitelmista. Olimme tavanneet kasvotusten viimeksi helmikuussa, joten oli hyvä palauttaa mieleen mitä on tapahtunut ja mitä on tulossa. Esittelin samalla mitä teemoja perehdyttämiseen liittyvästä pyramidiharjoituksesta oli noussut, ja

että niiden tulosten pohjalta olin työstänyt kyselyn. Esittelin myös kyselyn tuloksia ja kerroin millaisia teemoja sen aineistosta löytyi. Kyselystä nousseet teemat olivat pohjana fokusryhmähaastattelulle. Aloitimme näiden teemojen mukaisesti keskustelua perehdyttämisen kehittämisestä.

Toinen fokusryhmähaastattelu oli lokakuussa. Paikalla oli myös kaksi sellaista työntekijää, jotka eivät edellisellä kerralla mukana olleet, joten näytin samaisen Powerpoint-esityksen (liite X), jonka edelliselläkin kerralla olin näyttänyt. Toisessa haastattelussa jatkoimme edellisellä kerralla aloitettuja perehdytyksen sisältöjen muokkausta. Saimmekin hyvin aikaan ja muokkasimme perehdytyksen tarkistuslistan sisältöjä eteenpäin. Lisäksi suunnittelimme tervetulokirjettä, jonka luominen jäi vastuulleni. Koska aika kuitenkin loppui kesken, sovimme, että jatkamme näiden asiakirjojen muokkauksia sähköpostiviestein, koska aikaa kasvokkain kokoontumiselle ei enää ollut mahdollista järjestää. Tein siis muutoksia keskustelumme pohjalta ja laitoin vielä marraskuussa sähköpostia kaikille. Viestin liitteenä oli perehdytyksen tarkistuslista sekä tervetulokirje. Työntekijät kommentoivat niitä marraskuun aikana ja kommenttien perusteella tein asiakirjoihin muutoksia. Jälleen suunnittelun, toteutuksen, havainnoinnin sekä reflektoinnin kautta pääsin suunnittelemaan kehittämisen viimeisiä vaiheita.

Viimeinen tapaaminen kehittämistyön osalta oli joulukuussa 2016. Silloin katsottiin vielä viimeisen kerran läpi perehdytyksen tarkistuslista ja tervetulokirje. Sovimme, että välitän asiakirjat työntekijöille, kun olen lopulliset muutokset niihin tehnyt. Tapaamisen pääaiheena oli arvioida koko kehittämishanketta sekä työhyvinvoinnin näkökulmaa kehittämishankkeen kannalta. Saimme arvioinnin tehtyä molempien osuuksien osalta ja keskustelimme vielä yhdessä palautteesta. Näin koko hankkeen ajatukset saatiin käytyä läpi.

Kehittämishankkeessani käytin siis useita erilaisia menetelmiä, jota kuvaan myös taulukossa 1. Aloitin **pyramidiharjoituksilla**, jonka jälkeen vuorossa oli sähköisesti toteutettu **kysely**. Tämän jälkeen oli vielä kaksi kertaa kokoontuva **fokusryhmä**, joissa suunnittelimme perehdytykseen liittyvää materiaalia. Jatkoimme vielä suunnittelua **sähköpostikommenteilla** sekä lopuksi oli vielä **arviointi- ja palauteta-**
paaminen, jossa käytin valtaistavasta arvioinnista muokattua arviointimenetelmää.

Taulukko 1. Kehittämistyön prosessin syklit, vaiheet ja toimenpiteet

AJANKOHTA	MENETELMÄ	TOIMENPITEET
Ensimmäinen sykli		
JOULUKUU 2015- TAMMIKUU 2016	– Pohdinta ja keskustelu	– Keskustelu työyhteisössä aiheen löytämiseksi – Aiheen valinta ja kehittämishankkeen suunnittelu
HELMIKUU 2016	– Pyramidiharjoitukset	– Perehdyttämisen pyramidiharjoituksen kautta tiedon kerääminen kyselyä varten – Työhyvinvoinnin pyramidiharjoituksen tulokset hyödynnetään kehittämisen myöhemmässä vaiheessa
HUHTI-TOUKOKUU 2016	– Webropol-kysely	– Aineiston kerääminen perehdyttämisen tilasta ja toiveista kehittämistä varten
Toinen sykli		
SYYSKUU 2016	– Ensimmäinen fokusryhmä	– Kyselystä nousseen aineiston esittely ja sen pohjalta perehdytysprosessin suunnittelu käytäntöön
LOKAKUU 2016	– Toinen fokusryhmä	– Perehdytysmateriaalin työstäminen jatkuu
MARRASKUU 2016	– Sähköpostikommentointi	– Lähes valmiiden materiaalien kommentointi sähköpostilla
JOULUKUU 2016	– Palaute ja arviointitapaaminen	– Koko hankkeen arviointi – Työhyvinvoinnin kokemuksen arviointi kehittämishankkeen osana

6.2 Innostaen alkuun!

Aloitin kehittämistyöni prosessin kahdella pyramidiharjoituksella. Pyramidiharjoitus on toiminnallinen tiedonhankinnan menetelmä, jota käytetään yleisesti esimerkiksi työyhteisöjen kehittämiseen. Harjoituksen tarkoituksena on löytää esillä olevasta aiheesta tärkeimmät näkökulmat. Iso pyramidikolmio piirretään esimerkiksi A4-kokoiselle paperille. Kolmio jaetaan kuuteen osaan siten, että kolmion alalaidassa on kolme lokeroa, keskellä kaksi ja kolmion huipulla yksi. Osallistujien tulee kirjata käsiteltävästä aihepiiristä asioita eri lokeroihin. Alimpana kolmiosta tulee olla ne asiat, jotka eivät ole niin tärkeitä ja huipulle merkitään tärkein asia. Kun jokainen osallistuja on tehnyt oman pyramidinsa, laitetaan osallistujat ryhmiin ja ryhmät muodostavat vielä keskustellen yhden yhteisen pyramidikolmion, johon he keräävät omista kolmioistaan keskustelujen pohjalta tärkeimmät asiat. Näin saadaan keskustelua aiheesta sekä löydetään kaikkein tärkeimmät kohdat käsiteltävästä aiheesta esimerkiksi jatkotyöstämistä varten. (Kyrönlahti 9.10.2015)

6.2.1 Pyramidiharjoituksen toteuttaminen

Teetin 4.2.2016 toteutetussa Valma-tiimissä pyramidiharjoituksen. Valma-tiimi oli kokoontunut Koulutuskeskus Sedun Valman tiloihin Seinäjoelle. Paikalla kaikista kahdestatoista Valman toimijasta oli mukana kymmenen. Jaoin kaikille A4-kokoiset valkoiset paperit, ja ohjeistin heidät tekemään ison kolmion pystysuoralle paperille pyramidiharjoituksen mukaisesti. Piirsin liitutaululle vielä ohjeen kolmiosta. Ohjeistin täyttämään kolmion teemalla ”mitä on hyvä perehdyttäminen”. Jokainen osallistuja täytti ensin yksin oman kolmionsa, aikaa tähän pohdintaan varasin noin kymmenen minuuttia.

Kun kaikki olivat valmiita, jaoin osallistujat 3-4 hengen ryhmiin. Ryhmissä osallistujat keskustelivat aiheesta ja pohtivat mitkä asiat olivat tärkeimpiä. Jokainen ryhmä tuotti vielä yhden yhteisen kolmion samalla perehdyttämisen teemalla. Käytin näissä ryhmien yhteenvetopapereissa eriväristä paperia, joten ne oli helppo erottaa jokaisen yksilökohtaisista kolmioista. Aikaa ryhmätyöskentelyyn käytettiin n. 15 minuuttia.

Kun perehdyttämiseen liittyvä pyramidiharjoitus oli tehty, ohjeistin työntekijät tekemään vielä toisen pyramidin. Sen aiheena oli työhyvinvointi ja sen osa-alueet. Jälleen osallistujat tekivät ensin oman pyramidinsa valmiiksi, ja tämän jälkeen ai-
hetta pohdittiin ryhmissä, joissa tuotettiin omat pyramidit. Muodostin ryhmät niin, että ne koostuivat eri henkilöistä, kuin edellisessä pyramidissa. Ajankäytöllisesti tähän harjoitukseen käytettiin aikaa suunnilleen saman verran kuin edelliseen harjoitukseen. Käytin jälleen erivärisiä papereita harjoituksessa, jolloin perehdyttämiseen ja työnhyvinvointiin liittyvät paperit oli myös helppo erottaa toisistaan.

Kun pyramidiharjoitus oli tehty, kerroin miksi halusin tällaisen harjoituksen Valman toimijoille toteuttaa. Tarkoituksena oli perehdyttämiseen liittyvistä pyramideista löytää sopivia teemoja tulevaa webropol-kyselyä varten sekä viritellä osallistujia kehittämishankkeen perehdyttämisen teemaan. En alkanut käymään läpi ryhmitöitä, koska kerroin, että teemme sen myöhemmässä vaiheessa webropol-tuloksia käsiteltäessä. Mielestäni tulosten läpikäynti olisi voinut alkaa liikaa vaikuttamaan kyselyn tuloksiin, vaan tämän harjoituksen tarkoitus oli ainoastaan viritellä osallistujia aiheen äärelle. Työhyvinvointiin liittyvän pyramidiharjoituksen kerroin liittävän jollakin tavalla kehittämistyön loppuvaiheeseen, mutta sanoin, että en osaa vielä sen osuudesta sen tarkemmin kertoa. Kerroin, että käytän tai hyödynnän työhyvinvoinnin tuloksia kehittämishankkeessani jollain tavalla.

6.2.2 Pyramidiharjoituksen tuloksia

Pyramidiharjoituksissa oli mukana kymmenen henkilöä. Kaikki tekivät omat pyramidinsa sekä lisäksi oli kolme tiivistelmäpyramidia kolmelta eri ryhmältä, eli tuotoksena tuli yhteensä 13 pyramidia perehdyttämisestä sekä 13 pyramidia työhyvinvoinnista. Kun aloin käymään läpi näitä pyramideja, päädyin teemoittelemaan niiden sisältöä.

Aineiston analyysitapaa valitessa on tärkeintä miettiä mikä tapa tuo parhaiten esille aineistosta vastauksen tutkimusongelmaan tai – kysymykseen. Teemoittelu on yksi tavallisimmista analyysimenetelmistä laadullisen aineiston analysoinnissa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 224). Teemoittelulla tarkoitetaan aineistosta nousevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle (Hirsjärvi & Hurme

2008, 173). Teemoittelussa painottuu mitä kustakin teemasta on sanottu ja siinä on siis kyse laadullisen aineiston pilkkomisesta osiin. Pilkkomisen jälkeen aineisto ryhmitellään erilaisten aihepiirien mukaan. Ryhmittely voi olla alussa alustavaa ja vasta tämän jälkeen aletaan etsiä varsinaisia teemoja. Kun aineisto on teemoiteltu, on mahdollista vertailla, kuinka tietyt teemat esiintyvät aineistossa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.) Käytin siis teemoittelua pyramidiharjoituksen analysoinnissa. Pyramidiharjoitusten pyramideista pyrin löytämään samaa tarkoittavia asioita ja teemoittamaan ne yhteisten otsikoiden eli teemojen alle, jotka sitten nimesin niitä parhaiten kuvaavalla sanalla. Tein merkintöjä pyramideihin eri väreillä, jotta löytäisin samojen teemojen alle sopivia asioita. Lisäksi käytin apuna erillistä paperia, johon kirjasin samaan aihepiiriin liittyviä asioita. Lopuksi nimesin teemat kuvaavilla termeillä. Teemat on kuvattu taulukoissa 2. ja 3.

Perehdyttämisen pyramideista pääteemoiksi erittelin kolme eri teemaa (taulukko 2): 1. **työyhteisöön** liittyvät asiat, 2. **työtehtäviin** liittyvät asiat sekä 3. **yleiset perehdyttämiseen** liittyvät asiat. Työyhteisöön liittyviä asioita olivat työkaverit, työyhteisön pelisäännöt, asenne, hierarkia ja kiinnittyminen työyhteisöön. Työtehtäviin liittyviä asioita olivat työvälaineet, työaika, palkka, käytänteet ja arjen käytännön asiat. Yleiseen perehdyttämiseen liittyviin asioihin kuuluivat arvot, perehdyttämisen selkeys ja ajan antaminen perehdyttämiseksi. Pyramidin huipulta eli tärkeimpinä perehdyttämisen asioina löytyi kahdelta ryhmältä työyhteisöön liittyvät näkökulmat ja yhdeltä ryhmältä työtehtäviin liittyvä näkökulma.

Taulukko 2. Perehdyttämiseen liittyvän pyramidiharjoituksen teemat

1. TYÖYHTEISÖ	2. TYÖTEHTÄVÄT	3. YLEINEN PEREHDYTTÄMINEN
Työkaverit	Työvälaineet	Arvot
Työyhteisön pelisäännöt	Työaika	Perehdyttämisen selkeys
Asenne	Palkka	Ajan antaminen perehdyttämiseksi
Hierarkia	Käytänteet	
Kiinnittyminen työyhteisöön	Arjen käytännön asiat	

Nämä teemat nousivat esille ryhmien tekemistä pyramideista. Niihin oli hyvin tiivistetty tärkeimmät kokonaisuudet, ja sen vuoksi keskityin pääasiassa ryhmien pyramideihin.

Työhyvinvoinnin pyramideista pääteemoiksi erittelin myös kolme eri teemaa (taulukko 3.): 1. **yksilöön**, 2. **työyhteisöön** ja 3. **organisaatioon** liittyvät työhyvinvoinnin ulottuvuudet. Yksilöön liitettäviä ulottuvuuksia pyramideista tuli esiin oma jaksaminen, rentoutuminen, sopiva määrä työtä, työn ja vapaa-ajan suhde, työstä tykkääminen sekä työaika- ja määrä. Työyhteisöön liitettäviä ulottuvuuksia puolestaan olivat yhteishenki, yhteistyö, joustavuus, avoin ilmapiiri, yhdessä tekeminen sekä työyhteisön motivaatio. Organisaatioon liitettäviä työhyvinvoinnin ulottuvuuksia olivat palkkiot, oikeudenmukaisuus, arvostus, kouluttautumis- ja kehittymismahdollisuudet sekä luottamus. Merkittävää tuloksissa oli se, että kaikki ryhmät olivat nimenneet pyramidin huipuksi eli tärkeimmäksi asiaksi työhyvinvoinnin osalta työyhteisöön liitettävän asian. Kahdessa pyramidissa huipulla oli yhteishenki ja yhdessä työkaverit.

Taulukko 3. Työhyvinvointiin liittyvän pyramidiharjoituksen teemat

1. YKSILO	2. TYÖYHTEISÖ	3. ORGANISAATIO
Oma jaksaminen	Yhteishenki	Palkkiot
Rentoutuminen	Työkaverit	Oikeudenmukaisuus
Sopiva määrä työtä	Yhteistyö	Arvostus
Työn ja vapaa-ajan suhde	Avoin ilmapiiri	Kouluttautumis- ja kehittymismahdollisuudet
Työstä tykkääminen	Yhdessä tekeminen	Luottamus
Työaika- ja määrä	Työyhteisön motivaatio	
	Joustavuus	

Työhyvinvoinnin teemat jätin odottamaan kehittämishankkeen loppuvaihetta, mutta perehdyttämiseen liittyvien teemojen avulla aloin suunnittelemaan kyselyä Valmaitoimijoille.

6.3 Kysellen eteenpäin!

Tutkimusmenetelmät jaetaan perinteisesti kvalitatiivisiin ja kvantitatiivisiin menetelmiin. Kysely nähdään perinteisesti kvantitatiivisena eli määrällisenä menetelmänä. Kyselyn etuna on, että sillä saadaan nopeasti tietoa isoltakin kohdejoukolta, ja se on sitä kautta tehokas menetelmä. Merkittävimpinä haittapuolina on kyselyn tuottaman tiedon pinnallisuus. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 93,108.) Kyselylomakkeessa voi olla monenlaisia kysymyksiä. Kysymykset voivat olla esimerkiksi avoimia kysymyksiä, monivalintakysymyksiä tai asteikkoihin perustuvia kysymyksiä. Avoimet kysymykset ovat nimensä mukaisesti avoimia kysymyksiä, joille kyselyyn vastaajalle jätetään tilaa vastata kysymykseen omin sanoin. Monivalintakysymyksissä kyselyn laatija on määritellyt vastausvaihtoehdot, ja vastaaja valitsee niistä omansa esimerkiksi rastittamalla. Monivalintakysymysten lopussa voi olla myös avoin vaihtoehto, johon vastaaja saa vastata omin sanoin. Asteikkoihin eli skaaloihin perustuvissa kysymyksissä vastaaja saa valita vastausvaihtoehdon väittämiin sen mukaan onko hän samaa vai eri mieltä väittämästä vai jotakin siltä väliltä. Yksi tunnetuimmista asteikoista on Likertin asteikko. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 198–200.)

