

OPINNÄYTETYÖ

Prosessit kuntoon

Nuorten luottamustoimijoiden perehdytysmallin
kehittäminen SAKKI ry:lle

Anette Pottonen

Yhteisöpedagogi AMK

(210 op)

Arvioitavaksi jättämisaika

(5/2023)

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Yhteisöpedagogi AMK

Tekijät: Anette Pottonen

Opinnäytetyön nimi: Prosessit kuntoon. Nuorten luottamustoimijoiden perehdytysmallin kehittäminen SAKKI ry:lle.

Sivumäärä: 43 ja 9 liitesivua

Työn ohjaaja(t): Minna Rajalin

Työn tilaaja(t): Suomen Ammattiin Opiskelevien Liitto – SAKKI ry

Tämän opinnäytteen tutkimus- ja kehittämistyön tavoitteena oli kehittää Suomen Ammattiin Opiskelevien Liitto – SAKKI ry:lle perehdytysmalli.

SAKKI ry on valtakunnallinen opiskelijajärjestö, joka on määritellyt tehtäväkseen huolehtia, että jokaisella ammattiin opiskelevalla on hyvä opiskella sekä mahdollisuus kehittää itseään. Järjestö edustaa välillisesti yli 170 000 jäsentä. Vuonna 2021 järjestössä astuivat voimaan uudet säännöt, joiden myötä järjestön hallituskaudet muuttuivat kahden vuoden kausista yhden vuoden kausiin aiheuttaen kehittämistarpeita hallituksen perehdytystoimintaan.

Opinnäytetyön tutkimus- ja kehittämistyön menetelminä käytettiin kyselyä, benchmarkingia ja haastatteluja. Kyselyn avulla selvitettiin SAKKIn työntekijöiden ja hallituksen jäsenten näkemyksiä perehdytystoiminnan nykytilasta ja kehittämistarpeista. Benchmarkingin avulla haettiin parhaita käytäntöjä valitsemistani vertailuorganisaatioista. Haastattelujen avulla selvitettiin vertailuorganisaatioiden johdon näkemyksiä perehdytystoimiin liittyen.

Työn tilaajalle opinnäytetyö tuotti perehdytysmallin, jonka tarkoitus on tukea SAKKIn vuosittaista toimintaa ja auttaa hahmottamaan perehdytyksen jatkuva-aikaisuutta. Tuotettu perehdytysmalli koostuu perehdytyksen vuosikellosta, perehdytyskokonaisuuksien keskeisistä sisällöistä sekä katsauksesta perehdytyksessä hyödynnettävistä oppimismenetelmistä. Perehdytysmallia ja sen periaatteita voidaan hyödyntää muissa nuorisjärjestöissä sekä järjestökentällä yleisemmin.

Asiasanat: järjestötoiminta, järjestötyö, luottamushenkilöt, perehdyttäminen, työnohjaus

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
Community Educator

Author: Anette Pottonen

Title: Shaping the processes. Developing a young trustees familiarization model for SAKKI ry.

Number of Pages: 43 and 9 attachment pages

Supervisor(s): Minna Rajalin

Commissioned by: National Union of Vocational Students in Finland - SAKKI ry

The aim of the research and development work of this thesis was to develop a familiarization model for the National Union of Vocational Students in Finland - SAKKI ry.

SAKKI ry is a national student organization that has a mission to ensure that everyone pursuing a vocational degree in upper secondary education has good conditions to study and opportunities to develop themselves. The organization indirectly represents over 170 000 members. In 2021 new rules became effective meaning that the organization's board terms changed from two-year terms to one-year terms. That caused development needs for the board's familiarization practices.

Poll, benchmarking and interviews were used as the research and development methods of this thesis. With poll I researched SAKKI's employees and board members views concerning the state and development needs of familiarization practices. With benchmarking I sought best practices from the comparison organizations I had chosen. With interviews I found out opinions concerning familiarization practices from the management of the comparison organizations.

