

# Esimiesten perehdyttämismallin kehittäminen Porvoon ammattiopistoon

Merja Parviainen

Opinnäytetyö  
Syyskuu 2014

Palvelujen tuottaminen ja johtamisen koulutusohjelma  
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala



JYVÄSKYLÄN  
AMMATTIKORKEAKOULU



Tekijä(t)  Merja Parviainen	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 26.9.2014
	Sivumäärä 55	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Esimiesten perehdyttämismallin kehittäminen Porvoon ammattiopistoon</b>		
Koulutusohjelma Palvelujen tuottaminen ja johtaminen		
Työn ohjaaja(t) Autio, Anita		
Toimeksiantaja(t) Porvoon ammattiopisto		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää perehdyttämismalli Porvoon ammattiopiston esimiehille. Työssä kehitettiin myös tarkistuslistat perehdyttämisen tueksi.</p> <p>Tavoitteena oli kartoittaa, mitkä ovat esimiesten perehdyttämisen nykytilan ongelmat, ja millaista aineistoa tarvitaan esimiesten perehdyttämisen tueksi Porvoon ammattiopistossa sekä, millä tavoin esimiestä tulisi perehdyttää. Toimeksianto opinnäytetyöhön tuli Porvoon ammattiopistosta.</p> <p>Työ toteutettiin kehittämistutkimuksena huhtikuussa 2014. Tiedonkeräysmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastatteluun osallistui neljä Porvoon ammattiopiston esimiestä. Haastattelut valittiin eri alojen esimiehistä, eri toimipisteiden esimiehistä ja heidän esimiehenä toimimisaika oli eripituinen.</p> <p>Porvoon ammattiopistossa ei ole varsinaista esimiesten perehdyttämissuunnitelmaa, ja haastattelun perusteella perehdyttämisen laatu ja laajuus riippuu paljon perehdyttäjistä. Esimiehet kokivat perehdyttämisen olevan liian ylimalkaista, ja perehdyttämiseen kaivattiin selkeää mallia. Haastattelujen perusteella kehitettiin esimiesten perehdyttämismalli ja sen tueksi perehdyttämisen tarkistuslistat. Tarkistuslistojen avulla perehdytettävä ja perehdyttäjä voivat henkilökohtaistaan, tarkistaa ja arvioida perehtymistä esimiestyöhön. Tarkistuslistojen avulla perehdyttämistä voidaan räätälöidä kunkin uuden esimiehen tarpeita vastaavaksi ja perehdyttämistä toteuttavat organisaatioissa eri osaajat.</p> <p>Työ tuo lisäarvoa Porvoon ammattiopiston esimiestyöhön, yhtenäistämällä ja selkiyttämällä perehdyttämistä ja varsinaista esimiestyötä. Yhtenäistetyn perehdyttämisen kautta saadaan laadukasta esimiestyötä.</p>		
Avainsanat (asiasanat) perehdyttämisen, perehdyttämishjelma, esimiestyö, kehittämistutkimus		
Muut tiedot		



Author(s) Parviainen Merja	Type of publication Bachelor's thesis	Date 26.9.2014
	Number of pages 55	Language of publication Finnish
		Permission for web publication: X
Title of publication <b>Developing Foreman`s work orientation model for Porvoo Vocational School</b>		
Degree programme Degree Programme in Service Management		
Tutor(s) Autio, Anita		
Assigned by Porvoo Vocational School		
Abstract <p>The purpose of the thesis was to develop a model of orientation for the foremen of Porvoo Vocational School. Checklists were also created to support the orientation process.</p> <p>The aim was to map the present problems of foremen orientation, what kind of support material was needed in order to orient foremen in Porvoo Vocational School and in what way the foremen should be oriented. The assignment for the thesis originated from Porvoo Vocational School.</p> <p>The thesis was conducted as a development study in April 2014. The data gathering method used was thematic interview. The participants of the thematic interview were four foremen of Porvoo Vocational School. The interviewees were selected from different fields and different locations and their time in a foreman position had to be of different length.</p> <p>In Porvoo Vocational School there was not a specific plan of orientation and according to findings the quality of orientation depended largely on the person conducting the orientation. The foremen experienced the orientation to be too general and a clear model was needed. According to findings a model of orientation was developed and checklists were created to support the process. With the help of the checklists both the person being oriented and the person conducting the orientation can personally check and evaluate the orientation process. The checklists can be personalized according to the needs of the foreman and the process can be led by different experts within the organization.</p> <p>This thesis will bring added value to the work of the foremen by unifying and clarifying the orientation and the work itself as a foreman. Through unified orientation quality foreman work can be achieved.</p>		
Keywords orientation, model of orientation foremen work, development study		
Miscellaneous		

## SISÄLTÖ

<b>1</b>	<b>JOHDANTO .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>PORVOON AMMATTIOPPILAITOS .....</b>	<b>2</b>
2.1	Koulutusvastaavista tiimpäälliköihin.....	2
2.2	Esimesten perehdyttämisen nykytila Amistossa .....	6
<b>3</b>	<b>PEREHDYTTÄMINEN .....</b>	<b>8</b>
3.1	Esimestyön vaatimuksia ja niihin perehdyttäminen .....	9
3.2	Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö .....	12
3.3	Perehdyttämisen suunnittelu .....	14
3.4	Perehdyttämisen toteutusmalleja.....	14
3.5	Perehdyttämisen osa-alueet .....	18
<b>4</b>	<b>TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....</b>	<b>19</b>
4.1	Tutkimusmenetelmä .....	19
4.2	Tutkimuksen toteuttaminen .....	20
4.3	Tutkimustulosten analysointi.....	21
<b>5</b>	<b>TUTKIMUKSEN TULOKSET .....</b>	<b>22</b>
5.1	Esimesten tehtäväkuvaukset .....	22
5.2	Perehdyttämismateriaali .....	23

5.3	Perehdyttämisprosessi ja perehdyttämisen sisältö.....	24
5.4	Perehdyttämisen kehittäminen .....	27
6	PEREHDYTTÄMISMALLI ESIMIEHILLE .....	28
6.1	Perehdyttämissuunnitelma.....	29
6.2	Perehdytyksen tarkistuslistat.....	33
7	POHDINTA.....	44
	LÄHTEET .....	47
	LIITTEET .....	49
	Liite 1. Kehittämistutkimuksen teemat .....	49
	Liite 2. Haastattelukysymykset.....	50
	Liite 3. Amiston tehtäväkuvaukset .....	52
	Liite 4. Perehdytyksen muistilista.....	53

## KUVIO

KUVIO 1. Amiston organisaatio kaavio 2014.....	4
--	---

# 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää perehdyttämismalli Porvoon ammattiopiston, Amiston, esimiehille. Tehtyäni pitkään esimiestyötä ja perehdyttäessäni tiimipäälliköitä koin nykyisen materiaalin liian suppeaksi ja riittämättömäksi esimiestyöhön perehdyttämiseen. Perehdyttäminen ja sen onnistuminen on avainasemassa esimiestyössä ja sen laadukkuudessa. Jotta esimies pystyy hoitamaan tehtävänsä ja onnistuu työssään, on hänen oltava selvillä, mitä toimia hänen on tehtävä ja milloin. Ajatus tehdä esimiesten perehdyttämismalli kiehtoi, koska Porvoon ammattiopistosta saadun palautteen perusteella oli selkeä tarve perehdyttämismallin tekoon. Ehdotin Amiston rehtorille esimiesten perehdyttämismallin laadintaa opinnäytetyönäni, ja hän suostui.

Tässä työssä esitellään ensin Porvoon ammattiopiston toimintaa ja esimiesten tehtäviä sekä perehdyttämisen nykytilaa. Perehdyttäminen on nostettu strategiseksi painopisteeksi Amistossa työtyytyväisyyskyselyjen ja ulkopuolisen auditoinnin vuoksi. Esimiestyö on työtyytyväisyyskyselyissä saanut keskinkertaisen arvioinnin, keskiarvo n. 3,2, ja ulkoisen auditoinnin palautteessa kiinnitettiin huomio yleisesti perehdyttämisen kirjavuuteen ja puutteellisuuteen. Varsinaista esimiesten perehdyttämiseen liittyvää ohjeistusta tai kuvausta ei organisaatiossa ole. Perehdyttämisen laatu ja määrä riippuu paljon siitä, kuka perehdyttää.

Perehdyttämisen nykytilan perusteella opinnäytetyön tutkimusongelmiksi nousivat: Mitkä ovat esimiesten perehdyttämisen nykytilan ongelmat, ja millaista aineistoa tarvitaan esimiesten perehdyttämisen tueksi Porvoon ammattiopistossa sekä millä tavoin esimiestä tulisi perehdyttää? Opinnäytetyö on kehittämistutkimus, jonka avulla kartoitetaan Porvoon ammattiopiston esimiesten perehdyttämisen nykytila sekä millaista aineistoa ja menetelmiä perehdyttämisen tueksi tarvitaan. Perehdyttämismallin ja tarkastuslistan tavoitteena on olla apuna perehdyttäjille ja perehdytettävälle, kun Amistoon perehdytetään uusia esimiehiä.

Opinnäytetyössä tarkastellaan perehdyttämistä teoriaa perehdyttämistä ohjaavan lainsäädännön, toteutusmallien, osa-alueiden ja suunnittelun avulla. Työssä kuvailaan kehittämistutkimus, joka tehtiin Porvoon ammattiopiston neljälle esimiehelle: kahdelle tiimipäällikölle ja kahdelle toimipisteenjohtajalle, jotka ovat toimineet tai toimivat tiimipäällikköinä oman toimensa ohella. Teoriatiedon, tutkimuksen analysoinnin ja tulosten perusteella tehdään ehdotus Porvoon ammattiopiston esimiesten perehdyttämismalliksi. Pohdinnassa tehdään yhteenveto kehittämistutkimuksen etenemisestä ja arvioidaan opinnäytetyön luotettavuutta ja käytettävyyttä.

## **2 PORVOON AMMATTIOPPILAITOS**

Porvoon ammattioppilaitos, Amisto, joka sijaitsee Itä-Uudellamaalla, kuuluu Itä-Uudenmaan koulutuskuntayhtymään. Itä-Uudenmaan koulutuskuntayhtymän omistaa 9 kuntaa. Ylintä päätäntävaltaa käyttää yhtymävaltuusto. Porvoon ammattiopiston perustehtävänä on ammattikouluttaa toisen asteen, pääosin alle 25-vuotiaita opiskelijoita. Amistossa opiskelee n. 1 000 opiskelijaa, 23 eri koulutusohjelmassa. Amiston koulutusalat ovat: tekniikan ja liikenteenala, sosiaali- ja terveysala, matkailu-, ravitsemis- ja talousala, luonnontieteiden ala sekä valmentavat ja valmistavat koulutukset. Toimipisteet sijaitsevat Porvoossa, Askolassa ja Loviisassa. Henkilökuntaa Amistossa työskentelee 131 henkilöä, joista 75 vakinaista ja 22 määräaikaista opettajaa.

### **2.1 Koulutusvastaavista tiimipäälliköihin**

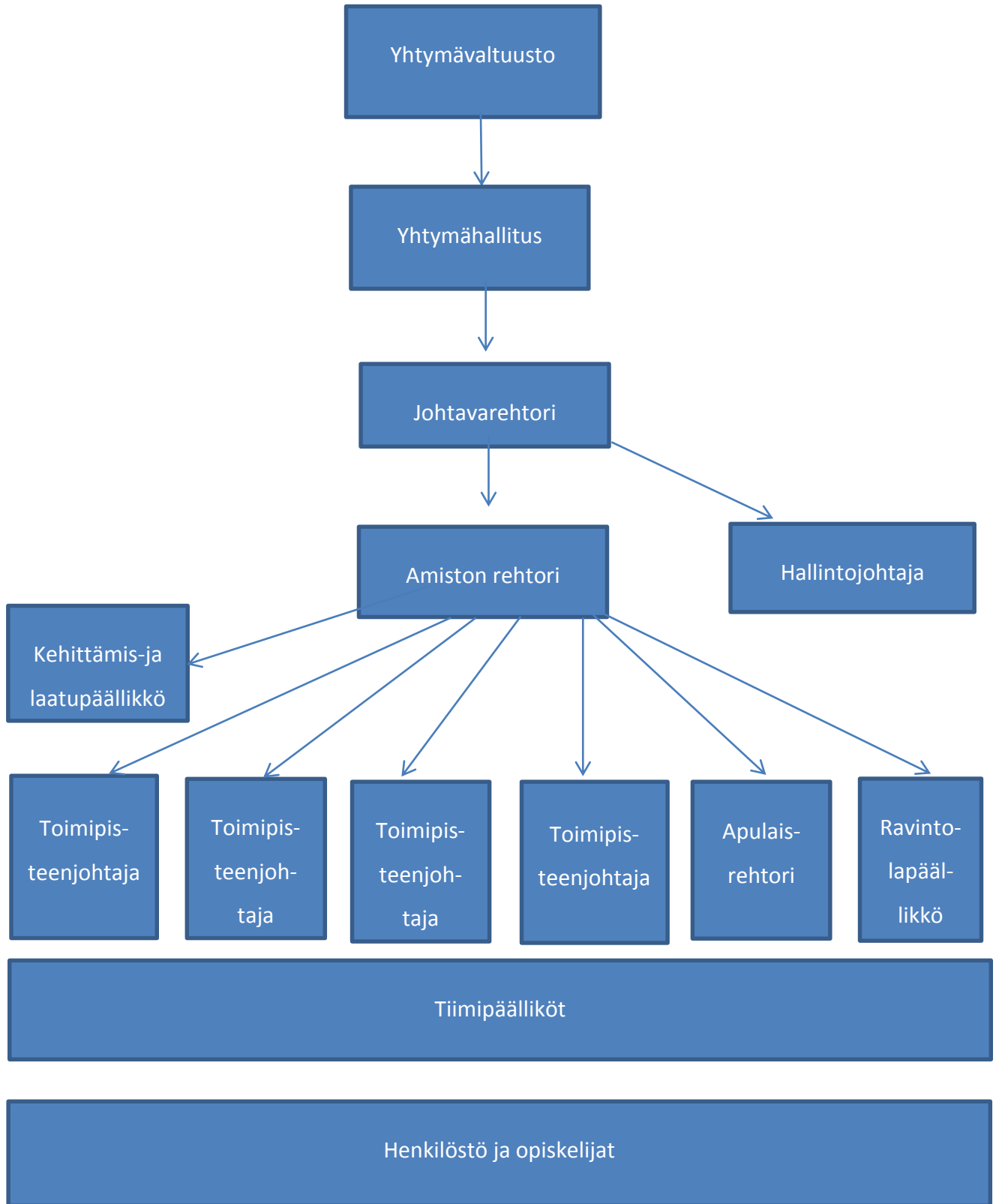
Vuonna 2000 Amistossa tehtiin organisaatiomuutos, jossa toimipisteisiin valittiin toimipisteenjohtajat ja muodostettiin tiimit. Tiimeissä toimivat tiiminvetäjät, jotka pääsääntöisesti olivat ammattialan opettajia ja valta ja vastuu olivat kapeita. Varsinaisina esimiehinä toimivat toimipisteenjohtajat.