Kun kvantitatiivisilla menetelmillä pyritään saamaan tietoa pääosin määrästä, niin kvalitatiivisilla menetelmillä tiedon intressi on laadussa ja merkityksissä. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään kuvaamaan todellista elämää ja sen monimuotoisuutta. Tarkoituksena on tutkia kohdetta mahdollisimman monipuolisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 160–161.) Kehittämistyössäni perinteinen kvantitatiivinen kysely ei olisi toiminut, koska perehdyttämistä koskeva kokemustieto olisi jäänyt liian pinnalliseksi. Sen vuoksi halusin käyttää kyselyssäni (liite 4) paljon avoimia kysymyksiä. Tämän lisäksi käytin myös monivalintakysymyksiä, jotta kyselyyn vastaaminen ei kävisi vastaajalle liian raskaaksi. Lisäksi käytin yhtä asteikkoon perustuvaa kysymystä, kun kysyin kuinka tyytyväisiä vastaajat ovat olleet perehdytyksen toteutumiseen sen eri osa-alueilla. Kyselyssäni on siis niin kvantitatiivisia ulottuvuuksia (suljetut kysymykset) sekä kvalitatiivisia ulottuvuuksia (avoimet kysymykset).

Kysely toimi tässä vaiheessa kehittämishanketta hyvin, koska minun tuli saada kaikkien työntekijöiden mielipide perehdyttämisen tilasta ja toiveista kehittämisen

saralla kuuluviin. Kysely tiedonhankkimismenetelmänä oli tässä kohtaa paras valinta, että sain hyvät pohjatiedot kaikilta aiheeseen. Esimerkiksi haastattelu olisi ollut liian työläs ja aikaa vievä vaihe tutkimuksen tässä vaiheessa. Kysely oli myös järkevä valinta, koska tunnen jokaisen vastaajan henkilökohtaisesti ja tiedän, että heillä on hyvät valmiudet vastata kyselyyn ja he itse voivat valita sopivan ajankohdan siihen vastaamiselle. Myös Tuomi ja Sarajärvi (2009, 71–72) toteavat kyselyn käytön perustelluksi silloin, kun kohderyhmän kyvyt ovat tiedossa ja kysely katsotaan ajankäytöllisesti järkeväksi. Valitsin kyselyn toteuttamisen juuri sähköisessä muodossa sen helppouden vuoksi, niin itseni kuin vastaajankin kannalta. Aluksi pohdin mahdollisuutta toteuttaa kysely sähköpostia lähettämällä, mutta päädyin verkkokyselyn käyttöön, jotta jokaisen anonymiteetti säilyy. On mahdollista, että jotain vastauksia jäisi saamatta, jos vastaajalla on pelko, että hänet voidaan vastausten perusteella tunnistaa. Koska kohdejoukko on pieni, en käytä tunnistettavuuden vuoksi myöskään avointen vastausten suorissa lainauksissa merkintää vastaajasta (esim. H1, H2. jne.).

6.3.1 Kyselyn luominen ja toteuttaminen

Kävin läpi pyramidiharjoituksen tuloksia eli valmiita pyramideja, joita Valman työntekijät olivat tehneet. Tutkin erikseen yksilökohtaiset kolmiot, ja sen jälkeen ryhmäkohtaiset kolmiot. Etsin sieltä erilaisia teemoja, joita voisin käyttää Webropol-kyselyn luomisessa apuna. Erityisesti keskityin ryhmien tekemiin koonteihin, koska niiden kautta tärkeimmät perehdytyksen osa-alueet oli ryhmien toimesta tiivistetty.

Webropol-kyselyn luominen oli monivaiheinen prosessi. Hahmottelin kysymyksiä useaan otteeseen ja lähetin kahdelle ohjaajalleni kysymykset kommentoitaviksi. Toinen ohjaaja kommentoi kysymyksiä kaksi kertaa ja toinen kerran. Kun kysymykset olivat mielestäni aika valmiit, lähetin ne kommentteja varten kahdelle henkilölle, jotka olivat ennen työskennelleet valmistavissa ja valmentavissa koulutuksissa. Sainkin heiltä hyviä kommentteja, joiden pohjalta vielä muokkasinkin kysymyksiä. Kun kysymykset olivat valmiit, testasin webropolin toimintaa lähettämällä kyselyn testiin ohjaajilleni. Kaikki toimi, joten sain lähetettyä valmiin kyselyn 23.3.2016. Samaan aikaan lähetin sähköpostitiedotteen kaikille Valman toimijoiden esimiehille

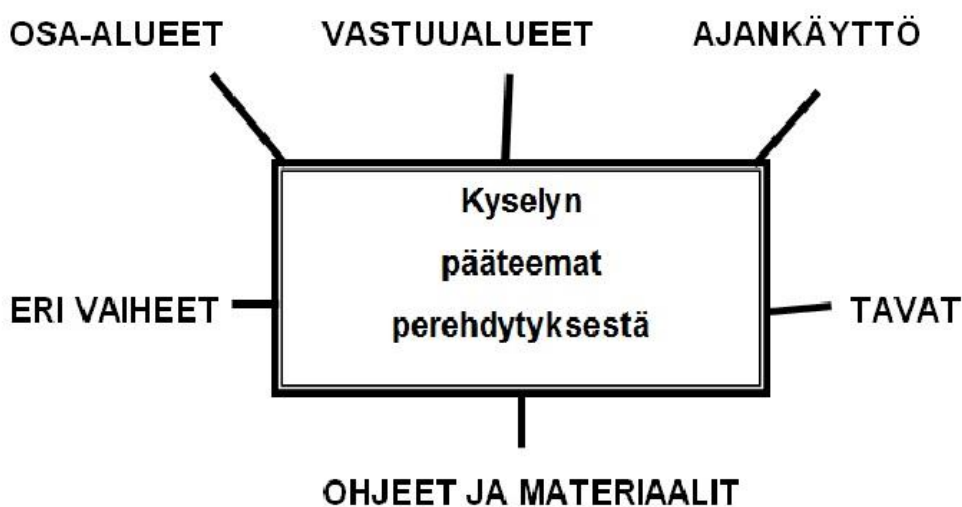
tutkimushankkeestani. Oman esimieheni kanssa olin toki ollut yhteydessä tutkimushankkeen osalta alusta alkaen.

Useimmissa lomakkeissa kysytään joitain taustakysymyksiä, esimerkiksi vastaajan sukupuolta, ikää tai koulutusta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 197). Taustakysymysten luominen oli haastavaa, koska kyselyn kohdejoukko on pieni ja on tärkeää, että kyselyssä ei kysytä liian paljastavia kysymyksiä. Päädyinkin tämän vuoksi vain kahteen taustakysymykseen: kysyin onko vastaaja opettaja/opo vai ohjaaja sekä työskenteleekö vastaaja Seinäjoella vai maakunnassa. Yhteensä kysymyksiä oli 23, sisältäen kaksi edellä mainittua taustakysymystä. Kyselyssä oli avoimia kysymyksiä, mutta myös monivalintakysymyksiä, joiden jälkeen vastaajaa pyydettiin perustelemaan valintansa. Pelkkiä avoimia kysymyksiä oli kymmenen, ja monivalintoja 11. Osassa monivalintakysymyksistä pystyi valitsemaan useita vaihtoehtoja ja siitä ilmoitettiin aina kysymyksen kohdalla. Kysely löytyy liitteestä 4.

Webropol-kyselyyn vastasi yhteensä 11 henkilöä. Yhteensä kohdejoukkoa oli siis 12 henkilöä, mutta yksi vastaaja ei vastannut. Lähetin 23.3.2016 tiedotteen kyselystä sähköpostilla, jossa oli myös linkki, jonka kautta kyselyyn pääsee vastaamaan. Ilmoitin, että kysely on auki huhtikuun loppuun saakka. Tarkastelin tilannetta vastausten suhteen huhtikuun loppupuolella ja totesin, että vielä seitsemän kyselyn vastaanottajaa ei ole vastannut kyselyyn. Lähetin vielä muistutusviestin ja kehotin vastaamaan kyselyyn. Huhtikuun loppuun mennessä oli vielä kolme vastaajaa vastaamatta. Tiesin, että vastaajilla töissä on erittäin kiire tilanne monien päällekkäisyyksien vuoksi, joten päätin, että pidän kyselyn avoinna vielä toukokuun loppuun saakka. Tiesin alun perinkin, että oppilaitoksessa kevät on kyselyn teettämislle huono aika, koska siihen aikaan on esimerkiksi arvioinnit työn alla. Koska kehittämistyöni osui ajallisesti juuri tähän aikaan, ei vaihtoehtoja kuitenkaan ollut. Lähetin toukokuulla vielä muistutuksen niille, jotka eivät kyselyyn olleet vastanneet ja toukokuun loppuun mennessä sain siis yhteensä 11 vastausta.

Kun olin saanut kyselyn vastaukset, tulostin ne ja aloin lukemaan niitä läpi. Kävin läpi aineistoa lukien sitä läpi uudelleen ja uudelleen. Tein merkintöjä aineistoon alleviivaten sekä huomiokynällä. Lisäksi kirjoitin tärkeimpiä huomioita erilliselle paperille sekä itse aineistoon myös. Kun olin merkinnyt tärkeimmät asiat, aloin etsimään teemoja, jotka toistuvat aineistossa. Mielestäni teemoittelu oli paras ana-

lysointitapa materiaalille, koska siten tärkeimmät asiat saatiin nostettua esiin jatko-työstämistä varten. Esimerkiksi ajankäyttö oli asia, joka nousi aineistosta jatkuvasti esille eri yhteyksissä. Se toistui useissa eri yhteyksissä, ja siitä tulikin lopulta yksi pääteema. Alateemoina ajankäytöllä olivat muun muassa ajan vähyys, perehdyttämisen rytmittäminen ja perehtyneisyys ajankäytön kannalta. Kun teemoittelin kyselyn tuloksia, sieltä nousi esiin kuusi eri pääteemaa: 1. Perehdytyksen osa-alueet, 2. perehdytyksen vastuualueet, 3. perehdytyksen ajankäyttö, 4. perehdytyksen eri vaiheet, 5. perehdytyksen tavat sekä 6. perehdytykseen liittyvät ohjeet ja materiaalit. Pääteemat näkyvät oheisessa kuviossa 2.



Kuvio 2. Kyselystä esiin nousseet pääteemat perehdytyksestä

6.3.2 Kyselyn tuloksia

Taustakysymysten vastauksista selviää, että kyselyyn vastasi kolme ohjaajaa sekä kahdeksan opettajaa/opoa. Seinäjoelta vastauksia tuli seitsemän ja maakunnasta neljä. Kysymykseen 'Kuka sinua on perehdyttänyt eniten' suurin osa vastasi, että työkaverit omassa opetuspisteessäni. Esimies ja erikseen nimetty mentori eivät saaneet lainkaan vastauksia. Kun kysyttiin ketkä muut ovat perehdyttäneet sinua, niin eniten vastauksia saivat työkaverit sekä esimies. Neljä vastaajaa ei vastannut, että esimies olisi heitä perehdyttänyt lainkaan.

Perehdyttäjistä todettiin, että he olivat luoneet sellaisen ilmapiirin, että kaikkea on uskaltanut kysyä. Todettiin myös, että perehdyttäminen on tullut sitä kautta, kun asiat ovat tulleet ajankohtaisina eteen. Todettiin myös, että kaikkia asioita ei voi sisäistää kerralla ja että työhön perehtyminen kestää koko lukuvuoden. Ajoitus tuli myös esille, että kaikkea ei tarvitse tietää kerralla. Esiin tuli myös, että parhaimman perehdytyksen saa sellaiselta, joka on itse työtä tehnyt ja että apua sekä tukea on saanut tarvittaessa.

Perehdyttäjät ovat luoneet sellaisen ilmapiirin, että kaikista asioista on uskaltanut kysyä ja aina on saanut vastauksia ja ohjausta.

Työtehtävien tullessa eteeni olen saanut apua ja tukea työyhteisöltä.

Kaikkea ei voi omaksua kerralla.

Parhaan perehdytyksen työhön saa ihmiseltä, joka on työtä tehnyt. Perehdytys on jatkuvaa ja jokainen oppii tekemällä ja kokeilemalla.

Suurin osa, kahdeksan vastaajaa yhdestätoista, oli tyytyväinen saamaansa perehdytykseen. Taulukosta 4 näkyy vastaukset tyytyväisyyteen perehdytyksen eri osa-alueilla. Suurin osa vastauksista painottuu kohtaan ”tyytyväinen” eri perehdytyksen osa-alueilla. Yksikään ei vastannut missään kohtaa, että olisi erittäin tyytymätön jonkin perehdytyksen aiheen osalta. Tyytymättömiä oli kuitenkin seuraavilla osa-alueilla yksi jokaisessa osa-alueessa: omat työtehtävät, työajat, loma-ajat, yksikön henkilökunta, työpaikan käytänteet, Sedutasoinen Valma-perehdytys sekä opetus-suunnitelma. Kolme vastaajaa oli tyytymättömiä erilaisten ohjelmien käytön perehdytykseen. Huomioitavaa on kuitenkin myös se, että vastaajissa oli myös heitä, jotka eivät olleet saaneet lainkaan perehdytystä osaan aihealueita. Näitä osa-alueita olivat turvallisuuteen liittyvät asiat, työajat/loma-ajat, yksikön henkilökunta, erilaisten ohjelmien käyttö ja sedutasoinen Valma-perehdytys. Kohtaan ”tyytyväinen” perehdytyksen osa-alueista kaikki saivat pisteitä. Eniten saivat pisteitä työpaikan fyysiset tilat (7p.), omat työtehtävät, työpaikan käytänteet ja sedutasoinen Valma-perehdytys (6p./aihealue). Kohdassa ”erittäin tyytyväinen” kaikki muut osa-alueet saivat pisteitä paitsi kohta erilaisten ohjelmien käyttö. Eniten pisteitä saivat yksikön henkilökunta (4p.), työpaikan fyysiset tilat ja turvallisuuteen liittyvät asiat

(3p./aihealue). Kun lasketaan yhteen kohtien ”tyytyväinen” ja ”erittäin tyytyväinen” pisteet, paras tulos perehdyttämisen osalta tulee kohtaan työpaikan fyysiset tilat (7p.+3p.).

Taulukko 4. Tyytyväisyys perehdytyksen eri osa-alueisiin

8. Arvioi, kuinka tyytyväinen olet saamaasi perehdytykseen seuraavilla osa-alueilla.

0= en ole saanut perehdytystä aiheeseen

1= erittäin tyytymätön

2= tyytymätön

3= ei tyytyväinen, mutta ei tyytymätönkään

4= tyytyväinen

5= erittäin tyytyväinen

Vastaajien määrä: 11

	0	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
Omat työtehtävät	0	0	1	2	6	2	11	3,82
Työpaikan fyysiset tilat	0	0	0	1	7	3	11	4,18
Turvallisuuteen liittyvät asiat	2	0	0	4	2	3	11	3,18
Palkkaus	0	0	0	5	5	1	11	3,64
Työajat, loma-ajat	1	0	1	3	5	1	11	3,27
Yksikön henkilökunta	1	0	1	2	3	4	11	3,64
Työpaikan käytänteet	0	0	1	2	6	2	11	3,82
Erilaisten ohjelmien käyttö mm. webTallennus, ePopulus	1	0	3	3	4	0	11	2,82
Sedutasoinen Valma-perehdytys	1	0	1	1	6	2	11	3,55
Opetussuunnitelma	0	0	1	3	5	2	11	3,73
Yhteensä	6	0	9	26	49	20	110	3,56

Perehdytyksestä todettiin myös, että se on tapahtunut käytännössä, työn ohessa ilman mitään tietoista perehdyttämistä ja että perehdyttämiseksi koettiin olevan liian vähän aikaa. Toisaalta todettiin, että kaikki tieto on aina saatu ja apuja on löytynyt, mutta ajoittain on mennyt turhaa aikaa esimerkiksi joidenkin tietojen etsimiseen, koska ei ole saanut aiheeseen sopivaa perehdytystä. Useat vastaajat kertoivat, että ovat itse etsineet tietoa asioista ensin ja kysyneet aina tarvittaessa eri henkilöiltä. Esiin tuli myös, että Valma-koulutukseen perehdyttäminen tulisi olla sedutasoista.

