

Etelä-Karjalan Työvoiman palvelukeskuksen perehdytysohjelma

LAB-ammattikorkeakoulu

Sosionomi (YAMK), Tulevaisuuden johtaja sosiaali- ja terveysalalla

2021

Maarit Wirman

Tiivistelmä

Tekijä(t) Wirman, Maarit	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 41	Valmistumisaika 2021
Työn nimi Etelä-Karjalan Työvoiman palvelukeskuksen perehdytysohjelma		
Tutkinto ja koulutusala Sosionomi (YAMK), Tulevaisuuden johtaja sosiaali- ja terveystalalla		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja) Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystalalla (Eksote) / Työvoiman palvelukeskus		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyössä rakennettiin Etelä-Karjalan työvoiman palvelukeskuksen johtamisen ja perehdyttämisen tueksi sähköinen perehdytysohjelma, jonka avulla uusi työntekijä voi helposti seurata ja suunnitella perehdytystä itse.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin kehittämistyönä, jossa aineistonkeruumenetelmänä käytettiin laadullisia menetelmiä. Webropol-kyselyllä selvitettiin mahdollisia muutostarpeita olemassa olevaan perehdytykseen ja olemassa olevia ohjeita sekä kyselyn tuloksia hyödyntämällä luotiin perehdytysohjelma Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystalalla (Eksote) Moodle-alustalle.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli vaikuttaa työntekijän kokemukseen positiivisesti hyvällä perehdytysohjelmalla ja helpottaa esimiehen ja perehdytyksestä vastaavan työntekijän työtä. Ohjelma helpotti perehdytyksen toteuttamista ja seuranta.</p> <p>Työvoiman palvelukeskuksen työntekijöistä koostunut testiryhmä totesi, että perehdytysohjelmasta olisi ollut heille suuri apu, kun he aloittivat työnsä Etelä-Karjalan työvoiman palvelukeskuksessa. Ryhmä piti erityisen tärkeänä ja hyödyllisenä työhön perehdyttämisessä mahdollisuutta palata materiaaleihin ja ohjeisiin tarvittaessa. Myös mahdollisuutta edetä omaan tahtiin pidettiin hyvänä.</p> <p>Perehdyttämishjelma teki perehdyttämisen, työntekijältä vaadittavan osaamisen laajuuden ja perehdyttämiseen varatun ajan riittävyuden esimiehille aiempaa paremmin näkyväksi. Perehdytyksestä vastaavien työntekijöiden aikataulutukset helpottui perehdytysohjelman ansiosta.</p>		
Asiasanat perehdytys, perehdyttäminen, mentorointi		

Abstract

Author(s) Wirman, Maarit	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2021
	Number of Pages 41	
Title of Publication The orientation program of the South Karelia Labor Force Service Center		
Degree and field of study Master of Social Services (UAS)		
Name, title and organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party) South-Karelia Social and Health Care District / Labor Force Service Center		
Abstract <p>In the thesis, an electronic induction program was built to support the management and induction of the South Karelia Labour Service Centre, which allows new employees to easily follow and plan their own induction.</p> <p>The thesis was carried out as a development project using qualitative methods to collect data. A Webropol survey was used to identify possible needs for changes to the existing induction process and existing instructions, and the results of the survey were used to create an induction program for the Moodle platform of the South Karelia Social and Health Care District (Eksote).</p> <p>The aim of the thesis was to positively influence the employee's experience with a good induction program and to facilitate the work of the supervisor and the employee responsible for induction. The program facilitated the implementation and monitoring of the induction process.</p> <p>A test group of employees from the Employment Service Centre stated that the induction program would have been of great help to them when they started working at the South Karelia Employment Service Centre. The group found it particularly important and useful to be able to refer to materials and instructions when necessary. The possibility to progress at one's own pace was also considered good.</p> <p>The induction program made induction, the extent of the skills required of the employee and the adequacy of the time allocated to induction more visible to managers. The induction program facilitated the scheduling of induction staff.</p>		
Keywords orientation, introduction, mentoring		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Toimeksiantajan esittely.....	2
3	Tutkimuksellinen kehittäminen	4
4	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite	5
5	Perehdytys.....	6
5.1	Perehdytykseen liittyvä lainsäädäntö	6
5.2	Perehdytys osana henkilöjohtamista.....	6
5.3	Perehdyttäjät	8
5.4	Perehdytys on oppimista.....	10
5.5	Perehdytyksen vaikutus työhyvinvointiin	11
6	Mentorointi.....	13
6.1	Mentorointi ja mentori	13
6.2	Hiljainen tieto	14
6.3	Mentorointi johtamisen tukena	15
7	Kehittämishankkeen vaiheet	17
7.1	PDCA-malli	17
7.2	Vaihe 1. Kehittämistoiminnan suunnittelu	18
7.3	Vaihe 2. Aineiston keruu	19
7.3.1	Perehdytyksen materiaalien kartoitus	19
7.3.2	Webropol-kyselyn laatiminen	20
8	Kehittämistoimenpiteet.....	22
8.1	Esimiesten lomakehaastattelun tulokset	22
8.2	Vaihe 3. Perehdytysohjelman pilotointi	25
8.3	Viimeistely	26
9	Yhteenveto ja pohdinta	28
9.1	Mitä kehittämistyössä saavutettiin?.....	28
9.2	Eettisyys ja luotettavuus	30
9.3	Kehittämistyön arviointi.....	31
9.3.1	Esimiesten tapaaminen	32
9.3.2	Ohjauskeskustelut arvioinnin apuna	33
9.4	Pohdinta	33
10	Jatkokehittämisen pohdintaa.....	36
	Lähteet	37

Liitteet

Liite 1. Gantt-kaavio prosessin kulusta

Liite 2. Webropol-kysely

Liite 3. Saatekirje esimiehille

Liite 4. Tietosuojailmoitus

Liite 5. Webropol peruseraportti

Liite 6. Saatekirje testikäyttäjille

Liite 7. Esimerkki huomioiden, ideoiden ja ongelmien dokumentoinnista

Liite 8. Esimerkki prosessin etenemisen dokumentoinnista

Kuvat

Kuva 1. Perehdyttämisen osa-alueet Ketolaa (2010) mukaillen

Kuva 2. Mentoroinnin tavoitteet ja tehtävät osana perehdytystä

Kuva 3. PDCA-kehittämissykli

Kuva 4. Esimerkki monivalintakysymyksistä

Kuva 5. Esimerkki monivalintakysymysten peruseraportista

Kuva 6. Esimerkki teemoittelusta värikoodauksen avulla

Kuva 7. Esimerkki teemojen muodostumisesta

Kuva 8. Perehdytysohjelman suorittamisen todistusmalli

Kuva 9. Perehdytyksen mallin tiivistys

Kuva 10. Perehdytysohjelman etusivu

1 Johdanto

Tänä päivänä ihmiset vaihtavat ammattia aiempaa useammin, eikä koko työuran mittaisia työsuhteita enää juuri ole. On syntynyt yksimielisyys siitä, että oppimista ei enää voida tarkastella ainoastaan yksilön omana toimintana vaan se on koko organisaation asia. Elinikäinen oppiminen on tänä päivänä työuran edellytys. Perehdytyksessä oppiminen on prosessi, jossa tutustutaan työyhteisön toimintaan ja opitaan tehtävän vaatimia käytänteitä ja toimenpiteitä ensin rajatulla, mutta taitojen sekä tietojen kasvaessa yhä suuremmalla vastuulla. (Ketola 2010, 11, 60.)

Työntekijöistä on pidettävä kiinni. Vaihtuvuus työyhteisössä tulee organisaatioille kalliiksi. Yhdysvalloissa National Child Welfare Workforce Institute on tehnyt vastaavia laskelmia työntekijän vaihtuvuuden kustannuksista, jotka infograafin mukaan nousevat jopa 54 000 dollariin. (National Child Welfare Workforce Institute.)

Perehdytystä edellytetään myös lainsäädännössä. Työturvallisuuslaki (738/2002, 14 §), laki yhteistoiminnasta yrityksissä (334/2007, 15 §) ja työsopimuslaki (55/2001, 3 §) säätävät perehdyttämisestä työpaikalla. Perehdytyksen avulla työntekijä tuntee itsensä tervetulleeksi, oppii yksikön työ- ja toimintatavat sekä tutustuu kollegoihin. Perehdytys myös luo turvallisuudentunnetta ja varmuutta sekä varmistaa työskentelyn turvallisuuden.

Tässä opinnäytetyössä tuotettiin Etelä-Karjalan Työvoiman palvelukeskuksen (TYP) johtamisen tueksi sähköinen perehdytysohjelma, jonka avulla uuden työntekijän on helppo seurata ja suunnitella perehdytystä omalta osaltaan. Opinnäytetyön tavoitteena oli hyvän perehdytysohjelman avulla vaikuttaa positiivisesti työntekijäkokemukseen ja helpottaa esimiehen sekä vastuuperehdyttäjän työtä.

2 Toimeksiantajan esittely

Etelä-Karjalan Työvoiman palvelukeskus (TYP) on Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden (Eksote) työelämäpalveluihin kuuluva yksikkö. TYP jakautuu kahteen toimintapaikkaan joista toinen sijaitsee Lappeenrannassa ja toinen Imatralla. Henkilöstöä TYPissä on yhteensä 54, joista 30 kuuluu Eksoteen. Muun henkilökunnan taustaorganisaatio on joko TE-toimisto (21) tai Kela (2). Henkilöstö koostuu sosiaalityöntekijöistä, sosiaali-ohjaajista, terveydenhoitajista, TE-asiiantuntijoista, ratkaisuasiantuntijoista, virastovahtimestareista sekä palvelusihteereistä. Lisäksi henkilöstöön kuuluvat kuntoutusohjaaja, toimistoassistentti ja työsuunnittelija. (Etelä-Karjalan työvoiman palvelukeskus a.) Lakiin perustuvia koulutusvaatimuksia on sosiaalityöntekijöillä ja -ohjaajilla, terveydenhoitajilla sekä kuntoutusohjaajilla (Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä 817/2015; laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä 559/1994; Valvira 2021). Suurin osa henkilöstöstä on vakituista, mutta myös määräaikaisia työntekijöitä työskentelee yksiköissä säännöllisesti.

TYP toteuttaa lakia työllistymistä edistävästä monialaisesta yhteispalvelusta (1369/2014). Laissa määriteltyjen tehtävien lisäksi TYPin tehtäviin kuuluu Etelä-Karjalassa niin sanottu laajennettu tuettu työllistyminen, joka mahdollistaa TE-toimiston tuetun työllistymisen tarpeessa olevien asiakkaiden siirtymisen TYPin laajojen palveluiden piiriin, vaikka monialaisen palvelun laissa määritellyt asiakkuuskriteerit eivät asiakkaalla vielä täytyisikään. Tällä toimintamallilla luodaan kaikille pitkäaikaistyöttömille ja tuetun palvelun asiakkaille yhdenvertaiset mahdollisuudet tehostettujen työllistymistä edistävien palvelujen saamiseen Etelä-Karjalan alueella.

Monipuolisten ja organisaatorajoja ylittävien tehtävien ja työtapojen vuoksi perehdyttäminen on jokaisen uuden työntekijän tai virkavapaalta palaavan työntekijän kohdalla välttämätöntä. Etelä-Karjalan Työvoiman palvelukeskuksesta on puuttunut sähköinen perehdytysohjelma ja uuden työntekijän tarvitsema tieto on ollut vaikeasti löydettävissä palvelukeskuksen intranetissä erillisinä tekstitiedostoina. TYP-työntekijän tehtäväkuva on laaja ja vaatii henkilöstöltä paljon osaamista sekä jatkuvaa osaamisen päivittämistä. Perehdytykseenkin on siis panostettava, jotta uuden työntekijän siirtyminen täysipainoisesti vaativaan työhön tehdään mahdollisimman helpoksi ja joustavaksi.

TYPin jokaisen työntekijän perehdytyksestä vastaa viimekädessä henkilön oma taustaorganisaatio, eli Eksote, Kela tai TE-toimisto. Kuitenkin, kun kyseessä on usean organisaation yhteisyksikkö, perehdytyksen olisi suotavaa kulkea ainakin osittain samoja polkuja. Tutustumista muiden organisaatioiden käytänteisiin ja esimerkiksi järjestelmiin sekä lainsäädäntöön edellytetään tälläkin hetkellä, selkeää ohjetta tästä ei kuitenkaan ole ollut ja tutustuminen on jäänyt usein uuden työntekijän oman aktiivisuuden ja kiinnostuneisuuden varaan.

TYPissä monialainen työskentely perustuu lakiin työllistymistä edistävästä monialaisesta yhteispalvelusta (1369/2014). Laki edellyttää työ- ja elinkeinotoimistoa, kuntaa ja Kansaneläkelaitosta yhdessä arvioimaan työttömien palvelutarpeita, suunnittelemaan työttömien työllistymisen kannalta tarkoituksenmukaisia palvelukokonaisuuksia sekä vastaamaan työttömien työllistymisprosessin etenemisestä ja seurannasta (Laki työllistymistä edistävästä monialaisesta yhteispalvelusta 1369/2014).

3 Tutkimuksellinen kehittäminen

Opinnäytetyö toteutui tutkimuksellisena kehittämistyönä. Kanasen (2012, 44–46) mukaan kehittämistutkimuksen avulla voidaan poistaa jokin ongelma tai parantaa olemassa olevaa asiaa. Kehittämistutkimus muodostuu kahdesta asiasta, kehittämistyöstä ja tutkimuksesta. Kehittämistyö kohdistuu esimerkiksi tiettyyn tuotteeseen tai palveluun ja sen tuloksesta muodostuu opinnäytetyö. Tämä tekninen prosessi ei vielä itsessään täytä tutkimuksen vaatetta, vaan Kanasen mukaan tutkimuksellinen ote syntyy esimerkiksi selvittäessä henkilöstön suhtautumisesta kehitettävään asiaan. (Kananen 2012, 44–46.) Toikko & Rantanen (2009, 22) näkevät kehittämistyön sijoittuvan tutkimuksen ja kehittämistoiminnan rajapinnalle, jossa varsinaisen tutkimuksen menetelmiä hyödynnetään tarpeen vaatiessa, sitoutumatta liian tiukasti tutkimuksen logiikkaan. Tällöin kehittämistoiminta tavoittelee paitsi kysymysten tai ongelmien ratkaisua, myös niiden kuvaamista. (Toikko & Rantanen 2009, 22.)

Salonen (2013, 12) puhuu myös tärkeimmästä erosta tutkimustyön ja kehittämistoiminnan välillä. Kehittämisen ja projektityön erottaa tutkimuksellisesta kehittämistoiminnasta niiden työtapa, joka Salosen mukaan ”suunnitellaan, toteutetaan ja arvioidaan vailla selkeää, kirjoitettua ja lähteisiin perustuvaa käsitejärjestelmää”. Tutkimuksellisen työn taas on perustuttava käsitteisiin ja niiden määrittelyyn. Salonen muistuttaa kuitenkin, että kehittäminen ja projektityössä voi silti olla oma käsitteistö ja sanasto. Ero syntyy siitä, ettei kehittäminen tai projektikieleltä edellytetä määrittelyä viittaamalla alan kirjallisuuteen. (Salonen 2013, 12.)

Toikon & Rantasen (2009, 54–55) mukaan tutkimuksellinen kehittäminen on toimintaa, joka syntyy käytäntöyhteyksistä ja jonka tärkein elementti on käyttökelpoisuus. Tutkimuksellisen kehittämisen tavoite on tehdä näkyväksi eri näkökulmat ja tarkastella niitä avoimin mielin sekä useasta eri tulokulmasta. Tärkeää on ottaa huomioon myös epätavanomaiset näkökulmat. (Toikko & Rantanen 2009, 54–55.)

4 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyön tarkoitus oli tuottaa Etelä-Karjalan Työvoiman palvelukeskuksen (TYP) johtamisen tueksi sähköinen perehdytysohjelma, jonka avulla uuden työntekijän olisi helppo seurata ja suunnitella perehdytystä omalta osaltaan.

Opinnäytetyön tavoitteena oli hyvän perehdytysohjelman avulla vaikuttaa positiivisesti työntekijäkokemukseen ja helpottaa esimiehen sekä vastuuperehdyttäjän työtä. Mallin myötä perehdyttämisen toteutus ja seuranta helpottuivat.

Opinnäytetyön avulla haluttiin perehdytysohjelman lisäksi muodostaa perehdytysmateriaalipankki sekä mentorointiohjelma TYPille sekä luoda helppolukuinen perehdytyskokonaisuus, jonka päivittäminen tarvittaessa olisi yksinkertaista ja nopeaa.

Lisäksi pyrittiin hyvän perehdytysohjelman avulla vaikuttamaan positiivisesti työntekijäkokemukseen ja helpottamaan perehdyttäjän työtä. Opinnäytetyö myös toteutti osaltaan Eksoten strategisia linjauksia uudistaen perehdyttämisen mallia yksikkötasolla TYPissä.

5 Perehdytys

5.1 Perehdytykseen liittyvä lainsäädäntö

Suomessa usea laki käsittelee työntekijöitä sekä työntekijöiden oikeuksia. Työturvallisuuslaki (738/2002, 14 §) ja työsopimuslaki (55/2001, 3 §) velvoittavat työnantajaa perehdyttämään työntekijän työhön, työolosuhteisiin, työtapoihin sekä työvälineisiin. Etenkin työturvallisuuslaki säättää voimakkaasti työntekijän perehdyttämisestä. Perehdyttämistä suunniteltaessa työnantajan on hyvä huomioida myös yhdenvertaisuuslaki (1324/2013, 1 §, 7 §). Jokaisella työntekijällä on oikeus perehdytykseen työsuhteen alkaessa. Perehdyttämisessä työntekijöiden turvallisuus ja terveys ovat tärkeimpiä työnantajan velvollisuuksia. Työnantajaa veloitetaan huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä tarpeellisilla toimenpiteillä (Työturvallisuuslaki 738/2002 2:8 §).

Lisäksi on otettava huomioon laki yhteistoiminnasta yrityksissä (334/2007) ja laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnassa ja hyvinvointialueella (2007/449), joissa säädetään muun muassa työhönotossa noudatettavista periaatteista. Lait edellyttävät yhteistoimintaneuvotteluissa annettavaksi työhön tulijalle työpaikkaan ja yritykseen perehtymiseksi tarpeelliset tiedot. Henkilöstösuunnitelmasta ja koulutustavoitteista säädetään yhteistoimintaneuvotteluissa laadittavaksi vuosittain henkilöstösuunnitelma ja koulutustavoitteet työntekijöiden ammatillisen osaamisen ylläpitämiseksi ja edistämiseksi. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007, 4:15 §; Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnassa ja hyvinvointialueella 2007/449 4a §.)

5.2 Perehdytys osana henkilöjohtamista

Perehdyttäminen on apuväline henkilöstön suunnitelmalliseen kehittämiseen sekä henkilöstön osaamisen varmistamiseen. Perehdytys on yksi johtamisen osa-alue, jonka avulla esimies vahvistaa henkilöstön sitoutumista. Usein esimiehen apuna on perehdyttämiseen nimetty henkilö, joka antaa aikaansa ja osaamistaan uuden työntekijän luotsaamiseksi sisään tehtävään. Esimies voi tukea kokonaisuutta osoittamalla siihen riittävästi aikaa niin perehtyjälle kuin perehdyttäjällekin. Molempien on tärkeää voida reflektoida oppimaansa jatkuvasti. (Miettinen, Kaunonen & Tarkka 2006, 63–64.) Mainittakoon, että tässä opinnäytetyössä käytetään termiä esimies, sillä myös Eksoten sisäisessä intranetissä ja Työvoiman palvelukeskuksen ulkoisilla verkkosivuilla käytetään termiä toimintayksikön esimies (Eksote; Etelä-Karjalan työvoiman palvelukeskus b).

Bauerin (2010, 5–6) mukaan työnkuvan selkeys on yksi perehdyttämisen kulmakivistä. Uuden työntekijän ymmärrys siitä, mitä häneltä roolissaan odotetaan, ennustaa tyytyväisyyttä

työhön sekä sitoutumista organisaatioon tulevaisuudessa. Myös sosiaalisen integraation onnistuminen ennustaa vähäisempää vaihtuvuutta. (Bauer 2010, 5–6.)

Henkilöstöresurssi onkin yksi tärkeimmästä resurssista, jolla voidaan vaikuttaa organisaation tulokseen. On erittäin tärkeää, että meillä on lahjakkaita ja sitoutuneita työntekijöitä, joiden avulla organisaatioiden ja tulosyksiköiden tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Rekrytointiin ja palkkaamiseen käytetään organisaatioissa paljon rahaa, aikaa ja resursseja, joten on välttämätöntä pitää kiinni uusista työntekijöistä. Tähän hyvä perehdyttäminen, hyvän työilmapiirin sekä työn hallinnan tunteen mahdollistaminen ovat parhaita keinoja. Hartikainen (2016, 13) toteaaakin väitöskirjassaan johtajan kokemuksen oman työnsä hallinnasta auttavan tukemaan myös työntekijöiden työn hallintaa.

Perehdytys on tärkeä osa henkilöstöjohtamista ja sen myötä työntekijä toivotetaan tervetulleeksi työyhteisöön. Uuden työntekijän ei voida olettaa tuntevan toimintatapoja ja toimintamalleja etukäteen, perehdytyksen yhtenä tavoitteena on opettaa ne työntekijälle. Koska nykypäivän työelämä on jatkuvaa oppimista, uudelta työntekijältä edellytetään myös kykyä hankkia itse tietoja ja taitoja. (Ketola 2010, 52–53.) Perehdytystä tarvitsevat niin uudet työntekijät, organisaation sisällä tehtävää vaihtavia työntekijät, opinnäytetyötä tekevät sekä harjoittelijat (Miettinen ym. 2006, 63).

Laadukkaan perehdytyksen on nähty vaikuttavan positiivisesti organisaation vetovoimaisuuteen ja imagoon sekä lisäävän henkilöstön motivoitumista. Lisäksi henkilöstön vaihtuvuus on ollut vähäistä organisaatioissa, joissa perehdytykseen panostetaan. (Miettinen ym. 2006, 63.) Diana Mota kirjoittaa artikkelissaan (2016, 6), että uuden työntekijän kanssa olisi hyvä käydä palautekeskustelu 30–90 päivän kuluttua työsuhteen alkamisesta, jolloin pyyhdytään tarkastelemaan, onko työntekijä edistynyt odotetusti. Uudella työntekijällä on usein tuore näkökulma organisaatioon ja sen toimintatapoihin, joten vastaanottavainen perehdyttäjä saa kullaa arvoisia vinkkejä. (Mota 2016, 6.) Hyvän perehdyttämisen avulla autetaan uutta työntekijää saavuttamaan mahdollisimman pian tehtävien edellyttämä osaamisen taso. Hyvin onnistuneen perehdytyksen johdosta tietämättömyydestä johtuvien erehdyksien määrä vähenee sekä työn ja tehtävien oppiminen parantaa työsuoritusta ja lisää tuottavuutta. (Miettinen ym. 2006, 63.)

