



# Ohjauksen kehittämishankkeita ja käytänteitä

ISSN 1796-4717



Jyväskylän yliopisto  
Kasvatustieteiden tiedekunta  
Opettajankoulutuslaitos

**HENKILÖSTÖNKEHITTÄJÄ UUSIEN  
TYÖNTEKIJÖIDEN PEREHDYTTÄJÄNÄ**

Jyväskylän yliopisto  
Kehittämishankeraportti  
Syksy 2005  
Mari Lausniemi

Lausniemi, Mari

Henkilöstönkehittäjä uusien työntekijöiden perehdyttäjänä

Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, Opettajankoulutuslaitos, Ohjauksen koulutus ja tutkimus 2005, 31s.

Ohjauksen kehittämishankkeita ja käytänteitä

## TIIVISTELMÄ

Tutkimuksen lähtökohtana oli kuvata ja ymmärtää henkilöstönkehittäjän käsityksiä perehdyttämistyöstä ja pohtia, onko perehdyttämisellä ja ohjauksella yhteisiä piirteitä. Tutkimuksen aineisto muodostuu kahden vammalalaisen henkilöstönkehittäjän haastatteluista., joiden tuottaman tiedon avulla selvitettiin, miten haastateltavat käsittävät oman osaamisensa henkilöstönkehittäjinä erityisesti uusien työntekijöiden perehdyttämisvaiheessa. Mitkä ovat ne vahvuudet ja mahdollisuudet, jotka tukevat heidän osaamistaan? Entä heikkoudet ja uhat? Tulokinnan ja analysoinnin apuna on käytetty liiketaloudesta tuttua SWOT-analyysia vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien selvittämiseksi.

Henkilöstönkehittäjät kykenivät refleктоimaan melko yksityiskohtaisesti käsityksiään lyhyessä ajassa. Molempia voidaan tässä mielessä pitää oman alansa asiantuntijoina, joilla on tarvittava tieto työstään ja lisäksi kyky peilata käsityksiään, osaamistaan ja toimintaansa kriittisesti.

Ohjauksellisuuden ja perehdyttämisen yhtäläisyyksiä haettaessa on käytetty teemoittelua. Teemat on jaettu kolmeen alueeseen: perehdyttämisen merkitys, perehdyttäjän rooli ja elinikäinen oppiminen. Molempien prosessien tarkoituksena on tukea yksilöä muutoksessa ja oppimisessa. Perehdyttämisessä tämä koskee uuden työn ja työpaikan oppimista ja siinä viihtymistä. Ohjauksessa muutos voi liittyä elämänsuunnan, asenteen tai käyttäytymisen muutokseen. Kysymys on kuitenkin molemmissa tapauksissa elinikäisestä oppimisesta.

Yhteiskunnallinen kehitys ja vaatimukset olivat hyvin lähellä haastateltujen henkilöstönkehittäjien omia käsityksiään tiedoistaan, taidoistaan ja kyvyistään. Näin ollen yhteiskunnallinen ajattelu näyttäisi olleen ohjaamassa heidän ajatteluaan ja käsityksiään omasta osaamisestaan. Ohjauksen ja perehdyttämisen yhteisenä piirteenä voidaan nähdä tavoite elinikäisen oppimisen edistämisestä.

Avainsanat: Henkilöstön kehittäminen, perehdyttäminen, sosiodynaaminen ohjaus, elinikäinen oppiminen

Lausniemi, Mari

Human Resources Developer as a familiarizer for new employees.

Jyväskylä: The University of Jyväskylä. Department of Teacher Education, Guidance & Counselling Education and Research Unit, 2005. 31 pages.

Guidance Counselling Development Projects and Practices.

## **ABSTRACT**

In this study I tried to describe and understand Human Resources Developers conceptions of their job when they are familiarizing new employees to their job. I also tried to find out possible similarities between job familiarization and counselling. To obtain the needed data I interviewed two persons who are working as Human Resources Developers in Vammala. What are their strengths and possibilities that support their skills? What kind of things can be considered as threats and weakness? The interpretations were based on SWOT-analysis.

Human Resources developers were able to reflect upon their thoughts and ideas in a detailed way in a short time. They can be considered as senior advisors who have a good knowledge of their job and ability to analyse their ideas critically.

To study possible similarities between counselling and job familiarization I divided the questions into three themes: meaning of job familiarizing, advisors role, and lifelong learning. In both cases the aim is to support the individuals in their learning. In job familiarization it means learning how to manage and get along in a new work. In counselling the change can associate with course of life, attitude or behavior. In both cases the aim is to support the individuals in their learning.

The development and the demands in our society are very much the same as individuals ideas of their own knowledge and skills. Society thinking can that way guidance also individuals thoughts about their chances. So also counselling's and job familiarization's common aim is to further the lifelong learning

**Keywords:** Human Resources Development, job familiarization, sosiodynamic counselling, lifelong learning

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
2	TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT .....	6
	2.1 Asiantuntijuus .....	6
	2.2 Reflektiivisyys .....	7
	2.3 Perehdyttäminen .....	7
	2.4 Sosiodynaaminen ohjaus / Ohjauksellisuus .....	8
	2.5 Elinikäinen oppiminen .....	9
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	11
	3.1 Tutkimustehtävät .....	11
	3.2 Kvalitatiivinen lähestymistapa ja tapaustutkimus .....	11
	3.3 Haastatteluaineisto .....	12
	3.3.1 Haastattelut .....	12
	3.3.2 Aineiston analyysi .....	13
4	KÄSITYS PEREHDYTTÄMISESTÄ .....	14
	4.1. Vahvuudet .....	15
	4.2 Heikkoudet .....	16
	4.3 Mahdollisuudet .....	17
	4.4 Uhat .....	17
5	POHDINTAA TEEMAKYSYMYSTEN KAUTTA .....	19
	5.1 ”Sinä poljet” .....	19
	5.2 ”Minä ohjaan” .....	20
	5.3 ”Niin kuin tanssi matka käy” .....	22
6	LUOTETTAVUUDEN TARKASTELU .....	24
	6.1 Menetelmät ja aineisto .....	24
	6.2 Tulokset .....	24
	6.3 Nelikentän käyttö .....	25
7	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	26
	LÄHTEET .....	28
	LIITE 1 .....	30

# 1 JOHDANTO

Tutkimuksen lähtökohta on kuvata ja ymmärtää henkilöstönkehittäjän käsityksiä perehdyttämistyöstä. Haluan myös ottaa selvää, paljonko perehdyttäjän ja ohjaajan työssä on yhtäläisyyksiä. Aiheen valintaan vaikutti erityisesti työelämäohjaus suuntautumismoduulinani, sillä sitä kautta olen yllätyksekseni pohtinut myös työuraa koulumaailman ulkopuolella. Kiinnostukseni henkilöstöhallintoon yleensä on ollut motivaation ylläpitäjä kehittämishankkeen toteuttamisessa. Myös lisääntynyt yhteistyö, kummiluokkatoiminta paikallisten yritysten kanssa sai minut lopulta päätymään tähän aiheeseen. Verkostoyhteistyö on yksi merkittävä keino ohjauksen kehittämiseksi. Työelämäyhteistyön myötä voidaan jakaa asiantuntijuutta, joka tukee nuorten koulutus- ja uravalintaa. Koulullamme on lisäksi ollut keskustelua siitä, miten uudet opettajat perehdytettäisiin uuteen työpaikkaansa. Lähes 50 opettajan työyhteisössä emme aina huomaa, että uusille opettajille, sijaisille, koulunkäyntiavustajille koulumme toimintatavat eivät ole ollenkaan itsestään selvyyksiä. Perehdyttäminen sinänsä on siten varsin outo ja unohdettu aihe koulumaailmassa.

Yritysjohtajia ja heidän osaamistaan, kuten myös ominaisuuksia on tutkittu runsaasti. Suomessa, kuten muuallakin on yhteiskunnallinen kehitys johtanut siihen, että yritysten tärkeimmäksi voimavaraksi on noussut henkilöstö. Osaamista korostetaan tänä päivänä yrityksen keskeisenä voimavarana. Henkilöstön osaaminen edellyttää, että yritykset keskittyvät toiminnassaan työntekijöihinsä jo alkuvaiheessa. Osaaminen on määritelty yksilön hallussa olevaksi henkiseksi pääomaksi ja kilpailuresurssiksi, jota voi hyödyntää työmarkkinoilla (Rantalaiho 1997, 252). Kilpailussa korostuu erityisesti työntekijän perehdyttäminen yritykseen, työhön ja toimintaan. Keskeisessä asemassa tässä kilpajuoksussa ovat henkilöstönkehittäjät ja heidän osaamisensa.

Tutkimuksen tarkoitus on selvittää, millaisia käsityksiä henkilöstönkehittäjät itse tuovat esiin työssään perehdyttäjänä. Mitkä ovat ne vahvuudet ja mahdollisuudet, jotka tukevat heidän osaamistaan? Entä heikkoudet ja uhat? Aineistona tutkimuksessa on kahden vammalalaisen henkilöstönkehittäjän haastattelut. Tulkinna ja analysoinnin apuna on käytetty liiketaloudesta tuttua SWOT-analyysia vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien selvittämiseksi. Tutustuin analyysiin yritysvierailullamme ja halusin kokeilla sitä käytännössä.

Tutkimuksessa on lähdetty myös pohtimaan, onko perehdyttämisellä ja ohjauksella yhteisiä piirteitä. Tarkoituksena on löytää liitoskohtia yritys- ja koulumaailman käsitteiden välillä. Tutkimushenkilöiden kokemukset ja tuntemukset on liitetty teema-alueisiin, perehdyttämisen merkitykseen, perehdyttäjän rooliin ja tehtäviin sekä elinikäiseen oppimiseen. Pyrkimys on luoda yhteys teoreettisiin lähtökohtiin. Sekä perehdyttämisestä että ohjauksesta on kirjoitettu runsaasti, mutta näiden kahden käsitteen vertailua, tarkastelua ja tutkimista yhteisten piirteiden havaitsemiseksi en löytänyt.

Kehittämishankkeen alussa esitetään tutkimuksen kannalta keskeiset lähtökohdat. Näiden tarkoituksena on johdattaa lukija aiheeseen ja luoda samalla tiedollinen konteksti tutkimuksessa esitetyille asioille. Tämän jälkeen on kerrottu tutkimuksen menetelmistä ja aineiston hankinnasta, jotta tutkimuksen kulku avautuisi lukijalle. Samalla on mahdollista arvioida, onko menetelmät olleet toimivia tutkimuksen kannalta. Pyrkimys on luoda yhteys teoreettisiin lähtökohtiin.

## 2 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

Tutkimuksessa tarkastellaan henkilöstönkehittäjän käsityksiä perehdyttämisestä ja pohditaan, onko perehdyttämisessä havaittavissa ohjauksellisia piirteitä. Näkökulma tutkimuksessa on henkilöstönkehittäjän eli henkilön, joka yrityksessä on vastuussa perehdyttämisen toteutumisesta. Tutkimukseen liittyviä teoreettisia käsitteitä ja niiden merkityksiä on esitelty lyhyesti seuraavassa, jotta lukijalle muodostuisi kuva tutkimukseen olennaisesti liittyvistä tekijöistä. Tutkimuksen kannalta avainkäsitteitä ovat ohjauksellisuus sosiodynaamisesta näkökulmasta, perehdyttäminen, elinikäinen oppiminen, asiantuntijuus ja reflektiivisyys.