Henkilöstöltä saadun palautteen ja toimipisteenjohtajien työmäärän keventämiseksi organisaatiota muutettiin uudelleen 2007. Tiimien esimieheksi haettiin tiimipäälliköitä. Ensimmäisten tiimipäällikköiden valinnat tehtiin 2007. Tällä hetkellä esimiehinä Amistossa toimii 10 tiimipäällikköä, neljä toimipisteenjohtajaa, apulaisrehtori, rehtori, ravintolapäällikkö sekä kehittämis- ja laatupäällikkö. Jäljempänä olevassa kuviossa 1 kuvataan Amiston organisaatio.

Ammatilliset tiimit muodostuvat ammattialojen opettajista, ammattimiehistä, ja omat tiiminsä muodostavat ammattia tukevien aineiden (ATTO) opettajat, opetuksen ohjaus- ja tukihenkilöt sekä opintosihteerit. Johtotiimin muodostavat rehtori, apulaisrehtori, toimipisteenjohtajat, ravintolapäällikkö ja hallintojohtaja sekä kehittämis- ja laatupäällikkö.

Tiimipäälliköt toimivat tiimiensä esimiehinä opetustyön ja oman työnsä ohella. Esimiestyölle on varattua aikaresurssia opiskelija- ja henkilöstömäärän mukaan, keskimäärin tiimipäällikkötyöhön on käytettävissä 5 tunnin resurssi viikossa. Tiimeihin kuuluu eri alojen opettajia, ammattihenkilöitä ja koulunkäyntiavustajia. Tiimien henkilömäärä vaihtelee kolmesta yli kymmeneen henkilöön.





Kuvio 1. Amiston organisaatiokaavio 2014

Tiimipäälliköt toimivat tiimin jäsenten lähiesimiehinä ja vastaavat henkilöstöjohtamisesta ja perehdyttämisestä Amiston perehdytysohjeiden mukaisesti. He vastaavat tiimensä sijaisjärjestelyistä niin, että laadukas opetus toteutuu. Tiimipäällikkö valmistelee ja pitää tiimikokoukset sovitun aikataulun mukaisesti sekä osallistuu tiimipäälliköitiimin kokouksiin. He vastaavat tiimin opetuksen ja muun toiminnan suunnittelusta ja raportoinnista esimiehelle sekä valmistelevat tiimin opetuksen resursoinnin yhdessä apulaisrehtorin tai toimipisteenjohtajan kanssa. Tiimipäälliköt seuraavat tiimin toimintaa yhdessä toimipisteenjohtajan kanssa sekä toteuttavat työsuorituksen arviointiprosessin ja vastaavat kehityskeskusteluista yhdessä esimiehen kanssa. Tiimipäälliköt tarkastavat kuukausittain tunti-ilmoitukset ja hyväksyvät matkalaskut. Tiimipäälliköillä on oikeus hyväksyä alle 3 päivän kotimaan koulutukset ja virka- ja toimivaapaat. Tiimipäälliköt voivat hyväksyä alle 2 000 euron laskut ja hankinnat. Kaikki tiimipäälliköt toimivat esimiehinä oman toimensa ohella.

Toimipisteenjohtajat vastaavat toimipisteistään ja ovat tiimipäälliköiden esimiehiä. Apulaisrehtori on ATTOaineiden, ammattia tukevien aineiden tiimipäälliköiden, opitotoimistotiimipäällikön ja ohjaus- ja tukitiimipäällikön esimies. Ravintolapäällikkö on ruokahuoltohenkilöstön esimies, ja hallintopäällikkö toimii koko Itä-Uudenmaan koulutuskuntayhtymän kiinteistö-, puhdistuspalvelu- taloushallinto- ja palkanlaskentahenkilöstön esimiehenä. Kehittämis- ja laatupäällikkö on tiepalvelukeskuksen hoitajan esimies. Amiston rehtori vastaa Amiston toiminnasta ja on toimipisteenjohtajien, apulaisrehtorin, ravintolapäällikön sekä kehittämis- ja laatupäällikön esimies.

Toimipisteenjohtajat vastaavat toimipisteissään opetus- ja projektitoiminnan johtamisesta, toiminnan organisoinnista ja resursoinnista. He toimivat toimipisteiden opettajien ja muun nimetyn henkilöstön esimiehinä sekä vahvistavat em. henkilöstön toimenkuvat. Heillä on toimipisteidensä toiminnan suunnittelu-, budjetointi-, raportointi- ja tulosvastuu. Toimipisteen lukujärjestyksen laatiminen yhdessä muiden toimipisteenjohtajien kanssa ja muu yhteistyö Amiston eri toimijoiden kanssa kuuluu oleellisena osana toimipisteenjohtajan tehtäviin. Toimipisteenjohtajan toimivaltaan kuuluu: henkilöstön palkkaus alle 1 vuoden palvelusuhteisiin, alle viikon koulutusten

myöntäminen henkilöstölle, henkilöstön virka- ja toimivapaat (alle 1 viikon harkinnanvaraiset virka- ja toimivapaat sekä virka- ja toimivapaat, joihin on ehdoton oikeus), henkilöstön vuosilomien esittelyvastuu, alle 10.000 euron hankinnat ja kotimaan opintomatkojen myöntäminen.

Esimiesten tehtäväkuvaukset on saatavilla Amiston intranetissä, ja ne ovat liitteenä 3. Tehtävät on kuvattu yleisellä tasolla.

## **2.2 Esimiesten perehdyttämisen nykytila Amistossa**

Vuosittain Amistossa tapahtuu muutamia esimiesvaihdoksia, ja Amiston linjauksena on valita tiimipäälliköt organisaation sisältä. Amisto haluaa tarjota työntekijöilleen etenemismahdollisuuden, ja esimiestyössä on katsottu olevan etua siitä, että esimiehet tuntevat talon ja pääosin myös tiimensä jäsenet sekä heidän tehtävänsä. Vaikka linjauksella on etunsa, on sillä myös haasteensa. Kun asiantuntijatehtäviä tehnyt tiimin jäsen nimitetään tiimin esimieheksi, haasteena on toimia entisten työtovereiden esimiehenä, ja siksi asia vaatii työstämistä tiimiltä ja esimieheltä. Haastavinta Amistossa on ehkä esimiesten ja tiimin sisäistää esimiehen valta ja vastuu, jonka esimies kantaa yksin. Myös ymmärrys siitä, että esimies on työnantajan edustaja, vaatii oman työstämisensä.

Itä-Uudenmaan koulutuskuntayhtymässä on määritelty henkilöstön kehittämisen osa-alueet, ja yksi osa-alueista on henkilöstöjohtamisen prosessit. Henkilöstöjohtamisen prosessi sisältää rekrytoinnin, perehdyttämisen, suorituksen johtamisen EXIT-vaiheen ja tietojärjestelmä SYMPAn (sähköinen henkilöstöhallintojärjestelmä) kehittämisen ja hyödynnettävyyden. Kaikilla edellä mainituilla osa-alueilla tehdään koko ajan kehittämistyötä. Perehdyttämisen kehittäminen on jaettu Amistossa esimiesten perehdyttämisen kehittämiseen sekä opettajien ja muun henkilöstön perehdyttämisen kehittämiseen. (Perehdytys - Uusi henkilöstö-IUKKY Intranet.)

Perehdyttämisen apuvälineeksi Itä-Uudenmaan koulutuskuntayhtymässä on laadittu perehdytyksen muistilista (liite 4), jota tällä hetkellä käytetään kaikkien kuntayhtymään tulevien uusien henkilöiden perehdyttämisessä. Amistossa on tehty tehtävänkuvaukset erikseen tiimipäälliköille, toimipisteenjohtajille, apulaisrehtorille ja rehtorille. Niitä käytetään myös perehdyttämisen apuna.

Itä-Uudenmaan koulutuskuntayhtymän intranetissä on perehdytyksen yleisohjeisto uudelle henkilöstölle. Perehdytyksen muistilistan pohjalta laatii esimies, yhdessä henkilöstöhallintotiimin kanssa, uudelle työntekijälle perehdytysohjelman aikatauluineen ennen uuden työntekijän työhön tuloa. Perehdytyksen menettelyt ovat seuraavat

1. Omaan työtehtävään perehtyminen tapahtuu esimiehen ja lähimpien työtovereiden toimesta. Uuden työntekijän esimiehellä on vastuu perehdyttämisestä ja sen toteutumisesta.
2. Yleinen perehdyttämispäivä(-t), joka on koulutus- ja perehdytystilaisuus uudelle henkilöstölle. Päivä antaa yleiskuvan organisaation ja oman yksikön toiminnasta, sen strategiasta ja tavoitteista sekä toiminnan suunnittelusta, toimintajärjestelmän periaatteista, henkilöstöasioista ja opetus-/koulutusprosessiin liittyvistä asioista.
3. Omaehtoinen perehtyminen toimintaan, menettelytapoihin ja ohjeisiin intranetissä.(Perehdytys - Uusi henkilöstö-IUKKY Intranet.)

Perehtyjä lähettää kuitatun perehdytyksen muistilistan henkilöstöhallintotiimille. Kuitattu perehdytyksen muistilista tallennetaan henkilön tietokortille SYMPAan. Perehdytyksen seurantakeskustelut toteutetaan kehityskeskustelujen yhteydessä kerran vuodessa. Perehdytysmenettelyjen toimivuudesta kerätään palautetta työtyytyväisyyskyselyn ja arviointien yhteydessä vuosittain. Varsinaista esimiesten perehdyttämiseen liittyvää ohjeistusta tai kuvausta ei organisaatiossa ole. Perehdyttämisen laatu ja määrä riippuu paljon siitä, kuka perehdyttää. Esimiesten tehtävänkuvaukset ovat kirjattu hyvin yleisesti ja eri perehdyttäjät tulkitsevat ja avaavat asioita eri tavoin, mikä tuli erittäin selvästi esiin tehdyssä kehittämistutkimuksessa.

Täysipainoisen esimiehisyyden mahdollistamiseksi ja laadukkaan esimiestyön toteuttamiseksi organisaation johdon tulee määritellä esimiesrooli ja mahdollistaa vallan käyttäminen, valtuuttamalla esimies toimimaan esimiesroolistaan käsin. Esimiehen tulee sisäistää roolinsa, ja sen lisäksi jokainen organisaation jäsenen tulee ymmärtää esimiehen rooliin kuuluvat oikeudet ja velvollisuudet. Esimiehen rooliin liittyvät tavoitteet ja tehtävät on tehtävä näkyviksi organisaatiossa. (Aarnikoivu 2008, 28.)

Uuden esimiehen perehdyttämiseen tulisi kiinnittää erityistä huomioita. Esimiestyö koostuu monesta eri tehtävästä. Niiden haltuun ottaminen ja käytännön toimet, joilla onnistuu esimiestyössään, ovat tärkeitä esimiehen, tiimin ja organisaation kannalta. Pentti Sydänmaalakka (2004) toteaa mielestäni hyvin yksinkertaisen totuuden: ”Jokaisella työntekijällä on oikeus hyvään johtamiseen.”

### **3 PEREHDYTTÄMINEN**

Uudessa työssä ja sen aloittamisessa on paljon onnistumisen mahdollisuuksia, joiden avulla työtehtävien omaksuminen ja tekeminen helpottuu. Tässä onnistumisessa ensiarvoisen tärkeää on hyvin suunniteltu perehdyttäminen.

Kupias ja Peltola (2009, 19) määrittelevät perehdyttämisen seuraavasti: ”Perehdyttämisellä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä ja sitä tukea, joiden avulla uuden tai uutta työtä omaksuvan työntekijän kokonaisvaltaista osaamista, työympäristöä ja työyhteisöä kehitetään niin, että hän pääsee mahdollisimman hyvin alkuun uudessa työssään, työyhteisössään ja organisaatiossaan sekä pystyy mahdollisimman nopeasti selviytymään työssään tarvittavan itsenäisesti. Laajimmillaan perehdyttäminen kehittää perehtyjän lisäksi myös vastaanottavaa työyhteisöä ja koko organisaatioita.”

On huomattava, että myös yrityksen sisällä toimesta toiseen siirtyvä henkilö on perehdytettävä. Oleellinen osa perehdyttämistä on työnopastus. Työnopastajan tehtävä on opettaa jokin tietty työsuoritus työntekijälle. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 205–206.)

Perehdyttäminen ja työnopastus ovat tärkeä osa henkilöstön kehittämistä. Ne voidaan nähdä investointina, jolla lisätään henkilöstön osaamista, parannetaan laatua, tuetaan työssä jaksamista ja vähennetään työtapaturmia ja poissaoloja. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2.)

Hyvässä perehdyttämisessä käsitellään erilaiset käytännön toimet, jotka helpottavat työn aloittamista ja osaamisen kehittämistä sekä varsinainen opastus työtehtävään, työympäristöön ja koko organisaatioon. Hyvässä perehdyttämisessä otetaan huomioon myös perehdytettävän osaaminen, jota tulee hyödyntää jo perehdyttämisprosessin aikana. Perehdytettävänkin on otettava vastuu omasta perehtymisestään.

Perehdyttäminen ei ole vain uusien tietojen ja taitojen kehittämistä. Parhaimmillaan sen avulla saadaan työntekijästä esille, tunnustetaan ja hyödynnetään hänellä jo olevaa osaamista. Perehdyttämisen yhteydessä kehittyy myös työyhteisö ja sen toimintatavat. Huolellisesti hoidettu perehdyttäminen tukee strategian toteuttamista ja työnantajan hyvää mainetta.

Hyvä perehdyttäminen ja opastus edellyttävät suunnitelmallisuutta, dokumentointia, jatkuvuutta ja huolellista valmentautumista. Seuranta ja arviointi kuuluvat suunnitelmaan. Suunnittelu sisältää perehdyttäjien ja opastajien koulutuksen ja tarvittavan aineiston (Penttinen & Mäntynen 2009, 2).