Perehdytys on tapahtunut käytännössä työn ohessa, lennossa ilman tietoista perehdyttämistä.

Perehdytys kaipaisi aina päivitystä tilanteen mukaan.

Työtahti on nopea ja perehdytykseen ei ole juuri aikaa.

Joskus on mennyt asioiden selvittämiseen ehkä turhan paljon aikaa.

Perehdyttäminen Valmassa pitäisi Sedu-tasoista, vaikka opetuspiesteissä Valman toiminta on erilaista.

Sedutasoista perehdytyksen tarkistuslistaa oli noin puolet vastaajista käyttänyt perehtymisessään. Osa ei ollut koskaan listasta kuullutkaan. Kohdat oli käyty läpi, mutta vastaajat eivät maininneet oliko tarkistuslistasta millaista hyötyä. Oman opetuspiesteen perehdytystilaisuuteen neljä vastaajaa ei ollut osallistunut lainkaan. Vastaajat kokivat, että yhteisissä tilaisuuksissa hyötynä oli se, että sai kerralla tietoa yleisistä asioista. Toisaalta osa koki, että tietoa tuli kerralla paljon ja liian nopealla aikataululla.

Kyllä siitä on ainakin tarkistettu, että onko kaikki kohdat käyty läpi.

Sain perehdytyksen tarkistuslistan jota olen itsenäisesti tutkinut ja käynyt läpi.

En ole nähnyt missään mitään perehdytysuunnitelmaa/tarkistuslistaa.

Mentorina tai aktorina oli toiminut kolme vastaajaa. Heillä kaikilla oli tästä hyvä kokemus ja mentori-aktoritoimintaa pidettiin hyvänä keinona perehdyttämiseen. Vastauksissa tuli myös esille, että osa oli kiinnostunut mentori-aktoritoiminnassa, vaikka siitä ei välttämättä ollut itsellä kokemusta.

Loistava juttu! Mutta vei toki työaikaa, mutta silti suosittelen!!!

Hyvä kokemus, enemmän aikaa olisi voitu käyttää. Hyvä keino perehdyttämiseen.

Mentoritoiminta olisi varmasti toimivaa. Itseä kiinnostaisi ja toivottavasti kasvaa.

Vastauksissa tuli esiin, että vastuu perehdyttämisestä kuuluu työyhteisön kaikille osapuolille, myös perehtyjälle itselleen. Useissa vastauksissa korostui perehtyjän itsensä vastuu olla aktiivinen kyselijä ja tiedon hankkija. Esimiehen rooli nähtiin siten, että hän perehdyttää työpaikan yleisiin käytänteisiin ja työkaverit puolestaan arjen työhön. Esille tuli myös, että perehtyjän itsensä on vaikea lähteä liikkeelle perehtymisprosessiin, jos häntä ei ohjata ja auteta.

Esimiehen kuuluu perehdyttää tietenkin yleisiin työpaikan periaatteisiin ja huomioitaviin asioihin. Työtiimi taas perehdyttää enemmän siihen arkityöhön jo oman esimerkkinsäkin kautta.

Esimiehellä on tässä mielestäni velvollisuuksia viran puolesta. Toisaalta työtehtäviin ei voi mielestäni taas perehdyttää muut kuin lähimmät työkaverit.

Vastuu viime kädessä tietenkin kuuluu perehtyjälle.

Eniten omassa perehdytysprosessissa oli käytetty käytännön työssä opastamista ja tämä myös koettiin kaikkein tehokkaimmaksi perehdyttämisen tavaksi. Perehdytyskansioon kaivattiin päivitystä ja esiin tuli myös helppokäyttöisen vuosikalenterin käyttöönoton mahdollisuus. Todettiin myös, että perehdyttämistä tulisi olla monessa eri muodossa ja että kaikkea ei voi laittaa kansioon, koska on paljon myös hiljaista tietoa.

Käytännön työssä opastamiseen kaivattiin lisää aikaa, jolloin perehdyttämisen koettiin olevan tehokkainta. Vastauksista kävi myös ilmi, että perehdyttämistä kokonaisuudessaan pitäisi tehostaa. Ne vastaajat, joilla on tiimi työssä tukena, toivat esiin monessa kohtaa, että tiimin tuki koko perehtymisen eri alueilla on tärkeä ja hyvin merkityksellinen.

Uusi työntekijä tarvitsee perehdytystä pisemmän aikaa.

Käytännön työssä opastamiseen riittävästi aikaa – tehokkainta silloin.

Tiimissä jokapäiväistä ja jatkuvaa. Uusia asioita tulee ympäri vuoden. Koen kyllä, että meillä on tehokas tiimi ja kaikki selviää.

Kun vastaajat pohtivat perehdyttämisen vaikutusta työn laatuun, niin he kokivat, että perehdytys lisäsi oman työn laadukkuutta, mutta myös se, jos ei ole saanut perehdytystä, vaikuttaa. Osa vastaajista koki saaneensa riittävästi tietoa, osa ei. Tässä kohtaa myös ajankäyttö tuli esille useissa vastauksissa, eli että kun ei ole saanut jollekin osa-alueelle perehdytystä, niin asioiden selvittelyyn menee turhaa aikaa.

Käytännön työllä aloittaminen on sopinut minulle oikein hyvin ja koen että olen pystynyt nopeasti tekemään laadukkaasti perustehtävääni.

Jossakin hetkessä perehtyneisyys olisi tietysti ollut etu ajankäytössä – tieto tuo aikasäästöä.

Perehdytyksen puuttuminen hankaloittaa aina ja on vaikuttanut.

Mielestäni olen saanut tarpeeksi tarvitsemaani tietoa, että olen voinut tehdä omaa työtäni ja työtä tiimissä.

Vastaajat kokivat perehdyttämisen Valma-koulutuksessa merkitykselliseksi, koska koulutuksena se on niin erilainen kuin muut ammatilliset koulutukset, joten työntekijän tulee ymmärtää miksi työtä tehdään. Vastauksissa nousi esille, että koska työ on nopeatempoista ja monipuolista, niin perehdytyksen täytyy toimia. Kertaperehdytyksellä erilaisiin asioihin perehdyttäminen ei onnistu. Perehtyjän oma joustavuus ja aktiivisuus nousi jälleen esille.

Perehdyttäminen on tärkeää, että työntekijä ymmärtää Valman tarkoituksen ja millaista työtä nuorten hyväksi tehdään.

Valma-koulutus eroaa paljon muista koulutuksista.

Perehdyttäminen/perehdyttäjä on tärkeää koska työ on monipuolista ja työtehtävät vaihtelevat jatkuvasti.

Monipuolisuus ja nopea tahti on myös perehtymisen/perehdyttämisen haaste.

Kun pyydettiin kuvailemaan ihannetilanne perehdytyksen suhteen, nousi muutamia isoja teemoja esille. Keskeisin oli ajan ottaminen ja saaminen eli kiireetön hetki perehdytykseen, jossa kokeneempi kollega opastaa ja ohjaa työhön. Useissa vastauksissa tuli esille, että nimetty mentori/opastaja olisi hyvä olla, jolloin jatkosakin tietää kenen puoleen voi kääntyä. Selkeitä ohjeita ja materiaaleja perehdyttäjälle ja perehdyttäjälle kaivattiin, esimerkiksi tarkistuslista, jonka läpikäymällä muistaisi käydä kaikki tarvittavat asiat läpi.

Perehdytys jatkuu niin pitkään kuin on tarvetta.

Hyvä tiimi on paras perehdyttäjä.

Selkeä materiaali ja henkilö jolta voi kysyä.

6.4 Keskustellen kehittämään!

Kolmantena menetelmänä minulla oli fokusryhmähaastattelu, jota en käyttänyt aivan sellaisenaan, vaan otin siitä piirteitä, joita menetelmässäni käytin. Valitsin menetelmän, koska ryhmähaastattelun etuna on se, että ryhmässä oleva dynamiikka vie usein käsiteltäviä asioita uudelle tasolle (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 100.). Focus group interview voidaan suomentaa myös täsmäryhmähaastatteluksi, kuten Hirsjärvi & Hurme (2008) tekevät. Tämä haastattelun muoto on paljon käytetty, koska sillä voidaan saada nopeasti tietoa samaan aikaan usealta eri vastaajalta. Ryhmällä on tarkoin määritetty tavoite, puheenjohtaja eli moderaattori ja yleensä haastattelu myös nauhoitetaan. Uusien ideoiden kehittelyyn tämä haastattelumuoto on oivallinen. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 62–63.) Itse muokkasin siis menetelmää siten, että en nauhoittanut haastattelua ollenkaan. Päädyin tähän, koska kehittämishankkeen ryhmän tarkoituksena oli viedä perehdyttämissuunnitelmaa eteenpäin, joten koin muistiinpanojen tekemisen riittävänä. Tein itse muistiinpanoja sekä ensimmäisen keskustelun jälkeen myös jokainen osallistuja teki omat, minulle luovutettavat muistiinpanot. Muistiinpanot kirjoitettiin jakamalleni valmiille pohjalle. Lisäksi osallistuin myös itse keskusteluun, mikä ei puhtaassa täsmäryhmähaastattelussa ole tavallista. Pääosin kuitenkin vedin keskustelua ja toimin puheenjohtajana, aivan niin kuin menetelmässä kuuluukin. Oman osallistu-

misen perustelen sillä, että kehittämistyössäni on toimintatutkimuksellinen ote, jolloin tutkijan osallistuminen kehittämiseen on luontevaa.

6.4.1 Ensimmäinen fokusryhmä

Ensimmäinen fokusryhmäkeskustelu toteutettiin 21.9.2016 Koulutuskeskus Sedun Lapuan opetuspisteen Valman tiloissa. Paikalla keskustelemassa oli viisi Valma-toimijaa sekä yksi työntekijä oli mukana Skype-yhteyden kautta. Viisi henkilöä oli eri syistä johtuen estynyt olemaan mukana paikalla. Keskustelu kesti kehittämis-toiminnan vaiheiden esittelyineen tunnin ja 40 minuuttia. Huomasin, että vaikka olimme ajatelleet aloittaa keskustelun mahdollisimman pian, meni valmisteluihin kuitenkin hetken aikaa. Kuulumisten vaihtaminen pitkästä aikaa sekä kannettavan tietokoneen asentaminen skype-yhteyttä varten viivästyttivät aloitusta kymmenisen minuuttia. Aloitimme keskustelun kahvittelujen ja pienten kuulumisten vaihdon jälkeen.

Esittelin kehittämistoiminnan vaiheita powerpoint-esityksen avulla. Esityksessä esittelin lyhyesti myös pyramidiharjoituksen tulokset. Kerroin myös millaisia tuloksia kyselystä olin saanut ja millaiset teemat kyselyn aineistosta olivat nousseet esiin. Kerroin, että nämä teemat ovat pohjana fokusryhmäkeskustelulle. Kerroin myös lyhyesti mitä fokusryhmähaastattelu menetelmänä tarkoittaa ja kuinka itse käytän menetelmästä omaa, tähän tarkoitukseen muokkaamaani muunnosta fokusryhmäkeskustelua haastattelun sijaan.

Keskustelu lähti käyntiin aluksi hieman hitaasti. Kerroin ja pohjustin pariin otteeseen mitä olemme tekemässä ja miksi. Huomasin, että kaikilla kesti hetken aikaa päästä ns. laskeutumaan aiheen äärelle ja unohtaa päivän kiireet ja työt. Tämän ymmärtämiseen auttoi oma kokemukseni työstä. Kuitenkin kun pääsimme keskustelun vauhtiin, alkoivat ajatukset virrata ja kaikki osallistuivat. Myös skype-yhteydellä mukana ollut työntekijä pysyi hyvin keskustelussa mukana. Jouduimme muutamaa otteeseen siirtämään kannettavaa tietokonetta, jotta osallistuja pysyi skype-yhteyden kautta mukana parhaalla mahdollisella tavalla. Tästä ei kuitenkaan aiheutunut suurta häiriötä.

Keskustelu sujui luontevasti. Jotkut osallistujat olivat äänessä hieman enemmän kuin toiset. Keskustelu oli kuitenkin varsin tasapuolista. Pyrin ohjaamaan muutama kertaan keskustelua, että kaikki saivat mielipiteensä sanottua. Olin aluksi ajatellut, että teen käsin muistiinpanoja keskustelumme pohjalta ja kirjaan ylös asioita, joita suunnittelemme perehdytyksen sisältävän. Aloitinkin näin, mutta hyvin pian huomasin, että osallistujat eivät pysy mukana, elleivät myös he näe ylös kirjauksia. Tämän vuoksi siirryin tekemään muistiinpanoja tietokoneelle, jolloin kaikki näkivät muistiinpanot, myös skype-yhteyden kautta osallistunut henkilö. Huomasimme pian, että on järkevää heti alkuun alkaa suunnittelemaan perehdytyksen sisältöä sisällysluettelon kaltaisesti. Näin teimmekin, ja tätä sisällysluetteloa suunnittelimme pohtien samalla pääosin kahta ensimmäistä teemaa, eli perehdytyksen osa-alueita ja vastuualueita. Myös muut teemat tulivat esiin, mutta päähuomio suunnittelussa oli perehdytyksen osa- ja vastuualueissa.

Keskustelun lomassa näytin vielä perehdytykseen liittyen koulutuskeskuksen sedu.fi-sivuja sekä Intra-alustalta löytyvää materiaalia perehdytykseen liittyen. Vaikka tämä materiaali koskee koko Sedun perehdyttämistä eikä siten suoraan liity Valman perehdyttämiseen, on mielestäni tärkeää tietää kokonaisuus, johon myös Valman perehdyttäminen sijoittuu.

Olin jo ennen haastattelua arvellut, että aika ei todennäköisesti riitä käsittelemään kaikkia kuutta eri teemaa. Hyvissä ajoin huomasin, että näin tulee myös käymään. En kuitenkaan halunnut olla liian kiireinen, koska kaksi ensimmäistä teemaa, eli perehdytyksen osa-alueet ja vastuualueet, olivat niin tärkeitä ettei liika kiirehtiminen ollut paikallaan. Lisäksi huomasin, että koska keskustelussa alettiin suunnitella perehdytyksen sisältöä, ei keskustelun liiallinen hoputtaminen ollut järkevää. Hyvän pohjan luominen oli olennainen osa jatkotyöskentelyä. Ennen kuin keskustelu päättyi, pyysin jokaista osallistujaa täyttämään lyhyesti valmiille pohjalle ylös muistiin mitä tästä keskustelusta ja näiden kahden osa-alueen käsittelystä jäi päällimmäisenä mieleen. Kerroin, että käytän näitä heidänkin muistiinpanojaan omana muistin tukena, kun jatkotyöstän kyseisen päivän tuotoksia.

Kun aika alkoi loppua, sovimme jatkotoimenpiteistä. Sovimme alkuun seuraavan keskusteluaajan lokakuulle, jotta saisimme työstettyä perehdytysmateriaalia eteenpäin. Sovimme myös, että minä käyn läpi muistiinpanoja ja suunnittelemaamme

perehdytyksen sisältöä, ja muokkaan sitä vielä eteenpäin ennen seuraavaa tapaamista.

Itselleni jäi hyvä tuntuma tapaamisesta. Koin, että olimme onnistuneet pääsemään lyhyessä ajassa eteenpäin aiheen parissa. Uskon, että tässä apuna olivat kehittämistyön aikaisemmat vaiheet, eli pyramidiharjoitus ja Webropol-kysely. Kaikki pääsivät myös osallistumaan keskusteluun. Vaikka emme ehtineetkään keskustella kaikista vaiheista, saimme aikaan jo varsin paljon. Kuitenkin myös seuraavalle fokusryhmätapaamiselle jäi vielä useita asioita pohdittavaksi.

