



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

HYVIN SUUNNITELTU ON PUOLET PEREHDYTYKSESTÄ

Näkemyksiä luovan alan asiantuntijoiden perehdytykseen
Muotoiluinstituutissa

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kevät 2013
Maarit Turja-Ilola

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

TURJA-ILOLA, MAARIT

Hyvin suunniteltu on puolet perehdytyksestä
Näkemyksiä luovan alan asiantuntijoiden perehdytykseen Muotoiluinstituutissa

Liiketalouden opinnäytetyö

68 sivua, 1 liitesivu

Kevät 2013

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia luovan alan asiantuntijoiden perehdyttämisen nykytilaa Muotoiluinstituutissa sekä tuottaa tietoa kohdeorganisaatiolle perehdytyksen kehittämisen tueksi. Tutkimus toteutettiin Lahden ammattikorkeakoulun Muotoilu- ja taideinstituutin toimeksiannosta. Vastaavaa tutkimusta ei ollut tehty kohdeorganisaatiossa tässä laajuudessa aikaisemmin.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Opinnäytetyön teoriaosassa selvitetään perehdytystä sekä sen yhtymäkohtia rekrytointiin, organisaatiokulttuuriin, hiljaiseen tietoon sekä osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen. Teoriaosassa käsitellään myös luovaa asiantuntijaorganisaatiota.

Empiriaosuus muodostuu Muotoiluinstituutin päätoimisen opetushenkilöstön perehdytyksen nykytilan kartoituksesta sekä sen kehittämistarpeista. Pääpaino on perehdytysnäkökulmassa, mutta perehdyttäjien kokemuksia ja näkemyksiä selvitetään myös. Tutkimusaineisto hankittiin teemahaastatteluina. Tutkimusta varten haastateltiin kuutta päätoimiseen opetushenkilöstöön kuuluvaa henkilöä.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että Muotoiluinstituutin luovan alan asiantuntijoiden perehdytys on epätasalaatuista sekä jokseenkin suunnittelematonta ja koordinoimatonta. Tulosten valossa on selvää, että opetushenkilöstön perehdytystä tulee kehittää sekä yksilöiden että Muotoiluinstituutin toiminnan kokonaisuuden kannalta. Suunnitelmallisuus tuo eheyttä perehdytykseen, mikä näkyy laatuna perehdytyksen toteutuksessa.

Tästä tutkimuksesta nousi esiin seuraavia seikkoja perehdytyksen kehittämisen tueksi: perehdytykseen tulisi luoda kirjallinen käytäntö, joka huomioi perehdyttäjien yksilölliset tarpeet. Sisällöt tulisi rakentaa niin, että niissä huomioidaan hallinnolliset, pedagogiset ja sisällölliset osiot eri tasoilla kokonaiskuvan muodostamista varten. Mentorointia voitaisiin menetelmänä soveltaa sekä perehdytykseen että hiljaisen tiedon jakamiseen. Lisäksi osaamisen kehittämisessä jo perehdytyksestä lähtien tulisi huomioida modernin työelämän tarvitsema monitahoinen osaajuus.

Asiasanat: perehdyttäminen, asiantuntijaorganisaatiot, luovat toimialat, organisaatiokulttuuri, hiljainen tieto, mentorointi

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

TURJA-ILOLA, MAARIT:

Well Planned is Half Inducted
Views on Induction from Experts of Creative Industries at Institute of Design

Bachelor's Thesis in Business Studies 68 pages, 1 page of appendices

Spring 2013

ABSTRACT

The aim of this thesis was to study the current practice and development needs of induction at the Institute of Design from creative industry experts' perspective. The study was commissioned by Lahti University of Applied Sciences' Institute of Design and Fine Arts. Such a study on this scale has not been carried out earlier in the organization.

The method used in the study was qualitative. In the theoretical part of the thesis the following areas will be covered: induction, recruiting, organizational culture, tacit knowledge, and professional knowledge management and development. Creative expert organization will be also explained in the theoretical part of the thesis.

The empirical part of the study consists of surveying the current practice of induction of full-time teaching staff as well as its development needs. The emphasis is on the new starters' perspective, but the experiences and views of mentors have also been investigated. The data was collected by theme interviews whereby six people of full-time teaching staff were interviewed.

According to the study results the quality of the induction practice of creative industry experts at Institute of Design is rather irregular, as well as unplanned and uncoordinated. The study results also indicate the teaching staff induction should be developed for both individuals and the Institute of Design operations as a whole. Methodical approach brings integrity into the induction by bringing quality to the implementation of the induction.

The following development needs emerged from this study: a written induction policy that takes into account the individual needs of new starters should be created. The contents should be constructed in such a way that they take into account administrative, pedagogical and content sections for different levels of the overall picture. Mentoring as a method could be applied to the orientation phase and tacit knowledge sharing. In addition, since the modern working life requires multiply skilled professionals this should be considered in the development of competence starting from induction.

Key words: induction, expert organizations, creative industries, organization culture, tacit knowledge, mentoring

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tarkoitus	1
1.2	Tutkimusongelmat	4
1.3	Tutkimusmenetelmät	4
1.4	Kirjallisuuskatsaus	6
1.5	Työn rakenne	8
2	PEREHDYTYKSEN OLEMUS JA YHTYMÄKOHTIA	10
2.1	Perehdytyksen lähtökohdat ja tavoitteet	11
2.2	Perehdytyksen menetelmiä	14
2.3	Perehdytys osana rekrytointia	16
2.4	Perehdytys organisaatiokulttuurin muokkaajana	17
2.5	Hiljainen tieto perehdytyksessä	17
2.6	Perehdytys osana osaamisen johtamista ja kehittämistä	18
3	LUOVA ASIANTUNTIJAORGANISAATIO	22
3.1	Luovan asiantuntijaorganisaation ominaispiirteitä	22
3.2	Luovat alat	23
4	TUTKIMUS MUOTOILUINSTITUUTIN PEREHDYTYKSESTÄ	24
4.1	Muotoiluinstituutin taustayhteisöt	24
4.2	Muotoiluinstituutin esittely	26
4.3	Koulutus konsernin perehdytyskäytännöt	29
4.4	Tutkimusmenetelmä	30
4.5	Tutkimusmenetelmän kuvaus	30
4.6	Tutkimuksen suorittaminen	31
4.7	Teemahaastatteluiden teemat	33
4.8	Aineiston analyysi	33
4.9	Varsinainen analyysi	34
4.9.1	Opetushenkilöstön perehdytys Muotoiluinstituutissa	35
4.9.2	Muotoiluinstituutin organisaatiokulttuuri	41
4.9.3	Hiljainen tieto Muotoiluinstituutissa	44
4.9.4	Opettajan osaaminen Muotoiluinstituutissa	46
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	48
6	YHTEENVETO	58

LÄHTEET

62

LIITTEET

69

1 JOHDANTO

Jokainen, joka on joskus aloittanut uudessa työpaikassa tai -tehtävässä, on perehtynyt eteen tuleviin uusiin asioihin tavalla tai toisella. Moni on toiminut myös perehdyttäjän roolissa. Perehdyttäminen on voinut olla suunnitelmallista, kattavaa ja yksilöllistä. Joidenkin kohdalla perehdytys on saattanut olla hapuilevaa, ylimalkaista tai sitä ei ole ollut juuri lainkaan. Organisaatiossa saattaa olla perehdyttämisen avuksi laadittu malli tai suunnitelma, mutta niiden käyttö on vähäistä tai niitä ei ole kehitetty vastaamaan organisaation olemassa olevia tarpeita. Pahimmillaan ohjeistukset ovat jääneet käyttämättömiksi mappiin tai intranettiin.

Perehdytys kohdistuu ja vaikuttaa erityisesti yksilöön, mutta myös työyhteisöön. Perehdyttämisellä voidaan vaikuttaa muun muassa yksilön motivaatioon, sitoutumiseen, työelämäosaamiseen ja työhyvinvointiin. Työyhteisön näkökulmasta perehdyttäminen vaikuttaa muun muassa tuottavuuteen ja yhteisöllisyyteen (Honkanieni, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandberg 2007, 154–155).

Perehdytys synnyttää myös välittömiä ja välillisiä kustannuksia riippumatta siitä, onko perehdytys toteutettu hyvin tai huonosti. Kangas & Hämäläinen (2007, 4–5) toteavat, että laadukkaalla perehdytyksellä voidaan yhtäältä vähentää kustannuksia sekä toisaalta lisätä työnteon mielekkyyttä sekä motivaatiota. Siksi on tärkeää, että perehdyttäminen on tavoitteellista ja laadukasta niin perehtyjän kuin työyhteisönkin näkökulmasta.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus

Opinnäytetyö tehtiin Lahden ammattikorkeakoulun kulttuurialan yksikköön, jonka palveluksessa olen ollut 1990-luvun puolivälistä lähtien opetuksen tukipalveluihin liittyvissä työtehtävissä. Vuodesta 2007 alkaen nykyiseen toimenkuvaani kyseisen yksikön toimistosihteerinä on sisältynyt jonkin verran perehdytystä ja työn opastusta sekä uusille tulokkaille että työyksikössä jo aiemmin olleille. Kyseisessä organisaatiossa työskentelee opettajina muotoilun ja kuvallisen viestinnän alan asiantuntijoita, joilla on oman ammattialansa erikoisosaaminen. Opiskelijoiden luovuus näkyy monin tavoin koulun toiminnassa ja he ovatkin tärkeä osa koko

työyhteisöä. Tukipalveluhenkilöstön tehtävänä on tukea opetuksen toteuttamista ja opiskelijoiden valmistumista työelämään.

Työssäni kohtaan lähes päivittäin tilanteita, jotka saavat pohtimaan perehdytyksen merkitystä työyhteisössäni. Perehdytys on noussut esiin kehityskeskusteluissa esimieheni kanssa vuosina 2011 ja 2012. Käytyjen keskustelujen perusteella tavoitteeksi otettiin perehdytyksen kehittäminen, koska muun muassa henkilöstön ikärakenne viittaa uusien rekrytointien lisääntymiseen lähivuosina.

Toisaalta on myös nähtävissä, että ammattikorkeakoululain uudistus sekä opetus- ja kulttuuriministeriön taholta tulevat valtakunnalliset muutokset koko ammattikorkeakoulukentässä tulevat vaikuttamaan viimeistään vuodesta 2014 lähtien myös kohdeorganisaatioon rakenteellisesti. Olemassa olevia toimenkuvia sekä henkilöstön ja rekrytoitavien määrää tullaan tarkastelemaan aiempaa kriittisemmin. Tätä näkemystä vahvistaa myös tammikuussa 2013 alkanut konsernitason yhteistoimintamenettely, joka koskettaa myös kohdeorganisaatiota.

Tutkimuksen taustalla on myös vuonna 2012 tekemäni suppea selvitys Muotoiluinstituutin perehdyttämiskäytännöistä kahden esimiehen eli perehdyttäjän näkökulmasta. Kumpikaan heistä ei osallistunut tähän tutkimukseen. Kyseisen selvityksen perusteella voitiin todeta, että Muotoiluinstituutissa ei ole systemaattista kirjattua perehdyttämiskäytäntöä, mutta suunnitelmalliselle perehdyttämiselle on tarvetta. Sen kehittäminen toimivaksi ja sitouttavaksi ilman monipuolista lähtötietoa on vaikeaa.

Selvityksessäni todettiin, että toimivaan perehdyttämiseen vaikuttavat työyhteisön perehdyttämisen käytänteet ja organisaatiokulttuuri. Tavoitteena on, että tulokas pääsee mahdollisimman pian työyhteisön jäseneksi, ja alkaa toimia sekä tehokkaasti että sitoutuneesti työyhteisön hyväksi. Jotta kehittämissä on mahdollisimman monipuolista, on tarpeen tarkastella myös perehdyttäjien kokemuksia perehdytyksen lähtötilanteesta sekä heidän näkemyksiään sen kehittämisestä.

Perehdyttämisestä yleensä sekä sen tärkeydestä yhtenä johtamisen osa-alueena on kirjoitettu paljon muun muassa henkilöstöjohtamisen oppaissa. Aihetta on käsitelty muun muassa asiantuntijaorganisaatioista tehdyissä tutkimuksissa, mutta pe-

rehdyttämisestä erityisesti luovan alan työyhteisössä tai asiantuntijaorganisaatiossa ei toistaiseksi ole tutkimustuloksia tai kirjallisuutta. Koska kohdeorganisaatioon soveltuvia aiempia tutkimustuloksia ei toistaiseksi ole käytettävissä, tarvitaan tietoa kohdeorganisaation perehdytyksen nykytilasta sekä sen kehittämistarpeista. Tutkimuksella saatavien kehitysehdotusten perusteella voidaan laatia kohdeorganisaation opetushenkilöstöä koskeva kirjallinen perehdytysuunnitelma tai -malli, jossa on huomioitu voimassa oleva lainsäädäntö, perehtyjien kehittämisajatus ja työyhteisön ominaispiirteet. Lisäksi kohdeorganisaatio saa tietoa siitä, millaiseen perehdytyksen laatuun ja hiljaiseen tietoon tulisi jatkossa kiinnittää enemmän huomiota.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, millaista kohdeorganisaatiossa työskentelevien luovan alan asiantuntijoiden laadukas perehdytys on. Tutkimus painottuu perehtyjien näkökulmaan, mutta perehdyttäjien kokemuksia ja näkemyksiä on myös selvitetty. Perehtyjien osalta tutkimus rajattiin koskemaan opetushenkilöstöä, joka oli työskennellyt Muotoiluinstituutissa päätoimisesti enintään kolme vuotta. Rajauksella pyritään saamaan nykytilaa vastaava käsitys perehdytyksestä. Perehdyttäjien osalta rajaus koski yliopettajia, jotka ovat toimineet uusien opettajien perehdyttäjinä viimeisen kolmen vuoden aikana.

Tutkimuksessa selvitetään opettajien kokemuksia perehdytyksestä sekä heidän näkemyksiään perehdytyksen kehittämisestä. Tutkimuksessa selvitetään myös, millaisia ominaispiirteitä kohdeorganisaatiossa on ja mikä on hiljaisen tiedon merkitys. Lisäksi pyritään selvittämään, mistä tekijöistä Muotoiluinstituutin opettajan osaaminen muodostuu ja millaisia luovat asiantuntijat ovat oppijoina.

Tämän tutkimuksen tavoitteena ei ole tuottaa tutkittavalle työyhteisölle kirjallista perehdyttämissuunnitelmaa tai -mallia, vaan antaa kohdeorganisaatiolle tietoa perehdytyksen kehittämistyötä varten. Tutkimuksen empiirinen osuus perustuu teemahaastatteluihin, jotka toteutettiin keväällä 2013. Haastattelurunko on tutkimuksen liitteenä (liite 1).

1.2 Tutkimusongelmat

Tutkimuksen pääongelma on

- Miten luovan alan asiantuntijoiden nykyistä perehdytystä tulisi kehittää Muotoiluinstituutissa?

Tutkimuksen alaongelmat ovat

- Miten työyhteisön ominaispiirteet vaikuttavat perehdytykseen?
- Millainen merkitys hiljaisella tiedolla on perehdytyksessä?
- Millaista osaamista Muotoiluinstituutin opettaja tarvitsee työssään?

Tutkimus on ajankohtainen, sillä opinnäytetyö on tehty kohdeorganisaatioon tilanteessa, jossa Lahden ammattikorkeakoulun uusi organisaatiomalli on otettu käyttöön vuoden 2013 alusta lukien. Uusi organisaatiomalli on tuonut mukanaan aikaisempaan malliin verrattuna muutoksia muun muassa esimies-alaisuhteissa sekä hallinnollisissa käytänteissä. (Lahden ammattikorkeakoulu 2013e.)

Nykyiseen organisaatiomalliin on rekrytoitu työyhteisön sisäisesti uusia esimiehiä, joista kaikilla ei välttämättä ole aiempaa kokemusta esimiehenä toimimisesta vaan he ovat työskennelleet aiemmin samassa työyhteisössä alansa asiantuntija-tehtävissä. Uudet asiantuntija-esimiehet tarvitsevat perehdytystä uuteen roolinsa ja siten myös perehdyttämiskäytäntöön. Tämän lisäksi opetus- ja kulttuuriministeriön asettamat ammattikorkeakoulukentän rakenteelliset muutokset ja kiristynvä talous pakottavat organisaatiota tehostamaan toimintaansa kaikilla osa-alueilla. On siis todennäköistä, että toiminnan tehostaminen tulee koskemaan myös rekrytointia ja siihen olennaisesti liittyvää perehdytystä. (Päijät-Hämeen koulutus konserni 2013d.)

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksella on aina jokin tarkoitus ja tavoite. Tutkimus voi olla luonteeltaan joko tieteellinen tai soveltava. Vilkan mukaan (2005, 23) tieteellisen tutkimuksen tavoitteena on uuden tiedon – teorian – tuottaminen. Lähestymistapa on siten teoreettinen. Soveltavan tutkimuksen tavoitteena on myös uuden tiedon tuottaminen.

Teoriaa käytetään tällöin keinona tuottaa tutkimusaineistosta tietoa esimerkiksi työelämän tarpeisiin (Vilka 2005, 24).

Yhtä tutkittavaa ilmiötä tai tutkimusongelmaa voidaan lähestyä eri strategioilla ja menetelmillä. Tutkijan tekemät valinnat ja päätökset ohjaavat muun muassa tutkimuksen kulkua ja aineiston hankintaa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 123). Tutkimuksen kannalta olennainen tutkijan tekemä päätös on tutkimusmenetelmän valinta. Tutkimusmenetelmiä on kaksi: kvantitatiivinen eli määrällinen ja kvalitatiivinen eli laadullinen (Vilka 2005, 49).

Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä soveltuu tutkimuksiin, jolloin pyritään saavuttamaan numeraalista tietoa suuresta määrästä havaintoyksiköistä (Sajama 1993, Vilkan 2005, 49 mukaan). Tutkimuksen tavoitteena on tällöin kuvailla tai selittää asiaa tai ihmisen toimintaa teknisesti lukujen ja syy-seuraus -suhteiden avulla. Tutkimusaineisto tulee siten muuttaa mitattavaan ja testattavaan muotoon. Aineistonkeruumenetelmänä voidaan käyttää esimerkiksi kyselylomaketta. Määrällisellä tutkimusmenetelmällä ei pyritä löytämään poikkeavuuksia vaan yleisiä säännönmukaisuuksia. (Vilka 2005, 49–50.)

Mattila, Ruusunen & Uola (2008, 98) ovat todenneet, että kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän luonne on kokonaisvaltainen tiedonhankinta. Aineisto kerätään todellisissa tilanteissa. Tiedon keruussa tärkeää ovat ihmisten omat havainnot ja keskustelut, jonka Hakala (2010, 21) vahvistaa toteamalla, että laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tyypillisesti tuoda esiin tutkimuksen kohteena olevien toimijoiden omia tulkintoja. Laadullisen tutkimuksen tiedonhankinnan strategioita ovat Metsämuurosta (2008, 16) mukailen muun muassa tapaustutkimus, fenomenologinen tutkimus, Grounded Theory ja toimintatutkimus.

Tämä tutkimus perustuu kvalitatiiviseen tutkimusmenetelmään. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää tutkittavan ilmiön nykytilaa sekä kehittämistarpeita tutkimalla aineistoa monipuolisesti. Tutkimuksen lähtökohtana on aineisto teorian sijaan eli se on luonteeltaan soveltava.

Aineistonkeruu toteutettiin teemahaastatteluina, jossa haastattelun aihepiirit on ennakkoon määritelty. Kaikki valitut teema-alueet käydään haastateltavan kanssa

läpi teemoihin liittyvien tarkentavien kysymysten avulla. Kysymysten laajuus ja järjestys voivat vaihdella haastattelujen kesken. (Eskola & Vastamäki 2010, 28; Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.) Tutkimuskysymysten luonne on kuvaileva.

Tutkimuksen ulkopuolelle rajattiin artefaktin luominen eli työyhteisön perehdyttämissuunnitelman tai -mallin laatiminen.

1.4 Kirjallisuuskatsaus

Työhön perehdytystä asiantuntijaorganisaatiossa on tutkittu Jenni Tossavaisen (2006) pro gradu -tutkielmassa, jossa työhön perehdytystä tarkasteltiin työyhteisöön sosiaalistumisen, asiantuntijuuden ja työssä oppimisen näkökulmasta. Tossavainen pohti tutkimuksessa perehdytyksen vaikutusta yksilöön, sosiaaliseen yhteisöön ja organisaatioon. Tutkimus tehtiin suurelle konsulttiyritykselle, jolla oli toimintaa Suomen lisäksi myös muualla Pohjoismaissa.

Kyseisen tutkimuksen tulosten perusteella voitiin todeta, että työhön perehdytyksen suurimpia haasteita olivat kiire, riittävä sosiaalinen tuki sekä organisaation arvojen ja vision sisäistäminen. Tutkimustulosten mukaan hyvän perehdytyksen ominaispiirteiksi katsottiin työnkuvan ja tavoitteiden määrittäminen, tulokkaan aikaisemman kokemuksen huomioiminen, tukeminen työyhteisöön sosiaalistumisessa sekä työhön liittyvien rutiinien opastaminen. Keskeisenä tekijänä nähtiin toiset työntekijät, jotka toimivat tulokkaalle opettajina ja tiedonvälittäjinä. (ks. Tossavainen 2006.)

Perehdyttämistä kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä on tutkinut myös Hannu Ketola (2010) väitöskirjatutkimuksessaan *Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi*. Tutkimustulosten perusteella asiantuntijatyöyhteisössä onnistuneeseen perehdyttämiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttavat toimiva perehdytyksen prosessi, rohkaiseva ”sisäänajo”, tulokkaan aiempi osaaminen sekä toimiva verkosto. Tutkimuksen mukaan perehdytyksen avulla voidaan vaikuttaa asiantuntijan omaan aktiivisuuteen, sisäiseen yrittäjyyteen, osaamisen syventämiseen ja ammatilliseen kasvuun, oman arvon tunteeseen sekä toimintaan työyhteisön täysivaltaisena jäsenenä. (ks. Ketola 2010.)