### 2.1 Asiantuntijuus

Henkilöstönkehittäjien on katsottu edustavan asiantuntijaryhmää, jonka tehtävänä on huolehtia henkilöstön asiantuntijuudesta organisaatiossa. Heidän tehtäviinsä kuuluu vastata koulutuksen, urasuunnittelun ja organisaation kehittämisen suunnittelusta, toteutuksesta ja arvioinnista. Myös muut henkilöstöjohtamisen toiminnot liittyvät heidän työhönsä. Henkilöstön kehittäjien onkin katsottu edustavan työelämässä asiantuntijuutta, jota voisi nimittää kehitykselliseksi asiantuntijuudeksi. Tämän lisäksi puhutaan oppimisen asiantuntijuudesta, koska henkilöstön kehittämisen tavoitteet liittyvät yhä useammin työpaikan muuttamiseen oppimisympäristöksi ja jatkuvaan oppimiseen. Kehittäminen edellyttää monialaista asiantuntijuutta ja henkilöstön kehittäjien asiantuntijuus on siten pitkälle määrittynyt monialaisuuden kautta sekä toiminnan todellisten vaatimusten mukaan. Vaikka kehittäjät on nähty yleisesti yhtenä erityisryhmänä aikuiskouluttajien joukossa, on kirjallisuudessa todettu, ettei heidän asiantuntijuuttaan määritä tietty muodollisen koulutuksen ammatillisuus. (Valkeavaara 1999, 102-103)

Asiantuntijuuden määritelmiä on useita ja niissä on havaittavissa eroavaisuuksia. Määritelmät ovat myös melko avoimia. Tämän tutkimuksen kannalta kiinnitetään huomiota Tynjälän ja Nuutisen (1997) käyttämään asiantuntijuuden määritelmään. Asiantuntijuudella tarkoitetaan heidän mukaansa korkeatasoiseen tietämykseen perustuvaa osaamista. Käsitettä ei ole kuitenkaan rajattu ammattiuran kestoon, eikä huippuosaamiseen. Tynjälä ja Nuutinen mainitsevat asiantuntijuuden perustaksi kuusi erilaista tiedonlajia. Ensinnäkin on ns. deklaratiivinen tieto, jolla tarkoitetaan lähinnä fakta- ja kirjatietoa. Tämän lisäksi keskeisiä ovat käsitteelliset mallit ja tieto sekä metodiset tiedot ja taidot. Ne liittyvät nimenomaan oman alan tiedonmuodostuksen tuntemukseen. Tietojen lisäksi asiantuntija tarvitsee proseduaalista tietoa eli taitoja. Olennaista asiantuntijuustarkastelussa ovat metakognitiiviset eli itsesäätelytiedot sekä reflektiivisyys eli tietoisuus omasta ajattelusta, oppimisesta ja toiminnasta. Kuudes elementti asiantuntijatiedossa on intuitiivinen tieto, jonka käsitteellistäminen ja sanallinen ilmaisu on vaikeaa. (Tynjälä & Nuutinen 1997, 184) Tynjälän ja Nuutisen määritelmä mahdollistaa eri tietojen ja taitojen tarkastelun ja peilaamisen henkilöstön kehittäjien kokemuksiin. Tästä syystä heidän käyttämänsä käsitys asiantuntijuudesta ohjaa tutkimusta.

## 2.2 Reflektiivisyys

Kokemusten tarkastelu SWOT-analyysin nelikentässä edellyttää yksilöiden kokemusten peilaamista, tulkintaa ja ymmärrystä. Tästä syystä reflektiolla, henkilöstön kehittäjien ajattelulla, on keskeinen merkitys tutkimuksen kannalta.

Reflektiivisyys tarkoittaa kykyä arvioida omaa toimintaansa ja osaamistaan. Asiantuntijalle tämän taidon on katsottu merkitsevän arvioinnin lisäksi mahdollisuutta rakentaa omaa asiantuntijuuttaan ja siten oppia lisää. Uuden oppimisen näkökulmasta kokemus on merkityksellinen vain, kun se tuottaa uusien merkitysten antamista sekä uusille että vanhoille kokemuksille. Se tarkoittaa reflektiota eli oman ajattelun, havaintojen ja toiminnan kyseenalaistamista sekä omien käsitysten, uskomusten ja selitysten kriittistä tarkastelua.

(Valkeavaara 1999, 116-117)

Tynjälän mukaan kokemukseen on liitettävä tietoista reflektiota. Sen on kohdistuttava nimenomaan olettamuksiin, jotka ohjaavat yksilön havaintoja ja toimintaa. Asiantuntijuuden kehityksen, opetuksen ja oppimisen lähtökohta on Tynjälän mukaan juuri olemassa olevien käsitysten tiedostamisessa. (Tynjälä 1999, 166) Eteläpellon (1992) mukaan reflektiivisyyttä on korostettu työtoiminnassa, koska siihen ei ajatella liittyvän vain yhtä ainoata oikeata oppimis- tai toimintatapaa. Reflektiivisyys merkitsee sitä vastoin ammatillisen itsetuntemuksen kasvua ja edistää yksilöllisten työskentely- ja oppimistyylien löytymistä. Reflektio lisäksi aktivoi aikaisemman tiedon ja tehostaa sen hyväksikäyttöä. Uudenlaisen näkökulman löytyminen on Eteläpellon mukaan kokonaisvaltaista oppimista. Reflektiivisyyden merkitys tämän tutkimuksen kannalta nojautuu kuitenkin Eteläpellon ajatukseen, että reflektiivisyyttä tarvitaan henkilökohtaisten kokemusten tulkinnoissa ja jäsentämisessä. (Eteläpelto 1992, 29-31)

## 2.3 Perehdyttäminen

Henkilöstön kehittämisellä (Human Resource Development, HRD) pyritään vastaamaan organisaation, työyhteisön, yrityksen jatkuvaan muutokseen. Kehittäminen ymmärretään toimenpiteiksi, joilla ylläpidetään ja parannetaan henkilöstön toimintavalmiuksia ja suoritustasoa. (Vanhala et. al. 1997, 241) Tavoitteena on, että työntekijät kykenevät hoitamaan sekä nykyiset että suunnitellut tehtävänsä. (Ritala et. al. 1991, 23) Eräs kehittäminen alue on perehdyttäminen.

Työhön perehdyttäminen on ensimmäinen askel työllä oppimiseen. Se on määritelty niiden toimenpiteiden joukoksi, joiden avulla uusi työntekijä tai jo yrityksessä oleva henkilö voi sopeutua uuteen tai muuttuvaan työhönsä, itse organisaatioon, työympäristöön ja muuhun henkilöstöön. (Perehdyttämisen...1988, 6) Perehdyttämisen avulla luodaan perspektiiviä työstä. Se nähdään keskeisimpänä vaiheena ketjussa, joka alkaa työhönotosta jatkuen alkuohjauksen kautta varsinaiseen työllä oppimiseen. (Räsänen 1994, 234) Perehdyttäminen onkin suunnitelmallinen, useiden toimenpiteiden kokonaisuus (Lepistö 1988, 6)

Perehdyttämisen tavoite on luoda oppijalle todenmukainen kuva, sisäinen malli työstä ja työyhteisöstä. Keskeisin tehtävä on pyrkiä siihen, että työntekijä ymmärtää itsensä ja työtoverinsa tuloksentekeiksi ja sen, että he voivat vaikuttaa tulokseen.



Perehdyttämisellä pyritään myös poistamaan pelkoja ja ennakkoluuloja niin esimiehiä kuin työtovereitakin kohtaan. Oleellista on osoittaa, että työntekijän työpanos on tarpeellinen ja että se liittyy laajempiin kokonaisuuksiin. Turvallisuuden tunteen luomisen lisäksi perehdyttäminen auttaa paneutumaan uusiin oloihin ja nopeuttaa ammatillista kehittymistä. Hyvän perehdyttämisen merkitys on varmistaa ennen kaikkea se, että hyvä työntekijä ei muutu valinnan jälkeen huonoksi. (Räsänen 1994, 235)

Perehdyttämisen keskeinen osatekijä on opastaja, itse perehdyttäjä. Hänen suoritusedellytyksillään onkin katsottu olevan merkittävä osuus perehdyttämisen onnistumisessa. Eräänä edellytyksenä on mainittu opetus ja oppimisen psykologian perusteiden tunteminen. Olennainen osa onnistumista on kyky reflektoida omaa toimintaansa ja kyky muuttaa sitä tarpeen mukaan. Itsensä tunteminen, omien tietojen, taitojen ja kykyjen tiedostaminen lisäävät toimintavalmiutta ja tuloksellisuutta perehdyttämisessä. (Ritala et.al. 1991, 84)

## **2.4 Ohjauksellisuus (sosiodynaaminen ohjaus)**

Ohjauksikäsitteen määrittäminen on osittain vaikea, sillä ohjausala ja siihen liittyvät ammatit ovat viime vuosien aikana läpikäyneet muutoksia, jotka ovat osaltaan vaikuttaneet myös käsityksiin siitä, mitä ohjaus on. Ohjaus voidaan määritellä teoriapohjaiseksi prosessiksi, jossa perustaltaan psyykkisesti terveitä ihmisiä autetaan ratkomaan kehityksellisiä ja tilannekohtaisia ongelmiaan. Ohjaus voidaan nähdä myös erityisenä auttamissuhteena, psykologisena prosessina, tai sitä voidaan tarkastella suhteessa toiminnalle asetettuihin tavoitteisiin, ohjattaviin tai psykoterapiaan. (Lairio ja Puukari 2001, 9) Yleensä ohjaus liitetään koulumaailmassa tapahtuvaksi tai siihen olennaisesti liittyväksi alueeksi, jonka avulla autetaan opiskelijoita opintojen suunnittelussa, ammatinvalinnassa ja työelämään siirtymisessä. Käytännössä ohjaus toimii silloin, kun sen avulla pystytään auttamaan ohjattavaa auttamaan itseään. Ohjaus on siis laaja kokonaisuus ja sillä on useita eri suuntauksia yksilökeskeisestä psykodynaamiseen ohjaukseen.

Tässä tutkimuksessa ohjauksellisuuden ja ohjauksen käsitteen määrittämisen perustaksi on valittu Vance Peavyn sosiodynaaminen ohjaus, koska se edustaa yhteiskunnassa vallalla olevaa konstruktivistista ajattelua. Konstruktivismissa yhteiskunnan on katsottu olevan siirtymässä ajatteluun, joka korostaa jatkuvaa muutosta. (Peavy 1999, 35, 39) Ohjaus onkin käsitettävä yleiseksi prosessiksi tai menetelmäksi, jonka piiriin kuuluu erilaisia näkemyksiä ja vaihtoehtoja. Konstruktivistisessa näkökulmassa ihminen kohdataan kokonaisuutena, ei vain joukkona rooleja ja piirteitä. (Peavy 1999, 75) Suuntauksen mukaan ohjauksessa ei ole tärkeää ohjattavan käyttäytyminen, vaan se, millainen maailmankuva ja minäkäsitys on hänen käyttäytymisensä taustalla.