6.4.2 Toinen fokusryhmä

Toinen keskustelu toteutettiin lokakuussa 26.10.2016 Koulutuskeskus Sedussa Seinäjoella Koulukadun opetuspisteessä, jossa Seinäjoen Valma toimii. Läsnä keskustelussa oli seitsemän Valman työntekijää, joista kaksi oli sellaista, jotka eivät edellisellä kerralla olleet paikalla. Neljä henkilöä ei ollut mukana. Keskustelun kesto oli noin 90 minuuttia. Fokusryhmäkesustelun piti alkaa klo. 12.00, mutta yksi osallistuja oli myöhässä, joten odotimme hänet mukaan, jotta saisimme aloittaa yhdessä keskustelun ja välttäisimme keskeytyksen. Odotellessamme näytin vielä niille kahdelle, jotka eivät edellisellä kerralla olleet mukana, saman powerpoint-esityksen, jonka olin näyttänyt syyskuun tapaamisessa. Kerroin lyhyesti dioiden asiat ja suunnitelman kehittämistyön etenemisestä. Samalla muut osallistujat saivat kahvitella ja hoitaa juoksevia asioita. Noin klo. 12.30 myöhässä ollut osallistuja saapui paikalle, ja pystyimme aloittamaan.

Olin suunnitellut tämän tapaamisen hieman eri tavalla kuin edellisen. Ensimmäisellä haastattelukerralla suunnitelmana oli käydä läpi selkeästi ja tarkasti Webropol-kyselystä nousseita teemoja. Huomasin kuitenkin edellisellä kerralla, ettei keskustelun rajaaminen ainoastaan tietyn teeman sisälle ollut mahdollista eikä kannattavaa. Keskustelun luonteeseen kuuluu se, että asioita käsitellään monesta eri näkökulmasta ja siten monia eri teemoja käsitellään samanaikaisesti. En siis ajatellut, että käymme loput, jäljelle jääneet teemat järjestyksessä läpi, vaan jatkamme perehdytyksen suunnittelua siitä mihin se viime kerralla jäi. Kuitenkin niin, että olen sitä jo itse muokannut eteenpäin. Olin varma, että kaikki teemat kyllä nouse-

vat esille, kun työstämme perehdyttämistä aiheena eteenpäin. Ja jos näin ei kävisi, ottaisin teeman erikseen esille.

Aloitinkin varsinaisen keskusteluosuuden esittelemällä ensin lyhyesti Koulutuskeskuksen koulutusjohtajan perehdyttämiseen liittyviä muutamia dioja. Edellisellä kerralla olimme katsoneet yhdessä sedu.fi-sivuja, ja olin esitellyt mitä siellä perehdyttämisestä sanotaan. Näissä dioissa tuli ilmi, miksi perehdyttämistä Sedussa tehdään ja mitä Sedutasoinen perehdyttämisen tarkistuslista pitää sisällään.

Esittelin Valman työntekijöille tekemäni muutokset perehdytyksen sisältöihin sekä muutamia kysymyksiä jatkotyöstämiseen. Olin monistanut kaikille muutosversiot, jotta jokaisen olisi helppo pysyä mukana ja tehdä mahdollisesti omia muistiinpanoja papereihin. Näytin ensin myös sen version, jota olimme työstäneet edellisellä tapaamisella, jotta myös kaksi poissaollutta henkilöä pääsisi hyvin mukaan aiheeseen. Keskustelu lähti käyntiin välittömästi. Huomasin, että kun aihetta oli työstetty kuukausi sitten, asiat olivat hyvin muistissa ja oli helppo lähteä jatkamaan perehdytyksen työstämistä. Valman työntekijät pitivät hyvänä tekemiäni muutoksia ja ehdotuksia. Jatkoimme siis keskustelua jatkotyöstämäni monisteen pohjalta. Tein tietokoneella koko ajan muutoksia ja merkintöjä keskustelun aikana muokkaamaamme pohjaan ja kaikki näkivät muutokset heijasteena seinällä.

Keskustelu sujui hyvin ja mielestäni myös edellisellä kerralla poissaolleet henkilöt pääsivät hyvin mukaan aiheeseen. Jonkun verran häiriötä aiheutti tälläkin kertaa pakolliset puhelut. Lisäksi yksi työntekijä joutui liikkumaan muutamaan otteeseen edestakaisin, koska hänellä oli muutamia opiskelijoita vielä paikalla. Toinen työntekijä joutui lähtemään kuljettamaan puolestaan toisia opiskelijoita, joten tämä työntekijä lähti noin puoli tuntia ennen lopetusta. Pystyimme kuitenkin aika helposti toimimaan, eikä siirtymiset ja liikkumiset aiheuttaneet kohtuutonta häiriötä.

Ennen lopetusta sovimme muutamia asioita jatkotoimenpiteisiin. Ehdotin aluksi, että olisimme kokoontuneet vielä kertaalleen, mutta aikataulullisesti se meni niin haasteelliseksi, että päätimme jatkaa työstämistä sähköpostiviestein. Sovimme, että teen sovitut muutokset ja lähetän ne kommentoitavaksi sen jälkeen kaikille. Sovimme lisäksi, että teen niin sanotun tervetulokirjeen uudelle työntekijälle, josta

olimme keskustelleet, mutta emme olleet ehtineet aloittaa ja että tätäkin he voivat samassa sähköpostissa kommentoida.

6.4.3 Sähköpostikommentoinnin kerääminen

Sähköpostikommenteista sovimme siis jälkimmäisessä fokusryhmässä. Tein keskustelussa esiin nousseet muutokset ja muokkaukset perehdytyksen tarkistuslistaan itsenäisesti. Lisäksi suunnittelin keskustelun pohjalta tervetulokirjeen uudelle työntekijälle. Nämä kaksi asiakirjaa lähetin 11.11. sähköpostin liitteenä. Annoin varsin lyhyen vastausajan, ja pyysin vastauksia 18.11. mennessä. Tähän päivämäärään mennessä en ollut saanut puolienkaan vastauksia, joten annoin lisää aikaa kommentoinneille 23.11. saakka ja ilmoitin, että kommentteja en voi enää sen jälkeen ottaa. Tuohon päivään mennessä sain kahdeksan vastausta. Katsoin tällöin kaikkien kommentit läpi kokonaisuuden huomioiden ja tein muutokset.

Sähköpostikommentointi toimi kehittämishankkeen tässä vaiheessa hyvin. Kaikki tiesivät hyvin asiat, joten lomakkeiden läpikäynti ja kommentointi itsenäisesti oli perusteltua.

6.4.4 Fokusryhmätyöskentelyn ja sähköpostikommentointien tuloksia

Fokusryhmätyöskentelyssä saimme hahmoteltua sisällöt perehdytyksen tarkistuslistaa varten. Lisäksi pohdimme yhdessä mitä tervetulokirjeen uudelle työntekijälle olisi hyvä sisältää. Kahdella kokoontumiskerralla emme ehtineet tarkistuslistaa valmiiksi saattaa, vaan jatkotyöstin sitä vielä itsenäisesti. Tervetulokirjeeseen saimme mietittyä hiukan aiheita, mutta sen luominen jäi kokonaan vastuulleni. Teimme kuitenkin niin, että jatkotyöstin asiakirjoja fokusryhmäkokoontumisten jälkeen ja lähetin ne vielä kommentoitavaksi sähköpostilla. Näillä toimilla saimme aikaiseksi valmiin perehdytyksen tarkistuslistan (liite 1) sekä uudelle työntekijälle suunnatun tervetulokirjeen (liite 2), jotka vielä viimeisellä tapaamiskerralla kävimme läpi ja muutaman pienen korjauksen teimme.

Fokusryhmätyöskentelyn ja sähköpostikommenttien analysointi poikkesi aikaisempien aineistojen teemoittelusta. Syynä tähän oli se, että minulla oli jo valmiina kyselystä esiin nousseet teemat (ks. s. 39 kuvio 2.), joiden pohjalta perehdytystä oli tarkoitusta fokusryhmissä kehittää. Kun aloin ensimmäisen tapaamisen jälkeen analysoimaan päivän antia, kävin läpi niin omat kuin työntekijöidenkin muistiinpanot. Etsin sieltä valmiiden, kyselystä esiin nousseiden teemojen alle aiheita. Jälleen alleviivasin muistiinpanoja ja hain valmiiden teemojen alle aiheita, joita löytyikin kaikkiin teemoihin. Toisen tapaamisen jälkeen tein muokkauksia lähes valmiisiin tuotoksiin ainoastaan omien muistiinpanojen pohjalta. Lisäsin niitä asioita, joita ei yhteisen tapaamisen lopussa ollut ehditty lisätä. Lisäksi muokkasin materiaalien sanamuotoja ja ulkoasua selkeämmäksi. Tässä vaiheessa aineistoa ei ollut enää varsinaisesti tarpeen analysoida, koska perehdytysmateriaalit olivat jo melkein valmiita.

Fokusryhmätyöskentelyssä käsiteltiin kaikki webropol-kyselyssä esiin tulleet teemat. Käyn läpi näiden teemojen pohjalta fokusryhmätyöskentelyn ja sähköpostikommentointien tuloksia oheisessa taulukossa (taulukko 5.). Perehdytyksen osa-alueiden huomiointi tulee parhaiten esiin perehdytyksen tarkistuslistassa, joka on koottu niiden osa-alueiden pohjalta, jotka Valmassa työskentelyyn olennaisesti liittyvät. Tämän vuoksi perehdytyksen osa-alueiden selkeyttämistä voidaankin pitää yhtenä merkittävimpänä tuloksena. Vastuualueet tulevat näkyviin niin tarkistuslistassa kuin tervetulokirjeessä. Perehdytysprosessin päivytyksestä vastaa Valman vastuupettaja ja mentori on vastuussa uuden työntekijän perehdyttämisestä. Tervetulokirjeessä painotetaan myös uuden työntekijän omaa vastuuta perehdytysprosessissa. Ajankäyttö tulee esiin parhaiten siten, että kun koko Valman työntekijät nyt tietävät, että perehdytyksen tarkistuslistaa on käytävä uuden työntekijän kanssa läpi, niin ajan löytäminen konkreettisen työvälteen kanssa perehdytykselle on helpompaa. Perehdytyksen eri vaiheiden läpikäynti on mentorin vastuulla, koska hän tietää mitkä asiat on oleellisinta tietää ja perehdyttää missäkin vaiheessa. Perehdyttämisen pääasialliseksi tavaksi tuli selkeästi mentori-aktori –malli eli vanha työntekijä perehdyttää uuden kollegansa työhön. Perehtyjällä on vastuullaan myös itsenäinen perehtyminen, minkä mentori hänelle opastaa. Perehdytykseen liittyvät ohjeet ja materiaalit sisältävät nyt perehdytyksen tarkistuslistan sekä tervetulokirjeen uudelle työntekijälle.

Taulukko 5. Tuloksia fokusryhmätyöskentelystä

TEEMA:	TEEMAN SOVELTAMINEN:
1. Perehdytyksen osa-alueet	– tulee parhaiten esiin tarkistuslistassa, joka on koottu perehdytyksen osa-alueiden pohjalta
2. Perehdytyksen vastuualueet	– vastuualueet näkyvät päivitysvastuussa sekä mentorin ja perehtyjän vastuussa
3. Perehdytyksen ajankäyttö	– konkreettinen työväline eli tarkistuslista ”pakottaa” ottamaan ajan perehdytykselle
4. Perehdytyksen eri vaiheet	– mentori vastuussa siitä, mitä on olennaista perehdyttää milloinkin
5. Perehdytyksen tavat	– mentori –aktori sekä itsenäinen perehtyminen
6. Perehdytykseen liittyvät ohjeet ja materiaalit	– tarkistuslista ja tervetulokirje

6.5 Arvioinnilla päätökseen!

Viimeinen tapaaminen kehittämistyön osalta pidettiin 12.12.2016 Seinäjoen Valman tiloissa. Paikalla oli kuusi osallistujaa ja tapaaminen kesti 75 minuuttia. Alkuun katsoimme lyhyesti vielä läpi perehdytyksen tarkistuslistan sekä tervetulokirjeen. Näihin lomakkeisiin tuli vielä muutama lisäys ja korjaus, jotka teimme. Kerroin, että tämän tapaamisen jälkeen lomakkeisiin ei enää muutoksia tehdä vaan niiden työstäminen päättyy kehittämistyöni puitteissa.

Käytin palautteen ja arvioinnin osuudessa valtaistavan arvioinnin menetelmän osia, joita muokkasin omaan tarpeeseeni sopivaksi. Valtaistava arviointi kokonaisuudessaan on prosessina pitkäkestoinen ja alkaa jo arviointisuunnittelun alkuvaiheessa. Valtaistavan arviointisuunnittelun mallia voidaan kuitenkin käyttää myös projektin toiminnan aikana tai sen päättyessä. Oleellista on, että kaikissa vaiheissa mukaan otetaan kaikki halukkaat toiminnan suunnitteluun ja toteuttamiseen osalliset. (Kivipelto 2008, 30.)

Valtaistavassa arviointisuunnittelussa kaikki osalliset otetaan mukaan jo siinä vaiheessa, kun pohditaan mitä tuloksia projektilla halutaan saavuttaa. Tavoitteiden määrittelyn jälkeen osallistujat saavat käyttää eräänlaisia pisteitä, esimerkiksi taramerkkejä, joilla merkitsevät tärkeimmät tavoitteet. Merkintöjen jälkeen pohditaan yhdessä miksi tietyt tavoitteet saivat merkintöjä ja toiset eivät. Tavoitteet, jotka saavat eniten pisteitä, valitaan. Tämän jälkeen määritellään toiminnot, joilla tavoitteet voidaan saavuttaa. Kaikki osallistuvat myös näiden toimintojen määrittelyyn. Toimintojen vaikuttavuutta myös arvioidaan yhdessä asteikolla 1-10, ja hankkeen toiminnoiksi valitaan niin kehitettäviä alueita kuten myös tärkeäksi koettuja alueita. Kun tarveanalyysi on tehty, luodaan strategia, joilla halutut toiminnot on mahdollista toteuttaa ja tavoitteet saavuttaa. (Kivipelto 2008, 31.)

Oman kehittämishankkeen arvioinnissa ja palautteessa käytin pisteytysmenetelmää. Olin laittanut kahteen eri pöytäryhmään palautteiden ja arvioinnin eri osa-alueet. Toisen pöydän aiheena oli ”työhyvinvoinnin kokemus kehittämisen osana” ja toisen aiheena oli koko ”kehittämisen arviointi”. Työhyvinvoinnin väittämien pohjana olin käyttänyt työhyvinvointiin liittyvistä pyramideista saatuja teemoja, jotka esittelin luvussa 6.2.2. Koko kehittämisen arviointien väittämässä olin pyrkinyt huomioimaan eri osa-alueita kehittämisen osalta. Molemmissa pöydissä oli A4-kokoisilla papereilla kymmenen väittämää, yksi väittämä jokaisessa paperissa. Keskellä pöytää oli aiheen otsikko. Olin erotellut myös osa-alueet erivärisillä papereilla siten, että työhyvinvointiin liittyvät väittämät olivat valkoisilla papereilla ja koko hankkeen arvioinnin paperit vihreillä papereilla. Ideana oli se, että osallistujat kiertävät pöytäryhmän ympäri rauhassa omaan tahtiin lukien väittämiä. Molempiin pöytiin olin varannut kaikille viisi tarraa osallistujaa kohden. Työhyvinvoinnin papereille käytettiin tähtitarroja ja koko hankkeen arviointiin sydäntarroja. Jokaisen tuli tehdä ensin toinen, esimerkiksi hyvinvoinnin osuus, ja vasta sen jälkeen siirtyä toiseen pöytään. Tarroja liimattiin väittämiin siten, että osallistujan tuli valita kymmenestä väittämästä viisi, joihin tarransa liimaa. Yhtä väittämää kohden sai liimata vain yhden tarran. Arviointi oli yksilötyöskentelyä, vaikka kaikki näkivätkin toistensa vastaukset. Tosin aikaa toisten seuraamiseen ei juurikaan jäänyt ja olin ohjeistanut jokaisen palaamaan paikalleen, kun oli saanut arvioinnin tehtyä. Kun kaikki olivat vastanneet, keskustelimme vielä lyhyesti väittämien herättämistä ajatuksista.