Hiljaisen tiedon siirtämistä perehdytyksessä on tutkittu Tiina Karppisen (2011) ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyössä sosiaali- ja terveysalalla. Tutkimukseen liittyvän kehittämisprojektin tavoitteena oli yhtäältä kehittää perehdytysohjelmaa sekä toisaalta luoda malli, jonka avulla voidaan varmistaa hiljaisen tiedon siirtäminen. Testatun pilottimallin lopputuloksena hiljaisen tiedon siirtämiseksi tuli kahden henkilön välinen tunnin mittainen tutortapaaminen, joissa käydään läpi tutorin vastuualueella olevaa työn sisältöä. (ks. Karppinen 2011.)

Elinkeinoelämän keskusliitto EK:n Oivallus-hankkeessa tarkasteltiin vuosina 2008–2011, millaista osaamista elinkeinoelämässä tarvitaan tulevaisuudessa ja miten sitä kehitetään. Tarkastelun lähtökohtana oli, että elinkeinoelämä on 2020-luvulla aiempaa verkostoituneempi. Hankkeen tuloksina voidaan Elinkeinoelämän keskusliitto EK:n asiantuntija Jenni Ruokosen (2013) mukaan todeta, että samalla, kun organisaatorakenteet ja työyhteisön käsitteet muuttuvat, myös osaaminen vanhenee nopeammin. Lisäksi asiantuntijatehtävien osuus työelämässä kasvaa edelleen vuoteen 2030 mennessä siten, että perinteiset jaot työntekijöiden, alempien ja ylempien toimihenkilöiden välillä hämärtyvät. Työelämän vaatimat osaamistarpeet muuttuvat, koska tavat tehdä työtä muuttuvat edelleen.

Oivallus-hankkeessa syntyneiden johtopäätösten mukaan tulevaisuuden osaamista voidaan ajatella työelämän uutena yleissivistyksenä eli taitoina, jotka jokaisella tulisi olla. Tutkimustulosten mukaan tietoyhteiskunnan asiantuntijan osaamista voidaan kuvata perinteisen syvän erikoisosaamisen hallitsevan I-tyyppin osaajan sijaan T-tyyppin osaajana. T-tyyppin asiantuntijan osaaminen ulottuu pystysuorasti yhä syvemmälle oman alan ammattitaitoon ja erityisosaamiseen sekä vaakatasossa venyy yhä laajemmin työelämän muihin osaamisalueisiin, kykyyn ymmärtää niitä ja verkostoitua. (ks. Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2011.)

Oivallus-hankkeen loppuraportin mukaan tulevaisuuskuvaan voidaan vastata luovuuden edistämällä kaiken koulutuksen läpileikkaavaksi teemaksi. Luovuudella tarkoitetaan mahdollisuutta ajatella ja hyödyntää vaihtoehtoisia toimintatapoja. Koulutus, jonka lähtökohtana on luovuuden edistäminen, rohkaisee yrittäjyyttä, kokeilemista ja erehtymistä. Tällöin se lähestyy myös työelämää, jossa asioita tehdään yhdessä ja verkottuneesti, ei niinkään yksilösuorituksina. Hankkeen lop-

puraportissa todetaan, että oppimisympäristöjen rakenteiden tulisi tukea yhteisöllistä opettajuutta, jolloin voidaan mahdollistaa luovuutta edistävän oppimiskulttuurin toteutumista. (ks. Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2011.)

Tämän tutkimuksen avulla pyritään selvittämään, millaista luovan alan asiantuntijoiden perehdytys tulisi olla, kun tutkimuksen kohdeorganisaatio on osa ammattikorkeakoulua.

1.5 Työn rakenne

Tutkimus on jaettu kuuteen eri pääluukuun ja niiden alalukuihin. Tutkimuksen rakenne esitetään kuviossa 1.



KUVIO 1. Tutkimuksen rakenne.

Tutkimuksen ensimmäinen luku muodostuu johdannosta, jossa käsitellään tutkimuksen taustaa, tavoitteita ja tutkimusongelmia. Lisäksi tässä luvussa selvennetään tutkimusmenetelmää ja työn rakennetta sekä tutkimuksessa käytettyä aineistoa.

Luvussa kaksi käsitellään perehdytyksen tarkoitusta, lähtökohtia, menetelmiä ja tavoitteita. Tässä luvussa selvitetään myös perehdytyksen yhtymäkohtia rekrytoi-

tiin, organisaatiokulttuuriin, hiljaiseen tietoon sekä osaamisen kehittämiseen ja johtamiseen. Luvussa kolme käsitellään luovan asiantuntijaorganisaation ominaispiirteitä ja luovia aloja.

Tutkimuksen neljännen luvun muodostaa tutkimuksen empiriaosuus, jossa käsitellään Muotoiluinstituutin opetushenkilöstön perehdytyksen nykytilaa ja selvitetään kehittämistarpeita. Johtopäätökset ja kehitysehdotukset esitetään luvussa viisi. Tutkimuksen yhteenveto esitetään luvussa kuusi.

Tutkimuksessa käytetty aineisto koostuu teemahaastatteluista, joiden lisäksi on käytetty aihepiiriin liittyvää kotimaista ja ulkomaista tietokirjallisuutta sekä sähköisessä muodossa olevia julkaisuja. Edellisten lisäksi on käytetty myös aiempaa suppeata selvitystä Muotoiluinstituutin perehdytyksestä.

2 PEREHDYTYKSEN OLEMUS JA YHTYMÄKOHTIA

Perehtyä-verbillä on useita synonyymeja: tutustua johonkin, päästä perille, selville jostakin, harjaantua, tottua johonkin (Kielitoimiston sanakirja 2012, 474). Työelämän näkökulmasta perehdytyksellä tarkoitetaan yleensä organisaatioon ja työyhteisöön tutustumista sekä työhön opastamista (Kupias & Peltola 2009, 13). Perehdytys on Juholinin (2009, 234) mukaan myös vuorovaikutteista viestintää niin yksilön kuin työyhteisön välillä.

Perehdytyksen sisältöön vaikuttavat monet tekijät yhteiskunnan, organisaation, työyhteisön ja perehtyjän taholta (Kupias & Peltola 2009, 16). Yhteiskunnan näkökulmasta perehdytyksen taustalla on lainsäädäntö, jolla on erityisesti työntekijää suojaava merkitys. Organisaation kannalta katsottuna perehdytyksellä on strateginen, toiminnallinen ja taloudellinen rooli. Perehdytyksellä voidaan vahvistaa yhteisöllisyyttä ja verkostoitumista. Perehdytys vaikuttaa myös yksilön motivaatioon ja sitoutumiseen, joten perehtyjän aiempi osaaminen, kokemus ja oppimistyyli tulisi ottaa yhdeksi näkökulmaksi perehdytyksen sisältöä suunniteltaessa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 39; Kupias & Peltola 2009, 120.)

Kirjallisuudessa perehdytyksen yhteydessä on tuotu esiin myös työn opastus, jolloin ne voidaan nähdä toisistaan erillisinä vaiheina. Perehdytys on useimmiten mielletty sijoittuvan työsuhteen alkuun. Kupias & Peltola (2009, 17–19) katsovat kuitenkin, että perehdytys on laajempi kokonaisuus, yläkäsite, joka sisältää alku- ja yleisperehdytyksen sekä työn opastuksen. Tällaista laajempaa käsitystä perehdyttämistä tarvitaan paitsi uusien työntekijöiden rekrytoinnissa, myös työtehtävien muuttuessa kokonaan tai osittain työnantajan tai työympäristön säilyessä ennallaan. (Kupias & Peltola 2009, 18.)

Tyypillisesti perehdyttäminen liittyy henkilöstömuutoksiin, kuten esimerkiksi henkilön siirtyessä toiseen työpaikkaan tai uuden tehtävän perustamisen yhteyteen, jolloin organisaation on rekrytoitava uutta henkilöstöä toiminnan jatkamisen varmistamiseksi. Uudet henkilöstön jäsenet on perehdytettävä niin organisaation rakenteisiin ja strategiaan, työyhteisön toiminnallisiin ja hallinnollisiin käytänteisiin kuin yhteisöllisyyteen ja hiljaiseen tietoon (Virtainlahti 2009, 131–132). Suunnitelmallinen perehdyttäminen sekä kaikkien osapuolten motivaatio – tai

edellisten puutteellisuus – vaikuttavat olennaisesti tulokkaan kokemukseen työyhteisöstä. Perehdytyksellä voidaan vaikuttaa yksilön työtyytyväisyyteen sekä työyhteisöön sitoutumiseen. (Honkaniemi ym. 2007, 154.)

2.1 Perehdytyksen lähtökohdat ja tavoitteet

Perehdytyksen eräs lähtökohta on lainsäädäntö. Useassa työelämää koskevassa laissa säädetään perehdytyksestä joko suoria määräyksiä tai viittauksia. Näkökulma on työntekijää suojaavaa ja työnantajaa velvoittavaa. Perehdyttäminen ei siten ole työnantajalle valinnanvaraista toimintaa, vaan vähimmäisvaatimus, jota on noudatettava. Työsopimuslaki, työturvallisuuslaki, laki yhteistoiminnasta yrityksissä sekä useiden alojen työehtosopimukset sisältävät perehdytyksen elementtejä. (Kupias & Peltola 2009, 20–21.) Lisäksi julkishallintoa koskeva laki työantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa (13.4.2007 / 449) ja Kunnallinen opetushenkilöstön virka- ja työehtosopimus, joka koskee muun muassa ammattikorkeakoulun opettajia, sisältävät viitteitä perehdytyksestä ja henkilöstön osaamisen kehittämisestä (ks. KT Työnantajat 2013).

Perehdyttämisen lähtökohtana voidaan pitää myös motivaatiota, aikuisen oppimista ja kykyä omaksua uusia asioita. Perehdyttämiseen liittyy näkökulmia ammatillisen kasvun, oppimaan oppimisen, kokemusperäisen ja työssä oppimisen sekä mentoroinnin osa-alueilta. (Ketola 2010, 53.)

Perehdytys liittyy organisaatioon ja sen toimintaan usealla tavalla. Osana rekrytointiprosessia ja osaamisen johtamista se kuuluu henkilöstöjohtamisen alueeseen. Laajemmin tarkasteltuna perehdytys ja organisaation strategia liittyvät myös toisiinsa. Perehdytys, jonka toteutuksessa on huomioitu strategia, tukee niiden tavoitteiden saavuttamista, jotka organisaatio on itselleen asettanut. Tällainen perehdytys kysyy joustavaa ja muunneltavaa rakennetta, koska organisaatio tarkistaa tai muokkaa strategiaansa ajoittain olosuhteiden muuttuessa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 49; Kupias & Peltola 2009, 43.)

Kupiaksen & Peltolan (2009, 19) mukaan perehdytyksen tavoitteena on, että perehdytetyt

- muodostaa kokonaiskäsityksen organisaation toiminnasta ja rakenteesta
- pystyy tekemään työtä itsenäisesti ja tehokkaasti
- pääsee työyhteisön jäseneksi
- lisää taidoillaan ja tiedoillaan työyhteisönsä kollektiivista asiantuntijuutta.

Perehdytyksen kokonaisuus

Perehdytyksen katsotaan tarkoittavan kaikkia niitä toimia, joiden avulla tulokkaan edellytyksen menestyä ja kehittyä työssään kasvavat. Kupias & Peltola (2009, 18–19) esittävät, että perehdyttämisen yleistermi rakentuu yhä yleisemmin alku- ja yleisperehdytyksestä sekä työnopastuksesta, eikä niitä välttämättä pystytä enää erottamaan selkeästi toisistaan organisaatiosta riippuen.

Kun henkilö palkataan niin sanottuun vakituiseen, kokoaikaiseen työsuhteeseen, voidaan perehdytysprosessia kuvata Kupiaksen & Peltolan (2009, 102) mukaan esimerkiksi kuvion 2 mukaisina vaiheina seuraavasti:



KUVIO 2. Perehdyttämisen vaiheet (Kupias & Peltola 2009, 102).

Organisaatiossa aloitetaan perehdytyksen valmistelu jo *ennen rekrytointia* miettimällä tehtävän vaatimuksia ja sen hoitamisessa tarvittavaa osaamista. *Rekrytointivaiheessa* hakijat saavat tietoa tehtävästä, organisaatiosta ja työyhteisöstä. *Ennen työn aloittamista* tehtävään valitulle työntekijälle annetaan tarkempaa tietoa tule-

vasta työstään ja työyhteisöstään. Samalla työyhteisö valmistele uuden työntekijän saapumista. (Kupias & Peltola 2009, 102.)

Vastaanotto ja ensimmäinen työpäivä kannattaa rakentaa niin, että tulokkaalle muodostuu hyvä ensivaikutelma työyhteisöstä ja että hän kokee olevansa odotettu. Ensimmäisen päivän aikana hoidetaan myös kiireisimmät käytännön asiat, jotta työhön tutustuminen pääsee alkuun. *Ensimmäisen viikon* aikana tulokas pääsee kiinni työn tekemiseen. Hänelle alkaa vähitellen muodostua kokonaiskuva työtehtävistä, organisaatiosta ja työyhteisön toimintakulttuurista. Tulokkaan kokemukset ja aiempi osaaminen tulee selvittää ensimmäisen viikon aikana, minkä pohjalta hänelle laaditaan tai tarkennetaan tulokkaan oppimista tukeva perehdytys suunnitelma. (Kupias & Peltola 2009, 103–106.)

Ensimmäisen kuukauden aikana perehdytys jatkuu suunnitelman mukaisesti. Pian ensimmäisen kuukauden päättymisen jälkeen olisi hyödyllistä pitää tulokkaan kanssa palautekeskustelu, jonka yhteydessä arvioidaan sekä perehtymistä että perehdytystä. Samalla sovitaan mahdollisista korjaustoimenpiteistä. Ennen *koeajan päättymistä* pidetään koeaikakeskustelu esimiehen johdolla. Sen yhteydessä käydään läpi perehdytyksen onnistumista ja mahdollisia jatkoperehdytystarpeita. (Kupias & Peltola 2009, 107–109.)

Organisaatiosta, työsuhteesta ja työtehtävästä riippuen perehdytys päättyy joko suunnitelmallisesti tietyn ajan kuluessa tai viimeistään *työsuhteen päättyessä*. Lähtökeskustelun yhteydessä on hyvä keskustella myös perehdytyksen onnistumisesta. Pitkän työsuhteen päättyessä on tärkeää huomioida myös lähtijän omakohmainen hiljainen tieto, jota kannattaa hyödyntää organisaatiossa. (Kupias & Peltola 2009, 109–110.)

Alku- ja yleisperehdytyksen voidaan katsoa sijoittuvan työsuhteen alkuun, jolloin tavoitteena on tutustuttaa uusi työntekijä yleisesti organisaation toimintaan, työympäristöön ja työyhteisöön. Työnopastuksella tarkoitetaan järjestelmällistä toimintaa, jonka tavoitteena on työtehtävien omaksuminen, työn sisällöllinen hallinta ja itsenäisen työskentelyn mahdollistaminen (Juuti & Vuorela 2006, 48). Työnopastuksen yhteydessä huomioidun kokemuseräisen tietämyksen avulla voidaan

lyhentää opetteluvaihetta ja nopeuttaa työtehtävien omaksumista (Manninen 2008, 118).

Alku- ja yleisperehdytyksen, työn opastuksen ja työn tekemisen yhteydessä po-raudutaan syvemmälle organisaation, työyhteisön ja toiminnan yksityiskohtiin. Samalla opitaan suhteuttamaan ja linkittämään perehdytyksen aikana opitut tiedot ja asiat toisiinsa. Perehtyjälle syntyy uusi, tarkempi kokonaiskuva, joka on vahvistunut perehtyjän omista kokemuksista. (Kupias & Peltola 2009, 156.) Onnistuneen perehdytyksen tuloksena perehtyjä on myös rikastuttanut organisaatiota ja työyhteisöään aiemmilla tiedoillaan ja taidoillaan, sekä näin lisännyt organisaation kollektiivista asiantuntijuutta. (Kupias & Peltola 2009, 167.)

Kuten edellä on todettu, on perehdyttäminen osa henkilöstön kehittämistä, johtamista ja esimiestyötä. Perehdyttämisen tavoitteena on antaa työntekijälle selkeä kuva hänen työtehtävistään, organisaatiosta ja sen toimintaperiaatteista. Onnistuneen perehdytyksen avulla tulokas pääsee osaksi sosiaalisia yhteisöjä ja hiljaiseen tietoon. Perehdytyksen suurimpia haasteista on kiire, joten samantasoinen perehdytys kaikille ei toteudu aina (Tossavainen 2006, 59).

Myös Juuti & Vuorela (2006, 49) näkevät, että hyvin suoritettun perehdytyksen seurauksena tulokkaalle syntyvät luontevat suhteet niin esimieheen kuin työyhteisön muihinkin jäseniin. Lisäksi Virtainlahti (2010, 132) toteaa perehdyttämisen vaikuttavan kokonaisvaltaisesti uuden henkilön sosiaalistumiseen uuteen työyhteisönsä.

2.2 Perehdytyksen menetelmiä

Organisaatiosta ja työtehtävästä riippuen perehdytyksen menetelmiä voivat olla Rytkösen (2011, 74) mukaan esimerkiksi ammattilaisen työskentelyn seuraaminen ja yhdessä tekeminen, keskustelut eri tehtävissä olevien henkilöiden kanssa, koulutustilaisuudet ja oppimistehtävät sekä perehdytysmateriaaliin tutustuminen itsenäisesti. Näiden lisäksi vertaisoppiminen, mentorointi, tuutorointi ja coaching voivat soveltua perehdytykseen.

Edellä mainituista perehdytyksen tavoista kiinnostus mentorointia kohtaan työelämässä ja opettajankoulutuksessa on kasvanut (Heikkinen & Huttunen 2008, 203). Ammattikorkeakoulukentällä mentoroinnin käynnistämiseen liittyy joitakin haasteita, mutta Hintikka, Kilpikivi, Laitinen-Väänänen, Mäkinen & Salonen (2009, 34) katsovat, että mentorointia voidaan hyödyntää kaikilla koulutusaloilla, kun se on hyvin suunniteltua ja toteutettua.

Mentorointi

Mentoroinnin juuret ulottuvat kauas vuosisatojen taakse ja sen tarkoituksena on ollut perinteisesti edistää nuoren henkilön kasvua. Mentorointia on käytetty muun muassa käsityöläisammattien kokemukseen perustuvan osaamisen siirtämisessä sukupolvelta toiselle. (Hintikka ym. 2009, 8.)

Työelämän mentoroinnin perinteisessä mallissa on kaksi henkilöä, mentori ja aktori. Molemmilla toimijoilla on toisistaan poikkeavat roolit, sillä mentori käsittelee työelämässä pitkään toimineeksi, kokeneeksi henkilöksi. Aktori taas on kokemattomampi, mutta hän voi olla fyysiseltä iältään mentoria vanhempi henkilö. Kahdenkeskisessä mallissa voi olla kyse joko työuraa koskevasta tai psykososiaalisesta mentoroinnista. Nakarin ym. (1998) mukaan työuraa edistävää mentorointia käytetään esimerkiksi asiantuntijatehtävissä toimivien henkilöiden kehittämiseen ja pätevyyden lisäämiseen kokemusten, näkemysten ja osaamisen siirtämisen avulla. Psykososiaalisen mentoroinnin avulla pyritään lisäämään pätevyyden tunnetta sekä vahvistamaan identiteettiä ja itsearvostusta. (Hintikka ym. 2009, 8–9.)

Parityöskentelyn lisäksi mentoroinnin tapoja ovat vertais- ja ryhmämentorointi. Vertaismentoroinnissa mentorin ja aktorin kokemus- ja tietoperusta ovat lähellä toisiaan. Ryhmämentoroinnista on kyse silloin, kun yksi mentori mentoroii useaa aktoria samanaikaisesti ryhmässä. (Hintikka ym. 2009, 8.) Yhdellä aktorilla voi olla myös useita mentoreita, mikä on Gallon (2011) mukaan modernissa työelämässä käytetty mentoroinnin tapa yhden mentorin sijaan.

Juusela, Lillia & Rinne (2000, 15) kirjoittavat, että mentorointi on vuorovaikutteinen prosessi, jonka tarkoituksena ei ole ensisijaisesti edistää kokemattoman henkilön työuraa, vaan tunnistaa hänessä piileviä kykyjä ja ominaisuuksia sekä kehittää

niitä. Mentorointi voidaan siten nähdä henkilöstön kehittämismenetelmänä, jolle asetetaan organisaation tai yksikön tavoitteiden kanssa samansuuntaiset tavoitteet.

Mentoroinnin lähikäsitteitä ovat tuutorointi ja työnohjaus. Tuutoroinnilla voidaan tarkoittaa koulutusjärjestelmässä asiantuntijan suunnitelmallista, joustavaa ja määrätietoista ohjaamista kohti oppijan asettamia tavoitteita. (Frisk 2003, Hintikan ym. 2009, 11 mukaan). Tuutoroinnissa painottuu ensisijaisesti oppimisprosessin tukeminen, jolloin henkilön itsetuntemuksen tarkastelu jää vähemmälle (Vuorinen 1995, Hintikan ym. 2009, 11 mukaan). Toisin kuin mentoroinnissa, tuutoroinnin lähtökohtana ovat koulutuksen tavoitteet, jotka ohjaavat tuutoroinnin osapuolten keskusteluteemoja. (Lindgren 2000, Hintikan ym. 2009, 12 mukaan).

Työnohjauksen käsitteellä tarkoitetaan omassa työssä oppimista, jonka avulla työntekijä oppii näkemään oman toimintansa vaikutukset ja hahmottamaan kokonaisuuden (Ahtiainen, Alhanen, Kangas, Kansanaho, Soini & Soininen 2011, 17). Työnohjaus on organisaation järjestämää, jolloin työnohjauksen tavoitteet noudattavat organisaation määrittämiä tarpeita. Työnohjaajana toimivalla tulee olla tehtävään tarvittava koulutus, kun taas mentorina voi toimia ilman erityistä koulutusta. (Hintikka ym. 2009, 12.)