### **3.1 Esimiestyön vaatimuksia ja niihin perehdyttäminen**

Työntekijän, esimiehen ja johtajan roolit ovat organisaation sisäisiä sopimuksia. Johtajan vastuissa korostuu suunnannäyttäminen ja strategisten päätösten tekeminen.

Esimiehen tehtävänä puolestaan on ohjata toimintaa strategian suuntaisesti, huolehtia resurssien riittävydestä ja oikeasta kohdentamisesta sekä työntekijöiden hyvinvoinnista. (Surakka & Laine 2011, 14.) Työntekijöiden on velvollisuutena tehdä työtehtäviin kuuluvat tehtävät.

Vanhan työkuulttuurin tilalle ovat tulleet organisaatiomuodot, jotka perustuvat jatkuvaan oppimiseen, uudistumiseen, joustavuuteen sekä tiimityöskentelyyn. Esimiehen tehtäväksi ovat tulleet tiimien johtaminen ja toiminnan luominen sekä ylläpitäminen, ei niinkään tehtävien määrääminen. (Jääskä & Lehtonen 2010,8.) Esimiehen tehtävänä uusissa organisaatioissa on aikaan saada sellaiset olosuhteet, että työntekijät haluavat tehdä töitä työyhteisön kanssa yhteisten tavoitteiden eteen. Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa, kuten oppilaitoksissa, asiantuntijuus on yhä enemmän yhteisöllistä, laaja-alaista, jaettua, rajoja ylittävää ja verkostomaista. (Virtuaali AMK DIGMA, 2012.)

Hyvä opettaminen ja hyvä johtaminen ovat lähellä toisiaan; molemmissa pyritään vaikuttamaan ihmisen toimintaan, suoritukseen ja käyttäytymiseen, positiivisin, rakastavaan asenteeseen pohjautuviin keinoihin: monipuolisesti motivoimalla ja innostamalla, tarvittaessa myös rakentavalla tavalla ohjaamalla ja kritisoidulla. (Huuha 2010, 197.)

Esimiestyö koostuu monesta eri tehtävästä. Aarnikoivun (2008) mukaan esimiestyö koostuu suorasta esimiestyöstä, itsensä johtamisesta ja epäsuorasta esimiestyöstä. Suorassa esimiestyössä esimies on vuorovaikutuksessa alaisiin ja keskustelee työhön liittyvistä asioista. Suora esimiestyö on muun muassa rekrytointia, perehdyttämistä, tavoitteiden asettamista, tehtävien jakoa, seuranta, palautteen antamista ja vastaanottoa, palkitsemista ja työsuorituksen arviointia. Suora esimiestyö on myös erilaisuuden hyödyntämistä, motivaatioista ja sitoutumisesta huolehtimista, henkilöstön auttamista ja tukemista sekä työssä jaksamisesta huolehtimista, ja se on myös hyvän ilmapiirin luomista.

Epäsuorassa esimiestyössä mahdollistetaan työn tekemisen edellytykset, organisaatioon liittyvät asiat ja sidosryhmäyhteistyö. Onnistuakseen tehtävässään esimiehen

tulee johtaa myös itseään. Itsensä johtamiseen sisältyvät suhteen työstäminen työnantajaan ja pyrkimys sitoutumiseen ja hyvinvointiin. Itsensä johtaminen vaatii ennen kaikkea kykyä pysähtyä ja käydä keskustelua itsensä kanssa sekä kykyä arvioida kokonaisvaltaisesti omaa toimintaa ja tilannetta. (Aarnikoivu 2008, 37–38.) Esimiehisyydestä tulee olla harkittu valinta, ja sen perustana tulee olla aito halu toimia esimiehenä.

Jokaisen organisaation tulee miettiä, millaista on hyvä perehdyttäminen omassa organisaatiossa, millaisia ovat parhaat mahdolliset toimenpiteet ja tuki, joilla uuden tai uutta työtä omaksuvan työympäristöä ja työtä kehitetään, milloin perehdyttäminen on riittävää ja milloin se voidaan lopettaa. Esimies vastaa siitä, että organisaatiossa on perehdyttämisprosessi ja siihen käytettävissä tarvittavat resurssit. (Hyppänen 2007, 195.) Perehdyttäminen ja osaamisen kehittäminen kuuluvat esimiehen vastuulle, ja hänen on huolehdittava, että perehdyttäminen etenee sovitusti ja järjestelmällisesti. (Surakka & Laine 2011, 153–154.)

Tässä työssä esimiestyön perehdyttämisprosessiin liittyvät kysymykset mukailevat Sydänmaalakan (2004) johtajuuden osaamispuuta. Johtajuuden osaamispuu rakentuu lehivistöstä ja juurista. Lehvistö muodostuu kuudesta osa-alueesta, jotka ovat ammatillinen osaaminen, vuorovaikutusosaaminen, tehokkuusosaaminen, johtamisosaaminen ja hyvinvointiosaaminen. Tässä työssä tarkastellaan esimiestyön kannalta erityisesti lehvistön osa-alueita.

Erityisesti, kun kyse on organisaatiosta, jossa tärkeänä elementtinä on oppiminen, organisaation johtajan on huomioitava jäsentensä yksilölliset erot ja rakennettava johtaminen hyvin pitkälle niiden varaan. Organisaation toimintatavan tunnistaminen on edellytys saada asiat toimimaan. (Pulkkinen 2011, 26.)



### 3.2 Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö

Eri laeissa on määräyksiä ja ohjeita perehdyttämiseen. Työnantajalla on lain mukaan vastuu perehdyttämisestä. Perehdyttämistä ohjaavat työsopimuslaki, työturvallisuuslaki sekä laki yhteistoiminnasta yrityksissä.

Perehdyttäminen on määritelty työsopimuslaissa: Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijät voivat suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. (L 26.1.2001/55).

Työturvallisuuslaissa perehdyttäminen määritellään: Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen:

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

*2) Työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi;*

*3) Työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta; ja*

*4) Työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa.*

(L 23.8.2002/738).

Perehdyttäminen on määritelty yhteistoiminnassa: Yhteistoiminnassa on käsiteltävä myös työhön tulijalle työpaikkaan ja yritykseen perehtymiseksi annettavat tarpeelli-

set tiedot. Ne koskevat yleensä yrityksen esittelyä ja työntekijälle tarpeellisia käytäntöjä työpaikan yleisistä toimintatavoista ja järjestelyistä sekä työterveyshuollon käyttämistä, työpaikkaruokailua ja muita vastaavia kysymyksiä.

Yrityksessä on laadittava vuosittain henkilöstö- ja koulutussuunnitelma työntekijöiden ammatillisen osaamisen ylläpitämiseksi ja edistämiseksi. Suunnitelma on käsiteltävä yhteistoimintamenettelyssä.

*Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaa laadittaessa on otettava huomioon sellaiset yrityksen toiminnassa tapahtuvat muutokset, jotka ovat ennakoitavissa ja joilla ilmeisesti on henkilöstön rakennetta, määrää tai ammatillista osaamista koskevaa merkitystä. Suunnitelmaa valmisteltaessa asiat käsitellään ennakoiden ja arvioiden niiden vaikutuksia ja niistä aiheutuvia toimenpiteitä koko yrityksen henkilöstölle.*

(L 30.3.2007/334).

Edellä olevat poiminnat eri laista, joissa suoraan mainitaan perehdyttäminen. Perehdyttämisellä on siis lainsäädännössä painoarvoa ja se on valvottua toimintaa. Lainsäädäntöä työpaikoilla valvovat yrityksenjohto, henkilöstöammattilaiset, työsuojeluviranomaiset, luottamushenkilöt sekä työsuojeluvaltuutetut. Esimies on vastuussa työntekijöistään ja heidän kohtelustaan lakien kirjainta ja henkeä noudattaen.

Virheellinen tai vaillinaisesti hoidettu perehdyttäminen heikentää työntekijöiden mahdollisuutta onnistua työssään ja tavoitteissaan yrityksen menestymisen hyväksi. (Kupias & Peltola 2009, 27.) Suunnitellusti hoidettu perehdyttäminen motivoi työntekijää suoriutumaan työstään niin, että hän ei kuormitu liikaa sekä hänen osaamisensa, tiedot ja taidot, saadaan nopeammin yrityksen käyttöön.

### 3.3 Perehdyttämisen suunnittelu

Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty – sanonta pätee varmasti myös perehdyttämisessä. Perehdyttämisen tavoitteet tulee olla sovittu organisaatiossa. Suunnittelu huomioi tavoitellun strategisen toiminnan, nykytilanteen ja käytettävissä olevat resurssit. Perehdyttämisen suunnittelussa tulee erottaa perehdyttämisen systemaattinen ja yksilöllinen suunnittelu.

Eri organisaatioissa toiminta- ja perehdyttämismallit vaihtelevat, laajimmillaan perehdyttäminen on räätälöityä ja dialogista perehdyttämistä jotka mahdollistavat työyhteisöjen ja organisaatioiden oppimisen ja kehittymisen.

Kupias ja Peltola (2009) erottaa perehdyttämisen suunnittelussa systemaattisen ja yksilöllisen suunnittelun. Systemaattisessa suunnittelussa perehdyttämistä suunnitellaan koko organisaation tai työyksikön tasolla ja laaditaan erilaisia perehdyttämissuunnitelmia sekä materiaaleja perehdyttämisen tueksi. Kuitenkin kaikenlaisissa organisaatioissa ja kaikenlaisiin tehtäviin näitä keskitetyksi laadittuja suunnitelmia tulee yksilöllistää, sillä tulokset poikkeavat osaamiseltaan ja taustoiltaan toisistaan ja yksilöllinen tausta tulee joka tapauksessa ottaa huomioon, jos haluaa perehdyttää hyvin ja tuloksellisesti. (Kupias & Peltola 2009, 87–88.) Tiimien käytännöt poikkeavat toisistaan sen vuoksi perehdyttämissuunnitelmat tulee tiimi kohtaistaa, niiltä osin kun se tiimin toiminnan sujumisen kannalta on tarpeellista.

Esimies vastaa siitä, että organisaatiossa on olemassa perehdyttämisprosessi ja siihen käytettävissä tarvittavat resurssit. (Hyppänen 2007, 195.)

### 3.4 Perehdyttämisen toteutusmalleja

Kupias ja Peltola (2009) tarkastelee perehdyttämisen kehittämistä ja kehittymistä työn historiallisten tyyppien näkökulmasta. He ovat jakaneet perehdyttämiskonseptit

seuraavasti: Vierihoitoperehdyttäminen, malliperehdyttäminen, laatuperehdyttäminen, räätälöity perehdyttäminen ja dialoginen perehdyttäminen. Eri perehdyttämiskonsepteissa korostuvat eri toimijat, vastuusuhteet ja keskinäinen yhteistyö.

**Vierihoitoperehdyttämisessä** perehdytettävä oppii seuraamalla kokeneemman työntekijän toimintaa. Perehtyminen tapahtuu työn etenemisen yhteydessä ja vastuu on yhdellä henkilöllä. Uusi työntekijä huomioidaan yksilönä ja hänet on mahdollista perehdyttää työhön yksilöllisesti. Tällä keinoin perehdyttämisen laatu on erittäin hyvää tai erittäin huonoa, riippuen siitä millainen on perehdyttäjän osaaminen ja innostus.

**Malliperehdyttämisessä** on määritelty työn- ja vastuunjako sekä tarpeelliset perehdyttämisen apuvälineet ja materiaali. Käytettyjä materiaaleja ovat esimerkiksi perehdyttämishjelma, perehdyttäjien muistilista, tulokasoppaat ja yhteiset minimivaatimukset. Perehdyttämiseen liittyvää työtä jaetaan usein henkilöstöosaston ja työyksikön välillä. Perehdyttämisen yhtenäistämisestä etuina on tietty tasalaatuisuus ja toimintamallit perehdyttämisen tueksi, mutta huomio voi kiinnittyä liiaksi organisaatiotasoiseen, ylätasoon perehdyttämiseen, joka ei kohtaa omaa työtä, tällöin perehdyttämisestä tulee jäykkää. Perehdyttäjällä tulee olla halua ja taitoa ohjaukseen.

**Laatuperehdyttämisen** tavoitteena on jatkuva laadun parantaminen perehdyttämisessä. Vastuu perehdyttämisestä on annettu tiimeille ja työyksiköille, yrityksen on linjattava ja nimettävä kuka tai ketkä ottaa vastuun perehdyttämisestä. Vastuu voi olla jaettu esimiehelle, nimetylle perehdyttäjälle tai koko tiimille. Laatuperehdyttäminen on prosessi joka tulee kuvata, seurata ja kehittää kokoajan.

**Räätälöidyssä perehdyttämisessä** perehdyttämiseen liittyvät palvelut tai tuotteet moduloidaan ja näistä rakennetaan kunkin tulokkaan yksilöllisiä tarpeita vastaava kokonaisuus. Näitä moduuleja tekevät ja tuottavat organisaation eri osat, erityisesti henkilöstöhallinto ja työyksiköt. (Kupias & Peltola 2009, 40.) Räätälöidyssä perehdyttämisessä on jonkun toimittava kokonaisperehdyttämisen koordinoijana. Koordinoijalla tulee olla kokonaisnäkemys ja erityisosaamista perehdyttämisen osa-alueista ja taito yhdistellä niitä tulokkaan tarpeita vastaavaksi sekä kytkeä eri toimijoita prosessiin. Räätälöity perehdyttäminen edellyttää uuden työntekijän tarpeiden ja nykyisen

osaamisen huomioon ottamista, tärkeää on käydä vuoropuhelua perehdyttäjän ja perehdytettävän välillä. Näin sitoutetaan ja huomioidaan perehdyttäjän osaaminen.

**Dialogisessa perehdyttämisessä** työyhteisö ja tulokas rakentavat perehdytyksen yhdessä, jossa molemmat osapuolet oppivat ja kehittyvät prosessin aikana. Kuuntelu ja näkemysten hyödyntäminen korostuvat. Asiat, esimerkiksi arvot, joihin perehdytettävän tulee sitoutua, on kerrottava yrityksestä perehdyttämisen yhteydessä.

Perehdyttämisessä päähenkilönä on perehdytettävä, jonka tulee saada tarpeelliset tiedot menestyäkseen tulevassa työssään ja hänen tulee sitoutua perehdytettäväksi. Toinen tärkeä henkilö on esimies, joka vastaa perehdyttämisestä. Esimiehen apuna on usein perehdyttämiseen nimetty perehdyttäjä ja henkilöstöammattilainen. Koko työyhteisöä tarvitaan uuden työntekijän työtehtävien onnistumisessa.

Seuraavassa taulukossa Kupias ja Peltola (2009) on koontanut eri toimijoiden tehtäviä eri perehdyttämismalleissa.