Peavy (1999) on määritellyt sosiodynaamista ohjausta kokoamalla luettelon niistä periaatteista, jotka liittyvät hänen mielestään olennaisesti ohjauksen ajatukseen, tarkoitukseen ja merkitykseen konstruktivistisesta näkökulmasta. Periaatteet luovat viitekehysten ohjaukselle ja ne toimivat samalla ohjaajan välineenä työssään. Peavy (1999) on todennut, että ”se (konstruktivistinen viitekehys) toimii karttana, josta seuraa ohjaajan toimintaa kunnioittava suhtautuminen, erojen tunnustaminen, merkityksen korostaminen, arvostaminen,

tilan antaminen, huolen pitäminen, vastuu, rohkeus, valinnanmahdollisuus, autonomia, luotettavuus ja yhteistyö.”(Peavy 1999, 76)

Konstruktivistisen ajattelun perusta on erojen ja yhtäläisyyksien tunnistaminen ja arvostaminen. Kaikki ihmiset ovat samanlaisia kuin muut, mutta he ovat myös erilaisia kuin kukaan muu. Tähän liittyy olennaisesti myös ajatus asiakkaan – ohjattavan – asiantuntijuudesta oman elämäkokemuksensa suhteen. Konstruktivismissa nähdäänkin sekä ohjaajan että ohjattavan omaavan tärkeää tietoa ja asiantuntemusta. Ohjauksen kannalta oletamus moninaisten todellisuuksien olemassaolosta nivoutuu myös kiinteästi yhteen erilaisuuksien arvostamiseen. Hyvä ohjaaja tunnustaa, että kulttuuri asettaa rajoja ihmisen tekemiselle, sillä ihminen konstruoi maailmaansa oppimallansa – kulttuurillensa ominaisella – tavalla. Ohjaajan tulisi olla sensitiivinen kulttuurisille tekijöille ja kontekstille. (Peavy 1999, 74-75)

Konstruktivistisen ajattelun mukaan ihmiset ovat osa kokonaisuutta ja he luovat itse ja yhdessä muiden kanssa oman todellisuutensa. Tähän liittyvät kiinteästi edellä esiin tuodut näkemykset ihmisten välisistä eroista ja yhtäläisyyksistä, kulttuurisidonnaisuudesta ja oman elämänsä asiantuntijuudesta. Holistiseen näkökulmaan sisältyy myös oletus sosiaalisesta konstruktioista. Ihminen muodostaa oman elämänsä omien merkitysten ja sosiaalisten verkostojen sekä minuuden avulla. (Peavy 1999, 75-76)

Sosiodynaamisessa ohjauksessa keskustelulla on erityinen dialogiluonne. Tavoitteena on saavuttaa ymmärrystä siten ettei kumpikaan osapuolista, ohjaaja tai ohjattava, pyri nousemaan toisen yläpuolelle. Keskustelu ei kuitenkaan yksin riitä elämäkentän tutkimisessa. Dialogisen keskustelun keskeinen osa onkin kuuntelu, jolloin on tärkeää olla empaattinen ja pyrkiä ymmärtämään toista hänen omasta näkökulmastaan. Keskustelu ja kuuntelu – dialogi – edellyttää ohjaajalta itsensä tarkkailua. Hyvän ohjaajan on oltava tietoinen omasta toiminnastaan kussakin tilanteessa. Näin hän tiedostaa omat oletuksensa, ennakkoluulonsa ja kykenee seuraamaan, kuinka itse keskustelee ja kuuntelee. Kysymys on itsereflektiosta, jota ohjaajan tulisi käyttää yhtenä ohjauksen välineenä. (Peavy 1999, 87, 150-151)

Ohjauksessa vaikuttavat tekijät vaihtelevat ohjaussuuntausten mukaan. Peavyn (1999) mukaan voidaan kuitenkin erottaa viisi yhteistä tekijää, jotka ilmenevät useimmissa ohjausmenetelmissä. Ensinnäkin ohjaussuhde tarjoaa tukea, huolenpitoa, lohtua ja toivoa. Ohjaus on myös tiedon jakamisprosessi. Tarvittaessa asiakkaalle, ohjattavalle, annetaan asiallista ja oikeaa tietoa. Kolmas yhteinen tekijä liittyy ohjauksen tavoitteeseen. Tavoitteena on auttaa asiakasta selventämään ja luomaan kuvaa tavoitteistaan ja tulevaisuudestaan. Lisäksi pyritään ohjaamaan omien voimavarojen ja rajoitusten tunnistamiseen. Viides tekijä, joka tulee esiin useimmissa ohjausmenetelmissä on auttaa asiakkaita tekemään ja toteuttamaan vaihtoehtoisia valintoja ja suunnitelmia. Tähän kuuluu myös tavoitteiden saavuttamisen tiellä olevien esteiden käsitteleminen ja läpikäyminen. (Peavy 1999, 19)

## 2.5 Elinikäinen oppiminen

Elinikäinen oppiminen on määritelty yksilön jatkuvaksi kehitysprosessiksi, joka kehittää yksilön osaamista koko elämän ajan. Se sisältää muodollisen koulutuksen

lisäksi kaikenlaisen muunkin oppimisen. Elinikäinen oppiminen antaa yksilölle valmiudet elämiseen muuttuvassa yhteiskunnassa ja selviytymään yhteiskunnan ja työelämän muutoksista. (Ojala 1996, 76)

Elinikäisen oppimisen käsitettä voidaan lähestyä eri näkökulmista. Eero Ropo (1996) on hahmottanut sitä kolmesta suunnasta. Elinikäistä oppimista voidaan kuvata sopeutumisreaktioiden sarjana yksilön ulkoisiin olosuhteisiin. Ongelmana on kuitenkin tällöin suppea ja mekanistinen käsitys ihmisestä, joka ei itse aktiivisesti vaikuta kehitykseen eikä olosuhteisiin. Toisessa näkökulmassa korostetaan oppimisen perustumista yksilöllä oleviin oppimisen taitoihin. Tarkastelukulma liittyy läheisesti psykologiaan, jossa oppiminen nähdään prosessiksi, jossa tarvitaan taitoja. Elinikäinen oppiminen voidaan nähdä myös persoonallisuuden piirteenä. Se ilmenee yksilön kehittymismyönteisyytenä ja pyrkimyksenä kohti omia, itse asetettuja tavoitteita. (Ropo 1996, 94)

Elinikäisen oppimisen voidaan olettaa perustuvan yksilön oppimisen taitoihin, jotka vaihtelevat elämäntilanteen ja ympäristön mukaan. Oppiminen ei kuitenkaan ole vain yksilön sisäinen prosessi, vaan kysymys on myös vuorovaikutussuhteesta ympäristön kanssa. Ympäristö tukee yksilön oppimista ja asettaa haasteita oppimiselle. Keskeistä on kuitenkin prosessiluonne, koko elämän jatkuva kehitys. (Ropo 1996, 94) liittyvät yhä useammin työpaikan muuttamiseen oppimis-ympäristöksi ja jatkuvaan oppimiseen. Kehittäminen edellyttää monialaista asiantuntijuutta ja henkilöstön kehittäjien asiantuntijuus on siten pitkälle määrittynyt monialaisuuden kautta sekä toiminnan todellisten vaatimusten mukaan. Vaikka kehittäjät on nähty yleisesti yhtenä erityisryhmänä aikuiskouluttajien joukossa, on kirjallisuudessa todettu, ettei heidän asiantuntijuuttaan määritä tietty muodollisen koulutuksen ammatillisuus. (Valkeavaara 1999, 102-103)

## 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 3.1 Tutkimustehtävät

Tutkimuksen tarkoitus on pyrkiä hahmottamaan ja selvittämään henkilöstönkehittäjän, alansa asiantuntijan, käsityksiä perehdyttämisestä. Tavoitteena on kuvata, kuinka he itse tulkitsevat omaa osaamistaan ja perehdyttäjänä toimimista. Kirjallisuuden mukaan henkilöstönkehittäjän on otettava uusia rooleja ja että heidän on autettava työntekijöitä kohtaamaan nopeasti muuttuva ja ennakoimaton tulevaisuus (Watkins & Marsick 1993, 20-21). Millaisia nämä roolit, tehtävät ja kokemukset ovat.

Välineenä henkilöstönkehittäjien taitojen, tietojen ja kykyjen tarkastelussa on SWOT-analyysi. Menetelmällä pyritään hahmottamaan kokonaiskuva ja läpileikkaus henkilöstön kehittäjien kokemuksista. Tutkimuskohteena ovat erityisesti haastateltavien omat tulkinnat osaamisestaan, joten tutkimus on vahvasti yksilökeskeinen. Tarkoituksena ei siis ole tehdä yleistyksiä henkilöstönkehittäjiin vaan kuvata haastateltujen kokemustodellisuutta.

### 3.2 Kvalitatiivinen lähestymistapa ja tapaustutkimus

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on kiinnostunut tavasta, jolla informantit jäsentävät maailmaansa sekä millaisia merkityksiä he antavat tapahtumille ja ilmiöille. Laadullisen tutkimuksen on todettu tapahtuvan elämismaailmassa. Siten tutkijakin on osa sitä merkitysyhteyttä, jota hän tutkii. (Varto 1992, 26) Tähän liittyy läheisesti myös se, että laadullisen tutkimuksen ongelmien on katsottu liittyvän tutkijan koulutukseen ja kokemukseen. Tutkijan onkin kyettävä näkemään ja tulkitsemaan olennainen aineistosta. Kvalitatiivisen tutkimusotteen tavoite on tulkita laadullisia aineistoja, ymmärtää ilmiöitä ja antaa merkitykset löydöksille. Tulkinta on päämenetelmä. (Andersson 1990, 126)

Kvalitatiivisessa tapaustutkimuksessa on kysymys käytännön ongelmien kokonaisvaltaisesta, holistisesta tarkastelusta ja kuvauksesta. Sitä ei voida tehdä irrallaan tietystä yksittäisestä tilanteesta tai tapahtumaketjusta. Metodikirjallisuudessa on todettu, että tapaustutkimuksen avulla toimintaa kyseisessä tilanteessa voi ymmärtää syvällisemmin kaikkien kannalta. Yhtenäistä määritelmää tapaustutkimukselle ei ole esitetty, mutta olennaista on, että tutkimus tapahtuu todellisessa tilanteessa ja kohdistuu nykyhetkeen. Siten tilanteen järjestäminen keinotekoisesti on mahdotonta. (Syrjälä et al. 1994, 11)

Tapaustutkimusta on luonnehdittu mm. piirteillä kokonaisvaltaisuus, luonnollisuus, joustavuus ja vuorovaikutus (Syrjälä et al. 1994, 13). Tutkimuksen etuina on pidetty juuri mainittuihin piirteisiin liittyviä seikkoja. Tapaustutkimusta pidetään ”askeleena toimintaan”. Lisäksi tiedon on todettu olevan ”vahva todellisuudessa”. Parhaana piirteenä kirjallisuudessa on mainittu se, että lukijoiden sallitaan arvioida tutkimuksen sisällöt itseään varten. (Cohen 1994, 123) Tulkintojen tekemiseen ja omien arviointien mahdollisuuksiin vaikuttaa kuitenkin olennaisesti raportointi.

Tapaustutkimuksella on mahdollista saada hyvinkin yksityiskohtaista ja kuvailevaa tietoa yksittäisestä henkilöstä tai tapahtumasta (Bogdan & Biklen 1992, 62). Koska tutkimuksen kohteena on käsitykset ja kyse on yksilöllisistä tapahtumista ja tulkinnoista, on tutkimus toteutettu laadullisella lähestymistavalla käyttäen tapaustutkimusta metodologisena valintana.

### 3.3 Haastatteluaineisto

Tutkimuksen aineisto muodostuu haastatteluista, joiden tuottaman tiedon avulla pyritään selvittämään, miten haastateltavat kokevat oman osaamisensa henkilöstönkehittäjinä erityisesti perehdyttämävaiheessa. Haastatteluaineisto koostuu kahden henkilöstönkehittäjänä toimivan henkilön, naisen ja miehen, haastatteluista. Haastateltaviksi pyysin kahden paikallisen suuryrityksen henkilöstönkehittäjää. Tutkimukseen osallistuneella naisella oli keskiasteen kaupallinen koulutus ja miehellä yliopistotutkinto kasvatustieteenalalta. Molemmilla oli vuosien kokemus nykyisestä työpaikastaan. Haastateltavien valinnan lähtökohtana oli, että tutkittava toimii henkilöstön kehittämistehtävissä ja työskentelee suuressa tai keskisuuressa yrityksessä. Nainen toimii suuren vakuutusyhtiön henkilöstönkehittäjänä. Heille on viimeisen vuoden aikana fuusioiden myötä tullut 70 uutta työntekijää. Kaiken kaikkiaan yrityksessä on työntekijöitä yli 400 ja henkilöstönkehittäjänä toimii 3 työntekijää. Haastateltava mies on keskisuuren teollisuusyrityksen henkilöstönkehittäjä. Työntekijöitä firmassa on 75. Mies hoitaa henkilöstönkehittäjän työtä yksin.