2.3 Perehdytys osana rekrytointia

Rekrytointi on sekä organisaatiolle että työntekijälle sijoitus tulevaisuuteen, joka erityisesti työnantajan kannalta tarkoittaa alkuvaiheessa kustannuksia ja ajankäyttöä (Honkaniemi ym. 2007, 23). Työnantajan näkökulmasta kyse on organisaation menestymisestä, työntekijän kannalta taas oman osaamisen ja ajan sijoittamisesta organisaation käyttöön ja hyödyksi.

Työntekijä voi saada panoksensa vastikkeena palkan lisäksi esimerkiksi osaamista kehittävää täydennyskoulutusta, joka lisää työntekijän mahdollisuuksia työelämässä. Organisaatio taas odottaa saavansa sijoituksestaan taloudellista tulosta ja työntekijän sitoutumista, joissa piilevät myös epäonnistumisen riskit. Työntekijän riski on menettää työpaikka tai huomata, ettei työ vastaakaan odotuksia. Rekrytoinnissa kohtaavat siis kahden osapuolen odotukset ja riskit. Sen vuoksi ei ole

yhdentekevää, miten rekrytointi ja perehdytys kokonaisuudessaan toteutetaan. (Honkaniemi ym. 2007, 23–24.)

2.4 Perehdytys organisaatiokulttuurin muokkaajana

Organisaatiokulttuurilla (myös yrityskulttuuri ja työkuulttuuri) viitataan organisaation näkyvien ja näkymättömien tekijöiden muodostamaan kokonaisuuteen. Organisaatiokulttuurin näkyviä tekijöitä ovat esimerkiksi symbolit, artefaktit, rituaalit ja seremoniat sekä käytännöt ja normit. Näkymättömiä tekijöitä ovat esimerkiksi myytit ja kertomukset, arvot, tabut, sankarit ja roolit. Organisaatiokulttuuri muodostuu ja muuttuu pitkän ajan kuluessa. Se sisältää organisaation jäsenten yhteiset ajattelu- ja toimintatavat. (Hautala & Lämsä 2005, 176–179.)

Työyhteisön jäsenet oppivat olemassa olevan kulttuurin organisaatiossa toimimisen välityksellä. Perehdytyksen näkökulmasta on huomattava, että kun tulokas aloittaa työt uudessa työpaikassaan, hänellä ei ole vielä tietoa työyhteisön toimintakulttuurista ja tavoista. Hautala & Lämsä (2005, 183) huomauttavat, että organisaation kehittäminen kulttuuria muokkaamalla ei tapahdu nopeasti, mutta muutos on kuitenkin mahdollista esimerkiksi henkilöstön koulutuksella ja kehittämisellä sekä muutoksilla toimintatavoissa.

2.5 Hiljainen tieto perehdytyksessä

Hiljainen tieto on henkilökohtaista, abstraktia, käytännöllistä ja kokemuksen kautta saavutettua. Se liitetään myös tärkeäksi osaksi asiantuntijuutta. Hiljainen tieto tai laajemmin hiljainen tietämys on luonteeltaan yksilö-, kulttuuri- ja kontekstisidonnaista. Siihen liittyy myös sosiaalinen luonne. Moilasan (2008, 239) mukaan hiljaisen tiedon abstrakti muoto vaikeuttaa myös sen tunnistamista ja näkyväksi tekemistä. Tämän lisäksi hiljaisen tietämyksen yksilösidonnaisuus ja persoonallisuus tekevät sen välittämisestä tyhjentyvästi eteenpäin vaikeaa. (Virtainlahti 2009, 48–49.)

Hiljaisen tietämyksen merkitys korostuu erityisesti henkilöstömuutosten myötä. Organisaatioiden onkin kiinnitettävä huomiota toiminnan jatkumisen kannalta

olennaisen osaamisen ja tietämyksen – organisaation perinteen tai hengen – säilymiseen. Hyvään perehdytykseen kuuluu myös hiljaisen tietämyksen siirtäminen eteenpäin. (ks. Virtainlahti 2009.)

Heikkinen & Huttunen (2008, 205) kirjoittavat, että hiljainen tieto voi siirtyä yhdessä tekemällä, jolloin tieto ja osaaminen siirtyvät olemisen ja toiminnan välityksellä ilman sanallista ilmaisua. Henkilöllä ei siis tällöin ole sanallisia välineitä ilmaista hiljaista tietoaan – henkistä pääomaansa – jolloin hän voi välittää tiedon vain tekemällä. Toinen tapa on hiljaisen tiedon pukeminen sanalliseen muotoon, puhuttuun tai kirjoitettuun kieleen.

Sen lisäksi, että hiljaisen tiedon välityksellä tulokas saa tietoja esimerkiksi organisaation normeista, on myös työpaikalla käytettävä kieli ja termistö tuotava perehdytyksen yhteydessä esiin. Tämä koskee erityisesti opettajia, joiden työkokemus opettamisesta on vielä vähäinen tai joilla ei ole pedagogista pätevyyttä. Hiljaista tietoa tuodaan näkyväksi kielen avulla ja sen vuoksi ammattisanasto ja käytettävät termit antavat opettajalle käsitteellisiä välineitä työn tekemiseen ja ilmiöiden ymmärtämiseen. (Nissilä & Paaso 2012, 192–193.)

2.6 Perehdytys osana osaamisen johtamista ja kehittämistä

Osaamisen johtaminen ja kehittäminen kuuluu henkilöstöjohtamiseen. Osaava ja sitoutunut henkilöstö on avainasemassa organisaation strategian toteuttamisessa. Salojärvi (2009b, 147) esittää, että osaamisen johtamisen tarkastelun näkökulmia voivat olla esimerkiksi henkilöstön kehittäminen, kompetenssin eli ammatillisen pätevyyden kartoittaminen ja tiedon tallentaminen. Organisaation osaamisen kehittämisen kohderyhmiä ovat tavallisesti henkilöstö, johto, avainhenkilöt tai työyhteisö kokonaisuutena. Henkilöstön kehittämistä voidaan tarkastella yksilöiden kehittymisellä työelämän tarpeisiin, koko työyhteisön kehittämällä tai laajalaisesti koko työelämän osaamisen kehittämällä. (Salojärvi 2009b, 153–155.)

Osaamisen kehittämisen menetelmiä voivat olla työssäoppiminen, mentorointi, työnohjaus, coaching eli valmennus, työparityöskentely sekä erilaiset lyhyt- ja pitkäkestoiset koulutukset (Salojärvi 2009b, 162–165). Edelleen Salojärvi (2009a, 137) katsoo, että perehdyttäminen on osa rekrytointiprosessia eikä niinkään varsi-

naisesti osaamisen kehittämistä, koska henkilön työpanos työsuhteen alussa ei ole vielä täysipainosta. Toisaalta Ruokonen (2013) on lausunut osaamisen kehittämistä työelämässä käsittelevän esityksensä yhteydessä seuraavaa:

Mikä onkaan tehokkaampaa osaamisen kehittämistä kuin perehdytys, kun uusi työntekijä tulee taloon ja häntä opetetaan tekemään työtään siinä uudessa työpaikassa? (Ruokonen 2013.)

Ammattikorkeakoulun opettajan kelpoisuus ja tehtävät

Ammattikorkeakoulun opettajien tulee täyttää kelpoisuusehdot, joilla määritellään opettajan pätevyys tehtäviinsä. Koulutukseen ja työkokemukseen liittyvistä ehdoista säädetään Valtioneuvoston asetuksessa ammattikorkeakouluista. Lainsäätäjä antaa siten yleiset raamit opettajan työssä tarvittavaan osaamiseen. Opettajan kelpoisuudesta asetukset sanoo seuraavaa:

Ammattikorkeakoulun yliopettajalta vaaditaan soveltuva jatko-tutkintona suoritettu lisensiaatin tutkinto tai tohtorin tutkinto ja lehtorilta soveltuva ylempi korkeakoulututkinto.

Erityisestä syystä yliopettajan virkaan tai toimeen voidaan I momentin estämättä nimittää ylemmän korkeakoulututkinnon suorittanut henkilö ja lehtorin virkaan tai toimeen henkilö, joka ei ole suorittanut ylempää korkeakoulututkintoa, jos nimitettävä henkilö on erittäin hyvin perehtynyt viran tai toimen tehtäväalaan.

Yliopettajalta ja lehtorilta, jonka opetustehtävään pääosin kuuluu ammattiopintojen järjestäminen, vaaditaan lisäksi vähintään kolmen vuoden käytännön kokemus tutkintoa vastaavissa tehtävissä.

Ennen kuin käsi- ja taideteollisuusalan, viestintä- ja kuvataidealan, teatteri- ja tanssialan tai musiikkialan yliopettajan tai lehtorin virka tai toimi julistetaan haettavaksi, ammattikorkeakoulu voi päättää, että hakijoilta vaaditaan edellä tässä pykälässä säädettyjen vaatimusten sijasta tehtävän hoitamisen edellyttämät taiteelliset ansiot.

Tuntiopettajalta vaaditaan, mikäli mahdollista, vastaava kelpoisuus kuin viran ja toimen haltijalta. (Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista 15.5.2003/352, 23 §.)

Niin ikään Valtioneuvoston asetus määrittelee ammattikorkeakoulussa työskentelevän päätoimisen opettajan tehtävät. Tekstissä on suoria viittauksia opettajan

osaamiseen ja sen kehittämiseen erityisesti työelämän näkökulmasta. Päätoimisen opettajan tehtävät on määritelty asetuksessa seuraavasti:

Päätoimisen opettajan tehtävänä on opetus- ja ohjaustyönsä sekä niihin liittyvien muiden tehtäviensä ohella:

- 1) kehittää alansa opetusta ottaen huomioon työelämän kehitys;*
- 2) osallistua opetussuunnitelmien laatimiseen ja opiskelijavalinnan hoitamiseen;*
- 3) hoitaa tutkimus- ja kehitystyöhön liittyviä tehtäviä sen mukaan kuin ammattikorkeakoulu määrää;*
- 4) osallistua ammattikorkeakoulun määräämään ammattitaitoa ylläpitävään ja kehittävään koulutukseen ja perehtyä työelämään; sekä*
- 5) hoitaa ammattikorkeakoulun hallintoelinten jäsenyydestä aiheutuvat ja muut hänelle kuuluvat tai määrätyt tehtävät.*

Yliopettajan ja lehtorin tulee lisäksi kolmen vuoden kuluessa virkaan tai toimeen nimittämisestä suorittaa vähintään 35 opintoviikon laajuinen opettajankoulutus, jollei hänellä sellaista ole virkaan tai toimeen nimitettäessä. (Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista 15.5.2003/352, 24 §.)

Työelämäosaaminen

Työelämäosaaminen on henkilöiden kykyä ja halua oppia, soveltaa ja yhdistellä tuotteeseen, työhön, työkuuntoon, työorganisaatioon, työympäristöön ja yrityksen liiketaloudelliseen toimintaan – sekä niiden keskinäisiin yhteyksiin – liittyviä viimeisimmän tietämyksen mukaisia tietoja ja taitoja luovilla sekä yksilön, yrityksen että yhteiskunnan kannalta hyödyllisillä tavoilla. (ks. Manninen 2008.)

Työelämässä tapahtuu jatkuvasti muutoksia. Työelämäosaamisen tarve kasvaa samalla, kun ammatillista erityisosaamista ja tietoa vaativat työtehtävät lisääntyvät. Työelämäosaaminen on avaintekijä organisaation menestymiseksi. Vuorovaihteinen työkuulttuuri on tukeva perusta, jolle kestävä menestyminen rakentuu. (ks. Manninen, 2008.)

Oppimistavat

Oppimisen tyyleistä ja tavoista on erilaisia näkemyksiä. Esimerkiksi Hyppäsen (2007, 108–110) mukaan oppimisen tapoja ovat seuraavat:

- *visuaalinen eli* näkemiseen perustuva oppiminen
- *auditiivinen eli* kuuntelemiseen perustuva oppiminen
- *kinesteettinen eli* kokeiluun, tekemiseen ja näkemiseen perustuva oppiminen
- edellisten yhdistelmät.

Näiden lisäksi oppimista tapahtuu Dohmenin (1996) mukaan esimerkiksi perehtymisessä työhön sekä työyhteisön kollegoilta saadun tiedon tai satunnaisen oppimisen välityksellä (Hyppänen 2007, 110).

Oppimistyyliteoria voidaan esittää myös Kolbia (1984) sekä Honeyta ja Mumfordia (1994) mukailleen neljänä oppimistyylinä: käytännöllisenä, pohtivana, loogisena ja aktiivisena (Hyppänen 2007, 110). *Käytännöllisen* ihmisen oppimistyyli painottuu tekemiseen ja kokemuksiin, *pohtija* opiskelee mielellään itsenäisesti ja hän tarvitsee aikaa tiedon omaksumiseen, *looginen* oppija muodostaa erilaisia malleja uuden tiedon pohjalta ja *aktiivinen* kokeilee saamiensa haasteiden avulla sekä osallistuu oppimiseen aktiivisesti. (Hyppänen 2007, 110.)

3 LUOVA ASIANTUNTIJAORGANISAATIO

3.1 Luovan asiantuntijaorganisaation ominaispiirteitä

Laitisen (2003, 22) mukaan asiantuntijaorganisaation tunnusmerkkinä voidaan pitää sitä, että organisaatiossa tuotetaan uutta tietoa ja ratkaisuja eli innovaatioita. Asiantuntijaorganisaatiossa ollaan myös riippuvaisia asiantuntijoista ja heidän osaamisestaan. Tämän vuoksi heidän korvaamisensa saattaa olla hankalaa. Lisäksi asiantuntijat leimautuvat enemmänkin omaan ammattikuntaansa kuin työnantajansa.

Luovuutta tarvitaan ja luovaa asiantuntijatyötä tehdään miltei kaikissa organisaatioissa. Luovia asiantuntijaorganisaatioita ovat muun muassa erilaiset tutkimuslaitokset, asiantuntijayksiköt, yliopistot, korkeakoulut, teatterit sekä muotoilu- ja mainostoimistot. (Huuhka 2010, 73.) Luovuus on siten kaikkien ulottuvilla, sillä se ei rajoitu vain taideaineisiin tai luoviin aloihin. Luovuuden katsotaan olevan lähellä yrittäjyyden käsitettä ja yrittäjämäistä työtettä. Luovuus liittyy myös oppimisen prosessiin, koska oppimisen voidaan käsittää olevan uuden tiedon luomista, ei vain entisen omaksumista. Luovaa oppimista tapahtuu sekä yksilön että yhteisön näkökulmasta. (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2011, 14–16.)

Morrisin (2005) mukaan luovuus on prosessi, jonka avulla kehitetään uusia ideoita, jotka osaltaan mahdollistavat innovaatioita. Innovaatiot ovat organisaatioiden kilpailukykyä edistäviä tekijöitä. Jotta organisaatio voi säilyä kilpailuilla markkinoilla ja toimintakentällä, on sillä oltava luovuutta kehittää uusia innovaatioita ja tehdä asioita paremmin. (Kemppainen 2012, 69.)

Koska luovuuden ja innovaatioiden merkitys organisaatiolle on olennaisen tärkeää sen menestykselle, tulisi luovuuden kehittymiselle olla tilaa ja aikaa organisaation johdon tukemana. Luovuuden ilmapiirissä työntekijöiden sitoutuneisuus, motivaatio ja tuottavuus lisääntyvät. Luovuuden johtaminen on kuitenkin jokseenkin haasteellisempaa kuin rutiinien ja tehtäviin tiukasti sidottujen töiden johtaminen. (Kemppainen 2012, 72.) Luovassa asiantuntijaorganisaatiossa innovatiivisuus ja luovuus painottuvat Huuhkan (2010, 73) mukaan tuloksen kannalta kuitenkin eri

tavoin kuin liike-elämän organisaatioissa. Asiantuntijaorganisaation aikaansaamaa tulosta mitataan arvioimalla sen merkittävyyttä tieteen tai taiteen näkökulmasta.

Johtamisen kannalta luova asiantuntijaorganisaatio on työyhteisönä haasteellinen. Tällainen organisaatio toimii ja menestyy jäsentensä luovan lahjakkuuden ja osaamisen varassa. Luovat osaajat tiedostavat arvonsa ja he uskaltavat tuoda esiin eriävät mielipiteensä. He ovat usein myös herkkiä persoonallisuuksia. Luovan organisaation johtamisessa tarvitaan hallinnoinnin ja kontrolloinnin sijaan ihmishuhdetaitoihin, motivointiin ja luottamukseen painottunutta johtamisfilosofiaa. (Huuhka 2010, 203–205.)

3.2 Luovat alat

Luovuuden yhteiskunnallisen ja liiketoiminnallisen merkityksen on huomannut myös työ- ja elinkeinoministeriö (ent. kauppa- ja teollisuusministeriö), joka ajaa voimakkaasti luovan talouden edistämistä maassamme erilaisin toimenpitein ja hankkein. Ministeriö on määritellyt luoviin aloihin Suomessa muun muassa seuraavat alatoimialat: animaatiotuotanto, arkkitehtipalvelut, elokuva- ja tv-tuotanto, kuvataide ja taidegalleriat, käsityö, liikunta- ja elämyspalvelut, mainonta ja markkinointiviestintä, muotoilupalvelut, musiikki ja ohjelmalvelut, peliala, radio- ja äänituotanto, taide- ja antiikkikauppa, tanssi ja teatteri sekä viestintäala.

Luovien alojen yrittäjyyden kehittämisstrategia 2015 -julkaisun (Kauppa- ja teollisuusministeriö 2007, 20) mukaan luovien alojen liiketoiminta liittyy läheisesti lähes kaikkiin teollisuus- ja palvelutoimialoihin. Tämän yhtymäkohdan merkitys tulee kasvamaan, sillä tulevaisuudessa myydään yhä useammin tekijänoikeuksiin pohjautuvia tuote- ja palvelukokonaisuuksia, joita luodaan luovien alojen liiketoiminnan avulla.

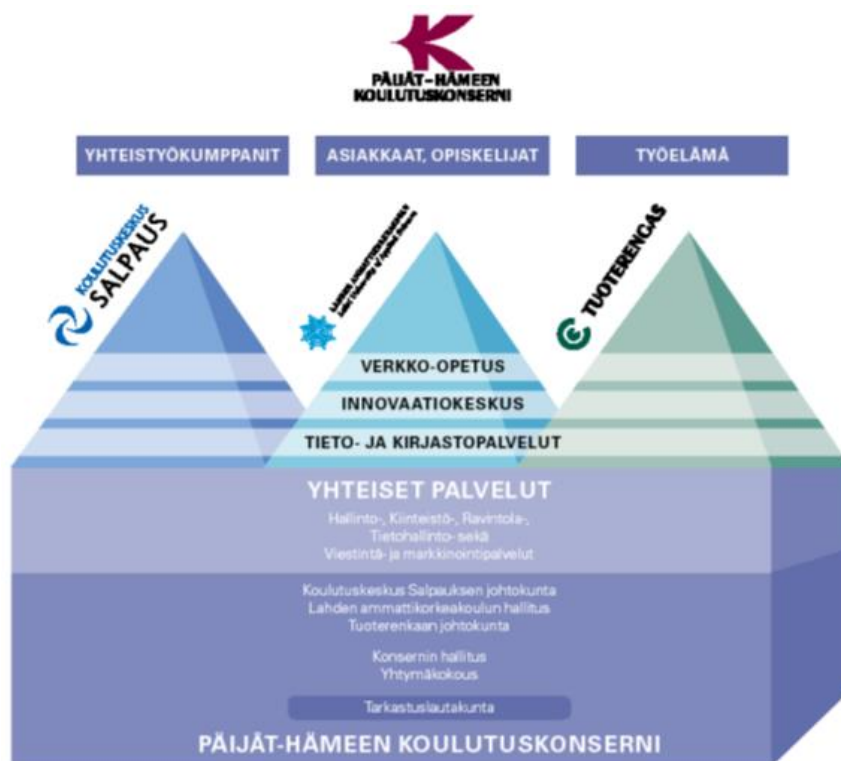
Ammattikorkeakouluilla on luovien alojen osaamisen kehittämisessä tärkeä rooli, jota tukee erityisesti kulttuuri- ja taidealojen koulutus. Siitä huolimatta kuluvalle hallituskaudella ammattikorkeakoulujen kulttuurialan aloituspaikkoja ollaan vähentämässä vuodesta 2013 lähtien n. 35 % vuoden 2011 aloituspaikkoihin verrattuna. Tavoitteena on kuitenkin vahvistaa ammattikorkeakoulujen toiminnan laatua ja työelämäyhteyksiä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012, 28–30.)

4 TUTKIMUS MUOTOILUINSTITUUTIN PEREHDYTYKSESTÄ

4.1 Muotoiluinstituutin taustayhteisöt

Muotoiluinstituutti kuuluu Lahden ammattikorkeakouluun, joka on osa Päijät-Hämeen koulutus konsernia.

Päijät-Hämeen koulutus konserni on maakunnallinen kuntayhtymä, koulutuksen järjestäjä, kehittäjä ja ylläpitäjä, jonka muodostaa seuraavat 13 päijäthämäläistä jäsenkuntaa: Asikkala, Hartola, Heinola, Hollola, Hämeenkoski, Kuhmoinen, Kärkölä, Lahti, Nastola, Orimattila, Padasjoki, Pertunmaa ja Sysmä. Kuntayhtymän tehtävänä on johtaa ja koordinoida jäsenkuntiensa puolesta ammattikorkeakoulutusta, lukio- ja ammatillista koulutusta, oppisopimuskoulutusta sekä kuntoutusta ja työhönvalmennusta. (Päijät-Hämeen koulutus konserni 2013a.)