Oppimista tukevan ympäristön luominen on esimiehen tehtävä. Tärkeimpiä henkilöstöjohtamisen prosesseja on kyettävä johtamaan ammattimaisesti ja johtamiskulttuurin on kiinnitettävä erityistä huomiota. Työntekijän kehittymiseen on panostettava ohjaamalla ja tuemalla työntekijää. Apuna voidaan käyttää esimerkiksi erilaisia perehdyttämisohjelmia, mentoointia sekä työhajausta sekä erilaisia henkilökohtaisia valmennusmenetelmiä. Tärkeä johtamisen työkalu on kehityskeskustelu, jonka aikana työntekijällä ja hänen esimiehellään

on mahdollisuus keskustella muun muassa työntekijän kehitymis- ja uratavoitteista. (Holopainen, Westerlund & Laine 2007, 23.)

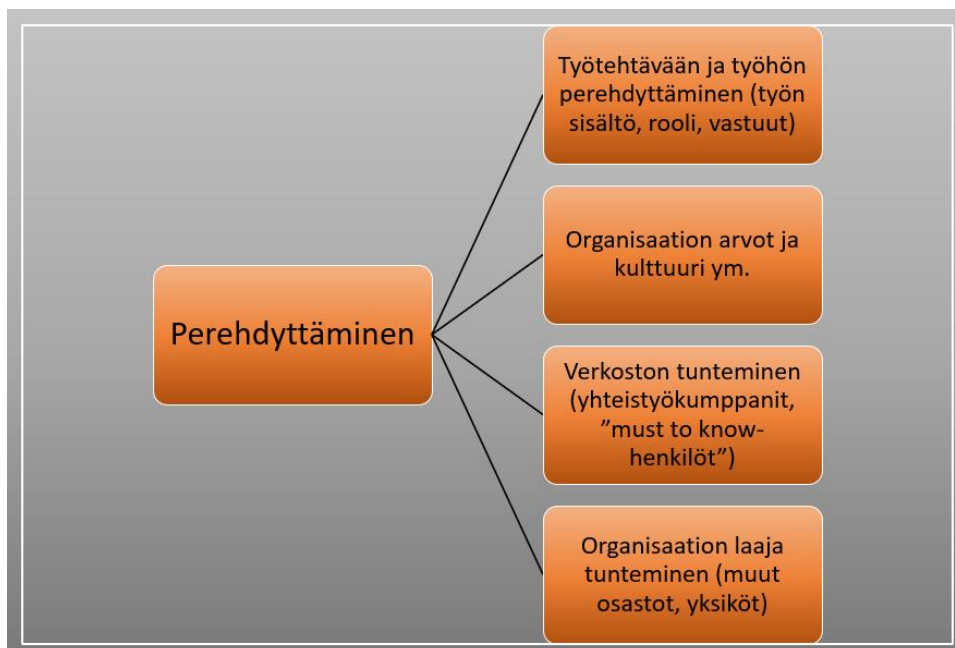
Uudelle työntekijälle kokemus hyvästä perehdytyksestä syntyy perehdytyksen suunnitelmallisuudesta, tuloksellisuudesta, yhdessä oppimisesta ja uudistumisesta. Suunnitelmallisuus näkyy systemaattisuutena ja monimuotoisuutena. Se voi toteutua suullisena ja siinä voidaan käyttää apuna kirjallista materiaalia sekä laajempaa perehdytysohjelmaa. Tuloksellisuus muodostuu työyhteisöön mukaan pääsemisestä ja työhön sitoutumisesta. (Miettinen, Kaunonen & Tarkka 2009, 80.)

Peltokoski (2016, 2–3) tutki väitöskirjassaan erikoissairaanhoidon perehdytysprosessia ja totesi, että Suomessa sekä muissa Euroopan maissa työhönsä tyytymättömien ja työpaikan vaihtamista suunnittelevien työntekijöiden osuus on huomattava. Terveystieteiden ammattilaisten perehdytysprosessia kuvattiin väitöskirjassa usein riittämättömäksi, pysähtyneeksi, huonosti resursoituksi ja harvoin arvioiduksi. Optimaaliseen perehdytykseen liitettiin useita tavoiteltavia arvoja, joita sujuva prosessi voi edesauttaa, kuten realistinen kuva työstä, ammatillinen kehittyminen, onnistunut rekrytointi ja sitoutuminen, mikä puolestaan lisää organisaation houkuttelevuutta. (Peltokoski 2016, 2–3.) Vartiainen (2019, 65–66) artikkeliväitöskirjassa filippiiniläisten sairaanhoitajien poluissa Suomeen kiinnitettiin huomiota perehdytyksen huonoihin käytäntöihin. Ulkomaalaisten työntekijöiden oletettiin pystyvän oppimaan uusi työ samoilla tavoilla suomalaisten kanssa. Yhdenvertaisuuden toteutuminen oli siis muodollista, eikä yksilöiden erilaisuuteen ja erilaisiin lähtökohtiin kiinnitetty huomiota. (Vartiainen 2019, 65–66.) Ketola (2010, 73) mainitsee, että perehdyttäjän on aluksi selvítettävä, millainen on ihminen, jota hän perehdyttää, samalla selviää myös miten perehdytys on parasta juuri tälle yksilölle toteuttaa. Tärkeintä on arvioida, mitä uusi työntekijä jo osaa ja tietää ennestään. (Ketola 2010, 73.)

5.3 Perehdyttäjät

Vastuu perehdytyksen kokonaisuudesta on lähiesimiehellä. Hänellä voi olla apunaan myös muita perehdyttäjiä. Lähiesimies selvittää perehdyttäjänä toimivien henkilöiden tietojen ja taitojen riittävyyden sekä asenteen ja valmiudet perehdyttäjänä toimimiseen. Perehdyttäjä on uuden työntekijän tukihenkilö, joten henkilön oma kiinnostus tehtävään on ratkaisevaa lopputuloksen onnistumista ajatellen. Ei ole tarkoituksenmukaista määrätä tehtävään siihen haluttomia työntekijöitä. Perehdyttämiseen on hyvä kytkeä myös henkilökohtainen ohjaus. Perehdyttämiseen kuuluu organisaatiosta riippuen erilaisia sisältöjä, joiden toteuttamiseen vaikuttavat uuden työntekijän koulutus, työkokemus ja osaaminen sekä työyksikön perehdyttämiskäytännöt. Toteutustapoja tähän voivat olla suulliset, kirjalliset tai esimerkiksi videomateriaalit. Varsinaisen perehdyttämisen osa-alueet jakaantuvat neljään osaan, joita

täydentää omatoimisesti tapahtuva tiedonhankinta. (Miettinen ym. 2009, 64; Ketola 2010, 70–71.) Perehdyttämisen osa-alueet ovat nähtävissä kuvassa 1.



Kuva 1. Perehdyttämisen osa-alueet Ketolaa (2010) mukailleen.

Kun asiantuntijoita perehdytetään, on omatoimisesti tapahtuvan tiedonhankinnan onnistuminen keskiössä. Oppimisen prosessi nojaa vahvasti sosiaaliseen vuorovaikutukseen sekä reflektiokykyyn. (Ketola 2010, 71.) Perehdyttämisen tavoitteena tulisi olla perusrutiinien ja yleisten käytäntöjen opettamisen lisäksi oppimisen laajentaminen esimerkiksi uusien innovatiivisten käytäntöjen etsimiseen. Tällöin hyvällä perehdyttämisellä voitaisiin heti alusta alkaen avoimesti ja kriittisesti arvioida sekä yksilön että työyhteisön ja organisaation muutoksen mahdollisuuksia. (Miettinen ym. 2009, 77.)

Uutelan (2019, 88) tutkimuksen mukaan perehdytyksen osalta niin uudet työntekijät kuin esimiehet pitivät tärkeänä organisaation toiminnan kokonaiskuvan muodostumista, sen avulla uusi työntekijä pystyi hahmottamaan omaa rooliaan organisaatiossa. Esimiesten tehtäväksi katsottiin olevan organisaation vision ja strategian jalkauttaminen arkeen. Esimiehet kokivat, että heidän tehtävänään oli selkiyttää perustehtävää. Kun odotukset ja vaatimukset pystyttiin sanoittamaan, työskentelyn koettiin muuttuvan helpommaksi ja mielekkäämmäksi. kunnollisen perehdytyksen tuovan varmuutta sekä turvaa työskentelyyn ja lisäävän sen kautta työhyvinvointia. (Uutela 2019, 88, 108.)

5.4 Perehdytys on oppimista

Perehdytys työpaikalla on oppimista. Samaa oppimista tapahtuu myös koulutuksissa. Vaikka oppimisen luonne on molemmissa samankaltaista, on työpaikalla oppiminen epämuodollisempaa. Koulutuksessa oppiminen keskittyy pääasiassa teoriaan, kun taas työssä on opittava itse työn tekeminen, ymmärrettävä miksi asioita tehdään, opittava tiimityöskentelytaidot ja rooli työyhteisössä sekä sisäistettävä työssä tarvittavat ongelmanratkaisutaidot. Työntekijän oppimiskykyyn vaikuttavat yksilöllisten ominaisuuksien lisäksi sosiaaliset ja kulttuuriset olosuhteet. Oppimista tapahtuu tekemällä käytännön työtä osana työyhteisöä sekä vuorovaikutuksessa muiden työntekijöiden kanssa. (Hartikainen 2016, 26–27.) Ketolan (2010, 53) mukaan perehdytys on lopulta oppimisen oppimista. Oppia soveltamaan oppimisstrategioita, oppia resurssienhallintaa tai ongelmanratkaisutaitoja. Oppiminen edellyttää motivaatioita itsensä kehittämisessä. Aikaansa seuraavat organisaatiot pyrkivätkin tarjoamaan uusille työntekijöille mahdollisuutta kehittymiseen sekä mentorointia perehdytyksen lisäksi. (Ketola 2010, 53.) Oppimista on hyvä tukea mahdollistamalla ajallisesti itseopiskelu, havainnointi ja reflektointi. Oppiminen perustuu vastavuoroisuuteen. Uudella työntekijällä on vastuu omasta oppimisestaan. (Miettinen ym. 2006, 64.)

Lehtosen (2002, 24–25) mukaan konstruktiivinen oppimisnäkemys esittelee oppimisen yksilöllisenä kokemusten tulkintana, eli tekemistämme havainnosta me muodostamme merkitysrakenteita. Merkitysrakenteet ovat tapa järjestää aineistoa niin, että siitä tulee merkityksellistä. Oppiminen on siis merkitysten antamista ilmiöille. Kun yritämme oppia jotain, luomme merkitysrakenteita tietoisesti, mutta kuitenkin jatkuvasti merkitysrakenteita muodostuu myös tiedostamattamme. Lehtonen puhuu väitöskirjassaan OADI-mallista, jonka mukaan “yksilön oppiminen muuttuu organisaation oppimiseksi silloin kun yksityiset käsitykset siirtyvät organisaation yhteisiksi käsityksiksi”. Yhteiset merkitysrakenteet ovat joukko normeja, strategioita ja oletuksia, jotka määrittelevät miten työt jaetaan ja tehdään. Näitä rakenteita pyritään vahvistamaan perehdytyksen ja koulutuksen kautta. (Lehtonen 2002, 24–25, 28–29.)

Perehdyttäjän / mentorin ja mentoroitavan keskinäinen suhde voidaan nähdä myös sosiaalisen oppimisen filosofian kautta. Sosiaalisessa oppimisessa huomioidaan sisäisen prosessin ja ajattelun rooli käyttäytymiseen vaikuttamisessa. Oppiminen on ulkoisen tapahtuman tai prosessin tulos ja sen saavat aikaan ulkopuoliset ärsykkeet. Esimerkiksi mentorin ja mentoroitavan välisessä suhteessa oletetaan, että mentoroitavalla ei vielä ole tietoja ja taitoja, joita tarvitaan työn suorittamiseen. Mentoroitava oppii seuraamalla mentoria, joka siis toimii ärsykkeenä oppimisen mahdollistamiseksi. Sosiaalisessa oppimisessa korostuu toisten käyttäytymisen, asenteiden ja tunteiden havaitsemisen ja mallintamisen

merkitys. Jos sosiaalisen oppimisen periaatteita sovelletaan mentorointiin, voidaan olettaa, että jos mentorin käyttäytyminen johtaa myönteisiin tuloksiin, mentoroitava omaksuu todennäköisemmin mentorin käyttäytymisen työpaikalla. Tämä johtaa myönteiseen mentorointisuhteeseen. Toisaalta voidaan saada aikaan myös kielteinen lopputulos. Jos mentoroitava huomaa mentorin käyttäytyvän huonosti, mutta mentori saa silti kiitosta organisaatiossa, myös mentoroitava saattaa omaksua epäeettisen käyttäytymisen. Tämän tyyppiset tilanteet, vaikka ne ovatkin harvinaisia, voivat kumota mentorointiohjelman myönteiset vaikutukset organisaatiossa. (Kahle-Piasecki 2011, 50–51.)

Myös osaamisen johtaminen kuuluu tärkeänä osana perehdytykseen. Viitalan (2002, 88–89) mukaan johtajan persoonallisuus sekä johtamistilanne määräävät sen, onko johtamistyylillä ohjaava vai osallistava, eli miten informaatiota, valtaa ja vaikutusmahdollisuuksia jaetaan. Osallistavan johtamistavan on nähty vahvistavan tyytyväisyyttä työhön sekä lisäävän motivaatiota. Osallistamisen hyödyt ovat suurimmillaan haastavien ja uusien tilanteiden edessä, esimerkiksi perehdytys on yksi tällainen tilanne, joka edellyttää uuden oppimista. (Viitala 2002, 88–89.)

5.5 Perehdytyksen vaikutus työhyvinvointiin

Julkisuudessa on keskusteltu paljon esimerkiksi sosiaalityön kuormittavuudesta ja sosiaalityöntekijöiden työssä jaksamisesta. Kunta10-tutkimuksessa on havaittu, että sosiaalityön merkittävät kuormitusta lisäävät tekijät liittyvät usein työolosuhteisiin, työn sisältöön, työjärjestelyihin ja työssä tapahtuvaan vuorovaikutukseen. Sosiaalityö altistaa tekijänsä jatkuvasti asiakkaidensa kärsimykselle ja traumaattisille kokemuksille. Asiakastyössä sosiaalityöntekijät kohtaavat paljon voimakkaita ja kielteisiä tunteita, joiden käsitteleminen on usein vaikeaa. Vaikka empatia on tärkeää auttamistyössä, se lisää myötätuntouupumuksen ja sekundaarisen traumatisoitumisen riskiä työntekijöillä. Liian vahva yhtyminen asiakkaan tunteisiin voi johtaa lähes identtiseen oireiluun asiakkaan kanssa. Tällöin puhutaan myötätuntouupumuksesta, joka *kuvaa uupuneisuuden, turhautumisen, kiukun, toivottomuuden ja masennuksen tunteita, joita auttamistyötä tekevä saattaa kokea. Tunteet voivat liittyä työn kuormittavuuteen, työympäristöön, josta työntekijä ei koe saavansa tukea tai kokemuseen siitä, että omilla ponnisteluilla ei ole vaikutusta*. Myötätuntouupumus vähentää kykyä empaattiseen suhtautumiseen. Vastakohtana tälle on olemassa myötätuntotyytyväisyys, jota käytetään kuvaamaan mielihyvää, jota syntyy kun työntekijä kokee työssään onnistuneensa auttamaan muita ihmisiä. Työn tekemisen järjestelyt, työilmapiiri ja työyhteisön tuki voivat kuitenkin olla kuormitusta lievittäviä tekijöitä. (Salo, Rantonen, Aalto, Oksanen, Vahtera, Junnonen, Baldschun, Väisänen, Mönkkönen & Hämäläinen 2016, 6, 8, 25.)

Lähitulevaisuuden sote-kenttään liittyvät muutokset sekä eläke-uudistuksen myötä pidempään työssä jaksamisen vaade koskettavat satojatuhansia ihmisiä. Yksi tärkeimmistä tehtävistä onkin sote-henkilöstön työhyvinvoinnin varmistaminen sekä kuormituksen vähentäminen. Tutkimuksessa julkisten alojen työhyvinvoinnista tärkeimmiksi työhyvinvointia tukeviksi tekijöiksi ja voimavaroiksi nousivat esimiestyö ja sen oikeudenmukaisuus, vaikutusmahdollisuudet omassa työssä sekä turvallinen työyhteisö. Kuten sosiaalityöntekijöiden kohdalla, myös muilla kunta-alan työntekijöillä kuormittavat tekijät liittyivät resursseihin, työolosuhteisiin ja henkisesti raskaaseen työhön. Esimieheltä saatu palaute sekä toimiva tiedonkulku ovat tärkeitä työhyvinvointia tukevia tekijöitä, mutta niiden on mahdollista muuttua myös kuormitustekijöiksi, mikäli niiden toimivuuteen ei panosteta. (Pekkarinen & Pekka 2016, 8, 42, 47, 57.) Erityisesti koronaepidemia on viime aikoina vaikuttanut työhyvinvointiin. Ensimmäisen vuoden rajoitustoimenpiteet ja etätööhön siirtyminen muuttivat julkisen alan työtä enemmän kuin mikään aiemmin. Julkisen alan työhyvinvointitutkimuksen mukaan työyhteisöjen hyvä ilmapiiri ja luottamus olivat kuitenkin säilyneet voimavaratekijöinä. Myös etätöön mahdollisuus oli lisännyt tyytyväisyyttä työoloihin. Lisäksi esimiestyön koettiin parantuneen. Kuitenkin korona-aika on lisännyt kuormitusta kaikilla työpaikoilla, sillä poikkeusoloihin jouduttiin reagoimaan nopeasti muuttamalla työjärjestelyjä sekä työtehtävien sisältöjä. Sosiaali- ja terveysalalla kuormitustekijät kasvoivat koronan vuoksi aiempaa suuremmiksi. Etätöön positiivisesta vaikutuksesta huolimatta erot työntekijöiden välillä ovat suuria ja tuen tarve on jokaisella erilainen. Esimiehen on huomioitava erot ja pystyttävä sovittamaan oma johtamistapansa henkilöstön tarpeisiin. Esimiehellä on myös oltava tieto siitä, miten työntekijöiden työkykyä ja turvallisuutta voidaan edistää sekä miten voidaan varautua kuormitustekijöihin. Työyhteisössä on varmistettava myös perehdyttämisen toteutuminen sekä mahdollistettava osaamisen kartuttaminen. (Pekkarinen 2021, 24–26.)

6 Mentorointi

6.1 Mentorointi ja mentori

Mentorointia on viime vuosina alettu aiempaa useammin käyttämään perehdytyksen jälkeisenä toimintamuotona. Mentorointi on otettu useissa organisaatioissa käyttöön myös perehdytyksen ja työnohjauksen rinnalle tai jopa niiden sijaan. Tulevaisuudessa tarvitaankin mentoroinnin aseman selventämistä suhteessa muihin ammatillisen kehittämisen tapoihin. (Jokelainen 2015, 99–100.) Karjalaisen (2010, 31) väitöskirjan mukaan käsitteitä mentorointi ja mentori määritellään tutkimuskirjallisuudessa useilla eri tavoilla. Tämä on johtanut mentorointitermin käyttämiseen silloin, kun halutaan kuvata niitä tapoja, joilla ihmiset vaikuttavat toistensa kehitykseen. Käsitteen määrittely on vaikeaa muun muassa siksi, että mentorointi merkitsee jokaiselle eri asiaa. Myös organisaatioiden toteutustavoissa on suuria eroja. (Karjalainen 2010, 31.) Jokelainen (2015, 99–100) katsoo kuitenkin artikkelissaan, että mentorointi on vanha käsite, jonka perusta on tukemisessa, kannustamisessa ja voimaantumisessa. Mentorointia määriteltiin aiemmin tiedonsiirtona vanhemmalta ja kokeneelta henkilöltä nuoremmalle kollegalle, jolloin hyvien käytänteiden lisäksi saattoi uudelle työntekijälle siirtyä myös ei-toivottuja rutiineja. Nykyisin näkökulma on muuttunut ja mentoroinnissa painotetaan valmentamista, oppimisprosessin ohjaamista ja tasa-arvoista dialogia. (Jokelainen 2015, 99–100.) Kontekstilla on suuri merkitys mentoroinnissa sillä työpaikka asettaa raamit sille, millaista osaamista tarvitaan. Mentori on henkilö, jolla on paras tuntemus toimintaympäristöstä ja parhaat edellytykset tukea mentoroitavaa. Koulujärjestelmän mukaisen opetuksen avulla ei useinkaan pystytä rakentamaan tietystä toimintaympäristössä tarvittavaa tietoa ja osaamista. Aina kun tarvitaan kohdennettua tietoa ja osaamista, on substanssiorientoitunut mentorointi siinä ylivoimaista. (Karjalainen 2010, 32.)

Hamiltonin, Bomanin, Rubinin & Sahotan (2018, 28, 33–34) tekemässä verrokkitutkimuksessa selvisi, että yleensä mentorointisuhteet olivat molempia osapuolia hyödyttäviä. Mentorointi antoi mentoroitavalle varmuutta muun muassa oman työn johtamisessa sekä uramahdollisuuksien suunnittelussa. Emotionaalinen kannustus ja tuki koettiin tärkeänä. Tutkimuksessa havaittiin huomattavaa etua mentorien käytännön aktiviteeteista, kuten työn varjostamisesta. Lisäksi tunnistettiin erilaisia ammatillisia ja henkilökohtaisia etuja mentorointisuhteeseen osallistumisesta. (Hamilton ym. 2018, 28, 33–34.)

Karjalainen (2010, 124–125) toteaa, että vaikka mentoroinnin tavoitteiden kirjo on laaja ja variaatioita on paljon, tavoitteiden asettaminen on välttämättömyys onnistuneelle mentoroinnille. Mentoroinnin tehtävä nähtiin tutkimuksessa uuden tiedon luomisena, eikä ainoastaan vanhan tiedon siirtämisenä. Mentorointisuhde nähtiin vastavuoroisena

oppimissuhteena, jossa molemmilla osapuolilla on vastuu omasta kehittymisestään. (Karjalainen 2010, 124–125.)