For the subscriber this thesis produced a familiarization model, which purpose is to support SAKKI's annual operations and help to perceive the continuous nature of familiarization. The orientation model consists of a familiarization calendar, the key contents of the familiarization components and an overview of the learning methods used in the familiarization. The familiarization model and its principles can be used in other youth organizations and in the field of organizations more generally.

Keywords: orgazation, organisational work, trustees, familiarization, work instruction

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	6
2	SUOMEN AMMATTIIN OPISKELEVIEN LIITTO – SAKKI RY	8
	2.1 Hallitustyöskentely nuorisojärjestössä.....	9
	2.2 Perehdytysmallin tavoitteet ja kehittämistarpeet	11
3	YHDISTYSTOIMINTA	13
	3.1 Vapaaehtoistoiminnan rooli yhdistyksessä.....	13
	3.2 Hallituksen rooli yhdistyksessä	15
4	PEREHDYTTÄMINEN.....	19
	4.1 Perehdyttämisen hyödyt.....	22
	4.2 Perehdyttämisen haasteet	23
5	AINEISTONKERUUN JA KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT	26
	5.1 Kysely	26
	5.2 Benchmarking	26
	5.3 Haastattelut	28
	5.4 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi	29
6	HAVAINNOT AINEISTOSTA.....	30
	6.1 Havainnot kyselyistä.....	30
	6.2 Havainnot benchmarkingista	32
	6.3 Havainnot haastatteluista	35
7	JOHTOPÄÄTÖKSET AINEISTOSTA.....	38
	7.1 Hallituksen vastuut, velvollisuudet ja rooli	38

7.2	Jatkuvuus ja suunnitelmallisuus.....	40
8	PEREHDYTYSMALLI SAKKI RY:LLE	42
8.1	Perehdytysmallin rakenne	42
8.2	Perehdytysmallin sisältö	43
8.3	Perehdytysmallin jatkotyöstäminen ja toimeenpano	46
9	POHDINTA.....	47
9.1	Tilaaajaorganisaation palaute	48
9.2	Jatkotutkimusmahdollisuudet	49
	LÄHTEET	50
	HAASTATTELUT.....	52
	LIITTEET	53

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni tilaaja on Suomen Ammattiin Opiskelevien Liitto - SAKKI ry (myöhemmin tekstissä SAKKI). SAKKI on valtakunnallinen opiskelijajärjestö, joka on määritellyt tehtäväkseen huolehtia, että jokaisella ammattiin opiskelevalla on hyvä opiskella sekä mahdollisuus kehittää itseään. Järjestö edustaa välillisesti yli 170 000 jäsentä, jotka koostuvat henkilöjäsenistä, jäsenopiskelijakunnista sekä yhteisöjäsenistä. (Suomen Ammattiin Opiskelevien Liitto - SAKKI ry 2022a, luku "SAKKI pähkinänkuoressa".) Työskentelen tällä hetkellä SAKKI:ssa talous- ja hallintoasiantuntijana. Opinnäytetyössä hyödynnän työni kautta kertynyttä kokemusta organisaatiosta, mutta pyrin kuitenkin tarkastelemaan aihetta objektiivisesti.

SAKKIa johtaa hallitus, joka vastaa viime kädessä kaikesta liiton toiminnasta liittokokousten välillä liittokokouksen hyväksymiä toimintaa ohjaavia dokumentteja noudattaen. Hallitus koostuu pääosin nuorista luottamushenkilöistä, joista monet ovat ensimmäistä kertaa valtakunnallisen nuorisojärjestön hallituksessa. SAKKI on toiminut yli kolmenkymmenen vuoden ajan lähes jatkuvasti kahden vuoden hallituskausilla. Vuonna 2021 järjestössä astuivat voimaan uudet säännöt. Säännöissä yksi muutoksista oli hallituskausien pituus: ne muuttuivat kahden vuoden kausista yhden vuoden kausiin. (Luukka 2023b.)

