



# TUUTOROINNIN KEINOT TYÖHÖN PEREHTYMISEN TUKENA

**Marita Tauriainen**

**Kehittämishankeraportti  
Huhtikuu 2008**



**JYVÄSKYLÄN  
AMMATTIKORKEAKOULU**

*Ammatillinen opettajakorkeakoulu*

Tekijä  Tauriainen Marita	Julkaisun laji <b>Kehittämishankeraportti</b>	
	Sivumäärä  20	Julkaisun kieli <b>Suomi</b>
	Luottamuksellisuus  Salainen <input type="checkbox"/>	
Työn nimi  Tuutoroinnin keinot työhön perehtymisen tukena		
Koulutusohjelma <b>Ammatillinen opettajakorkeakoulu</b>		
Työn ohjaaja(t) <b>Hannele Torvinen</b>		
Toimeksiantaja(t)		
<b>Tiivistelmä</b>  <p>Kehittämishankkeen tavoitteena oli toteuttaa tuutorointiprosessi työpaikalla uuden työntekijän työhön perehtymisen tueksi. Kehittämishankkeessa tutkittiin tuutoroinnin erilaisia toteuttamistapoja ja merkitystä työpaikalla. Laadukkaalla tuutoroinnilla tavoitellaan uuden työntekijän nopeaa oppimista ja työpaikan tapojen sisäistämistä.</p> <p>Tuutoroinnin toteuttaminen on opettavaista myös tuutorille. Hän oppii uusia toteuttamismalleja ja pystyy jatkossa kehittämään tuutorin rooliaan monipuolisemmin. Työpaikalla toteutettava tuutorointi ei ole puhdasta tuutorointia, vaan siinä on myös aineksia mentoroinnista ja työn ohjauksesta.</p> <p>Kehittämishankkeessa perehdyttiin tuutoroinnin ohella näihin lähikäsitteisiin ja pohdittiin, mitä ne tarkoittavat ja mitä niistä tarvitaan työpaikalla uuden työntekijän perehdyttämiseksi tuutoroinnin avulla.</p> <p>Onnistuneen tuutoroinnin edellytyksinä ovat tuutorin hyvät ohjaus- ja yhteistyötaidot sekä koko yrityksen ja työyhteisön sitoutuminen tuutorointiin. Tutorin tärkeimpinä ominaisuuksina voidaan pitää kykyä kommunikaation ja empatiaan sekä positiiviseen rohkaisuun. Tuutoroinnin apuvälineenä käytettiin lisäksi oppimispäiväkirjaa uuden työntekijän oppimisen tueksi. Oppimispäiväkirjan tehtävänä on auttaa oppijaa rakentamaan aktiivisesti omaa käsitystään opiskeltavista asioista ja arvioimaan omaa oppimistaan.</p> <p>Kehittyminen tutorina helpottaa tulevaisuudessa työpaikalla toteutettavaa perehdyttämisen suunnittelua ja sen toteuttamista.</p>		
Avainsanat (asiasanat)  Tuutori, tuutorointi, mentorointi, työn ohjaus, oppimispäiväkirja, perehdyttäminen, uusi työntekijä		
Muut tiedot		

Author(s)  Tauriainen Marita	Type of Publication Development Project Report	
	Pages 20	Language Finnish
	Confidential  Until <input type="checkbox"/> _____	
Title Different means to help initiation in workplace with tutoring		
Degree Programme Jyväskylä University of Applied Sciences, Teacher Education College		
Tutor(s) Hannele Torvinen		
Assigned by		
<p>Abstract</p> <p>The aim of this development project was to implement a tutoring process in a workplace for a newcomer to familiarize one with the new responsibilities. There was studied in this development project tutoring methods and its implications in the workplace settings. Beneficial tutoring process helps one to attain expeditious learning and to adopt new working practices.</p> <p>Tutoring is an edifying process also for the tutor, who learns new practical procedures. In addition to this development project some related concepts were considered. Tutoring in working environment seemed to be a mixture of tutoring, mentoring and supervising. They all are needed in familiarizing an employee with the new job.</p> <p>The successful tutoring requires tutor's having good supervision and collaboration skills. Also commitment of the company and team to tutoring process is needed. The most important qualities for a tutor can be seen capacity for communication, empathy and aspiration to affirm encouragement. During the whole tutoring process the newcomer was keeping learning diary as a collaborative tool for the tutor. Learning diary was also meant to be support newcomer's own learning process, to help the learner actively elaborate learning tasks and evaluate one's own learning process.</p> <p>In the future developing tutoring and tutor's knowledge will help the organization to develop and achieve more effective orientation for newcomers.</p>		
Keywords  tutor, tutoring, mentoring, supervise, learning diary, familiarize, newcomer		
Miscellaneous		

# SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	2
2 KEHITYSHANKKEEN TAUSTA JA TAVOITTEET.....	3
3 TUUTOROINTI.....	4
3.1 Tuutorointi käsitteenä ja toimintatapana.....	4
3.2 Tuutoroinnin edellytykset.....	4
3.3 Tuutorin ominaisuuksia.....	6
3.4 Oppimispäiväkirja tuutoroinnin apuvälineenä.....	7
4 TUUTOROINNIN EROT MENTOROINTIIN, PEREHDYTTÄMISEEN JA TYÖN OPASTUKSEEN.....	8
4.1 Perehdyttäminen.....	9
4.2 Mentorointi.....	9
4.3 Työn opastus.....	10
5 TUUTOROINTI JA OPPIMISKÄSITYKSET.....	13
7 KÄYTÄNNÖN TUUTOROINTIA.....	14
8 TULOKSIA JA JOHTOPÄÄTÖKSIÄ.....	16
9 LÄHTEET.....	19

## 1 JOHDANTO

Työelämä on viimeaikoina ollut monenlaisessa muutoksessa. Myös työelämän sisällä ovat vaatimukset muuttuneet, mikä on johtanut muun muassa työssä oppimisen merkityksen korostumiseen. Tulevaisuuden tutkimuskeskuksen mukaan työelämän muuttuminen aiheuttaa enemmistölle työvoimaan kuuluvista tilanteita, joissa tiedot ja taidot koetaan puutteellisiksi. (Hietanen 2007.)