Pyrkimyksenä oli antaa haastateltavien kertoa mahdollisimman vapaasti käsityksistään ja ajatuksistaan. Tavoite oli saada kysymysten avulla haastateltavat reflektoimaan käsityksiään. Metodikirjallisuudessa on todettu, että tapaustutkimuksen tiedon hankinta tulisi toteuttaa siten, että tutkija on läsnä päätapahtumissa. Hänen tulisi olla mukana kokoamassa kaikkea tietoa, tulkitsemassa ja analysoimassa sekä esittämässä uusia kysymyksiä. (Andersson 1990, 161)

#### 3.3.1 Haastattelut

Haastattelut on toteutettu puolistrukturoidun haastattelumenetelmän mukaisesti ja ne perustuvat liitteenä oleviin kysymyksiin. Koska tapaustutkimuksessa tutkittavan ja tutkijan vuorovaikutus on merkittävä tekijä ja koska tutkimuksessa on pyritty saavuttamaan tutkittavien omat käsitykset ja oma konteksti, on haastattelut suoritettu tutkittavien työpaikoilla, tutuissa ympäristöissä. Haastattelutilanteisiin liittyi vain vähän häiriöitä, jotka johtuivat pääsääntöisesti puheluista.

Haastattelut suoritettiin tutkittavien työpaikoilla ja ne kestivät noin tunnin. Ne litteroitiin. Ennen haastattelua tutkittaville oli kerrottu puhelimesta tutkimuksen aihealue ja tarkoitus. Tämä mahdollisti sen, että tutkittavilla oli aikaa pohtia aihetta, käsityksiään ja ajatuksiaan työstään.

Haastattelut etenivät selkeästi ennalta laadittujen kysymysten mukaan. Pyrkimyksenä oli antaa haastateltavien kertoa mahdollisimman vapaasti käsityksistään ja ajatuksistaan. Tavoite oli kysymysten avulla saada haastateltavat reflektoimaan käsityksiään. Paikoin kysymyksillä ja niiden asettamisella tavoiteltiin

kuitenkin sitä, että tutkittava tulkitseisi osaamistaan nelikentän avulla. Haastatteluista on pyritty löytämään sekä yhteisiä että yksilöllisiä tulkintoja ja käsityksiä henkilöstönkehittäjien kertomuksista. Tavoitteena on ollut koota vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia nyt ja tulevaisuudessa sekä työssä että omassa persoonallisuudessa. Tältä osin analyysissä on keskitytty SWOT-analyysin mahdollisuuksiin ja tulkintaan on pyritty yhdistämään ajatukset, käsitykset ja perehdyttäminen.

### **3.3.2 Aineiston analyysi**

Haastattelut on käsitelty yksilöittäin lukemalla litteroituja tekstejä useasti läpi. Samalla on pyritty löytämään sekä yhteisiä että yksilöllisiä tulkintoja ja käsityksiä henkilöstönkehittäjien kertomuksista. Aineiston analyysissä on käytetty teemoittelua. Tavoitteena on ollut koota vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia nyt ja tulevaisuudessa sekä työssä että omassa personalisuudessa. Analyysissä onkin keskitytty juuri SWOT-analyysin mahdollisuuksiin ja tulkintaan on pyritty yhdistämään tutkittavien ajatukset ja käsitykset perehdyttämisestä.

Analyysin pohjana käytetyistä haastatteluaineistosta on käytetty mahdollisimman paljon suoria lainauksia. Näin tutkimuksen luotettavuutta on pyritty lisäämään. Samalla lukijat voivat tehdä omia tulkintojaan aineiston pohjalta. Haastattelujen kautta on saatu tietoa yksilön käsityksistä perehdyttämisestä. Samanlaista tulkintaa ja pohdintaa ei olisi mahdollista saavuttaa esimerkiksi kyselyn avulla.

## 4 KÄSITYS PEREHDYTTÄMISESTÄ

Lähtökohta kokemuksen tarkastelussa on erityisesti perehdyttäminen henkilöstöhallinnossa. Kirjallisuudessa perehdyttäminen on määritelty suunnitelmalliseksi, useiden toimenpiteiden kokonaisuudeksi. Se on henkilöstön kehittämistä ja kouluttamista, johon sisältyvät kaikki ne tutustuttamis-, ohjaus- ja opetustapahtumat, jotka ovat työhönoton ja omatoimisen aloittamisen välillä. (Lepistö 1988, 6) Tutkimuksen ja haastateltavien vastausten ja tulkintojen ymmärtämisen vuoksi on oleellista selvittää ensin, mitä he itse näkevät perehdyttämisen olevan. Tämä tulkinta luo tekstin ja puitteet SWOT-analyysille ja siihen liittyville tulkinnoille.

Molemmat haastateltavat toivat esiin perehdyttämisen kokonaisuutena, johon liittyy monia osatekijöitä rekrytoinnista alkaen. Myös sosiodynaamisessa ohjauksessa keskeinen piirre on konstruktivistisen näkökulman holistinen näkemys. Ihmiset ovat jo osa kokonaisuutta ja he luovat itse todellisuutta. Tutkimushenkilöiden tulkinnat eivät kuitenkaan olleet yhtäläisiä. Ne erosivat osittain toisistaan työntekijäpainotuksissa ja merkityksessä, jossa Terttu toi esille työntekijän oman roolin. Toivo painotti tuntemusta, kokemusta, joka työntekijälle perehdyttämisestä välitetään.

*”Kaikesta eniten se on (perehdyttäminen) on sitä, että työntekijä löytää itsestään sen mahdollisuuden ja voimavarat, jotka hänellä on siihen työhön. --- Se on jo rekrytoinnissa tapahduttava se, että se pystyy siihen työhön ja muuta, mutta että se löytää sitten ne välineet siihen työhön itsestään.” (Terttu)*

*”Sen (perehdyttämisen) tavoitteena on ensinnäkin saada ihminen. Kun meille tulee uusi ihminen, on saatava heidät tuntemaan, että he ovat haluttuja tässä talossa ja että heidän työpanostaan, osaamistaan tarvitaan. Niin, että heillä itsellään on kehittymismahdollisuuksia tässä talossa. Eli heidän tehtävänsä ovat mielekkäitä, työllä on jatkuvuutta. Tällaisia turvallisuuselementtejä. Ja sitten se on ihan tiedon jakamista.” (Toivo)*

Tertun mielestä perehdyttämisen merkitys on lähinnä työntekijän sitouttamista yritykseen ja omaan tehtävään. Hän näki sen luovan pohjan koko työsuhteelle. Myös Toivo liitti perehdyttämisen merkityksen sitouttamiseen tuoden sen kuitenkin esille työntekijän näkökulmasta.

*”Epäonnistuneesta esimerkki, kun henkilöllä ei ole tullessaan edes työpisteitä. Esimies saattaa olla vaikka lomalla eikä ole nimetty ketään, kuka vastaa. Se lisää paljon mahdollisuutta, että ihminen on pian jossain muualla. Kun se onnistuu, kaikki menee nappiin. Ihminen tuntee nopeasti itsensä kotoisaksi täällä ja pystyy syventymään töihinsä. Ihmiset, jotka ovat saaneet hyvän perehdyttämisen hahmottavat nopeasti kokonaisuuden ja taas ne, joita ei ole perehdytetty hyvin saattaa olla kapea näkemys omasta työstään. He eivät näe, kuinka ovat sidottuja tähän ympäröivään organisaatioon.” (Toivo)*

Näiden perehdyttämisen tulkintojen pohjalta on lähdetty tarkastelemaan haastateltavien käsityksiä omasta työstään SWOT-analyysin kautta. Perehdyttämisen käsityksestä voi molempien haastateltavien kohdalla todeta, että he näkivät työn jatkumona, prosessina, joka tähtää työntekijöiden oppimiseen ja työssäviihtymiseen.

## 4.1 Vahvuudet

Vahvuudet ymmärretään ominaisuuksiksi, joita käyttämällä yksilö kykenee toiminaan tehokkaasti. Nämä taidot ovat yksilön hallinnassa ja hän kokee niiden hyödyntävän työtään. Aineistosta nousi esille useita tekijöitä, joita haastateltavat kokivat vahvuudeksi työssään. Tällaisia olivat taustoihin liittyvät seikat, ihmistuntemus ja esiintyminen.

Molemmat haastateltavat kokivat taustoillaan olleen hyötyä työssään perehdyttämisessä ja muussakin henkilöstötoiminnassa. Terttu korosti monipuolisen työkokemuksensa merkitystä liittäen siihen myös muut vahvuutensa, ihmistuntemuksen ja innostaja-roolinsa.

*”Semmosen yhteisen perehdyttämisen aikana kyllä vaan huomaa ihmisistä, että mitä kukakin tarvii ja sitä taitoa niin kuin sanoin, että pitää olla ihmistuntemusta, että näkee, että toinen istuu siihen ja se tarvii suurin piirtein sitä, että juttelet sen kanssa pari kertaa ja sen jälkeen se on ihan täysillä mukana. --- Ja joku toinen on se, joka tarvii muuta. Sen vaan näkee, että tuo on pikkuisen hukassa. ---” (Terttu)*

*”Ehkä jollakin tavalla auttanut on se, että olen tehnyt tosi kaikenlaisia töitä ja se auttaa kaikista eniten siihen, että just sitä ihmistuntemusta. Ja mä näen työtehtävän sen ihmisen kautta. Sen, että mikä siinä on hyvää sen työntekijän kanalta. Ja mä osaan kertoa työstä sillä tavalla, että se innostuu siitä vaikka se olisikin sitten vaikka lannanluomista.” (Terttu)*

Toivo kertoi koulutustaustallaan olevan merkitystä työnsä kannalta. Hän koki sen antavan monipuolista tietämystä sekä yksilöistä että oppimiseen liittyvistä asioista.

*”Koulutustausta antaa vahvan käsityksen.. erilaisista ihmiskuvista ja erilaisista johtamisfilosofioista, ihmiskäsityksistä, oppimisesta. Siitä, kuinka aikuinen oppii...-- Eli se lisää teoreettista ymmärtämystä, josta puhuin aikaisemmin. Ja sitten se on antanut itselle vahvan pohjan sille, että näkee ihmiset positiivisesti, lähtökohtaisesti näkee ihmiset hyvinä ja kyvykkäinä. Ja se antaa paljon voimia. Tulee takapakkejakin, mutta ymmärtää, että se kuuluu asiaan. Ymmärtää muutosvastarinnan ja pystyy ulkoistamaan ne asiat. Sen se on ainakin antanut.” (Toivo)*

Koulutustaustan lisäksi Toivo kertoi saaneensa yrityksestä työkokemuksensa kautta hyvän käsityksen. Hänen mukaansa hän kykenee esittämään perustellusti kehittämissuunnitelmia ja näkee, mitä asioita voisi kehittää. Tämä voidaankin liittää Toivon taustoista johtuvaksi vahvuudeksi. Muina vahvuuksina hän mainitsi sen, että on *”semmonen ihmisten innostaja, yhteensaattaja”*. Perusteluna tälle oli hänen mukaansa omasta roolistaan nauttiminen. Vahvuudet liittyivät myös jäsentyneeseen kuvaan omasta työstään ja taitoon kyseenalaistaa asioita. Molemmat haastateltavat toivat esiin koko työkenttäänsä liittyviä vahvuuksia, jotka näkyvät kuitenkin myös perehdyttämisessä.