SAKKI:ssa ensimmäinen uusien sääntöjen mukainen hallituskausi alkoi 6/2022 ja päättyi 5/2023. Tämän ensimmäisen kauden aikana huomattiin, että ennen sovelletut perehdytystavat ja -rytmi eivät toimi enää. Aiemmin hallitusten perehdytyksessä ei ole ollut kiirettä ja painetta samalla tavalla kuin nykyisin. Näin ollen SAKKI päätti tilata minulta tämän opinnäytetyön, jotta uudenlainen perehdytystilanne saadaan otettua huomioon toiminnan kehittämisessä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää SAKKIn hallituksen perehdytystoimintaa järjestelmällisempään ja strukturoidumpaan suuntaan, jossa keskeisessä osassa olisi jatkuvuuteen tähtäävä hallitustoiminnan perehdytysmalli. Perehdytysmallin avulla pyritään tarkastelemaan perehdytystä myös osaamisen karttumisen sekä osaamistavoitteiden määrittelyn kautta.

Opinnäytetyöni konkreettinen tuotos on perehdytysmalli, jonka tarkoitus on tukea SAKKIn vuosittaista toimintaa ja auttaa hahmottamaan perehdytyksen jatkuva-aikaisuutta. Perehdytysmalli koostuu kolmesta dokumentista: perehdytyksen vuosikellosta, perehdytyskokonaisuuksien keskeisistä sisällöistä sekä katsauksesta perehdytyksessä hyödynnettävistä oppimismenetelmistä.

Perehdytyksen vuosikello on dokumentti, jossa kuvataan millaista perehdytystä SAKKIn hallitus saa ja miten erilaiset perehdytysasiat aikataulutetaan toimintavuodelle. Vuosikello on graafisesti selkeä ja informatiivinen dokumentti.

Perehdytyskokonaisuuksien keskeiset sisällöt muodostavat toisen dokumentin, jonka laadin tämän opinnäytetyön puitteissa. Perehdytyskokonaisuuksien keskeiset sisällöt avataan riittävällä tarkkuudella, jotta niiden perusteella perehdytyksestä vastaavan työntekijän on mahdollista suunnitella ja toteuttaa suunnitelman osaamistavoitteita vastaava perehdytys. Lisäksi dokumentti kertoo näiden perehdytystoimien osalta perehdytyksen osaamistavoitteet.

Kolmas dokumentti, jonka olen tuottanut tässä opinnäytetyöprosessissa, on katsaus menetelmiin, jotka voisivat mahdollisesti soveltua perehdyttämistyöhön. Tämä katsaus on yleisluontoinen ideapaperi, jonka tavoitteena on tukea työntekijöitä heidän perehdyttämistyössään.

Näen, että opinnäytetyölläni on merkitystä ammattialallani. Opinnäytetyö tarjoaa esimerkinomaisen suunnitelman, josta voi ottaa virikkeitä myös muiden kuin tilaajaorganisaation perehdytystoimintoihin. Tarkoituksena tässä opinnäytteessä on ollut nimenomaan enemmänkin luoda ohjemateriaali tai -suunnitelma perehdytyksen järjestämisestä, kuin varsinaisesti koota paljon yksityiskohtia pitkään ohjekirjaan. Mallirunkoja tarjoamalla ja valmiin vertailuanalyysin tekemällä on mahdollista edesauttaa hyvien perehdyttämiskäytäntöjen leviämistä mahdollisimman moniin nuorisojärjestöihin tai jopa moniin eri toimialoilla toimiviin järjestöihin saakka.