Perehdyttämisen ja mentoroinnin yhdistäminen varmistaa uuden työntekijän parhaan mahdollisen pääsyn kiinni arjen tehtäviin. Vaikka perehdyttäjän rooli korostuu, on jokaisella osallisella sekä koko työyhteisöllä osuus perehdytyksen onnistumisessa. Tiedyt asiat kohdistuvat joko perehtyjälle itselleen, perehdyttäjälle tai esimiehelle, mutta kokonaisuus on yhteistyötä.

6.2 Hiljainen tieto

Uudet työntekijät oppivat yhteisön käytäntöjä ja työtapoja sen vakiintuneilta jäseniltä. Osaopittavasta tiedosta voidaan havainnollistaa tehtävillä, joita työyhteisön jäsenet suorittavat. Hiljainen tieto on kuitenkin sellaista tietoa, jota uusi tulokas ei voi oppia pelkän opetuksen avulla. Siihen kuuluu yhteisön kielen ja sanattomien sopimusten oppiminen. Hiljaista tietoa kehitetään ja opitaan vuorovaikutuksessa esimerkiksi mentorin kanssa. Uusi työntekijä itse asiassa kehittää omaa hiljaista tietoaan mentorin ohjauksessa. (Hildreth & Kimble 2002.)

Hiljaisen tiedon käsite saapui suomalaiseen sosiaalityöhön 1980-luvun lopulla ja sen käyttö yleistyi nopeasti. Kääriäisen & Kuusiston mukaan, vaikka Mutkan (1998), Ylirukan (2000) ja Miettisen (2000) tutkimukset osittivat, että vaikka hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen on välttämätöntä työn laadun kannalta, *käsitettä alettiin käyttää kuvaamaan olemassa olevaa tietovarantoa ja hiljaista tietoa itseään työskentelyn ensisijaisena edellytyksenä*. Kääriäinen & Kuusisto kritisoivat tapaa perustella sosiaalityön toimintaa hiljaisella tiedolla, kun hiljainen tieto enemmänkin luo vahvaa eettistä velvollisuutta oman työn ja ajattelun näkyväksi tekemiseen. (Kuusisto- Niemi & Kääriäinen 2005, 452.)

Pohjalaisen (2012, 1–2, 8) mukaan hiljaisen tiedon käsitteestä puhuttaessa, sen määrittely ei useinkaan ole kovin täsmällistä. Ihmisten arjessa hiljainen tieto käsittää yleensä kokeellisuutta, mutta työelämän saralla työkokemuksen synnyttämiä taitoja ja osaamista. Pohjalaisen mukaan hiljaisen tiedon käsitteen esitti ensimmäisenä Michael Polanyin (1966), jonka mukaan ihminen tietää aina enemmän kuin osaa kertoa tai sanoa. Työntekijän toiminta koostuu uskomuksista, näkemyksistä, ammattitaidosta ja osaamisesta, jotka vaikuttavat taustalla. Hiljainen tieto kerääntyy vuosien varrella eivätkä työntekijät aina tunnista taitojaan. Hiljainen tieto liitetään yleensä yksilöön, mutta siinä on myös yhteisöllinen puolensa, joka näyttäytyy työpaikan kulttuurissa sekä historiassa. Tästä esimerkkejä ovat arvot, normit ja roolit sekä talon tavat, eli kirjoittamattomat säännöt. (Pohjalainen 2012, 1–2, 8.) Kuusisto-Niemen ja Kääriäisen (2005, 453) näkemyksen mukaan tieto ei kerry ainoastaan työntekijältä. Sosiaalityössä sekä asiakas että sosiaalityöntekijä yhtäläillä keräävät ja

jakavat tietoa. Molemmat toimivat joko tietoisesti tai tiedostamattaan, ja tuovat tapaamiseen mukaan tunteensa, asiantuntijuuden sekä henkilökohtaiset mielipiteensä. Sosiaalityötä voidaan ajatella tietojen vaihtamisen prosessina. Kumpikaan ei yhteisissä tapaamisissa ole neutraali toimija, vaan molemmat vaikuttavat toisiinsa. (Kuusisto-Niemi ja Kääriäinen 2005, 453.)

Tietoa on kahdenlaista, täsmällistä ja hiljaista tietoa. Täsmällinen tieto esiintyy datana tai informaationa, se voi olla esimerkiksi opas tai tietokanta. Täsmällinen tieto on yleensä teknologialähtöisesti siirtyvää. Hiljainen tieto taas syntyy kokemuksesta, arvoista ja tunteista. Hiljainen tieto on henkilökohtaista ja siksi se saattaa joskus olla vaikeasti siirrettävissä. Hiljaisen tiedon siirtämiseen käytetään erilaisia prosesseja, kuten esimerkiksi mentorointia ja se edellyttää aina jonkinlaista vuorovaikutusta. Hiljainen tieto voi muuntua täsmälliseksi tiedoksi esimerkiksi silloin, kun laaditaan laatukäsikirja tai perehdytyskansio. Tällöin puhutaan tiedon ulkoistamisesta, jossa hiljainen ja täsmällinen tieto täydentävät toinen toistaan. Samaa täydentämistä tapahtuu myös sisäistämässä, missä täsmällinen tieto muuntuu hiljaiseksi tiedoksi. Sisäistäminen on samankaltaista kuin oppiminen, mutta sen ajatellaan kuuluvan organisaation oppimiseen, mikä nähdään kaikkien yksilöiden ja ryhmien oppimisenä tavoitteiden saavuttamiseksi. (Hautala 2006, 113–114, 115.)

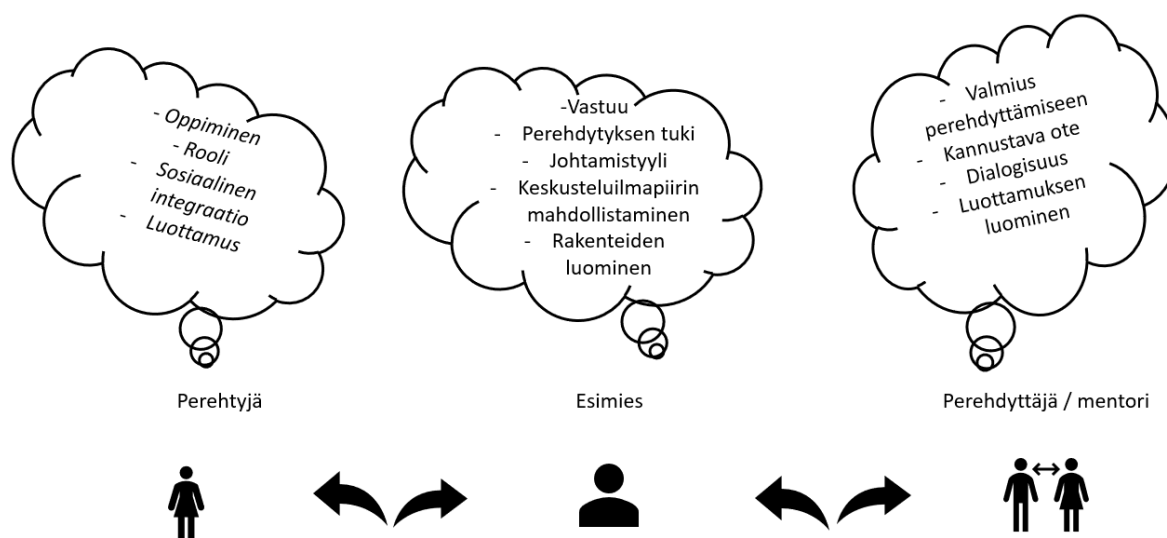
6.3 Mentorointi johtamisen tukena

Kun otetaan huomioon jatkuvasti muuttuva työympäristömme, joka lisää perehdytyksen tarvetta työntekijöiden vaihtaessa tehtäviä aiempaa useammin, esimiesten rooli on nykyään jopa tärkeämpi kuin aikaisemmin. Inhimillinen pääoma on muodostunut kilpailueduksi ja organisaatioiden on kehitettävä tapoja, miten parhaiten palkita ja motivoida työntekijöitä. Esimiesten on tunnistettava, että vaikka työntekijät arvostavat aitoutta, tasapainoa ja haastetta, muuttuvat nämä toiveet eri elämänvaiheissa. (Sullivan 2007, 31–32.) Mentorointi voi olla avuksi johtajalle työntekijöiden elämänvaiheisiin liittyvien toiveiden ja odotusten tunnistamisessa.

Mentorit ovat johtamiselle suuri voimavara. He vaikuttavat uusiin työntekijöihin paitsi tiedon jakamisen kautta, myös roolimalleina. Uudet työntekijät voivat mennä kysymystensä kanssa mentoreidensa luo, eikä heidän tarvitse pelätä näyttävänsä esimiehensä silmissä epäpäteviltä. Uudet työntekijät oppivat ja sisäistävät huomattavasti todennäköisemmin organisaation keskeiset arvot ja kulttuurin, jos heillä on nimetty mentori. Mentorointi mahdollistaa epävirallisen vuorovaikutuksen uusien kollegoiden kanssa ja on erityisen tärkeä johtamisen tukitehtävä. (Bauer 2010, 11.) Vaikka vuorovaikutus voi olla myös epävirallista, mentoroinnin on havaittu aiheuttavan joskus negatiivisia kokemuksia toteutuessaan

epävirallisena prosessina. Tällöin jää kokonaisuudesta puuttumaan mentorin koulutus eikä mentorointia ole sidottu tavoitteisiin ja mitattaviin tuloksiin, myöskään säännöllisiä arviointeja ja koordinointia ei toteuteta. Nämä toimenpiteet tarjoavat organisaation virallisessa mentorointiprosessissa jatkuvaa tukea mentorointipareille. (Kahle-Piasecki 2011, 49.)

Mentoroinnin sovittaminen budjettiin ei aina ole esimiehille helppoa. Jones ym. (2015, 30) mainitsevat kuitenkin tutkimuksessaan, että esimerkiksi sähköisesti toteutettu mentorointi on antanut hyviä tuloksia. Yksi tärkeimmistä eduista mentoroinnin tarjoamisessa vaihtoehtoisissa muodoissa, kuten puhelimitse tai sähköpostitse, on kustannustehokkuus sekä ajankäytön maltillisuus. Tutkimus antaa jonkin verran perusteluja esimerkiksi sekoitettujen formaattien soveltamiselle. (Jones ym. 2015, 30.)



Kuva 2. Mentoroinnin tavoitteet ja tehtävät osana perehdytystä

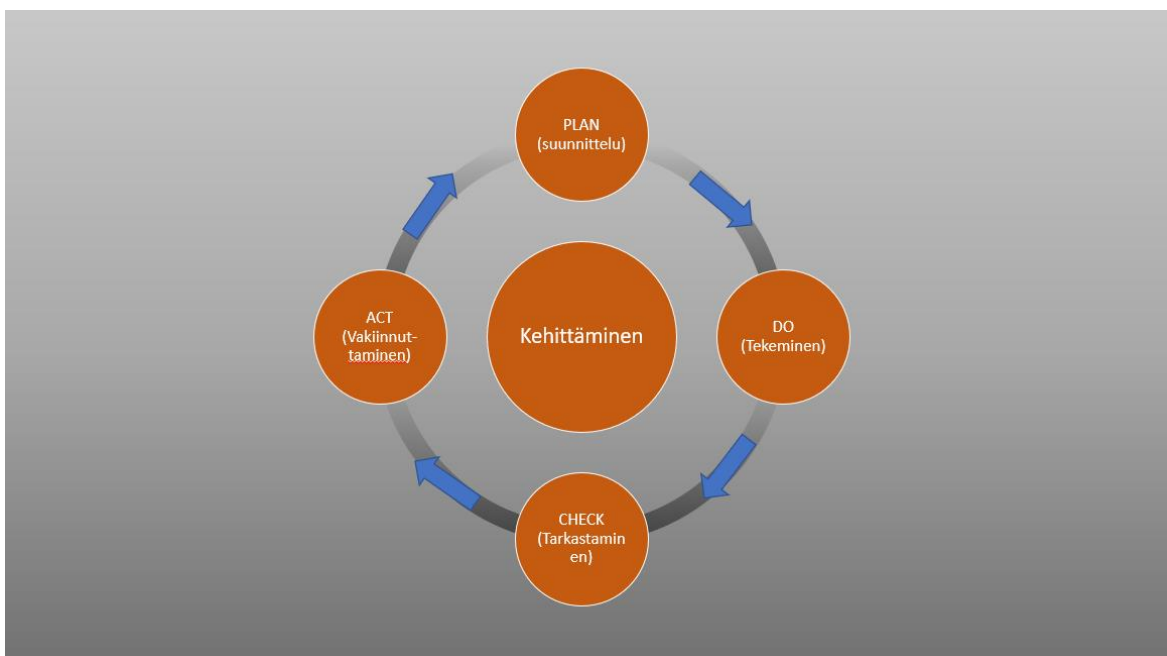
Tavoitteet kulkevat mukana niin uuden työntekijän ja perehdyttäjän kuin mentorinkin matkassa, molempien kohdalla pyritään luottamukseen, keskusteluyhteyteen, oppimiseen ja roolin sisäistämiseen. Esimies on aina kaiken keskiössä mahdollistamalla, luomalla rakenteita ja tukemalla sekä mentoria että mentoroitavaa.

7 Kehittämishankkeen vaiheet

7.1 PDCA-malli

Kehittämistyössä etenemisessä käytettiin PDCA-mallia, jolle on tyypillistä toiminnan jatkuva kehittäminen kokeilun ja tarkastelun vaiheiden kautta. Nämä vaiheet ovat suunnittelu (Plan), tekeminen (Do), tarkistaminen (Check) ja vakiinnuttaminen (Act) (Kuva 1.)

PDCA-malli perustuu Shewhartin vuonna 1939 suunnittelemaan kehittämisen sykliin, joka jaettiin määrittelyvaiheeseen, tuotantovaiheeseen ja tarkasteluvaiheeseen. PDCA-malli antaa kehittämistyölle tilaa ja mahdollistaa etenemisen askel kerrallaan. (Heikkinen & Sivonen 2021.)



Kuva 3. PDCA-kehittämissykli

Jatkuvassa parantamisessa keskeistä on PDCA-sykli. W. Edwards Deming jatkoi myöhemmin Shewhartin laadunhallinnan syklin kehittämistä Demingin ympyräksi. Deming ymmärsi, että tuotannossa esiintyvät laatuvirheet johtuivat usein puutteellisesta suunnittelusta ja organisoinnista sekä suunnittelun vastuun kuulumisesta johdolle, ei työntekijöille. Tämä havainto muutti ajatusta johtamisesta ja organisaation toiminnasta kohti oppivaa organisaatiota. PDCA-malli liittyykin usein esimerkiksi Lean-toimintaan, jossa johtajille ja työntekijöille asetetaan ongelmanratkaisun haasteita. Näistä tilanteista muodostuu samalla oppimismahdollisuuksia. (Maijala 2019, 18–19, 36.)

Joissain lähteissä (ks. esim. Torkkola 2015) menetelmästä käytetään nimeä PDSA, jossa S kirjain merkitsee opiskelua (study). Menetelmällisesti kyse on kuitenkin samasta asiasta. Torkkola (2015, 36) on tietoisesti valinnut termin PCSA, sillä hän näkee study-sanan korostavan pysähtymistä analysoinnin äärelle, ennen päätöstä jatkotoimenpiteistä. Torkkola kuvaa menetelmää seuraavasti:

PLAN- Suunnittele koe (Jollakin on parannusidea tai parannusehdotus)

DO- Toteuta koe käytännössä (Miten saadaan lisätietoa? Toteutetaan pienessä mittakaavassa, yksi henkilö, yksi asia, yksi osasto).

STUDY- Tutki, mitä tapahtui (Saavutettiin se mihin pyrittiin? Mitä esteitä löytyi?).

ACT- Päätä, otetaanko muutos osaksi käytäntöä (Voidaan päättää jatketaanko käyttöönottoon vai muutetaanko tavoitetta ja suoritetaan uusi sykli). (Torkkola, 36–37.)

Kehittämisen etenemisen kuvaukseen pohdittiin muitakin malleja, kuten syklistä spiraalimallia, mutta syklien määrittely osoittautui haasteelliseksi. Käytännössä kehittämistyön eteneminen tapahtui vaiheittain ja vaiheiden kuvaukseen parhaiten sopi PDCA-malli.

7.2 Vaihe 1. Kehittämistoiminnan suunnittelu

Perehdytyksen kehittämistarve syntyi alun perin keskustelussa lähiesimiehen kanssa. Kirjallisessa muodossa olevaa perehtyjän päiväkirjaa päivitettiin juuri yksikössä, ja puutteet sen hetkisen perehdytyksen toteutumisessa nousivat samalla keskusteluun. Perehdytyksen kehittämisestä opinnäytetyönä nähtiin saatavan paras hyöty molemmille osapuolille.

Kehittämissuunnitelman, tutkimuslupahakemuksen sekä tarvittavien lomakkeiden jälkeen työskentely aloitettiin käymällä opinnäytetyön työpaikkaohjaajan kanssa aloitustapaaminen, jossa keskusteltiin perehdytysohjelmaan tilaajan puolelta suunnatuista toiveista. Keskustelussa tärkeimmäksi nousi toive kaiken perehdytyksessä tarvittavan materiaalin ja tiedon löytymisestä samasta, helposti muokattavissa olevasta paikasta. Myös perehdytyskonaisuuden uudistamisen vaikutuksesta vastuuperehdyttäjien tehtävään keskusteltiin. Sen toivottiin pystyvän keventämään perehdytyksen suunnittelua ja toteuttamista. Todettiin, että tärkeää olisi perehdytysohjelman pystyvän ohjaamaan perehdytyksen etenemisen vastuuta myös perehtyjälle itselleen.

Aikataulu suunniteltiin joustavaksi, jotta mahdolliset yllättävät tapahtumat eivät vaikuttaisi kehittämistehtävän toteutukseen. Aikataulun visualisoimiseksi luotiin Gantt-kaavio (Liite 1.), joka kertoo lisätietoja projektin eri tehtävistä tai vaiheista, esimerkiksi siitä, miten tehtävät liittyvät toisiinsa tai kuinka pitkälle kukin tehtävä on edennyt. Kaaviossa jokainen tehtävä

saa oman rivin, ja janan pituudesta selviää tehtävän alkaminen, kesto ja päättyminen. (Pelin 1996, 153.)

Perehdytysohjelman alustaksi oli jo alustavissa tapaamisissa sovittu Moodle, sillä TYPin oman intranetin muokkausominaisuudet eivät olleet riittävät. Moodlen käyttömahdollisuus perehdytysohjelman toteuttamiseen oli varmistettu ennen opinnäytetyön suunnittelun alkamista Eksoten Moodlesta vastaavalta henkilöltä. Moodle on yleisesti käytetty alusta Eksoten eri perehdytyksissä.

Tämän jälkeen suunniteltiin yhdessä perehdytysohjelman alustavaa rakennetta. Erilaisia visuaalisia vaihtoehtoja tarkasteltiin, mutta alustavasti oletettiin materiaalien ja osioiden määrän olevan melko suuri, joten ulkoasuksi valikoitui minimalistinen ja yksinkertainen näkymä materiaalmäärän vastapainoksi. Perehdytyksen laajuuden vuoksi mietittiin työpaikkaohjaajan kanssa, voidaanko osa perehdytyksestä ajoittaa myöhemmin suoritettaviksi tai asettaa joitain osioita vapaaehtoisiksi. Tämä jätettiin päätettäväksi myöhempään ajankohtaan, kun kokonaisuus olisi paremmin nähtävissä. Tapaamisessa sovittiin myös, miten ohjauskeskustelut järjestetään. Päädyttiin varaamaan säännöllinen ohjauskeskustelu-aika kuukausittain ja lisäämään ohjauskeskusteluja, mikäli tarvetta ilmenee.

7.3 Vaihe 2. Aineiston keruu

Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin laadullisia menetelmiä. Tuomen ja Sarajärven (2018, 62) mukaan niitä ovat haastattelu, kysely tai havainnointi. Menetelmiä voidaan käyttää joko vaihtoehtoisesti, rinnakkain tai yhdisteltynä riippuen tutkittavasta ongelmasta. Usein laadullisessa tutkimuksessa on hyväkin pyrkiä hankkimaan aineistoa joustavasti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 62.) Aineistoa kerättiin esimiehille suunnatun Webropol-kyselyn avulla.

7.3.1 Perehdytyksen materiaalien kartoitus

Aluksi perehdytysohjelman nykytilannetta selvitettiin kokoamalla jo olemassa olevaa aineistoa yhteen. Erilaisia materiaaleja ja dokumentteja löytyi paljon ja ne olivat hajallaan. Työvoiman palvelukeskuksen intranet sisälsi useita erilaisia ohjeita. Eri versioita ohjeista löytyi lisäksi Teams-ohjelman tiimien tiedostoista. Myös yksikön taustapalaverien aikana laadituista PowerPoint-esityksistä löytyi yhteisesti sovittuja perehdytykseen liittyviä asioita. Näitä PowerPoint-tiedostoja löytyi sähköpostista hakutoiminnolla, tallennuspaikkaa ei kaikille taustapalaverimateriaaleille ollut. Kun materiaalit saatiin kerättyä, karsittiin niistä vanhentuneet tai tarpeettomat ohjeet. Käytännössä jokainen löydetty ohje ja dokumentti luettiin läpi, lajiteltiin aiheittain, poistettiin kaksoiskappaleet ja lopuksi poistettavaksi valikoituneet ohjeet

esitettiin työpaikkaohjaajalle. Näin varmistettiin, että mitään oleellista ja myöhemmin perehdytysohjelmaan tarvittavaa dokumenttia ei tullut karsittua. Materiaalien karsimisen jälkeen huomattiin vielä, että useat rekistereihin ja tietopyyntöihin liittyvät ohjeet eivät olleet ajan tasalla. Jotkut lomakkeet sisälsivät viittauksia vanhentuneisiin lakeihin, kuten esimerkiksi henkilötietolakiin. Nämä lomakkeet esitettiin kunkin organisaation esimiehelle korjattavaksi.

7.3.2 Webropol-kyselyn laatiminen

Tutkimusaineiston hankinnassa käytettiin lomakehaastattelua, jonka tavoitteena on saada annettuihin kysymyksiin vastaus jokaiselta osallistujalta määrättyssä järjestyksessä. Lomakehaastattelun tarkoitus on kysyä tutkimuksen kannalta merkityksellisiä kysymyksiä, joille on löydyttävä perustelu ilmiöstä jo aiemmin tiedetyistä tiedoista tai tutkimuksen viitekehystä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 64–65.) Selvitystavaksi valittiin Webropol-kysely. (Liite 2.). Kysymykset suunniteltiin yhdessä työpaikkaohjaajan kanssa.