Kirjallisuudessa on todettu, että asiantuntijat näkevät ihmisten välisen vuorovaikutuksen, henkilöstön motivoinnin ja ohjaamisen kysymykset keskeisenä osaamisen sisältönä. Avainkvalifikaationa on pidetty asioita, jotka rakentuvat vahvasti asiantuntijan sosiaalisten ja persoonallisten taitojen varaan. (Eteläpelto 1992, 28) Kehittäjän työn onkin todettu olevan jatkuvaa vuorovaikutusta organisaation toimintojen ja ihmisten välillä (Valkeavaara 1999, 104).



## 4.2 Heikkoudet

Heikkouksiksi käsitetään tekijät, jotka ovat negatiivisia itse toiminnan kannalta. Ne eivät kuitenkaan estä työtä vaan niitä pyritään parantamaan ja siten minimoimaan niiden vaikutus. (Hansen & Hansen)

Haastateltavien kokemukset omista heikkouksistaan liittyivät vahvasti omaan persoonallisuuteen ja myös taitoihin. Esiin ei noussut niinkään työhön, perehdyttämiseen, liittyviä tekijöitä vaan omaan itseensä perehdyttäjänä kohdistettuun kehittämisen kohtaan. Mielenkiintoista oli, että molemmat siirtyivät heikkouksiin aasinsiltojen kautta.

Toivo eteni heikkouksiin vahvuuksien tarkastelusta. Ihmisten innostaja –roolilla on hänen käsityksensä mukaan myös kielteinen puolensa.

*”Tää on ehkä aasinsilta niihin heikkouksiin. On se, että innostun asioista ja mielestäni saan myös ihmiset innostumaan, mutta varjopuolena tulee se, että aina ei riitä energia viedä omia ideoita loppuun saakka. Sitä huomaa, että lähtee viemään jotain eteenpäin ja sitten toista eteenpäin ja kolmatta. Ja siten huomaa, että ensimmäinen on jäänyt ja toinen ja.. Tietysti se, että pystyy fokuoittumaan ja sitä kautta tarjoamaan myös parempaa perehdyttämistä. Siinä mulla on vielä opittavaa.” (Toivo)*

Fokusoitumisen, keskittymisen, lisäksi Toivo kertoi, että priorisoinnissa on hänellä myös paljon opettelemista. Tällä hän tarkoitti kykyä löytää isosta paletista oleelliset osat perehdyttämiseen. Hänen mukaansa se on *”ehkä se perehdyttämisen kannalta oleellinen juttu”*. Edellä mainittuihin heikkouksiin voi liittää myös työn hallinnan kysymyksen. Toivo koki, että käytössä olevan ajan ja resurssien käytön suhteen olisi parannettavaa. Tavallaan samaan tekijään sisältyy myös heikkous, jonka Toivo kertoi työn hallinnan ohella tulevan mieleen. Tämä on henkinen laiskuus. *”Ihmiskäsitys mulla on sellanen, että ihminen on luonteeltaan mukavuuden-haluinen.”* Toivon mukaan perehdyttäminen vaatii kuitenkin häneltä viitseliäisyyttä, paneutumista. Ristiriita edellytysten ja henkisen laiskuuden välillä johtaa siten tiettyyn heikkouteen.

Tälle vuosituhannelle tehdyissä kvalifikaatioita koskevissa ennusteissa on korostettu myös työelämän ulkopuolisia oman elämänhallintaan liittyviä kvalifikaatioita. Näitä on nimitetty myös yksilön toimintakykyisyydeksi. Ne liittyvät läheisesti yksilön persoonallisuuteen ja samalla ne ovat oleellinen rakennusaine identiteetin muutokselle jatkuvan kehityksen ja elinikäisen oppimisen kentällä.

(Etäpelto 1992, 28-29)

Tertun aasinsilta heikkouksiin löytyi hänen kuvailuaan hyvää perehdyttäjää. Tätä ennen hän ei ollut osannut määritellä, tulkita mahdollisia puutteita osaamisestaan perehdyttäjänä.

*”Varmasti hyvä perehdyttävä on pitkäjänteinen. Avoin, että näkee koko ajan sen, että kuka tarvitsee mitenkään pitkälle sitä tukea ja missä asioissa. Ja ehkä uskaltaa itsekin erehtyä ja kysyä. Ehkä olla niin sopivasti epävarma siitä, mitä tekee, koska tää työ on kuitenkin sellasta kanssakäymistä. Huomaan, että tässä tulikin sellasta, mitä multa iteltä puuttuu.” (Terttu)*

Persoonaan liittyvä tekijä tuntui Tertusta ongelmalliselta joissakin tilanteissa ja hän kertoi joutuneensa muutaman kerran vastaavanlaiseen tilanteeseen.

*”Tota, varmaan liittyy aika paljon siihen persoonaan. Olen aika voimakas ihminen ja se mitä siitä saattaa seurata on ,että tää perehdytettävä on jotenkin*

*arempi. Ei siis pääsekään esille niiden tarpeidensa kanssa tai jää huomiotta. Ei uskalla kysyä. Tommonen, että on liiankin voimakas työhönsä.”(Terttu)*

Asiantuntijatyössä ongelmalliset tilanteet voivat ilmetä eri tavoin. Ne voivat liittyä kokemuksiin oman osaamisen tai tietämisen riittämättömyydestä. Toisaalta ongelma voi olla oman asiantuntijuuden hyödyntämisen vaikeus. Valkeavaara on todennut, että ongelmalliseksi koetut tilanteet voivat olla myös ristiriitoja, arvokonflikteja tai väärintulkintoja, koska kysymys on ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta ja sosiaalisesta prosessista. Ongelmien tunnistaminen ja määrittely ovat kuitenkin jo osa asiantuntijuutta ja asiantuntijaksi kehittymistä. (Valkeavaara 1999, 112)

### 4.3 Mahdollisuudet

Mahdollisuuksien tarkastelu on sinänsä ongelmallista, etteivät ne ole absoluuttisia. Se, mikä näyttää mahdollisuudelta yhdestä näkökulmasta, voi ollakin toisen tarkastelun kautta jotakin muuta. (Balamuralikrishna & Dugger)

Valkeavaara on todennut, että henkilöstön kehittäjien työ kuvaa hyvin tämän päivän monipuolistuvaa työelämää. Asiantuntijoilta edellytetään yhä enemmän laaja-alaisuutta, muutosvalmiutta ja vuorovaikutusta sekä rohkeutta ylittää oman osaamisensa rajoja tilanteiden mukaan. (Valkeavaara 1999, 104) Itsensä kehittäminen on siten todellakin asiantuntijoiden, henkilöstön kehittäjien, haaste ja mahdollisuus.

Terttu näki mahdollisuutensa vuorovaikutuksen lisäämisessä ja seurannassa. *”Käyn tuolla juttelemassa ja kuuntelemassa, miten ihmiset viihtyy.”* Lisäksi kouluttautuminen ja lisätiedon hankkiminen yleensäkin henkilöstökoulutuksesta sisälsi Tertun mukaan mahdollisuuksia myös perehdyttämisen suhteen. *”nimenomaan vaan johtamisen taitoa. Siis se on kuitenkin sama juttu, että perehdyttämisessä sinä niin kuin johdat sen ihmisen siihen työhön kiinni.”*

Mahdollisuudet, joita Toivo koki olivat laaja-alaisempia. Hän korosti kontaktien ylläpitoa niin organisaatiossa kuin sen ulkopuolellakin. Kontaktiverkoston muodostuminen tuottaa hänen mukaansa mahdollisuuksia, kun tapaa muita kollegoja ja voi keskustella ja jakaa tietoa. Sen vuoksi Toivon on myös perehdyttävä itse uudelleen asioihin, etsittävä hyviä esimerkkejä ja käydä keskustella muiden kanssa. Mahdollisuus on Toivon mukaan myös vuorovaikutuksessa perehdyttävään kanssa. *”Perehtyjiltä tulee upeita, uusia oivalluksia. Se on ehkä molemminpuolista oppimista, jos se halutaan sellaisena nähdä.”*

### 4.4 Uhat

SWOT-analyysissä uhat ovat tekijöitä, joihin tulisi pyrkiä vastaamaan. Ainakin niiden tiedostaminen on ensisijaisen tärkeää. (Hansen & Hansen) Haastateltavat kokivat työnsä uhkakuviksi samat tekijät. Ne liittyivät kokemuksissa koko henkilöstön kehittämisen kenttään, ei ainoastaan perehdyttämiseen. Uhkaksi koettiin työn tuottamien vaatimusten ja paineiden kasvaminen. Ajan ja resurssien vähyden vuoksi työn paineet kasvavat ja heijastuvat siten jaksamiseen. Kuten Toivo totesi,

mitä vanhempi kollega oli hänelle sanonut, ” *et sä aina ole nuori*”. Uhkien todellisuus liittyy vahvasti jatkuvasti muuttuvaan yhteiskuntaan ja siten myös työelämään. Tynjälä (1999) toteaaakin, että työnantajien vaatimukset asiantuntijoita kohtaan ovat luotettavuutta ja tehdä myös omia tulkintojaan aineistosta.

## 5 POHDINTAA TEEMAKYSYMYSTEN KAUTTA

Ohjauksellisuuden ja perehdyttämisen yhtäläisyyksiä haettaessa on käytetty teemoittelua ja teemat on jaettu kolmeen alueeseen. Ensimmäisessä teema-alueessa tuodaan esille perehdyttämisen merkitys. Tutkimus pyrkii avaamaan henkilöstönkehittäjien käsityksiä perehdyttämisestä ja sen kokemisesta. Lisäksi rinnalle nostetaan ohjauksen merkityksellisiä piirteitä. Toisen teema-alueen tehtävänä on kuvata perehdyttäjän roolia ja niitä edellytyksiä, joita perehdyttäminen vaatii. Samalla tarkastellaan myös kirjallisuudessa esitettyjä ohjaajan tehtäviä. Kolmannessa teema-alueessa perehdyttämistä ja ohjausta tarkastellaan laajemmassa yhteydessä, osana elinikäistä oppimista.

### 5.1 ”Sinä poljet”

Perehdyttämisen määritelmistä voidaan erottaa joitakin yhtäläisyyksiä Peavyn (1999) esittämiin ohjauksen käsitteen yhteisiin tekijöihin jo aiemmin mainitsemani holistisuuden lisäksi. Yhteisesti ohjauksen tavoite on auttamisprosessi, jossa asiakas kykenee selkiyttämään ja muodostamaan kuvan tavoitteestaan ja tulevaisuudestaan. Samalla pyritään ohjaamaan ohjattavaa omien voimavarojen ja rajoitusten tunnistamiseen. Erityisesti Terttu korosti perehdyttämisen merkityksellisyyttä juuri auttamisessa työntekijän omien mahdollisuuksien ja voimavarojen löytämiseen. Perehdyttäminen on siten työntekijän omien tietojen, kykyjen ja taitojen etsimistä esiin nostamista. Myös ohjauksessa pyritään vahvasti siihen, että ohjattava löytäisi itsestään välineitä ongelmansa ratkaisemiseen sekä voimavaransa, jotka ohjaavat urasuunnittelua. Toivon korostama omien kehittymismahdollisuuksien havaitseminen liittyy sekin tavoitteiden ja tulevaisuuskuvan muodostamiseen omasta työstään. Voidaankin todeta, että sekä perehdyttäminen että ohjaus omaavat lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteita.