Opinnäytetyöni koostuu kahdeksasta luvusta. Työ alkaa tästä johdantoluvusta, jonka jälkeen esittelen luvussa kaksi tilaajaorganisaation ja kehittämiskohteen. Käsittelen SAKKIn taustatietoja, järjestön hallitustyöskentelyä sekä perehdytysmallin tavoitteita ja kehittämistarpeita. Luvussa kolme käsittelen yhdistystoimintaa sekä vapaaehtoistoiminnan ja hallituksen roolia yhdistyksessä. Neljännessä luvussa käsittelen perehdyttämistä, sen tarkoitusta, hyötyjä ja haasteita. Viidennessä luvussa käsittelen opinnäytetyössä käytettyjä aineistonkeruun ja kehittämistyön menetelmiä, kyselyä, benchmarkingia ja haastattelua. Kuudennessa luvussa käsittelen aineistosta tehtyjä havaintoja. Seitsemännessä luvussa esittelen SAKKille laaditun perehdyttämismallin. Kahdeksannessa luvussa käyn läpi opinnäytetyön johtopäätöksiä, tilaajaorganisaation työstä antamaa palautetta ja jatkotutkimusmahdollisuuksia.

2 SUOMEN AMMATTIIN OPISKELEVIEN LIITTO – SAKKI RY

Opinnäytetyöni tilaaja Suomen Ammattiin Opiskelevien Liitto - SAKKI ry on valtakunnallinen nuorisjärjestö, joka on perustettu vuonna 1987. Järjestö on määritellyt tehtäväkseen huolehtia, että jokaisella ammattiin opiskelevalla on hyvä opiskella sekä mahdollisuus kehittää itseään. Järjestö edustaa välillisesti yli 170 000 jäsentä, jotka koostuvat henkilöjäsenistä, jäsenopiskelijakunnista sekä yhteisöjäsenistä. (Suomen Ammattiin Opiskelevien Liitto - SAKKI ry 2022a, luku "SAKKI pähkinänkuoressa".)

SAKKIn toiminnan keskeinen muoto on tapahtumatoiminta. Järjestö järjestää vuosittain viikonlopun yli kestäviä tapahtumia kuten kevät- ja opiskelijakuntapäivät. Lisäksi järjestö tarjoaa koulutuksia esimerkiksi opiskelijakuntatoimintaan ja tutortoimintaan. (Suomen Ammattiin Opiskelevien Liitto - SAKKI ry 2022a, luku "SAKKI pähkinänkuoressa".)

Keskeinen osa SAKKI:n toiminnassa on myös opiskelijakortilla. Opiskelijakortti on jäsenetu, jolla opiskelija saa erilaisia etuja, kuten opiskelija-alennuksia. (Suomen Ammattiin Opiskelevien Liitto - SAKKI ry 2022a, luku "Miksi SAKKIn jäsenyys?"; Suomen Ammattiin Opiskelevien Liitto - SAKKI ry 2023.)

SAKKIn vuosille 2020–2024 hyväksytyyn strategiaan mukaan järjestön visio on, että ammattiin opiskelevat ovat suomalaisen yhteiskunnan selkäranka sekä arvostettuja ammattilaisia. Järjestön missioksi on määritelty, että SAKKI on kaikkien Suomen ammattiin opiskelevien suurin yhteisö. Lisäksi missioon sisältyy lause: ”SAKKI on rikas, rakas ja rohkea”. Strategiassa on jaoteltu järjestön tavoitteet osa-alueiden vaikuttaminen, yhteisöllisyys ja arvostus alle. (Suomen Ammattiin Opiskelevien Liitto - SAKKI ry 2020a.)

SAKKIn vuonna 2020 hyväksytyjen sääntöjen mukaan järjestön tarkoitus on toimia jäsentensä edunvalvojana koulutus- ja sosiaalipoliittisissa sekä muissa opiskeluun liittyvissä asioissa ja toimia jäsentensä palvelujärjestönä jäsenetuja kehittäen. Lisäksi järjestön on tarkoitus edistää ammatillisen koulutuksen arvostusta, opiskelijakuntien toimintaa, jäsenten kasvua aktiivisiksi kansalaisiksi, ammatillisen koulutuksen ja työelämän vuorovaikutusta, jäsenten työmarkkinatietämystä, kulttuuri- ja vapaa-ajan toimintaa sekä opintonsa päättäneiden, työttömäksi jääneiden asemaa ja työelämään sijoittumista. Edellä mainitun lisäksi toiminnan tarkoitus on myös

ennaltaehkäistä rasismia, seksismiä ja muuta syrjintää ammatillisessa koulutuksessa. (Suomen Ammattiin Opiskelevien Liitto - SAKKI ry 2020b.)