6.5.1 Tuloksia työhyvinvoinnin kokemuksesta

Käytin työhyvinvointiin liittyvien väittämien pohjana pyramidiharjoituksesta esiin nousseita teemoja. Päätin keskittyä kahteen teemaan, jotka harjoituksesta tulivat esiin eli **yksilöön** sekä **työyhteisöön** liitettäviin työhyvinvoinnin alueisiin. Organisaatioon liittyvät työhyvinvoinnin alueet jätin pois, koska perehdyttäminen liittyy tässä kehittämishankkeessa pääosin yksilöön ja työyhteisöön. Organisaatioon liitettäviä työhyvinvoinnin osa-alueita olivat siis palkkiot, oikeudenmukaisuus, arvostus, kouluttautumis- ja kehittymismahdollisuudet ja luottamus. Palkkioihin ja kouluttautumis- ja kehittymismahdollisuuksiin ei tämän kehittämistyön puitteissa ollut mahdollista vaikuttaa, joten niiden poisjäänti oli sen vuoksi perusteltua. Oikeudenmukaisuus, arvostus ja luottamus kuuluvat toki myös työyhteisön ja yksilön tasoille, mutta niiden mittaaminen ja lisääminen kehittämistyön lyhyessä ajassa on mahdotonta. Tämän vuoksi jätin pois siis koko organisaatioon liittyvän kokonaisuuden.

Taulukosta 6 näkyy väittämät, pistemäärien jakaantuminen sekä se, liittyykö väittäjä työyhteisöön vai yksilöön. Eniten pisteitä (5-6 pistettä) saivat väittämät, joissa viitattiin yhteistyön onnistumiseen, perehdytysprosessin kehittämisen positiivisiin vaikutuksiin jatkossa sekä oman itsensä ilmaisuun kehittämisen aikana. Keskiarvo määrä pisteitä (4 p.) tuli väittämille, joista ilmeni kehittämishankkeen sopiva kuormittavuus sekä positiivinen kokemus yhdessä toimimisesta kehittämishankkeessa. Pari pistettä (2-3 p.) saivat väittämät, joissa tuotiin esille kehittämisen palkitsevuus sekä keskustelun lisääntyminen kehittämistyön aikana. Kolme väittämää ei saanut lainkaan pisteitä. Näissä väittämät olivat ”Työmotivaationi on lisääntynyt kehittämistyön myötä”, ”Kehittämistyö on lisännyt yhteenkuuluvuuden tunnetta Valma-toimijoiden kesken” sekä ”Perehdyttämisen kehittäminen on edistänyt työssä jaksamistani”. Keskustelussa työntekijät totesivat työmotivaation ja yhteenkuuluvuuden tunteen olevan jo valmiiksi korkealla, joten sen vuoksi tämä kehittäminen ei näitä varsinaisesti lisännyt. He myös kokivat, että perehdyttämisen kehittämisen tulokset näkyvät vasta sitten, kun uusia toimintatapoja aletaan käyttää, ja todetaan niistä olevan apua ja tukea.

Taulukko 6. Työhyvinvoinnin kokemus kehittämisen osana

TYÖHYVINVOINNIN KOKEMUS KEHITTÄMISEN OSANA (n=6):	PISTEET	Työyhteisö /Yksilö
Yhteistyö on sujunut hyvin kehittämistyön aikana niin tiimin kuin hankkeen vetäjänkin kanssa.	6	Työyhteisö
Uskon, että perehdyttämisprosessin kehittäminen tulee vähentämään jatkossa niin perehtyjän kuin mentorinkin kuormitusta.	6	Työyhteisö/yksilö
Oman näkemykseni sanominen on ollut helppoa kehittämistyön eri vaiheissa.	5	Yksilö
Kehittämistyö on kuormittanut minua sopivasti.	4	Yksilö
Koen, että yhdessä tekeminen on innostava tapa toimia kehittämistyössä.	4	Työyhteisö/yksilö
Perehdyttämisen kehittäminen on ollut palkitsevaa.	3	Yksilö
Keskustelu ja avoimuus on lisääntynyt Valma-toimijoiden kesken kehittämistyön aikana.	2	Työyhteisö
Työmotivaationi on lisääntynyt kehittämistyön myötä.	0	Yksilö
Kehittämistyö on lisännyt yhteenkuuluvuuden tunnetta Valma-toimijoiden kesken	0	Työyhteisö
Perehdyttämisen kehittäminen on edistänyt työssä jaksamistani.	0	Yksilö

6.5.2 Kehittämisen arvioinnin ja palautteen tuloksia

Koko kehittämishankkeen osalta arvioinnin ja palautteen väittämien suunnittelussa pyrin huomioimaan monet eri näkökulmat. Halusin, että työntekijät arvioivat omaa toimintaani, käyttämiäni menetelmiä, viestintää, omaa ja muiden osallistumista, omia vaikuttamismahdollisuuksia sekä kehittämiseen innostamista.

Väittämät ja pisteet näkyvät taulukosta 7. Parhaimmat pisteet (5-6 pistettä) saivat väittämät, joissa arvioitiin kehittämishankkeen vetäjän toimintaa ja menetelmien käyttöä. Hyvin saivat pisteitä (3-4 p.) myös väittämät, joissa arvioitiin omaa mah-

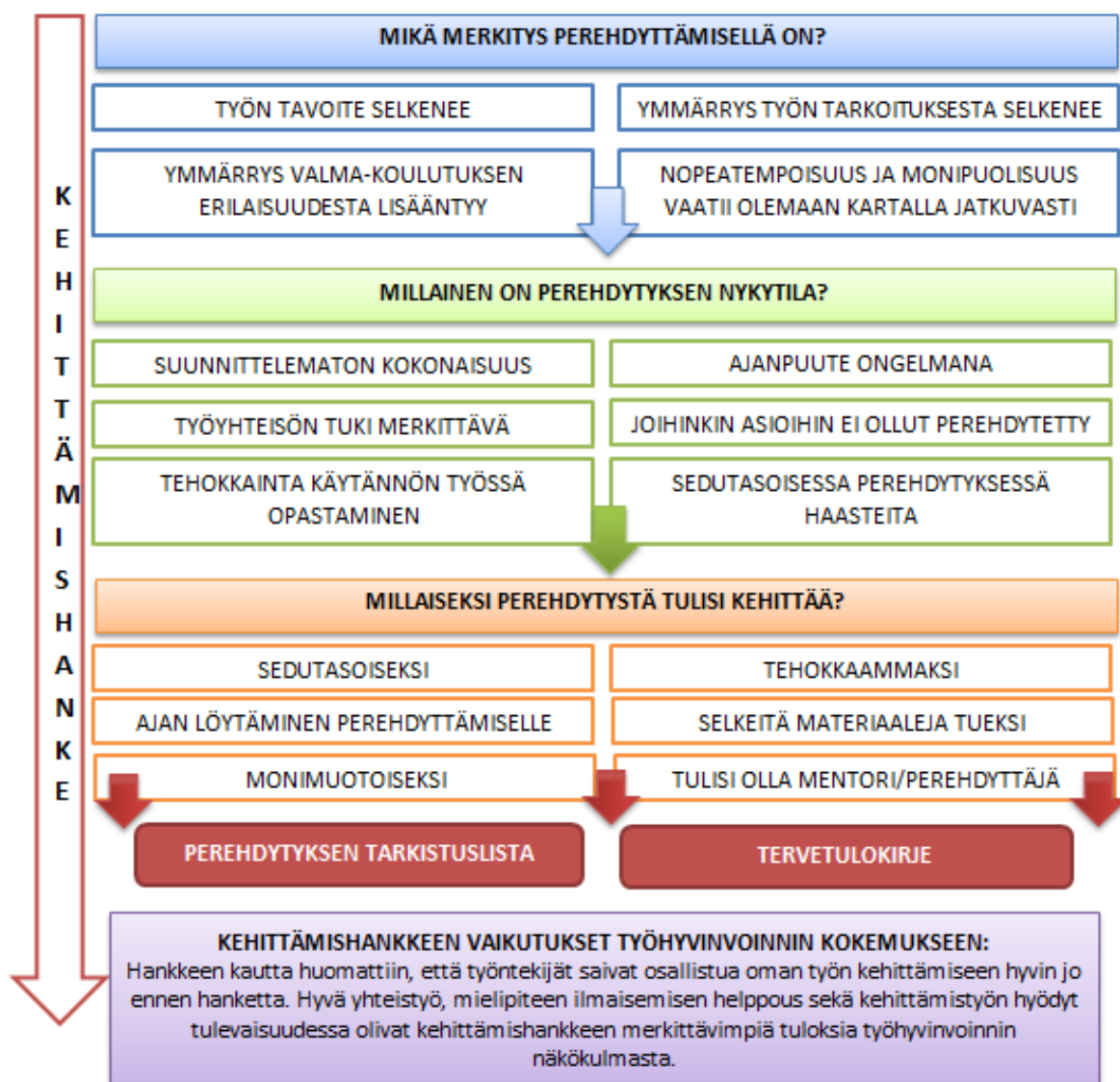
dollisuutta osallistua kehittämiseen, viestintää, perehdytysprosessin kehittämistä sekä ajankäyttöä. Huonoimmat pisteet (1-2p.) tulivat väittämille, joissa arvioitiin kaikkien osallistumisen tasapuolisuutta, kokemusta omista vaikutusmahdollisuuksista sekä innostusta kehittämiseen yleensä. Keskustelussa arvioinnin jälkeen tuli esiin se, että kaikkien ei ollut mahdollista osallistua aina tapaamisiin, mikä vaikutti paljon sen arviointiin. Omat työhön vaikutusmahdollisuudet koettiin jo valmiiksi hyväksi, joten tämän hankkeen ei koettu niitä lisäävän. Työntekijät totesivat myös, että omassa työssä kehitetään jatkuvasti ja kehittämistyö on arkipäivää, joten sen vuoksi työn kehittäminen, tässä tapauksessa perehdyttämisen osalta, ei ollut jotain erityistä, vaan normaalia kehittämistä, jota tehdään jatkuvasti.

Taulukko 7. Kehittämisen arviointi

KEHITTÄMISEN ARVIOINTI (n=6):	MERKIT
Kehittämishankkeen vetäjä on huomionnut kaikkia osallistujia tasapuolisesti kehittämisen aikana.	6
Käytetyt toiminnalliset menetelmät olivat monipuolisia ja kehittämiseen sopivia. (pyramidiharjoitus, webropol-kysely, fokusryhmät, sähköpostikommentointi, palautteen kerääminen)	5
Työt on järjestelty niin, että kehittämistyöhön osallistuminen on onnistunut helposti.	4
Viestintä on ollut kehittämistyön aikana kiitettävää.	3
Perehdyttämisprosessissa olemme ottaneet aimo harppauksen eteenpäin.	3
Kehittämistyö on vienyt sopivasti työaikaani.	3
Kehittämistyö on ollut erilaista kuin aluksi ajattelin.	2
Kaikki Valma-toimijat ovat osallistuneet tasapuolisesti kehittämiseen.	2
Koen, että kehittämistyön kautta olen saanut oikeasti vaikuttaa työhöni.	1
Sain uusia ideoita ja intoa työn muuhunkin kehittämiseen tämän projektin kautta.	1

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa peilaan kehittämishankkeen tuloksia tutkimuskysymyksiin. Näiden pohjalta esittelen kehittämishankkeesta esiin nousevista merkittävimmistä tuloksista tehdyt johtopäätökset. Kuvion 3 avulla pyrin selvittämään keskeisiä kehittämishankkeen tuloksia. Kuviosta näkyy kehittämishankkeen tutkimuskysymykset sekä niille löydettyt vastaukset sekä hankkeen tuotokset.



Kuvio 3. Kehittämishankkeen tuloksia

Perehdytyksen merkitys. Perehdyttämisen merkitys koettiin tärkeäksi kaikessa työssä, mutta erityisesti Valma-koulutuksessa siksi, että koulutus eroaa muista ammatillisista koulutuksista niin paljon. Korostettiin myös sitä, että perehdyttämi-

sen kautta voi saada ymmärrystä mikä Valma-koulutuksen tavoite on ja miksi työtä tehdään. Perehdyttäminen on erityisen tärkeä ja tulee toimia, koska työ on luonteeltaan nopeatempoista ja monipuolista. Kaikki nämä mahdollistavat sen, että työntekijä pääsee mukaan työyhteisöön ja voi olla tuottava työyhteisön jäsen (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 62).

Perehdyttämisessä merkityksellisintä ja olennaisinta on se, että se tehdään työpaikoilla näkyväksi. Kun tiedottaminen on avointa ja kaikki tuntevat toimintatavat esimerkiksi muutostilanteissa, epävarmuus vähenee ja luottamus lisääntyy työyhteisössä. (Kupias & Peltola 2009, 26.) Mielestäni merkittävimpänä tuloksena perehdyttämisprosessin kehittämisessä oli juuri se, että sitä jäseneltiin ja se tehtiin näkyväksi. Osittain samoja asioita on toteutettu jo aikaisemmin, mutta ei missään järjestyksessä eikä säännönmukaisesti. Nyt perehdyttämisen tärkeys tuli yhteiseen keskusteluun ja kehittämisen kohteeksi, joten uskon että esimerkiksi siihen ajan ottaminen on helpompaa jatkossa. Kun on yhteisesti sovittu, että perehdyttäminen on tärkeää, niin sille oman ajan varaaminen tulee työyhteisössä myös yhteisesti hyväksytyksi.

Perehdyttämisen nykytila. Kehittämistyön kyselyn tuloksista käy ilmi, perehdytykseen oltiin pääasiassa tyytyväisiä, mutta myös kehittämiskohtia oli havaittavissa. Huolestuttavaa oli, että osa vastaajista ei ollut saanut perehdytystä joihinkin aihealueisiin lainkaan, vaikka jo lainsäädännössä (ks. Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738) asiaa säädellään. Ilmi kävi myös se, että vaikka perehdytystä oli saatu, siihen oltiin osin tyytymättömiä.

Perehdyttäminen koettiin Valma-koulutuksessa suunnittelemattomaksi. Ajanpuute perehdyttämisessä tuli useassa eri kohdassa esille. Yhdeksi merkittävimmistä asioista nousi työyhteisön merkitys perehdyttämisen tukena unohtamatta kuitenkin perehtyjän oman aktiivisuuden tärkeyttä. Erityisesti ne, joilla oli oma tiimi tukena, kokivat sen auttavan suuresti perehdyttämisprosessissa. Kupiaksen ja Peltolan (2009, 47) mukaan jokaisen työyhteisön jäsenen eli koko työyhteisön tuleekin osallistua perehdyttämiseen. Seinäjoen Valmassa tämä on helpompaa, koska tiimi on tiivis ja tukena myös perehdytysprosessissa. Maakunnan tilanne on toinen. Toisaalta perehdyttämisessä maakunnissa auttaa muu henkilökunta, vaikka he eivät varsinaista Valman henkilökuntaa olekaan. Lisäksi niin Seinäjoen kuin maa-

kunnankin työntekijät saavat tukea myös perehdytykseen kaikille yhteisistä Valma-tiimeistä.

Esimiehen rooli perehdytysprosessissa tuli myös esiin. Se, kuinka paljon käytännössä esimies tulokasta perehdyttää, vaihtelee paljonkin työpaikasta toiseen. Esimies voi saada tulokkaan perehdyttämiseen tukea ja siten perehdytysvastuuta voidaan jakaa. (Kupias & Peltola 2009, 27, 47.) Osa vastaajista ei ollut saanut perehdytystä esimieheltä lainkaan. Myös fokusryhmissä esimiehen roolista keskusteltiin. Esimiehen rooli nousi esille, mutta hankkeen myötä siihen ei ehditty paneutumaan tarpeeksi. Asiaa hankaloittaa myös se, että kaikissa opetuspisteissä on eri esimiehet. Asiasta on kuitenkin keskusteltu, ja kun perehdytysprosessia kehitetään edelleen, voidaan samalla selventää myös esimiesten roolia käytännön perehdytyksessä.