KUVIO 3. Päijät-Hämeen koulutus konsernin toimintamalli. (Päijät-Hämeen koulutus konserni 2013b)

Lahden ammattikorkeakoulu on yksi kolmesta Päijät-Hämeen koulutus konsernin tulosalueista. Kaksi muuta tulosaluetta ovat toisen asteen ammatillista koulutusta

antava Koulutuskeskus Salpaus sekä työvalmennukseen ja työpajatoimintaan keskittyvä Tuoterengas. Koulutus konserni sisältää myös yhteisten palveluiden kokonaisuuden, jonka tehtävänä on tuottaa kolmen edellä mainitun tulosalueen tarvitsemia palveluita. Koulutus konserni työllistää noin 1700 henkilöä. (Päijät-Hämeen koulutus konserni 2013b.)

Lahden ammattikorkeakoulu on monialainen ammattikorkeakoulu, jossa voi opiskella liiketalouden, tekniikan, kulttuurin, sosiaali- ja terveysalan sekä matkailun asiantuntijaksi. Kulttuurin ala sisältää muotoilun, viestinnän, kuvataiteen ja musiikin koulutusohjelmat. Alempien korkeakoulututkintojen lisäksi maisteritasoisten ylempien korkeakoulututkintojen tarjonta on lisääntynyt. Kansainvälisiä englanninkielisiä koulutusohjelmia on sekä liiketalouden alalla että sosiaali- ja terveysalalla.

Lahden ammattikorkeakoulussa opiskeli vuoden 2011 tilastointitietojen mukaan noin 5200 tutkintotavoitteista opiskelijaa. Aikuisopiskelijoiden osuus opiskelijamäärästä oli n. 23 %. Vuoden 2011 tilastointitietojen mukaan Lahden ammattikorkeakoulussa työskenteli päätoimisesti noin 400 henkilöä, josta opetushenkilöstöä oli noin 62 %. (Lahden ammattikorkeakoulu 2013c.)

Vuodesta 2010 lähtien Lahden ammattikorkeakoulu on kuulunut kolmen itsenäisen ammattikorkeakoulun muodostamaan strategiseen liittoumaan, nimeltään Federation University of Applied Sciences (FUAS). Lahden lisäksi liittoumakorkeakoulun muut kumppanit ovat Kanta-Hämeessä toimiva Hämeen ammattikorkeakoulu ja Laurea-ammattikorkeakoulu Itä-Uusimaalla. (FUAS 2013.)

FUAS-liittoumalla on yhteinen strategia vuosille 2011–2015. Liittouman tarkoituksena on muun muassa tehdä yhteistyötä sekä edistää alueidensa hyvinvointia ja kilpailukykyä. FUAS-liittouman strategisia tavoitteita toteutetaan käytännössä muun muassa yhteisten hankkeiden ja työryhmien avulla. Edellä mainittujen kolmen ammattikorkeakoulun opiskelijoille liittouman toiminta näkyy esimerkiksi FUAS-yhteistyönä toteutettavien kesäopintojen muodossa. (FUAS 2013.)

Koko ammattikorkeakoulukenttä on Suomessa voimakkaassa muutoksessa ja useasta eri suunnasta samanaikaisesti niin rakenteellisesti kuin rahoituksellisesti.

Ammattikorkeakoululain uudistus astuu voimaan vuonna 2014. Uusi laki tulee sisältämään merkittäviä muutoksia nykyiseen lakiin verrattuna, muun muassa ammattikorkeakoulut muuttuvat osakeyhtiöiksi. Tätä muutosta valmistellaan myös Päijät-Hämeen koulutus konsernissa siten, että Lahden ammattikorkeakoulu Oy voi aloittaa toimintansa 1.1.2015.

On todennäköistä, että uuteen ammattikorkeakoululakiin kirjatut ammattikorkeakoulujen toimiluvat ja koulutusvastuut sekä kiristytävä rahoitusmalli merkitsevät itsenäisten ammattikorkeakoulujen lukumäärän vähentymistä ja useiden ammattikorkeakoulujen liittoumia. Ammattikorkeakouluissa eri puolella Suomea valmistaudutaan tuleviin muutoksiin etsimällä synergiaa ja tehostamalla toimintaa, jotta laadukas ja monipuolinen opetus voidaan turvata tulevaisuuden haasteissa.

4.2 Muotoiluinstituutin esittely

Muotoiluinstituutin koulutusohjelmien perusta on visuaalisissa taiteissa ja humanistisissa tieteissä. Tehtävämme on kouluttaa yhteiskunnan ja elinkeinoelämän palvelukseen asiantuntija-ammattilaisia, jotka osaavat antaa silmin havaittavan ja käsin kosketeltavan muodon sekä merkityssisällön ihmisen tarvitsemille esineille, viesteille ja palveluille. – Muotoiluinstituutin toiminta-ajatus. (Lahden ammattikorkeakoulu, 2013b.)

Tutkimuksen kohteena on vuodesta 1996 lähtien Päijät-Hämeen koulutus konserniin kuulunut Lahden ammattikorkeakoulun Muotoiluinstituutti. Se on monialainen muotoilun ja viestinnän ammattikorkeakoulutusta antava kulttuurialan yksikkö. Muotoiluinstituutti muodostaa yhdessä kuvataiteen ammattikorkeakoulutusta antavan Taideinstituutin sekä taiteen perusopetusta antavan lasten ja nuorten Taide- ja muotoilukoulu Taikan kanssa hallinnollisen kokonaisuuden.

Muotoiluinstituutissa työskentelee opettajina muotoilun ja viestinnän alan asiantuntijoita, joilla on oman ammattialansa erikoisosaaminen. Opettajien lisäksi Muotoiluinstituutissa työskentelee tukipalveluhenkilöstöä muun muassa koulutuksen kehittämisen ja hallinnon tehtävissä. Opiskelijat ovat tärkeä osa koko työyhteisöä ja heidän luovuutensa näkyy koulun toiminnassa esimerkiksi näyttelyissä, kilpailuissa ja yritysten kanssa tehtävissä projekteissa.

Muotoiluinstituutin muotoilun ja viestinnän koulutusohjelmat jakautuvat toistaiseksi kymmeneen eri pääaineeseen seuraavasti: elokuva- ja tv-ilmaisuun, graafiseen suunnitteluun, multimediatuotantoon, valokuvaukseen, ajoneuvomuotoiluun, korumuotoiluun, muoti- ja vaatetussuunnitteluun, pakkausmuotoiluun ja grafiikkaan, sisustusarkkitehtuuriin ja kalustemuotoiluun sekä teolliseen muotoiluun. Elokuva- ja tv-ilmaisun pääaineen koulutus ollaan lakkauttamassa vaiheittain siten, että viimeinen opiskelijahaku siihen oli vuonna 2010. (Lahden ammattikorkeakoulu 2013b.)

Tutkintotavoitteisen – ammattikorkeakoulututkinnot ja ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot – koulutuksen lisäksi Muotoiluinstituutti järjestää erikoistumisopintoja, avoimen ammattikorkeakoulun opetusta sekä täydennys- ja tilauskoulutusta. Yritysyhteistyöprojektit ovat merkittävä osa pääaineiden opetusta. (Lahden ammattikorkeakoulu 2013b.)

Valtakunnallisen ammattikorkeakoulujen tilastotietojen mukaan Muotoiluinstituutissa oli tilastointipäivän 20.1.2013 mukaan yhteensä 712 opiskelijaa. Tutkintotavoitteisia ammattikorkeakoulututkintoja ja ylempiä ammattikorkeakoulututkintoja opiskeli 701 henkilöä. Aikuisopiskelijoiden osuus kaikista tutkintotavoitteisista opiskelijoista oli 130 henkilöä. Erikoistumisopinnoissa, jotka eivät johda tutkintoon, opiskeli 11 henkilöä. (Lahden ammattikorkeakoulu 2013a.)

Muotoiluinstituutin päätoiminen henkilöstönlukumäärä oli tilastointipäivän 20.1.2013 mukaan yhteensä 57. Luvussa ei ole mukana virka- ym. pitkillä työpailla olevia henkilöitä, joita oli tilastointipäivänä kaksi. Opetushenkilöstöön kuului 42 henkilöä. Tukipalveluhenkilöstöön kuuluvat toimivat koulutuksen hallinnossa ja muissa opetusta tukevissa tehtävissä. Muotoiluinstituutin päätoiminen henkilöstö jakautui henkilöstöryhmittäin seuraavasti (Lahden ammattikorkeakoulu 2013a):

- yliopettajat 4 henkilöä
- lehtorit 15 henkilöä
- päätoimiset tuntiopettajat 23 henkilöä
- opetuksen tukipalveluhenkilöstö 15 henkilöä

Muotoiluinstituutissa opettaa lukuvuosittain vaihteleva määrä sivutoimisia tuntiopettajia ja vierailevia luennoitsijoita sekä kotimaasta että ulkomailta. Näin voidaan antaa opiskelijoille alan viimeisintä tietoa ja mahdollisuuksia verkostoitua. Sivutoiminen opetushenkilöstö on usein myös linkki muotoilun ja viestinnän alan työelämään eli siihen todellisuuteen, johon opiskelijoita valmistetaan.

Tulevaisuuden rakenteelliset ja taloudelliset muutokset koskettavat myös Muotoiluinstituuttia. Todennäköiset vaikutukset tulevat olemaan taloudellisia, toiminnallisia ja sisällöllisiä. Opetus- ja kulttuuriministeriö päätti joulukuussa 2012 leikata muotoilun ja viestinnän koulutusohjelmien aloituspaikkakohtaista määrärahaa vuosien 2013–2016 aikana. Tämän lisäksi valmistuneista opiskelijoista saatavaa tutkintojen määrään sidottua rahoitusta vähennetään seuraavien neljän vuoden aikana.

Vähenevät määrärahat saattavat näkyä henkilöstövähennyksinä, tehtävämuutoksina ja toimintojen supistamisena. Kaikkien eläkkeelle siirtyvien, päättyvien määräaikaisuuksien tai mahdollisten irtisanomisuhan alaisena olevien tilalle ei välttämättä rekrytoida jatkajia, vaan työtehtäviä jaetaan jäljelle jääville ja tilojen käyttöä tarkastellaan kriittisesti. Todennäköisistä haasteista huolimatta uutta henkilöstöä tultaneen kuitenkin rekrytoimaan ennemmin tai myöhemmin, joten perehdyttämisen tarve ei katoa.

Muotoiluinstituutin näkökulmasta perehdytyksen tarvetta puoltaa myös se, että Lahden ammattikorkeakoulu on valinnut muotoilun yhdeksi painoalaksi kahden muun painoalan – ympäristön ja hyvinvointipalveluiden – joukkoon (Lahden ammattikorkeakoulu 2013d). Sen vuoksi on todennäköistä, että muotoilun ja viestinnän koulutusvastuut sekä niihin liittyvät ammattikorkeakoulututkintonimikkeet tultaneen siten sisällyttämään uuden ammattikorkeakoululain mukaiseen toimilupahakemukseen, joka jätetään opetus- ja kulttuuriministeriölle syksyllä 2013.

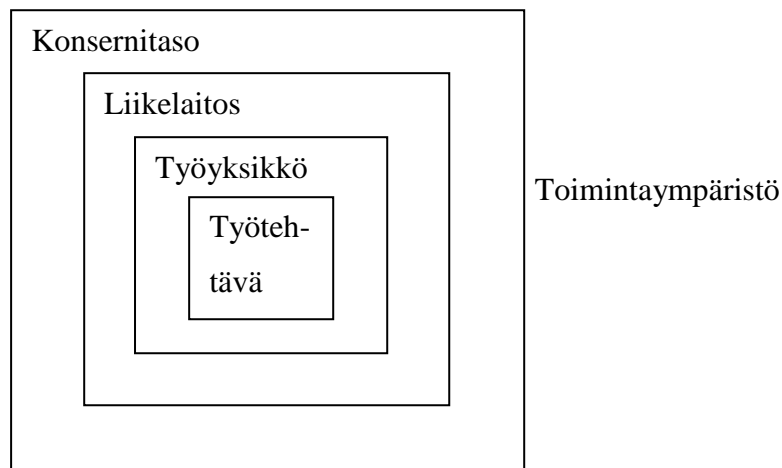
Muotoiluinstituutti, jonka historian ensimmäiset vaiheet ulottuvat jo vuoteen 1899, on luonut kasvuympäristön useille kansainvälisestikin menestyneille muotoilun ja viestinnän ammattilaisille sekä yhteenkuuluvuuden tunteen henkilöstön ja opiskelijoiden välille. Muotoiluinstituutti on toistaiseksi sen kaikkien vaiheiden aikana selvinnyt erilaisista haasteista yhteisöllisyyden, intohimon ja omistautumi-

sen avulla olemalla kiinni nykyhetkessä ja ennakoimalla tulevaisuutta. Opiskelijoiden lisäksi henkilöstö on ollut keskeisenä tekijänä tässä menestyksessä. (Rantapuska 2013, 24.)

4.3 Koulutus konsernin perehdytyskäytännöt

Koulutus konserni järjestää erityisesti uudelle henkilöstölle tarkoitettuja yhteisiä perehdytystilaisuuksia keväisin ja syksyisin. Koulutus konsernin intranet-sivustolle on tallennettu perehdytystä yleisesti käsittelevää aineistoa, jossa käydään läpi muun muassa perehdyttämisen tavoitteita ja hyötyjä. Sivustolla on myös konsernin käyttöön laadittu perehdytysoppi, jossa tarkastellaan edellisten lisäksi perehdytyksen prosessia, organisaatiossa tarvittavaa osaamista ja perehdyttämisen sää-döksiä. Intranetissa on käytettävissä myös perehdytyksen muistilista, jota voidaan hyödyntää perehdyttämissuunnitelman ja -ohjelman runkona. (Päijät-Hämeen koulutus konserni 2013c.)

Perehdytyksen eri tasoja koulutus konsernissa on havainnollistettu seuraavalla ku-
violla:



KUVIO 4. Perehdytyksen eri tasot. (Päijät-Hämeen koulutus konserni 2013c.)

Lahden ammattikorkeakoulussa on järjestetty syksyisin koko ammattikorkeakou-
lun henkilöstölle tarkoitettu koulutustilaisuus, jonka yhtenä tavoitteena on toimia
yleisenä perehdytystilaisuutena uudelle henkilöstölle. Lisäksi eri yksiköissä on
omia perehdytyskäytäntöjä.

4.4 Tutkimusmenetelmä

Tämä tutkimus perustuu kvalitatiiviseen tutkimusmenetelmään. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää tutkittavan ilmiön nykytilaa sekä kehittämistarpeita tutkimalla teemahaastatteluiden avulla kerättyä aineistoa monipuolisesti. Tutkimuksen lähtökohtana on aineisto teorian sijaan.

Mattila, Ruusunen & Uola (2008, 98) ovat todenneet, että kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän luonne on kokonaisvaltainen tiedonhankinta. Aineisto kerätään todellisissa tilanteissa. Tiedon keruussa tärkeää ovat ihmisten omat havainnot ja keskustelut.

4.5 Tutkimusmenetelmän kuvaus

Tämän tutkimuksen tiedonhankintamenetelmä on teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu, joka on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelun etuna ovat joustavuus aineiston keruun yhteydessä sekä haastateltavan mahdollisuus ilmaista itseään koskevia seikkoja omin sanoin.

Teemahaastattelussa aihealueet ovat selvillä, mutta kysymysten muoto ja järjestys voivat vaihdella haastattelutilanteesta riippuen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 208; Tuomi & Sarajärvi 2009, 74). Eskola & Vastamäki (2010, 35) toteavat, että tutkimusongelma on tärkeää pitää mielessä teemahaastattelun teemojen valinnassa. Teemoja voidaan johtaa esimerkiksi aiempien tutkimusten ja aihetta käsittelevän kirjallisuuden perusteella tai teoriasta.

Kanasen (2010, 55–56) mukaan teemahaastattelun avulla pyritään selvittämään tutkittava ilmiö eri teemoilla, jotka etenevät yleisestä yksityiseen. Teemahaastattelun runko voidaan laatia siten, että se sisältää kolmentasoisia teemoja. Ensimmäisen tason teemat ovat laajoja aihepiirejä, joista keskustellaan haastateltavan kanssa. Teemaa tarkennetaan ja pilkotaan pienempiin osiin toisen tason kysymyksillä eli edetään yleisestä yksityiseen. Kolmannen tason yksityiskohtaisia kysymyksiä tarvitaan, kun aiempien kysymysten avulla ei ole saatu vastauksia (Eskola & Vastamäki 2010, 38).

Teemahaastattelun kysymystenasettelusta esiintyy erilaisia mielipiteitä. Esimerkiksi Tuomi & Sarajärvi (2009, 75) katsovat, että teemojen käsittely voi lähestyä miltei avointa haastattelua ja joissakin tilanteissa edetään strukturoidun haastattelun mukaan. Kananen (2010, 56) kuitenkin toteaa, että kyseessä ei ole laadullinen teemahaastattelu, jos haastateltava voi vastata lyhyesti ennakolta laadittuihin tarkkoihin kysymyksiin.

Tämän tutkimuksen lähestymistapa on induktiivinen. Tutkimuksen taustalla on käytännön työelämästä nouseva tutkimuskohteen perehdyttämisen nykytilan selvittäminen sekä kehittämiskohteiden tunnistaminen.

4.6 Tutkimuksen suorittaminen

Tutkimusaineisto hankittiin teemahaastatteluilla, joista viisi toteutettiin helmikuussa 2013 ja yksi maaliskuussa 2013 kahdessa eri osassa saman päivän aikana. Haastatteluajat sovittiin suullisesti. Haastattelut äänitettiin kahdenkeskisesti Muotoiluinstituutin toimitiloissa, lukuun ottamatta yhtä haastattelua, joka toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna sähköpostitse. Yksittäisten äänitettyjen haastattelujen kesto vaihteli 47 minuutista 94 minuuttiin.

Kaikkiaan haastateltaviksi valittiin kuusi henkilöä, joista kolme on miehiä ja kolme on naisia. Jokainen tutkimukseen osallistunut haastateltava yhdistettiin henkilötietoihin koodeilla H1, H2, H3, H4, H5 ja H6. Yhtenäisen koodauksen avulla pyritään säilyttämään haastattelujen luottamuksellisuus, jonka vuoksi haastateltujen henkilöllisyyttä ei tuoda lähdeluettelossa esiin.

Tutkimusaineiston hankinnan tarkoituksena oli saada mahdollisimman uutta tietoa perehdytyksen nykytilasta. Tämän vuoksi perehtyjistä valittiin haastateltaviksi henkilöitä, jotka olivat toimineet yksikön päätoimisessa opetustehtävässä enintään kolme vuotta eli vuodesta 2010 lähtien.

Perehtyjien näkökulmaa edusti neljä henkilöä, joista kahden tehtävänimike on tuntiopettaja. He ovat samalla myös oman pääaineensa vastuuopettajia. Yksi haastatelluista toimii lehtorina, jolla on myös pääaineensa vastuuopettajuus. Kaikki edellä mainitut vastuuopettajat olivat aloittaneet muotoilun koulutusohjelmaan

kuuluvien pääaineiden vastuuopettajatehtävissä syksystä 2012 alkaen, mutta kaksi heistä oli työskennellyt päätoimisena tuntiopettajana jo aiemmin. Yhden haastattelun tehtävänimike on yliopettaja, jolla on matriisimainen, yksikön koulutusohjelmat läpileikkaava vastuualue.

Opetushenkilöstön ja perehtyjien näkökulmaa laajennettiin haastattelemalla kahta yliopettajaa, joilla on kokemusta myös perehdyttäjänä ja esimiehenä toimimisesta. Toinen heistä on koulutusohjelmansa yliopettaja ja toinen toimii yksikön koulutusohjelmat läpileikkaavan matriisitason yliopettajana sekä myös koulutuksen vastuuopettajana. Molemmilla on vähintään kymmenen vuoden työkokemus yksikössä työskentelystä.

Kaikilla haastatelluilla oli yksi tai useampi aikaisempi palvelussuhde tai muu kytkös Muotoiluinstituuttiin ennen nykyistä palvelussuhdetta. Kaikki olivat työskennelleet yksikössä aikaisemmin joko määräaikaisessa päätoimisessa tai sivutoimisessa palvelussuhteessa. Kolme heistä oli lisäksi Muotoiluinstituutista valmistuneita opiskelijoita eli alumneja.

Kaikkien haastateltujen taustalta löydettiin alan käytännön työkokemusta erilaisissa organisaatioissa pääasiassa yksityiseltä, mutta myös julkiselta sektorilta. Osalla oli oma alan yritys tai henkilö oli työskennellyt alalla yrittäjämäisesti. Aikaisempaa käytännön opettajakokemusta ennen Muotoiluinstituuttia oli kahdella henkilöllä. Viidellä henkilöllä oli ylempi korkeakoulututkinto ja yhdellä alempi korkeakoulututkinto. Neljä haastateltua oli suorittanut opettajankoulutuksen.

Vastuuopettajan tehtävänkuvan yhteisiksi elementeiksi pääaineesta riippumatta miellettiin pääaineen sisällöllinen johtaminen ja sen kehittäminen sekä opetustyö ja opiskelijoiden ohjaaminen. Tehtävänkuvaan sisältyy myös pääaineen opetushenkilöstön rekrytointia ja perehdyttämistä, erityisesti sivutoimisten opettajien ja vierailevien luennoitsijoiden osalta. Vastuuopettajan tehtävänkuvan lopulliseen muodostumiseen vaikuttaa kuitenkin myös henkilön persoona, aikaisempi tausta ja työkokemus.

Yliopettajien tehtävänkuvan yhteisenä tekijänä on oman vastuualueen sisällöllinen ja toiminnallinen koordinointi. Esimiesvastuu oli poistunut vuoden 2013 alusta

lukien, mutta yliopettajat osallistuvat kuitenkin erityisesti päätoimisten opettajien rekrytointeihin. Koulutusohjelman yliopettajan koordinoitivastuuseen kuuluvat kaikki kyseisen koulutusohjelman pääaineet. Matriisitoimintojen yliopettajien vastuualueeseen kuuluvat kaikki yksikön koulutusohjelmat. Myös yliopettajien tehtävänkuvan lopullinen muodostuminen riippuu persoonasta, aikaisemmasta taustasta ja työkokemuksesta.