Taulukko 1. Toimijoiden työnjako eri perehdyttämiskonseptissa. (Kupias ja Peltola 2009, 49.)

	Vierihoido-perehdyttäminen	Malliperehdyttäminen	Laatuperehdyttäminen	Räätälöity perehdyttäminen	Dialoginen perehdyttäminen
<b>Esimies</b>	Toimii mentorina.	Työnjohdollinen esimiesrooli.	Koordinoi perehdyttämisprosessin kehittämistä tiimityön kautta.	Sovittaa yhteen tulokkaan osaamisen ja perehdyttämisen moduulit ja kytkee siihen tarvittavan verkoston (tai delekoii sen nimitylle perehdyttäjälle).	Luo edellytyksiä dialogille ja kehittää työyhteisön dialogiosaamista. Osallistuu dialogiin.
<b>Perehtyjä</b>	Hiljaisen tiedon siirtämisen kohteena.	Sopeuttavan perehdyttämisen kohteena.	Oppii prosessit ja jatkuvan laadun parantamisen.	Osallistuu perehdyttämisuunnitelman laatimiseen.	Osallistuu aktiivisesti dialogiin. Tuo omaa osaamistaan aktiivisesti työyhteisön hyödynnettäväksi.
<b>Henkilöstö-ammattilainen</b>	Ei aktiivista roolia.	Hoitaa yleisperehdyttämisen. Tuottaa yhteistä materiaalia ja ohjeita. Rooli tärkeä koordinoijana ja suunnittelijana.	Tuottaa tarvittavaa yhteistä materiaalia ja tukea tiimille ja työyksiköille.	Kehittää perehdyttämisen moduuleja ja antaa tukea työyksiköille.	Luo edellytyksiä dialogille koko organisaatiossa ja nostaa sitä esille.
<b>Työyhteisö/kollegat</b>	Joku kollegoista voi toimia mentorina.	Kollegat osallistuvat työnopastukseen selkeän työnjaon mukaisesti.	Tiimi keskeisessä asemassa perehdyttämisen laadun kehittäjänä ja toteuttajana.	Kollegat osallistuvat sovitujen osa-alueiden perehdyttämiseen.	Koko työyhteisö osallistuu dialogiin ja on halukas kehittämään ja kehittymään.
<b>Nimetty perehdyttäjä</b>	Ei yleensä käytetä, mahdollisesti mentorin roolissa.	Varmistaa sovitun laisen työnopastuksen ja perehdyttämisen yhdenmukaisuuden.	Voi olla tiimissä esimiehen apuna.	Kuten esimies, paitsi ei työnjohdollista roolia.	Osallistuu dialogiin ja tuo oppimiseen liittyviä asioita esille ja tukee dialogisuuden kehittymistä.

### 3.5 Perehdyttämisen osa-alueet

Organisaatiossa työskentelevät tarvitsevat erilaista osaamista onnistuakseen työssään. Osaamiskartoitukset ovat hyvä pohja, kun arvioidaan mitä perehdyttävälle tulee perehdyttää työsuhteen alussa ja millaista osaamista hänellä jo on. Osaamiskartoitukset ovat kuitenkin ongelmallisia silloin, kun tehtävä on muuntuva ja muoutuu vasta tulokkaan osaamisen ja kokemuksen myötä. (Kupias & Peltola 2009, 89.) Osaamiskartoitus ei myöskään aina vastaa tehtävän tulevaisuuden haasteisiin.

Kupias ja Peltola (2009) jakavat osaamisen yleisellä tasolla seuraavasti: Organisaatio-osaaminen on osaamista jota tarvitaan organisaatiossa työskenneltäessä. Organisaation toimintakulttuuri, arvot, strategiat, toimintasuunnitelmat, organisaatio-olosuhteet, asiakkaat muodostavat organisaatio-osaamisen. Organisaatio-osaaminen on helpompi omaksua, mikäli siirtyy organisaatiossa tehtävässä toiseen.

Toimialaosaaminen on tyypillistä tietyille toimialalle. Perustehtävä voi olla sama, mutta toimialakohtaiset käytännöt voi olla erilaisia. Asianmukaista, toimialakohtaista perehdyttämistä vaaditaan tässä osaamisalueissa. Työsuhdeosaaminen on omaan työsuhteeseen ja ehtoihin liittyvää osaamista, velvollisuuksia ja ehtoja jotka kuuluvat työsuhteeseen. Perusosaamista, joka on välttämätöntä kaikissa tehtävissä, on nykyään ainakin työelämätaidot, kielitaito, tietotekninen perusosaaminen ja oppimaan oppiminen. Perehdyttämisen kannalta tämä osaamisalue jää usein huomioimatta, koska sitä pidetään itsestään selvyytenä.

Tehtäväkohtainen osaaminen on sitä osaamista jota tehtävä edellyttää, osaaminen on yleensä kirjallisesti kuvattu. Osaamista, jota tarvitaan tiimi- tai työyhteisössä kutsutaan tiimi- ja työyhteisökohtaiseksi osaamiseksi. Osaamisesta on usein laadittu kirjallisia pelisääntöjä ja tiimin työprosessikuvauksia. Tähän osaamiseen kuuluu paljon hiljaista tietoa, jota ei ole kuvattu missään. Hiljainen tieto on perehdyttämisen kannalta haasteellista. (Kupias & Peltola 2009, 89.)

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Perehdyttämisen nykytilan ja oman kokemuksen perusteella opinnäytetyön tutkimusongelmiksi nousivat: Mitkä ovat esimiesten perehdyttämisen nykytilan ongelmat ja millaista aineistoa tarvitaan esimiesten perehdyttämisen tueksi Porvoon ammattiopistossa sekä millä tavoin esimiestä tulisi perehdyttää?

Kehittämistutkimuksen tavoitteena on tuottaa toimivia käytännön ratkaisuja. Kehittämisessä on tutkimuskohteena prosessi, toiminto, asiantila tai tuote. Kohteena voi olla mikä tahansa, mihin voidaan vaikuttaa. Kehittämistutkimuksen tuloksena saadaan aikaan muutos entiseen, joka koskee vain kehittämisen kohteena ollutta ilmiötä. Kehittämistutkimuksella poistetaan jokin ongelma tai kehitetään jotain asiaa paremmaksi. (Kananen 2012, 21, 43–44.)

### 4.1 Tutkimusmenetelmä

Tämän kehittämistutkimuksen tavoitteena on luoda malli Amiston esimiesten perehdyttämiselle. Teemahaastelun avulla pyrittiin selvittämään esimiesten perehdyttämisen nykytila Amistossa sekä millaista esimiesten perehdyttämien tulisi esimiesten mielestä olla.

Teemat valittiin niin, että ne kattavat mahdollisimman hyvin koko ilmiön (Kananen 2012, 102.) Tämä tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna, jossa haastateltavat saivat haastattelun teemat ennakkoon (liite 1) sekä taustamateriaalit (liitteet 3 ja 4).

Teemahaastattelun keskeiset teemat olivat:

- a. taustatiedot: haastateltavien taustaa ja esimiehenä oloaika
- b. esimiesten tehtäväkuvaukset: haastateltavien kokemuksia ja käsityksiä olemassa olevista tehtäväkuvauksista



- c. perehdyttämismateriaali: käytetyt perehdyttämismateriaalit sekä niiden soveltuvuus esimiesten perehdyttämiseen
- d. perehdyttämisprosessi: haastateltavien käsityksiä omasta perehdyttämisestä ja sen sisällöstä
- e. perehdyttämisen kehittäminen: ehdotuksia miten perehdyttämistä tulisi Amistossa haastateltavien mielestä kehittää ja mitä osa alueita perehdyttämisprosessiin kuuluu.

Haastattelijalla oli teeman mukaiset tarkentavat kysymykset (liite 2). Haastattelut tehtiin työpäivän aikana, ja aikaa ei ollut määrättömästi käytettävänä. Haastatteluajaksi sovittiin 60 minuuttia, ja sen vuoksi teemat ja materiaalit annettiin ennakkoon haastateltavien tutustuttavaksi.

Teemahaastattelu on laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmä. Teemahaastattelun edellytyksenä on tutkijan ja tutkittavan välinen sanallinen vuorovaikutustilaanne. Teema pitäisi keskusteluttaa niin, että sinne ei jää ilmiön ymmärtämisen kannalta aukkoja. Teemahaastattelun runko on vain tutkijan apuväline. Keskustelun myötä nousee esille uusia näkökulmia tai asioita, jotka herättävät jatko kysymyksiä. (Kananen 2012, 60–62.)

## 4.2 Tutkimuksen toteuttaminen

Teemahaastattelu on yleisin kvantitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmä. Haastattelun voi tehdä joko yksilö- tai ryhmähaasteluna. Yksilöhaastattelut tuottavat luotettavampaa ja tarkempaa tietoa kuin ryhmähaastattelut. Tämä haastattelu toteutettiin yksilöhaastatteluna, joka nahoitettiin ja litteroitiin propositiotasolla, jolloin sanoman ydinsisältö kirjataan.

Haastateltavat valitaan niin, että ilmiö liittyy heihin eli valitaan ne henkilöt, joita ilmiö koskettaa (Kananen 2012, 100). Tässä työssä haastateltavia oli neljä, kaksi tiimipäällikköä ja kaksi toimipisteenjohtajaa. Tutkija valitsi haastateltavat keskusteltuaan

Amiston rehtorin kanssa haastateltavista henkilöistä. Haastateltavien esimiesten valintakriteereinä olivat: edustaja joka toimipisteestä, edustajia eri ammattialoilta ja esimiehenä olo aika. Esimieskoulutus oli kolmella esimiehellä. Kaksi toimipisteenjohtajaa on perehdyttänyt työssään omia tiimipäälliköitään. Yksi haastateltavista tiimipäälliköistä oli toisen haastateltavana olleen toimipisteenjohtajan perehdyttämä. Haastateltavat edustivat kolmea toimipistettä ja yksi haastateltava työskentelee Amiston kaikissa neljässä toimipisteessä.

Haastattelukysymykset olivat avoimia kysymyksiä, joihin vastattiin selittämällä. Haastattelut sujuivat ongelmitta, haastateltavat olivat valmistautuneet pääosin hyvin haastatteluun, tutustumalla ennakkoon teemoihin ja taustamateriaaliin.

Haastattelut suoritettiin huhtikuun 2014 aikana. Aikaa haastatteluihin kului 50 minuutista 90 minuuttiin. Haastateltavat ilmaisivat osallistuvansa mielellään haastatteluun ja antoivat hyvin rakentavaa ja kriittistäkin palautetta, sekä erittäin hyviä ehdotuksia esimiesten perehdyttämisen parantamiseksi Amistossa.

### **4.3 Tutkimustulosten analysointi**

Laadullisessa tutkimuksessa on useita analyysi menetelmiä. Laadullinen tutkimus on joustava, jos jokin tutkimusmenetelmä ei tuota tulosta, voidaan käyttää toista analyysimenetelmää. Käytettyjä analyysimenetelmiä on luokittelu, teemoittelu, sitaattikokoelma, sekä narratiivinen tutkimus.

Teemoittelua tyyppittelynä voidaan käyttää silloin kun aineisto on kerätty teemahaastattelulla. Teemoittelu on siinä mielessä helppo aineiston tarkastelukulma, että kaikille haastateltaville on esitetty samat teemat, ja teemojen alle on saatu eri määrä aineistoa haastattelusta riippuen. (Kananen 2012, 117.) Tässä tutkimuksessa aineisto kerättiin teemahaastattamalla, kaikille haastateltaville esitettiin samat teemat ja saatu aineisto litteroitiin ja luokiteltiin teemoja myötäillen.

Taustakysymysten perusteella selvisi haastateltavien toimineen Amistossa esimiehenä, tiimipäällikköinä tai toimipisteenjohtajina, kolmesta kuukaudesta seitsemään vuoteen. He edustivat ammattia tukevia aineita, majoitus-ravitsemis ja talousalaa, kauneusalaa, matkailualaa sekä tekniikan ja liikenteen aloja. Kaikki olivat hakeutuneet esimiestehtäviin, yksi haastateltavista kertoi ehkä hieman leikillisesti uhrautuneensa tiimin puolesta ja hakeneensa esimiestehtävään. Kaikki haastateltavat tuntuivat olevan motivoituneita esimiestehtävään. Haastateltavista kaksi oli toimipisteenjohtajia ja kaksi tiimipäällikköä.

## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Laadullisessa tutkimuksessa on useita analyysimenetelmiä. Laadullinen tutkimus on joustava, jos jokin tutkimusmenetelmä ei tuota tulosta, voidaan käyttää toista analyysimenetelmää. Käytettyjä analyysimenetelmiä on luokittelu, teemoittelu, sitaattikokoelma, sekä narratiivinen tutkimus.

Teemoittelua tyypittelynä voidaan käyttää silloin kun aineisto on kerätty teemahaastattelulla. Teemoittelu on siinä mielessä helppo aineiston tarkastelukulma, että kaikille haastateltaville on esitetty samat teemat, ja teemojen alle on saatu eri määrä aineistoa haastattelusta riippuen. (Kananen 2012, 117.) Tässä tutkimuksessa aineisto kerättiin teemahaastattelulla, kaikille haastateltaville esitettiin samat teemat ja saatu aineisto litteroitiin ja luokiteltiin teemoja myötäillen.

### 5.1 Esimiesten tehtäväkuvaukset

Amistossa on laadittu tehtäväkuvaukset. Kaikki haastateltavat tunsivat tehtäväkuvaukset, ja niitä oli käytetty perehdyttämisen apuvälineenä, lähinnä muistilistana, jo-

hon palattiin tarvittaessa. Kolmen haastateltavan mielestä tehtävänkuvaukset eivät ole riittävä perehdyttämisen apuvälineenä. Lyhimmän aikaa esimiehenä toimineen mielestä tehtävänkuvaukset tuntuivat riittävilä.

Esimiestehtävää ei voi pelkän tehtävänkuvauksen avulla hoitaa menestyksekkäästi, ellei asioita ole avattu oman esimiehen kanssa. Haastateltavien kommentteja tehtävän kuvauksista:

*Pitäisi olla kirjoitettu auki, jäsentyneempi. Ei varsinaisesti puutu mitään, ympärilyöreästi kirjoitettu, kuuluu kaikki työt. Jos esimiehen perehdyttämisessä käytetään vain tehtävänkuvaa listaa, ei voida odottaa hänen selviytyvän tehtävistään kovin menestyksellisesti.*

Haastattelun perusteella voi todeta, että tehtävänkuvaukset ovat esimiesten mielestä riittämättömiä perehdyttämisen apuna ja ohjaamaan esimiehen toimintaa. Mikäli tehtävänkuvauksia ei avata ja linjata, toimivat esimiehet jokainen omalla tavallaan tai eivät tiedä, miten toimia. Esimiehet kokevat epävarmuutta esimiestyössään, ja haastateltavien mielestä tällä hetkellä esimiesten toiminta ei kaikilta osin ole yhtenäistä Amistossa.