Organisaatioiden henkilöstö uusiutuu ja vaihtuu jatkuvasti. Samoin työyhteisöjen henkilöstö saattaa siirtyä organisaation sisällä toisiin tehtäviin. Organisaatioon rekrytoidaan uusia työntekijöitä ja samaan aikaan saattaa tulla takaisin henkilöitä, jotka ovat olleet pitkään töistä pois eri syiden vuoksi, kuten esimerkiksi opiskelun, sairauden tai äitiysloman takia. Miten heistä saadaan nopeasti työntekijöitä, jotka oppivat uudet työtehtävänsä ja kykenevät sopeutumaan uuteen työympäristöönsä tai muuttuneisiin työtapoihin? Vastaus ei ole yksiselitteinen. Yksi vartenotettava vaihtoehto tähän kysymykseen on työpaikalla toteutettava tuutorointi, joka voidaan liittää myös perehdyttämisen tueksi ja apuvälineeksi.

Tuutorointi liitetään usein käsitteenä koulumaailmaan, jossa opettaja tai ryhmänvetäjä toimii tutorina opiskelijalle. Yrityksmaailmassa tutorin toiminta saattaa joissakin tapauksissa olla hyvin lähellä tiiminvetäjän roolia. Tuutorointia voi olla myös työpaikalla tapahtuva, uuden tulokkaan ohjaaminen, jota tässä kehityshankkeessa tutkitaan.

Tässä kehityshankkeessa olen kiinnostunut seuraavista kysymyksistä:

Mitä tuutorointi on ja mitkä ovat tuutoroinnin lähikäsitteitä?

Miten tuutorointia voi toteuttaa työpaikalla? Mitä tuutoroinnin keinoja on olemassa?

Mitä asioita tuutorin on otettava huomioon?

## 2 KEHITYSHANKKEEN TAUSTA JA TAVOITTEET

Työskentelen IT-alan yrityksessä asiakaspalvelu- ja neuvontatehtävissä. Työhöni kuuluu asiakaspalvelua käytännössä suurimman ajan puhelimen välityksellä, mutta myös HelpDeskin kautta internetissä. Tiimiimme rekrytoitiin uusi työntekijä ja hänen työhönsä perehdyttämisestä vastaa esimiehemme.

Uusi työntekijä tuli yritykseen töihin talon ulkopuolelta, joten tuutoroinnin haaste on suurempi ja näkökulmia tuutorointiin on useampia. Koska esimieheni työskentelee eri paikkakunnalla, tarve tutorille Jyväskylän toimipisteeseen oli tarpeellinen. Esimieheni pyysi minua toimimaan uuden työntekijän tuutorina, joten se antoi hyvän ponnahduslautan tälle kehityshankkeelle.

Kuvaan tässä kehityshankkeessa uuden tiimin jäsenen perehdyttämistä, jota lähdimme toteuttamaan tuutoroinnin avulla. Tuutoroinnin tavoitteena on mahdollisimman pehmein keinoin saada aikaiseksi kokonaisvaltainen ja tehokas työhön perehtyminen ja työpaikan tapojen oppiminen.

Kehityshankkeen tavoitteena on toteuttaa tuutorointia työpaikalla tämän uuden työntekijän työhön perehtymisen tueksi. Tavoitteena on, että tuutorointi on oppimisen kannalta molemminpuolista ja että tuutor oppisi pedagogisin keinoin löytämään käytännönläheisiä ja toteutuskelpoisia malleja uuden työntekijän ohjaukseen. Tavoitteena on myös, että uusi työntekijä saisi tuutoroinnista irti mahdollisimman paljon, jotta itse työn sisällön perehtymisen lisäksi hänestä muodostuisi tasavertainen tiimimme jäsen.

Tässä kehityshankkeessa uudesta työntekijästä puhutaan käsitteillä 'tuutoroitava', 'oppija' tai 'uusi työntekijä', riippuen asiayhteydestä, jota kulloinkin käsitellään.

### 3 TUUTOROINTI

#### 3.1 Tuutorointi käsitteenä ja toimintatapana

Tuutorointi on käsitteenä vanha ilmiö. Perusmerkitykseltään tuutorointi tarkoittaa auttamista, tukemista, opastamista ja ohjaamista. On muistettava, että tutor ei ole missään tilanteessa varsinainen opettaja ja tuutoroiva opetustapa on oma lajinsa. (Tenhunen 1998.)

Tuutorointi on kokonaisvaltaisen ja oppijalle vapaaehtoisen ohjausavun tarjoamista. Työpaikalla tapahtuvassa tuutoroinnissa pitää ottaa huomioon toiminnan vapaaehtoisuus. Jos tuutoroinnille ei ole sijaa, siitä ei pidä tehdä pakollista. Muuten oppiminen voi saada negatiivista sävyä työpaikalla tai tiimin ilmapiiri saattaa kärsiä. Myös muiden työntekijöiden asenteet on otettava huomioon tuutoroinnissa. (Tenhunen 1998.)

Valtasen (1997) esittämän määritelmän mukaan *tuutorointi on ohjausta, jolla edistetään oppimista ja oppijan itsenäistä oppimisprosessin hallintaa sekä autetaan häntä saavuttamaan omia päämääriään ja kiinnittymään työskentely-yhteisöön.*

#### 3.2 Tuutoroinnin edellytykset

Tuutoroinnin tavoitteena on tukea uuden työntekijän työhön perehtymistä, sitoutumista ja uuden asian oppimista parhaiten silloin, kun koko työyhteisö on motivoitunut panostamaan sekä omaan työhön, että uuden työntekijän opastamiseen ja tukemiseen. Yrityksen johdolta tuleva tuki uuden henkilön perehdyttämiselle on tärkeää. Myös lähimmän esimiehen antama aika tuutoroinnin toteutumiseen tulee olla hyvin sovittavissa. Tärkeää on, että koko tiimin informointi sujuu avoimesti ja nopeasti, jotta uuden työntekijän perehdyttämisen kehittyminen näkyy koko tiimin aikatauluissa. Kaikki uuden työntekijän perehdyttämiseen liittyvät toimet, kuten tuutorointikin tulee olla kaikkien lähimpien työntekijöiden tiedossa, jotta tähän liittyvät tehtävät ovat

avoimia ja kaikkien kommentoitavissa. Näin tuutorointi sulautuu helposti perustyöhön ja on tärkeä osa kokonaisperehdytystä.