Peavy (1999) on todennut, että ohjaus vaihtelee suunnattomasti ihmisestä ja tilanteesta toiseen. Joskus ohjaus voi olla vain yksinkertaisen tiedon antamista. Toisaalta ohjaus voi kestää myös kauan, yhteen menoon tai välillä tauoten, kun tavoitteena on auttaa ihmistä aikaansaamaan suuri suunnanmuutos elämässään. Tärkeintä kuitenkin on, että ohjauksen määrän ja tiheyden määrittävä tekijä on avunhakijan tarpeet, eikä esimerkiksi organisaation tehokkuusvaatimus. Miten tämä sitten toteutuu käytännössä, on varmasti perehdyttäjän ja ohjaajan vahvan ammattitaidon ja työpaikan kulttuurikysymys.

Vaikka ohjauksessa ja perehdyttämisessä korostetaan holistista näkemystä, on silti yksilöiden eroavaisuudet ja yhtäläisyydet tärkeä huomioida. Toivon toteutus työstä yksilöiden kohtaamisena vahvistaa tulkintaa yksilöiden eroavaisuuksien arvostamisesta. ”*Se on tämmöstä yksilöiden kohtaamista.*” (Toivo)

Toisaalta puhuttaessa erilaisista oppimistavoista, yksilöllisyydestä ja kehittymismahdollisuuksista Toivon kertomuksesta ilmeni, ettei perehdyttämisessä välttämättä oteta huomioon yksilöiden henkilökohtaisia tarpeita. Perehdyttämisessä näyttäisikin määrän ja tiheyden määrittäjänä olevan tehokkuus ja taloudelliset tekijät.

Perehdyttämisen aikaperspektiivi tuli ilmi molempien tutkimushenkilöiden kertomuksista. Kirjallisuudessa perehdyttämisen on katsottu alkavan työhönnotosta ja jatkuvan aina alkuohjauksen kautta työllä oppimiseen. Se onkin nähty keskeisimmäksi vaiheeksi koko työn toimintoketjussa. (Räisänen 1994, 234) Perehdyttämistä leimaa myös suunnitelmallisuus, sillä se nähdään useiden toimenpiteiden kokonaisuutena. Perehdyttäminen ei siis ole vain lyhyt tapahtuma, vaan sillä on jatkuvuutta, joka lähtee työntekijän tarpeesta saada tukea ja turvaa. Vaikka varsinainen perehdyttäminen päättyisikin, tukea tulisi olla tarjolla koko ajan, kuten Tertun vastauksesta perehdyttämisen kestosta kysyttäessä käy hyvin ilmi.

*”Mun mielestä jaksona se on yksi tai kaksi viikkoa. sen jälkeen täytyy olla selvillä, että mistä sen jälkeen saa avun mitä tarvii perehtyäksään taloon eli niillä täytyy olla tukihenkilö tai ryhmänvetäjä tai sitten henkilö, jolta tullaan kysymään.”*

Perehdyttämisen merkitys tukea ja turvaa antavana elementtinä käy ilmi edellisestä Tertun kertomuksen lainauksesta. Perehdyttämisen yksi tavoite onkin poistaa pelkoja ja ennakkoluuloja muita työntekijöitä kohtaan. Jokaisen työntekijän tarpeellisuuden osoittaminen ja merkityksen korostaminen liittyy turvallisuuden tunteen välittämiseen. Turvallisuuden tunteen luomisen lisäksi perehdyttäminen auttaa paneutumaan uusiin oloihin ja nopeuttaa ammatillista kehittymistä (Räisänen 1994, 235) Ohjaussuhdetta määriteltäessä on ensimmäisenä tavoitteena mainittu tuen, huolenpidon, lohdun ja toivon tarjoaminen ohjattavalle. Sekä ohjaukseen että perehdyttämiseen liittyy siis välittämisen ja huolenpidon ilmapiiri. Työntekijää ja ohjattavaa pyritään auttamaan heidän omassa kokemusmaailmassaan.

Perehdyttämisen merkityksen ja henkilöstönkehittäjien käsitysten tarkastelu toi esiin joitakin liitoskohtia ohjaukseen. Perehdyttäminen ja ohjaus ovat kuitenkin laajoja kokonaisuuksia. Ennen kuin voidaan tehdä johtopäätöksiä käsitteiden liittymisestä toisiinsa, on pyrittävä selvittämään muitakin niihin liittyviä tekijöitä kuin vain merkitystä. Seuraavassa tarkastelukulmana on perehdyttäjä, hänen roolinsa ja tehtävänsä.

## 5.2 ”Minä ohjaan”

Perehdyttäjän edellytykset toimia tehokkaasti perehdyttäjänä vaikuttavat merkittävästi siihen, miten perehdyttäminen onnistuu. Tärkeinä suoritusedellytyksinä on mainittu muun muassa käyttäytymistieteiden perusteiden tunteminen, reflektointikyky ja kyky muuttaa toimintaansa tarpeen mukaan. Lisäksi perehdyttäjän tulisi tuntea itsensä ja tiedostaa omat tietonsa, taitonsa ja kykynsä. (Ritala et al 1991, 84) Asiantuntijoiden työhön liittyvissä kvalifikaatioita koskevissa ennusteissa on korostettu työelämän ulkopuolisia oman elämän hallintaan liittyviä kvalifikaatioita. Näitä on nimetty myös yksilön toimintakykyisyydeksi. Ne liittyvät läheisesti yksilön persoonallisuuteen ja samalla ne ovat olennainen rakennusaine identiteetin muutokselle jatkuvan kehityksen ja elinikäisen oppimisen kentällä. (Eteläpelto 1992, 28-29)

*”Siinä on persoona pelissä. Joka kerta on alotettava alusta, että minkälainen ryhmä mulla tässä on, millaisia yksilöitä siinä on. Pitää miettiä, mitä tää yritys on työntekijän kannalta.”* Persoonallisuuden ja jatkuvan muutoksen merkitys näkyy edellä olevassa Tertun kertomuksessa. Jokainen perehdyttäminen on oma

tapahtumansa ja tilanteensa, joihin voi valmistautua, mutta jotka on aina aloitettava alusta.

*”Perehdyttäminen vaatii viitseliäisyyttä, empaattisuutta, edellyttää johdonmukaisuutta, tavoitteellisuutta ja loppuun saattamista.”* Omien oletusten ja ennakkoluulojen välttäminen sitoo Toivon ajatukset kiinteästi yhteen myös sosiodynaamisen ohjauksen piirteisiin. Sosiodynaamisen ohjauksen ajatuksen mukaan toiminnan tulisi perustua kunnioittavaan suhtautumiseen, erojen tunnustamiseen, merkityksen korostamiseen, arvostamiseen, tilan antamiseen, huolen pitämiseen, vastuuseen, rohkeuteen, autonomiaan, luotettavuuteen ja yhteistyöhön (Peavy 1999, 76) Näiden lisäksi konstruktivistinen näkökulma korostaa asiakkaan asiantuntijuutta. Ohjattava omaa ohjattavan lisäksi tärkeää tietoa ja asiantuntemusta, sillä hän on oman elämänsä asiantuntija. Tähän liittyy pyrkimys ymmärtämykseen keskustelun kautta siten, että osapuolet ovat tasa-arvoisessa asemassa. Sosiodynaamiselle ohjaukselle ominaisen dialogisen keskustelun keskeinen osa onkin siten kuuntelu. Vuorovaikutuksessa korostuu tällöin empaattisuus. Ohjaajalta dialogin käyttö edellyttää oman toimintansa tarkkailua. Hyvän ohjaajan tulee olla joka hetki tietoinen siitä, miten hän toimii ja miksi. Näin hän kykenee tiedostamaan omat oletuksensa ja ennakkoluulonsa. Puhutaan itsereflektiosta, joka on hyvän ohjaajan yksi tärkeä työväline. (Peavy 1999, 87, 150-151)

Henkilöstönkehittäjän työ kuvaa tämän hetken monipuolistuvaa työelämää. Asiantuntijoilta edellytetään muutosvalmiutta, laaja-alaisuutta ja rohkeutta ylittää oman osaamisensa rajoja tilanteiden mukaan. Toisaalta ongelmana voi silti olla oman asiantuntijuuden hyödyntämisen vaikeus. Ongelmalliseksi koetut tilanteet voivat olla myös ristiriitoja, arvokonflikteja tai väärintulkintoja, koska kysymys on ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Ongelmien tunnistaminenkin on jo kuitenkin osa asiantuntijuutta ja asiantuntijaksi kehittymistä.

Kuten perehdyttäjän myös ohjaajan roolia on mahdollista tarkastella tehtävien kautta. Sosiodynaamisessa ohjauksessa ohjaajalle on asetettu menetelmätasolla kolme päätehtävää. Ohjaajan tulee ryhtyä mielekkääseen ja luotettavaan kommunikaatioon toisen ihmisen kanssa. Lisäksi hänen pitää pyrkiä saavuttamaan yhteistä ymmärrystä. Kolmas tehtävä liittyy toimintaprojektien suunnitteluun ja rakentamiseen, joiden tavoitteena on ohjattavan vastuullisuuden ja hallinnan sekä sosiaaliseen elämään osallistumisen lisääminen. Suunnittelun pyrkimys on myös auttaa ohjattavaa tulevaisuuden suunnittelussa. (Peavy 1999, 52)

Terttu toi esille muutamia yhteisiä piirteitä perehdyttäjän ja ohjaajan rooleissa. Ensinnäkin vuorovaikutuksen merkityksen perehdyttämiseen liittämänsä seurannan kautta. Keskustelu ja kuunteleminen kuuluvat hänen mukaansa olennaisesti seurantaan. Samalla seurannan voidaan nähdä liittyvän ymmärtämyksen saavuttamiseen. Keskustelun, kuuntelun ja seurannan kautta Terttu pyrkii näkemään ja ymmärtämään, kuinka ihmiset ovat sopeutuneet uuteen työympäristöönsä tai työhönsä.

*”Seuranta on paljon sitä, että on ihmisten kansa tekemisissä noin yleensä. Seuraan tuloksia, tehokkuutta ja kaikkea muuta, muta seuraan myös, kuinka ihmiset tekee työnsä, miten ne viihtyy. Käyn juttelemassa ja kuuntelemassa. Sitähän työni on.”* (Terttu)

Perehdyttäjän, kuten ohjaajankin rooli vaatii laaja-alaista osaamista, mutta myös itsensä tuntemista ja omien asenteidensa, arvojensa ja toimintansa reflektointia. Reflektiivisyys merkitsee arvioinnin lisäksi mahdollisuutta rakentaa omaan

asiantuntijuuttaan ja siten oppia lisää. Uuden oppimisen näkökulmasta kokemus on merkityksellinen vain, kun se tuottaa uusien merkitysten antamista sekä uusille että vanhoille kokemuksille. Tämä tarkoittaa juuri reflektiota eli oman ajattelun, havaintojen ja toiminnan kyseenalaistamista sekä omien käsitysten, uskomusten ja selitysten kriittistä tarkastelua. (Valkeavaara 1999, 116-117) Reflektiivisyyden merkitys liittyykin oleellisesti yksilön oppimiseen koko eliniän.

### 5.3 ”Niin kuin tanssi matka käy”

Kirjallisuudessa elinikäinen oppiminen on määritelty yksilön jatkuvaksi kehitysprosessiksi, joka kehittää yksilön osaamista koko elämän ajan. Osaamisen ja sen kehittymisen tarkastelussa on otettava huomioon työssä tapahtuva reflektio. Sen mukaan ei ole kysymys yhden ainoan oikean oppimis- tai toimintatavan löytymisestä vaan ammatillisen itsetuntemuksen kasvusta ja yksilöllisten työskentely- ja oppimistyylien löytymisen edistämisestä.