## 5.2 Perehdyttämismateriaali

Perehdytyksen muistilista nyky muodossaan valmistui syksyllä 2013, ja sitä ennen Amistossa oli käytössä suppeampi perehdyttämislisa. Nykyistä perehdyttämisen muistilistaa ei ole käytetty haastateltujen esimiesten perehdyttämiseen. Esimiehet ovat käyttäneet itse muistilistaa, kun ovat perehdyttäneet omia uusia tiiminjäseniään.

*Auttaa esimiestä ja työntekijää jäsentämään perehdyttämisen. Sisältävät keskeiset osa-alueet. Selkeästi lueteltu asiat. Tsekkauslistana toimii valtavan hyvin. Tarkka. Painopistettä esimiestyöhön.*

Haastattelun perusteella perehdyttämisen muistilistaa haastateltavat esimiehet pitivät kokonaisuudessaan hyvänä apuvälineenä, mutta ei riittävänä materiaalina esimiesten perehdyttämiselle. Esimiesten perehdyttämismateriaaliin tarvitaan selkeämmin painotusta esimiestyön eri osa-alueisiin sekä pedagogiikkaan liittyvää perehdyttämisen osa-alueita.

### 5.3 Perehdyttämisen prosessi ja perehdyttämisen sisältö

Tässä työssä perehdyttämisen prosessiin liittyvät kysymykset mukailevat Sydänmaalakan (2004) johtajuuden osaamispuuta. Tässä työssä ei suoranaisesti käsitellä itseluotamusta perehdyttämisen prosessissa. Oksisto kuvaa osaamista ja sitä mitä johtaja tekee, juuret kuvaavat sitä millainen johtaja on. Osaamispuun juuret muodostuvat viidestä osa-alueesta, jotka ovat: arvot ja periaatteet, persoonallisuus, henkilökohtainen visio ja tavoitteet, energia ja lahjakkuus sekä tietoisuus. (Sydänmaalakka 2004, 148–149.)

Haastattelun perusteella Amistossa on erilaisia tapoja perehdyttää esimiehiä. Osa vastaajista kertoi perehdyttämisen olleen esimiehen taholta lähes olematonta ja asia sisällöltään ohutta.

*Perehdyttämistä ei ole esimiehen toimesta tehty koskaan ja aika kevyesti. Tukea sai pyydettäessä muilta toimipisteen johtajilta. Asiat ovat tulleet pikkuhiljaa eteen, kysymällä ja toiminnan ohjauksella.*

Osalle esimiehistä perehdyttämisen oli tehnyt kollega. Yhden esimiehen perehdyttämiseen olivat osallistuneet lähiesimies ja taloushallinto. Perehdyttämiseen oli käytetty aikaa 6 tunnista 3 päivään. Osa vastaajista ei osannut arvioida käytettyä aikaa, koska perehdyttämistä tehtiin työtehtävien lomassa. Kellään ei ollut ennakoon tehtyä suunnitelmaa perehdyttämisen etenemisestä.

Haastateltavat toivoivat perehdyttämisprosessin kuvaamista ja sen sijoittamista vuosikelloon. Perehdyttämisprosessissa perehdytettävälle toivottiin mentorin nimeämistä, joka olisi jo toiminut esimiehenä jonkin aikaa Amistossassa. Perehdyttämisprosessi tulisi aloittaa jo ennen työn aloittamista henkilökohtaistamisella, sen tulisi olla suunnitelmallista ja jäsenneltyä sekä siinä tulisi tuoda selkeämmin esille oman esimiehen ja henkilöstöhallinnon rooli. Kaivattiin säännöllisiä, yhteisiä, esimieskoulutuksia sekä vertaisryhmän tapaamisia.

Perehdyttämisen kannalta esimiesten perehdyttämisessä tulee keskittyä lehvistön alueelle, osaamisen alueelle, alueelle, jota voidaan harjoitella ja kehittää. Sydänmaalakan (2004, 151) mielestä osaaminen on oppimisprosessin tulos. Osaaminen ei ole persoonallisuutta tai luonteenpiirre. Se on jotain, mitä ihmiset voivat kehittää ja harjoitella. Käytännössä osaaminen nähdään kykynä toimia ja käyttää tietoja, taitoja, asenteita, kontakteja ja kokemuksia. Hyvä osaaminen johtaa hyvään suoritukseen, joka johtaa erinomaisiin tuloksiin. Esimiesten esimiesosaaminen takaa mielestäni myös hyvän johtamisen.

Haastattelun perusteella, edellisten lisäksi, esimiehet kaipasivat pedagogisen johtajuuden perehdyttämistä ja koulutusta. Esimiesten ongelmana on hahmottaa, mitä pedagoginen johtajuus on ja millaista osaamista, tietoja ja taitoja se heiltä edellyttää.

### **Johtamisalueen perehdyttäminen**

Vastausten perusteella muodostui käsitys, että johtajuus on vaikea käsite rajata ja kertoa, mitä se on, ja miten siihen tulisi perehdyttää. Erityisesti muutosjohtamista, jota jokaisessa organisaatioissa esimies joutuu kohtaamaan ja johtamaan, haastateltavat eivät maininneet johtajuuden osaamisalueella. Haastateltavat kertoivat seuraavaa:

*Ohjeistukset, periaatteet joiden avulla tässä organisaatiossa toimitaan, jotta toiminta olisi kaikissa toimipisteissä samanlaisia, sisäisen valvonnan toimintaohjeet, hallinnolliset työvälineet haltuun niin, että selviytyy työstään, mitä tehdään ja mihin ollaan menossa, millaisia odotuksia*

*työnantajilla, pystyttävä kuvaamaan toiminta niin, että esimies pystyy toteuttamaan tehtävänsä (avaaminen), millä työvälineillä ja mihin dokumentoidaan, mittarit selville, kehityskeskustelut, palaute, omilta esimiehiltä linjat siihen miten tässä organisaatiossa toimitaan, koulutus, miten kannatta toimia, lähestymistapa, hyviä käytänteitä, kuunteleminen, kannustaminen, rajanvetoa.*

Esimiesten ongelmana on hahmottaa, mitä pedagoginen johtajuus on ja mitä se heiltä edellyttää, saman jonka Pulkkinen (2011, 25) toteaa väitöskirjassaan rehtoreista.

### **Tehokkuusosaamisen perehdyttäminen**

Tehokkuuden osa-alueen tarkastelu oppilaitoksen esimiestyössä on alue, jonka esimiehet eivät ilmeisesti tule ajatelleeksi kuuluvaksi osaamiseen, mutta kuitenkin toteuttavat sitä työssään päivittäin. Haastateltavat eivät osanneet kovin selvästi kuvailla sitä mitä tehokkuusosaaminen on heidän työssään ja mitä organisaatio odottaa.

*Työvälineet kunnossa, talouden suuntaviivat, budjetointi, reagointi, viestintä kunnossa, kustannustehokkuus, laadullinen tehokkuus (asianmukaista opetusta), hyvät välineet.*

Vastaajat eivät maininneet analysointia, päätöksentekoa, ajanhallintaa eivätkä uudistumista vastauksissaan, jotka ovat myös tehokkuusosaamista.

### **Vuorovaikutusosaamisen perehdyttäminen**

Vuorovaikutusosaamista pidettiin yhtenä tärkeimmistä esimiehen osaamisen alueista, ja siihen toivottiin linjattavaksi yhteistä näkemystä, millaista vuorovaikutuskultuuria suositaan Amistossa; mikä on sallittua ja mikä ei, esimerkiksi sähköpostiviestittelyssä. Vuorovaikutusosaaminen haastateltavien mielestä oli:

*Tiedottaminen, yhteistyö, vuorovaikutus eri ihmisten välillä, vuorovaikutus koulutus, kanavat hallinnassa, tärkeä osa, ei voi olla sanelua, luoda säännölliset tapaamiset joilla agendat, erilaisten välineiden käyttö, tiimikokoukset, työkokoukset, viikkokokoukset, ilmapiirin ylläpito, mallina toimiminen.*

### **Hyvinvointiosaamisen perehdyttäminen**

Sydänmaalakka (2004, 159–160) määrittelee johtajuuden osaamisalueella hyvinvointiosaamisen seuraavasti: fyysinen kunto, psyykinen kunto, sosiaalinen kunto, henkinen kunto, stressinhallinta ja nöyryys. Edellä luetellut hyvinvointiin liittyvät asiat huolettivat esimiehiä: mitä valtaa heillä on huolehtia tiiminsä hyvinvoinnista, mutta myös oma hyvinvointi mietitytti. Haastateltavien kommentteja:

*Panostetaan liian vähän, tärkeä esimiehen työkalu, pelimerkit tiedoksi, terveydenhuolto, tukimahdollisuus, mitä on mahdollista tehdä hyvinvoinnialueilla selväksi esimiehille, vertaismentorointi, tiimipäällikkö tapaaminen, valmiit toiminta mallit esiin, mitä voi toimivallan puitteissa voi / saa tehdä, esimiehen vastuu tiimin hyvinvoinnista, esimiehen oman hyvinvoinnin fokus.*

## **5.4 Perehdyttämisen kehittäminen**

Perehdyttämisen kehittämisen osa-alueessa kysymykset kohdentuivat perehdyttämisen keinoihin, aikatauluttamiseen ja asiakokonaisuuksiin



Haastateltavat kehittäisivät Amiston perehdyttämistä selkeästi linjaamalla vastuualueet perehdyttämisessä. Perehdyttämisessä tulisi käyttää esimiehen apuna asiantuntijoita esimerkiksi: henkilöstöhallinnon tiimiä, talousosastoa ja palkanlaskentaa. Haastateltavat ehdottivat perehdyttämisen aikatauluttamista ja jakaisivat sen osiin vuosikellon mukaisesti ennakoiden. Esimieskoulutusta pitäisi lisätä. Tehdyt esimiestyön linjaukset tulisi avata ja rajata selkeämmin. Osaaminen tulisi varmistaa.

Mentoria toivottiin ainakin ensimmäisen puolen vuoden ajaksi sekä tiimipäällikkötiimin toiminnan suuntaamista enemmän vertaisryhmän toiminnaksi, jossa tiimipäälliköt keskenään voisivat pohtia esimiestyöhön liittyviä asioita. Uudet esimiehet ovat erilaisia, ja heillä on erilaiset osaamisalueet, henkilökohtaistamista ehdotettiin myös. Perehdytyksen muistilistan käyttöä kaikille perusteina ja eriyttämistä esimiehille toivottiin. Tarkennuksia tuli yksityiskohtaisesti seuraaviin osa-alueisiin: arjen toiminnot, henkilöstöjohtaminen, talous ja pedagoginen johtaminen.

## **6 PEREHDYTTÄMISMALLI ESIMIEHILLE**

Amistossa ei ole esimiesten perehdyttämiseen tarkoitettua perehdyttämismallia. Perehdyttämisen apuvälineinä on käytetty esimiesten tehtäväkuvauksia ja perehdyttämisen muistilistaa, joka on tarkoitettu koko organisaation perehdyttämisen apuvälineeksi. Tehtäväkuvaukset koettiin liian ylimalkaisiksi ja riittämättömiksi. Perehdytyksen muistilistaa pidettiin hyvänä pohjana perehdyttämiselle, mutta siitä haastateltavien mielestä puuttuvat johtamisen osa-alueet.

Amiston linjaus on ollut, että esimiehet valitaan organisaation sisältä, jolloin heillä on valmiina erilaista organisaatio-osaamista ja erilaista esimiesosaamista. Myös esimiesten edustamat alat ovat luonteeltaan erilaisia ja niissä on alalle tyyppillisiä käytäntöjä. Yleispätevää, kaikille sopivaa ja kaiken kattavaa esimiesten perehdyttämisen mallia on vaikea luoda, edellä mainituista lähtökohdista. Teemahaastatteluista nousi pereh-

dyttämismalliksi selvästi räätälöity perehdyttäminen. Siinä hyödynnetään koko organisaation osaamista, ja näin uusi esimies saa osa-alueiden perehdyttäjäasiantuntijalta asiantuntivimman ja ajantasaisen tiedon. Itä-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä on keskisuuri organisaatio, ja yksi henkilö ei voi hallita kaikkia osa-alueita niin, että perehdytettävä saisi parhaan mahdollisen tiedon.

Hyvä perehdyttäminen käsittää sekä erilaiset käytännön toimet, jotka helpottavat työssä aloittamista, osaamisen kehittämistä ja opastuksen työtehtävään, työympäristöön ja koko organisaatioon. Hyvä perehdyttäminen huomioi perehdytettävän osaamisen ja pyrkii hyödyntämään sitä jo perehdyttämisen aikana.

Perehdyttämistä ei pidä ajatella vain lisäarvona työntekijälle, vaan toimiva perehdyttäminen antaa aivan yhtä suuren hyödyn myös työnantajalle. (Dessler 2006, 160.)

Itä-Uudenmaan koulutuskuntayhtymässä on määritelty perehdyttämisestä jo tiettyjä asioita. Perehdytyksen menettelyt ja perehdytyksen muistilista ovat olemassa, mutta haastattelun perusteella vähäisessä käytössä esimiesten perehdyttämisprosessissa. Amistossa on myös tehtävänkuvaukset, joita voi tietyiltä osin hyödyntää esimiesten perehdyttämisessä. Haastattelussa tuli kuitenkin ilmi, että niitä pidetään riittämättöminä esimiestyön ohjaajana.

Perehdyttämisestä vastaavalla henkilöllä on valtava määrä asioita muistettavana. Perehdyttämissuunnitelma on tärkeä ohjenuora perehdyttämisprosessissa ja sen tukena tarkistuslista, johon kirjataan milloin mikäkin asia on tehty tai läpikäyty. (Turunen 2013, 20.)

## **6.1 Perehdyttämissuunnitelma**

Seuraavaksi esitetyn Amiston esimiesten perehdyttämissuunnitelman mallin perustana olen käyttänyt Hyppäsen, R. 2007, 176–201, sekä Kupias, P. & Peltolan, R. 2009, 31–50, lähteitä. Suunnitelmassa on huomioitu teemahaastattelussa nousseet

parannusehdotukset. Sydänmaalakan johtajuuden osaamisalueet ovat myös sisällytetty perehdyttämissuunnitelmaan. Amiston tulee arvioida onko suunnitelma sen strategian mukainen ja onko se linjassa tekeillä olevien muiden perehdyttämismallien kanssa.