Ensivaikutelman luojien vastuu on suuri: heillä on suuri merkitys sille, miten uusi työntekijä kokee uuden työpaikkansa ja oman merkityksensä uudessa työyhteisössä. Perehdyttäjiksi ja tuutoroinnin suorittajiksi, niin sanotuiksi tukihenkilöiksi, kannattaa valita henkilöitä, jotka pitävät omasta työstään ja se näkyy myös heidän työskentelyssään. Keskeisin hyvän perehdyttäjän ominaisuus on kuitenkin kiinnostus toisen auttamiseen ja opastamiseen. Perusymmärrys aikuisen oppimisen tavoista auttaa. Työnopastustilanteissa on riittävän hyvin tunnettava opastuksen kohteena oleva työ, mutta opastajan ei tarvitse olla huippusuorituja tässä työssä, sillä se saattaa jopa vaikeuttaa työn opastamista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 196.)

Uuden työntekijän työhön perehtymiseen on hyvä varata riittävästi aikaa. Hyvin perehtyneen työntekijän on helpompi tarttua työhön ja sopeutua yhdeksi työyhteisön jäseneksi. Työhön perehtyminen ei tarkoita pelkästään sisällön oppimista vaan opitaan myös työpaikan kulttuuria ja sosiaalisia tapoja.

Hyvin toimiva yhteistyö on arvokas voimavara ja innostuksen lähde kaikessa. Erittäin tärkeää on tuutoroinnissa erilaisuuden hyödyntäminen sekä ajatusten ja ideoiden jakamisen mahdollisuus. Yhteistyö ei kuitenkaan aina ole mutkatonta; täytyy suunnitella paitsi aikatauluja myös asenteita yhteensopiviksi. Se on kuitenkin vaivan arvoista!

Myös työtoverit ja muu henkilöstö on valjastettava uuden työntekijän tuloon ja tämä on otettava huomioon perehdytysuunnitelmaa laatiessa ja tuutorointia suunniteltaessa. Onhan uuden työntekijän tärkeää tutustua eri töiden osajiin jo alussa – ja päinvastoin. Varsinkin meidän työpaikkamme kaltaisessa asiantuntijaorganisaatiossa, jokaisen sovelluksen sovellusvastaavat valitaan opettamaan sovellusten käyttö ja niksit uudelle työntekijälle. Sovellusten syvällinen opettaminen ei siis suinkaan ole pelkästään tutorin tehtävä.



### 3.3 Tuutorin ominaisuuksia

Koska tuutorin tehtävät saattavat olla hyvinkin vaihtelevia, tutorina toimiminen ei ole välttämättä helppoa ja yksinkertaista. Tuutorilta vaaditaan monenlaisia ominaisuuksia ja sopeutumista tilanteiden muuttumiseen. Tuutorin on kehitettävä itsessään ohjaus- ja arviointitaitoja, eli tuutorkin on tavallaan myös itse oppija sekä hänen on oltava myös sisällöllisesti asiantuntija. Tehtävä ei ole helppo, sillä hänen on osattava olla sekä objektiivinen ja kehittävä ja myös kannustava ja kriittinen.

Tuutorin tärkeimpinä ominaisuuksina voidaan pitää kykyä kommunikaatioon ja empatiaan sekä kykyä positiiviseen rohkaisuun. Nämä ominaisuudet antavat mahdollisuuden joustavalle tutorina toimimiselle. Tuutorin perusvalmiuksiin liittyy myös seuraavia ominaisuuksia:

- vuorovaikutus: valmiudet luontevaan kanssakäymiseen erilaisten ihmisten kanssa, yksin tai ryhmässä
- oppiminen: tutorin on tunnettava oppimisympäristön ja oppimisen kohteena oleva asiasisältö sekä oppimisprosessin lainalaisuudet
- ohjaus: tutorin on tunnistettava tarpeet ja ongelmat sekä löydettävä ja käytettävä sopivia ohjauskeinoja. (Tenhunen 1998.)

Luonteeltaan tuutorin tulisi olla helposti lähestyttävä ja luotettava. Hänen pitäisi osata olla vastaanottavainen, jotta kuunnellessaan hän pystyisi samalla myös analysoimaan oppijan ongelmaa ja auttamaan häntä eteenpäin. Tilanteissa, jossa tuutorin kyvyt tai tiedot eivät riitä, hänen pitäisi osata myöntää omien valmiuksiensa riittämättömyys ja osata ohjata oppija hakemaan apua sieltä, mistä sitä on saatavilla.

Myös tuutorin on osattava kysyä ja esittää näkemyksiään; tyhmiä kysymyksiä ei ole. Kun toimitaan ryhmässä tai tiimissä, tutorin rooli ei ole irrallisen asiantuntijan rooli.

Kuten meidänkin tiimissä, tiimiläisten on osattava 'puhaltaa yhteiseen hiileen'. Tuutoroinnin monimerkityksellisyyttä kuvaa se, että tuutorointi voidaan jäsentää useiden eri roolien kautta. Tuutorin tulee olla tasavertainen ryhmän jäsen ja kanssaoppija, jonka rooli ei missään vaiheessa saisi nousta liian näkyväksi tai ryhmän toimintaa hallitsevaksi. Tuutorin rooli on viime kädessä sisällöllisen asiantuntijan rooli, jonka tulee tunnistaa toimintaympäristönsä liittyen työskentelyn kompastuskivet sekä luotsata tuutoroitava näiden karikoiden yli. Tuutorin vastuulle voi joissain tilanteissa jäädä myös ryhmän sitouttaminen yhteiseen työskentelyyn sekä yhteisiin päämääriin. Tätä voi tapahtua varsinkin tuutoroitaessa työpaikalla tai tuutorin toimiessa muualla ryhmän keskellä. Edelleen on huomattava, että tuutor ei ole opettaja. Tuutoroinnin monipuolisuutta kuvaa se, että tuutorointia voi tapahtua muuallakin kuin oppilaitoksissa, kuten tämäkin kehityshanke sitä osoittaa. (Poikela 2003, 36.)