Sääntöjen mukaan SAKKI voi järjestää koulutustoimintaa ja tiedostustoimintaa. Mahdollisia toimintamuotoja ovat erilaiset kokoukset, joukkotilaisuudet, kampanjat sekä näyttely- ja messutoiminta. Julkaisutoiminta ja oppimateriaalien valmistaminen voivat myös olla osa toimintaa. Lisäksi järjestö tukee opiskelijakuntien ja opiskelijayhdistyksien toimintaa sekä pitää yhteyttä oppilaitoksiin ja viranomaistoimijoihin. (Suomen Ammattiin Opiskelevien Liitto - SAKKI ry 2020b.)

SAKKIn liittokokouksessa 2022 hyväksytyn poliittisen linjapaperin mukaan kaikilla ammattiin opiskelevilla tulee olla mahdollisuus suorittaa laadukas ammatillinen tutkinto. Koulutuksen tulee antaa taidot, joilla pärjää työelämässä, voi toimia aktiivisena kansalaisena ja joiden varassa on mahdollista kehittää itseään sekä jatkokouluttautua. Lisäksi järjestön keskeisiksi tavoitteiksi on asiakirjassa määritelty viisi asiakokonaisuutta. Nämä kokonaisuudet ovat kaikille mahdollisuus opiskella, laadukas ja arvostettu ammatillinen koulutus, opiskelijoiden henkinen ja fyysinen hyvinvointi ja ammatillinen koulutus takaa yhtäläiset mahdollisuudet jatko-opintoihin. Lisäksi asiakirjassa käsitellään laajasti järjestön tavoitteita keskeisillä painopistealueilla koulutuspolitiikassa ja sosiaalipolitiikassa. (Suomen Ammattiin Opiskelevien Liitto - SAKKI ry 2022b.)

SAKKI perustettiin 13.9.1987. Järjestöä oli perustamassa Ammattikoululaisten liiton entisiä aktiiveja, ammattiin opiskelevia henkilöitä sekä useampi SAK-lainen ammattiliitto. Järjestön perustamisen taustalla on havaittu tarve sille, että ammattiin opiskelevat tarvitsevat oman edunvalvontajärjestön, jonka toiminta on mahdollista järjestää taloudellisesti ja toiminnallisesti vaakaalla tavalla. SAKKIn varsinaisten tehtävien ja toiminnan tarkoituksen lisäksi se on mahdollista nähdä eräänlaisena kasvattijärjestönä, joka kasvattaa jäsenistään aktiivisia toimijoita yhteiskunnassa. Useista järjestön toiminnassa mukana olleista opiskelijakunta-aktiiveista, työntekijöistä ja hallituksen jäsenistä on kasvanut vaikuttajia ja asiantuntijoita useisiin kansalaisjärjestöihin. (Ronkainen 2007, 5–6.)

2.1 Hallitustyöskentely nuorisojärjestössä

SAKKIn sääntöjen mukaan liiton hallituksena toimii liittokokouksessa vuodeksi valittu hallitus, jonka muodostavat puheenjohtaja, 1–2 varapuheenjohtajaa, 7–10 muuta varsinaista jäsentä

ja 1–4 varajäsentä. Liittokokouksessa valittu hallitus aloittaa sääntöjen mukaan toimintansa yhden kuukauden kuluttua liittokokouksesta. Säännöissä todetaan erikseen, että ellei liittokokous toisin päättää, hallituksen jäsenistä vähintään puolen täytyy olla valintahetkellä ammattioppilaitosten opiskelijoita. (Suomen Ammattiin Opiskelevien Liitto - SAKKI ry 2020b.) Näin ollen voidaan todeta, että SAKKIn hallitus koostuu yleensä pitkälti joko ammattiin opiskelevista tai jo valmistuneista opiskelijoista.