Ensimmäiseksi laadittiin saatekirjeet ja kysely. Webropol-asetukset säädettiin piilottamaan kyselystä vastaajien sähköpostiosoitteet ja sallimaan kyselyn laatijan näkyvyys ainoastaan yksittäisiin anonyymeihin vastauksiin. Vastauslinkki kyselylomakkeeseen toimitettiin saatekirjeen (Liite 3.) sekä opinnäytetyön tietosuojailmoituksen (Liite 4.) mukana vastaajien sähköpostiin. Saatekirjeessä kerrottiin syy tietojen keräämiseen sekä tietojen käyttötarkoitus (Tietoarkisto a).

Arvioi nykyisen perehdytyksen toteutumista eri osa-alueilla asteikolla, jossa:
1: toteutuu huonosti, 5: toteutuu erittäin hyvin.

1. Henkilöstö- ja työsuhdeasiat

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

2. Työtehtäviin liittyvä lainsäädäntö (mm. laki työllistymistä edistävästä monialaisesta yhteispalvelusta)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Kuva 4. Esimerkki monivalintakysymyksistä.

Kysymysten avulla pyrittiin selvittämään perehdytyksen muutostarpeet. Kyselylomakkeen kysymykset perustuivat tarpeeseen saada esimiesten näkemys nykyisen perehdytystavan toimivuudesta ja perehdytyksen vaikuttavuudesta uuden työntekijän aloittaessa. Kyselylomake sisälsi myös avoimia kysymyksiä.

Avointen kysymysten käytössä kyselylomakkeessa on käytettävä harkintaa. Avointen kysymysten sisällyttäminen lomakkeeseen edellyttää painavaa syytä. Esimerkiksi ennakkoon tiedossa oleva vastaajajoukon aktiivisuus tai vahva kirjallinen kantaaottavuus voivat olla tällaisia syitä. (Tietoarkisto b.) Vähäisen vastaajamäärän vuoksi nähtiin parhaaksi käyttää myös avoimia kysymyksiä, jotta kehittämistarpeet saataisiin varmasti esiin. Esimiehille luotu Webropol-kysely toteutettiin ajalla 23.5.2021–30.5.2021.

8 Kehittämistoimenpiteet

Vaikka Moodlen opettajanäkymästä oli hieman aikaisempaa kokemusta, perehdytysohjelman tekeminen alkoi kokeilemalla erilaisia osia, asetuksia sekä muotoja. Eteneminen tapahtui yrityksen ja erehtymisen kautta. Neuvoa oli koko ajan mahdollista kysyä Eksoten Moodlesta vastaavalta henkilöltä.

Ensin rakentui Moodleen aiemmin työpaikkaohjaajan kanssa suunniteltu runko, johon kirjoitettiin tervetuloivotus, ohjeet perehdytysohjelman suorittamiseen ja suositukset osioiden läpikäymisestä eri organisaatioiden edustajille. Sen jälkeen ryhdyttiin lisäämään materiaaleja ja ohjeita alustalle. Samalla kokeiltiin jokaisen linkitetyn tiedoston tai verkko-osoitteen toimivuus. Ensimmäisen version rakentaminen vei ajateltua vähemmän aikaa, sillä tarvittavat materiaalit ja verkko-osoitteet olivat valmiina sekä järjestyksessä eikä teknisiä ongelmia tullut vastaan.

Perehdytysohjelman ollessa perustaltaan valmis, tavattiin työpaikkaohjaajan kanssa ja tarkasteltiin perehdytysohjelmaa kokonaisuutena. Tarkastelussa löytyi rakenteesta hieman parannettavaa, joten palattiin muokkaamaan perehdytysohjelman ensimmäisen version rakennetta.

Muutoksia katsottiin tarpeelliseksi tehdä lisäksi osioiden suoritusohjeisiin sekä osioiden järjestykseen. Rakenteen muokkaaminen antoi uutta näkökulmaa Moodlen toimintoihin, jonka myötä huomattiin vielä parannusmahdollisuus. Ohjelmistossa oleva toiminnallisuus voitiin vaihtaa toiseen, paremmin perehdytysohjelmaa palvelemaan toimintoon.

8.1 Esimiesten lomakehaastattelun tulokset

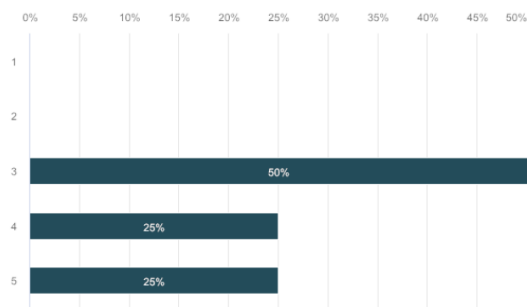
Osa esimiehistä jouduttiin muistuttamaan kyselyyn vastaamisesta. Koska kyseessä oli pieni otanta (4 henkilöä), oli kaikkien vastausten saaminen tärkeää. Muistuttaminen tehtiin kerran suullisesti ja kerran sähköpostitse. Kaikki vastaukset saatiin lopulta kerättyä, viimeinen palautui kaksi päivää annetusta aikahaarukasta (23.5.2021–30.5.2021) myöhässä.

Esimiesten lomakekyselyn vastaukset selkiyttivät perehdytyksen kehittämistarpeita. Kyselyn ensimmäiset kymmenen kysymystä olivat monivalintakysymyksiä, joissa kartoitettiin perehdytyksen eri osa-alueiden toteutumista kyseisellä hetkellä.

Monivalintakysymysten analyysi tehtiin Webropol-ohjelman omalla peruseräraporttityökalulla (Liite 5.)

1. Henkilöstö- ja työsuhteasiat

Vastaajien määrä: 4



	n	Prosentti
1	0	0,0 %
2	0	0,0 %
3	2	50,0 %
4	1	25,0 %
5	1	25,0 %

Kuva 5. Esimerkki monivalintakysymysten perusraportista.

Webropol –kyselyn monivalintakysymysten vastaukset antoivat viitteitä siitä, että tiedollinen osaaminen oli jo valmiiksi melko hyvällä tasolla. Kymmenestä osa-alueesta asteikolla yhdestä viiteen, ainoastaan yhdessä osa-alueessa asetui tietotaito osin arvosanalle 2. Muissa osa-alueissa arvioinnit sijoittuivat välille 3–5.

Kysely sisälsi myös avoimia kysymyksiä. Avoimet kysymykset analysoitiin teemoittelemalla ja se toteutettiin värikoodien avulla. Aineistosta siis eroteltiin värikoodeja apuna käyttäen toistuvat aiheet. Teemoittelua käytetään analyysimenetelmänä usein, kun haastateltaville on esitetty saman teeman alla samat kysymykset (Kananen 2012, 117). Teemoja muodostui lomakehaastattelujen vastauksista. Eskola & Suoranta (2008, 178) suosittelevat teemoittelua analyysitavaksi ratkaistaessa käytännön ongelmia, sillä sen avulla on mahdollista saada esiin olennaista tietoa kyseisen ongelman ratkaisemiseksi. Saaranen-Kauppinen & Puusniekan (2006 a) mukaan teemojen yhteyteen nostetaan usein sitaatteja aineistosta, sitaattien tarkoitus on tuoda lukijalle esimerkkejä aineistosta ja todistaa analyysin pohjautuminen todelliseen aineistoon.

Työntekijöiltä tullut palautetta siitä, että ns. entisenlainen monialainen TYP-työ (mm. parityö) on heikentynyt. En osaa sanoa, johtuuko perehdytyksestä mutta perehdytyksenkin yhteydessä olisi hyvä tätä puolta korostaa.
Myös työyhteisötaidot silloin tällöin puhuttavat. Pitäisikö perehdytysosioon lisätä osio, jossa kerrotaan työyhteisön pelisäännöistä ja toisten työntekijöiden huomioimisesta?
Parityöskentely monialaisessa työssä, ei puutu kokonaan, mutta ei toteudu sellaisena kuin tarpeen olisi.
TYP-intran läpikäyminen, mitä ja mistä löytyy (palvelukeskussihteerin kanssa tästä keskusteltukin, että jatkossa olisi)
Kaipaisin itse myös eri prosessien kuvauksia, olisi tarpeen avaamaan toimintamme tekemistä.
Vahvuus on varmastikin perehdyttäjien pitkäaikainen oma työkokemus. Heikkoutena ehkä vähän saman kolikon kääntöpuoli, mennään välillä rutiinilla eikä aina jakseta uudistua. Vahvuus on myös itse ohjelma, jos se vain maltetaan viedä sääntillisesti läpi. Joskus voisi ajatella pitää esim. 3 kuukauden työssäolon jälkeen pienimuotoisen kokeen, jossa tarkistetaan, onko perehdyttäminen ja oppi mennyt perille ja missä ehkä olisi vielä kehittymisen paikkoja.
Vahvuuksia: Nykyistä mallia on viime aikoina kehitetty saadun palautteen perusteella. Sosiaalipuolen perehdyttäjät ovat vahvoja ammattilaisia. Mentoroinnin aloittaminen.

Kuva 6. Esimerkki teemoittelusta värikoodauksen avulla.

Toistuvien aiheiden kautta pääteemoiksi nousivat monialainen TYP-työ ja parityöskentely. Aineistosta etsittiin esimerkkejä siitä, millaisia vaikutuksia pääteemoilla oli perehdytyksessä.

Sitaatti	Pelkistys	Teema
Monialaisen yhteistyön merkitystä ja tärkeyttä pitää nostaa enemmän esille.	Monialaisen yhteistyö tärkeys keskiöön.	Monialainen yhteistyö
Parityöskentely monialaisessa työssä, ei puutu kokonaan, mutta ei toteudu sellaisena kuin tarpeen olisi.	Parityön vahvistamisen tarve.	Parityöskentely
Heikkouksia: puuttuu selkeä paketti sellaista perehdytysmateriaalia, johon uusi työntekijä voisi tutustua omatoimisesti.	Perehdytysmateriaalia omatoimiseen opiskeluun.	Perehdytysmateriaali

Kuva 7. Esimerkki teemojen muodostumisesta.

Pääteemat havainnollistivat perehdytyksen tärkeimmät kehittämiskohteet esimiesten näkökulmasta.

Työpaikkaohjaajan kanssa käytiin vielä keskustelua esimiesten Webropol-kyselyn tuloksista. Keskustelussa todettiin, että osaaminen ja pitkä työkokemus ovat nykyisten perehdyttäjien vahvuuksia. Koko työyhteisön tämänhetkistä osaamista ajatellen perehdytyksessä nähtiin tarvetta vahvistaa maahanmuuttoon liittyvien asioiden osuutta aiemmasta, sillä tämä osa-alue vaati kyselyn perusteella kehittämistä. Myös lainsäädännön tuntemuksessa arvioitiin olevan kehittämistarvetta.

8.2 Vaihe 3. Perehdytysohjelman pilotointi

Perehdytysohjelmaa pilotoitiin kolmannessa vaiheessa vapaaehtoisilla testikäyttäjillä, joiden nimet saatiin lähiesimieheltä. Pilotointi aloitettiin lähettämällä testikäyttäjäehdokkaille sähköposti, joka sisälsi selvityksen rekisteröidyn informoimisesta (tietosuojailmoitus) sekä saatekirjeen (Liitteet 4. ja 6.). Sähköpostiviestissä kerrottiin mihin vapaaehtoisia testikäyttäjiä tarvitaan ja mihin sekä miten palautetta annetaan. Lisäksi saatekirjeessä kerrottiin vastausten luottamuksellisuudesta sekä siitä, ettei vastauksia säilytetä opinnäytetyön valmistumisen jälkeen, vaan ne tuhotaan huolellisesti. Saatekirjeessä ei mainittu aikarajaa vastauksille, mikä jälkepäin ajatellen olisi ollut hyvä olla. Jotkut testikäyttäjistä kuitenkin sitä kysyivät, ja suullisesti vastuksia toivottiin saatavan 15.7.2021 mennessä.

Testikäyttäjien avulla haluttiin saada näkyväksi työntekijän näkökulmasta perehdytysohjelman puutteet tai muutostarpeet. Testikäyttäjiä pyydettiin pilotoimaan Moodleen rakennettua perehdytysohjelmaa ja raportoimaan sähköpostitse, kirjallisesti tai keskustellen näkemyksistään. Testikäyttäjien toivottiin kokonaisuuden toimivuuden lisäksi miettivän, minkä aikajakson kuluessa perehdytyksen olisi mahdollista toteutua. Testikäyttäjille kerrottiin, että vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, eikä niitä säilytetä opinnäytetyön valmistumisen jälkeen, vaan ne tuhotaan huolellisesti. Vapaaehtoiset testikäyttäjät arvioivat osioiden järjestystä, yleistä toimivuutta sekä materiaaleja. Testikäyttäjiä oli yhteensä kaksitoista. Suurin osa testikäyttäjistä antoi palautteensa sähköpostilla toivottuun aikaan mennessä. Kahden testikäyttäjän kanssa keskusteltiin Teamsin välityksellä. Kaksi testikäyttäjää antoivat palautteensa myöhemmin ja yksi ei vastannut lainkaan. Testikäyttäjät antoivat korjaavaa palautetta puuttuvista aiheista, teknisistä ratkaisuista, kuten tiedostoiden välillä liikkumista. Lisäksi kommentoitiin Eksoten ulkopuolisten toimijoiden vaikeuksista kirjautua Moodleen. Positiivisena nähtiin mahdollisuus edetä omaan tahtiin ja opiskella ennen vastuuperehdyttäjän tapaamista asiaan liittyviä materiaaleja.

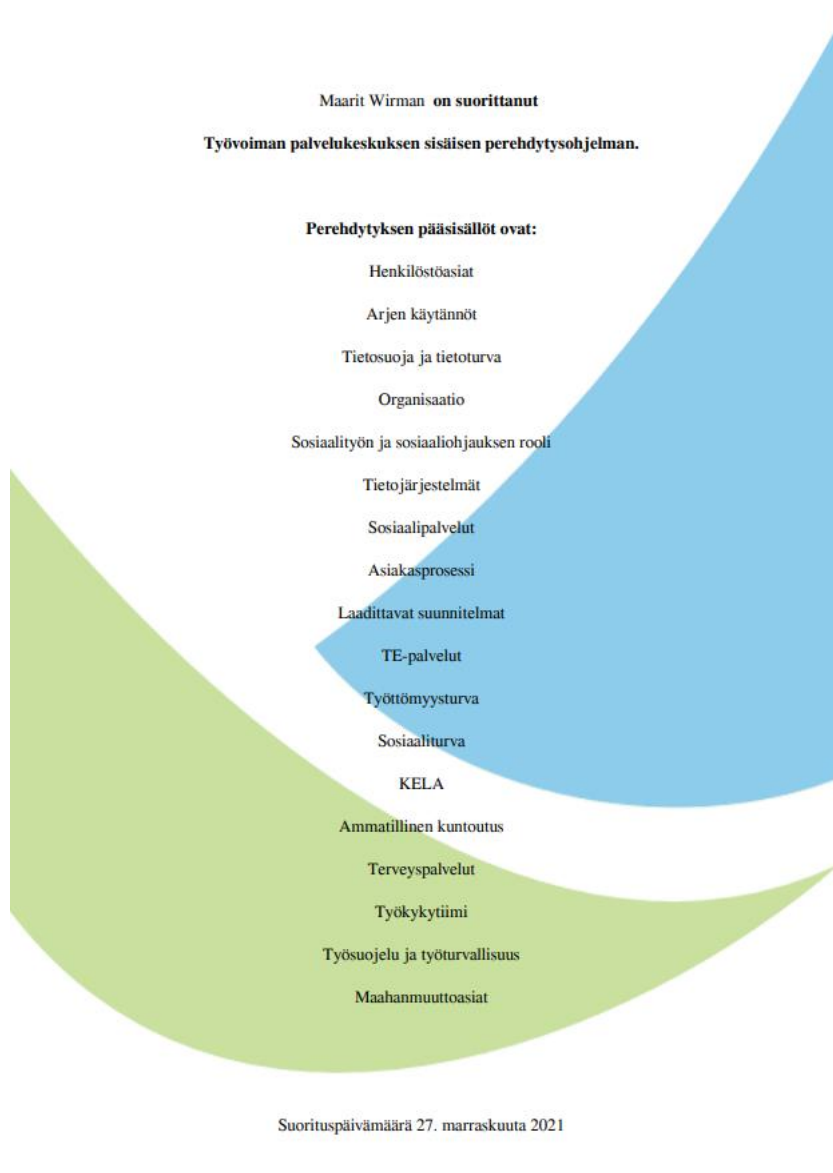
Kehittämistehtävän alussa suunniteltiin testikäyttäjille toista käyntikertaa Moodleen. Toisen käyntikerran tarkoituksena olisi ollut arvioida aikaa, joka perehdytyksen läpikäymiseen kuluu. Aika-arvio ei kuitenkaan olisi vastannut todellisuutta, sillä osioiden toteutuminen ei riipu pelkästään perehtyjästä, vaan myös vastuuperehdyttäjän aikataulusta. Aika-arvio olisi

antanut silti hieman suuntaviivoja, mietittäessä esimerkiksi perehdytysohjelman päivitystarvetta tulevaisuudessa. Kaikki ensimmäisellä käyntikerralla mukana olleet eivät enää käyneet Moodlessa. Osa oli siirtynyt toisiin tehtäviin ja osa antoi aika-arvionsa jo ensimmäisen käyntikerran jälkeen. Toinen käyntikerta ei siis toteutunut suunnitellusti. Tarvittava tieto saatiin silti kerättyä.

8.3 Viimeistely

Viimeistelyvaiheessa tarkastettiin vielä kerran linkkien toimivuus ja mietittiin saavutettavuutta. Lisäksi testikäyttäjiltä pilotoinnista saatujen palautteiden mukaan tehtiin korjaavat toimenpiteet, mitkä koskivat pääasiassa uusien ikkunoiden aukeamistapaa. Ladattujen materiaalien (pdf, ppt, docx ym.) avaamisvaihtoehdot olivat ohjelmassa puutteelliset ja tällaisen linkin aukeaminen oli mahdollista määrittää aukeamaan joko ponnahdusikkunaan tai perehdytysohjelman päälle. Juuri päälle aukeamisesta oli saatu testikäyttäjiltä negatiivista palautetta. Palaaminen tästä perehdytysohjelmaan koettiin vaikeaksi. Koska mahdollisuutta uuteen välilehteen aukeamisesta ei ollut, tehtiin valinta saavutettavuuden kustannuksella ja jätettiin aukeamistavaksi ponnahdusikkuna. Www-osoitteiden osalta uusi välilehti oli mahdollista valita aukeamistavaksi. Näiden linkkien kohdalla saavutettavuus toteutui. Varmistettiin myös, että ulkopuoliset käyttäjät pääsevät kirjautumaan. Lisäksi palattiin varmistamaan, että työpaikkaohjaajan kanssa sovitut korjaukset ovat varmasti tehty. Muutokset kohdistuivat pääasiassa osioiden suoritusohjeisiin sekä osioiden järjestykseen.

Ohjelmiston puutteena huomattiin muun muassa se, että todistusta suoritettua perehdytyksestä ei voinut lähettää suoraan sähköpostilla kuin yhteen sähköpostiosoitteeseen. Tarpeen olisi ollut valikko, josta sähköpostiosoite todistuksen toimittamiseen olisi valittavissa. Päädyttiin tulostettavaan todistukseen, jonka perehtyjä itse toimittaa lähiesimiehelleen.



Kuva 8. Perehdytysohjelman suorittamisen todistusmalli

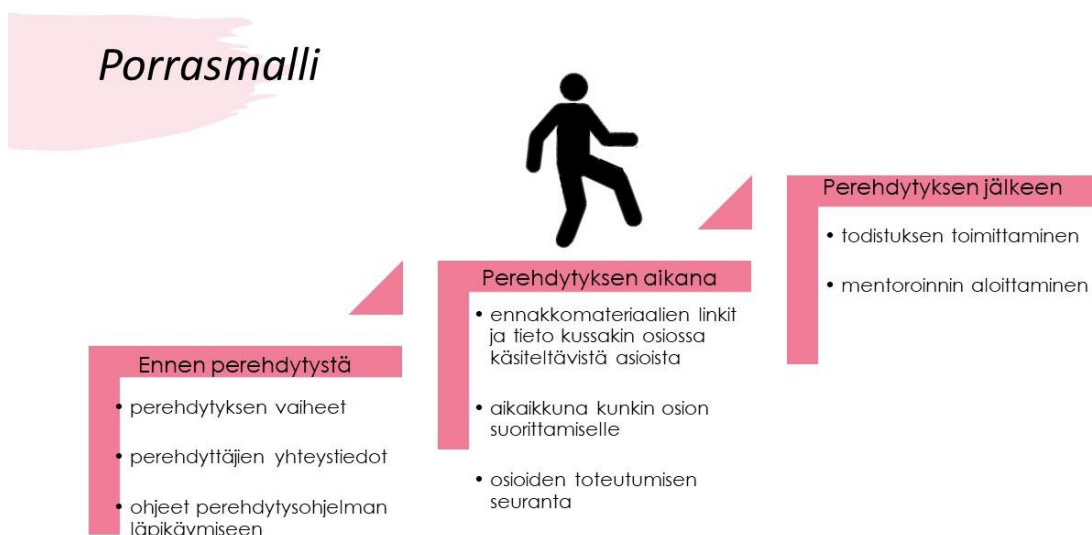
Todistus luotiin perehdytysohjelman loppuun, ja sen tulostamisen mahdollisuus säädettiin aktivoitumaan vasta sitten, kun perehdytysohjelman suorittamiseen edellytetyt osiot on suoritettu.

9 Yhteenveto ja pohdinta

9.1 Mitä kehittämistyössä saavutettiin?

Opinnäytetyön tilaaja toivoi perehdytysohjelmaa, jossa hajallaan oleva tieto olisi helposti saatavilla yhdessä paikassa. Perehdytysohjelmalta haluttiin lisäksi tukea johtamiselle, perehdyttäjälle sekä uudelle työntekijälle. Vaikka valmista ja käyttökelpoista materiaalia oli paljon, muodostui kokonaisuudesta suuritöinen projekti. Teknisesti ei perehdytysohjelman rakentaminen Moodleen vienyt juurikaan aikaa, mutta sujuvan kokonaisuuden hahmottaminen oli työlästä. Osioden sisältöä ja järjestystä vaihdettiin useita kertoja.