Käytännön työssä opastaminen koettiin perehdyttämisen kannalta tehokkaimmaksi menetelmäksi. Työnopastus liitetään usein perehdyttämiseen ja nykyään ajatellaankin niin, että perehdyttäminen kattaa myös työnopastuksen (Kupias & Peltola 2009, 20). Työnopastus onkin oiva väline perehtymiseen, jolloin tulokas perehtyy aktiivisesti omaan työhönsä ja vastavuoroisesti uusi organisaatio perehtyy uuteen työntekijäänsä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 247.)

Tulosten mukaan Sedutasoinen perehdytys ei toiminut ongelmitta. Osa ei ollut kuullut koskaan Sedun omasta perehdytyksen tarkistuslistasta eikä ollut osallistunut Sedun yhteisiin perehdytystilaisuuksiin. Tähän oman haasteensa tuo se, että Valma-koulutuksessa aloitetaan työskentely myös kesken lukuvuoden eivätkä Sedun yhteiset perehdytystilaisuudet tavoita välttämättä tällaisessa tilanteessa. Toisaalta Valman omaan perehdytyksen tarkistuslistaan on nyt merkitty kohta ”Seinäjoen koulutuskuntayhtymään perehdytys”, jolloin se kohta käydään läpi kaikkien, myös niiden kanssa, jotka eivät ole yhteisiin perehdytystilaisuuksiin päässeet osallistumaan.

Perehdytyksen kehittäminen. Vastaajat toivoivat perehdyttämisen kehittämiseltä sitä, että uudelle työntekijälle olisi erikseen nimetty perehdyttäjä/mentori, jolta voisi aina kysyä mieltä painavista asioista. Parhaimmillaan mentori toimii peilinä mentoimitavan näkemyksille, kysymyksille ja pohdinnoille (Rytikangas 2011, 131). Val-

ma-koulutuksen toivottiin myös olevan Sedutasoista sekä ajan ottamista perehdyttämislle toivottiin. Mentoritoiminnan kautta myös aikaa perehdyttämislle saadaan, jolloin on mahdollista saavuttaa ohjaussuhde, jossa on vuoropuhelua, keskustelua ja dialogia. Parhaimmillaan molemmat osapuolet oppivat vastavuoroisessa suhteessa, jossa he vaihtavat ajatuksia ja rakentavat yhteistä tietoa. (Heikkinen & Huttunen 2008, 204–205.) Perehdyttämisen toivottiin olevan myös tehokkaampaa ja nyt kun perehdytysprosessi on selkiintynyt, on siitä tullut samalla myös tehokkaampi.

Toisaalta esiin tuli se, että perehdyttämiseen liittyy paljon hiljaista tietoa, minkä vuoksi perehdyttämistä tulisi olla monessa muodossa. Mentorointi voi olla oivallinen apuväline hiljaisen tiedon siirtämiseen (Rytikangas 2011, 131). Hiljaisen tiedon muuttaminen sanalliseen muotoon ei ole välttämätöntä, vaan se siirtyy mentorilta aktorille yhdessä tekemisen kautta. (Heikkinen & Huttunen 2008, 205.) Jatkossa on arvioitava onko mentoritoiminta riittävä keino perehdyttämislssä, vai onko tarvetta muidenkin perehdyttämisen muotojen luomiselle.

Kyselyn tulosten pohjalta suurimmat käytännön toimet kehittämisen osalta olivat selkeät materiaalit perehdytyksen tueksi ja niiden kehittäminen valikoituikin kehittämiskohteiksi. Kehittämispöcessin aikana luotiin kaksi lomaketta perehdytysprosessin tueksi. Toinen lomakkeista on perehdytyksen tarkistuslista (liite 1), joka palvelee niin uutta työntekijää kuin perehdyttäjää/mentoria. Tarkistuslistan avulla saatiin siis ratkaistua myös kysymys perehdyttäjäst/mentorista. Uusi työntekijä pääsee tarkistuslistaa tutkimalla jo hieman sisään Valma-koulutukseen ja pystyy hahmottamaan perehdytyksen eri osa-alueita. Perehdyttjä puolestaan voi tukeutua tarkistuslistaan muistilistan tavoin, ja valita osa-alueet, jotka on välittömästi työn alkaessa käytävä läpi. Toinen lomake, joka luotiin, oli uudelle työntekijälle suunnattu tervetuloKirje (liite 2). Ajatuksena oli, että uusi työntekijä halutaan kirjeellä toivottaa tervetulleeksi työyhteisön jäseneksi, mutta se toimii myös yhtenä perehdyttämisen välineenä.

Työhyvinvoinnin kokemus kehittämishankkeen osana. Työntekijät arvioivat perehdytysprosessin kehittämisen vaikutuksia työhyvinvoinnin kokemukseen erilaisten väittämien kautta (taulukko 6), joissa näkökulmina olivat yksilö tai työyhteisö. Pisteet jakautuivat varsin tasaisesti yksilöä ja työyhteisöä koskeviin väittämiin.

Kolmesta parhaiten pisteestä saaneesta väittämästä yksi liittyi työyhteisöön, toinen yksilöön ja kolmas molempiin. Hankkeen kautta huomattiin, että työntekijät saivat osallistua oman työn kehittämiseen hyvin jo ennen hanketta. Hyvä yhteistyö, mielipiteen ilmaisemisen helppous sekä kehittämistyön hyödyt tulevaisuudessa olivat kehittämishankkeen merkittävimpiä tuloksia työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Perehdytysprosessin kehittämisellä ei nähty olevan selkeää työhyvinvointia lisäävää merkitystä. Tähän syynä oli se, että kehittäminen koettiin työntekijöiden kesken arjen työhön kuuluvaksi, ja siten oman äänen kuuluviin saaminen oli mahdollista arjessa muutoinkin. Lisäksi työhyvinvointi on niin laaja-alainen hyvinvoinnin osa-alue (ks. Työterveyslaitos 2016, Tamminen 2010 ja Karppanen 2006), että siinä tapahtuvat muutokset tarvitsevat usein enemmän aikaa, kuin mitä kehittämishankkeen puitteissa oli antaa. Voidaankin kuitenkin todeta, että Valma-koulutuksessa oman työn kehittäminen on osa arkea, eikä irrallista ja erillistä toimintaa. Valma-koulutuksen työntekijöillä on vaikutusmahdollisuuksien kautta kokemusta hallinnan tunteesta työssä. Hallinnan tunne liittyy erityisesti siihen, kuinka mielekkääksi työ koetaan. (Manka 2016, 107). Osittain oman työn kehittäminen johtuu vuosien aikana tapahtuneista muutoksista, jotka ovat vaatineet kehittymistä ja jatkuvaa keskustelua työyhteisön kesken.

8 POHDINTA

Tässä viimeisessä luvussa pohdin kehittämistyötäni kokonaisuudessaan sekä millaisia jatkotutkimusaiheita voisi olla. Lisäksi arvioin kehittämishankkeen eettisiä kysymyksiä ja luotettavuutta.

8.1 Kehittämistyön prosessin sekä jatkotutkimusaiheiden pohdintaa

Vaikka kehittämishanke oli selkeästi toimintatutkimus, oli siinä myös piirteitä tutkimuksellisesta kehittämistoiminnasta. Tutkimuksellisessa kehittämisessä käytännön ongelmat ja kysymykset ohjaavat tiedontuotantoa. Pääpaino on kehittämis-toiminnan puolella, mutta siinä pyritään hyödyntämään tutkimuksellisia periaatteita. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa tavoitellaan konkreettista muutosta, mutta samalla siinä pyritään perusteltuun tiedon tuottamiseen. (Toikko & Rantanen 2009, 21–23.) Tutkimus ja kehittäminen voidaan kytkeä toisiinsa monella tavalla. Ne voivat olla sisäkkäisiä tapahtumia, jolloin esimerkiksi kehittämishanke sisältää yhden tai useampia tutkimusosioita. Toisaalta tutkimus ja kehittäminen voivat olla osittain päällekkäisiä ja osittain erillisiä asioita, kuten myös Toikko ja Rantanen (2009, 21–22) kuvasivat. Lisäksi tutkimus ja kehittäminen voivat olla peräkkäisiä vaiheita. Peräkkäinen järjestys voi olla kahdenlainen; joko sellainen että ensin tehdään tutkimustyötä, jonka jälkeen kehitetään ja tutkitaan uudelleen. Järjestys voi olla myös, että ensin kehitetään, sitten tutkitaan ja kehitetään uudelleen. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 24–25.) Omassa kehittämistyönprosessissa oli kaksi sykliä, joita kuvasin jo luvuissa 5 ja 6. Ensimmäisen syklin vaiheessa tutkittiin perehdytyksen tilaa, ja toisessa syklin vaiheessa perehdyttämistä kehitettiin sekä arvioitiin koko prosessia. Tutkimus ja kehittäminen olivat tässä tapauksessa peräkkäisiä tapahtumia. Kolmas sykli ja uusi tutkimisen vaihe alkaa työyhteisössä, kun kehitettyjä perehdyttämisen keinoja kokeillaan käytännössä ja arvioidaan.

Kehittämishankkeen näkökulma muuttui hieman kehittämisen aikana. Olin aluksi ajatellut, että Seinäjoen ja maakuntien niin erot kuin yhtäläisyydet tulisivat enemmän esiin tai joutuisimme paljon pohtimaan maakuntien tilannetta erikseen. Oli kuitenkin hienoa huomata, että perehdyttämistä kehitettiin aidosti yhdessä, ja siten

toteutui myös kyselyssä esiin noussut toive Valma-koulutusten yhteisestä perehdyttämisestä. Toki haasteena kaikessa kehittämisessä Sedun Valma-koulutuksissa on se, että Seinäjoella toimitaan tiiminä ja maakunnassa yksin tai ainakin pääosin yksin. Maakunnissa on työyhteisöä tukemassa toimintaa, mutta he eivät toimi Valma-koulutuksessa vaan tutkintoon johtavissa koulutuksissa. Tämäkin näkökulma pyrittiin huomioimaan jatkuvasti perehdyttämisen kehittämisessä. Tavoitteena oli saada materiaalit sopiviksi myös maakuntien koulutuksiin, ja kehittämisen aikana näin asian nähtiin myös olevan.

Pohdin kehittämistyön aikana paljon sitä, oliko kehittämistyön ajankohta paras mahdollinen työn toteuttamiseen. Ajattelin aluksi, että jos kehittämisen olisi saanut aloitettua heti lukuvuoden alussa elokuulla, niin kehittämistyön rytmitys olisi ollut erilainen. Toisaalta oli hyvä, että pyramidiharjoituksen ja kyselyyn vastaamisen jälkeen oli kesä välissä ennen kuin kehittämistyötä jatkettiin. Kesän aikana kaikki ehtivät saada sopivasti etäisyyttä kehittämiseen eivätkä seuraavat vaiheet tulleet liian nopeasti eteen.

Haasteita kehittämistyöhön toivat henkilöstömuutokset työyhteisössä. Pyramidiharjoituksen ja kyselyn jälkeen kaksi työntekijää eivät enää työskennelleet Valmassa. Lisäksi pari sairausvapaata esti osittain osallistumisen kehittämiseen. Vaikka muutokset eivät olleet suuria, olivat ne pienikokoisessa työyhteisössä varsin merkittäviä. Kehittämisen ydinjoukko pysyi onneksi varsin muuttumattomana. Toisaalta tämä työntekijöiden vaihtuvuus lisäsi uskoani siihen, että olemme kehittämässä juuri oikeaa asiakokonaisuutta.

Kehittämistyön aikana mietin osasinko riittävästi kannustaa osallistujia tulemaan mukaan yhteisiin kehittämistapaamisiin. Toisaalta jo tutkimusluvassa (liite 3) kehittämisjohtaja oli linjannut, että kehittämiseen osallistuminen oli vapaaehtoista. Lisäksi pohdin kehittämisen aikana tulisiko minun antaa mahdollisuus niille, jotka eivät tapaamisiin päässeet, vaihtoehtoinen mahdollisuus kommentoida kehittämiseen liittyviä asioita esimerkiksi sähköpostilla. Asiaa pohdittuani päädyin kuitenkin siihen, että en lähde näin toimimaan. Tämä toiminta olisi voinut vaikuttaa tapaamisten osallistumiseen, kun ajatuksena olisi ollut, että voihan kommentoinnin sähköpostitse hoitaa. Uskon kuitenkin, että kaikki osallistuivat tapaamisiin niin paljon

kuin se oli mahdollista. Positiivinen palaute kehittämishankkeen prosessin jälkeen vahvisti tätä mielikuvaani.

Kehittämistyöni olisi voinut olla erilainen, jos olisin ollut itse töissä koko kehittämissprosessin ajan. Jäin kuitenkin äitiysvapaalle tammikuussa 2016, joten pyramidiharjoituksesta alkaen olen toteuttanut kaiken siten, että en ole ollut työyhteisön arjessa vaikuttamassa. Olisi ollut hienoa, kun olisin saanut olla työyhteisössä jatkuvassa vuorovaikutuksessa työkavereideni kanssa, ja keskustellut arjessa kehittämiseen liittyvistä asioista. Ajattelen myös niin, että perehdyttämisprosessi olisi voinut edetä tällöin eri tavalla ja jopa pidemmälle, kuin nyt. Koska oma läsnäoloni ei ollut mahdollista, pyrin tiedottamaan kehittämissyhteisön jäseniä usein. Lähetin sähköpostiviestin aina ennen tapaamista sekä tapaamisen jälkeen. Etukäteen lähetettävällä viestillä pyrin siihen, että kaikki tietävät aihepiirin mitä seuraavassa tapaamisessa on luvassa ja siten voivat alkaa orientoitua aiheeseen. Tapaamisten jälkeen lähetettävä sähköposti oli tapaamisen sisältöä kokoava, sekä tulevaisuuteen suuntaava eli tiedotin jatkotyöskentelystä niin paljon kuin kussakin vaiheessa oli mahdollista.

Olen luonteeltani hyvin suunnitelmallinen ja järjestelmällinen ihminen. Kuvittelin aluksi, että toimintatutkimus luonteeltaan olisi ollut minulle haasteellinen toteuttaa. Yllätyin kuitenkin, kuinka mielenkiintoista ja helppoakin oli ajatella, että minun ei kuulukaan tietää mitä tapahtuu puolen vuoden päästä, vaan etenin kehittämistyössä pala kerrallaan. Oli mielenkiintoista huomata, kuinka eri vaiheiden jälkeen ymmärsin enemmän ja enemmän prosessin luonteesta. Toisaalta harmittelin ajoittain, että jospa kaikki tämä tieto olisi ollut minulla käytettävissäni jo siinä vaiheessa kun aloin kehittämistä suunnittelemaan. Jälkikäteen oli helppo miettiä mitä olisi tehnyt toisin. Jos voisin, niin olisin jälkikäteen muuttanut työhyvinvointiin liittyvän pyramidiharjoituksen paikkaa. Olisin pitänyt sen lähempänä arviointia, koska se liittyi siihen. Tein harjoituksen jo kehittämishankkeen alussa, kun ajattelin, että tarvitsen työhyvinvointiin liittyvää tietoa jo kyselyvaiheessa. Suunnitelmat kuitenkin muuttuivat ja halusin peilata työntekijöiden työhyvinvoinnin kokemusta suhteessa kehittämishankkeeseen, joten sen aika oli vasta kehittämisen loppuvaiheessa.

Saimme perehdytykseen liittyvän työskentelyn hyvään alkuun. Oli hienoa, kun oli yhdessä aikaa pohtia mitä perehdytysprosessin tulee sisältää ja millaiseksi sen

tulisi muodostua. Lähdimme suunnittelemaan sisältöjä aivan alusta. Tämä vei yllättävän paljon aikaa, ja se näkyikin osaltaan arvioinnin tuloksissa; perehdytysprosessia olisi ehkä toivottu vievän pidemmälle, mutta se ei tämän kehittämishankkeen puitteissa ollut mahdollista. Työ kuitenkin jatkuu ja perehdyttämistä kehitetään myös tulevaisuudessa.