Suunnitelma etenee järjestyksessä varsinaiseen perehdyttämiseen asti, jossa perehdytettävän henkilökohtaistaminen määrittelee perehdyttämisen etenemisjärjestyksen. Perehdyttämisen palaute ja arviointi sijoittuu perehdyttämisen loppuun.

Esitetyn suunnitelman avaaminen sanalliseen muotoon vaatii organisaatiolta pohtimista ja linjaamista, mitä eri osa-alueiden esimiesosaaminen tarkoittaa Amistossa. Suunnitelman kuvaaminen prosessikaaviona vaatii myös oman työvaiheensa sekä arvioinnin siitä, miten räätälöity perehdyttäminen liitetään Amiston vuosikelloon. Tässä työssä esimiesosaamisen esittely perustuu kerättyyn kirjalliseen tietopohjaan ja tehtyyn teemahaastatteluun.

Hyvällä perehdyttäjällä on hyvät ohjaajan taidot ja hän tukee osaamisen kehitty-

<b>Tunnistetaan rekrytointitarve</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>organisaation visio ja strategia määrittävät, millaisia persoonia <b>organisaation</b> tavoitteiden saavuttaminen edellyttää</li> <li>osaamiskartoitukset</li> </ul>	SYMPA
<b>Ennen rekrytointia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kartoitetaan tulevan tehtävän vaatimuksia ja siinä tarvittavaa osaamista, apuna esimiesten tehtäväkuvaukset</li> <li>työpaikkailmoituksen tekeminen yhdessä hrd kanssa</li> </ul>	INTRA
<b>Rekrytointi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>haastattelujen aikatauluttaminen</li> <li>haastattelut</li> <li>rekrytointipäätös</li> <li>tiedottaminen valitulle ja ei valituille</li> <li>päätös päätösluetteloon</li> </ul>	
<b>Ennen töiden aloittamista</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>esimies suunnittelee karkealla tasolla hrd-kanssa ketkä ja koska eri asiantuntijat perehdyttävät, vuosikellon mukaan</li> <li>valmistelee työpisteen (tila, avaimet, tietokoneet, puhelin, henkilöstö-kortti jne.)</li> <li>valitsee perehdytettävälle mentorin, ja resursointi (aika-raha)</li> <li>sopii mentorin kanssa toimintatavoista</li> </ul>	TIIMIN VUOSIKELLO
<b>Perehdyttäminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>räätelöity perehdyttäminen,</li> <li>perehdyttäminen aikataulutetaan vuosikellon mukaan ennakoidusti</li> <li>perehdyttämisen osa-alueiden henkilökohtaistaminen, painopiste niihin osa-alueisiin joita perehdytettävä ei hallitse: <ul style="list-style-type: none"> <li>organisaatio perehdyttäminen <ul style="list-style-type: none"> <li>työsuhdekohtainen perehdyttäminen</li> <li>tehtäväkohtainen perehdyttäminen</li> <li>tiimi tai toimialakohtainen perehdyttäminen</li> </ul> </li> <li>johtajuuden osa-alueen perehdyttäminen</li> <li>pedagoginen perehdyttäminen</li> <li>tehokkuus osa-alueen perehdyttäminen</li> <li>vuorovaikutus osa-alueenperehdyttäminen</li> <li>hyvinvointi osa-alueen perehdyttäminen</li> <li>omaehtoinen perehtyminen</li> </ul> </li> </ul>	KS. KAAVIO TIIMIN VUOSIKELLO PEREHDYTTÄMISEN MUISTILISTA TEHTÄVÄNKUVAUKSET
<b>Mentori tapaamiset</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>sovitaan mentorin ja perehtyjän kanssa säännöllisiksi</li> <li>merkitään kalenteriin</li> </ul>	
<b>Palaute</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>säännölliset aikataulutetut seurantakeskustelut esimiehen kanssa</li> </ul>	
<b>Arviointi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kehityskeskustelu</li> </ul>	SYMPA

mistä, uuden oppimista ja vanhasta poisoppimista. Perehtyjä on oppija mutta myös perehdyttäjä oppii. Jos esimiehen roolia ei ole selkeästi määritelty, riskinä on, että perustehtävä hämärtyy eikä perustehtävän toteuttamiseen luoda käytännössä edellytyksiä.

Haastattelun perusteella tehty johtopäätös on, että esimiehet eivät ole täysin selvillä siitä millaista johtamista, vuorovaikutusta, tehokkuutta ja hyvinvointia Amistossa esimiesosaaminen sisältää tai, mitä siltä edellytetään. Perehdytyksen muistilista on hyvä tarkastuslista, mutta sen avulla ei esimiestyöhön perehdytä. Hyvän mentorin nimeäminen on asiantuntija organisaatiossa mielekäs tapa saada uudelle esimiehelle tukea ja turvaa, myös esimiestiimien tuki ja mahdollisuus esimiestasoiseen keskusteluun on tärkeää uudelle, ja jo esimiestyössä toimineelle esimiehelle.

## Taulukko 2. Amiston esimiesten perehdyttämissuunnitelma

### 6.2 Perehdytyksen tarkistuslistat

Olen tässä työssä tehnyt esimiesten perehdyttämisen avuksi tarkistuslistat, joihin olen lisännyt tiedossani olevat Amiston käytännöt. Tarkistuslistat vaativat vielä Amiston tarkennuksia ja käsitteiden linjausta. Tarkistuslistoissa olen huomionnut teema-haastattelun perusteella haastateltavilta nousseita kehittämis ehdotuksia. Tarkistuslistojen avulla perehdyttävä ja perehdyttäjä voivat henkilökohtaistaan, tarkistaa ja arvioida perehtymistä esimiestyöhön. Tarkistuslistojen avulla perehdyttämistä voidaan räätälöidä kunkin uuden esimiehen tarpeita vastaavaksi ja perehdyttämistä toteuttavat organisaation eri osat: henkilöstöhallinto, palkanlaskenta, työsuojaus, työterveys, taloushallinto, opintotoimisto, kehittämisosasto ja muut tiimit.

Tarkistuslista kuitataan perehdyttäjän ja perehdyttäjän toimesta ja lähetetään henkilöstöhallintotiimille. Tämä käytäntö mukailee Itä-Uudenmaan koulutuskuntayhtymän perehdyttämisen yleisohjeistusta. Amiston harkittavaksi jää, tehdäänkö tarkistuslistoista sähköinen kaavake. Mielestäni tarkistuslistojen tarkistuksen ja avaamisen jälkeen tarkistuslista tulisi viedä sähköiseen muotoon, josta ne ovat helppo perehdyttävän ja kunkin perehdyttämistä toteuttavan organisaation osan tarkistaa perehdyttämisen tilanne. Tarkistuslistoja voidaan käyttää perehdyttämisen palautekeskustelujen ja arvioinnin apuna

Osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksesta ja kontakteista, jotka mahdollistavat hyvän suorituksen tietyissä tilanteissa. (Sydänmaalakka 2004, 150). Eriomaisiin tuloksiin päästään hyvän suorituksen avulla, johon tarvitaan hyvää osaamista.

Seuraavaksi esitellään mallit esimiesten perehdyttämisen tarkistuslistoista. Kutakin perehdyttämisen osa-aluetta on avattu sanalliseen muotoon. Tarkistuslistoihin on kerätty myös tiedossa oleva Amiston materiaali tai toiminto. Tarkistuslistan kuittaa perehdytettävä ja perehdyttäjä.

### 1. Organisaatiokohtainen perehdyttäminen

Organisaatio-osaaminen on osaamista, jota tarvitaan kussakin organisaatiossa työskennellessä. Organisaation toimintakulttuuri, arvot, strategiat, toimintasuunnitelmat, organisaatio olosuhteet, asiakkaat muodostavat organisaatio-osaamisen. Organisaatio-osaaminen on helpompi omaksua, mikäli siirtyy organisaatiossa tehtävässä toiseen.

Organisaatiokohtainen perehdyttäminen	Sisältö	Materiaali	Kuittaus
<b>Yleinen perehdyttämispäivä</b>	omistajat organisaatio  missio visio arvot strategia asiakkaat oppilaitoksen kulttuuri	intra: omistus- ja organisaatiokaaviot  intra: ky- ja Amiston strategia	

### 2. Työsuhteikohtainen perehdyttäminen

Työsuhdeosaaminen on omaan työsuhteeseen ja työehtoihin liittyvää osaamista, velvollisuuksia ja ehtoja, jotka kuuluvat työsuhteeseen. Perusosaaminen on sitä osaamista, joka on välttämätöntä kaikissa tehtävissä, nykyaikana ainakin: työelämätaidot, kielitaito, tietotekninen perusosaaminen ja oppimaan oppiminen.



Työsuhdekoh- tainen pereh- dyttäminen	Sisältö	Materiaali	Kuittaus
	<p>työsuhde ja palkkaus</p> <p>työsuojelu ja työhyvinvoinnin kehittäminen</p> <p>toimintajärjestelmät</p> <p>tietojärjestelmät</p> <p>tietoturvaohjeet</p>	<p>palkkatoimisto</p> <p>henkilöstöopas</p> <p>KT: palvelusuhde opas opetushenkilöstön esi- miehille</p> <p>kvtes,ovtes</p> <p>intra: perehdytyksen muistilista, työsuojelu, hyvinvoiva työyhteisöopas</p> <p>TYHY-ryhmät: muistiot intra</p> <p>tyhy-rinki: muistiot intra</p> <p>intra: tietotekniikka</p>	

### 3. Tiimi ja toimialakohtainen perehdyttäminen

Osaamista, jota tarvitaan tiimi- tai työyhteisössä kutsutaan tiimi- ja työyhteisökoh-  
taiseksi osaamiseksi. Perehdyttämisen avuksi usein laaditaan kirjallisia ohjeita ja tii-  
min työprosessikuvauksia. Toimialaosaaminen on tyypillistä tietyille toimialalle. Pe-  
rustehtävä voi olla sama, mutta toimialakohtaiset käytännöt ovat usein erilaisia, riip-  
puen toimialan luonteesta.

Tähän tiimien tulisi tuoda omat pelisääntönsä, kirjoittaa ne kirjalliseen muotoon, jol-  
loin niihin on helpompi palata ja tehdä arviointia sekä kehittämistoimenpiteitä.

Tiimi- / toi- mialakohtai- nen perehdyttä- minen	Sisältö	Materiaali	Kuittaus
	Tiimikohtaiset pelisäännöt  Työprosessikuvaukset Tehtäväkuvaukset  Noudatettavat lait ja asetukset	intra: organisaatio  intra: lait ja asetukset	

### 4. Tehtäväkohtainen perehdyttäminen

Tehtäväkohtainen osaaminen on sitä osaamista, jota tehtävä edellyttää, osaa-  
minen on yleensä kirjallisesti kuvattu.

Tehtäväkoh- tainen pereh- dyttäminen	Sisältö	Materiaali	Kuittaus
	Opetustoiminnan menettelyt:	perehdyttämisen muistilista	
	Työaika	intra: asiakirjapohja	
	Asiakastyöt		
	Opiskelijahallintojärjestelmä	Primus/Wilma	
	Ryhmänohjaajan tehtävät	Moodle	
	Opiskelijan ohjaus ja tuki	intra	
	Läpäisyä edistävät pedagogiset toimenpiteet		
	Oppiminen verkossa		
	Kielitaito	intra	
	Valmistelee tiimikokoukset	tiimin vuosikello	
	Toimii tiimikokouksen puheenjohtajana		
	Tiimi sijaisjärjestelyt	SYMPA: osaamisalueet	
	tiimin opetuksen suunnittelu	tutkinnonperusteet, arviointi- ja toteuttamissuunnitelma, opetuksen suunnittelutaulukko, vuosikello, lukuvuoden jaksotus	
	opetuksen raportointi	intra: inkan ohje/ raportointi	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• inka</li> <li>• primus</li> <li>• Wilma</li> </ul>		
	muun toiminnan suunnittelu		
	taloussuunnittelu	taloushallinto	
	muun toiminnan raportointi		
	Yhteistyö muiden tiimien kanssa	Esim. Atto / ohjaus ja tukitiimin henkilöt tiimikokouksiin	
	Amisto / oma toimipiste tiimpäällikkötiimin kokouksiin osallistuminen	intra: opetuksen suunnittelu	
	Tiimin lukujärjestysten valmistelu	intra: hankinta ohje	
	Tiimin hankinnat	intra: tunti-ilmoitukset	
	Tunti-ilmoitusten tarkistaminen	intra: päätöksenteko oikeus	
	Toimivapaiden hyväksyminen	intra: workflow	
	Laskujen hyväksyminen		

## 5. Johtajuuden perehdyttäminen

Johtajuus on visiointia, kykyä rakentaa vaikuttavia visioita, kommunikoida ja viedä ne käytäntöön. Tuloksellisuus on kykyä toimia tehokkaasti ja yrittää parhaansa. Johtaja vaikuttaa yksilöön tai tiimiin, yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtaminen on asioiden ja ihmisten johtamista. Mitään asiaa ei sinänsä voi johtaa muuten kuin ihmisten avulla, Johtajan huomio sen sijaan voi kiinnittyä eri tilanteissa eri tavoin asioiden sisältöihin ja ihmisiin. (Viitala 2009, 69.)

Johtajuuden perehdyttäminen	Sisältö	Materiaali/ toimintatapa	Kuittaus
	<p><b>visiointi:</b> rakentaa vaikuttavia visioita-kommunikoida-viedä käytäntöön</p> <p><b>tuloksellisuus:</b> toimia tehokkaasti-yrittää parhaansa-suoritusorientoitunut- parantaa omaa ja muiden suoritusta</p> <p><b>valuuttaminen:</b> jakaa valtaa ja vastuuta, rakentaa luottamusta ja innostusta motivointi ja valmennus</p> <p><b>tiimin johtaminen:</b> toimia tiimissä ja johtaa tiimiä, saavuttaa tehokkaasti tuloksensa</p> <p><b>valmentaminen:</b> kehittää alaisia, saattaa heidät kasvamaan vaativampiin tehtäviin</p> <p><b>muutoksen johtaminen:</b> mahdollistaa muutokset, sitouttaa ihmiset muutokseen, johtaa muutosta</p>	<p>Esimiesfoorumit Tiimipäällikkötiimi Johtotiimi Asiantuntijatiimit</p>	

## 6. Pedagoginen perehdyttäminen

Oppilaitoksen pedagogista johtamista on kaikki se toiminta, jolla edistetään opetus-suunnitelman toteutumista. Tavoitteet tähtäävät kohti kasvatuksellisuutta ja oppimista. Pedagoginen osaaminen on vuorovaikutusosaamista, suunnitteluosaamista, toteutusosaamista, arviointi- ja palauteosaamista, erityispedagogiikan osaamista ja kehittämisaosaamista.