Opinnäytetyön tuloksena Etelä-Karjalan Työvoiman palvelukeskukselle tuotettiin sähköinen perehdytysohjelma johtamisen tueksi. Sähköisen toteutustavan etuja ovat kustannustehokkuus sekä ajankäytön maltillisuus (Jones ym. 2015, 30). Ohjelman myötä perehdyttämisen toteutus ja seuranta helpottuivat. Perehdytysohjelma rakentui Eksoten Moodle-alustalle mallina, jonka avulla perehtyjän oli helppo nähdä mikä perehdytyksen vaihe oli seuraavana vuorossa. Perehtyjälle tuli nähtävillä myös jokaisen osa-alueen perehdyttäjien yhteystiedot, sekä tieto siitä, missä aikaikkunassa kunkin osa-alueen perehdytys on toteutettava. Lisäksi saataville tuli myös jokaisen perehdytysosion sisältö sekä linkit materiaaleihin, jos kyseiseen osa-alueeseen edellytettiin ennakoperehtymistä ennen vastuuperehdyttäjän tapaaamista. Malli on nähtävissä tiivistettynä kuvassa 9.



Kuva 9. Perehdytyksen mallin tiivistys

Toimintatavat ja vastuut määriteltiin uudessa perehdytysohjelmassa selkeästi. Osiot olivat kahdenlaisia, osa edellytti materiaalia sisältävän linkin avaamista suoritusmerkinnän saamiseksi ja osaan suoritus oli mahdollista merkitä itse. Määrättyjen osioiden suorittaminen avasi automaattisesti todistusohjan, joka perehdytyksen päätteeksi oli tulostettavissa itselle sekä toimitettavissa esimiehelle.

Testikäyttäjät pitivät perehdytysohjelmaa onnistuneena ja uskoivat sen auttavan uutta työntekijää perehtymisessä työtehtäviin ja yksikön sekä organisaation käytäntöihin.

Miusta tää oli ihan loistava, varsinkin se, että jos tää jää käyttöön perehdytyksen jälkeenkin niin nopeasti löytää kaiken tarvitsemansa. Tietoa tulee niin paljon alussa, että kaikki on ihan yhtä sekamelskaa päässä, niin tähän voisi palata sitten, kun on tehnyt töitä ja asiat alkaa jäsentyä päässä

Materiaalia on hyvin, osa oli itsellekin uusia, joten TODELLAKIN tästä olisin hyötynyt itsekin. Jo tieto siitä, mistä kaikesta pitäisi tietää, on hyvä. Ajattelisin, että kaksi kuukautta on vähintään se aika, mikä pitäisi saada käyttää asioihin rauhassa perehtymiseen, toisaalta asiat sisäistää vasta asiakastyötä tehtyä, joten rauha asiakastyöhön plus perehtymiseen on ihan parasta.

Olisin niin toivonut, että minun aloittaessa olisi ollut tällainen perehdytysohjelma. Omaan tahtiin olisi voinut ensin opiskella asioita ja palata niihin uudestaan, jos unohti jotain.

Myös kehittämistä vaativia asioita nostettiin esiin.

On varmaan hyvä, että perehtyjälle selitetään idea, kuinka siinä edetään, itsellä meni ensin vähän pomppiessa ja hypin linkistä toiseen, välillä menin keskeltä alasvetovalikosta jne. Kun maltoin mennä järjestyksessä, tajusin paremmin idean. Osasta linkeistä avautui oma sivu, mikä jäi avoimeksi ja pääsi takaisin perehdytysohjelmaan, tämä oli mielestäni parempi, kun taas osasta avautui sivu, minkä jälkeen piti mennä nuolinäppäimellä takaisin. Ylhäällä ja sivussa olevat palkit, joista pystyi valitsemaan eri osa-alueita, on tosi hyvät, niistä hyötyy varmasti jo pidempäänkin työtä tehneet.

Testikäyttäjien palautteet olivat samansuuntaisia Bauerin (2010, 5–6) ajatusten kanssa siitä, että työnkuvan selkeys on yksi perehdyttämisen kulmakivistä. Lisäksi niin kuin (Ketola 2010, 52–53) mainitsi, ei uuden työntekijän voida olettaa tuntevan toimintatapoja ja toimintamalleja etukäteen. Selvästi palautteista näkyi myös se, että kokemus hyvän perehdytyskokemuksen saamisesta syntyy suunnitelmallisuudesta, jossa käytetään apuna kirjallista materiaalia sekä laajempaa perehdytysohjelmaa, kuten myös Miettinen ym. (2009, 80)

totesivat. Esimiehille luovutettiin lopuksi Moodlen kurssiavain ja kirjautumisohje sekä luotiin Moodlen opettajaoikeudet ja muistutettiin vastuuhenkilön valitsemisesta päivitystarpeita ajatellen.

9.2 Eettisyys ja luotettavuus

Tieteessä etiikalla tarkoitetaan tutkimuksen aikana esiin nousseiden kysymysten tarkastelua. Kysymyksiä kumpuaa esimerkiksi valittaessa menetelmiä tai kootessa aineistoa. Tällöin on pohdittava, mitä hyvä tieteellinen käytäntö on. Mitä on näkökulmia otettava huomioon? Jatkuuko esimerkiksi tutkijan vastuu tutkimustulosten käyttöön saakka? (Karjalainen, Launis, Pelkonen & Pietarinen 2002, 46.) Hirsjärven ym. (2009, 23–26) mukaan on noudatettava hyvää tieteellistä käytäntöä. Tiedonhankintatavat voivat aiheuttaa eettisiä ongelmia, joten kaikessa tekemisessä on syytä kunnioittaa ihmisarvoa. Eettisyys on huolellisuutta sekä tarkkuutta myös raportoinnin ja arvioinnin kohdalla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 23–26.)

Eskola & Suoranta (2008, 52, 59) näkevät eettisen ja epäeettisen toiminnan rajan olevan epäselvä. Eettisten ongelmien tunnistaminen edellyttää vahvaa ammattitaitoa sekä lujaa ammattietiikkaa, missä tietynlainen herkkyys on avuksi. Eettiset ratkaisut on jokaisen tutkijan tehtävä itse. (Eskola & Suoranta 2008, 52, 59.) Ohjeistusta päätösten avuksi on kuitenkin saatavilla:

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2012) on laatinut tutkimuseettisen ohjeen hyvästä tieteellisestä käytännöstä, minkä mukaan keskeisiä lähtökohtia ovat muun muassa:

- rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus tutkimustyössä
- eettisesti kestävä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmät
- avoimuus tuloksia julkaistessa
- muiden tutkijoiden kunnioitus esimerkiksi asianmukaisesti viittaamalla
- raportointi ja tietoaineistojen tallennus niin, että tieteelliselle tiedolle asetetut vaatimukset täyttyvät (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012).

Tieteellinen tutkimus perustuu aina tieteellisiin menetelmiin sekä käytettävän tiedon luotettavuuteen. Tiedon ollessa virheellistä, on sitä myös tutkimustulos. Tieteellisille tutkimuksille on määritelty luotettavuuskriteerit korkean laadun ja luotettavuuden takaamiseksi. Kehittämistutkimuksen ollessa kyseessä, kuljetetaan kahta prosessia rinnakkain, kehittämistyötä sekä tutkimustyötä. Molemmat prosessit etenevät omien lainalaisuuksiensa mukaan, mutta molemmat perustuvat silti tieteellisyyden ja tutkimusmenetelmien noudattamiseen. Kun

opinnäytetyön luotettavuutta ja laatua arvioidaan, nojataan kahteen käsitteeseen, eli reliabiliteettiin (tutkimustulosten pysyvyys) sekä valideuteen (oikeiden asioiden tutkiminen, pätevyys), joiden avulla arvioidaan tutkimusprosessin aikana tehtyjä valintoja. Jotta laadukkuuden ja luotettavuuden vaade täyttyisi, edellyttää se tarkkaa dokumentointia prosessin aikana sekä tehtyjen valintojen perustelua. (Kananen 2012, 162, 164–165.) Tutkimuksen valideuteen kärsii esimerkiksi siitä, jos tutkija näkee suhteet tai periaatteet virheellisesti, ei edes näe niitä tai kysyy väärin kysymyksiä. Toisaalta varsinkin laadullisen tutkimuksen pätevyyden arvioinnissa on kyse enemmänkin uskottavuudesta ja vakuuttavuudesta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006 b)

Jotta dokumentaatiosta saatiin luotettavaa, käytettiin päiväkirjatyyppistä Toikon & Rantasen (2009, 81) epäviralliseksi dokumentaatiotyyppiä mainitsevaa seurantatapaa prosessin etenemisessä (Liite 7.). Käytännössä kirjattiin ylös huomioidut ideat ja ongelmista. Tämä teki asiat näkyviksi. Tapahtumien ylös kirjaaminen mahdollisti niihin palaamisen myöhemmin sekä oman toiminnan peilaamisen tapahtumiin. (Toikko & Rantanen 2009, 81.) Tämä menetelmä liitti mukaan itsereflektionin kuin varkain. Opinnäytetyön dokumentoinnissa ja raportoinnissa pyrittiin onnistumisten lisäksi tuomaan esiin myös mahdolliset epäonnistumiset ja ilmenevät muutostarpeet. Myös prosessin eteneminen dokumentoitiin taulukkoon (Liite 8.). Päivittäinen dokumentointitapa ei tuntunut luontevalta, joten dokumentaation toteutuksessa päädyttiin merkitsemään tapahtumia viikkokeston tai tehtävän aloittamisviikon avulla.

Opinnäytetyön luotettavuutta varmistettiin lisäksi pyytämällä TE-toimiston esimiestä tarkastamaan omaan organisaatioonsa liittyvien osioiden sisältö. Myös tilaajaorganisaation lähiesimies varmisti perehdytysohjelman tietojen paikkaansa pitävyyden. Kelan osuutta perehdytyksen sisällöissä ei muutettu aiemmasta, joten Kelan osalta tarkastusta ei tarvittu.

9.3 Kehittämistyön arviointi

Arviointia tapahtui läpi koko opinnäytetyön. Alussa ja toteutusvaiheessa arviointi kohdistui organisointiin ja toteutukseen keräten kokemuksia ja tietoa, joiden avulla prosessia korjattiin haluttuun suuntaan. Lopuksi arviointi suunnattiin opinnäytetyön lopputulokseen. Arvioitiin, oliko tavoite saavutettu. Onko lopputulos toimiva? Onko onnistuttu ja jos ei, mietittiin miltä osin ei. Keskeiset arviointia ohjaavat tekijät olivat opinnäytetyösuunnitelmassa määritellyt tavoitteet. (Toikko & Rantanen 2009, 61.) Kehittämisen arviointia käytiin työpaikkaohjaajan kanssa sekä esimiesten tapaamisissa. Saadun palautteen perusteella tehtiin pieniä muutoksia ohjelmaan. Kehittämisen suullisessa arvioinnissa nousi esiin muun muassa se, että testikäyttäjät olisi pitänyt tarkemmin pohjustaa siihen, mihin heitä tarvitaan. Saatekirje antoi kuvan siitä, että testaus olisi suuritöinen ja aikaa vievä tehtävä. Siksi usea testikäyttäjäksi

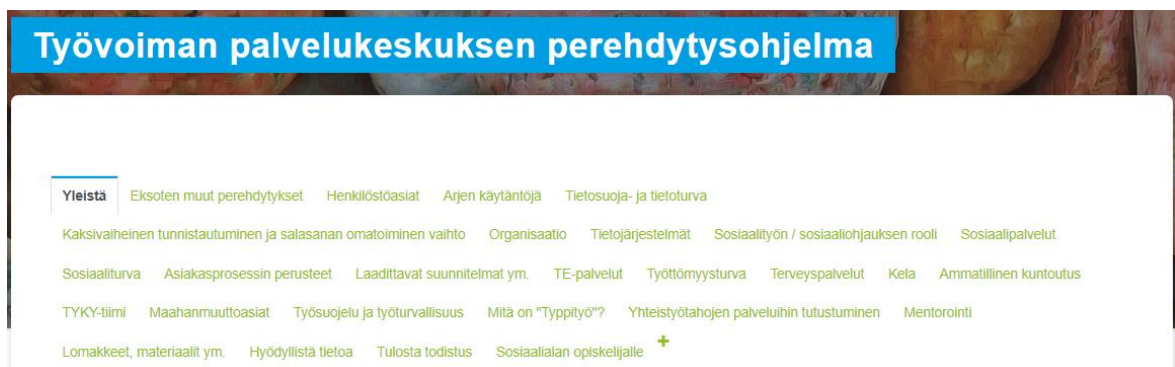
kutsuttu ei aluksi vastannut pyyntöön osallistua. Tarvittiin suullista tarkennusta, jotta saatiin kaikki mukaan.

Opinnäytetyön kehittämisen arvioinnissa hyödynnettiin pääasiassa keskustelua tiedonkeruun menetelmänä. Toikko & Rantanen (2009, 128) mainitsevat esimerkiksi Michael Pattonin (1997) korostaneen, että kehittämistoimintaa arvioidessa on mahdollista hyödyntää teollisten menetelmien lisäksi myös muita tiedonkeruumenetelmiä. He varoittivat myös kehittämistoiminnan raportoinnin sudenkuopista, joissa useimmiten korostetaan onnistumisia ja saavutettuja tuloksia. Liian optimistisen kuvan luominen saattaa ohjata kehittämistoimintaa epäluotettavaan suuntaan. (Toikko & Rantanen 2009, 128.)

9.3.1 Esimiesten tapaaminen

Valmista perehdytysohjelmaa arvioitiin keskustellen yhdessä esimiesten kanssa. Keskustelu toteutettiin yhteisessä Teams-kokouksessa, jossa käytiin kohta kohdalta läpi perehdytysohjelma ja samalla mietittiin kunkin osion tarkoituksenmukaisuutta. Jokaiselle osiolla tarvittavista vastuuperehdyttäjistä käytiin myös keskustelua. Soveltuvista henkilöistä annettiin ehdotuksia, esimiehet valitsevat heidät ja käyvät myöhemmin keskustelun halukkuudesta kyseiseen tehtävään.

Kokonaisuuden läpikäymiseen kului jonkin verran aikaa, sillä osioiden määrä oli melko suuri. Monialaiseen työhön perehdyttämisessä ei kuitenkaan nähty mahdollisuuksia karsia osioita.



Kuva 10. Perehdytysohjelman etusivu.

Moodleen rakennettu perehdytysohjelma näyttäytyi esimiehille valmiina käyttöönottoa varten, kunhan vastuuperehdyttäjien kanssa käytävät keskustelut ensin käytäisiin. Keskustelussa tuli ilmi, että perehdytysohjelma nähtiin erittäin kattavana, helppokäyttöisenä ja helposti muokattavana. Lopputulos vastasi hyvin tunnistettuja perehdyttämisen kehittämistarpeita. Keskustelua käytiin lopuksi perehdytysohjelman ylläpidosta, sillä esimerkiksi muutokset lainsäädännössä on päivitettävä materiaaleihin.

9.3.2 Ohjauskeskustelut arvioinnin apuna

Työpaikkaohjaajan kanssa käydyt keskustelut olivat suureksi avuksi perehdytysohjelman työstämisessä. Keskustelua käytiin itse perehdytysohjelman rakentumisen jatkuvan arvioinnin lisäksi työpaikalla opinnäytetyön aikana tapahtuvista muutoksista ja siitä, vaikuttavatko ne perehdytysohjelmaan. Kokonaisuus havainnollistui paremmin, kun ajatuksille oli mahdollista saada kaikupohjaa.

Viimeinen ohjauskeskustelu käytiin työpaikkaohjaajan kanssa 16.7.2021. Keskustelussa arvioitiin kehittämistehtävän onnistumista. Läpikäytiin ensimmäisen ohjauskeskustelun aikana sovitut toiveet perehdytysohjelmalle. Tärkeimpänä toiveena oli ollut kaiken perehdytyksessä tarvittavan materiaalin ja tiedon löytyminen samasta, helposti muokattavissa olevasta paikasta. Tämä oli toteutunut erinomaisesti. Materiaalia oli paljon, mutta se oli tarpeellista. Myös opinnäytetyön tavoitteet arvioitiin toteutuneeksi siltä osin, mikä liittyi esimiehen sekä vastuuperehdyttäjän työn helpottamiseen sekä toteuttamisen ja seurannan helpottamiseen perehdytysohjelman avulla. Positiivisen työntekijäkokemuksen syntymisen osalta joudutaan odottamaan uusien työntekijöiden perehdytyksen alkamista.

Mainittakoon lopuksi, että opinnäytetyön aikana vastaan tuli useita eri versioita TYPin nimestä. Eksoten julkisilta verkkosivuilta löytyi Etelä-Karjalan työvoiman palvelukeskus, jota käytettiin tässä opinnäytetyössä. Lisäksi mainittiin Etelä-Karjalan työllistymistä edistävä monialainen yhteispalvelu sekä Työllisyyden monialainen yhteispalvelu. Kuitenkin kysymys on samasta yksiköstä ja nimien yhdenmukaistamista tullaan ehdottamaan.

9.4 Pohdinta

Matkan varrella kohdattujen ongelmien määrä oli vähäinen ja pääsääntöisesti ne liittyivät puutteelliseen informaatioon. Saatekirjeiden muotoiluun ja sisältöön olisi ollut syytä kiinnittää enemmän huomiota. Nyt saatekirjeiden sisältöä jouduttiin jonkin verran avaamaan suullisesti.

Kehittämisessä tehdyt valinnat eivät olleet suoraviivaisia, vaan erilaisia ratkaisuja jouduttiin puntaroimaan pitkin matkaa. Esimerkiksi saavutettavuuden ohittava, jo toteutettavaksi päätetty ratkaisu korjattiin vielä lopuksi ottamaan saavutettavuus huomioon, vaikka testikäyttäjien palaute ei siltä osin ollutkaan positiivista. Saavutettavuuteen on kuitenkin pyrittävä ja sitä edellytetään lainsäädännössä. Laki digitaalisten palvelujen tarjoamisesta (306/2019) velvoittaa julkista sektoria sekä osittain myös yksityistä sektoria noudattamaan saavutettavuusvaatimuksia.

Perehdytysohjelmaa rakentaessa esiin nousi TYPin työntekijöiden tarvitseman osaamisen ja tiedon laajuus. TYP-työntekijän tulee paitsi oppia omaan tehtäväänsä liittyvän lainsäädännön ja työskentelytapojen, tietojärjestelmien, yhteistyöverkoston, palvelujen ja yksikön sisäisten käytänteiden lisäksi myös muiden organisaatioiden (TE-toimisto, Kela) TYP-työhön liittyvät palvelut, lainsäädännön perusteet, arvot ja toimintatavat. Monialainen yhteistyö korostuu alusta saakka. Ei ole ihme, että testikäyttäjien palautteessa puhuttiin siitä, että jo tieto siitä, mistä kaikesta pitää tietää, on suureksi avuksi.

Työyhteisön ennalta tunteminen helpotti työskentelyä. Yksikön toimintatavat ja käytännöt olivat entuudestaan tiedossa, eivätkä vaatineet erillistä perehtymistä. Myös suullisesti käyty palautekeskustelut olivat todennäköisesti vapautuneempia ennestään tunnettujen ihmisten, kun täysin tuntemattomien kesken. Tärkeää on kuitenkin huomioida, että koska opinnäytetyön tekijä toimi yhtenä yksikön perehdyttäjänä, saattoi sillä olla vaikutusta vastauksiin.

Perehdytysohjelma laajeni alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen jonkin verran. Lopulliseen versioon lisättiin oma osio opiskelijoille, sillä nähtiin tärkeäksi varmistaa myös opiskelijoiden mahdollisimman laadukas perehdyttäminen ja sähköisen perehdytysohjelman katsottiin tukevan niin opiskelijaa kuin opiskelijan ohjaajaa. Lisäksi luotiin oma ohjevälilehti kaksivaiheiselle tunnistautumiselle ja salasanan omatoimiselle vaihdolle, sillä tämän tunnistettiin olevan yksi eniten avun tarpeita aiheuttavista työntekijän tehtävänä olevista toimista.

Opinnäytetyön aikana ohjaustapaamisia työelämäohjaajan kanssa oli säännöllisesti. Kuitenkaan tapaamisiin ei ollut sovittu tiettyjä aiheita, vaan keskustelut etenivät sillä hetkellä keskiössä olevien asioiden mukaisesti. Työskentelyä helpotti tieto siitä, että tarpeen vaatiessa ylimääräisiä ohjauskeskusteluja oli mahdollista järjestää.

Jälkikäteen ajatellen yhdeksi perehdytysohjelman osaksi olisi ollut hyvä liittää myös etänä tapahtuva perehdytys. Koronatilanteen vuoksi osa perehdytyksestä on nyt toteutunut etäperehdytyksenä ja varmasti myös tulevaisuudessa näin tulee osittain tapahtumaan, sillä Etelä-Karjalan Työvoiman palvelukeskuksen jakautuminen kahdelle paikkakunnalle saattaa aiheuttaa vastuuperehdyttäjien vajetta. Voi olla, että toisella paikkakunnalla ei aina ole sopivaa henkilöä perehdyttäjäksi. Ajankäytöllisesti usein paras ratkaisu on etäperehdytys, vaikka kasvokkain tapahtuvaa perehdytystä se ei tietenkään korvaa. Nyt COVID-19 epidemian aikana TYPissä, niin kuin varmasti muissakin yksiköissä ja organisaatioissa on perehdytystä toteutettu pääsääntöisesti etänä. Sähköinen perehdytysohjelma tukee myös etäperehdytystä mahdollistamalla perehtyjän ennakkoperehtymisen kattavan materiaalivalikoiman avulla. Lopulta perehdytysohjelma teki esimiehille näkyväksi perehdyttämisen

laajuuden ja siihen tarvittavan ajan aiempaa paremmin, mikä osaltaan tukee työajan suunnittelua jatkossa.

Perehdytysohjelmaa voidaan perehdytyksen lisäksi käyttää tulevaisuudessa myös tietopankkina ja paikkana, mistä tarvittavat materiaalit sekä lomakkeet ovat helposti löydettävissä. Sähköisen perehdytysohjelman mallia on mahdollista hyödyntää myös muissa työllistymistä edistävien yhteispalveluiden verkostoissa sekä soveltuvilta osin Eksoten omissa yksiköissä. Toiveena on, että malli antaa muille vähintäänkin inspiraatiota oman perehdytystoimintansa kehittämiseen.