4.7 Teemahaastatteluiden teemat

Teemahaastatteluiden teemat käsittelivät perehdytystä, sen merkitystä ja prosessia sekä niihin liittyviä tai mahdollisesti vaikuttavia seikkoja Muotoiluinstituutissa. Näitä olivat organisaatiokulttuuri, hiljainen tieto ja opettajan osaaminen.

Teemojen avulla pyrittiin saamaan selville, miten Muotoiluinstituutin opettajien perehdytys oli toteutettu käytännössä ja miten perehdytystä tulisi kehittää. Samalla pyrittiin selvittämään, millainen organisaatiokulttuuri ja millaista hiljaista tietoa Muotoiluinstituutissa on sekä millaisesta osaamisesta Muotoiluinstituutin opettajan osaaminen muodostuu. Organisaatiokulttuuria, hiljaista tietoa ja opettajan osaamista koskevat teemat perustuivat tutkijan omiin havaintoihin ja käsitykseen siitä, että kyseiset tekijät saattavat vaikuttaa opettajien perehdytykseen ja sen kehittämiseen. Teemojen käsittelyn tavoitteena oli saada laaja näkemys perehdytyksen merkityksestä ja sen yhtymäkohdista sekä yksilön että työyhteisön kehittymisen että organisaation osaamisen kannalta (Rytkönen 2011, 71).

4.8 Aineiston analyysi

Tässä tutkimuksessa litteroinnin tasona eli tutkimusaineiston kirjoittamista kirjalliseen muotoon käytettiin yleiskielistä litterointia poistamalla niistä murre- ja puhekielen ilmaisut. Kanasen (2010, 58) sekä Eskola & Vastamäen (2010, 42–43) mukaan karkeahko ilmaisu riittää tavallisesti huomioimaan lauseen olennaisimman ajatuksen, ellei tarkoituksena ole tehdä esimerkiksi diskurssianalyysia. Tällöin aineisto on kirjoitettava puhtaaksi sanatarkasti sekä merkittävä puheen painotukset ja tauot. Sanasanaista lainausta voidaan kuitenkin käyttää raportissa myöhemmin, koska tarkan ilmaisun voi tarkistaa äänitteestä.

Haastatteluaineistoa hankittiin kaikkiaan kuudelta henkilöltä. Neljä äänitallennettua aineistoa muunnettiin yleiskieliseksi. Yksi aineisto oli kirjallisessa muodossa käytettävissä sellaisenaan, koska haastateltava oli estynyt sovitusta haastattelusta eikä ollut varmuutta siitä, milloin haastattelu voitaisiin toteuttaa alkuperäisen suunnitelman mukaan. Haastateltavalle lähetettiin sähköpostitse teemahaastattelukysymykset, joihin hän vastasi kirjallisesti omin sanoin siinä laajuudessa kuin katsoi olennaiseksi.

Yksi haastattelu toteutettiin siten, että viiden aikaisemman haastattelun analyysin tuloksia käytiin teemoittain läpi kahdenkeskisesti haastateltavan kanssa. Tällä pyrittiin ensisijaisesti saamaan toista näkökulmaa analyysiin ja sen luotettavuuden sekä toissijaisesti pystyttiin samalla viestimään työnantajalle jo ennakkoon tutkimuksen tuloksia. Kyseistä äänitettyä haastatteluaineistoa ei muunnettu kirjalliseen muotoon, vaan se litteroitiin propositiotasolla eli kirjattiin sanoman ydinsäältö ylös (Kananen 2010, 59).

Aineiston koodaustekniikka oli aineistolähtöinen. Hirsjärven & Hurmeen (2001, 173) mukaan analyysivaiheessa käytettävässä teemoittelussa tarkastellaan aineistosta nousevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle tai jotka pohjautuvat teemahaastattelun teemoihin.

4.9 Varsinainen analyysi

Tarkoituksena oli selvittää Muotoiluinstituutin opettajien perehdyttämisen nykytilaa ja kehittämiskohteita sekä tutkia, onko työyhteisössä sellaisia ominaispiirteitä, jotka saattavat vaikuttaa perehdyttämiseen. Lisäksi pyrittiin selvittämään hiljaisen tietämyksen merkitystä sekä tarvittavaa osaamista tutkittavassa työyhteisössä. Tavoitteena oli tuottaa tietoa kohdeorganisaatiolle perehdytyksen kehittämisen tueksi. Tutkimus painottuu perehdytysten näkökulmaan, mutta perehdyttäjien kokemuksia ja näkemyksiä on myös selvitetty.

Tämän tutkimuksen tavoitteena ei ollut tuottaa tutkittavalle työyhteisölle perehdyttämissuunnitelmaa tai -ohjeistusta.

Tutkimuksen pääongelma on

- Miten luovan alan asiantuntijoiden nykyistä perehdytystä tulisi kehittää Muotoiluinstituutissa?

Tutkimuksen alaongelmat ovat

- Miten työyhteisön ominaispiirteet vaikuttavat perehdytykseen?
- Millainen merkitys hiljaisella tiedolla on perehdytyksessä?
- Millaista osaamista Muotoiluinstituutin opettaja tarvitsee työssään?

4.9.1 Opetushenkilöstön perehdytys Muotoiluinstituutissa

Haastatellut näkivät perehdytyksen toiminnallisuuden ja tuloksellisuuden työkaluna. Perehdytyksen olennaisena tarkoituksena nähtiin sen antamat valmiudet, joiden avulla tulokas voi aloittaa työnsä nopeasti, tehokkaasti ja taloudellisesti. Perehdytyksen avulla voidaan yhtäältä siirtää perinteitä ja jakaa hiljaista tietoa, mutta toisaalta sen katsottiin antavan myös sysäyksiä uudistaa toimintatapoja ja -käytäntöjä. Perehdytyksellä voidaan myös tuoda ilmi se, miten ja mihin työnantaja ja työntekijä sitoutuvat toisiinsa nähden.

Toimivan ja onnistuneen perehdytyksen tunnusmerkeiksi kuvailtiin suunnitelmallisuus, johdonmukaisuus, kokonaisuuksien hahmottaminen, käytännönläheisyys, tarvelähtöisyys ja vuorovaikutteisuus. Toisaalta nähtiin myös, että kaikkia asioita ei voida eikä tule saada valmiina, vaan perehtymisessä tulee olla mahdollisuus avoimiin kysymyksiin ja joustavuuteen. Hyvin toteutettu perehdytys voi antaa tulokkaalle arvostuksen ja työn hallinnan tunnetta. Toisaalta nähtiin myös, että työntekijältä odotetaan tällöin riittävää suoriutumista työssä.

Silloin sillä on myöskin velvoite suoriutua tietyllä tavalla niistä hommista, jos sille on kerrottu, että miten sen pitää toimia, muuten ei voi edellyttääkään toisaalta mitään. H5

Perehdytys käytännössä

Haastateltujen kokemukset osoittavat, että Muotoiluinstituutin opetushenkilöstön perehdytysprosessi ja -käytäntö on epäselvä niin perehtyjille kuin perehdyttäjille-

kin. Perehdyttäjien rooleja ja vastuualueita ei täysin tunnistettu eikä perehdytettävistä asioista ollut käsitystä kokonaisuutena. Haastatteluaineistosta käy ilmi, että perehdytyksestä on puuttunut suunnitelmallisuutta, systemaattisuutta ja kokonaisuuksien hahmottamista.

Perehdytystä on leimannut olettaus tulokkaan itseohjautuvuudesta sekä omaaloitteisesta asioiden selvittämisestä ja aktiivisesta kysymisestä. On saatettu luottaa siihen, että opettaja joko tietää asioista tai ainakin osaa ottaa niistä selvää, jos hän on toiminut Muotoiluinstituutissa aiemmin esimerkiksi sivutoimisena opettajana tai hän on koulun alumni. Haastatelluille oli tyypillistä, että he olivat aiemmin joko työskennelleet Muotoiluinstituutissa sivutoimisissa opetustehtävissä tai he olivat koulun entisiä opiskelijoita.

Mut totuus on se, että opettaminen ja työskentely koulutusorganisaatiossa on ihan eri asia kuin opiskelu Muotoiluinstituutissa.
H2

Uusien vastuuopettajien osalta perehdytyksen pääaineen sisältöön ja käytäntöihin on hoitanut pääasiallisesti väistyvä vastuuopettaja. Vastuuopettajat kertoivat toimivansa myös itse perehdyttäjän roolissa, sillä heidän yhtenä tehtävänä on perehdyttää pääaineen sivutoimista opetushenkilöstöä. Yksikön toimistosihteerin oli perehdyttävä hallinnon eri tietojärjestelmiin ja ohjelmiin. Opiskelijahallintoon liittyvissä asioissa oli käännytty yksikön opintotoimiston opintosihteerin ja koulutusohjelman yliopettajan puoleen. Ainoastaan yksi henkilö kertoi, että muotoilun koulutusohjelman yliopettaja, pedagogiikan kehittämisen yliopettaja ja koulutuspäällikkö olivat perehdyttäneet häntä.

Kahden vastuuopettajan kokemus oli, että heitä ei ollut käytännössä perehdytetty juuri ollenkaan tai ilman omaa aloitetta. Osa haastatelluista vastuuopettajista koki, että oman koulutusohjelman tason asioista ei ollut perehdytystä lainkaan. Myös yksikkötason eli Muotoiluinstituutin tason asiat olivat jääneet joidenkin mielestä puutteellisiksi. Lahden ammattikorkeakoulun ja Päijät-Hämeen koulutus konsernin tason asioista perehdytys oli myös jäänyt joidenkin vastuuopettajien osalta vähäiseksi. Toisaalta kaikki tulokkaat totesivat, että he saattoivat kysyä yksikössä keneltä tahansa asioista, jotka heitä askarruttivat. Apua oli myös aina saatavissa, kun sitä tarvittiin. Perehdyttäjät vahvistivat, että kysymyksiin pyritään vastaamaan

ja apua annetaan, mutta perehdytyksessä tulee myös ymmärtää, että kaikkea ei tarvitse tietää heti. Perehdyttäjät näkivät kuitenkin, että asiantuntijatehtävä edellyttää oma-aloitteista kysymistä ja tiedon etsimistä.

Perehdytykseen käytetystä ajasta ja sen riittävydestä ei ollut täyttä yksimielisyyttä. Osa koki, että aika on ollut riittävää, mutta perehdytyksen sisältöä voisi kehittää yksilöllisemmäksi ”*täsmäperehdytykseksi*”. Erään vastuuopettajan mielestä perehdytys oli edelleen käynnissä, sillä työtehtävään perehtyminen vaatii täyden toimintavuoden. Opiskeluympäristössä tämä tarkoittaa käytännössä lukuvuotta. Myös perehdyttäjät näkivät, että ajallinen resursointi tulisi olla tarkoituksenmukaista suhteessa tehtävien laajuuteen, työn keston sekä tulokkaan aiempaan kokemukseen.

... eikä mikään semmoinen automaattiputki, joka ois kaikki pakko ja siitä sais sen viisi opintopistettä, esimerkiksi. H4

Tulokkaan mahdollisuuksista päästä työyhteisön jäseneksi sekä työyhteisön mahdollisuuksista tutustua tulokkaaseen ja hänen osaamiseensa mainittiin päivittäisten vuorovaikutustilanteiden lisäksi vapaamuotoinen yhdessäolo työajan ulkopuolella silloin tällöin, joka lisää yhteisöllisyyden tunnetta eri tasolla. Tulokas voi myös esitellä itseään, ajatuksiaan ja tekemisiään esimerkiksi yhteisissä henkilöstökokouksissa.

Perehdytyksen sisältö

Osa haastatelluista koki, että perehdytyksen avoimuus ja matala kynnyks kysyä asioista oli hyvää ja säilyttämisen arvoista edelleen. Epämuodollisen vuorovaikutuksen lisäksi hyvänä nähtiin myös se, että perehtyminen on tapahtunut työn tekemisen yhteydessä erilaisissa käytännön tilanteissa niiden tullessa esiin. Kaksi haastateltua mainitsi positiivisena seikkana perehdyttäjältä saadun hiljaisen tiedon, jossa korostuvat yhteistyö ja -toiminta muiden pääaineiden ja toimijoiden kanssa sekä yhteisöllisyyden ja ihmistuntemuksen merkitys Muotoiluinstituutissa.

Joidenkin haastateltujen mielestä perehdytyksen painotusta olisi pitänyt suunnata hajanaisista yksityiskohdista asioiden keskinäiseen sidonnaisuuteen ja niiden merkitysvyyteen toiminnan ja talouden kokonaisuuden kannalta. Esimerkkinä

tästä tuotiin esille opetussuunnitelma, opettajan työaikasunnitelma, lukujärjestys ja opetuksen resurssien kohdentamiseen tarkoitettu ns. palkkatyökalu, joiden keskinäinen riippuvuussuhde ei ollut tullut erityisesti esiin perehdytyksessä. Myös opetuksen hallintoon ja käytänteisiin liittyvät ilmaisut sekä ”*koulumaailmassa*” käytetyt ammatilliset termit eivät olleet selviä erityisesti sellaiselle henkilölle, jonka opettajakokemus oli vielä vähäistä tai hänellä ei ollut pedagogista pätevyyttä.

Koettiin myös, että hallinnon sähköiset tietojärjestelmät kuten esimerkiksi intranetin, ostolaskujärjestelmän, matkalaskuohjelman tai henkilöstöhallintojärjestelmien tarkoitus ei ollut täysin selvinnyt monelle haastatelluista. Lisäksi muutamien perehdyttäjien esimerkki omasta toiminnasta kyseisten tietojärjestelmien käyttämisessä oli antanut tulokkaille hieman virheellisen käsityksen niiden merkityksestä. Vastuuopettajien työnkuvaan kuuluu kuitenkin jonkin verran talous- ja henkilöstöhallinnollisia tehtäviä, joissa kyseisiä ohjelmia olisi osattava käyttää.

Kun mä kysyin, että kuinka usein hän käy siellä (Intranetissa), niin hän sanoi, että ei koskaan, joka antoi mulle ehkä vähän väärän kuvan sen merkityksestä. H1

Osalle tulokkaista tehtävään liittyvät vastuut ja velvollisuudet sekä valta ja vapaus olivat jääneet epäselväksi, eikä niitä ollut käsitelty perehdytyksen yhteydessä. Toisaalta esimerkiksi vastuuopettajuutta oli avattu työaikasunnitteluohjeistuksessa. Toinen perehdyttäjistä mainitsi, että opetushenkilöstön tehtävät rakentuvat paljolti persoonan mukaan eivätkä esimerkiksi kaikkien vastuuopettajien tehtävät ole siten täysin yhtenevät.

Kaikkien haastateltujen mielestä yhtenäinen kirjallinen tai visuaalinen perehdytyskäytäntö, -opas tai -malli olisi auttanut perehdytyksen osapuolia. Sitä olisi voinut käyttää ohjenuorana ja tarkistuslistana. Näin olisi saatu tasalaatuisempaa perehdytystä kaikille ja kaikilta, eikä perehdytys jäisi yhden henkilön tai muistin varaan. Perehdytyskäytäntö tulisi rakentaa yksilöllisesti siten, että se sisältää sekä yhteiset osuudet että joustavuuden, joka riippuu esimerkiksi pääaineesta ja tulokkaan taustasta sekä osaamisesta.

Perehdytyksen käytännön oppaaseen tulisi sisällyttää perehdytettävien asiakokonaisuuksien ja nimettyjen perehdyttäjien lisäksi tiedot henkilöistä, jotka auttavat yksikön arjen eri tilanteissa. Oppaan tulisi sisältää myös tiedot työvälaineistä, jotka tarvitaan työtehtävien suorittamiseksi. Haastatteluissa tuotiin myös esiin, että on järkevää pohtia, kuka tai ketkä ovat tehtävän kannalta sopivimmat perehdyttäjät esimerkiksi vastuuopettajuuteen perehdytettäessä. Haastatellut ehdottivat harkittavaksi mentorointia, tiimiopettajuutta, tuutorointia tai parityöskentelyä, jolloin kokenempi tukee ja vahvistaa kokemattompaa.

Perehdytystä tulisi myös aikatauluttaa ja sitoa käytännön tilanteisiin, mutta kuitenkin niin, että huomioidaan yksilölliset tarpeet. Yhtäältä nähtiin tarve yksikön yhteiselle perehdytystilaisuudelle ja henkilökohtaiselle perehdytyspäivälle, mutta toisaalta koettiin, että tarvelähtöinen perehdytys on toimivaa eikä erillisiä järjestettyjä tilaisuuksia välttämättä tarvita. Kyse oli siten yksilöllisistä eroista.

Olisi kannattanut pitää perehdytyspäivä, jolloin joku olisi käynyt kaikki asiat järjestyksessä ja järjestelmällisesti läpi ja antanut vaikka kaikki tarvittavat ohjeet jne. muistitikulla. H3

Käytiin vaan tekemään siinä kun tehdään yleensäkin normaaleja asioita ja siinä samalla... H4

Vapaamuotoisia käytäväkeskusteluja pidettiin myös hyvinä perehdytystilanteina, mutta tämä oli persoonakohtaista: kaikki ihmiset eivät pysty omaksumaan tietoa, jos omat ajatukset ovat keskittyneet johonkin muuhun asiaan, esimerkiksi meneillään olevaan opetustehtävään. Joskus on siis varattava erilliset ajat joidenkin asioiden läpikäymiseen, jolloin perehtyjän huomio kiinnittyy juuri niihin asioihin, joihin on tarkoitus perehtyä.

Jos yhteisiä tilaisuuksia pidetään, niiden sisältö tulee olla tarkoin mietittyä, jotta niitä ei koeta turhauttavana ajanhukkana. Tätä seikkaa korostettiin erityisesti konserni- ja ammattikorkeakoulutason yleisissä perehdytystilaisuuksissa. Painopiste nähtiin siten oman yksikön perehdytyksessä.

Päivä tykitettiin jotakin, joka saattoi kolahtaa kolmelle prosentille joukosta, mutta sitten suurin osa hermoili, että miksi ei pääse töihin. H5

Tulokkaat kertoivat perehtyneensä asioihin myös oma-aloitteisesti. Tärkeimpänä tiedonhankintakanavana nähtiin työyhteisön muut jäsenet, erityisesti opettajakollegat. Sähköisistä kanavista mainittiin Kori-intranet sekä Lahden ammattikorkeakoulun www-sivut. Eräs haastatelluista kertoi etsineensä tietoa myös muiden kotimaisten ja ulkomaisten koulujen www-sivuilta esimerkiksi opetussuunnitelmatyön tueksi.

Perehtymisen seuranta

Tulokkaiden perehtymistä ei ollut seurattu systemaattisesti, joka olisi kuitenkin muutamien mielestä ollut kannattavaa. Ristiriitaa nähtiin siinä, että vaikka uudella opettajalla onkin mahdollisuus kysyä vapaasti asioista, ei hänellä välttämättä ole käsitystä siitä, mitä pitäisi kysyä. Koettiin, että koska tulokkaiden oletettiin kysyvän asioista oma-aloitteisesti, niin perehdytyksen yhteydessä oli jäänyt työn kannalta olennaisia asioita käymättä läpi joko osittain, joskus jopa kokonaan. Tulokkaat olivat sittemmin kohdanneet näitä katvealueelle jääneitä asioita ja tehtäviä yllättäen. He eivät olleet osanneet varautua niihin ennalta esimerkiksi aikataulullisesti tai työtehtävän suorittamiseen tarvittava osaaminen puuttui.

Seuranta koettiin tarpeelliseksi myös sen vuoksi, että sen avulla voidaan tarkistaa, että perehtymisen suunta on oikea niin sisällöllisesti kuin toiminnallisesti. Tällöin pystyttäisiin oikaisemaan vielä perehtymisvaiheen aikana virheelliset toimintatavat tai käsitykset mahdollisimman ajoissa sekä vastaamaan niihin kysymyksiin, jotka uusi opettaja pystyy muodostamaan vasta sen jälkeen, kun hän on jo toiminut tehtävässään jonkin aikaa. Seurannan keinoina nähtiin perehdyttäjien puolelta tuleva aktiivinen kysyminen lisäperehdytystarpeista, avoin vuoropuhelu ja kehityskeskustelu. Perehdytyksen seuranta tulisi sisällyttää kirjalliseen perehdyttämiskäytäntöön tai -malliin.

Perehdytyksen vaikutus sitoutumiseen

Kaikki haastateltavat oli innostuneita omasta työstään ja sen kehittamisestä. He kokivat, että innostunut asenne oli sitoutumisen kannalta merkityksellistä, vaikka omakohtainen perehdytys oli ollut osittain puutteellista tai sitä ei ollut saatu lainkaan ilman omaa aloitetta. Uusista opettajista vain yksi koki, että perehdytysko-

kemus oli joiltain osin vaikuttanut negatiivisesti sitoutumisen tunteeseen. Muut totesivat, että tunne sitoutumisesta ei ole riippunut perehdytyksen laadusta.

Perehdytyksen puutteellisuus ei ole vaikuttanut sitoutumiseen mitenkään. H3

Tulokkaat arvelivat kuitenkin, että suunnitelmallisella perehdytyksellä saatetaan vahvistaa työntekijän sitoutumista yleensä. Sitoutumiseen vaikuttaa työn hallinnan tunne ja työssä onnistumisen kokemukset alusta lähtien.

Perehdytyksen haasteet

Perehdytysten näkökulmasta perehtymisen haasteiksi mainittiin uusiin ihmisiin ja työympäristöön tutustuminen, tehtävän kannalta sopivien perehdyttäjien nimeäminen, olennaisten asioiden painottaminen ja ajankäyttö. Perehdyttäjät katsoivat haasteiksi monisäikeisen toimintaympäristön sekä erilaiset toimintatavat ja -mallit pääaineiden ja koulutusohjelmien välillä. Dokumentoidut ohjeistukset puuttuvat ja asioita on yksittäisten ihmisten muistin ja oletusten varassa. Toisaalta todettiin, että kaikkea ei voida ennakoida eikä toimintakaan ei ole yksiselitteistä. Toinen perehdyttäjistä kuitenkin näki, että yhteisillä käytännöillä luotaisiin yhteisöllisyyttä.