Arviointi- ja palautevaihe oli mielestäni yksi tärkeimmistä vaiheista prosessia. Koska kehittäminen toteutettiin varsin pitkällä aikavälillä, oli tärkeää lopuksi koota yhteen ajatuksia sekä arvioida hankkeen onnistumista. Arvioinnilla onkin merkitystä vasta kun sitä hyödynnetään jollain tavalla. (Virtanen 2007, 202). Arvioinnin hyödyt nousevat esiin erityisesti työhyvinvoinnin näkökulmasta, missä korostui se, että työtä kehitetään arjessa jatkuvasti. Toivon näiden tulosten rohkaisevan työntekijöitä näkemään vahvuuksia omassa työssään ja työyhteisössään.

Fokusryhmäkeskustelujen aikana pohdittiin myös muita asioita, joita perehdytysprosessin suunnittelu sai aikaan. Huomasin keskusteluissa, että perehdytysprosessia miettiessä työntekijät saivat ratkaistua muitakin arkeen liittyviä asioita, joita kehittäminen nosti esiin. Keskustelu sai aikaan esimerkiksi sen, että Valman arvot tuli päivittää sekä luoda Valma-koulutukseen oma strategia, joka on tietenkin linjassa koulutuskeskuksen strategian kanssa. Näitä onkin tehty jo kehittämishankkeen aikana. Kyselyn tuloksissa nousi esiin toive jonkinlaisesta vuosikellosta, josta tulisi selkeästi esiin Valma-koulutukseen liittyvät tärkeät asiat. Yhdenlainen vuosikello on jo olemassa, mutta siitä toivottiin laajempaa ja tarkempaa versiota. Fokusryhmissä siitä puhuttiin ja uskon, että se tullaan vielä jossain vaiheessa toteuttamaan. Tähän kehittämishankkeeseen sen suunnittelu ei mahtunut.

Kun kehittämistyö alkoi olla päätöksessä, totesimme useasti yhdessä, että todelliseen testiin perehdyttämisen sisällöt ja materiaalit pääsevät vasta siinä vaiheessa, kun niitä käytetään perehdyttämistarkoituksessa. Vasta materiaalien käyttämisen jälkeen voidaan huomata kehittämiskohteita ja mahdollisia lisäyksiä tai poistoja, jotka ovat tarpeen. Sen vuoksi päivityksiä lomakkeisiin tehdään vuosittain sekä aina tarvittaessa.

Vaikka Valma-koulutus toimii vasta toista lukuvuottaan, on ammatillisen koulutuksen reformin vaikutukset ulottumassa myös Valma-koulutuksen toimintaan. Suun-

nitteilla on, että sen myötä kun ammatillisen nuorten- ja aikuiskoulutuksen raja-aitoja puretaan, niin muutos koskee myös Valma-koulutusta. Todennäköistä on, että pian ei puhutakaan enää ammatilliseen *peruskoulutukseen* valmentavasta koulutuksesta vaan ammatilliseen koulutukseen valmentavasta koulutuksesta. Niiden muutoksen myötä Valma-koulutus on mahdollisesti jatkossa tarkoitettu nuorten lisäksi yhtä lailla myös aikuisille. Tämän tiedon valossa olisi mielenkiintoista tutkia jatkuvien muutosten vaikutuksia työntekijöiden työhyvinvoinnin kokemukseen. Jatkotutkimusaiheena voisi tutkia laajemminkin, jopa valtakunnallisesti, Valma-koulutuksessa työskentelevien kokemuksia muutoksista ja niiden vaikutuksista työhyvinvoinnin kokemukseen.

Luomamme perehdytyskokonaisuus on koottu juuri Sedun Valma-koulutusta varten. Ei voidakaan ajatella, että tuloksia voitaisiin hyödyntää suoraan muiden koulutuksenjärjestäjien Valma-koulutuksissa. Valma-koulutuksia järjestetään hyvin eri tavoin valtakunnallisesti, ja se vaikuttaa suoraan hyödynnettävyyteen. Toisaalta samat elementit ovat kaikkien Valma-koulutusten pohjalla, joten hieman sisältöjä muokkaamalla uskon luomiemme materiaalien soveltuvan perehdytysprosessin tukemiseen myös valtakunnallisesti.

8.2 Kehittämistyön eettiset kysymykset ja luotettavuus

Eettiset kysymykset. Jotta tutkimus olisi eettisesti kestävä, tutkimuksenteossa on noudatettava *hyvää tieteellistä käytäntöä*. Siihen kuuluu rehellisyys, yleinen huolellisuus ja tarkkuus niin tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä, sekä tutkimusten ja niiden tulosten arvioinnissa. Lisäksi muita tärkeitä tekijöitä eettiseltä näkökannalta ovat esimerkiksi kestävät tiedonhankintamenetelmät, avoimuus, muiden tutkijoiden saavutusten huomiointi, suunnittelun, toteutuksen ja raportoinnin laadukkuus sekä tutkimusryhmän jäsenten asemasta huolehtiminen. (Hirsjärvi, S. ym. 2009, 23–24.) Toimiminen niin, että eettiset näkökulmat tulevat riittävästi ja oikein otetuksi huomioon, on tutkijalle hyvin haasteellinen tehtävä, kuten Hirsjärvi ym. (2009, 27.) myös toteavat.

Vaikka kyseessä on pientä työyhteisöä koskeva tutkimus, vaati kehittämishankkeen toteuttaminen kuitenkin tutkimusluvan. Selvitin esimieheni kautta tutkimuslu-

van tarpeellisuuden ja sen anomisprosessin. Anoin tutkimuslupaa heti tammikuun alussa 2016 Koulutuskeskuksen koulutusjohtajalta. Tutkimuslupa myönnettiin kehittämishankkeeseeni 19.1.2016 (liite 3).

Oman haasteensa eettiseltä kannalta kehittämishankkeessani on siinä, kun tein kehittämistyöni omaan työpaikkaani. Ulkopuolisena, esimerkiksi asioiden kriittinen tarkastelu, olisi helpompaa kuin itselläni, kun katson tilanteita sisältäpäin. Kuitenkin toimintatutkimuksellinen lähestymistapa mahdollisti sen, että saatoin osallistua myös itse kehittämiseen enkä ollut vain ulkopuolinen tarkkailija (ks. Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 58–59.) Myös työyhteisössä oltiin sitä mieltä jo heti aluksi, että olisi ollut hankalaa ja keinotekoista, jos minä en tutkimushankkeen vetäjänä olisi voinut osallistua kehittämisen pohdintaan. Olin aluksi ajatellut vastaavani myös itse kyselyyn, mutta asiaa pohdittuani koin sen kuitenkin eettisestä näkökulmasta huonona vaihtoehtona. Vilkan (2015, 198.) mukaan tutkimuksen arviointi eettisestä näkökulmasta liittyykin erityisesti siihen, kuinka läpinäkyväksi asiat tutkimuksen raportoinnissa tehdään. Itse tiedostan, että oma roolini työyhteisön jäsenenä on vaikuttanut väistämättä kehittämisprosessissa, vaikka olenkin pyrkinyt olemaan mahdollisimman objektiivinen. Koen oman roolini kehittämishankkeessa olleen keskustelun herättelijä, innostaja, uusien näkökulmien avaaja, aiheen syventäjä ja prosessin ohjaaja.

Yhtenä tärkeimpänä tekijänä etiikan näkökulmasta pidin kehittämishankkeessani sitä, että vastaajaa ei voi tutkimuksen mistään kohdasta tunnistaa. Tutkimuksen kohdejoukko on sen verran pieni, että esimerkiksi kyselystä esiin nousseissa suosissa lainauksissa en käyttänyt mitään tunnisteita, jotta tunnistaminen ei ole mahdollista. Myös raportoinnin kaikissa vaiheissa pidin mielessä tämän näkökulman. En myöskään alkanut erittelemään tuloksia esimerkiksi Seinäjoen ja maakunnan tai opettajien/opon ja ohjaajien välillä. Syynä tähän oli tunnistettavuusseikat, mutta myös se, että nämä eivät kehittämisen kannalta osoittautuneet olennaisiksi seikoiksi lähteä erittelemään.

Kehittämistoiminnan raportoinnissa on haasteena se, että kehittämisellä on tarkoitus päästä positiivisiin tuloksiin. Tämä voi helposti vääristää tuloksia ja raportoinnissa voidaan keskittyä liikaa onnistumisiin ja saavutuksiin. Myös ristiriitojen ja epävarmuustekijöiden analysointi on oleellista raportoinnissa. (Toikko & Rantanen

2009, 128.) Kehittämishankkeessa pyrin esimerkiksi johtopäätösten kohdalla pohtimaan tuloksia monesta eri näkökulmasta sekä nostamaan esiin myös asioita, jotka vaativat jatkossa toimia.

Lisäksi on tärkeää ymmärtää mikä on kehittämishankkeen tiedon intressi eli mihin tarkoitukseen tietoa tuotetaan. Habermas (1972) on eritellyt tiedon intresseiksi teknisen, praktisen ja emansipatorisen lähestymistavan. Teknisellä intressillä kehittämishankkeessa tarkoitetaan yleensä etukäteen suunnitellun mallin kokeilua, praktisella puolestaan pyritään vastavuoroiseen ja emansipatorisella tietoisuutta lisäävään lähestymistapaan. Teknisessä tiedonintressissä keskiössä on asiantuntijoiden osaaminen, praktisessa kohdeyhteisön ja asiantuntijoiden yhteinen toiminta ja ongelmanratkaisu sekä emansipatorisessa kohdeyhteisön valtaistuminen toimimaan omien asioidensa ratkaisemiseksi. (Toikko & Rantanen 2009, 44–46.) Omassa kehittämishankkeessani tiedonintressi on selkeimmin praktinen. Kehittämisessä työyhteisö ja minä kehittäjänä kävimme yhteistä vuoropuhelua ja kehitimme toimintaa yhdessä. Tiedon tuottaminen hyödytti eniten juuri työyhteisöä.

Luotettavuus. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä käyttämällä triangulaatiota. Tämä tarkoittaa sitä, että käytetään useita erilaisia aineistoja ja tiedonkeruumenetelmiä. Joskus saatetaan käyttää myös useaa eri tutkijaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 233.) Monimetoditriangulaatio tarkoittaa sitä, että tiedonhankinnassa käytetään monia eri metodeja ja tekniikoita (Metsämuuronen 2006, 134.) Itse halusin käyttää tiedonhankinnassa juuri monia eri tekniikoita, jotta voin varmistaa monipuolisesti työntekijöiden näkökulman aiheeseen. Pidin esimerkiksi tärkeänä sitä, että kyselyn aiheet nousivat aidosti työntekijöiden näkökulmasta, joten pyramidiharjoitus oli tähän sopiva keino. Pidin tärkeänä myös sitä, että en itse kokoa kyselyn pohjalta esimerkiksi perehdytyskansiota, vaan että työyhteisö pohtii yhdessä keskustellen perehdytyksen sisältöjä ja tapoja. Triangulaatioon voidaan ajatella liittyvän myös kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimusotteen yhdistämiseen. Mielestäni omassa kehittämishankkeessani luotettavuutta lisää se, että vaikka peruslähestymistapa kehittämisessä on kvalitatiivinen, niin myös kvantitatiivisia ulottuvuuksia tulee kyselyn muodossa mukaan. Metsämuurosen (2006, 134.) mukaan toinen lähestymistapa, eli omassa tapauksessani juuri kvantitatiivinen lä-

hestyminen, tukee ja havainnollistaa raportoinnin peruslähestymistapaa, eli omassa tapauksessani kvalitatiivista otetta.

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuteen vaikuttavana tekijänä on se, kuinka tarkan selostuksen tutkija tekee tutkimuksen toteuttamisesta. Kuvauksen tarkkuus on tärkeää tutkimuksen kaikissa vaiheissa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 232.) Eri vaiheiden kuvaamisen tarkkuudesta halusin pitää tiukasti kiinni. Mielestäni oleellista on se, että lukija saa tarkan kuvan siitä, miten tutkimus on toteutettu ja millaisia vaiheita siinä on ollut.

Laadullisen tutkimuksen kohdalla ei puhuta niinkään tutkimuksen objektiivisuudesta vaan siitä, kuinka vakuuttavalta se vaikuttaa. Ovatko esimerkiksi valinnat, joita tutkimuksen edetessä on tehty, perusteltu ja tehty näkyväksi. Tutkimustuloksia voidaan laadullisen tutkimuksen piirissä pitää pikemminkin perusteltuina tulkintoina kuin objektiivisinä tosiasioina. Kun kyseessä on kehittämistoiminta, kysymykset objektiivisuudesta ovat vieläkin ongelmallisempia. (Toikko & Rantanen 2009, 127.) Itse pyrin omassa raportissani perustelemaan hyvin ja monipuolisesti valinnat, esimerkiksi tutkimusmenetelmien osalta.

Kun on kyseessä laadullinen tutkimus, ei sitä voida koskaan enää juuri samanlaisena toistaa ja siten se on ainutkertainen kokonaisuus. On myös huomionarvoista, että vaikka kaikki tarvittava, kuten luokittelusäännöt, raportoitaisiin tarkasti, voisivat muut tutkijat päätyä eri tuloksiin. (Vilkka 2015, 197.) Tämä korostaa myös oman kehittämishankkeen ainutkertaisuutta. Kehittämishankkeen on sidoksissa vahvasti siihen hetkeen, jossa se toteutettiin. Tuloksiin siis vaikuttivat esimerkiksi se, kuinka kauan Valma-uudistuksesta on kulunut aikaa. Tuloksia ei voi voida yleistää, vaan se koskettaa vain tätä tutkimusta ja kohdejoukkoa.

LÄHTEET

- Aho, J. 2012. Valmistavien ja valmentavien koulutusten toimintaympäristöanalyysi. Helsinki: Opetushallitus. [Verkojulkaisu]. [Viitattu 4.2.2017]. Saatavana: http://www.oph.fi/download/155894_valmentavien_koulutusten_toimintaymparistoanalyysi.pdf
- Hae opiskelemaan. 14.10.2016. Seinäjoen Koulutuskuntayhtymä Sedu. [Verkkosivu]. [Viitattu 14.10.2016]. Saatavana: <http://www.sedu.fi/fi/Hae-opiskelemaan/Koulutustarjonta/VALMA>
- Heikkinen, H. L. T. & Huttunen, R. 2008. Hiljainen tieto, mentorointi ja vertaistuki. Teoksessa: Toom, A; Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim.) Hiljainen tieto: Tietämistä, toimimista, taitavuutta. Kansanvalistuseura: Gummeruksen Kirjapaino, 203–220.
- Heikkinen, H. L. T. 2008. Tutkiva ote toimintaan. Teoksessa: H. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Hansaprint Direct Oy, 15–37.
- Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela T. 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: WSOY.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S; Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hokkanen, S; Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Helsinki: WSOY.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOY.
- Juusela, T. 2010. Mentorointi työyhteisössä. Ajetaanko tandemilla? Työturvallisuuskeskus TTK: Edita Prima Oy.
- Karppanen, K. 2006. Esimiestyö ja työhyvinvointi. Teoksessa: P. Vesterinen (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WS Bookwell Oy, 155–162.
- Klasen, N. & Clutterbuck, D. 2007. Implementing Mentoring Schemes. A practical guide to successful programs. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Koulutuksen perusteet. Ammatilliseen peruskoulutukseen valmentava koulutus. Määräys 5/011/2015. Opetushallitus. [Verkkosivu]. [Viitattu 23.2.2016]. Saatavana:

vana:

http://www.oph.fi/download/166555_Maarays_5_011_2015_Ammatilliseen_peruskoulutukseen_valmentava_koulutus.pdf

- Kivipelto, M. 2008. Osallistava ja valtaistava arviointi. Johdatus periaatteisiin ja käytäntöihin. Stakesin työpapereita 17/2008. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 28.12.2016]. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/75668/T17-2008-VERKKO.pdf?sequence=1>
- Kjelin, E. & Kuusisto P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Jyväskylä: Talentum Media Oy.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Oy Yliopistokustannus. Palmenia - sarja 61.
- Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Helsinki: Talentum.
- Kyrölahti, E. 9.10.2015. Kehittämistoiminnan vaiheet -kurssi. Tuntimuistiinpanot. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu.
- Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Työturvallisuuskeskus: Alfabox Oy.
- L. 26.1.2001/55. Työsopimuslaki.
- L. 23.8.2002/738. Työturvallisuuslaki.
- Laine, P. 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehdot tutkimassa. Akateeminen väitöskirja. Turun yliopiston julkaisuja. Turku: Paimosalama Oy.
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Teoksessa: J. Metsämuuronen. (toim.) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino, 81–145.
- Mika Verme? 2013. Osaava ohjelma. [Verkkosivu.] [Viitattu: 20.1.2017.] Saatavana: <http://www.osaavaverme.fi/mika-verme>
- Ojasalo, K; Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudella osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOY.
- Opetussuunnitelma. 2016. Ammatilliseen peruskoulutukseen valmentava koulutus – VALMA. Seinäjoen koulutuskuntayhtymä. Koulutuskeskus Sedu. [Verkkosivu.]

vu]. [Viitattu 5.9.2016]. Saatavana:
<http://www.sedu.fi/loader.aspx?id=9ced26d7-09c8-42f1-a2a9-3e677069c002>

Organisaatio ja toimintatapa. 2017. Koulutuskeskus Sedu. [Verkkosivu.] [Viitattu 26.2.2017.] Saatavissa: <http://www.sedu.fi/fi/Tietoa-Sedusta/Organisaatio-ja-toimintatapa>

Osaaminen ja koulutus. 2017. Ammatillisen koulutuksen reformi. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö. [Verkkosivu]. [Viitattu 4.2.2017]. Saatavana: <http://www.minedu.fi/osaaminenjakoulutus/ammattikoulutusreformi/?lang=fi>

Peltokoski, J. 2016. The Comprehensive Hospital Orientation Process in Specialised Health Care Settings. Views of newly hired nurses and physicians. Jyväskylä: Grano Oy.