### **3.4 Oppimispäiväkirja tuutoroinnin apuvälineenä**

Tässä kehityshankkeessa yhdeksi apuvälineeksi tuutoroinnin tukemiseksi suunnittelimme käytettäväksi oppimispäiväkirjaa. Oppimispäiväkirja toimi lähinnä uuden työntekijän oppimisen apuvälineenä.

Oppimispäiväkirjasta puhutaan myös käsitteellä oppimisportfolio, joka tosin tarkoittaa hieman laajempaa kokonaisuutta kuin oppimispäiväkirja. Molemmille on kuitenkin yhteistä oppimisprosessin aikana kootut opitut ja havainnoidut asiat, joita myöhemmin pohditaan ja analysoidaan osana koko käytyä oppimisprosessia. (Lindblom-Ylänne & Nevgi 2003, 326.)

Oppimispäiväkirjan avulla oppija voi jäsentää jo oppimia asioita ja seurata oman ajattelun ja oman oppimisen kehittymistä. Oppimispäiväkirja usein syventää ajattelua, koska sitä kirjoittaessa tulee pohdittua asioita ja yhdistettyä vanhaa ja uutta tietoa keskenään. Oppimispäiväkirjan kirjoittamisessa oleellisinta on oppimisen luonteen ja reflektion korostuminen. Oppimispäiväkirjan kirjoittamisen avulla pyritään siihen, että oppija liittäisi

asian laajempaan asiayhteyteen ja kytkeä omia kokemuksiaan ja ajatuksiaan opiskeltavaan ainekseen. Oppimispäiväkirjaa kirjoittaessaan oppija rakentaa aktiivisesti omaa käsitystään opiskeltavista asioista ja oppii arvioimaan omaa oppimistaan. Myös henkilökohtaisten näkemysten kirjoittaminen oppimispäiväkirjaan auttaa oppijaa asioiden muistamisessa ja ymmärtämisessäkin. Kun oppija kirjoittaa ajatuksiaan oppimastaan omin sanoin, hän oppii prosessoimaan ja analysoimaan oppimaansa syvemmillä tasolla kuin jos hän vain lukisi esimerkiksi luentomuistiinpanoja. (Lindblom-Yläne & Nevgi 2003, 328-329.)

Oppimispäiväkirja tarkoittaa yksinkertaisesti oppijan keinoa toteuttaa omaa oppimistaan. Oppimispäiväkirjan avulla oppija yrittää oppia mikä on nykyinen tilanne, mikä ei toimi, mikä ovat tunnelmat ja mihin suuntaan tilanne näyttää kehittyvän.

Tutorin tehtävänä ei ole lukea tai tarkastella oppijan tekemään oppimispäiväkirjaa, vaan ohjata ja neuvoa häntä sitä rakentamaan. Oppimispäiväkirjan kirjoittamisesta ei voi antaa yleispätevää ohjetta, vaan se on työkalu, jonka käyttö tulee räätälöidä tarpeiden mukaisesti, tilanteeseen sopivaksi. Tutorin hyvin tärkeä tehtävä on myös saada oppija, tässä tapauksessa tämä uusi työntekijä ymmärtämään oppimispäiväkirjan merkitys hänen oman oppimisensa kannalta. (Lindblom-Yläne & Nevgi 2003, 330.)

#### **4 TUUTOROINNIN EROT MENTOROINTIIN, PEREHDYTTÄMISEEN JA TYÖN OPASTUKSEEN**

Tuutorointi työpaikalla ei välttämättä ole niin sanotusti puhdasta tuutorointia, vaan siihen saattaa liittyä piirteitä niin perehdyttämisestä, mentoroinnista kuin työn ohjauksesta. Seuraavassa vertaan tuutorointia näihin lähikäsitteisiin.

## 4.1 Perehdyttäminen

Perehdyttäminen tarkoitetaan toimenpiteitä, joiden avulla henkilö saa mahdollisuuden oppia uuden työtehtävänsä ja kykenee sopeutumaan uuteen työympäristöönsä. Perehdyttämisen prosessissa pyritään antamaan tietoa koko organisaatiosta, sen toiminta-ajatuksista, liikeideoista, normeista, työhön liittyvistä tavoitteista sekä henkilöstrategiasta ja -politiikasta (Heinonen & Järvinen 1997, 143).

Perehdyttämisen tarkoitus on tutustuttaa työntekijä uusiin työtehtäviin, työympäristöön ja työolosuhteisiin. Riittävät taidolliset ja tiedolliset valmiudet ovat työtehtävän hoitamisen välttämätön edellytys ja työturvallisuustoiminnan perusta. Perehdyttämisen kohderyhmänä ovat usein uudet työntekijät sekä uusiin tehtäviin siirtyvät henkilöt. Myös työorganisaatioissa tapahtuvat suuret muutokset saattavat synnyttää perehdyttämisen tarvetta. Perehdyttämisen vastuu kuuluu esimiehille ja sen suunnitellaan yhdessä työntekijän kanssa. Perehdyttämisen tukena esimies voi tarvittaessa käyttää muita menetelmiä, kuten tuutorointia. Esimies voi olosuhteiden mukaan nimetä työyhteisöstään uudelle työntekijälle henkilökohtaisen tutorin, joka toimii tulokkaalle perehtymisen tukihenkilönä.

## 4.2 Mentorointi

Tuutoroinnin ohella työyhteisössä tapahtuvalle perehdyttämiselle läheinen opastamismuoto on mentorointi. Mentor käsitteestä on olemassa monenlaisia määritelmiä. Käsitteen historia juontaa juurensa jo kreikkalaisesta legendasta, jossa nuoren miehen opettaminen uskottiin vanhemman ja viisaamman miehen huoleksi. Mentor-termi tarkoittaa opastajaa ja neuvonantajaa. Nykyään monissa organisaatioissa on käynnissä mentorointiohjelmiä, joissa iäkkäimmille työntekijöille kertynyt viisaus pyritään saattamaan nuorempien käyttöön. Perinteisessä mentorin roolissa siis siirretään tietämystä ja neuvoja eteenpäin. (Rogers 2004, 243.)