4.9.2 Muotoiluinstituutin organisaatiokulttuuri

Haastatellut kokivat, että Muotoiluinstituutissa työskentely on mielenkiintoista ja työyhteisössä vallitsee yhteisöllinen sekä avulias kulttuuri. Kaikki haastatellut kuvasivat Muotoiluinstituutin yhteisöllisyyttä ”yhteen hiileen puhaltamiseksi”. Haastatellut kuvailivat työskentelyilmapiiriä myös kannustavaksi, vuorovaikutteiseksi, rentoutuneeksi, avoimeksi, spontaaniksi, suvaitsevaiseksi ja viihtyisäksi.

Henkilöstöä kuvailtiin muun muassa vahvasti ammattitaitoiseksi, asiantuntevaksi, innostuneeksi, ystävälliseksi, avuliaaksi, huumorintajuiseksi, vastuulliseksi, kriittiseksi ja emotionaaliseksi. Ihmisten erilaisuus tunnustetaan ja persoonallisuus on työyhteisössä sallittua henkilöstöryhmästä riippumatta.

Mun mielestä ihmiset on tosi ihania, sopivasti hippejä. H1

Ne on suuria persoonia ja neroja. On ne välillä vähän hassujakin. H4

Tämä on sitten semmoinen aika värikäs persoonallisuuksien kirjo tämä toimintaympäristö. H5

Edellä kuvatun lisäksi haastatellut toivat kuitenkin esiin myös haasteita, jotka heidän mielestään liittyvät erityisesti luovaan työhön ja työyhteisöön. Luovan työn haasteeksi mainittiin voimakkaat tunteet, jotka koskettavat sekä opettajia että opiskelijoita. Tunneskaala vaihtelee ääripäästä toiseen. Eräät haastatellut totesivat, että luovan alan ammatin oppimisen prosessiin kuuluu onnistumisen kokemusten lisäksi olennaisena osana myös epäonnistuminen, joka aiheuttaa negatiivisia tunteita. Eräs yliopettajista kuvasikin toimintakulttuurin heijastelevan sitä, mistä Muotoiluinstituutin tai muotoilijoiden toiminnassa on kyse ylipäätään: pyritään tekemään asioita paremmin eli etsitään ja testataan eri vaihtoehtoja, jotta päästään onnistuneeseen tulokseen. Toimintakulttuuriin kuuluu siten myös epäonnistumisen ymmärrys ja salliminen.

Eräät tutkimukseen osallistuneista näkivät organisaatiokulttuurin haasteeksi sen, että osa opetushenkilöstöstä ei toimi kovin systemaattisesti. Tämä johtaa esimerkiksi jonkin työtehtävän tai prosessin aikataulun venymiseen, joka taas saattaa vaikeuttaa joidenkin muiden henkilöiden työtä. Toimintakulttuurissa koettiin olevan myös jonkin verran tietoista ”lepusilua”. Tämä toimintakulttuurin ”boheemi” piirre nähtiin olevan jossain määrin hiljaisesti sallittua, johon on jokseenkin hankalaa puuttua, koska kyse on paljolti ihmisten omasta motivaatiosta ja asenteista. Toisen työn kunnioittamisessa ja yhteisesti sovittujen sääntöjen noudattamisessa nähtiin siten haasteita.

En tiedä, mikä olisi oikea tapa luovien ihmisten hoitaa byrokraatia... H2

Luovat ihmiset eivät ehkä pidä kauheasti säännöistä ja järjestelmistä. H4

Työkulttuurin, yhteisöllisyyden ja toiminnan haasteena tuotiin esiin myös erään haastatellun näkemys siitä, että vaikka vuorovaikutteista keskustelua käydäänkin vapaamuotoisesti ja runsaasti, on nähtävissä, että siinä on säröjä. Esimerkiksi opetuksen sisällöllisistä asioista käyty keskustelu saattaa olla eri pääaineiden, koulu-

tusohjelmien tai yhteisten opintojen välillä toistaiseksi vähäistä. On havaittu, että jopa pääaineen sisällä opetushenkilöstö ei välttämättä keskustele pääaineensa sisällöllisistä kysymyksistä.

Tulokkaat kokivat, että asioiden sujuminen työyhteisössä sujuu yleensä helposti, kun asenne on oikea ja opitaan, keneltä voi tarvittaessa pyytää apua. Nähtiin, että toimintakulttuuriin liittyvän osittaisen epäjärjestelmällisyyden vuoksi asioita ei tehdä aina ohjeistusten mukaisesti, vaan soveltaen ja luovasti. Yhtäältä oltiin sitä mieltä, että joihinkin epäkohtiin tartutaan päättäväisesti ja oma-aloitteisesti ilman hallinnollista ohjausta eli ”*laitetaan kädet likoon heti*”. Toisaalta eräs haastateltu koki, että jotkut toimintaa parantavat pienehköt epäkohdat saattavat jäädä ratkaisematta vuosiksi siten, että niihin palataan uudelleen ja uudelleen. Arveltiin, että tämä seikka johtuu siitä, että asioita joudutaan priorisoimaan rajallisten henkilö-, aika- ja talousresurssien vuoksi. Tämän lisäksi yksi haastateltu koki yllättävää ristiriitaa siinä, että luovan alan asiantuntijat vaikuttavat toisinaan odottavan ohjeita ja ohjausta ”*ylhäältä*” oman työn rakentamiseen.

Kaikki haastatellut toivat vahvasti esiin tärkeimmäksi ilon aiheeksi opiskelijat ja heidän kanssaan työskentelyn. Opetushenkilöstön fokus ja aito kiinnostus kohdistuu opiskelijoihin, heidän ammatilliseen kasvuunsa ja motivointiin. Lahjakkaiden, tiheän seulan läpi kouluun valikoituneiden opiskelijoiden kehityksen seuranta ja onnistuneet tulokset ilahduttivat ja inspiroivat opettajia. Haastatellut kokivat, että opetuksen hyvät tulokset ovat seurausta opiskelijoiden ja henkilöstön yhteistyöstä.

Opettajat käyttivät työaikaansa varsinaisen opetuksen ja ohjauksen lisäksi myös opiskelijoiden käytännön asioiden hoitamiseen ja vapaamuotoisiin keskusteluihin opiskelijoiden kanssa. Tuotiin esiin, että edellä kuvatun kaltainen opiskelijoihin ja heidän tarpeisiinsa kohdistuva huomio – erään haastatellun mukaan joskus jopa liiallinenkin huolenpito – saattaa kuormittaa opettajaa esimerkiksi ajankäytöllisesti ja työtehtävien pirstaleisuus kasvaa. Nähtiin kuitenkin, että opiskelijalähtöisyys on Muotoiluinstituutin merkittävä vahvuus ja menestystekijä eikä siitä haluta tinkiä. Ilon aiheiksi työssä mainittiin myös monipuoliset ja mielenkiintoiset työtehtävät, tekemisen vapaus sekä työtoverit.

Asiat, joiden toivottiin olevan toisin, liittyivät yleisesti hallinnollisiin asioihin ja erityisesti hallinnon eri tietojärjestelmiin, joiden käytettävyys ei saanut haastatelluilta myönteisiä kommentteja. Eräs haastateltu ilmaisi asian seuraavasti:

Ja sitten kun ne on niin logiikaltaan outoja monet, että niissä ei pysty päättelemään niin kuin normaaleissa ohjelmissa --- mutta kun tuossa ei pysty päättelemään mitenkään, kun täytyy muistaa, muistella, että muista nyt laittaa tämä ruksi tänne tai tallenna tai jotakin. H5

Vaikka lähes kaikkien haastateltujen suurimmat moitteet koskivatkin hallinnollisia käytänteitä ja tietojärjestelmiä, totesi eräs heistä, että kaikkeen työhön liittyy epämieluisia velvollisuuksia, jotka on yksinkertaisesti pakko tehdä. Vain siten muu tekeminen ja siihen liittyvä työn ilo voi jatkua.

Edellä kerrotun lisäksi tuotiin myös esiin huoli byrokratian lisääntymisestä opetukseen liittyvissä asioissa sekä sen vaikutuksesta toiminnan joustavuuteen. Hallintokulttuuria vierastettiin ja nähtiin, että hallinnon ensisijainen tarkoitus on luoda opetukselle ”optimaaliset olosuhteet” sen sijaan, että opetuksen toteuttaminen ja kehittäminen olisi ”hallinnolle helpompaa”. Toisaalta kuitenkin myönnettiin, että toiminnan kokonaisuuden hallinnan vuoksi tarvitaan myös järjestelmällisyyttä ja yhteisesti sovittua sääntöjä. Nähtiin siis toistaiseksi ratkaisematon ristiriita systemaattisuuden ja joustavuuden välillä.

Muina organisaatiokulttuuriin vaikuttavina asioina, joiden toivottiin olevan paremmin, mainittiin sekä itsensä että toisten työn kunnioittaminen ja huomioon ottaminen, henkilökunnan yhteisen ajan vähäisyys toiminnan kehittämiseen, perehdytyksen puutteellisuus sekä arvokeskustelun vähäisyys. Yhteiselle keskustelulle kaivattiin enemmän foorumeja ja ”törmäysalustoja”. Eräs haastateltu toi lisäksi esiin, että työkulttuuriin tarvittaisiin enemmän mallia yritysmaailmasta tuloksellisuuden ja tavoitteellisuuden parantamiseksi.

4.9.3 Hiljainen tieto Muotoiluinstituutissa

Tutkimustulosten mukaan Muotoiluinstituutin henkilöstöllä on runsaasti eri alojen hiljaista tietoa, joka on syntynyt ja kasvanut käytännön työelämäkokemuksen kautta. Yksilöiden hiljainen tieto liittyy muotoilun ja viestinnän teoriaan ja käy-

täntöön, pedagogiikkaan ja erilaisiin verkostoihin. Hiljaista tietoa on myös tunneperäisissä tarinoissa, jotka liittyvät koulun historiaan ja henkilöihin. Yksilöiden omista kokemuksista muodostuu yhteinen ”*henkinen tietopankki*”, jota voidaan hyödyntää ongelmanratkaisussa. Eri alojen hiljaisen tiedon yhdistäminen rikastuttaa ajattelua sekä avaa uusia näkökulmia ja oivalluksia Muotoiluinstituutin opettajan työhön.

Haastatellut katsoivat, että hiljaisen tiedon jakaminen on Muotoiluinstituutissa jatkuvasti aktiivisessa käytössä. Opettajat jatkavat omaa hiljaista tietoaan opiskelijoilleen sekä myös toisilleen, jolloin se on kollegiaalista, vertaistason tapahtuvaa tiedonvaihtoa. Hiljaisen tiedon jakaminen tapahtuu pääasiallisesti suullisesti. Dokumentoitua hiljaista tietoa on toistaiseksi vähän tiedon määrään nähden ja sen näkyväksi tekeminen nähtiin haasteelliseksi muun muassa kiireen ja vähäisten henkilöresurssien vuoksi. Toisaalta nähtiin, että hiljaisen tiedon suullisen jakamisen metodi on toimivaa, koska alan tieto elää ja kehittyy jatkuvasti eikä siitä ole olemassa vain yhtä näkemystä.

Muotoilun kaava muuttuu koko ajan. H6

Hiljaisen tiedon jakamista voitaisiin kehittää esimerkiksi tiimityöskentelyn ja mentoroinnin avulla. Katsottiin, että yhteisen tekemisen keinoin tuotettaisiin enemmän ja parempia tuloksia kuin yksilötyöskentelyllä. Hiljaista tietoa voitaisiin myös soveltaa paremmin opetukseen yli pääaine- tai koulutusohjelmaraajojen sekä tuotteistaa ja myydä esimerkiksi asiantuntijapalveluna yrityksille, oppikirjoina tai opetusvideoina.

Tulokkaat kokivat, että hiljaista tietoa oli jaettu perehdytyksen yhteydessä sekä perehdyttäjien että muiden kollegoiden välityksellä. Tieto oli pääosin koettu hyödylliseksi ja se oli helpottanut työskentelyä. Toisaalta eräät haastatelluista totesivat, että osa hiljaisesta tiedosta voi olla negatiivisesti latautunutta tai vanhentunutta, jolloin sen hyödyllisyys kyseenalaistettiin. Tästä huolimatta nähtiin, että hiljaisen tiedon merkitys on aina henkilökohtaista.

Tulokkaat olivat jakaneet myös omaa työelämäkokemuksen kautta kerättyä hiljaista tietoaan, vaikka tiedostivatkin, että se on osa heidän kilpailuetuaan työmarkkinoilla. Koettiin, että hyödyt ja edut olivat suuremmat kuin mahdolliset hai-

tat. He eivät olleet myöskään kokeneet, että Muotoiluinstituutissa perehdyttäjät tai kollegat olisivat jättäneet hiljaista tietoaan jakamatta kilpailuedun menettämisen pelossa.

Vaikka haastatellut pitivätkin hiljaista tietoa ja sen jakamista tärkeänä, jotta alan kirjoittamaton kokemusperäinen tieto säilyy, oltiin myös sitä mieltä, että organisaatiossa oleva hiljainen tieto ei yksin riitä menestykseen.

Ei se ole mikään katastrofi, kun moni ajattelee sitä, että jos joku vanha lähtee yrityksestä, niin kaikki kaatuu siihen, niin mä en usko...Aina joku tuo uutta yhteisöön, uutta osaamista ja sellaista, mikä on arvokasta tai tekee uudella tavalla. H5

4.9.4 Opettajan osaaminen Muotoiluinstituutissa

Muotoiluinstituutin opettajuutta kuvailtiin ohjaajaksi ja mahdollistajaksi perinteisen opettamisen ja tiedon jakamisen sijaan. Tutkimustulosten mukaan Muotoiluinstituutin opettaja määriteltiin *moniosaajaksi*, jolla on oman alan ammattiosaaminen, pedagoginen osaaminen ja kaikissa ammateissa tarvittava työelämäosaaminen. Oman *alan ammattiosaamisen* katsottiin sisältävän sekä käytännön työelämäkokemuksen tuomat taidot että teoreettiset tiedot. *Pedagogisella osaamisella* tarkoitettiin opettajan kykyä ja taitoa välittää osaamistaan opiskelijoille sekä ohjata ja valmentaa heitä ammattiin. *Yleisen työelämäosaamisen* elementtejä olivat muun muassa sisäinen yrittäjäjyys, johtamistaidot, liiketoimintaosaaminen, prosessinhallintataidot, verkostoitumistaidot, vuorovaikutustaidot, kansainvälisyysosaaminen, ihmissuhdetaidot ja sopeutumiskyky. Opettajalla tulisi olla myös kiinnostusta uusien asioiden oppimiseen ja tiedon kasvattamiseen.

Eräs haastateltu totesi, että ensisijainen lähtökohta osaamisen kehittämislle on oman osaamisen tunnistaminen, sillä epävarmuus osaamisen riittävydestä voi muodostaa esteen yhteistyölle muiden kanssa. Haastateltavat olivat tunnistaneet yksilöllisiksi kehittämiskohteikseen esimerkiksi pedagogisen osaamisen, ihmissuhdetaidot, kansainvälisen osaamisen ja organisointitaidot. Lisäksi kaikki totesivat, että oman alan ammattiosaamisesta tulee pitää huolta ja alan kehitystä tulee seurata aktiivisesti. Perehdyttäjien mielestä kehityskeskustelu on hyvä tilaisuus pohtia opettajan osaamisen ja asiantuntijuuden kehittämistä yhdessä esimiehen

kanssa. Osaamisen kehittämiseen varattu työaikaresurssi olisi myös avattava yksityiskohtaisemmin opettajan työaikasuunnitelmaan.

Työssä tarvittavan osaamisen kehittämisen todennäköisistä vaikutuksista oltiin yksimielisiä. Opettajat olisivat tyytyväisempiä työhönsä, opetuksen tulokset paransivat, opiskelijat saisivat parempia valmiuksia työelämään, toiminta olisi tehokkaampaa ja organisaation hyvä maine kouluttajana kasvaisi. Samalla lisääntyisi myös organisaation kyky ratkaista ongelmia luovasti. Sen vuoksi nähtiin, että opettajan työtä ja osaamista tulisi sekä tukea että kehittää kokonaisuutena esimerkiksi perehdytyksen suunnittelulla ja paremmalla toteuttamisella.

Haastateltujen oppimistavoissa oli yhteinen piirre: *tekemällä oppiminen*. Mielikuvasta lähtevään tekemiseen yhdistettiin myös teoretietoa ja näkemisellä tai kuuntelemalla tapahtuvaa oppimista. Oppimisen kannalta lukeminen jakoi eniten mielipiteitä, sillä kaikki eivät pitäneet sitä toimivana joiltain osin. Esimerkiksi organisaation intranetissa olevat tekstipitoiset hallinnolliset asiat ja käytäntöihin liittyvät ohjeistukset koettiin hankalasti luettaviksi ja omaksuttaviksi. Toisaalta esitettiin näkemys, jonka mukaan lukeminen on osa korkeakoulussa työskentelyä ja yhteinen, kirjoitettu kieli on kommunikoinnin väline ”*talon ulkopuolelle*”.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksessa tarkasteltiin Muotoiluinstituutin päätoimisen opetushenkilöstön nykyisen perehdyttämisen nykytilaa sekä mahdollisia kehittämistarpeita. Tutkimus painottuu perehtyjien näkökulmaan, mutta myös perehdyttäjien kokemuksia ja näkemyksiä on selvitetty.

Lahden ammattikorkeakoulun Muotoiluinstituutti on kulttuurialan koulutusorganisaatio, jossa työskentelee luova asiantuntijahenkilöstö. Kyseinen työyhteisö on laajempi kokonaisuus kuin sen palkatut työntekijät – opetus- ja tukipalveluhenkilöstö – sillä opiskelijat ovat näkyvä ja arvostettu osa työyhteisöä.

Muotoiluinstituutin päätoimisessa henkilöstössä on ollut viime vuosina pieni vaihtuvuus. Henkilöstössä on useita työntekijöitä, joilla on pitkä palvelussuhde takanaan. Yhä useampi heistä on siirtymässä eläkkeelle lähivuosina. Lisäksi tulevat organisaatiomuutokset, uusi ammattikorkeakoululaki, koulutusvastuuajattelu sekä opetus- ja kulttuuriministeriön rahoituspäätökset vaikuttavat rekrytointitarpeisiin; uusia tehtäviä perustetaan tai joistakin luovutaan kokonaan. Henkilöstömuutoksia aiheutuu myös ihmisten työura- ym. henkilökohtaisista ratkaisuista.

Muotoiluinstituutti tarvitsee henkilöstömuutoksissa kuitenkin työn jatkajia ja kehittäjiä, joten uusia rekrytointeja tehdään myös tulevaisuudessa. Uudet toimijat tulee perehdyttää organisaation hallinnollisiin käytänteisiin sekä yksikön toimintakulttuuriin ja sisällöllisiin asioihin, mutta myös hiljaisen tiedon vaihtamiseen ja yhteisöllisyyden rakentamiseen.

Toimivaan perehdyttämiseen vaikuttavat yhtäältä työyhteisössä tarvittava työelämäosaaminen sekä toisaalta perehdyttämisen käytänteet. Tavoitteena on, että tulo- kas pääsee mahdollisimman pian työyhteisön jäseneksi ja alkaa toimia sekä tehokkaasti että sitoutuneesti työyhteisön hyväksi.

Perehdytyksen nykyiset lähtökohdat

Tutkimuksen perusteella vaikuttaa siltä, että Muotoiluinstituutin päätoimiseksi opettajaksi tullaan tyypillisesti aiempien sivutoimisten opetustehtävien kautta. Moni on myös koulun alumni eli entinen opiskelija. Tästä seikasta saattaa olla

perehdytyksen kannalta joko etua tai haittaa. Etuna voidaan pitää sitä, että tulokas tuntee jo joitakin yksikön käytäntöjä ja muita työntekijöitä, jolloin hän pääsee työntekoon ja työyhteisöön nopeammin sisälle. Sama asia voidaan nähdä myös haittana: tulokasta ei tarvitse juurikaan perehdyttää ja jos tarvitsee, niin hän osaa kysyä oma-aloitteisesti. Perehdytys vaikuttaa siten sujuvan omalla painollaan.

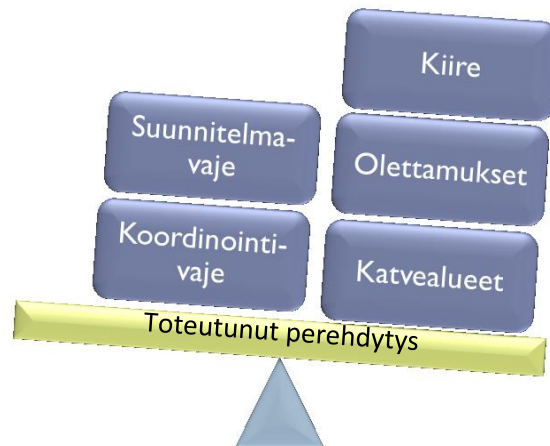
Kuten jo aiemmasta vuonna 2012 tekemästani suppeasta selvityksestä käy ilmi, tehdään tässä tutkimuksessa sama havainto: nykyisen perehdytyksen osittainen suunnittelemattomuus ja koordinoimattomuus. Koska yksikön omaa perehdyttämisprosessia ei ole kuvattu eikä yhteisesti sovittua perehdyttämissuunnitelmaa ole laadittu, ei osapuolilla ole tarkkaa käsitystä siitä, mitä asioita perehdyttämiseen kuuluu, mikä on työnjako ja missä vaiheessa asioita tulisi perehdyttää. Juuti & Vuorela (2006, 49) toteavatkin, että perehdyttäminen alkaa jo perehdyttämissuunnitelman laatimisella.