10 Jatkokehittämisen pohdintaa

Ehdotus jatkokehitystyölle liittyy mentoroinnin vahvistamiseen. Perehdytysohjelman toteutuksessa mentorointi jäi vähäisemmälle panostukselle suhteessa perehdytykseen. Teoriaosuudessa mentorointi on kuitenkin huomioitu osana onnistunutta perehdyttämistä. Teoriakirjallisuudesta selviää, että mentorointia on alettu käyttää organisaatioissa perehdytyksen jälkeisenä toimintamuotona ja otettu käyttöön perehdytyksen ja työnohjauksen rinnalle. (ks. Jokelainen 2015, 99–100.)

Mentorointi on työyksikössä katsottu tärkeäksi jatkoksi uuden työntekijän varsinaisen perehdytysohjelman päättyessä. Mentoroinnin vahvistaminen tulee vaatimaan resursseja, mutta hyödyt ammatillisen kasvun ja oppimisen kautta korvaavat sen. Vaikka organisaatioiden mentorointiohjelmat perustuvat usein tuloksellisuuden parantamiseen ja mentoroitavan tiedon, suorituskyvyn ja tuottavuuden lisäämiseen, ovat ne organisaatiot, joissa mentorointi on vakiintunut käytäntö huomanneet saatavien hyötyjen olevan suurempia kuin mentoroinnin aiheuttavat kustannukset (Kahle-Piasecki 2011, 48).

Mentorointia voitaisiin vahvistaa ja parantaa esimerkiksi seuraavan kehittämistyön avulla. Käytännön kokemuksia tutkimalla pyrittäisiin löytämään toimivat ja kehitystä vaativat osuudet työyksikön mentorointiprosessista. Lisäksi voitaisiin miettiä digitaalisten kanavien vahvempaa hyödyntämistä, jolloin ryhmämentoroinnin kehittäminen tulisi mukaan mentorointikokonaisuuteen. Laajemmassa kuvassa toteutettaisiin Eksoten strategiaan liittyviä uudistuvan työkuulttuurin vahvistamisen ja digitaalisuuden tavoitteita (Eksote 2020).

Mentorointiprosessi perustuu molemminpuoliseen oppimiseen, kokemusten vaihtamiseen ja niiden reflektointiin (Karjalainen 2010, 92). Tässä kehittämistehtävässä käsitelty mentorointi keskittyi työyksikön sisäiseen mentorointiin. Toisena jatkokehitysajatuksena esitetään mentoroinnin laajentamista työyksikön ulkopuolelle, jotta uuden oppimisesta saatava molemmin puoleinen hyöty konkretisoituisi vielä vahvemmin ja uusi katsontakulma toiseen työtehtävään ja työyksikköön avaisi uusia mahdollisuuksia kehittää paitsi mentorointia, myös työyksikön verkostotyötä.

Lähteet

Bauer, T.N. 2010. "Onboarding new employees: maximizing success." The SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series, Alexandria, VA. Viitattu 18.9.2021. Saatavissa <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>.

Eksote 2020. Eksoten uusi strategia korostaa rohkeutta, yksinkertaisuutta ja ihmisläheisyyttä. Viitattu 27.11.2021. Saatavissa <https://www.eksote.fi/eksote/ajankohtaista-ja-mediatiedotteet/2020/Sivut/Eksoten-uusi-strategia-korostaa-rohkeutta-yksinkertaisuutta-ja-ihmisläheisyytta.aspx>.

Eksote. Työelämäpalvelut. Viitattu 19.9.2021. Saatavissa <http://eksonet/perhesosiaali-tyoelamapalvelut/Sivut/default.aspx>. (Vaatii käyttäjätunnuksen).

Etelä-Karjalan työvoiman palvelukeskus a. Yhteystiedot. Viitattu 22.3.2021. Saatavissa <http://www.tyovoimanpalvelukeskus.fi/fi/?id=1323>.

Etelä-Karjalan työvoiman palvelukeskus b. Viitattu 18.11.2021. Saatavissa <http://www.tyovoimanpalvelukeskus.fi/fi/?id=1275>.

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

Hautala, T.T. 2006. Osaamisen ja johtajuuden siirto ravitsemisalalan perheyriyten sukupolvenvaihdoksessa. Acta Wasaensia nro 158. Liiketaloustiede 65. Johtaminen ja organisaatiot. Väitöskirja. Viitattu 4.4.2021. Saatavissa <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/7313>.

Hamilton, L.K., Boman, J., Rubin, H. and Sahota, B.K. (2018), "Examining the impact of a university mentorship program on student outcomes", *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, Vol. 8 No. 1, pp. 19–36. Viitattu 20.5.2021. Saatavissa <https://doi-org.ezproxy.saimia.fi/10.1108/IJMCE-02-2018-0013>. (Vaatii käyttäjätunnuksen).

Hartikainen, J. 2016. Maahanmuuttajahoitajien perehdyttäminen vanhustenhoitotyössä – toimintatutkimus vanhustenkeskuksessa pääkaupunkiseudulla. Väitöskirja. Viitattu 21.9.2021. Saatavissa https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/17022/urn_isbn_978-952-61-2246-5.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Heikkinen, K & Sivonen, A. 2021. Kehitä ja kehity – PDSA-syklin mukainen jatkuva kehittäminen toteutuneissa oppimisprojekteissa. Viitattu 3.12.2021. Saatavissa <https://signals.fi/research/2021/06/24/kehita-ja-kehity-pdsa-syklin-mukainen-jatkuva-kehittaminen-toteutuneissa-oppimisprojekteissa/#2495f7a6>.

Hildreth, P.M. & Kimble, C. (2002). The duality of knowledge. *Information Research*, Vol. 8 No. 1, October 2002. Viitattu 2.12.2021. Saatavissa https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00492437/file/Hildreth_2002.pdf.

Hirsjärvi, Remes & Sajavaara. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Holopainen, A., Westerlund, E. & Laine, M. 2007. Aloittelijasta senioriksi-asiantuntijoiden kehitys- ja urapolut valtionhallinnossa. Työryhmämuistioita 8a/2007. Viitattu 27.11.2021. Saatavissa https://vm.fi/documents/10623/1172234/Aloittelijasta+senioriksi+julkaisu+8a_2007.pdf/9b9e1358-6e89-4185-8d3e-6b2c15572669/Aloittelijasta+senioriksi+julkaisu+8a_2007.pdf?t=1424934717000.

Jokelainen, M. 2015. Mentorointi välineeksi osaamisen ja yhteistyön kehittämiseen organisaatioissa. *Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti*, 52 (2). Viitattu 21.11.2021. Saatavissa <https://journal.fi/sla/article/view/52491>.

Jones, R., Woods, S. & Guillaume, Y. 2015. The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of occupational and organizational psychology*, 2016, Vol.89 (2), p.249–277. Viitattu 20.5.2021. Saatavissa http://centaur.reading.ac.uk/74522/1/Jones%20et%20al%202016_JOOP.pdf.

Karjalainen, M. 2010. Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpaikalla. Väitöskirja. Viitattu 20.9.2021. Saatavissa <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/23630>.

Karjalainen, S., Launis, V., Pelkonen, R. & Pietarinen, J. 2002. Tutkijan eettiset valinnat. Helsinki: Gaudeamus.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Ketola, H. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Perehdytys kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 28.3.2021. Saatavissa <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/24954>.

Kahle-Piasecki, L. 2011. Making a Mentoring Relationship Work: What is Required for Organizational Success. *Journal of Applied Business and Economics* vol. 12(1) 2011. 51–53. Viitattu 24.11.2021. Saatavissa https://www.researchgate.net/publication/266572378_Making_a_Mentoring_Relationship_Work_What_is_Required_for_Organizational_Success#read

Kuusisto-Niemi, S. & Kääriäinen, A. 2005. Hiljaisen tiedon vallasta näkyvän tiedon valtaan – puheenvuoro tiedon näkyväksi tekemisen puolesta. *Janus* vol 13 (4). 452–460. Viitattu 26.11.2021. Saatavissa <https://journal.fi/janus/article/view/50340>.

Laki digitaalisten palvelujen tarjoamisesta 306/2019.

Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä 817/2015.

Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä 559/1994.

Laki työllistymistä edistävästä monialaisesta yhteispalvelusta 1369/2014.

Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnassa ja hyvinvointialueella 2007/449.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007. Viitattu 11.8.2021. Saatavissa <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334>.

Lehtonen, T.J. 2002. Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Väitöskirja. Viitattu 20.11.2021. Saatavissa <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/67029/951-44-5341-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Maijala, R. 2019. Lean terveydenhuollossa – Näkökulmina hukka ja johtaminen. Väitöskirja. Viitattu 10.12.2021. Saatavissa <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/148443/AnnalesC477Maijala.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Miettinen, M., Kaunonen, M. & Tarkka, M-T. 2006. Laadukas perehdyttäminen. Osa I, hoitotyön perehdytyksen perusta. Hallinnon tutkimus Vol. 25 Nro 2 (2006). 63–70. Viitattu 14.5.2021. Saatavissa <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/101485>.

Miettinen, M., Kaunonen, M., Peltokoski, J. & Tarkka M-T. 2009. Laadukas perehdyttäminen Osa II, hoitotyön perehdytyksen prosessi ja sen arviointi. Hallinnon tutkimus Vol. 28 Nro 2 (2009). 76–83. Viitattu 20.11.2021. Saatavissa <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/100591>.

Mota, D. 2016. Getting and Keeping Employees on Board. Business Credit, 118, 2, s. 4, 6. Viitattu 9.6.2021. Saatavissa Getting and Keeping Employees on Board - ProQuest (saimia.fi). (Vaatii käyttäjätunnuksen).

National Child Welfare Workforce Institute. Why the workforce Matters Infographic. Viitattu 11.8.2021. Saatavissa: http://ncwwi.org/files/Why_the_Workforce_Matters.pdf.

Pekkarinen, L & Pekka, T. 2016. Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2016. Kevan tutkimuksia 1/2016. Viitattu 22.11.2021. Saatavissa <https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/tatiedostot/esitteet-ja-julkaisut/julkisen-alan-tyohyvinvointi-2016.pdf>.

- Pekkarinen, L. 2021. Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2020. Kevan tutkimuksia 1/2021. Viitattu 22.11.2021. Saatavissa <https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/tyoelamapalvelut/julkisen-alan-tyohyvinvointi-2020-raportti.pdf>.
- Pelin, R. 1996. Projektihallinnan käsikirja. 1. painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Peltokoski, J. 2016. The Comprehensive Hospital Orientation Process in Specialised Health Care Settings Views of newly hired nurses and physicians. Viitattu 20.9.2021. Saatavissa https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/16456/urn_isbn_978-952-61-2095-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Pohjalainen, M. 2012. Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus: katsaus viimeaikaiseen kehitykseen. Informaatiotutkimus, 31(3). Viitattu 23.5.2021. Saatavissa <https://journal.fi/inf/article/view/7079/5613>.
- Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006a. Teemoittelu. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Viitattu 13.6.2021. Saatavissa https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html.
- Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006 b. Validiteetti. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Viitattu 20.5.2021. Saatavissa https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html.
- Salo, P., Rantonen, O., Aalto, V., Oksanen, T., Vahtera, J., Junnonen, S-R., Baldschun, A., Väisänen, R., Mönkkönen, K. & Hämäläinen, J. 2016. Sosiaalityöntekijöiden hyvinvointi. Sosiaalityön kuormittavuus, voimavaratekijät ja sosiaalityöntekijöiden mielenterveys. Viitattu 22.11.2021. Saatavissa <https://www.julkari.fi/handle/10024/131353>
- Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Turun ammattikorkeakoulun puheenvuoroja 72. Tampere: Juvenes Print Oy. Viitattu 3.4.2021. Saatavissa <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522163738.pdf>.
- Sullivan, S. 2007. The Changing Nature of Gender Roles, Alpha/beta Careers and Work-life Issues: Theory-driven Implications for Human Resource Management. Career Development International 12(3): 238–263. Viitattu 27.11.2021. Saatavissa https://www.researchgate.net/publication/247616731_The_Changing_Nature_of_Gender_Roles_Alpha_beta_Careers_and_Work-life_Issues_Theory-driven_Implications_for_Human_Resource_Management.

Tietoarkisto a. Posti- ja verkkokyselyaineiston kokoaminen. Viitattu 1.5.2021. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/postikysely/postikysely/>.

Tietoarkisto b. Kyselylomakkeen laatiminen. Viitattu 1.4.2021. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/kyselylomake/laatiminen/>.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. 3. korjattu painos. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Viitattu 3.4.2021. Saatavissa https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko_Rantanen_Tutkimuksellinen_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Torkkola, S. 2015. Lean Asiantuntijatyön johtamisessa. Liettua: Talentum pro. (Laitteelle ladattu E-kirja).

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi. (Laitteelle ladattu E-kirja).

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Viitattu 9.5.2021. 2021. Saatavissa https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf.

Työsopimuslaki 55/2001. Viitattu 11.8.2021. Saatavissa <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>.

Työturvallisuuslaki 738/2002. Viitattu 11.8.2021. Saatavissa <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>.

Uutela, U. 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa: fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Viitattu 21.11.2021. Saatavissa <https://lauda.ulapland.fi/handle/10024/63708>.

Valvira. 2021. Sosiaalihuollon ammattioikeudet. Viitattu 11.12.2021. Saatavissa <https://www.valvira.fi/sosiaalihuolto/sosiaalihuollon-ammattioikeudet>.

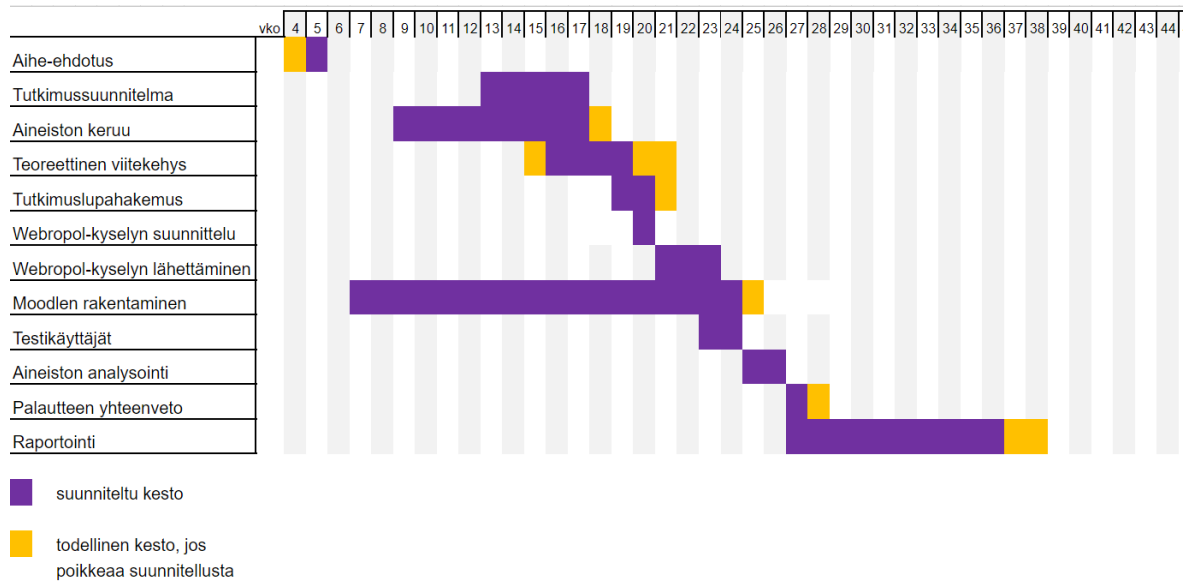
Vartiainen, P. 2019. Filippiiniläisten sairaanhoitajien polut Suomeen: Tutkimus oppimisesta ja työyhteisöintegraatiosta kansainvälisen rekrytoinnin kontekstissa. Viitattu 21.11.2021. Saatavissa <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/105048>

Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Viitattu 2.8.2021. Saatavissa https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_951-683-987-8.pdf.

Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014.

Liitteet

Liite 1. Gantt-kaavio prosessin kulusta



Liite 2. Webropol-kysely

Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää näkemyksenne perehdytyksen nykytilanteen toimivuudesta sekä vaikuttavuudesta uuden työntekijän aloittaessa.

Arvioi nykyisen perehdytyksen toteutumista eri osa-alueilla asteikolla, jossa:
1: toteutuu huonosti, 5: toteutuu erittäin hyvin.

1. Henkilöstö- ja työsuhdeasiat

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

2. Työtehtäviin liittyvä lainsäädäntö

(mm. laki työllistymistä edistävästä monialaisesta yhteispalvelusta)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

3. Sosiaalipalvelut

(mm. toimeentulotuki, kuntouttava työtoiminta)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

4. TE-toimiston palvelut
(mm. työkokeilu, palkkatuki)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 6

5. Terveysthuollon palvelut
(mm. terveyshaastattelut)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

6. Kelan palvelut
(mm. ammatillinen kuntoutus, sosiaaliturva, työttömyysturva)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

7. Tietojärjestelmät
(Eksote, Kela, TE-toimisto)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

8. Maahanmuuttoasiat
(mm. tulkkauspalvelut)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

9. Työturvallisuus
(mm. pelastussuunnitelma)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

10. Puuttuuko mielestäsi joku osa-alue perehdytyskokonaisuudesta? Tässä voit kertoa ehdotuksesi.

11. Mitkä ovat nykyisen perehdytysmallin vahvuudet ja heikkoudet?

12. Uskotko mentoroinnin tukevan työn alkuvaihetta?

Liite 3. Saatekirje johdolle

Hyvät Työvoiman palvelukeskuksen esimiehet ja johtaja

Opintoihini LAB-ammattikorkeakoulussa kuuluu opinnäytetyö, joka toteutuu työelämälähtöisenä opinnäytetyönä uuden työntekijän perehdytykseen ja mentorointiin liittyen.

Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää näkemyksenne perehdytyksen nykytilanteen toimivuudesta sekä vaikuttavuudesta uuden työntekijän aloittaessa työskentelyn TYPissä.

Opinnäytetyön tarkoituksena on rakentaa johtamisen tueksi sähköinen perehdytysohjelma, jonka etenee portaittain ja jonka avulla myös uuden työntekijän on helppo seurata ja suunnitella perehdytystä omalta osaltaan. Opinnäytetyön tavoitteena on hyvän perehdytysohjelman avulla vaikuttaa positiivisesti työntekijäkokemukseen ja helpottaa perehdyttäjän työtä.

Pyydän teitä vastaamaan muutamaan kysymykseen 31.5.2021 mennessä. Vastauksiin ei tallennu henkilötietoja eikä vastauksia säilytetä opinnäytetyön valmistumisen jälkeen, vaan ne hävitetään asianmukaisesti. Vastauksia ei myöskään käytetä muuhun tarkoitukseen. Kysely toteutetaan Webropol -kyselynä. Vastauksenne antaa arvokasta tietoa perehdyttämisen kehittämistarpeista.

Ystävällisin terveisin,

Maarit Wirman

LAB-ammattikorkeakoulu

Tulevaisuuden johtaja -koulutusohjelma, sosionomi YAMK

Kyselytutkimukseen tai opinnäytetyöhön liittyvissä kysymyksissä voitte ottaa yhteyttä sähköpostitse osoitteeseen maarit.wirman@student.lab.fi

Liite 4. Opinnäytetyön tietosuojailmoitus

OPINNÄYTETYÖTÄ KOSKEVA

TIETOSUOJAILMOITUS

EU:n yleinen tietosuoja-asetus (2016/679)

artiklat 13 ja 14

Laatimispäivämäärä: 18.5.2021

Mitä tarkoitusta varten henkilötietoja kerätään? / Henkilötietojen käsittelyn tarkoitus

Opinnäytetyönä toteutettavan Työvoiman palvelukeskuksen sähköisen perehdytysohjelman testaamiseksi ja palautteen saamiseksi. Henkilöt valitsee yksikön esimies. Osallistuminen on vapaaehtoista.

Mitä tietoja keräämme?

Sinusta kerätään seuraavat tiedot: Nimi ja sähköpostiosoite.

Millä perusteella keräämme tietoja? / Henkilötietojen käsittelyn oikeusperuste

Opinnäytetyönä toteutettavan sähköisen perehdytysohjelman testaamiseksi sekä palautteen saamiseksi. / Oikeusperusteena on asianosaisten suostumus.

Mistä kaikkialta henkilötietoja keräämme / Tietolähteet

Henkilötietoja kerätään Työvoiman palvelukeskuksen esimieheltä sekä rekisteröidyltä itseltään. Työvoiman palvelukeskuksen esimiehen antamat tiedot ovat yleisesti Työvoiman palvelukeskuksen verkkosivuilla olevia nimi- ja sähköpostitietoja, joista esimies osoittaa mielestään soveltuvat henkilöt pyydettäväksi testiryhmään.

Kenelle tietoja siirretään? / Tietojen siirto tai luovuttaminen ulkopuolelle

Tietoja ei siirretä tai luovuteta ulkopuolelle. Jos kuitenkin tietoja pyydetään, ilmoittaa tietojen käsitelijä pyynnöstä asianomaiselle, eikä vastaa itse pyyntöihin.

Kerättyjen tietojen turvallinen säilyttäminen / Rekisterin suojauksen periaatteet

Kerättyä aineistoa säilytetään salasanalukitulla tietokoneella, jossa on asennettuna F-Securen tietosuojajohjelmisto. Mahdolliset paperilomakkeet säilytetään lukitun asunnon kaapissa. Ainoastaan opinnäytetyön laatijalla on pääsy aineistoon. Suorat tunnistetiedot poistetaan heti vastausten palauduttua.

Kuinka kauan kerättyä aineistoa säilytetään? / Tutkimusaineiston käsittely tutkimuksen päätymisen jälkeen

Aineistoa ei säilytetä tutkimuksen päätyttyä, vaan se hävitetään asianmukaisesti.

Millaista päätöksentekoa? / Automatisoitu päätöksenteko

Aineistoa käsiteltäessä ei tapahdu automaattista päätöksentekoa.

Oikeutesi / Rekisteröidyn oikeudet

Rekisteröidyllä on oikeus peruuttaa antamansa suostumus, milloin henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen. Tutkimuksen keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerätyt tietoja voidaan käyttää osana tutkimusaineistoja.

Rekisteröidyllä on oikeus tehdä valitus Tietosuojavaltuutetun toimistoon, mikäli rekisteröity katsoo, että häntä koskevien henkilötietojen käsittelyssä on rikottu voimassa olevaa tietolainsäädäntöä.