Mentoroinnin uskotaan olevan tehokas keino hiljaisen tiedon siirtämiseen kokeneilta nuoremmille. Kuitenkin joissakin organisaatioissa mentorointi onkin kytkeyty osaksi ikäjohtamista eli eläkeikää lähestyviä on haluttu arvostaa antamalla heille tilaisuus toimia mentorina. Näin nuoremmille siirtyy vanhemmilta ja kokeneemmilta työntekijöiltä hiljainen tieto. Myös eläkeikää lähestyvän työntekijän on mahdollista rikastuttaa toimenkuvaansa. (Collin 2007, 155.)

Mentorointi liittyy tuutorointia enemmän yksilön ohjaukseen, mutta mentoroinnissa on myös hyvin paljon tuutoroinnin elementtejä mukana. Mentori auttaa ohjattavaansa saavuttamaan päämääriään ja kehittämään taitojaan sekä helpottaa hänen sopeutumistaan esimerkiksi työ- tai opiskeluympäristöön. (Tenhunen 1998.)

Mentorointi on myös niin sanottu tavoitteellinen vuorovaikutusprosessi, jossa mentori tukee mentoroitavan kasvua ja kehitystä pitkäjänteisesti. Mentori on neuvoja ja informaation jakaja. Mentori toimii myös ohjattavan roolimallina. (Tenhunen 1998.)

### **4.3 Työn opastus**

Työn opastus on varsinaiseen työhön perehdyttämistä ja opettamista. Työnopastuksen tavoitteena on työpaikan kokonaiskuvan hahmottuminen sekä työtehtävien kaikkien oleellisten osien hallinta. Työnopastuksen tarkoituksena on, että työntekijä hahmottaa työnsä merkityksen organisaation lopputulosten kannalta. (Strömmer 1999, 263.)

Kangas (2000, 13) määrittelee, että työn opastuksen tarkoituksena on tukea opastettavaa myös itsenäiseen, omatoimiseen ajatteluun ja itsenäiseen oppimiseen. Työnopastus ei ole irrallinen toimenpide, vaan se kytkeytyy kiinteästi työyhteisön ja toimintojen jatkuvuuden kehittämiseen.

Suunnitelmallisen ja hyvin hoidetun työn opastuksen tuloksena opastettava oppii työtehtävät nopeasti ja heti oikealla tavalla. Mahdolliset virheet myös vähenevät, kun opastettavaa ei jätetä yksin, vaan häntä opastetaan jatkuvasti. Tehokkaan työn opastuksen johdosta turhat epäonnistumiset vähenevät ja tämä lisää opastettavan itseluottamusta. Myös itsenäinen työskentely opastettavalla alkaa mahdollisimman pian, niin toisten työntekijöiden työskentely helpottuu. Tehokkaasti ja hyvin hoidettu työn opastus luo turvallisuuden tunnetta, mikä osaltaan vaikuttaa kaikkien työmotivaatioon ja työviihtyvyyteen. (Hakkaraisen & Kangas 1999, 26.)

Kjelin & Kuusisto (2003, 234) toteavat, että uusien työvälineiden käyttö, kuten kopiokoneet, puhelinjärjestelmät, työajan seurantajärjestelmät tai yrityksen omat ohjelmat voivat olla työntekijälle outoja ja vaativat opastusta. Näiden osuus työn opastamisesta ei saa jäädä liian vähälle. Työvälineiden oikea ja monipuolinen hyödyntäminen parantaa työtulosta. Uusien järjestelmien ja työvälineiden käyttö aiheuttaa myös helposti arkisia tilanteita, joissa uusi työntekijä saattaa helposti tuntea itsensä turhaan hölmöksi.

Työn opastuksen keskeisenä tavoitteena on ohjattavan/uuden työntekijän ammattitaidon parantaminen alusta alkaen. Tavoitteena on tukea ohjattavan sisäistä ja oma-aloitteista ammatillista kasvua, työssä selviytymistä ja myös koko työorganisaation ja tiimin kehittämistä. Tavoitteena on parantaa kykyä työn ongelmien hallintaan ja työn kehittämiseen. Koska nykyaikana työtahti on kiristynyt ja jaksamisongelmat sekä turvattomuus työssä ovat lisääntyneet, vastuullinen ja monipuolinen työn opastus on tärkeää. (Ojanen 2001, 12 & 25–29.)

Työn opastusta verrataan helposti lähikäsitteisiin mentorointiin tai tuutorointiin. Esimerkiksi vaikeat asiakastilanteet, työyhteisön ongelmat tai työntekijöiden uupumus ja laskenut motivaatio ovat tilanteita, joihin haetaan apua työnohjauksesta. (Frisk 2003, 62.)

Työn opastus eroaa tuutoroinnista siinä, että sen avulla pyritään tukemaan perustehtävän toteutumista ja myönteistä ammatillisen kasvun suuntaa. Työn opastus keskittyy yksittäisten työntekijöiden tuntemuksiin ja kokemuksiin sekä sen avulla pyritään tukemaan perustehtävän toteutumista ja myönteistä ammatillisen kasvun suuntaa.

Työ opastuksessa tavoitteena on itse työ sekä ihminen työntekijänä ja työyhteisön jäsenenä. Kun tätä verrataan tuutorointiin, siinä tarkastelun kohteena on opastaminen, auttaminen, tukeminen ja oppimisen tukeminen. Tuutorin ei tule pyrkiä ristiriitatilanteessa aktiivisen toimijan rooliin, vaan palauttaa asiaa ryhmälle takaisin pohdittavaksi ja jatkotyöstämistä varten. Työ opastuksen yhtenä keskeisenä roolina taas voidaan pitää myös ristiriitatilanteiden ratkaisemista. (Lillia 2000, 20.)

Työn opastus ja mentorointi eroavat toisistaan siinä, että mentorointi pohjautuu työn opastuksen tavoin kokemuskäyttöiseen ajatteluun, jossa uusia näkökulmia rakennetaan ja löydetään yhteistyössä. Mentoroinnin perustavoitteenahan on tukea työn hallintaa kokonaisuudessaan ja esimerkiksi nopeuttaa urakehitystä. Se on vuorovaikutukseen perustuva prosessi, joka lähtee ohjattava tarpeista ja siinä on mahdollisuus omaksua ammattialan ja organisaation kulttuurista tietoa, arvomaailmaa, toimintaperiaatteita ja työtapoja. Mentor voi olla myös organisaation ulkopuolelta tuleva henkilö, mutta työn opastaja on usein työorganisaation jäsen. (Jalava, Palonen, Keskinen & Kontkanen 1999, 119–120.)