Oppimisen käsitteestä on erotettava koulutuksen käsitys. Oppiminen on nimittäin yksilön omaa toimintaa, kun taas koulutus liittyy yhteiskunnalliseen toimintaan. Ne liittyvät kuitenkin siten toisiinsa, että jos koulutus saa aikaan pysyviä muutoksia osaamisessa, tiedoissa, taidoissa, asenteissa, käyttäytymisessä, on tapahtunut oppimista. Ei olekaan määritelty, miten muutos tulisi tapahtua, tärkeintä on lopputulos. Se, että oppimista on tapahtunut. (Ojala 1997, 29-31)

Elinikäistä oppimista voidaan kuvata myös arvoketjuna, joka muodostuu erilaisista prosesseista. Osaamisen kehitysprosessissa lisääntyvät tiedot ja taidot. Sitä tukevat oppimisprosessi ja asenneprosessi. Oppimisprosessissa näkyy, miten yksilön taidot oppia kehittyvät. Asenneprosessi kuvaa yksilön kykyä sopeutua muutoksiin, henkilökohtaisen pätevyyden kehittymistä ja sitä, miten hän osaa sopeutua muutoksiin, henkilökohtaisen pätevyyden kehittymistä ja sitä, miten hän osaa uudistaa sisäisiä ajattelumallejaan. (Ojala 1997, 82-83) Haastateltujen kertomuksista voidaan erottaa elinikäisen oppimisen ajatuksia. Terttu kertoi perehdyttämisen näkyvän pitkällä aikavälillä. Oppiminen ei siten ole vain hetken kestävä tapahtuma, vaan jatkuva prosessi.

Yhteiskunnassa ollaan siirtymässä ajatteluun, jossa jatkuva muutos on keskeisessä asemassa. Oppiminen itsessään on jo muutosta aiemmissa tiedoissa, taidoissa ja käyttäytymisessä. Oppimista ei voi siis tapahtua ilman muutosta.

Toivo kertoi, kuinka perehdyttäminen voi olla molemminpuolista oppimista ja tiedon jakamista. Samalla esiin tuli kuitenkin se, että käytännössä perehdyttäjää pidetään mestarina, jonka tehtävä on antaa tietoa työntekijälle. Oppiminen on kuitenkin laaja-alaisempaa kuin vain asiantiedon jakamista. Siihen liittyy kokemusten kautta oppiminen. Työntekijä on asiantuntija. Sosiodynaamisessa ohjauksessa tähän liittyy elämänkentän käsite ja sen tutkiminen.

Elinikäisen oppimisen arvoketjun kuvaamat prosessit näkyvät myös perehdyttämisen ja erityisesti ohjauksen luonteessa. Peavy on todennut, että jo ohjaus itsessään on prosessi. Sosiodynaamisessa ohjauksessa noudatettavat konstruktivistiset ajatukset voivat edistää ja tukea yksilön oppimisprosessia. Toivon esiin tuoma ajatus siitä, mikä on mahdollista perehdyttämisessä liittyy keskeisesti asenneprosessiin ja kykyyn sopeutua muutoksiin. Toivon mielestä perehdyttäjällä on vastuu siitä ettei uutta tietoa vain kaadeta omaksuttavaksi. On priorisoitava ja

tarkkailtava, miten oppiminen edistyy. ”Meidän täytyy miettiä sitä, mihin pitäisi keskittyä. Onko ihmisten edes mahdollista omaksua sitä kaikkea, onko mielekästä ladata täysi laidallinen”

Elinikäisen oppimisen näkeminen osana ihmisen jokapäiväistä toimintaa johtaa lopputulokseen, jossa vuorovaikutteisuus ympäristön kanssa käynnistää ihmisessä muutoksia. Niiden kautta ihminen oppii joko tietoisesti tai tahtomattaan. Joka tapauksessa uusi tieto muuttaa aikaisempaa ja oppimista tapahtuu joka hetki, koko elämän ajan.



## 6 LUOTETTAVUUDEN TARKASTELU

### 6.1 Menetelmät ja aineisto

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimus ja erityisesti tapaustutkimuksen metodi. Oma roolini tutkijana vaikutti sekä aiheeseen että menetelmän valintaan. Menetelmien kannalta roolini ei kuitenkaan muodostunut häiritseväksi, sillä valintoja ohjasi vahvasti kirjallisuuden esittämät perustelut tutkimustavasta ja tutkimustehtävistä. Tutkimustehtävien asettamisessa on mielenkiinnon osuus ollut vahvasti mukana, mutta toisaalta tehtävät on asetettu ilman ennakoasetuksia.

Aineiston hankintamenetelmänä käytin haastattelua. Haastattelutilanteessa on aina mahdollisuus ohjata vastauksia sekä omalla roolillaan että kysymysten esittämistavalla. Toisaalta laadullisessa tutkimuksessa on todettu olevan kyse tutkijan ja tutkittavien vuorovaikutuksesta. Tutkija tuo mukanaan omat subjektiiviset kokemuksensa, mutta ne eivät saa vaikuttaa lopputuloksiin. Olenkin pyrkinyt välttämään oman roolin korostumista asettamalla kysymykset mahdollisimman samalla tavalla molemmille haastateltaville. On tietenkin otettava huomioon se seikka, että haastateltavat ovat voineet vastata kysymyksiin pohtimatta todella omia käsityksiään ja ajatuksiaan. Vastaukset saattavat siten heijastaa yleisesti oletettua, yhteiskunnallista ajattelua osaamisesta.

Haastattelujen kohdalla on mietittävä, onko se ollut riittävä tapa hankkia tietoa kokemuksista. On todettava, että mielestäni haastattelu on toimivin tapa saada tietoa tapauksessa, jossa keskeistä on kokemusten reflektointi. Ongelma muodostuu siitä, että vain yhden tiedonkeruumenetelmän käyttö saattaa vääristää tuloksia. Tähän liittyy myös pohdinta siitä, että kykenivätkö haastateltavat lyhyessä ajassa käymään läpi käsityksiään. Ja vaikuttiko tämä mahdollisesti tuloksiin?

### 6.2 Tulokset

Tutkimus perustuu yksilön kokemuksiin ja merkityksenantoihin. Tästä syystä tulokset eivät ole siirrettävissä muihin konteksteihin. Samasta syystä laadullisen tutkimuksen tarkoitus ei ole pyrkiä yleistyksiin. Tulosten osalta tarkastelu keskittyykin luotettavuuteen.

Kirjallisuudessa on todettu, että olennaista on, että tutkija tiedostaa omat lähtökohtansa, tunnustaa ne ja niiden vaikutuksen aineistoon ja johtopäätöksiin sekä käsittelee niitä tietoisesti. Tällöin puhutaan hallitusta subjektiivisuudesta tutkimuksen luotettavuuden välineenä. (Syrjälä et. al. 1994, 122)

Luotettavuuden ongelma saattaa syntyä tulkintoihin haastateltavien vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhkista, koska kyse on tekemistäni omista tulkinnoista haastatteluaineistosta. Lukijalla on kuitenkin käyttämäni lainausten avulla mahdollisuus tarkastella tulosten ja johtopäätösten luotettavuutta ja tehdä myös omia tulkintojaan aineistosta

### 6.3 Nelikentän käyttö

SWOT-analyysiä on käytetty pääsääntöisesti yritysten toimintaympäristöissä vaikuttavien tekijöiden tarkastelussa ja strategisessa suunnittelussa. Siitä, kuinka toimiva menetelmä on yksilön kokemusten tarkastelussa, ei ole tietoa. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta mielestäni menetelmän tarkka kuvaus ja lainausten käyttö tukevat kuitenkin analyysin käyttöä myös yksilötasolla. Analyysin tulkinnassa on siitä huolimatta otettava huomioon, että tulkinta on aina yksilöllistä, eikä näin ollen kerro välttämättä kaikkea yksilön kokemuksesta.

Aiheen kannalta menetelmän käyttö rajatussa kontekstissa on vaikeaa. Koska henkilöstönkehittäjän työ on laaja-alaista ja perehdyttäminen vain yksi osa kokonaisuutta, on käytön, tulkintojen tekeminen SWOT-analyysillä vain perehdyttämiskäsityksistä lähes mahdotonta. Luotettavuuden parantamiseksi olen selvittänyt, kuinka laajasti haastateltavat näkevät perehdyttämisen. Sen mukaan analyysin tulokset keskittyvät loppujen lopuksi pääsääntöisesti perehdyttämisen tarkasteluun, koska haastateltavat käsittivät perehdyttämisen laajaksi kokonaisuudeksi.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Perehdyttämisen käsitys lähtee aina sitä yrityskontekstista, jossa yksilö työskentelee. Kuvaukset omasta kehityksestä ja siitä merkityksestä, jonka perehdyttäminen antaa, loivat kuvan, johon peilata yksilön kokemuksia. Tutkimustehtävänä oli selittää, kuinka henkilöstönkehittäjät itse käsittävät työnsä perehdyttämisympäristössä. Apuna tulkintojen ja tulosten tarkastelussa on käytetty SWOT-analyysiä. Tarkastelua on syvennetty aikaperspektiivin avulla ja jakamalla kokemukset työhön liittyviksi ja persoonallisuudesta esiin nouseviksi piirteiksi. Pohdin, onko perehdyttämisellä liitoskohtia sosiodynaamisen ohjauksen piirteisiin. Tarkastelua on tehty teemojen avulla, jotka rakentavat tutkimuksen käsitteiden merkityksien, perehdyttäjän roolin ja tehtävien sekä elinikäisen oppimisen ympärille.

Vahvuuksien ja heikkouksien kokemukset liittyvät vahvasti henkilöstönkehittäjän omaan persoonallisuuteen ja niihin ominaisuuksiin, joita hän koki omaavansa työssään. Toisaalta mahdollisuudet ja uhat koettiin työhön kuuluviksi tai siihen läheisesti liittyviksi tekijöiksi, kuten itsensä kehittäminen uuden perehdyttämisohjelman kautta ja työssä jaksaminen. Omaan persoonallisuuteen ei näyttäisi kohdistuvan uhkia, ei ainakaan tulosten perusteella. Tämä kertoo siitä, että SWOT-analyysin jako sisäisiin ja ulkoisiin tilannetekijöihin toimii myös yksilöiden tarkastelussa. Sisäinen kuvaa lähinnä persoonaa ja ulkoinen itse työtä. Lisäksi tuloksista nähdään se, että persoonaan liittyvät asiat ovat yksilön hallinnassa, kun taas työhön liittyvät tekijät eivät ole. Tämä jaottelu voidaan tehdä sillä perusteella, että heikkoudet ja vahvuudet on SWOT-analyysissä katsottu yksilön hallinnassa oleviksi tekijöiksi. Ulkoisissa tekijöissä yksilön vaikutus ja hallinta vähäisempää.

Aikaprospektiivin näkökulmasta voidaan todeta, että tulevaisuuteen liittyvät tekijät keskittyvät mahdollisuuksien kenttään. Muut kolme osa-aluetta ovat läsnä koko ajan työssä ja sen vaatimuksissa. Tutkimustuloksista voidaan todeta, että sekä työ- että koulutustaustalla koetaan olevan merkitystä henkilöstönkehittäjän käsityksille. Käsitysten kannalta oma persoonallisuus nähdään merkittävänä osana perehdyttämistä. Tähän liittyvät erityisesti innostuksen siirtäminen perehdytettäviin ja esiintymisen varmuus sekä ihmistuntemus. Toisaalta hallittavissa oleviksi tekijöiksi, mutta silti parantamisen kohteiksi koettiin pitkäjänteisyyden lisääminen, joka liittyy myös siihen, että jaksaa viedä työn loppuun saakka. Lisäksi keskittyminen olennaisiin asioihin, kyky asettaa järjestykseen ja oman vahvan, innostavan persoonallisuuden hallitseminen olivat kokemuksissa negatiivisella puolella.