SAKKIa johtaa hallitus, joka vastaa viime kädessä kaikesta liiton toiminnasta liittokokousten välillä, liittokokouksen hyväksymiä toimintaa ohjaavia dokumentteja noudattaen. Hallituksen tulee hoitaa huolellisesti yhdistyksen asioita lain, sääntöjen ja yhdistyksen päätösten mukaisesti (Yhdistyslaki 503/1989, 6 luku 35 §). Voidaan todeta, että hallitus käyttää merkittäväällä tavalla valtaa järjestön päätöksenteossa ja lainsäätäjänkin on tunnistanut huolellisen päätöksenteon merkityksen. Hyvä perehdytys antaa yhdistyksen hallitukselle tarvittavat lähtökohdat huolelliseen ja lainmukaiseen toimintaan. Voidaan pitää eettisesti kyseenalaisena, mikäli nuorisjärjestö ei kunnolla perehdytä uusia luottamustoimijoitaan. Nuorisjärjestön hallituksen jäsenyys on vastuullinen tehtävä, eikä sen voida ajatella eroavan vastuun osalta mitenkään minäkäänlaisen muun järjestön hallituksen toiminnasta.

Nuoret kokevat oppivansa järjestöissä ja yhdistyksissä toimiessaan työelämävalmiuksia. Useat järjestöt ovat tehneet kehittämistyötä koskien ohjaustoiminnan ja materiaalien pedagogista laatua. Asiassa on perusteltua pohtia, että voisiko nuorten järjestötoiminnan kautta opittujen työelämävalmiuksien tunnustaminen vähentää nuorten kokemusta työelämän kuormittavuudesta samalla tukien nuoren tulevaisuuden suunnittelua (Vaara 2023, 44–46). Näin ollen voidaan nähdäkseni ajatella tästäkin näkökulmasta, että nuorisjärjestöt toteuttavat toiminnassaan varsinaisen toiminnan tarkoituksen lisäksi merkittävää kasvatustehtävää.

Nuorten vapaaehtoistoimintaan osallistuvien osuus on pienempi kuin muissa ikäryhmissä (Kansalaisareena 2018, 3). Voidaan nähdäkseni ajatella, että nykyiset nuoret ovat tulevaisuuden aikuisia. Jos nuoret eivät saa vapaaehtoistoiminnassa tarvitsemaansa tukea, vaikkapa ensimmäisissä hallitustehtävissä toimiessaan, ei kansalaisaktiivisuus välttämättä nähdäkseni jatku läpi aikuisiän. Tällaisella kehityksellä saattaisi mielestäni olla mahdollisesti merkittäviä vaikutuksia suhteellisen pitkällä aikavälillä suomalaiselle järjestödemokratialle sekä kansalaisyhteiskunnalle.

Vapaaehtoiset järjestötoimijat ovat usein motivoituneita ja oppimishaluisia. Heidän johtamisessaan keskeisenä voidaan pitää innostamisen merkitystä. Toisaalta vapaaehtoisen motivaation laskemisen kannalta tyypillistä on, jos hän kokee tekevänsä turhaa työtä tai ei kykene suoriutumaan annetuista tehtävistä. (Karreinen, Halonen & Tennilä 2010, 94–95.) Ajattelisin, että näissä tilanteissa taustalla saattaa usein olla huonoa perehdyttämistä tehtäviin. Näin ollen on perusteltua ajatella hallituksen laadukkaan perehdytyksen merkityksen olevan yleisesti ottaen erittäin suuri.