Jylhä (2005, 41) kuvaa mentoroinnin ja työnohjauksen eroina sitä, että mentor on oman substanssialan ansioitunut asiantuntija, kun työnohjaaja on kouluttautunut työelämän asiantuntijaksi sekä työkäyttäytymisen ja aikuisen oppimisen lainalaisuuksien tuntijaksi.

Tässä työpaikalla tapahtuvassa tuutoroinnissa on piirteitä kaikista näistä edellä mainituista lähikäsitteistä. Tuutorointi on niin monipuolinen väline tämän perehdyttämisen tukena, että siitä löytyy piirteitä niin mentoroinnista, kuin työn opastuksestaakin, unohtamatta perinteistä perehdyttämistä.

## 5 TUUTOROINTI JA OPPIMISKÄSITYKSET

Kun puhutaan työpaikalla uuden oppimisesta, oppimissuuntaukset ovat yhdistelmä konstruktivismia, kokemuksellista oppimista ja yhteistoiminnallista oppimista. Tärkein näistä on konstruktivismi. Konstruktivistisen oppimiskäsityksen mukaan uuden oppiminen rakentuu aiemmin opitun, koetun ja eletyn ympärille. Oppiminen on ilmiö, joka koostuu niin monesta eri osa-alueesta, joten opiskelussa ja oppimisessa on otettava huomioon kokonaisvaltaisesti koko elämäntilanne ja ympäröivät olosuhteet. (Räkköläinen & Uusitalo 2000, 24.)

Tuutoroinnin kannalta on luontevaa ja hyödyllistä, että tutorin rohkaisee tuutoroitavaa työskentelemään ja oppimaan oman kokemuksen kautta. Oppiminen tarkoittaa tietoisuuden rakentamista niistä palasista, joita henkilöllä on jo aiemmin. Tuutori voi rohkaista oikein asetettujen kysymysten avulla tuutoitettavaa etsimään omasta historiastaan ja tietoisuudestaan opittuja ja koettuja asioita, jotka vaikuttavat tämän uuden asiakokonaisuuden oppimiseen. Tämä konstruktivistinen tapa auttaa uutta henkilöä sisäistämään esimerkiksi aiemmissa työpaikoissa tai elämän eri vaiheissa oppimaansa ja soveltamaan sitä tietoa tässä uudessa työpaikassa oppimisessa. (Ojanen 2006, 145.)

Konstruktivistinen oppiminen tuutoroinnin avulla tarkoittaa sitä, että oppiminen on itseohjautuvaa. Oppijaa ei kuitenkaan jätetä yksin vaan häntä autetaan kehittymään itseohjautuvuudessa ja tiedonhaku ja -käsittelytaidoissa sekä niiden suhteuttamisessa omaan työhön. Tässä tutorilla onkin merkittävä rooli toimia tuutoroitavan eli oppijan suunnannäyttäjänä ja omaksuttavan uuden tiedon palastelijana.

Eri ihmisillä on myös erilaisia oppimistyyplejä. Toiset oppivat lukemalla, toiset kuuntelemalla ja toiset itse kirjoittamalla. Osa havaitsee ja oppii parhaiten taas kuvioiden ja käsitteiden avulla. Käytännölliset oppijat omaksuvat uudet asiat



parhaiten tekemällä ja itse toimimalla. Tuutoroinnin kannalta tuutorin kannattaa tutustua hyvin tuutoroitavaan, jotta hän pystyy käyttämään juuri hänelle soveltuvaa tekniikka ohjauksessa ja oppimisen tukemisessa. Tässäkin tapauksessa kannattaa kuitenkin muistaa puitteet, jossa työskennellään, kuten muun muassa rajallinen aika työpaikalla ja erilaiset ihmiset. Oppijan eri oppimistyylien esiin tuleminenkin on hyvin kontekstisidonnainen. Uudessa työpaikassa uutta työtä harjoitellessaan oppija voi aistia uusi asioita monella tavalla, mitkä ei loppujen lopuksi välttämättä ole hänelle tyypillisiä oppimisen keinoja.

## **7 KÄYTÄNNÖN TUTOROINTIA**

Yrityksessämme perehdytysprosessi jakautuu kahteen eri osaan: yritys-perehdytykseen sekä lähiperehdytykseen. Yritysperehdytyksestä vastaa henkilöstöhallinto, lähiperehdytys on puolestaan esimiehen vastuulla. Esimiehen vastuulla on järjestää uudelle työntekijälleen niin sanottu lähiperehdytysohjelma. Tällä tarkoitetaan sitä, että esimies suunnittelee joko yksin tai yhdessä uuden työntekijän kanssa mitä seuraavien lähiviikkojen ja kuukausien aikana tehdään. Lähiperehdytysohjelma on tavallaan tietynlainen lukujärjestys siitä, missä järjestyksessä uusia asioita varsinaiseen työnkuvaan liittyen opetellaan. Lähiperehdytysuunnitelma voi olla hyvin erilainen riippuen tulokkaan työnkuvasta.

Toteutimme yhdessä esimieheni kanssa lähiperehdytysuunnitelmaa. Etukäteisvalmisteluina tehty lähiperehdytysuunnitelma sisälsi mahdollisimman tarkkaan tuntikohtaisesti aikataulutetun suunnitelman kahdeksi ensimmäiseksi viikoksi. Suunnitelmaan valittiin opastettavat osa-alueet Novan sovelluksista ja henkilöt, jotka näitä asioita uudelle työntekijälle opastivat. Jokaisella Novan sovelluksella on oma sovellusvastaavansa, jotka opastavat sovelluksensa uudelle työntekijälle. Näin pyrimme varmistamaan sen, että ajankäyttö on kaikin puolin hyödyllistä ja kaikki merkittävät

opetettavat asiat tulevat kirjattua kirjalliseen perehdyttämissuunnitelmaan. Lähiperehdytys-suunnitelman lisäksi tuutorointia toteutettiin oman työn ohessa, aina tilaisuuden tullen tai tarpeen ilmaantuessa. Tuutorina toimin niin sanotusti lähitukihenkilönä uudelle työntekijälle. Asiakaspalvelutyö yrityksessämme on erittäin vaihtelevaa ja työssä menestyminen edellyttää jatkuvaa opiskelemista, oppimista ja aktiivisuutta. Neuvojana toimiminen IT-alan yrityksessä tarkoittaa sitä, että työntekijän pitää pystyä olemaan joustava, avoin ja kiinnostunut uusista menetelmistä ja muutoksista, joita työ eteen tuo. Innovatiivisuus on päivän sana!