Pedagogi- nen pe- rehdyttä- minen	Sisältö	Materiaali/ toimintatapa	Kuittaus
	tutkinnonperusteet  oppilaitoskohtainen opetussuunnitelma  arviointi  seuranta  kehittäminen  oppilaitoksen sisäinen yhteistyö	OPH: tutkinnon perusteet  oppilaitoskohtainen opetussuunnitelma, yhteinen osa  toteuttamissuunnitelmat  arviointisuunnitelmat  arviontikokoukset inka palautteet muut palautteet  kehittämisprojektit yhteistyö muiden toimijoiden kanssa	

## 7. Vuorovaikutusperehdyttäminen

Vuorovaikutus on esimiehen tärkeimmistä osaamisalueista ja ehkä vaikuttavimmista-kin. Esimiehen on oltava jämäkkä, empaattinen, hänellä tulee olla kyky hallita henkilökohtainen viestintä, kyky olla vuorovaikutuksessa positiivisesti ja tuloksellisesti. Avoimuus ja aitous ovat johtamisessa olennaista. Esimiehellä tulee olla taitoa rakentaa erilaisia verkostoja. Vuorovaikutusosaaminen on ihmisten johtamista, jossa saadaan aikaan muutosta, mikä edellyttää visiointia, kommunikointia, motivointia ja innostamista.

Vuorovai- kutuspe- rehdyttä- minen	Sisältö	Materiaali/ toimintatapa	Kuittaus
	<p><b>jämäkkyys:</b> kommunikointi stressaavissa tilanteissa, ilmaisee suoraan ja rehellisesti ajatuksensa ja tunteensa ottaen toiset huomioon</p> <p><b>empaattisuus:</b> kuunteleminen, ymmärtäminen, asettua toisen henkilön asemaan, nähdä asiat hänen kannaltaan</p> <p><b>kommunikointi:</b> henkilökohtainen viestintä tehokasta, kommunikointi selkeästi, täsmällisesti, johdonmukaiset</p> <p><b>vaikuttaminen:</b> vuorovaikutusta toisiin positiivisesti</p> <p><b>avoimuus:</b> olla oma itsenä ja uudistua hyväksymällä palautetta ja uusia ideoita muilta</p> <p><b>verkoston rakentaminen:</b> rakentaa ja ylläpitää ystävällisiä suhteita ihmisiin hyödyllisten työtavoitteiden saavuttamiseksi</p>		

Huuhkan (2010, 43) mielestä Suomessa johtajien heikkoudet ei ole toimialaosaamisessa vaan puutteellisissa ihmissuhdetaidoissa. Ihmisten johtamisessa piilee suomalaisten johtajien heikkous: meillä johtajia ei ole koulutettu ymmärtämään, ohjaamaan ja innostamaan henkilöstöään

## 8. Tehokkuus perehdyttäminen

Tehokkuusosaaminen on tiedon etsintää, analysointikykyä, päätöksentekoa, toimintatarmoa, ajanhallinta ja uudistumista. Tehokkuusosaamisella varmistetaan toiminnan tehokkuus.

Tehokkuuspe- rehdyttä- minen	Sisältö	Materiaali/ toimintatapa	Kuittaus
	<p><b>Analysointi:</b> analyyttinen ja konseptuaalinen ajattelu</p> <p><b>Päätöksenteko:</b> keksii, muokkaa, soveltaa tehokkaasti päätöksentekomenettelyjä, tekee nopeasti päätöksiä ristiriitatilanteissa</p> <p><b>Toimintatarmo:</b> suuntaa energian tehokkaasti ja motivoituneesti tavoitteiden saavuttamiseksi</p> <p><b>Ajanhallinta:</b> organisointi ja ajankäytön tehokkuus asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi</p> <p><b>Uudistuminen:</b> ymmärtää ja arvostaa eri näkökulmia, muuttaa omia ajattelumallejaan ja toimintatapojaan nopeasti</p>	<p>Intra: päätöksenteko</p> <p>Outlookin käyttö</p>	

## 9. Hyvinvointiperehdyttäminen

Hyvinvointi rakentuu fyysisestä-, psyykkisestä-, sosiaalisesta-, henkisestä kunnosta, stressinhallinnasta ja nöyryydestä. Esimiehen on tunnistettava ja tiedostettava omat vahvuutensa ja johtaa tiiminsä parhaaseen mahdolliseen suoritukseen ja tulokseen.

Onnistuakseen tehtävässään esimiehen tulee johtaa myös itseään. Itsensä johtamiseen sisältyy suhteen työstäminen työnantajaan, ja pyrkimys sitoutumiseen ja hyvinvointiin. Itsensä johtaminen vaatii ennen kaikkea kykyä pysähtyä ja käydä keskustelua itsensä kanssa sekä kykyä arvioida kokonaisvaltaisesti omaa toimintaa ja tilannetta. (Aarnikoivu 2008, 37–38.) Esimiehisyyks tulee olla harkittu valinta, ja sen perustana tulee olla aito halu toimia esimiehenä.

Hyvinvointiperehdyttäminen	Sisältö	Materiaali/ toimintatapa	Kuittaus
	<p><b>fyysinen kunto:</b> hallita ja hoitaa omaa kehoa terveellisesti, terveelliset elämäntavat</p> <p><b>psyykinen kunto:</b> hallita omaa psyykkistä energiaa ja ajatteluprosesseja positiivisella tavalla</p> <p><b>sosiaalinen kunto:</b> kehittää ja ylläpitää sosiaalisia suhteita, tiedostaa omia ja muiden tunteita ja huomioi ne käyttäytymisessään</p> <p><b>henkinen kunto:</b> tasapaino itsensä ja oman arvomaailman kanssa</p> <p><b>stressinhallinta:</b> kohdata myönteisellä tavalla stressinsä ahdistuneisuutensa</p> <p><b>nöyryys:</b> omien rajojen tiedostamista, omista virheistä oppimista, tietty vaatimattomuus</p>	<p>liikuntakerhot kulttuurisetelit</p> <p>työnohjaus</p> <p>työterveyshuolto</p> <p>työterveyshuolto</p>	



Edellä kuvatut esimiesten perehdyttämisen tarkistuslistat sisältävät asioiden johtamista ja ihmisten johtamista. Nykyaikaisessa johtamisessa ei enää haluta erottaa asioiden johtamista ja ihmisten johtamista. Asioiden ja ihmisten johtaminen tulisi integroida ja nähdä se yhtenä kokonaisuutena (Sydänmaalakka 2004, 23).

## 7 POHDINTA

Tehtyäni pitkään esimiestyötä ja perehdyttäessäni uusia esimiehiä kaipasin esimiesten perehdyttämiseen ja esimiestyöhön enemmän tietoa. Usein toivoin avuksi jotain minkä avulla perehdyttäisin esimiehiä. Amiston yksi keskeisistä kehittämisen kohteista on esimiestyön kehittäminen. Työni tavoitteena oli saada Amiston esimiesten perehdyttämisen käytännöistä ja kirjallisuudesta sellaista tietoa, jonka avulla voisi luoda perehdyttämismallin ja sen tueksi esimiestyötä ohjaavat perehdyttämisen tarkistuslistat. Työn alkuvaiheessa oli jo selvää, että työ on kehittämistutkimus, jonka avulla parannetaan nykyisiä käytänteitä ja luodaan uutta käyttökelpoista materiaalia. Tutkimustavaksi valikoitui teemahaastattelu. Haastateltavat valikoitiin Amiston rehtorin kanssa yhdessä, organisaation eri toimipisteistä, eri alojen esimiehistä sekä esimiehenä olon mukaan. Alun perin oli tarkoitus haastatella myös yhtä tiimin jäsentä, mutta tästä luovuttiin henkilökohtaisten syiden ja lukuvuoden aikataulun kiireellisyyden vuoksi.

Perehdyttämiseen liittyvää kirjallisuutta löytyi hyvin, mutta varsinaiseen esimiesten perehdyttämiseen ei juuri materiaalia löytynyt. Esimiestyöhön ja johtajuuteen liitty-

vää kirjallisuutta on viime vuosina julkaistu runsaasti. Näitä tietolähteitä yhdistelemällä muotoutui käsitys siitä, millaista osaamista esimies tarvitsee. Esimiehen osamiseen liittyvän tiedon sekä yleinen perehdyttämiseen liittyvän tiedon yhdistämisen avulla alkoivat esimiesten perehdyttämisen osa-alueet selkiintyä.

Tiedonkeruu vaihe sujui hyvin. Teemahaasteluissa käytetty ennakoon toimitetut teemat ja taustamateriaali, helpottivat ja nopeuttivat haastatteluja valittujen esimiesten kanssa. Luotu aikataulu toteutui ja haastattelut pystyttiin suorittamaan häiriöittä. Haastateltavat olivat motivoituneita ja halukkaita osallistumaan tähän kehittämistyöhön. Haastatteluiden nauhoituksista pystyin hyvin keräämään tietoa esimiesten perehdyttämisen nykyisistä käytännöistä, perehdyttämismateriaan käyttökelpoisuudesta esimiesten perehdyttämisen apuna sekä haastateltavien käsityksiä ja kehittämisen kohteita esimiesten perehdyttämisen käytännöissä ja tarvittaviksi materiaaleiksi.

Lopputuloksena selvisi ennalta arvattavia kehittämisen kohteita esimiesten perehdyttämisen kehittämiseen kuten; mentorin käyttö ja vertaisryhmän tuki. Esimiesten perehdyttämisen suunnitellussa, toteuttamisessa ja arvioinnissa on kehitettävää ja parannettavaa. Perehdyttämismalli laadittiin kirjallisuuden ja oman kokemukseni perusteella. Perehdyttämismallissa olen huomioinut esimiestyön laatua, jo olemassa olevaa Itä-Uudenmaan koulutuskuntayhtymän ohjeistusta ja käytäntöjä sekä haastateltavien kehittämisajatuksia niin, että esimiesten perehdyttäminen yhtenäistyy ja kehittyy. Perehdyttämisen malliin oli tarkoitus liittää myös vuosikello, mutta räätälöidyssä perehdyttämisessä perehdytettävän henkilökohtaistaminen määrittelee perehdyttämisen kohteet ja syvyyden. Mentorin nimeäminen ja vertaisryhmän tuki on tärkeässä roolissa esimiesten perehdyttämisessä. Perehdyttämisen tarkistuslistat ovat perehdytettävän ja perehdyttäjän apuna perehdyttämisen henkilökohtaistamisen ja varsinaisessa perehdyttämisprosessissa.

Perehdyttämismallin ja tarkistuslistan kehittäminen onnistui hyvin. Mielestäni se on esimiestyön kannalta kattava ja siinä on otettu huomioon oppilaitoksen ja esimiesten

työnlaatu ja vaatimukset. Malliin on otettu mukaan johtajuuden osaamisen osa-alueita, joita en muissa perehdyttämiseen liittyvissä materiaaleissa ole tavannut. Esimiestyössä johtamisen osa-alueet ovat tärkeässä osassa työssä onnistumisessa. Kehittämisprosessia hyödynnetty tieto on ollut luotettavaa. Käytetty tieto on toistunut haasteluissa, havainnoissa ja kirjallisuudessa.

Toimeksiantaja arvioi perehdyttämismallin ja siihen liittyvät tarkistuslistat syyskuussa 2014. Perehdyttämismallia pidettiin käyttökelpoisena Amiston esimiesten perehdyttämiseen. Todettiin, että perehdyttämisen syvyys on Amiston linjattava. Malli tullaan viemään johtotiimin ja tiimipäällikkötiimin arvioitavaksi. Tavoitteena on saattaa malli sähköiseen muotoon.

Matka on ollut mielenkiintoinen ja olen oppinut esimiestyöstä ja perehdyttämisen tärkeydestä melkoisesti. Teemahaastattelun avulla sain omia käsityksiä vahvistavia, mutta myös uusia ajatuksia, esimiesten perehdyttämiseen, kuten henkilökohtaistamisen tärkeys ja mentorin käytön suosio, jotka mielestäni ovat erityisen hyviä tapoja viedä esimiesten perehdyttämisprosessia eteenpäin.

Esimiesten perehdyttämisen mallin ja tarkistuslistan käyttökelpoisuuden arvioi Amisto. Malli ei mielestäni vielä ole suoraan käyttökelpoinen Amiston käyttöön, koska organisaation on linjattava monia esimiestyön kannalta tärkeitä osaamisen alueita, joita visio ja strategia esimiestyöltä edellyttävät. Mallin ja tarkistuslistojen vieni sähköiseen muotoon vaatii myös oman työnsä. Mallia voisi varmaan hioa ja viilata loputtomiin, itse kuitenkin koen, että siitä on jo nyt apua esimiestyöhöni ja niiden avulla voidaan kehittää työyhteisöä. Mielenkiintoinen jatkotutkimuksen kohde olisi mallin käyttöönoton jälkeen tutkia, paraneeko esimiestyön laatu ja yhtenäistyykö se koko Amiston tasolla perusteellisemmän perehdyttämisen kautta.

## LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Juva: WSOY .

Amiston organisaatiokaavio.2014 Viitattu 4.8.2014. <https://intranet.iukky.fi/Amisto/Tietoa-Amistosta/Amiston-johtamismalli/Johtamisen-tyokalut/Organisaatiokaavio/>

Amiston työtyytyväisyyskyselyn tulokset 2014.Viitattu 5.8.2014. <https://intranet.iukky.fi/IUKKY/Henkilostoasiat/Tyoyhteison-kehittaminen/Tyotytyvaisyyskyselyt/Amisto---Raportit-2014/>

Dessler, G. 2009. A Framework for Human Resources Management. New Jersey: Pearson Education.

Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntija organisaation johtaminen. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Inspecta Arviointiraportti: Porvoon ammattiopisto, IUKKY:n Tukipalvelut. 12.10.2012. Viitattu 4.6.2014. <https://intranet.iukky.fi/Amisto/Tietoa%20Amistosta/Amiston%20johtaminen/Auditointiasiat/ISO%209001%20Arviointiraporttiv2%20Kangas%2012.4.2012.pdf>

Itä-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä: Henkilöstöraportti 2013.Viitattu 3.8.2014. <https://intranet.iukky.fi/IUKKY/Henkilostoasiat/Henkilostojohtaminen/Henkilostoraportti/>

Joutsenkunnas, T. & Heikurainen, P. 2003. Esimiehenä palveluyrityksessä.3. uud. p. Porvoo: WSOY.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammatikorkeakoulu.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Oy Yliopistokustannus.