Perehdyttäminen. 20.1.2017. Seinäjoen koulutuskuntayhtymä. [Verkkosivu.] [Viitattu 20.1.2017.] Saatavana: <http://www.sedu.fi/fi/Tietoa-Sedusta/Perehdyttaminen>

Rytikangas, I. 2011. Kehity ja jaksaa tiimissä. Hämeenlinna: Karistin kirjapaino.

Surakka, T. 2009. Hyvä työpaikka hoitoalalla – näin haetaan ja sitoutetaan osaajia. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tamminen, H. (toim.) Työturvallisuus ja työhyvinvointi opetustyössä. Työturvallisuuskeskus: Savion kirjapaino Oy.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press.

Toom, A. 2008. Hiljaista tietoa vai tietämistä? Näkökulmia hiljaisen tiedon käsitteen tarkasteluun. Teoksessa: Toom, A; Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim.) Hiljainen tieto: Tietämistä, toimimista, taitavuutta. Kansanvalistusseura: Gummeruksen Kirjapaino, 33–58.

Tietoa Sedusta. 11.10.2016. Seinäjoen Koulutuskuntayhtymä Sedu. [Verkkosivu]. [Viitattu 11.10.2016]. Saatavana: <http://www.sedu.fi/fi/Tietoa-Sedusta/Koulutuskuntayhtyma>

Topping, K. 2015. Peer tutoring: old method, new developments. [Verkkolehtiartikkeli]. Journal for the Study of Education and Development. Vol. 38. No.1, 1-29. [Viitattu 26.2.2017]. Saatavana: <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/02103702.2014.996407?needAccess=true>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työterveyslaitos. 8.11.2016. Työhyvinvointi. [Verkkosivu]. [Viitattu 18.1.2017].
Saatavana: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Vataja, K. 2012. Kehittyvä työyhteisö. Itsearviointin hyödyntäminen työyhteisön kehittämisessä kunnallisessa sosiaalitoimessa. Akateeminen väitöskirja. Tutkimus 86/2012. Terveysten- ja hyvinvoinnin laitos (THL). Tampere: Juvenes Print, Tampere University Print.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Virtanen, P. 2007. Arviointi. Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

LIITTEET

Liite 1. Perehdyttämisen tarkistuslista

Liite 2. Tervetulokirje uudelle työntekijälle

Liite 3. Tutkimuslupa

Liite 4. Webropol-kysely

LIITE 1. Perehdyttämisen tarkistuslista**Perehdyttämisen tarkistuslista**

(Lomake päivitetty: 12/2016)

Koulutuskeskus Sedu, Valma-koulutus

Merkitse listaan päivämäärä, kun olet asiaan perehtynyt. Perehtymisen apuna sinulla on nimetty mentori/perehdyttäjä. Tarkistuslistan sisältö päivitetään vuosittain syksyn ensimmäisessä Sedun Valma-tiimissä sekä aina tarvittaessa. Päivityksestä vastaa Valman vastuuopettaja.



	PVM
1. TYÖN LÄHTÖKOHDAT	
Valman arvot	
Valman strategia	
Toimintatavat/vuosikello Valmassa	
2. KOKONAISVALTAINEN OPETUS JA OHJAUS	
Laki ja asetukset	
Valman perusteet	
Opetussuunnitelma	
Modulointisuunnitelma	
Lukujärjestykset	
Opiskelijat (taustatiedot, listaukset, Wilma, oma aikuinen ym.)	
Opiskelijoiden verkostot ja sidosryhmät	
Opiskelijoiden muut kontaktit	
3. JOUSTAVA OPISKELIJAN OMA POLKU	
HOPS, HOJKS	
Alkukartoitus	
Jatkosuunnitelma	
Jälkiohjaus	
Esimerkkipolkuja, -caseja	
Opiskeluun liittyvät hakemukset (mm. KELA)	
4. YHTEISTYÖ ERI TOIMIJOIDEN KANSSA	
Sedussa eri alojen kanssa	
Sedussa eri opetuspisteiden Valma-toimijoiden kanssa	
Valman sisäisesti omassa opetuspisteessä	
Valman verkostojen ja sidosryhmien kanssa	
Opiskelijoiden verkostojen kanssa	
Muiden koulutuksenjärjestäjien kanssa	
5. TÄRKEÄT YHTEYSTIEDOT (tallennetaan myös työpuhelimeen)	
Koulutuskuntayhtymän yhteystiedot ja laskutusosoite	
Kuntayhtymän vaihde	
Oman opetuspisteen osoite	
Esimies	
Työterveyshuolto	
Valmalaisten yhteystiedot koko Sedussa	
Vahtimestari	
Henkilöstösihteeri	
Jelppari/ATK-tuki	
Opintosihteerit	
Hakutoimisto	
Sedun asuntolat	

Kuraattori	
Terveydenhoitaja	
Lääkäri	
Psykologi	
Muut	
6. KÄYTÖSSÄ OLEVAT SÄHKÖISET OHJELMAT/JÄRJESTELMÄT	
Työpuhelin	
Sähköposti	
Intra	
Sedun www-sivut	
Webtallennus	
Wilma	
ePopulus	
Sharepoint	
Moodle	
Opinaika	
Thinglink	
O365	
Sähköinen kalenteri ja tila/autovaraukset	
Esmikko, läpyskät ja avaimet	
Jelppari	
O-asema	
M-asema	
Y-asema (erityisesti hankkeissa työskentelevät)	
Valma somessa	
7. ARJEN TYÖHÖN LIITTYVÄT ASIAT	
Työtehtävät ja vastuut	
Työympäristö- ja tilat	
Työaika ja lomat	
Poissaolokäytänteet	
Palkka-asiat	
Työturvallisuus - ja hyvinvointi	
Pelastussuunnitelma ja yksikön vastuuhenkilöt	
Hankinnat (kortit, ostopaikat ym.)	
8. SEINÄJOEN KOULUTUSKUNTAYHTYMÄN PEREHDYTYS	
Elbit Skilssissä olevat asiat	
Hakijan opas (yhteystiedot ym. → tärkeä työväline)	
Sedun www-sivut → perehdytys	

Perehdytys on toteutettu suunnitelmallisesti ja siten, että työhön olennaisesti kuuluvi-
en tehtävien läpikäynti on saatettu alkuun.

ALLEKIRJOITUKSET

Aika ja paikka: _____

Perehtyjä

Perehdyttäjä

LIITE 2. Tervetulokirje uudelle työntekijälle



Tervetuloa töihin Sedun Valmaan!

Hienoa, että juuri sinä olet valinnut työpaikaksesi Valma-koulutuksen. Toivomme, että viihdyt meillä hyvin ja opimme paljon toisiltamme.

Lyhyesti Koulutuskeskus Sedusta ja Valma-koulutuksesta

Koulutuskeskus Sedu on 4000 opiskelijan ja 500 henkilöstön jäsenen yhteisö. Sedussa koulutetaan nuoria lähes 40 ammattiin Etelä-Pohjanmaalla: Ilmajoella, Kauhajoella, Kurikassa ja Jurvassa, Lapualla, Lappajärvellä, Seinäjoella ja Ähtärissä. Vuosittain Sedusta valmistuukin yli tuhat tekijää!

Valma-koulutusta tarjotaan Sedussa Seinäjoella, Ähtärissä, Lapualla sekä Kauhajoella tai Kurikassa sen mukaan kummalle paikkakunnalle on enemmän hakijoita. Nykyistä Valma-koulutusta on edeltänyt useita valmentaviin ja valmistaviin koulutuksiin luettavia koulutuksia. Koulutusuudistuksen jälkeen vanhat koulutuksen päättyivät ja tilalla aloitettiin yksi, yhteneväinen Valma-koulutus 1.8.2015 alkaen.

Työn aloitusvaiheesta ja perehdyttämisestä

Käytämme uuden työntekijän perehdyttämisessä tarkistuslistaa, joka helpottaa sinua tutustumaan uuteen työhösi. Perehdyttämisprosessissa sovittu henkilö, perehdyttäjä, toimii mentorinasi. Yhdessä hänen kanssaan käynte läpi perehdytyksen tarkistuslistaa. Perehdyttäjä auttaa ja tukee sinua uuteen työhön tutustumisessa ja työhön kiinni pääsyssä. Myös sinulla perehtyjänä on merkityksellinen asema aktiivisena kyselijänä ja oman kokemuksesi esiintuojana. Toivomme, että perehdytyslistan avulla pääset mahdollisimman pian työhön kiinni ja saat apuja niin työn aloitusvaiheeseen kuin myös myöhempiin vaiheisiin työssäsi.

Onnistuminen on asenne.
Se on avoimuutta uusille ideoille,
halukkuutta kuunnella,
innokkuutta oppia, halua kasvaa ja
joustavuutta muuttua.

BJ. Gallagherin sanoin, onnistumme yhdessä!

Toivottaa: *Valman väki*

LIITE 3. Tutkimuslupa

Seinäjoen koulutuskuntayhtymä

Viranhaltijapäätös

Koulutusjohtaja, vararehtori

19.01.2016

21/2016

Asia	<p>Tutkimuslupa Outi Tynjälä, Hyvällä perehdyttämällä lisää työhyvinvointia?</p> <p>Tutkimuksen aihe: Hyvällä perehdyttämällä lisää työhyvinvointia ?</p> <p>Tutkimuskohteena on Valma-koulutuksen henkilökunta.</p>	
Päätös/ Allekirjoitus	<p>Myönnetään tutkimuslupa Outi Tynjälälle. Osallistuminen on vapaa-ehtoista.</p>  <p>Hellevi Lassila Koulutusjohtaja, vararehtori</p>	
Oikaisu- vaatimusohje	<p>Tähän päätökseen tyytymätön voi tehdä kirjallisen oikaisuvaatimuksen Seinäjoen koulutuskuntayhtymän yhtymähallitukselle, osoite PL 75, 60101 Seinäjoki, sähköposti: kirjaamo@epedu.fi, neljän-toista (14) päivän kuluessa päätöksen tiedoksisaannista. Oikaisuvaatimuksesta on käytävä ilmi vaatimus perusteluineen ja se on oikaisuvaatimuksen tekijän allekirjoitettava.</p> <p>Asianosaisen katsotaan saaneen päätöksen tiedoksi, jollei muuta näytetä, seitsemän päivän kuluttua kirjeen lähettämisestä, kolmantena päivänä sähköisen viestin lähettämisestä, saantitodistuksen osoittamana aikana tai erilliseen tiedoksisaantitodistukseen merkittynä aikana.</p>	
Julkisesti nähtävänä	Kuntayhtymän hallinto, Koulukatu 41, Seinäjoki	Päivämäärä 21.1.16
Tiedoksianto	<p>Lähetetty sähköpostitse.</p> <p>Kenelle Outi Tynjälä, Jarmo Lamminmäki, Valma henkilöstö</p>	Päivämäärä 20.1.16
	 <p>Sari Katajamäki, johdon sihteeri Tiedoksiantajan allekirjoitus ja nimike</p>	

Liite 4. Webropol-kysely***Kysely Koulutuskeskus Sedun Valma-koulutuksen perehdyttämisen nykytilanteesta ja kehittämistarpeista*****1. Työtehtäväni ***

- Opettaja/opinto-ohjaaja
- Ohjaaja

2. Työpisteeni sijaitsee *

- Seinäjoella
- Maakunnassa

3. Kuka sinua on perehdyttänyt eniten? *

- Esimies
 - Työkaverit omassa opetuspisteessäni
 - Erikseen nimetty mentori
 - Sedun yhteinen Valma-tiimi
 - Olen perehtynyt eniten itsenäisesti esim. perehdytysmateriaalin avulla
 - Joku muu, kuka? (nimeä työtehtävän, älä henkilön nimen mukaan)
-

4. Ketkö muut ovat perehdyttäneet sinua? (Voit valita useita vaihtoehtoja) *

- Esimies
- Työkaverit omassa opetuspisteessäni
- Erikseen nimetty mentori
- Sedun yhteinen Valma-tiimi

Työajat, loma-ajat	○ ○ ○ ○ ○ ○
Yksikön henkilökunta	○ ○ ○ ○ ○ ○
Työpaikan käytänteet	○ ○ ○ ○ ○ ○
Erilaisten ohjelmien käyttö mm. webTallennus, ePopulus	○ ○ ○ ○ ○ ○
Sedutasoinen Valma-perehdytys	○ ○ ○ ○ ○ ○
Opetussuunnitelma	○ ○ ○ ○ ○ ○

9. Mitä muuta haluat saamastasi perehdytyksestä sanoa?

10. Onko perehdyttämisessäsi käytetty koko Koulutuskeskus Sedun perehdytysuunnitelmaa ja/tai perehdytyksen tarkistuslistaa? Kerro millä tavalla. *

11. Oletko toiminut nimettynä mentorina tai aktorina? *

- Kyllä
 En

12. Jos vastasit KYLLÄ, kuvaile millainen kokemus se oli:

13. Kenen vastuulle perehdyttäminen mielestäsi kuuluu? (Voit valita useita vaihtoehtoja) *

- Esimiehen
 Työkaverin

- Työtiimin
- Perehtyjän itsensä
- Jonkun muun, kenen?
-
-

14. Perustele vastauksesi:

15. Mitä hyötyä sinulle on ollut oman opetuspisteesi yhteisistä perehdytystilaisuuksista? *

16. Mitä perehdyttämisen tapoja omassa perehdyttämispöcessissäsi on käytetty? (voit valita useita vaihtoehtoja) *

- Mentori-aktoritoimintaa
- Yksikön yhteisiä perehdytystilaisuuksia
- Käytännön työssä opastamista
- Perehdytyskansion tai muun kirjallisen perehdytysmateriaalin läpikäymistä
- Jotain muuta, mitä?
-
-

17. Mitä muuta haluat sanoa perehdyttämisen tavoista ja sisällöistä?

18. Valitse YKSI toimintatapa, joka on ollut tehokkain oman perehtymisesi kannalta.

*

- Mentori-aktoritoiminta
- Yksikön yhteiset perehdytystilaisuudet
- Käytännön työssä opastaminen
- Perehdytyskansion tai muun kirjallisen perehdytysmateriaalin läpikäyminen
- Jokin muu, mikä?

19. Mitä muuta haluat sanoa perehdyttämisen tehokkuudesta?

20. Onko perehdyttäminen / sen puute vaikuttanut työsi laatuun? Jos, niin miten? *

21. Miksi perehdyttäminen on mielestäsi tärkeää Valma-koulutuksessa? *

22. Kuvittele ihannetilanne perehdytyksen suhteen. Kuvaile miten toteuttaisit sen. *

23. Pohdi millaista perehdytystä olet aikaisemmissa työpaikoissasi saanut. Voisiko joi-

takin hyväksi havaittuja käytänteitä ottaa käyttöön myös Valma-koulutuksen perehdytyksessä? *