Tutorin rooli tiimissämme tarkoitti käytännössä sekoitusta niin tuutoroinnin kuin mentoroinninkin työskentelytavoista. Mentorointi näkyi siinä, että uutta työntekijää pyrittiin mahdollisimman hyvin totuttamaan työyhteisöön ja sen jäseneksi. Mentorointi näkyi myös siinä, että minä pyrin toimimaan uuden työntekijän roolimallina eli omalla toiminnallani edistämään uusien tapojen omaksumista tällä uudella työntekijällä. Tuutoroinnissa oli myös työn ohjauksenkin piirteitä, koska tavoitteena on ohjattavan ammattitaidon vahvistaminen alusta alkaen. Tuutorointi edellytti ohjausta myös erilaisissa asiakastilanteissa eli miten jo opitun asiakokonaisuuden pystyi yhdistämään käytännön asiakaspalvelutilanteisiin ja niiden parantamiseen. Tätä harjoittelimme käytännössä asiakaskohtaustilanteiden jälkeen keskustellen ja pohtien.

Sukkulointi asiakaspalvelutilanteiden sujuvassa hoidossa ja uusien sovellusten ja käytäntöjen oppimisessa samaan aikaan vaati niin uudelta työntekijältä, kuin tutoriltakin joustavuutta, ennakkoluulottomuutta ja vaihtuviin tilanteisiin sopeutumista. Näitä ominaisuuksia vaadittiin toki koko tiimiltäkin, sujuvaa ja saumatonta tiimityötä kuitenkin unohtamatta. Lisäksi onnistunut tuutorointi edellytti tutorin sitoutumista työskentelyyn joustavasti oman työnsä ohessa.

Lopuksi oli hyödyllistä tehdä yhdessä tiimin ja esimiehen kanssa arviointia ja keskustella asioiden oppimisesta: mikä meni hyvin ja missä olisi parannettavaa. Vaihtuvat oppimistilanteet konkretisoituvat arjen työn

rutiineissa ja saavat merkityksen, kun ei unohdeta arviointia ja palautteen merkitystä tärkeyttä kokonaisuuden kannalta.

## 8 TULOKSIA JA JOHTOPÄÄTÖKSIÄ

Suomalaisen työelämän uudistuminen sekä koulutuksen että oppimisen suhteen, kohti oppivaa organisaatiota, on tuonut mukanaan myös erilaisia strategisen johtamisen malleja ja tiimiorganisaatioita. Yksittäiset työntekijät vastaavat tiimiensä tuloksista, mutta organisaation strateginen johto etsii toiminnalle raameja ja antaa suuntaa. Kuten tässäkin perehdyttämisen suunnitelmassa, tutor ohjaa uutta, itseohjautuvaa työntekijää nykyaikaisessa oppimisympäristössä. Johto ja tiimin esimies antavat raamit perehdyttämislle ja tuutorointi on vain yksi apuväline tässä yhteydessä. Näin meilläkin tuutoroinnin rooli muodostui tämän uuden työntekijän työhön perehtymisessä.

Oppiminen on kulttuurisidonnaista, olemme kaikki oman kulttuurimme tuotteita. Aikaisemmat tietomme, miksi olemme kasvaneet, millaisessa ympäristössä elämme ja opimme, miten olemme oppineet oppimaan, millaisia oppimistuotoksia tavoittelemme ja arvostamme ovat kaikki oman kasvatuksen ja ympäristömme tulosta. Tämä vaikuttaa oppimiseen ja uudessa työpaikassa uusien tietojen vastaanottamiskykyihin.

Aluksi tuutorina toimimisessa minua askarrutti eniten se, miten kykenisin auttamaan uuden työntekijän oppimista. Toiminnan kehittyessä tätä voi kutsua kokeilun ja kokemusten vaihdon kautta oppimiseksi. Tämän lisäksi tarvittiin jatkuvaa oman työn analysointia ja sen miettimistä, mitä voisi tehdä paremmin. Näin mahdollistimme myös uusien ajatusten ja intuitioiden muodostus. Totesinkin, että ryhmän prosessien "tietäminen" ei riitä, vaan tuutori ja tuutoroitava tarvitsevat paljon laajempaa käsitteellistämistä ja tutustumista aiheeseen. Tämän oman kokemukseni mukaan tuutoroinnin tärkeiksi ominaisuuksiksi nousivat keskusteleminen, kuunteleminen, kannustaminen ja omien kokemusten ja avoin kertominen. Myös kannustaminen muiden työntekijöiden kanssa kommunikointiin ja rohkeaan

kysymiseen aina tarvittaessa osoittautui tärkeiksi asioiksi. Keskustelun kautta löysimme myös vanhoja jo opittuja asioita, joita pystyimme yhdistämään ja hyväksi käyttämään uuden asian oppimisessa. Tällaisia olivat muun muassa tekniset asiat.

Oppiminen on eri ihmisillä erilaista. Kun uusi työntekijä aloittaa uudessa työssä, jossa kaikki on outoa, niin alku voi usein olla raskasta ja väsyttävää. Oma oppiminen ja sen kehittäminen sekä siihen aktiivisesti panostaminen oppimispäiväkirjankaan avulla ei ole välttämättä mieluisaa, eikä sitä ehkä mielletä tarpeelliseksi tai hyödylliseksi. Niin kävi tässäkin tapauksessa. Uusi työntekijä keskittyi niin uusien ohjelmien opetteluun ja yleisten käytäntöjen sisäistämiseen, että hän ei osannut käyttää oppimispäiväkirjaa aluksi omaksi hyödykseen. Tuutoroinnin edetessä sain hänet vakuuttuneeksi siitä, että se on hänen omaksi hyödykseen. Tuutorina opin myös sen, että aivan aluksi uudella työntekijällä tietotulva on niin suuri, että opeteltavat asiat kannattaa priorisoida ja jäsentää sopiviksi annospaloiksi.