Rekisteröidyllä on seuraavat EU:n yleisen tietosuojasetuksen mukaiset oikeudet:

- a. Rekisteröidyn oikeus tarkistaa itseään koskevat tiedot.
- b. Rekisteröidyn oikeus tietojensa oikaisemiseen.
- c. Rekisteröidyn oikeus tietojensa poistamiseen. Oikeutta henkilötietojen poistamiseen ei sovelleta, jos tietojen käsittely on tarpeen yleisen edun mukaisia arkistointitarkoituksia taikka tieteellisiä tai historiallisia tutkimustarkoituksia tai tilastollisia tarkoituksia varten, jos oikeus tietojen poistamiseen estää tai suuresti vaikeuttaa henkilötietojen käsittelyä
- e. Rekisteröidyn oikeus tietojen rajoittamiseen.
- f. Rekisteröidyn oikeus siirtää tiedot toiselle rekisterinpitäjälle.

Tutkimusrekisterin tiedot

Kyseessä on opinnäytetyön tekemiseen liittyvä kertaluontoinen rekisteri. Tutkimuksen kesto 20.5.2021 – 20.5.2022. Henkilötietoja säilytetään maksimissaan tutkimuksen keston ajan.

Rekisterinpitäjän ja yhteys henkilön tiedot

Maarit Wirman
maarit.wirman@student.lab.fi

Tutkimuksen suorittajat

Maarit Wirman

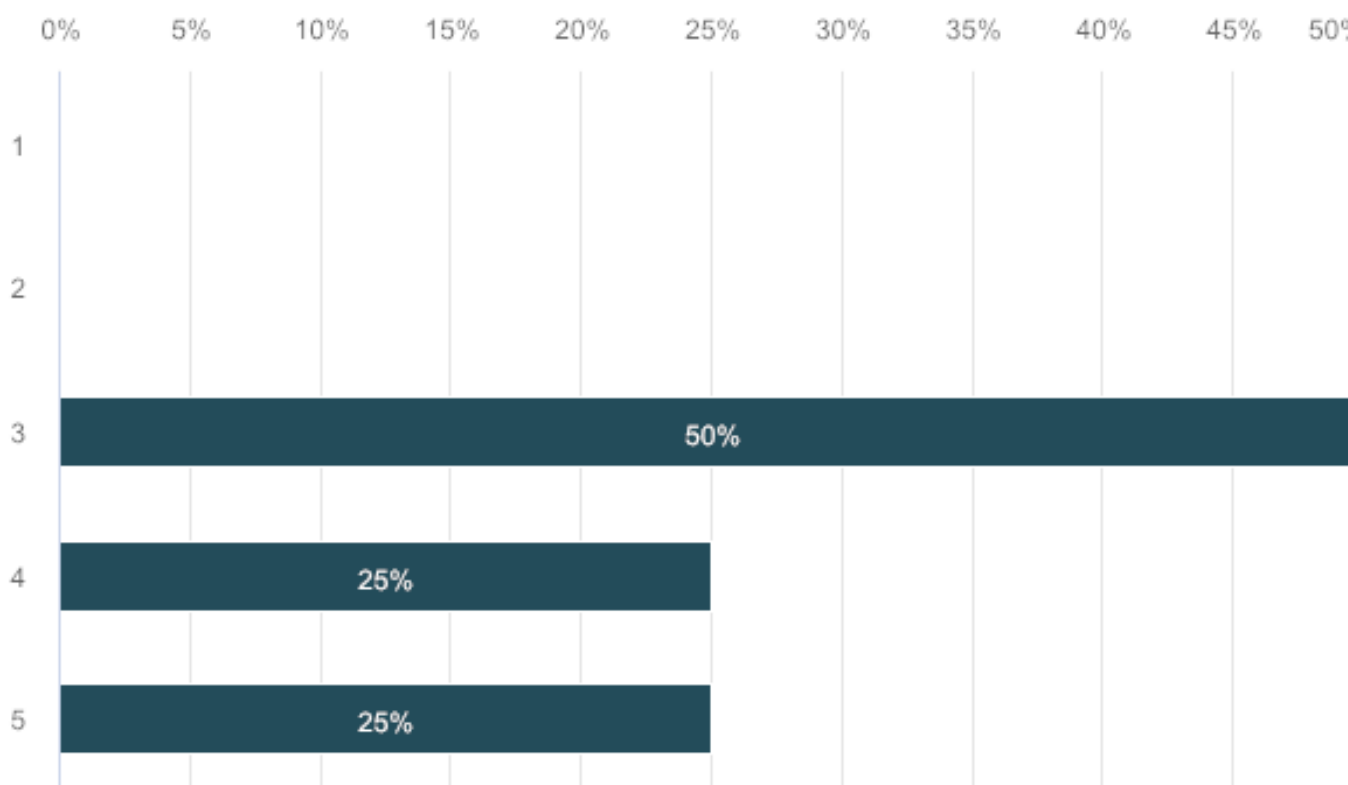
Liite 5. Webropol peruseraportti

Peruseraportti

Vastaajien kokonaismäärä: 4

1. Henkilöstö- ja työsuhdeasiat

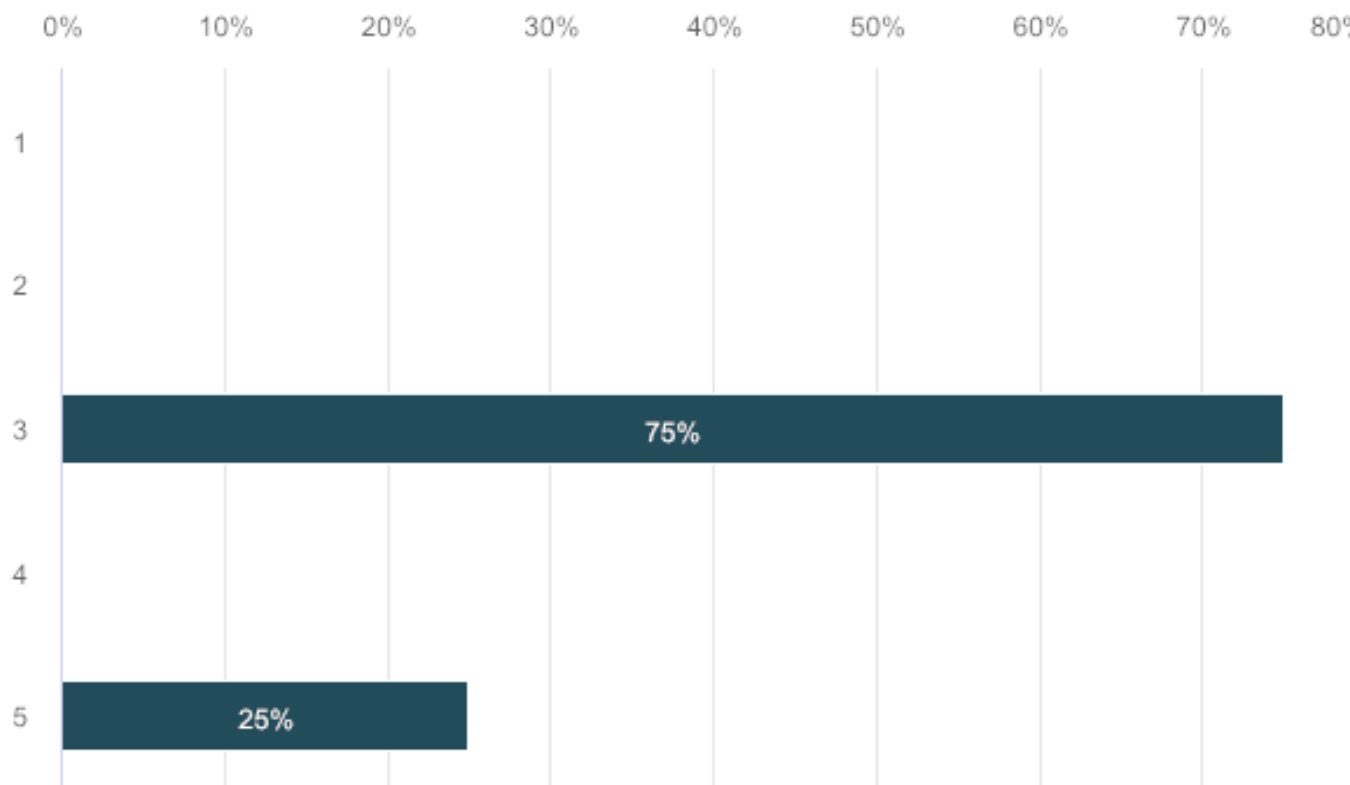
Vastaajien määrä: 4



	n	Prosentti
1	0	0,0 %
2	0	0,0 %
3	2	50,0 %
4	1	25,0 %
5	1	25,0 %

2. Työtehtäviin liittyvä lainsäädäntö (mm. laki työllistymistä edistävästä monialaisesta yhteispalvelusta)

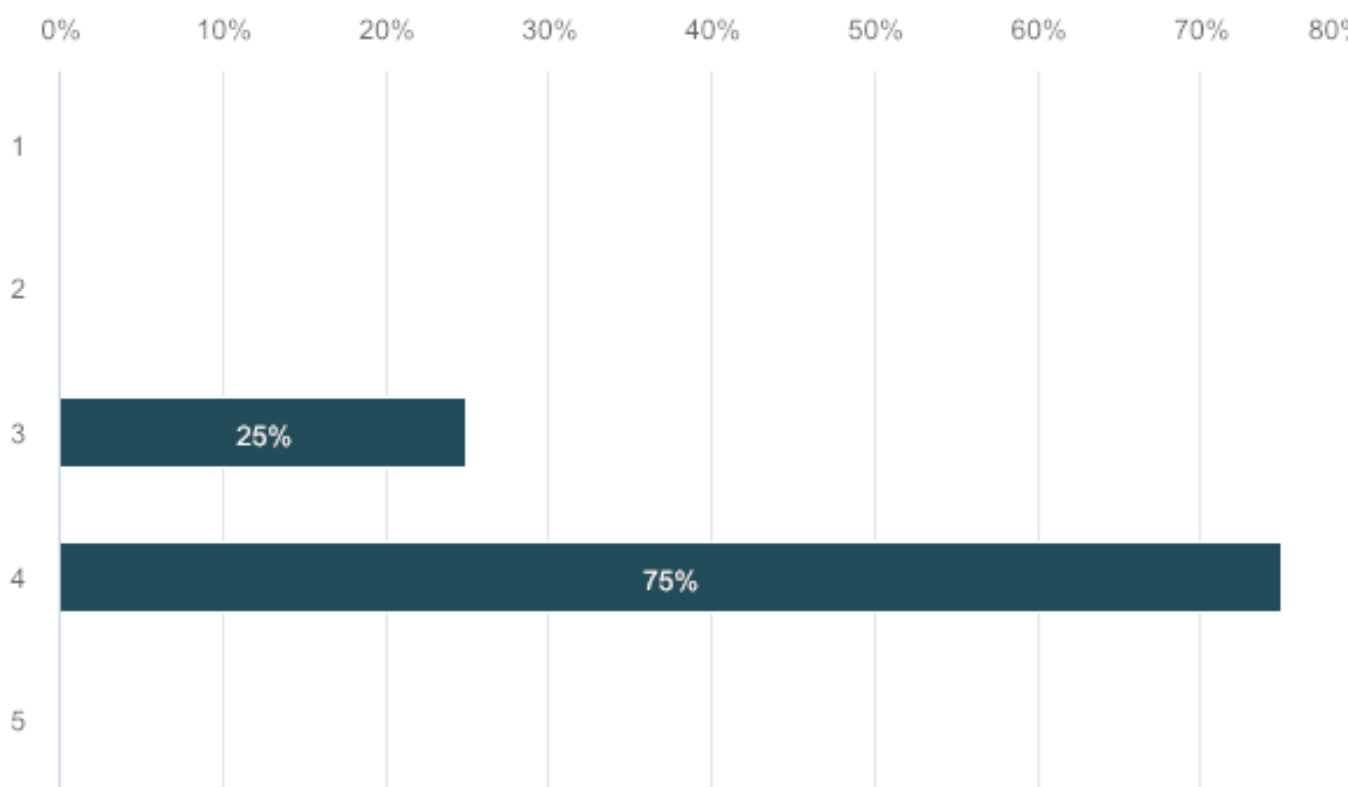
Vastaajien määrä: 4



	n	Prosentti
1	0	0,0 %
2	0	0,0 %
3	3	75,0 %
4	0	0,0 %
5	1	25,0 %

3. Sosiaalipalvelut (mm. toimeentulotuki, kuntouttava työtoiminta)

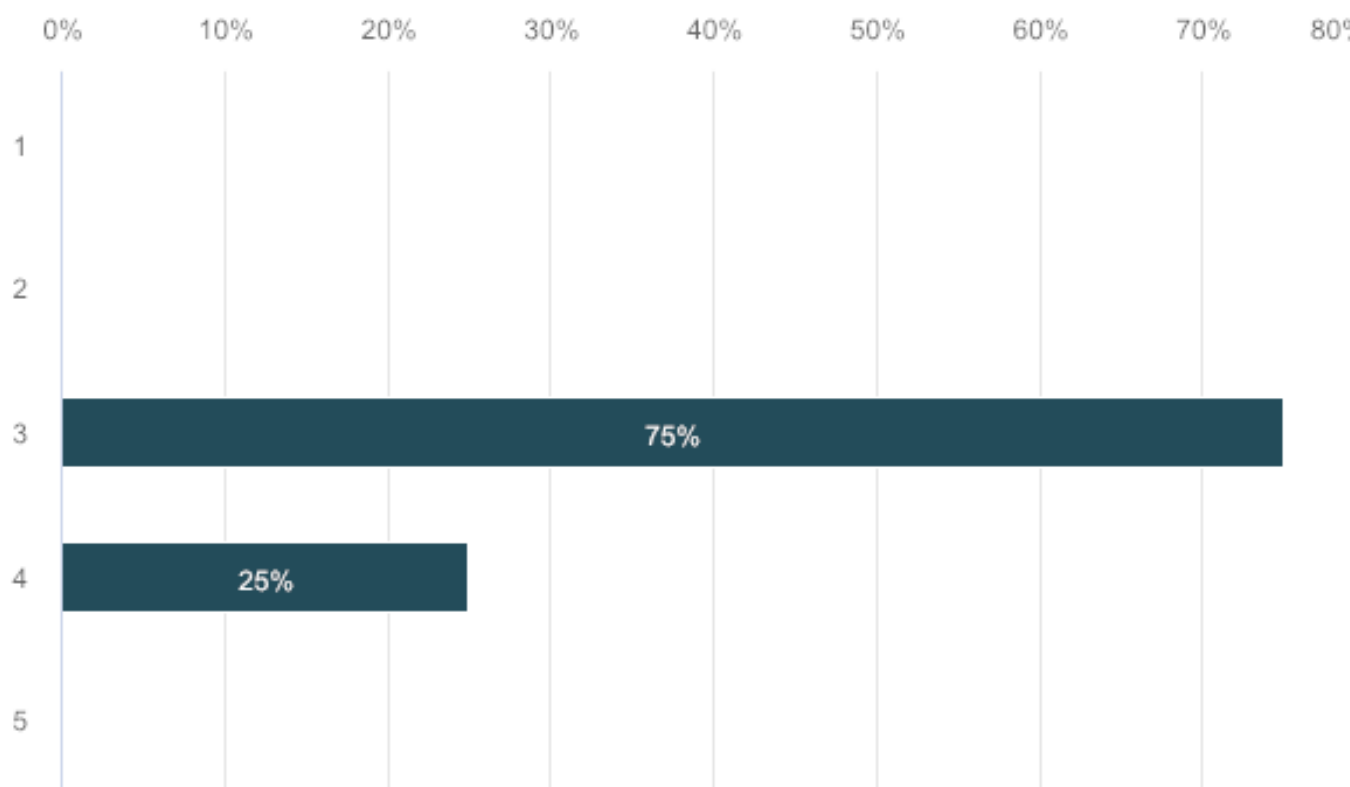
Vastaajien määrä: 4



	n	Prosentti
1	0	0,0 %
2	0	0,0 %
3	1	25,0 %
4	3	75,0 %
5	0	0,0 %

4. TE-toimiston palvelut (mm. työkokeilu, palkkatuki)

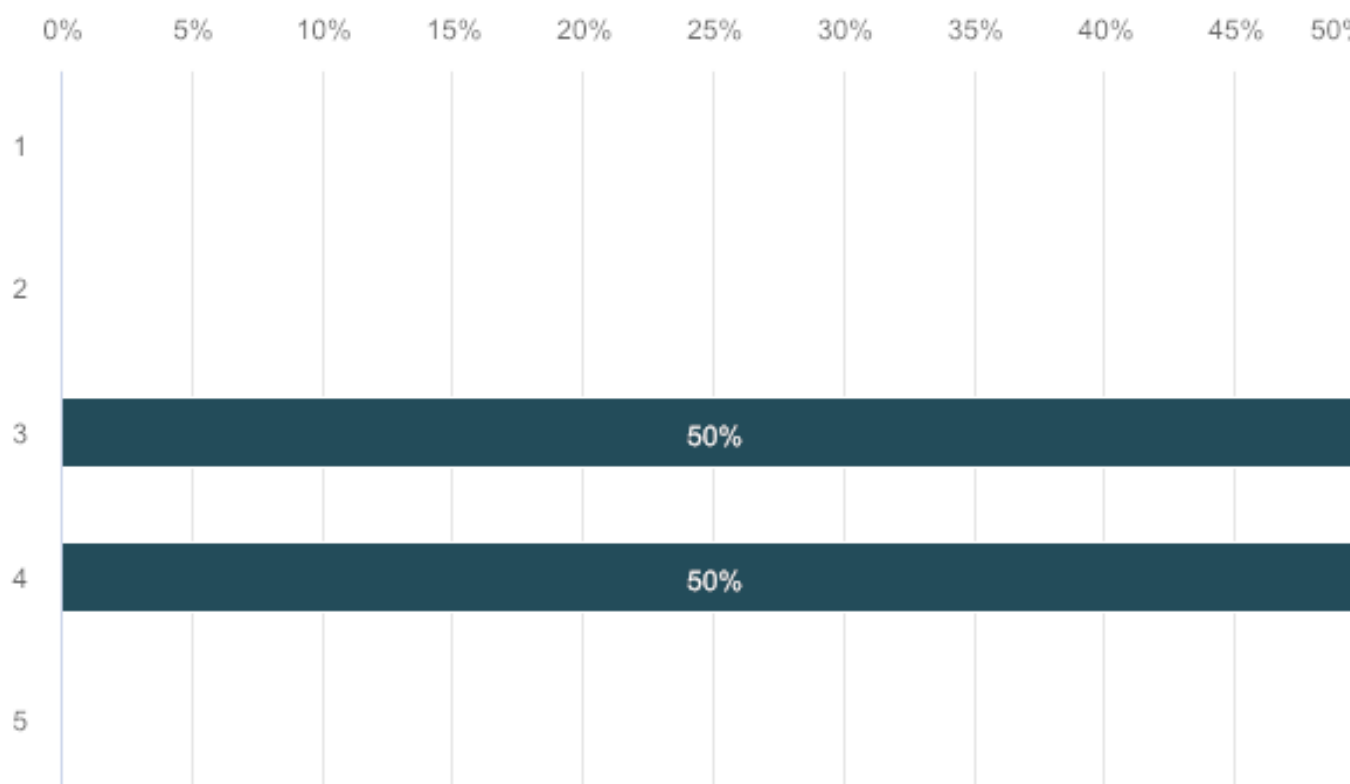
Vastaajien määrä: 4



	n	Prosentti
1	0	0,0 %
2	0	0,0 %
3	3	75,0 %
4	1	25,0 %
5	0	0,0 %

5. Terveysthuollon palvelut (mm. terveysthaastattelut)

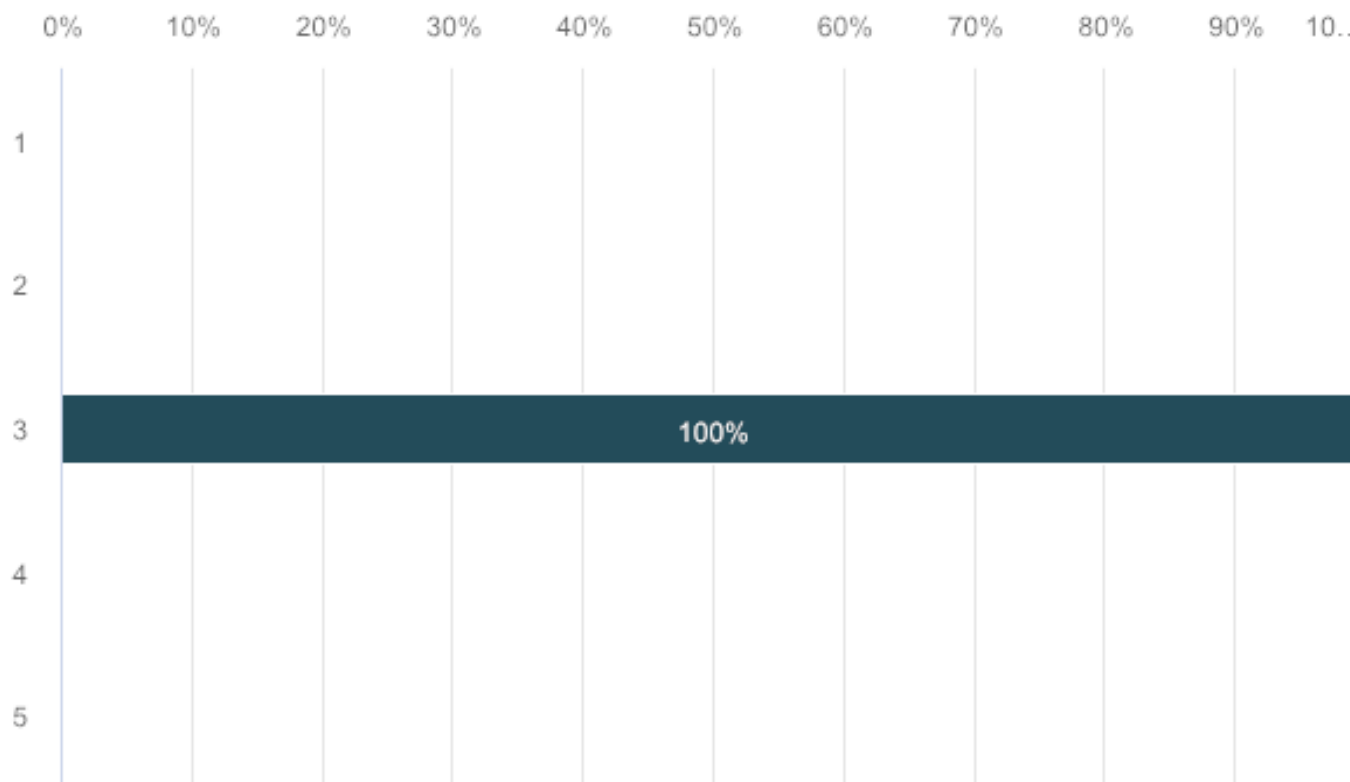
Vastaajien määrä: 4



	n	Prosentti
1	0	0,0 %
2	0	0,0 %
3	2	50,0 %
4	2	50,0 %
5	0	0,0 %

6. Kelan palvelut (mm. ammatillinen kuntoutus, sosiaali- turva, työttömyysturva)

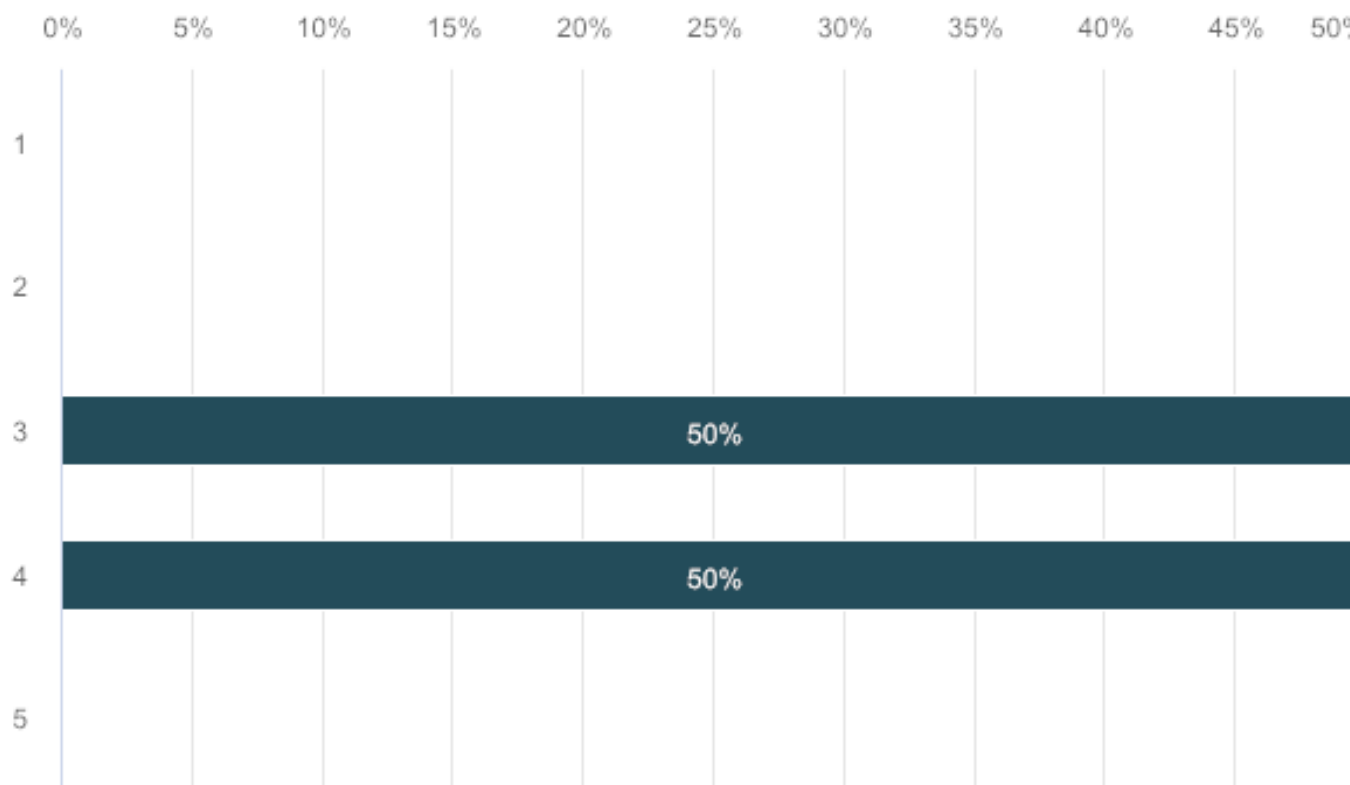
Vastaajien määrä: 4



	n	Prosentti
1	0	0,0 %
2	0	0,0 %
3	4	100,0 %
4	0	0,0 %
5	0	0,0 %

7. Tietojärjestelmät (Eksote, Kela, TE-toimisto)

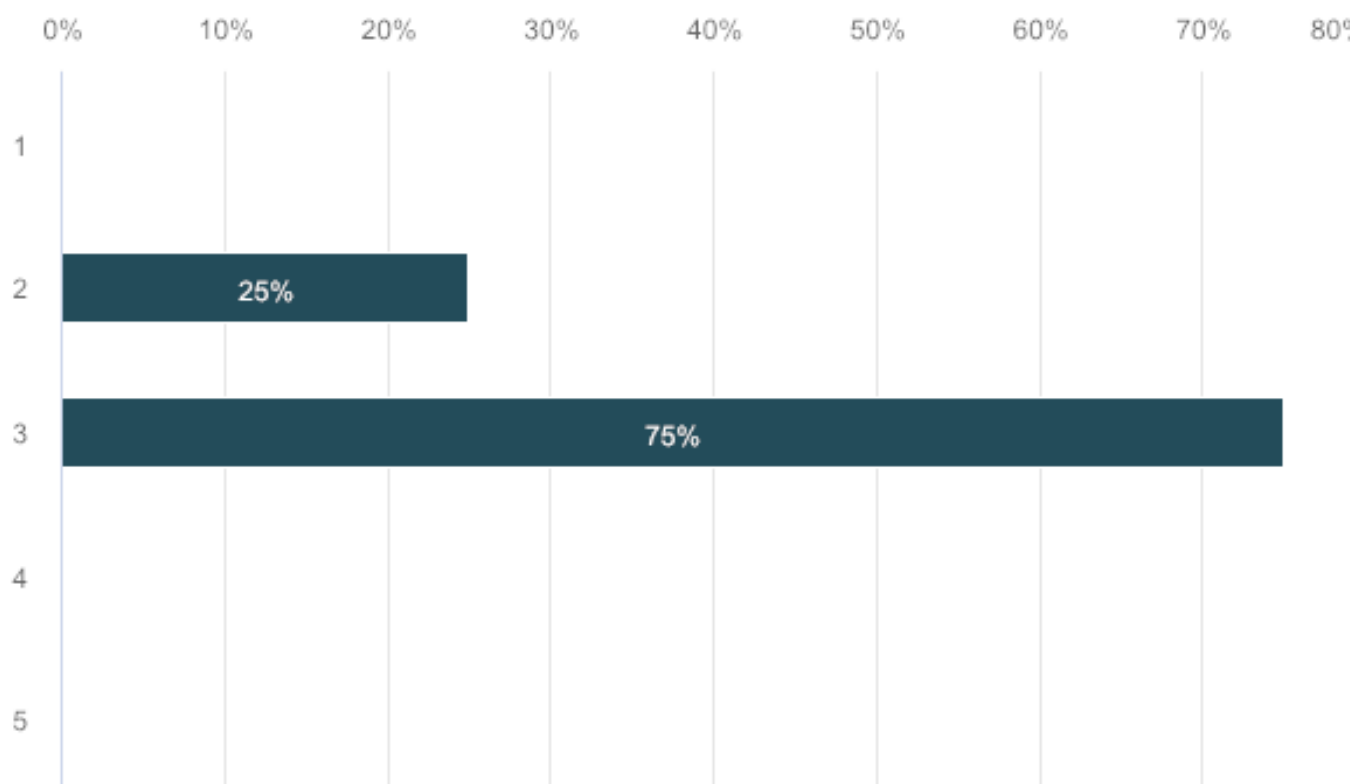
Vastaajien määrä: 4



	n	Prosentti
1	0	0,0 %
2	0	0,0 %
3	2	50,0 %
4	2	50,0 %
5	0	0,0 %

8. Maahanmuuttoasiat (mm. tulkkauspalvelut)

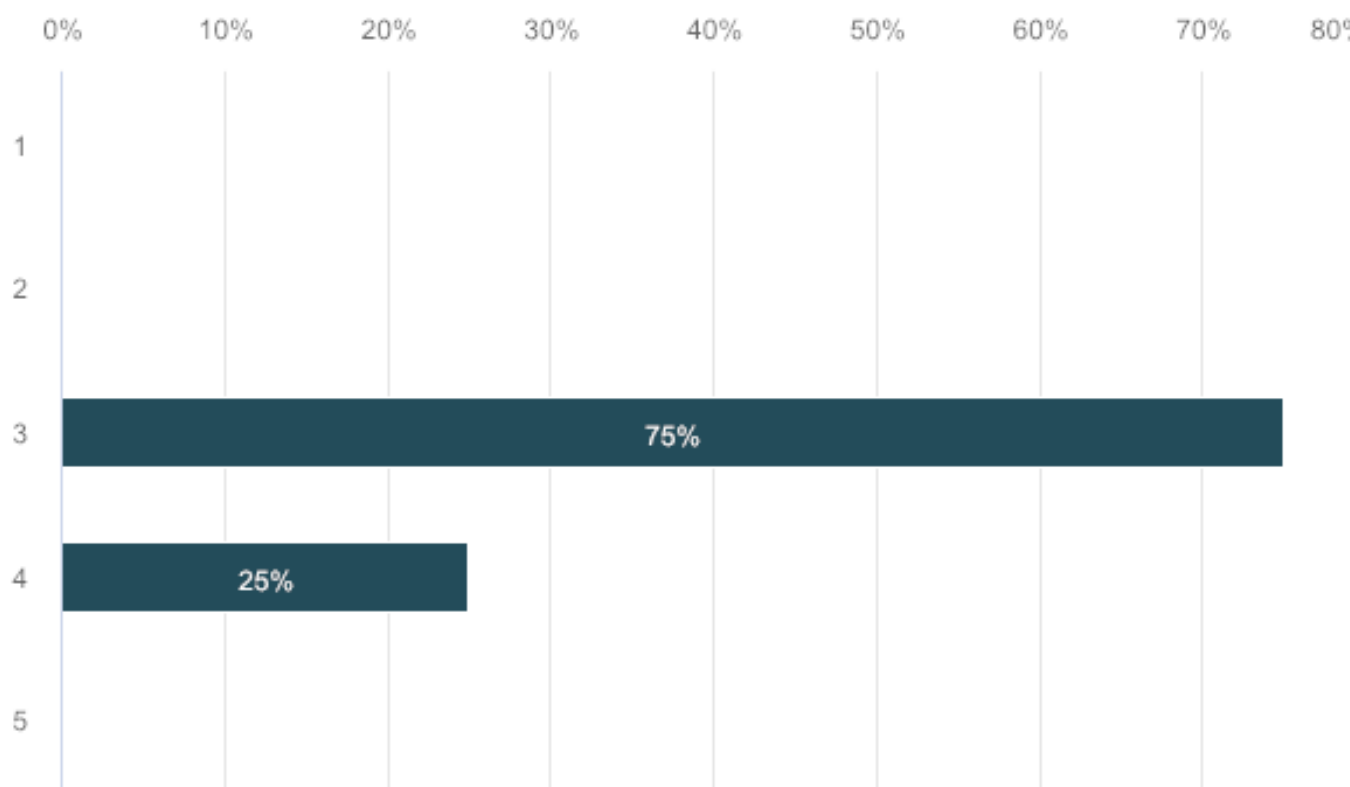
Vastaajien määrä: 4



	n	Prosentti
1	0	0,0 %
2	1	25,0 %
3	3	75,0 %
4	0	0,0 %
5	0	0,0 %

9. Työturvallisuus (mm. pelastussuunnitelma)

Vastaajien määrä: 4



	n	Prosentti
1	0	0,0 %
2	0	0,0 %
3	3	75,0 %
4	1	25,0 %
5	0	0,0 %

10. Puuttuuko mielestäsi joku osa-alue perehdytyskokonaisuudesta? Tässä voit kertoa ehdotuksesi.

Vastaajien määrä: 4

Vastaukset
<p>Monialaisen yhteistyön merkitystä ja tärkeyttä pitää nostaa enemmän esille. On sellainen käsitys, että varsinkin työhallinnon uusien työntekijöiden osalta perehdyttäminen monialaiseen yhteistyöhön jää varsin vähälle ja tällöin kärsii eniten asiakas.</p>
<p>Kun uusi työpari aloittaa, esimiesten tulisi käydä työparin kanssa yhteinen keskustelu siitä, mitä työparityö TYPissä tarkoittaa. Seurantakeskusteluja olisi hyvä käydä esim. 3kk ja 6kk aloituksen jälkeen.</p>
<p>Työntekijöiltä tullut palautetta siitä, että ns. entisenlainen monialainen TYP-työ (mm. parityö) on heikentynyt. En osaa sanoa, johtuuko perehdytyksestä mutta perehdytyksenkin yhteydessä olisi hyvä tätä puolta korostaa.</p> <p>Myös työyhteisötaidot silloin tällöin puhuttavat. Pitäisikö perehdytysosioon lisätä osio, jossa kerrotaan työyhteisön pelisäännöistä ja toisten työntekijöiden huomiomisesta?</p>
<p>Parityöskentely monialaisessa työssä, ei puutu kokonaan, mutta ei toteudu sellaisena kuin tarpeen olisi.</p> <p>TYP-intran läpikäyminen, mitä ja mistä löytyy (palvelukeskussihteerin kanssa tästä keskusteltukin, että jatkossa olisi)</p> <p>Kaipaisin itse myös eri prosessien kuvauksia, olisi tarpeen avaamaan toimintamme tekemistä.</p>

11. Mitkä ovat nykyisen perehdytysmallin vahvuudet ja heikkoudet?

Vastaajien määrä: 4

Vastaukset
<p>Vahvuus on varmastikin perehdyttäjien pitkäaikainen oma työkokemus. Heikkoutena ehkä vähän saman kolikon kääntöpuoli, mennään välillä rutiinilla eikä aina jakseta uudistua. Vahvuus on myös itse ohjelma, jos se vain maltetaan viedä sääntillisesti läpi. Joskus voisi ajatella pitää esim. 3 kuukauden työssäolon jälkeen pienimuotoisen kokeen, jossa tarkistetaan, onko perehdyttäminen ja oppi mennyt perille ja missä ehkä olisi vielä kehittymisen paikkoja.</p>
<p>Vahvuuksia: Nykyistä mallia on viime aikoina kehitetty saadun palautteen perusteella. Sosiaalipuolen perehdyttäjät ovat vahvoja ammattilaisia. Mentoroinnin aloittaminen.</p> <p>Heikkouksia: puuttuu selkeä paketti sellaista perehdytysmateriaalia, johon uusi työntekijä voisi tutustua omatoimisesti.</p>
<p>Kokonaisuutena on syntynyt käsitys, että TYPin perehdytystä pidetään hyvänä (verrattuna monen muun yksikön perehdytykseen).</p>