Perehdytystä haittaa myös kiire. Uusi opettaja on saatava mahdollisimman nopeasti toimintaan mukaan tuottavaksi työntekijäksi. Tässä on Ketolan (2010, 164) mukaan epäonnistumisen vaara, sillä ihmisen luonnollinen kyky vastaanottaa ja omaksua uutta tietoa on rajallinen. Myös Tossavainen (2006, 59) toteaa, että ajanpuute on osasyllinen perehdytyksen epätasalaatuisuuteen.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että Muotoiluinstituutin perehdytystä leimaa joiltain osin myös olettamuksen käsite. Oletetaan, että joku perehdyttää ja oletetaan, että perehdytetään oikeita asioita ja käytäntöjä. Oletetaan, että tulokas kysyy oma-aloitteisesti epäselvistä asioista ja oletetaan, että aikaisemmin sivutoimisena opettajana toiminut tai Muotoiluinstituutissa opiskellut ”*pujahtaa kuin itsestään*” työyhteisöön, toimintaympäristöön ja opetuksen sisältöihin. Oletetaan, että jokin käytäntö on fakta, mutta asiaa tarkemmin tutkittaessa todetaan, että käytäntö perustuu olettamukselle. Olettamukset perustuvat luottamukseen siitä, että perehdytys on hoidettu tavalla tai toisella.

Koska kiireeseen ja olettamukseen yhdistyvät epäselvät perehdyttämisen roolit, vastuut ja sisältö, on mahdollista ja tutkimustulosten valossa jopa todennäköistä, että jokin olennainen asia jää katvealueelle ja käymättä läpi tulokkaan kanssa. Uusi opettaja ei siten välttämättä pysty tehokkaaseen itsenäiseen työskentelyyn,

joka voi vaikuttaa myös sitoutumiseen. Hänelle voi myös syntyä virheellisiä käsityksiä ja toimintatapoja, joiden muuttaminen voi olla haasteellista. Tämä näkyy erityisesti sivutoimisen opettajan kohdalla, jos hän siirtyy päätoimiseksi opettajaksi Muotoiluinstituuttiin. Sivutoimisten opettajien perehdyttäminen on käytännössä vastuupettajien vastuulla.



KUVIO 5. Perehdytyksen nykytila (opinnäytetyön tekijän hahmottelema).

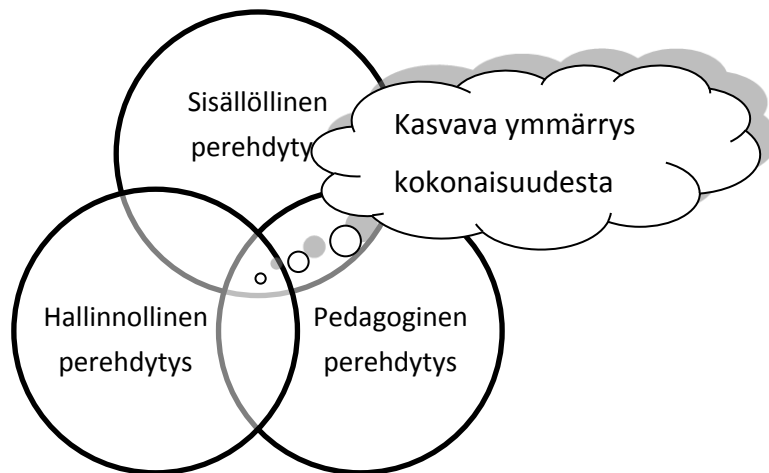
Aikaisemman Muotoiluinstituutin perehdytyksen nykytilaa koskevan selvitykseni mukaan konsernitason valmiita perehdyttämisen muistilistoja ja ohjeistusta ei ole käytetty kohdeorganisaatioissa. Toisaalta ne on laadittu koko konsernia koskeviksi, joten niitä olisi muokattava kohdeyksikköön soveltuvaksi.

Ratkaisuna luovan alan asiantuntijoiden perehdytyksen kehittämiseksi tulisi luoda kirjallinen tai visuaalinen malli, jossa selvitetään muun muassa perehdytettävät asiat, vastuhenkilöt, aikataulus sekä perehdytyksen toteutuksen seuranta (Best 2006, 189). Mallissa tulisi kuitenkin ottaa huomioon ihmisten yksilöllisyys; taustasta riippuen toiset henkilöt tarvitsevat enemmän tukea ja eri asioissa kuin toiset. Kaikille ei siten sovi sama muotti. Manninen (2008, 92) korostaa, että keskeistä perehdyttämisessä onkin selvittää, mitä asioita työn aloittaminen edellyttää välittömästi, mitä osaamista tehtävän hoitaminen jatkossa vaatii sekä mitä osaamista perehdytettävällä jo on.

Perehdytyksen sisällöt

Tutkimustulosten mukaan havaitaan, että Muotoiluinstituutin päätoimisten opettajien perehdytys voidaan hahmottaa seuraavina kokonaisuuksina, joita voidaan hyödyntää perehdytys suunnitelman yksityiskohtaisen sisällön kehittämisessä:

- hallinnollinen perehdytys
- pedagoginen perehdytys
- sisällöllinen perehdytys



KUVIO 6. Perehdytyksen sisältökokonaisuudet (opinnäytetyön tekijän hahmottelema.)

Hallinnollisen perehdytyksen kokonaisuus sisältää esimerkiksi tiedot organisaation toimintamallista ja päätöksentekojärjestelmästä, opetusalan termistö, opastuksen henkilöstö-, talous- ja opiskelijahallintoon liittyvien tietojärjestelmien käyttöön sekä erilaiset käytännön toimintaan liittyvät ohjeistukset kaikilla organisaation tasoilla alkaen konsernitasosta ja päättyen tehtävätasoon.

Pedagogiseen perehdytykseen kuuluu esimerkiksi opettajuuden käsitteen hahmotaminen. Opettaja tarvitsee yksilöllistä tukea ja työkaluja opettajuuden kohtaamiseen työskennellessään Muotoiluinstituutissa luovien, lahjakkaiden ihmisten kanssa. Pedagogisen perehdytyksen menetelmiä voivat olla mentorointi, tiimiopettajuus ja työnohjaus. Uusien toimintamallien tuominen opetukseen vaatii pedagogista johtamista ja suunnittelua.

Sisällöllinen perehdytys käsittää opetuksen sisältöön liittyviä asioita, esimerkiksi oman pääaineen opetussuunnitelman ja Muotoiluinstituutin toimintasuunnitelman avaamista. Opetuksen sisältöä on hyvä käydä läpi myös muiden pääaineiden tai yhteisten opintojen osalta siinä laajuudessa, kuin se on tulokkaan tehtävän kannalta olennaista, jotta hänelle syntyy laajempi kokonaiskuva Muotoiluinstituutin opetuksesta.

Kaikkien edellä mainittujen sisältökokonaisuuksien yhteydet toisiinsa nähden avataan perehdytyksen yhteydessä, jotta ymmärrys kokonaisuudesta ja oman toiminnan vaikutuksesta esimerkiksi tuloksellisuuteen kasvaa (kuvio 6).

Mentorointi perehdytyksen menetelmänä

Kirjallisen tai visuaalisen perehdytysmateriaalin lisäksi Muotoiluinstituutin päätoimisen opetushenkilöstön perehdytysmenetelmäksi voitaisiin soveltaa mentorointia, koska opetuksessa on viitteitä käsityöläisammatteihin liitetystä mestarikisälli-oppipoika -mallista. Mentoroinnissa kokeneempi opettaja tukisi ja ohjaisi kokemattomampaa muun muassa opettajuuden kohtaamisessa ja työstä suoriutumisessa. Toisaalta kokemattomampi voisi jakaa omaa tuoretta ammatillista tietämystään kokeneemmalle. Mentoroinnin avulla helpotetaan tulokkaan ”sisäänajoa” työhön ja työyhteisöön, mikä lisää muun muassa työssä jaksamista (Hintikka ym. 2009, 32).

Mentori voi olla samassa tehtävässä toimiva tai mentoreita voi olla useita eri tehtävissä toimivia, jolloin voidaan varmistaa oikea perehdyttävä tilanteen ja yksilön tarpeen mukaan, mikä on myös Gallon (2011) näkemys modernin mentoroinnin keinosta. Tällaisen mentoroinnin avulla voidaan jakaa myös hiljaista tietoa luonnollisella ja monipuolisella tavalla. Lisäksi opettajan työssä käytettävä kieli ja ilmaisut tulevat tutuiksi. Menetelmän onnistuminen riippuu kuitenkin esimerkiksi sopivien mentoreiden löytämisestä, heidän motivaatiostaan ja sitoutumisestaan. Mentoreiden tiedot tulee myös päivittää ennakoon vastaamaan perehdytyksen sisältöjä. Mentorointia tulee myös suunnitella ennen sen käynnistämistä, johon tarvitaan jo ennestään niukkoja työaikaresursseja.

Haasteista huolimatta panostus kannattaa, sillä mentorointi on käytännössä todettu yhdeksi tehokkaaksi kehittämisen välineeksi (Hintikka ym. 2009, 34). Gallo (2011) kuitenkin muistuttaa, että mentoroinnin tapoja ja muotoja on useita, joten aktorin kannalta olennaista on löytää oikeat neuvot oikealta henkilöltä oikeaan aikaan.

Organisaation ominaispiirteet ja toimintakulttuuri

Muotoiluinstituutin työyhteisön ominaispiirteitä ovat tutkimuksen mukaan luovuus, asiantuntijuus, intohimoisuus ja yhteisöllisyys niin henkilökunnan kuin opiskelijoiden kesken. Tutkimuksessa esiin noussut tunneherkkyys – emotionaalisuus ja impulsiivisuus – liitetäänkin Huuhkan (2010, 78) mukaan usein luovien yksilöiden persoonallisuustyyppiin. Muotoiluinstituuttia voidaan siten kutsua *luovaksi asiantuntijaorganisaatioksi*.

Menestyvälle luovalle asiantuntijaorganisaatiolle on tunnusomaista (Huuhka 2010, 37) sen henkilöstön vahva motivaatio, sitoutuminen ja yhteiseen tavoitteeseen suuntautuneet yksilösuoritukset. Tämä vaatii organisaation johdolta ihmisten johtamisen taitoja, visioiden luomista, inspiroimista ja motivointia. Luovaa asiantuntijaorganisaatiota ei siten (Huuhka 2010, 203) mukaan johdeta koskaan menestykseen hallinnoimalla tai käskemällä, sillä (Huuhka 2010, 38) luovan organisaation menestyminen perustuu siinä toimivan luovan henkilöstön vahvaan osaamiseen ja sitoutumiseen.

Edellä kuvatut työyhteisön ominaispiirteet vaativat sen uudelta jäseneltä oman erikoisosaamisalueen lisäksi myös pedagogista osaamista ja monipuolista työelämäosaamista, erityisesti verkostoitumis- ja vuorovaikutustaitoja. Ominaispiirteiden vaikutus perehdyttämisen kehittämisessä on huomioitava, jotta varmistetaan tulokkaan sitoutuminen ja verkostoituminen työyhteisöön. Myös Juuti & Vuorela (2006, 49) näkevät, että hyvin suoritetun perehdytyksen seurauksena tulokkaalle syntyy luontevat suhteet niin esimieheen kuin työyhteisön muihinkin jäseniin. Lisäksi Virtainlahti (2010, 132) toteaa perehdyttämisen vaikuttavan kokonaisvaltaisesti uuden henkilön sosiaalistumiseen uuteen työyhteisöönsä.

Kohdeorganisaation toimintakulttuuria koskevien tutkimustulosten mukaan asiat voivat sujua opettajan näkökulmasta katsottuna hyvin, mutta esimerkiksi tukipalveluhenkilöstö saattaa kuormittua, jos sovitusta aikatauluista ei pidetä kiinni tai asioita ei tehdä ohjeistuksen mukaan. Toisen työn kunnioittamiseen pitäisi siten kiinnittää enemmän huomiota. Tätä voidaan ottaa esiin perehdytyksen yhteydessä. Asiaa voidaan käsitellä myös laajemmin työyhteisössä arvokeskustelun avulla: mitkä ovat meidän arvomme?

Vaikka haastatellut kuvailivatkin Muotoiluinstituutin organisaatiokulttuuria avoimeksi ja yhteisölliseksi, on tutkimustuloksista havaittavissa, että se ei ole sitä kaikilta osin. On esimerkiksi joitain opetuksen sisällöllisiä asioita, joista ei välttämättä keskustella avoimesti, mutta jotka olisivat kuitenkin toiminnan kokonaisuuden kannalta tärkeitä nostaa esiin. Myös pääaineiden ja koulutusohjelmien toisistaan poikkeavat erilaiset käytännöt eivät edistä yhteisöllisyyttä kaikilta osin. Tutkimustulosten perusteella voidaan esittää arvio, että avoimuuden ja yhteisöllisyyden mielikuva on jossain määrin harha, jota työyhteisö pitää itse yllä. Kyse on siten tavoitemielikuvasta vallitsevan todellisuuden sijaan. Kokonaisvaltaista avoimuutta ja yhteisöllisyyttä voidaan kuitenkin tavoitella toimintakulttuuria muokkaamalla, jonka yhtenä lähtökohtana on perehdytys.

Hiljainen tieto

Tämä tutkimus osoittaa, että hiljainen tieto ja sen jakaminen ovat merkittäviä Muotoiluinstituutin perinteen jatkamiseksi ja sitä hyödynnetään perehdytyksen yhteydessä. Virtainlahti (2009, 132) tuo esille, että perehdyttäjä, joka tunnistaa hiljaisen tietämyksensä, voi jo perehdyttämisvaiheessa välittää tulokkaalle hiljaisesta tietämystään työtehtävistä ja organisaation toiminnasta. Työnopastuksen yhteydessä huomioitun kokemusperäisen tietämyksen avulla voidaan lyhentää opetteluvaihetta ja nopeuttaa työtehtävien omaksumista (Manninen 2008, 118).

Hiljainen tieto on aina henkilökohtainen käsitys, mutta se on hyvä ottaa huomioon perehdyttämisen kehittämisessä. Koska odotettavissa on useiden työyhteisössä jo pitkään palvelleiden asiantuntijoiden siirtyminen eläkkeelle vaiheittain, on hiljaisen tiedon katoaminen mahdollista, jos sitä ei tietoisesti jaeta työyhteisössä. Hiljaisen tiedon jakamisen ja vaihtamisen tapoja voivat olla esimerkiksi mentoroin-

nin tai tiimiopettajuuden soveltaminen. Hiljaista tietoa tulisi myös dokumentoida enemmän, vaikka luovalle alalle onkin tyypillistä tiedon jatkuva muuntuminen.

Siitä huolimatta, että hiljaisen tiedon merkitys onkin tärkeää, on myös todettava, että pelkkään perinteeseen nojaaminen ei johda uudistumiseen ja menestykseen. Tätä kriittistä näkemystä tukee myös Virtainlahti, joka huomauttaa (2009, 89), että kaikkea tietämystä ei tule jakaa, vaan perehdyttäjän on tunnistettava sekä vanhentuneet että epäolennaiset tiedot ja toimintatavat. Kohdeorganisaation olemassa olevaa hiljaista tietoa kasvatetaan ja uudistetaan tulokkaiden omalla hiljaisella tiedolla.

Opettajan osaaminen

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että Muotoiluinstituutin opettajalta odotetaan monitahoista osaajuutta. Luovan alan opettajan osaaminen muodostuu vahvasta substanssi- eli ammattiosaamisesta, johon yhdistyy käytännön työkokemus ja teorian tuntemus. Opettajalla on oltava myös opiskelijoita motivoivaa pedagogista osaamista, jotta hänellä on työkalut ja kyky välittää tietoa ja taitoa opiskelijoille heidän ammatillista kasvuaan varten. Tämän lisäksi opettajan työssä ihmishuoneosaaminen on merkittävä tekijä, koska opettajan työhön sisältyy erilaista verkostoitumista ja dialogista toimintaa (Kallioinen 2009, 113).

Edellä mainittujen lisäksi opettaja tarvitsee myös monipuolista yleistä työelämäosaamista, jotka ovat kaikissa ammateissa tärkeitä: vuorovaikutus-, verkostoitumis- ja ihmishuoneosaamistaitoja, sisäistä yrittäjyyttä, kielitaitoa ja luovaa ongelmanratkaisukykyä. Näitä kaikille yhteisiä työelämäosaamistaitoja on tuotu esiin myös työelämäedustajien taholta – voidaankin puhua työelämän uudesta yleissivistyksestä. Manninen (2008, 70) toteaa, että ajan tasalla oleva työelämäosaaminen ja työelämäyhteydet ovat kiinteä ja vastuullinen osa opettajan ammattia, koska he jakavat opiskelijoille omaa osaamistaan. Samalla toteutuu myös lainsäätäjän antama viitekehys ammattikorkeakoulun opettajan kelpoisuudesta (Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista 2003/352, 23 §).

Edellä todetun perusteella Muotoiluinstituutin opettajan osaamista voidaan siten kuvata I-tyypin sijaan T-tyypin osaamisena (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011,

15). Pystysuora viiva kuvastaa syvää asiantuntijuutta ja vahvaa ammatillista osaamista. Vaakasuora viiva kuvaa puolestaan opettajan pedagogista osaamista sekä yleisiä työelämätaitoja.

Syvä asiantuntijuus ei ole kuitenkaan samanlaista kaikilla opettajilla, vaikka he toimisivat samalla alalla tai heillä olisi sama koulutus tai he olisivat saman aikakauden ”kasvatteja”. Saman alan asiantuntijoilla on erilaisia lähestymistapoja - tämä erilaisuus johtuu henkilöiden erilaisesta työkokemuksesta ja persoonallisista eroista. Koska perehdytys on osaamisen kehittämistä, tulisi perehdytyksessä huomioida myös yksilölliset osaamisen erot.

Opettajan ei tarvitse kuitenkaan osata kaikkea itse, jolloin hän tarvitsee monenlaista osaamista taustalle voidakseen luoda sisältöä eli opettaa. Moniosaajuus syntyy ryhmässä (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2010, 34). Opettajalla tulee kuitenkin olla ymmärrys siitä, miten oma toiminta vaikuttaa toisten työhön. Tällä on merkitystä esimerkiksi sosiaalisiin suhteisiin ja yleiseen työhyvinvointiin työyhteisössä.

Tutkimus osoittaa myös, että Muotoiluinstituutin opettajalle tyypillinen oppimistapa on tekemällä oppiminen, jota tukee teoreettinen tieto. Perehdytyksen käytäntöä tulisi kehittää siten, että tyypillinen oppimistapa huomioidaan perehdytysmallissa. Mallin tulisi kuitenkin joustaa yksilöllisten oppimistapaerojen vuoksi.

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Eskola & Suoranta (1999, 214) toteavat, että aineiston tulkinta katsotaan luotettavaksi silloin, kun se ei sisällä ristiriitaisuuksia. Tutkimuksen luotettavuuden voi tarkistaa kolmella tavalla: indikaattorien vaihtaminen, useampi havainnointikerta ja useamman havainnoitsijan käyttö. Tutkimuksen luotettavuutta tarkasteltiin niin sanotun analyysihaastattelun avulla eli haastatteleamalla yhtä henkilöä analyysin tulosten perusteella. Tutkimuksen luotettavuutta voisi myös tarkistaa esimerkiksi avoimina haastatteluina ja niiden ulottamisella myös yksikön muihin opettajiin, jotka jäivät tutkimuksen ulkopuolelle.

Tutkimuksen ulkoisella pätevyydellä tarkoitetaan Eskolan & Suorannan (1999, 214) mukaan tehtyjen tulkintojen ja johtopäätösten sekä aineiston välisen suhteen

pätevyyttä. Hirsjärvi & Hurme (2001, 187) mainitsevat pätevyyden yhdeksi määritelmäksi sen, koskeeko tutkimus sitä, mitä sen oletetaan koskevan. Tutkijalla on tutkimuskohteeseen subjektiivinen sidonnaisuus, joka voi vaikuttaa tulkinnan objektiivisuuteen. Toisaalta tutkimuksen tulokset vastaavat tutkimuskysymykseen. Tutkija ei myöskään toimi opetustehtävissä, jolloin hänellä ei ole subjektiivista omakohtaista kokemusta opettajana toimimisesta.

Tutkimus rajoittuu vain kuuden, pääosin muotoilun koulutusohjelman päätoimisen opetushenkilöstön jäsenen näkemyksiin. Tämän tutkimuksen ulkopuolelle jäivät muut muotoilun ja viestinnän koulutusohjelmien sekä yhteisten opintojen päätoiminen opetushenkilöstö. Lisäksi yksikön koko tukipalveluhenkilöstö rajoittui tutkimuksen ulkopuolelle.

Tutkimuksen aihe oli spesifi, yhden työyhteisön perehdyttämisen nykytilan selvittäminen ja mahdolliset kehittämiskohteet. Kun verrataan tutkimuksen tuloksia muihin perehdyttämisestä tehtyihin tutkimuksiin, voidaan todeta, että perehdyttämisen suunnitelmallisuuden merkitys ei riipu organisaatiosta.

6 YHTEENVETO

Opinnäytetyön aihe liittyy läheisesti työhöni Muotoiluinstituutin toimistosihteerinä. Kohtaan työssäni usein tilanteita, jotka ovat saaneet pohtimaan perehdytyksen merkitystä niin pienten yksityiskohtien kuin toiminnan kokonaisuuden kannalta. Työnantajani kannusti tarttumaan aiheeseen kehityskeskusteluiden yhteydessä. Pohjustin varsinaista opinnäytetyötä tekemällä suppean selvityksen Muotoiluinstituutin perehdytyksestä kahden esimiehen näkökulmasta keväällä 2012. Sen pohjalta lähdin suunnittelemaan ja työstämään varsinaista opinnäytetyötäni.

Aikataulullisesti opinnäytetyön varsinainen kirjoittaminen ajoittui tammi-maaliskuulle 2013. Teoriaosuutta olin kuitenkin pohtinut alustavasti jo vuonna 2012 ja etsinyt siihen liittyvää lähdemateriaalia. Aiheen rajausta vaikeutti se, että runsaan lähdemateriaalin perusteella perehdytys vaikutti liittyvän miltei kaikkiin työelämän piiriin kuuluviin asioihin.