2.2 Perehdytysmallin tavoitteet ja kehittämistarpeet

SAKKI ry on toiminut yli kolmenkymmenen vuoden ajan lähes jatkuvasti kahden vuoden hallituskausilla. Vuonna 2021 SAKKI:ssa astui voimaan uudet säännöt. Säännöissä yksi muutoksista oli tulevien hallituskausien pituus, joka muuttui kahden vuoden kausista yhden vuoden kausiin. SAKKI:ssa ensimmäinen uusien sääntöjen mukainen hallituskausi alkoi 6/2022 ja päättyi 5/2023. (Luukka 2023b.)

Tämän ensimmäisen kauden aikana on huomattu, että ennen sovelletut perehdytystavat ja rytmi eivät toimi enää. Aiemmin hallitusten perehdytyksessä ei ole ollut kiirettä ja painetta samalla tavalla kuin nykyisin. Ennen ajateltiin, että hallitus perehtyy kahden vuoden kaudestaan ensimmäisen puoliskon ja sitten toinen puolisko sujuukin jo melko rutiinilla. Nykyinen yhden vuoden kausi pakottaa muuttamaan tätä ajattelua. Valtakunnallinen nuorisoliitto tarvitsee ympärivuoden toimivan ja päätöskykyisen hallituksen, joten hallitus tulisi saada perehdytettyä tehokkaasti, mutta samalla priorisoida ja porrastaa osaa perehdytettävistä asioista. (Luukka 2023b.)

SAKKI:ssa on huomattu myös viimeisten vuosien aikana, että hallitukseen tulee paljon täysin uusia yhdistystoimijoita. Aiempina vuosina hallitukseen tuli henkilöitä, joilla oli jo kokemusta yhdistystoiminnasta tai jotka olivat olleet useamman vuoden opiskelijakuntatoimijoita omissa oppilaitoksissaan. Nyt hallitukseen hakee paljon nuoria ensimmäisen tai toisen vuoden ammatillisia opiskelijoita. Tämä lisää tarvetta perehdyttää ja kouluttaa hallitusta huolella. (Luukka 2023b.)

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää SAKKIn hallituksen perehdytystoimintaa järjestelmällisempään ja strukturoidumpaan suuntaan, jossa keskeisessä osassa on jatkuvuuteen tähtäävä

hallitustoiminnan perehdytysmalli. Tavoitteenani oli näin ollen laatia SAKKille hallitustoiminnan perehdytysmalli, joka sisältää perehdytyksen vuosikellon, perehdytyskokonaisuuksien keskeiset sisällöt ja perehdytyksessä hyödynnettäviä menetelmiä.

Perehdytysmallin on tarkoitus tukea SAKKIn vuosittaista toimintaa ja auttaa hahmottamaan perehdytyksen jatkuva-aikaisuutta. Tavoitteena on, että mallin avulla luodaan toimintamalleja, joiden avulla perehdytystä ei tarvitse miettiä joka vuosi alusta asti uudestaan: pohjaa voitaisiin hyödyntää toistuvasti usean vuoden ajan. Perehdytysmallin tarkoitus on ollut selkeyttää hallituksen perehdytyksen vastuita ja rooleja sekä mahdollistaa hallituslaisten suunnitelmallisen oppimisen ja osaamisen kehittämisen.

3 YHDISTYSTOIMINTA

Yhdistys on ihmisten yhteenliittymä, joka perustetaan jotakin tarkoitusta varten. Joukko ihmisiä haluaa edistää jotakin asiaa mieluummin yhdessä kuin yksin. Yhdistykset voivat olla oikeudelliselta muodoltaan joko rekisteröityjä tai rekisteröimättömiä yhdistyksiä. (Välke & Miittinen 2013, 7–8.) Tässä opinnäytetyössä ei mennä tarkemmin toimintamuotojen eroihin, vaan ainoastaan todetaan, että tarkastelussa keskitytään rekisteröityihin yhdistyksiin.