L 30.3.2007/334. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä Viitattu 25.4.2014. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2007/20070334>

Penttinen, A. & Mäntynen, J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus. Työturvallisuuskeskuksen julkaisu.

Perehdytyksen kolmetasoa. 5.11.2012. Viitattu 20.5.2014. <http://www.sinunhr.fi/perehdytyksen-kolme-tasoa/>

Perehdytys- Uusi henkilöstö-IUKKY Intranet. Viitattu 22.4.2014. <https://intranet.iukky.fi/perehdytys>

Pulkkinen, S. 2011. Valmentajataustan merkitys rehtorin työssä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tallinna: Taurus Media.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum Media Oy.

Turunen, M. 2013. Perehdyttämismallin kehittäminen Case: Oy Matkahuolto Ab. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma. Viitattu 1.6.2014. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201304184570>

L 26.1.2001/55. Työsopimuslaki. Viitattu 18.3.2014. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

L 23.8.2002/738. Työturvallisuuslaki. Viitattu 18.3.2014. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738/>

Viiala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

VirtuaaliAMK DIGMA, 2012. Asiantuntijaosaaminen. Viitattu 1.8.2014. [https://www.youtube.com/watch?v=7Ts4j\\_r\\_HwY](https://www.youtube.com/watch?v=7Ts4j_r_HwY)

## LIITTEET

### Liite 1. Kehittämistutkimuksen teemat

Esimiesten perehdyttäminen Amistossa / Merja Parviainen

#### Kehittämistutkimus

Tutustu ennen haastattelua

1. Amiston esimiesten tehtäväkuvauksiin intrassa
2. Amiston perehdyttämismateriaalin intrassa

#### TEEMAT

TAUSTATIEDOT

ESIMIESTEN TEHTÄVÄKUVAUKSET

PEREHDYTTÄMISMATERIAALI

PEREHDYTTÄMISPROSESSI

PEREHDYTTÄMISEN KEHITTÄMINEN

Arvioitu haastattelu-aika n. 45 min.

Nauhoitan haastattelun.

*Kiitos, että lupauduit mukaan!*

*Merja*

## Liite 2. Haastattelukysymykset

### Haastattelukysymykset

#### 1. Taustatiedot

Kauanko olet toiminut esimiehenä tässä työpaikassa?

Toimitko tiimipäällikkönä vai toimipisteenjohtajana?

Haitko esimiestehtäviin?

#### 2. Esimiesten tehtävänkuvaukset

Miten perehdyttämisessäsi on hyödynnetty Amiston esimiesten tehtävänkuvausta?

Miten itse olet hyödyntänyt Amiston esimiesten tehtävänkuvausta perehtyessäsi esimiestehtävään?

Puuttuuko Amiston esimiesten tehtävänkuvauksesta mielestäsi jotain oleellista tehtävän hoitamisen kannalta?

#### 3. Perehdyttämismateriaali

Miten perehdyttämismateriaalia on hyödynnetty perehdyttämisessäsi?

Miten itse olet perehtynyt etukäteen perehdyttämismateriaaliin?

Onko Amiston yleinen perehdyttämismateriaali mielestäsi riittävä esimiestyön kannalta?

Mitä hyvää perehdyttämismateriaalissa on?

Mikä on vähemmän tärkeää?

4. Perehdyttämisprosessi

Kuka tai ketkä sinut perehdytti esimiestyöhösi ja miten?

Mitkä asiat tulee mielestäsi huomioida esimiesten perehdyttämisessä

- a) johtamisessa
- b) tehokkuudessa
- c) vuorovaikutuksessa
- d) hyvinvoinnissa

Millaista perehdyttämistä olisit toivonut?

Paljonko aikaa perehdyttämiseesi käytettiin?

5. Perehdyttämisen kehittäminen

Miten kehittäisit esimiesten perehdyttämistä?

Millaisia asiakokonaisuuksia perehdyttämiseen mielestäsi kuuluu?

Mitä keinoja käyttäisit perehdyttämisessä?

Miten aikatauluttaisit perehdyttämisen?



### Liite 3. Amiston tehtävänkuvaukset

#### Tehtävät Toimipisteenjohtaja

- Toimipisteen opetus- ja projektitoiminnan johtaminen, toiminnan organisointi ja resursointi.
- Toimipisteeseen nimettyjen opettajien / henkilöstön esimies / henkilöstöjohtaminen.
- Vahvistaa em. henkilöstön toimenkuvat.
- Toimipisteen toiminnan suunnittelu-, budjetointi-, raportointi- ja tulosvastuu.
- Toimipisteen sisäisen valvonnan järjestäminen ja siitä vastaaminen.
- Yhteistyö Amiston eri yksiköiden kanssa.
- Toimipisteen lukujärjestyksen laatiminen yhdessä muiden toimipisteiden johtajien kanssa.
- Toimipisteen markkinointi ja suhdetoiminta sidosryhmien kanssa.
- Maksullisen palvelutoiminnan hinnoitteluperusteiden valmisteluvastuu.
- Toimipisteen ohr-työhön osallistuminen.

#### Toimivalta

- Henkilöstön palkkaus alle 1 v. palvelusuhteisiin (tarvekartoitus yhdessä apulaisrehtorin ja rehtorin kanssa).
- Alle viikon koulutusten myöntäminen henkilöstölle.
- Henkilöstön virka- ja toimivapaat (alle 1 viikon harkinnanvaraiset virka- ja toimivapaat sekä virka- ja toimivapaat, joihin on ehdoton oikeus).
- Henkilöstön vuosilomien esittelyvastuu.
- Hankinnat 10.000 euroa.
- Kotimaan opintomatkojen myöntäminen.

#### Tehtävät Tiimipäällikkö

- Toimii tiimin jäsenten lähiesimiehenä ja vastaa henkilöstöjohtamisesta ja perehdyttämisestä Amiston perehdytysohjeiden mukaisesti.
- Kartoittaa tiimin opetusosaamisen tarpeet osaamiskartoituksen pohjalta.
- Valmistele tiimin opetuksen resursoinnin yhdessä apulaisrehtorin/toimipisteen johtajan.
- Osallistuu tiimin lukujärjestyksen valmisteluun yhdessä toimipisteenjohtajan kanssa.
- Vastaa tiimin sijaisjärjestelyistä.
- Valmistele ja pitää tiimikokoukset sovitun aikataulun mukaan.
- Vastaa tiimin opetuksen ja muun toiminnan suunnittelusta ja raportoinnista.
- Tekee yhteistyötä muiden tiimien kanssa ja osallistuu tiimipäällikkötiimin kokouksiin.
- Seuraa tiimin toimintaa yhdessä toimipisteenjohtajan kanssa.
- Toteuttaa TSA-prosessin ja vastaa kehityskeskusteluista yhdessä esimiehen kanssa.

## Liite 4. Perehdytyksen muistilista

### PEREHDYTYKSEN MUISTILISTA

Perehtyjä:  
Toimipiste/ tehtävä:  
Esimies:  
Perehdytys suoritettu aikavälillä:

Perehdytysohjelma on suoritettu kokonaisuudessaan.

Pvm:

Perehtyjän allekirjoitus: \_\_\_\_\_

Perehtyjä, ole hyvä ja lähetä kuitattu perehdytyksen muistilista hrd-tiimille, [hrd@iukky.fi](mailto:hrd@iukky.fi).  
Perehdytysohjelma tallennetaan Sympa HR -järjestelmään..

YLEINEN	Menettely/ Vastuhenkilö	Aikataulu	
<p><b>Tervetuloa!</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Oman tiimin esittely ja keskeisten toimijoiden esittely</li> <li>▪ Toimitilojen esittely (kulkureitit, aukioloajat, henkilöstötilat, ruokailu)</li> <li>▪ Työvälineet (avaimet, siru, puhelin, tietokone, tunnukset &amp; käytön opastus sekä tietoturvaohjeet, työvaatteet, konttoritarvikkeet)</li> <li>▪ Perehdytysohjelman läpikäynti</li> <li>▪ Keskeiset yhteiset menettelyt             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sähköinen tunti-ilmoitus ja matkalasku</li> <li>- Intra (sisäinen tiedotus, ohjeet ja lomakkeet, päätösluettelo)</li> <li>- X-asema</li> <li>- Palvelutiski</li> <li>- Hankinnat, hankintamenettely</li> </ul> </li> <li>▪ Tiimin yhteiset menettelyt (mm. palaverikäytännöt)</li> <li>▪ Jaettava aineisto             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Turvaopas</li> <li>- Ympäristöopas</li> <li>- Hyvinvoiva työyhteisö -opas</li> <li>- Henkilöstölehti Triangeli</li> </ul> </li> </ul>			<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p><b>Organisaation ja toiminnan esittely</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Itä-Uudenmaan koulutus kuntayhtymän organisaatio ja toiminnot</li> <li>▪ Amiston organisaation esittely, strategia, tavoitteet, keskeiset toiminnan mittarit, toiminnan suunnittelu (vuosikello) ja toteutus</li> <li>▪ Työryhmät ja kehitystoiminta Amistossa</li> <li>▪ Oman tiimin toimintasuunnitelma</li> </ul>			<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

<b>Toimintajärjestelmä</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sertifioidut järjestelmät: Turvallisuus (OHSAS 18001), Ympäristö (ISO14001), Laatu järjestelmä (ISO9001)</li> <li>▪ Turvallisuus ja riskienhallinta <ul style="list-style-type: none"> <li>- Turvallisuusohjelma ja turvaopas</li> <li>- Poistumisturvallisuus, poistumisharjoitukset, turvailtapäivät</li> <li>- Läheltä piti –ilmoitus</li> <li>- Riskikartoitukset</li> <li>- Krisisuunnitelma</li> </ul> </li> <li>▪ Ympäristöasioihin liittyvä ohjeistus</li> <li>▪ Laadunhallinta, palautteiden käsittelymenettely</li> <li>▪ Toiminnan arviointi (katselmukset, itsearviointi, sisäinen auditointi)</li> </ul>			<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>Käytettävät tietojärjestelmät ja toimisto-ohjelmat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ MSOffice 2010 (Outlook sähköposti, Word, Excel, PowerPoint)</li> <li>▪ Workflow (sähköinen laskujen käsittely ja hyväksyntä)</li> <li>▪ Sympa HR (työvälinehallinta, kehityskeskustelut, koulutus)</li> <li>▪ Primus</li> <li>▪ Wilma</li> <li>▪ Kurre</li> <li>▪ Moodle</li> <li>▪ SmartBoard</li> <li>▪ Adobe Connect Pro</li> <li>▪ OCS</li> </ul> <b>Etäyhteyden käyttö</b> <b>Tietoturvaohjeet</b>			<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>Tutustuminen toimipisteisiin ja perehdytys toimipisteen käytäntöihin</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Amisto Perämiehentie</li> <li>▪ Amisto Pomo-talo</li> <li>▪ Amisto Askola</li> <li>▪ Amisto Loviisa</li> </ul> Muut kuntayhtymän toimipisteet: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Edupoli Ammattitie</li> <li>▪ Edupoli Helsinki</li> <li>▪ Edupoli Kerava</li> <li>▪ Edupoli Vantaa</li> <li>▪ Itä-Uudenmaan oppisopimuskeskus, Pomo-talo</li> <li>▪ Kuntayhtymän hallinto ja talous, Perämiehentie</li> </ul>			<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>Työhöntulotarkastus</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 4 kuukauden koeajan aikana</li> </ul>			<input type="checkbox"/>





OPETUSTOIMINNAN MENETTELYT	Menettely/ Vastuhenkilö	Aikataulu	
<b>Työaika</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lukujärjestys, jaksot, työpäivät</li> <li>▪ Vuosiviikkotuntilaskelma</li> <li>▪ Sähköisen päiväkirjan täyttö</li> <li>▪ Lukuvuosisuunnitelmat</li> <li>▪ 5 pv koulutukset</li> <li>▪ Suunnittelutunnit</li> </ul>			<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>Asiakastyöt</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Menettelyt</li> </ul>			<input type="checkbox"/>
<b>Amisto-kortti</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ OPH määräykset, tutkinnon perusteet, Amiston yhteisesti sovitut toimintatavat</li> </ul>			<input type="checkbox"/>
<b>Opiskelijoiden opinto-opas</b>			
<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
<b>Opiskelijahallintojärjestelmät</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Primus</li> <li>▪ Wilma (käyttöliittymä)</li> <li>▪ Kurre (lukujärjestyksien suunnittelu)</li> </ul>			<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>Opetussuunnitelmatyö, arviointisuunnitelmat ja opetuksen toteutussuunnitelmat</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Oppimisen arviointi</li> <li>▪ Osaamisen arviointi</li> </ul>			<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>Opiskelijapalautteiden käsittely</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ INKA-palautteen keräämiseen ja käsittelyyn liittyvät menettelyt</li> </ul>			<input type="checkbox"/>
<b>Ryhmänohjaajan tehtävät</b>			
<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
<b>Opiskelijan ohjaus ja tuki</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Opiskelijoiden varhaisen puuttumisen menettelyt (VARPU)</li> <li>▪ Opiskelijahuollon toimenpiteet</li> </ul>			<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>Läpäisyä edistävät pedagogiset toimenpiteet</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ HOPS</li> <li>▪ HOJKS</li> <li>▪ ERVA</li> <li>▪ IE-toiminta</li> <li>▪ Oppimisstudio</li> </ul>			<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>Oppiminen verkossa</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erialaisten oppimisympäristöjen ja -sisältöjen rakentaminen</li> </ul>			<input type="checkbox"/>
<b>Ammatti- ja ATTO-aineiden yhdistäminen, Työvaltaiset oppimisympäristöt</b>			
<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
<b>Työpaikkaohjaajaosaaminen</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Työpaikkaohjaajakoulutus, Työpaikkaohjaaja kouluttajien koulutus</li> </ul>			<input type="checkbox"/>
<b>Yrittäjyys(kasvatus)sosaaminen</b>			
<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
<b>Projektinhallintaosaaminen</b>			
<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
<b>Kansainvälisyysosaaminen, kv-työssäoppiminen</b>			
<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
<b>Monikulttuurisuusosaaminen</b>			
<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
<b>Taitaja-toiminta, huippuosaaminen</b>			
<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
<b>Markkinointiosaaminen</b>			
<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
<b>Ennakointi, tulevaisuusosaaminen</b>			
<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>