Erilaiset oppimistyyliä huomioon ottaen, tässäkin tapauksessa uusi työntekijä kertoi oppivansa parhaiten oman kokemuksen kautta, eli kokemuksellinen oppiminen oli tämän uuden työntekijän paras oppimistapa. Uuden työntekijän mukaan, hän ei ollut tottunut kirjoittamaan ja analysoimaan itseään ja asioitaan. Kun kävimme asiaa läpi, hän huomasiikin tietämättään tekevänsä oppimispäiväkirjaa. Kaikki mitä hän kirjoitti paperille ylös, myös ne ranskalaiset viivat muistettavista asioista ovat osa oppimispäiväkirjan tekoa ja osa itse oppimisprosessia. Me molemmat opimme tämän myötä, että oppimispäiväkirja voi karkeasti ottaen olla myös niitä omaan käyttöön tehtäviä pieniäkin muistiinpanoja, joita myöhemmin tarkastellaan, niihin palataan ja niistä sitten opitaan.

Koska tiimimme koostuu eri-ikäisistä ja eri taustan omaavista henkilöitä, tutorin tehtävän toteuttamisessa oli omat haasteensa. Jokaisella tiimin työntekijällä oli omat mielipiteet tutorin tehtävistä ja tutorin työsuoritusmenetelmästä. Tutorin tehtävä vaatii aikamoista ponnistelua hyväksyä eri mielipiteitä sekä tuutoroitavalta että muulta tiimiltä.

Ennakkokäsityksiä muissa tiimiläisissä herätti eniten se, että minut valittiin uuden henkilön tutoriksi, koska olinhan tullut työskentelemään tiimiimme viimeisenä eli olin uusin työntekijä eli tietotasoni muihin verrattuna oli vielä vähäisin. Tuutorin tehtävä miellettiin tiimissämme perehdyttäjäksi, joka opettaa uudelle henkilölle kaikki yksityiskohtaisimmatkin asiat neuvottavien sovelluksien sisällöistä ja työpaikan muista käytännöistä. Tuutorin tehtävien selvittäminen ei tuntunut sisäistyvän muiden tiimiläisten mieliin. Tämän vuoksi tuutorointi ei mielestäni onnistunut parhaalla mahdollisella tavalla. Vaikka tein töitä selvittääkseni keskustellen muulle tiimille tuutorin tehtäviä ja vastuuta, mutta se ei mielestäni helpottanut heidän suhtautumistaan tutoriin.

Jos nyt toteuttaisin tuutorointia uudestaan, voisin parantaa tätä asiaa niin, että kertoisin käytännössä vieläkin selkeämmin tuutorin tehtävistä etukäteen. Esimerkiksi etukäteen varattu aika tämän asian läpikäymiselle kaikille tiimin jäsenille olisi oleellinen asia, myös koko tiimin yhteishengenkin kannalta.

Jatkossa on mielestäni tärkeää miettiä, miten tuutorin työpanosta voitaisiin parhaiten kohdentaa tukemaan työpaikalla myös koko tiimin yhteisten päämääriin pääsemistä.

”MIKÄLI JOKU EI TOIMI NIIN KUIN AJATTELEN, AJATTELEN VÄÄRIN”

## LÄHTEET

Collin, K. & Paloniemi, S. (toim.) 2007. Aikuiskasvatus tieteenä ja toimintakenttänä. PS-kustannus.

Hakkarainen, A. & Kangas, P. 1999. Kouluttajana työpaikalla. Helsinki: Haaga Instituutti.

Heinonen, J. & Järvinen, A. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Hietanen, O. 2007. Tulevaisuus haastaa työelämän. Turun kauppakorkeakoulu. Tulevaisuuden tutkimuskeskus.

Lehtinen, E. & Jokinen, T. 1996. Tutor. Itsenäistyvän oppijan ohjaaja. Jyväskylä: Atena.

Lillia, T. 2000. Mentoroinnin teoriaa. Teoksessa Tuulikki Juusela & Tuula Lillia & Jari Rinne Mentoroinnin monet kasvot. Helsinki: Yrityskirjat.

Frisk, T. (2003) Ohjaaminen työssä. Helsinki: Educa.

Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Lindblom-Yläne, S. & Nevgi, A. 2003. Yliopisto- ja korkeakouluopettajan käsikirja. Vantaa: Dark Oy.

Ojanen, S. 2001. Ohjauksesta oivallukseen. Ohjauksen taustateorian kehittelyä. Helsingin yliopisto. Palmenia.

Stranden, K. 1997. Erilainen oppija, Jyväskylä. HERO: Gummerus kirjapaino Oy.

Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Tenhunen, V. 1998. Opintopäiväkirja (syksy 1998). [viitattu 7.1.2008.]  
Koulutusteknologian perusteet. <http://www.tenhunen.net/ville/materials/kt/>

Jalava, U., Palonen, T., Keskinen, S. & Kontkanen, L. 1999. Osaaminen yrityksissä. Turun yliopiston täydennyskoulutuksen julkaisuja A:74. Painosalama Oy.

Jylhä, E. 2005. Esimiestyön kehittäminen lähtee itsestä. Esimiestyön kehittämisen menetelmiä. Teoksessa Työnohjaus, sparraus ja coaching esimiestyössä. Keskinen, S. Leimala, L & Romana, A.(toim.) s.13–31.

Kangas, P. 2000. Perehdyttäminen palvelualoilla. Helsinki: Edita Oy.  
Kunnallisen työmarkkinalaitoksen yleiskirje A5/1997.

Poikela, Sari (2003) Ongelmaperustainen pedagogiikka ja tutorin osaaminen. Tampere: Tampere. University Press.

Rogers, J. 2004. Aikuisoppiminen. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Räkköläinen, M. & Uusitalo I. (toim.) 2000. Työssäoppiminen ja ohjaus ammatillisissa oppilaitoksissa. Tampere: Tammi

Valtanen, J. 1997. Tutorointi erilaisissa monimuoto-opetustilanteissa. Tampereen yliopiston täydennyskoulutuskeskus. [viitattu 10.1.2008].  
[http://matwww.ee.tut.fi/kamu/julkaisut/raportit/pertti\\_co/tutor.html](http://matwww.ee.tut.fi/kamu/julkaisut/raportit/pertti_co/tutor.html)