Henkilöstönkehittäjien käsitykset näyttävät olevan hyvin samansuuntaisia, vaikka he työskentelevät erilaisissa yrityksissä. Keskeistä on se, että he kykenivät reflektoimaan melko yksityiskohtaisesti käsityksiään lyhyessä ajassa. Voidaan todeta, että on kyse oman alansa asiantuntijoista, joilla on tarvittava tieto työstään ja lisäksi kyky peilata kokemuksiaan, osaamistaan ja toimintaansa kriittisesti. SWOT-analyysin perusteella voi todeta, että henkilöstönkehittäjät asettavat itselleen korkeita vaatimuksia työnsä suhteen. Tämä näkyy erityisesti heikkouksien ja mahdollisuuksien tarkastelussa, jossa ovat ne tekijät, jotka koetaan tarpeelliseksi parantaa ja kehittää. Henkilöstönkehittäjän onkin oltava jatkuvassa oppimisen ja muutoksen tilassa, jotta kykenee ylläpitämään osaamistaan. Mielenkiintoinen tulos on se, että yhteiskunnallinen kehitys ja vaatimukset ovat hyvin lähellä yksilöiden

omia käsityksiään tiedoistaan, taidoistaan ja kyvyistään. Tästä voikin tehdä oletuksen, että yhteiskunnallinen ajattelu ohjaa myös yksilöiden ajattelua ja käsityksiä omasta osaamisestaan.

SWOT-menetelmän käyttö on vaativaa, mutta toisaalta erittäin haasteellista yksilötasolla. Menetelmän avulla olisi pyrittävä savuttamaan kaikki se oleellinen tieto, joka liittyy yksilön käsityksiin. Tämä vaatii tutkijalta perehtymistä moniin osa-alueisiin tutkimuksessa ja siitä huolimatta epäonnistumisen riski on olemassa. Kyse on kuitenkin analyysin, tulkinnan tekemisestä toisten käsityksistä, joihin tutkijan omat arvot ja ajattelu vaikuttaa. Nelikentän käyttö soveltuu kuitenkin hyvin teemoittelun pohjaksi ja on siksi käyttökelpoinen muillakin tieteenaloilla kuin vain liiketalouden alueella. Onhan yksilön kehityksen ja oppimisen seuraaminen lähestynyt nyky-yhteiskunnassa vahvasti strategista suunnittelua. Työnhakijan ja -tekijän on kyettävä refleктоimaan omaa osaamistaan ja pyrittävä näin vahvistamaan taitojaan.

Perehdyttäminen ja ohjaus lähestyvät toisiaan monessa kohdin. Molempien prosessiluonne on ehkä keskeisin yhteinen piirre. Perehdyttämisen tavoitteena on sitouttaa työntekijä yritykseen ja samalla auttaa häntä löytämään omat vahvuutensa ja kehittymismahdollisuutensa työssään. Kysymys on pitkän aikavälin tavoitteesta. Samalla tavoin ohjauksessa on kysymys auttamisprosessista. Vaikka ohjaus voi olla lyhytkin riippuen yksilön ongelmasta, sen tavoite on aikaansaada muutosta yksilössä tai toimintatavoissaan. Prosessi jatkuu oppimisena vähitellen muutoksen edetessä.

Sekä perehdyttämisessä että ohjauksessa keskeisessä roolissa on itse perehdyttäjä tai ohjaaja. Heille on asetettu laaja-alaisia vaatimuksia ja edellytyksiä toiminnan onnistumisen kannalta. Asiantuntijan asema ei saa kuitenkaan kummassakaan olla liian keskeinen. Jokainen yksilö on oman elämänsä asiantuntija. Erityisesti ohjauksessa yksilön tarpeet ja tavoitteet on otettava huomioon ja itse prosessi etenee ohjattavan edellytysten mukaisesti. Perehdyttämisessä näkyy yritysmaailmassa keskeisellä sijalla olevat tehokkuus ja taloudellisuusvaatimukset. Vaikka yksilölliset kehittymismahdollisuudet ja oppimistavat pyritään ottamaan huomioon, on kuitenkin aina seurattava, onko se resurssien puitteissa mahdollista. Eroavaisuudet perehdyttämisen ja ohjauksen välillä painottuvat juuri instituutioista johtuviin eroihin. Perehdyttäjän roolia ja tehtäviä, kuten myös perehdyttämisen merkitystä ohjaavat yrityksen strategia ja sen tavoitteet. Yksilön kehittymismahdollisuuksia mietittäessä on taustalla aina yrityksen hyöty. Ohjauksessa sen sijaan rahallinen hyöty näyttelee sivuosaa. Koko ohjausprosessi rakentuu ohjaajan lähtökohdista ja taustalla on tavoite ohjattavan auttamisesta. Ohjaajan saavuttama hyöty on lähinnä onnistumisen elämys siitä, että kykenee tarjoamaan tukea, huolenpitoa ja apua ongelmassa.

Yhteisenä piirteenä voidaan nähdä tavoite elinikäisen oppimisen edistäminen. Kun tarkastellaan perehdyttämistä ja ohjaamista, on molempien prosessien tarkoituksena johtaa muutokseen yksilön kanalta. Perehdyttämisessä tämä koskee uuden työn ja työpaikan oppimista ja siinä viihtymistä. Ohjauksessa muutos voi liittyä elämänsuunnan, asenteen tai käyttäytymisen muutokseen. Kysymys on kuitenkin molemmissa tapauksissa oppimisen edistämisestä, elinikäisestä oppimisesta.

Yhteiskunnallinen kehitys ja vaatimukset ovat hyvin lähellä yksilöiden omia kokemuksiaan tiedoistaan, taidoistaan ja kyvyistään. Kulttuurinen tausta heijastuu siten perehdyttämiseen, mutta myös itse perehdyttäjään. Yhteiskunnallinen ajattelu ohjaa myös yksilöiden ajattelua ja kokemuksia omasta osaamisestaan. Tästä voikin tehdä oletuksen, että sosiodynaamisen ohjauksen perustana oleva konstruktivistinen ajattelu on siirtymässä myös yritysmaailman toimintoihin.

## LÄHTEET

- Andersson, G. 1990. Fundamentals of Educational Research.
- Bogdan, R.C. & Biklan, S. 1992. Qualitative Research for Education. An Introduction to Theory and Methods. Second Edition.
- Cohen, L. & Manion, L. 1994. Research Methods in Education. Fourth edition.
- Eteläpelto, A. 1997. Asiantuntijuuden muuttuvat määritykset. Teoksessa: Kirjonen, J., Remes, P. & Eteläpelto, A. (toim.) Muuttuva asiantuntijuus. Koulutuksen tutkimuslaitos. Jyväskylän yliopistopainos. Jyväskylä. 1997. 86-102.
- Eteläpelto, A. 1992. Tulevaisuuden asiantuntijuuden kehittämiseen. Teoksessa: Ekola, J. (toim.) Johdatusta ammattikorkeakoulupedagogiikkaan. WSOY:n graafiset laitokset. Juva. 1992. 19-42
- Lepistö, I. 1988. Perehdyttäminen-työnopastus. Työturvallisuuskeskus. Helsinki.
- Otala, L. 1997. Oppimisen etu –kilpailukykyä muutoksessa. WSOY:n graafiset laitokset. Porvoo.
- Peavy, V. R. 1999. Sosiodynaaminen ohjaus. Konstruktivistinen näkökulma 21. vuosisadan ohjaustyöhön. Työministeriö. Psykologien Kustannus Oy. Helsinki.
- Perehdyttämisen ja työnopastuksen järjestäminen. 1988. STK-TVK/STL-koulutustyöryhmä. Tampereen kirjapaino Oy Tamprint. Tampere.
- Rantalaiho, K. 1997. Osaamisen luonteesta. Teoksessa: Kirjonen, J., Remes, P. & Eteläpelto, A. (toim.) Muuttuva asiantuntijuus. Koulutuksen tutkimuslaitos. Jyväskylän yliopistopaino. Jyväskylä. 248-252.
- Ritala, R & Tarvainen, H. 1991. Henkilöstön kehittäminen. Osaavat ihmiset-menestyvä organisaatio. Tammer-Paino Oy. Tampere.
- Ropo, E. 1996. Opetussuunnitelmat ja elinikäinen oppiminen. Teoksessa: Kajanto, A. & Tuomisto, J. (toim.) Elinikäinen oppiminen. Gummerus Kirjapaino Oy. Saarijärvi. 87-114.
- Räsänen, J. 1994. Työvalmennus. Opetus ja oppiminen käännekohdassa. WSOY:n graafiset laitokset. Juva.
- Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1994. Laadullisen tutkimuksen työpajoja. Kirjapaino West-Point Oy. Rauma.
- Tynjälä, P. 1999. Konstruktivistinen oppimiskäsitys ja asiantuntijuuden edellytysten rakentaminen koulutuksessa. Teoksessa: Eteläpelto, A. & Tynjälä, P. (toim.)

Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia. WSOY. Juva. 1999. 160-179.

Tynjälä, P. & Nuutinen, A. 1997. Muuttuva asiantuntijuus ja oppiminen korkeakoulutuksessa. Teoksessa: Kirjonen, J., Remes, P. & Eteläpelto, A. (toim.) Muuttuva asiantuntijuus. Koulutuksen tutkimuslaitos. Jyväskylän yliopistopaino. Jyväskylä. 1997. 182-195.

Valkeavaara, T. 1999. Ongelmien kauttako asiantuntijaksi? Henkilöstönkehittäjien kokemuksia työnsä ongelmallisista tilanteista. Teoksessa: Eteläpelto, A. & Tynjälä, P. (toim.) Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia. WSOY. Juva. 1999. 102-124.

Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. 1997. Liiketoiminta ja johtaminen. 2. uudistettu painos. Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset. Keuruu.

Varto, J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Tammer-Paino Oy. Tampere.

Watkins, K.E. & Marsick, V.J. 1993. Sculpting the learning organization. Lessons in the art and science of systemic change. Jossey-Bass Publishers. San Francisco.

**LIITE 1**

## TEEMAKYSYMYKSIÄ

1. PEREHDYTTÄMISEN TAVOITE JA MERKITYS / ”*Sinä poljet*”  
Mitä perehdyttäminen mielestäsi on?  
Millaisia tavoitteita koet perehdyttämisellä olevan?  
Minkä merkityksen näet perehdyttämisellä olevan?
  
2. HENKILÖSTÖNKEHITTÄJÄ PEREHDYTTÄJÄNÄ / ”*Minä ohjaan*”  
Kertoisitko oman koulutustaustasi ja ammattisi  
Kuinka koet/olet kokenut perehdyttämisen?  
Millainen suhde sinulla on perehdytettäviin?  
Kuvaisitko millaisia vahvuuksia koet omaavan työssäsi, entä heikkouksia?  
Kuvailisitko hyvää perehdyttäjää. Miten näet itsesi kuvauksessasi?
  
3. PEREHDYTTÄMINEN TULEVAISUUDESSA / ”*Niin kuin tanssi matka käy*”  
Millaisia vaatimuksia perehdyttäminen mielestäsi asettaa itsellesi?  
Miten arvioit perehdyttämisen merkityksen sinulle tulevaisuudessa?  
Mitä perehdyttäminen vaatii sinulta tulevaisuudessa?