Empiriaosuuden osalta en ollut täysin osannut varautua siihen, että viiden henkilön äänitallennetun haastatteluaineiston puhtaaksikirjoittaminen veisi vähintään päivän per haastattelu. Koin haastatteluaineiston puhtaaksikirjoittamisen yhtäältä työlääksi, mutta toisaalta myös antoisaksi, koska pystyin samalla jo tekemään analyysiä. Johtopäätösten ja teoriaosuuden täydentäminen sekä työn viimeistely painottui maaliskuun viimeisiin viikkoihin. Tällainen työskentelytapa on stressaava, mutta koen, että pystyn toimimaan paineen alaisena.

Haastateltavat suhtautuivat haastattelupyynnöni myönteisesti. Tunsin kaikki haastateltavat entuudestaan, jotkut heistä jo usean vuoden takaa. Siitä huolimatta pyrin luomaan haastattelutilanteisiin objektiivisen ja avoimen ilmapiirin. Mielestäni onnistuin tässä tavoitteessani melko hyvin, sillä kaikilla haastateltavilla oli sekä positiivisia että negatiivisia kommentteja Muotoiluinstituutin nykyisestä perehdytyksestä, organisaatiokulttuurista, hiljaisesta tiedosta ja opettajan osaamisesta sekä näkemyksiä niiden kehittämistä. Toisaalta ei voida täysin pois sulkea sitä, että joitain vastauksia saatettiin hieman kaunistella.

Tässä tutkimuksessa selvitetään Muotoiluinstituutin päätoimisten opettajien kokemuksia perehdytyksestä sekä heidän näkemyksiään perehdytyksen kehittämi-

sestä. Tutkimuksessa selvitetään myös, millaisia ominaispiirteitä kohdeorganisaatiossa on ja mikä on hiljaisen tiedon merkitys. Lisäksi pyritään selvittämään, mistä tekijöistä Muotoiluinstituutin opettajan osaaminen muodostuu ja millaisia luovat asiantuntijat ovat oppijoina. Tutkimus painottui perehtyjien näkökulmaan, mutta perehdyttäjien kokemuksia ja näkemyksiä oli myös selvitetty. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa kohdeorganisaatiolle luovan alan asiantuntijoiden perehdytyksen kehittämisen tueksi. Vastaavaa selvitystä perehdytyksestä Muotoiluinstituutissa ei ollut tehty aiemmin tässä laajuudessa.

Tutkimukseni pääongelmana tutkin sitä, miten luovan alan asiantuntijoiden nykyistä perehdytystä tulisi kehittää Muotoiluinstituutissa. Alaongelmina tutkin sitä, miten työyhteisön ominaispiirteet vaikuttavat perehdytykseen, millainen merkitys hiljaisella tiedolla on perehdytyksessä ja millaista osaamista Muotoiluinstituutin opettaja tarvitsee työssään. Tutkimusmenetelmänä käytin laadullista tutkimusta. Tutkimuksen aineisto hankittiin teemahaastattelujen avulla kaikkiaan kuudelta päätoimiselta opettajalta. Yksi haastattelu toteutettiin käytännön syistä puolistrukturoituna teemahaastatteluna sähköpostitse. Yksi haastatteluista toteutettiin niin sanottuna analyysihaastatteluna, jonka tarkoituksena oli saada ensisijaisesti toista näkökulmaa analyysiin ja sen luotettavuuteen sekä toissijaisesti viestiä samalla työnantajalle jo ennakkoon tutkimuksen tuloksia.

Vastauksina tutkimusongelmiin voidaan todeta, että Muotoiluinstituutin nykyinen luovan alan asiantuntijoiden perehdytys on epätasalaatuista sekä jokseenkin suunnittelematonta ja koordinoimatonta. Tulosten valossa on selvää, että opetushenkilöstön perehdytystä tulee kehittää sekä yksilöiden että Muotoiluinstituutin toiminnan kokonaisuuden kannalta. Suunnitelmallisuus tuo eheyttä perehdytykseen, mikä näkyy laatuina perehdytyksen toteutuksessa.

Tästä tutkimuksesta nousi esiin seuraavia seikkoja perehdytyksen kehittämisen tueksi: perehdytystä tulisi koordinoida ja sille tulisi luoda yhteisesti sovittu kirjallinen käytäntö, joka huomioi perehtyjän yksilölliset tarpeet. Perehdytyksen sisällöt tulisi rakentaa niin, että niissä huomioidaan hallinnolliset, pedagogiset ja sisällölliset osiot eri tasoilla kokonaiskuvan muodostamista varten. Toimintakulttuurin vanhentuneita ja virheellisiä käytäntöjä ja toimintatapoja tulisi tunnistaa, käydä

läpi ja pyrkiä korvaamaan ne uusilla. Muotoiluinstituutissa on myös paljon eri alojen hiljaista tietoa, jonka dokumentointiin tulisi kiinnittää nykyistä enemmän huomiota. Muotoiluinstituutin kaltaisessa vuorovaikutteisessa ja yhteisöllisyyteen pyrkivässä luovassa työyhteisössä perehdytyksen sekä hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamisen menetelmänä voitaisiin soveltaa mentorointia. Lisäksi luovan alan asiantuntijoiden osaamisen kehittämisessä jo perehdytyksestä lähtien tulisi huomioida modernin työelämän tarvitsema monitahoinen osaajuus, jota voidaan kuvata T-tyyppin osaajan mallin mukaisesti.

Tällä tutkimuksella saatujen kokemusten ja näkemysten perusteella voidaan kehittää yhteisesti sovittava opetushenkilöstön perehdytyskäytäntö. Jatkotutkimusehdotuksena on uuteen perehdytyskäytäntöön perustuva toimintatutkimus, jossa kerätään kokemuksia uusien opettajien perehdytyksestä. Arthurin (2006, 305) mukaan organisaation tulee arvioida jatkuvasti perehdytyskäytäntöään sen sisällön, menetelmien ja vaikuttavuuden osalta erityisesti perehtyjien antamien palautteiden perusteella. Tutkimuksessa voitaisiin tarkastella myös opetuksen tukipalvelukilöstön näkemyksiä perehdytyksen kehittämiseksi.

Näin tarkasteltuna saadaan monipuolinen selvitys perehdytyksen toimivuudesta ja sen mahdollisista kehittämistarpeista. Jatkotutkimuksessa voitaisiin tiedon varmentamiseksi hyödyntää menetelmätriangulaatiota, jossa Eskolan & Suorannan (1999) sekä Metsämuurosen (2008) mukaan samaa ilmiötä tutkitaan monesta eri suunnasta ja aineistohankintametodilla, esimerkiksi kyselylomakkeilla ja haastatteluilla. Jatkotutkimuksen tulosten tavoitteena voisi olla perehdytyksen tuloksellisuuden arviointi ja edelleen kehittäminen. Kansainvälistymisen näkökulmasta saattaisi olla hyödyllistä tutkia myös ulkomaalaisten opettajien perehdytystä, koska Muotoiluinstituutissa työskentelee ajoittain myös muita kuin suomalaisia opettajia.

Taulukossa 1 esitetään johtopäätösten avulla laadittu SWOT-analyysi luovan alan asiantuntijoiden perehdytyksestä Muotoiluinstituutissa. Analyysissä tarkastellaan nykyisyyttä ja tulevaisuutta. SWOT-analyysi yhdistää teoriaosuudessa ja varsinaisessa analyysissä käsiteltyjä aihekokonaisuuksia. Tarkoituksena on esittää tutkimuksessa esiin tulleita näkemyksiä perehdytyksen kehittämisen tueksi.

TAULUKKO 1. SWOT-analyysi Muotoiluinstituutin luovan alan asiantuntijoiden perehdytyksestä.

Nykyisyys	<p>Perehdytyksen vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> + Ammattitaitoinen henkilöstö + Tekemällä oppiminen + Yhteisöllisyyden tunne + Yhdessä tekeminen + Kannustava työyhteisö + Vapaamuotoinen vuorovaikutus + Innostunut asenne työhön + Opiskelijälähtöisyys + Mielenkiintoiset työtehtävät + Luova ongelmanratkaisukyky + Hiljaisen tiedon määrä ja laatu 	<p>Perehdytyksen heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Suunnittelemattomuus - Olettamukset - Virheelliset tai vanhentuneet toimintatavat - Epäselvät kokonaisuudet - Perehdytyksen painotus - Perehdyttäjien vastuut ja roolit - Kiire - Seurannan vähäisyys - Toiminnallisen hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen - Ymmärrys oman toiminnan vaikutuksesta kokonaisuuteen
Tulevaisuus	<p>Perehdytyksen mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> + Perehdytys suunnitelman laatiminen + Mentorointi + Tiimiopettajuus + Seurannan kehittäminen + Hiljaisen tiedon dokumentointi ja laajempi soveltaminen, rajojen ylittäminen + Yhteiset foorumit + Yhteiset käytännöt + Oman työn omistajuus, yrittäjämainen työote + Työyhteisön arvojen kirkastaminen + Osaamisen tunnistaminen ja kehittäminen + Verkostoituminen + Työelämäyhteydet 	<p>Perehdytyksen uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Henkilöstön väheneminen - Liiallinen perinteeseen nojautuminen - Uudistumattomuus - Yhteistyön väheneminen - Rakenteelliset ratkaisut - Rahoituksen vähentyminen - Hiljaisen tiedon katoaminen - Perehdytyksen merkityksen ja vaikutusten tiedostamattomuus toiminnan kokonaisuuden kannalta - Työyhteisön toimintakulttuuri

Tämä tutkimus ei pyri yleistettävyyteen, mutta sen tuloksia voidaan joiltain osin soveltaa perehdytyksen suunnittelussa koulutuksen parissa toimivassa luovan alan asiantuntijaorganisaatiossa.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Ahtiainen, O.-P., Alhanen, K., Kangas, M., Kansanaho, A., Soini, T. & Soininen, J. 2011. Työnohjauksen käsikirja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Arthur, D. 2006. Recruiting, Interviewing, Selecting & Orienting New Employees. Fourth Edition. New York: American Management Association.

Best, K. 2006. Design Management. Managing Design Strategy, Process and Implementation. Lausanne: AVA Publishing SA.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1999. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2010. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (Toim.). 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus, 26–44.

Hakala, J. T. 2010. Tutkimusmenetelmän valinnasta. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (Toim.). 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus, 12–25.

Hautala, T. & Lämsä, A.-M. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.

Heikkinen, H. L. T. & Huttunen, R. 2008. Hiljainen tieto, mentorointi ja vertaistuki. Teoksessa Toom, A., Onnismäa, J. & Kajasto, A. (toim.) Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen tutkimusseura. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Helsinki: Kansanvalistusseura, 203–220.

- Hintikka, T., Kilpikivi, P., Laitinen-Väänänen, S., Mäkinen, S. & Salonen, T. (toim.) 2009. Mentorointi ammattikorkeakouluissa. Tukea ammatilliseen osaamiseen - onnistumisia rekrytointeihin. B. Ajankohtaista – aktueellt. Kokkola: Keskipohjanmaan ammattikorkeakoulu.
- Hirsjärvi, S. & Hurme H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J. 2007. Viisaat valinnat. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.
- Juusela, T., Lillia, T. & Rinne, J. 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kallioinen, O. 2009. Opettajuuden uudistuva rooli työelämäläheisessä oppimisessä. Teoksessa Töytäri-Nyrhinen, A. (toim.) Suunnannäyttäjiä. Uusia avauksia ammattikorkeakouluopettajan työhön. HAAGA-HELIA:n julkaisusarja. Kehittämismisraportteja 4/2009. Helsinki: HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu, 107–116.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Liiketoiminta ja palvelut -yksikkö.

- Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK. Palveluryhmä.
- Kemppainen, R. P. 2012. Luovuus ja menestys. Teoksessa Juuti, P. (toim.) Menestyksen salat. Vantaa: Management Institute of Finland, 69–76.
- Kielitoimiston sanakirja. Toinen osa. L–R. 2012. Kotimaisten kielten keskuksen julkaisuja 170. 3. uudistettu painos. Helsinki: Kotimaisten kielten keskus.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P.-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Helsinki: Talentum.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Helsinki University Press.
- Laitinen, K. 2003. Henkilöstöjohtamisen haasteita asiantuntijaorganisaatioissa 2000-luvulla. Turun kauppakorkeakoulu. Liiketaloustiede: Johtaminen ja organisointi. Savonia-ammattikorkeakoulun julkaisusarja A 1/2004. Lisensiaatintutkimus. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu.
- Manninen, O. (toim.). 2008. Työelämäosaamisen käsikirja. Tampere: Työelämäosaamisen edistäminen Pirkanmaalla -verkostot.
- Mattila, H., Ruusunen, T. & Uola, K. 2008. Viestinnän työkaluja AMK-opiskelijalle. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. Helsinki: International Methelp Oy.
- Moilanen, R. 2008. Ikääntyvien asiantuntijoiden hiljaisen tiedon tunnistaminen. Teoksessa Toom, A., Onnismaa, J. & Kajasto, A. (toim.) Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen tutkimusseura. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Helsinki: Kansanvalistusseura, 235–254.

Nissilä, S.-P. & Paaso, A. 2012. Itsetuntemuksesta organisaation kehittämiseen. Teoksessa Heikkinen, H. L. T., Jokinen, H., Markkanen, I. & Tynjälä, P. (toim.) Osaaminen jakoon. Vertaisryhmämentorointi opetusallalla. Jyväskylä: PS-kustannus, 189–206.

Rantapuska, E. 2013. Maamieskäsityökoulusta Muotoiluinstituutiksi. Teoksessa Aulio, E., Backman, S., Känkänen, A., Rantapuska, E., Reiniharju, M., Salonen, I. & Saros, H. (toim.) Aina ajassa. Lahtelaisen muotoilukoulutuksen vaiheita. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu. Sarja C. Artikkelikokoelmat, raportit ja muut ajankohtaiset julkaisut. Osa 132. Lahden ammattikorkeakoulu, 15–24.

Rytkönen, M. 2011. Kehittämisen menetelmiä. Teoksessa Hytönen, H. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Educa-Instituutti Oy, 71–101.

Salojärvi, M. 2009a. Henkilöstösuunnittelu, rekrytointi ja valinnat. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum, 117–142.

Salojärvi, M. 2009b. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum, 143–172.

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

Turja-Ilola, M. 2012. Perehdytyksen nykytila ja kehittäminen luovassa työyhteisössä. Case: Lahden ammattikorkeakoulun Muotoiluinstituutti. Raportti. Lahden ammattikorkeakoulu. Liiketalouden ala.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Elektroniset lähteet

Elinkeinoelämän keskusliitto EK. 2010. Oivallus. 2. väliraportti [viitattu 1.3.2013]. Saatavissa:

<http://ek.multiedition.fi/oivallus/fi/liitetiedostot/ajankohtaiset/oivallus-2-valiraportti-final.pdf>.

Elinkeinoelämän keskusliitto EK. 2011. Oivallus. Loppuraportti [viitattu 1.3.2013]. Saatavissa:

http://ek.multiedition.fi/oivallus/fi/liitetiedostot/Oivallus_loppuraportti_web.pdf.

FUAS. 2013. Tiedotusvälineille. Mikä on FUAS [viitattu 25.3.2013]. Saatavissa:

<http://www.fuas.fi/Tiedotusvalineille/Sivut/MikaonFUAS.aspx>.

Gallo, A. 2011. Demystifying Mentoring. Harvard Business Review. HBR Blog Network. Best Practices [viitattu 9.3.2013]. Saatavissa:

<http://blogs.hbr.org/hmu/2011/02/demystifying-mentoring.html>.

Karppinen, T. 2011. Hiljaisen tiedon siirtäminen perehdytyksessä. Turun ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen. Ylempi ammattikorkeakoulututkiminto. Opinnäytetyö [viitattu 1.2.2013]. Saatavissa:

<http://publications.theseus.fi/handle/10024/33212>.

Kauppa- ja teollisuusministeriö. Elinkeino-osasto. 2007. Luovien alojen yrittäjyyden kehittämisstrategia 2015. KTM Julkaisuja 10/2007 [viitattu 26.3.2013]. Saatavissa: http://www.tem.fi/files/22570/Luovat_alat.pdf.

Ketola, H. U. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Väitöskirja [viitattu 1.2.2013]. Saatavissa:

<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/24954/9789513940157.pdf?sequence=1>.

KT Kuntatyönantajat. 2013. Sopimukset. Kunnallinen opetushenkilöstön virka- ja työehtosopimus. OVTES 2012–2013 [viitattu 25.3.2013]. Saatavissa:

<http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/sopimukset/opettajat/Sivut/default.aspx>.

Lahden ammattikorkeakoulu. 2013a. Muotoilu- ja taideinstituutin Kori. Esittely [viitattu 25.3.2013]. Saatavissa Päijät-Hämeen koulutus konsernin Intranetissa: <https://kori.phkk.fi/lamk/muotoilu/esittely/Sivut/aloitussivu.aspx>.

Lahden ammattikorkeakoulu. 2013b. Muotoilu- ja taideinstituutti. Esittely [viitattu 25.3.2013]. Saatavissa: <http://www.lamk.fi/muotoilujataide/esittely/Sivut/default.aspx/>.

Lahden ammattikorkeakoulu. 2013c. Esittely. Tunnusluvut [viitattu 25.3.2013]. Saatavissa: <http://www.lamk.fi/esittely/tunnusluvut/Sivut/default.aspx>.

Lahden ammattikorkeakoulu. 2013d. Esittely [viitattu 25.3.2013]. Saatavissa: <http://www.lamk.fi/esittely/Sivut/default.aspx>.

Lahden ammattikorkeakoulu. 2013e. Esittely. Organisaatio [viitattu 25.3.2013]. Saatavissa: <http://www.lamk.fi/esittely/organisaatio/Sivut/default.aspx>.

Päijät-Hämeen koulutus konserni. 2013a. Esittely [viitattu 25.3.2013]. Saatavissa: <http://www.phkk.fi/esittely/Sivut/default.aspx>.

Päijät-Hämeen koulutus konserni. 2013b. Organisaatio ja tunnusluvut. Tunnusluvut [viitattu 25.3.2013]. Saatavissa: <http://www.phkk.fi/esittely/organisaatio/tunnusluvut/Sivut/default.aspx>.

Päijät-Hämeen koulutus konserni. 2013c. Päijät-Hämeen koulutus konsernin Kori. Henkilöstö. Osaamisen johtaminen. Pehdyttäminen [viitattu 25.3.2013]. Saatavissa Päijät-Hämeen koulutus konsernin Intranetissa: <https://kori.phkk.fi/ypa/henkilosto/osaamisenjohtaminen/perhdyttaminen/Sivut/aloitussivu.aspx>.

Päijät-Hämeen koulutus konserni. 2013d. Ajankohtaista. Uutinen. Yhteistoimintaneuvottelut ovat päättyneet [viitattu 25.3.2013]. Saatavissa: <http://www.phkk.fi/Ajankohtaista/Sivut/Yhteistoimintaneuvottelut-Paijat-Hameen-koulutus-konsernissa-ovat-paattyneet.aspx>.

Tossavainen, J. 2006. Työhön perehdytys asiantuntijaorganisaatiossa. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma [viitattu 1.2.2013]. Saatavissa: <http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu01421.pdf>.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2012. Luovuudesta kasvua ja uudistumista: Luovaa taloutta edistävät julkiset toimet ja kehittämissuunnitelmat. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Innovaatio 40/2012 (viitattu 26.3.2013). Saatavissa: http://www.tem.fi/files/34626/TEMjul_40_2012_web.pdf.

Lait ja asetukset

Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa 13.4.2007/449. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070449>.

Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista 15.5.2003/352. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030352#L6P23>.

Suulliset lähteet

Haastateltava 1. 19.2.2013.

Haastateltava 2. 21.2.2013.

Haastateltava 3. 20.2.2013.

Haastateltava 4. 21.2.2013.

Haastateltava 5. 22.2.2013.

Haastateltava 6. 18.3.2013.

Ruokonen, J. 2013. Asiantuntija. Elinkeinoelämän keskusliitto EK. Osaamisen kehittäminen työelämässä. Luento Päijät-Hämeen koulutus konsernin työelämä-neuvottelukuntien seminaarissa 19.2.2013.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Haastateltavan taustatiedot

Sukupuoli

Aikaisempi työkokemus ennen Muotoiluinstituuttia?

Miten tuli Muotoiluinstituuttiin töihin?

Työskentelyn kesto Muotoiluinstituutissa?

Nykyinen työtehtävä. Mitä siihen pääpiirteissään kuuluu?

Perehdytys yleensä

Perehdytyksen merkitys?

Toimiva ja onnistunut perehdytys?

Perehdytysprosessi

Oma perehdytyskokemus Muotoiluinstituutissa? Miten se pääpiirteissään tapahtui?

Mikä hyvää? Miksi?

Mistä olisi halunnut tietää enemmän?

Mitä olisi kannattanut tehdä toisin?

Jäikö jotain olennaista kokonaan käsittelemättä?

Perehdytyksen kesto riittävä?

Perehtymisen edistymisen seuranta?

Perehdytyksen vaikutus sitoutumiseen?

Oma-aloitteinen tiedonhankinta ja tiedonhankintakanavat perehdytyksen yhteydessä ja jälkeen?

Toimintaympäristö ja -kulttuuri

Millaista on työskennellä Muotoiluinstituutissa?

Millainen työyhteisö Muotoiluinstituutti on? Millaisia ihmisiä siellä työskentelee?

Miten asiat sujuvat työyhteisössä?

Erietyiset ilon aiheet työssä?

Minkä asioiden toivoisi olevan toisin?

Hiljainen tieto

Millaista hiljaista tietoa Muotoiluinstituutissa on?

Miten sitä voitaisiin hyödyntää? Miksi?

Miten hiljaisen tiedon jakamista voitaisiin kehittää?

Miten hiljainen tieto tuli esiin perehdytyksessä?

Oliko työn kannalta hyödyllistä tietoa? Miksi?

Opettajan osaaminen

Millaista osaamista tarvitaan Muotoiluinstituutin opettajan tehtävässä?

Mitä vaikutuksia opettajan osaamisen kehittämällä on organisaatiolle ja yksilölle?

Mitä omaa osaamistaan haluaa kehittää työssään?

Mikä tai mitkä oppimisen tavat ovat luontaisia?

Vapaa sana

Onko vielä jotakin, jota haluaa tuoda esiin edellä käydyistä asioista?