<p>Eri osa-alueiden perehdytykset kaikille on vahvuutena, tietous eri organisaatioiden palveluista.</p> <p>Prosessien kuvaukset ja läpikäynnit puuttuvat ainakin osittain, olisivat tarpeen mielestäni.</p> <p>Uuden tekijän vierihoito, toisen työntekijän/työparin työn seuraaminen on tärkeää, mutta toteutuisi parhaiten paikalla olevana (ei teamsin päässä). Koronatilanteen parantuessa, tähän varmasti taas siirrytään takaisin. Tukee parhaiten uuden tekijän aloitusta. Toki haastetta vierihoidossa on siinä että uudet tekijät saavat eri tekijöiltä/työpareilta erilaista tietoa ja toimintatapoja (aina ei oikeita-kaan)</p>

12. Uskotko mentoroinnin tukevan työn alkuvaihetta?

Vastaajien määrä: 4

Vastaukset
Kyllä, mutta mentoroitavan pitää "nöyryä" mentoroitavaksi. Ei auta olla kovin näsäviisas besserwisser, jos on tehtävässä aivan uusi. Näitä "minä kyllä tiedän"-tyyppisiä on nähty ja lopputulema ei yleensä povaa kovin hyvää yhteistyötä muiden kanssa.
Uskon, että se tukee uutta työntekijää todella vahvasti. Mentorit ovat toteuttaneet mentoroinnin erittäin hyvin huomioiden jokaisen uuden työntekijän tarpeet, vahvuudet ja kehittämiskohteet.
Täytyy tunnustaa, että tunnen huonosti mentorointi toimintamallia. Vaikea sen vuoksi ottaa kantaa. Minulle ei ole tullut myöskään työntekijöiltä tähän liittyvää palautetta.
Mentoroinnilla on vaikutus tukemaan työn alkuvaihetta, mutta sen onnistuminen kokeilujen perusteella vaikuttaa vahvasti riippuvan uuden tekijän valmiuksista ottaa vastaan annettua tietoutta ja apua. Mentorointi on hyvää ja toimivaa, kun mentorin ja mentoroitavan välillä on hyvä luonteva keskusteluyhteys, mentori nostaa prosessia ja tekemistä ja mentoroitava kysyy kaikesta mikä häntä askarruttaa.

Liite 8. Saatekirje testikäyttäjille

Hyvä vastaanottaja

Opintoihini LAB-ammattikorkeakoulussa kuuluu opinnäytetyö, joka toteutuu työelämälähtöisenä opinnäytetyönä uuden työntekijän perehdytykseen ja mentorointiin liittyen.

Opinnäytetyön tarkoituksena on rakentaa johtamisen tueksi sähköinen perehdytysohjelma, jonka etenee portaittain ja jonka avulla myös uuden työntekijän on helppo seurata ja suunnitella perehdytystä omalta osaltaan. Opinnäytetyön tavoitteena on hyvän perehdytysohjelman avulla vaikuttaa positiivisesti työntekijäkokemukseen ja helpottaa perehdyttäjän työtä.

Haluatko auttaa minua opinnäytetyössäni ja antaa hiukan aikaasi Moodlen testikäyttäjänä? Pyydän sinulta kahta käyntikertaa Moodlessa minulta myöhemmin saamillasi tunnuksilla. Toivon sinun ensin käyvän perehdytysohjelman läpi ja raportoivan minulle huomaamasi puutteet tai muutostarpeet itsellesi sopivalla tavalla. Voit raportoida sähköpostitse kirjallisesti tai voimme keskustella näkemyksistäsi. Testikäyttäjien palautteen jälkeen teen korjaukset ja toisella käyntikerralla kokonaisuuden toimivuuden lisäksi toivon sinun miettivän minkä aikajakson kuluessa perehdytys on sinusta mahdollista toteutua. Vastauksesi käsitellään luottamuksellisesti eikä niitä säilytetä opinnäytetyön valmistumisen jälkeen, vaan ne tuhotaan huolellisesti.

Voit tehdä Moodle-käynnit ja antaa palautteen työaikana. TYPin johtaja Lisa Forss on antanut tähän suostumuksensa.

Ystävällisin terveisin

Maarit Wirman

LAB-ammattikorkeakoulu

Tulevaisuuden johtaja -koulutusohjelma sosionomi YAMK

Opinnäytetyöhön liittyvissä kysymyksissä voit ottaa yhteyttä sähköpostitse osoitteeseen maarit.wirman@student.lab.fi

Liite 6. Esimerkki huomioiden, ideoiden ja ongelmien dokumentoinnista

	1	2	3	4	5
ASIA	Todistuksen toimittaminen sähköisesti esimiehille	Loma-alkojen vaikutus kyselyyn ja testikäyttäjiin?	Alustaan ylläpito jatkossa?	Kaikki esimiehet eivät vastaa kyselyyn.	Kaksi käyttäkertaa testikäyttäjille oli liikaa, moni antoi ensimmäisellä kerralla vastaukset myös toiseksi käyttäkerraksi tarkoitettuihin kysymyksiin
ONGELMA	Tarvitaan mahdollisuus lähettää valituille esimiehelle, tallennettavissa vain yksi sähköpostiosoite.	Vastaukset viivästyvät.	Materiaalit ja lainsäädännön linkit edellyttävät ylläpitoa, kuka vastaa?	Otanta on muutenkin pieni. Kaikki vastaukset tarvitaan.	Onko tämä ongelma?
RATKAISU	Perehyjiä toimittaa itse todistuksen esimiehelleen.	Kohdennetaan paikalla olijoihin.	Ei itse päätettävissä.	Muistutettu kyselystä. Muuta ei voi tehdä.	Ei ole ongelma. Pääasia, että vastaus saadaan.
IDEAT	Mahdollistetaan muutaman osion suorittaminen varsinaisen perehdytyksen ulkopuolella (esim. tutustuminen palvelutuottajiin)	Perehdytyksen palauttejärjestelmän kehittäminen?	Pakollisia tehtäväosioita perehdytysohjelmaan?		
MUUTA	Muista liittää tietosuojailmoitus kyselylomakkeeseen.				

Liite 7. Esimerkki prosessin etenemisen dokumentoinnista

HELMI-HUHTIKUU 21	vko 4 / 2021 Haettu tunnukset Moodleen ja Webropoliin. Opinnäytetyön aihe-ehdotus tehty	vko 6 – 7 / 2021 Tutustuttu sähköiseen alustaan ja opeteltu sen käyttöä	vko 9 – 11 / 2021 Tutustuttu aiempiin perehdytysmateriaaleihin ja hahmoteltu kurssirunkoa.	vko 12 – 19 / 2021 Opinnäytetyösuunnitelma	vko 16 - 17 Tietopohjan materiaalien keräämistä.
Toukokuu 21	vko 18 / 2021 Aloitettu tietopohjaosuuden kirjoittaminen.	vko 19 / 2021 Opinnäytetyösuunnitelma hyväksytty. Tutkimuslupahakemus lähetetty.	vko 20 / 2021 Tutkimuslupahakemusta täydennetty rekisteröidyn informoimisen osalta Tutkimuslupa saatu (21.5).	vko 21 Webropol-kysely lähetetty johdolle. Moodlen rakentaminen aloitettu.	vko 22 Muistutettu esimiehiä kyselyyn vastaamisesta.
Elokuu 21	vko 23 Moodle testauskunnossa. Lähetetty testikäyttäjille osallistumispyyntö sähköpostilla	vko 24 Muistutettu testikäyttäjiä, jotka eivät olleet vastanneet osallistumispyyntöön	vko 25 Aineiston analysointi aloitettu. Ohjauskeskustelu opettajan kanssa	vko 26 Kirjoittamista	vko 27 Kirjoittamista Testikäyttäjien palautteen yhteenveto