Yhdistyksillä on laaja itsehallinto ja paljon mahdollisuuksia päättää oman toimintansa järjestämisestä. Rekisteröidyn yhdistyksen toiminnalle rajat asettavat yhdistyslaki, muu suomalainen lainsäädäntö, yhdistyksen säännöt, yhdistyksen eri toimielinten tekemät päätökset sekä tietyt vakiintuneet käytännöt, joita suomalaisessa yhdistysmaailmassa sovelletaan. (Välke & Miittinen 2013, 9.)

Järjestöjen yhteiskunnallisia tehtäviä on lukuisia erilaisia: järjestöillä on mahdollista itse määrittellä oman toimintansa tavoitteet. Voidaan kuitenkin todeta, että järjestöjä on perustettu Suomessa lukuisille eri elämänalueille. Niillä voi olla lukuisia tehtäviä jopa useammalla toimintalueella. Yhdistyksen tavoitteet määritetään tarkemmin ottaen yhdistyksen säännöissä. Keskeistä on kuitenkin pohtia, missä yhteiskunnallisessa ympäristössä yhdistykset omat tavoitteensa määrittävät. Mikäli yhdistyksen toiminnasta ei ole hyötyä toimintaan osallistuville, sen kohderyhmään kuuluville yksilöille, ympäröivälle yhteisölle tai laajemmin yhteiskunnalle, toimintaa tuskin syntyy alun perinkään. Onkin todettu, että yhdistystoiminnalla on usein tehtäviä kaikilla näillä tasoilla. (Kaunismaa 2022, 14–15.)

3.1 Vapaaehtoistoiminnan rooli yhdistyksessä

Yhdistystoiminnassa ihmiset toimivat vapaaehtois pohjalta yhdistysorganisaation tavoitteiden eteen. Yhdistystoiminnassa ollaan usein mukana siksi, jotta päästään edistämään itselle tärkeitä asioita yhteiskunnassa. Yhdistystoiminnassa vapaaehtoiset pääsevät usein toteuttamaan itseään sellaisilla tavoilla, jotka eivät muuten ole mahdollisia työelämässä tai koulussa. (Ilvonen 2011, 7.)

Yhdistystoiminta voidaankin nähdä osana kansalaisyhteiskuntaa. Kansalaistoiminta on ihmisten aktiivista ulospäin suuntautuvaa toimintaa, jossa toimitaan yhdessä yhteiseksi hyväksi. Kansalaistoimintaan liittyy kolme perusulottuvuutta, yksilön tarpeista kumpuava ulospäinsuuntautuva tekeminen, yhteisöllisesti organisoitunut vuorovaikutus sekä yhteiskunnallinen vaikutus.

Varsin merkittävä osa kansalaistoiminnassa käytännössä tapahtuu yhdistystoiminnan muodossa. Yhdistystoiminnan voidaan ajatella olevan eräänlainen kansalaistoiminnan organisoitunut muoto. (Kaunismaa 2022, 14.)

Yhdistystoiminnan haasteet liittyvät usein siihen, miten toiminta saadaan niin houkuttelevaksi, jotta vapaaehtoistoimijat ovat valmiita maksamaan yhdistyksen jäsenmaksun ja käyttämään toimintaan vapaa-aikaansa. Lisäksi on tärkeää pyrkiä yhdistyksen sisällä edistämään sitä, että ihmisten erilaiset kiinnostuksen kohteet ja innostus saadaan valjastettua yhdistyksen yhdessä päätettyjen tavoitteiden edistämiseen. Vapaaehtoisten luottamushenkilöiden ja työsuhteessa olevien järjestön työntekijöiden välinen yhteistyö ovat myös järjestöorganisaatioille ominaisia kehittämisen kynnyksymyymiä. (Ilvonen 2011, 7.)

Hyvin organisoiduilla yhdistyksillä voidaan nähdä olevan useita yhteisiä piirteitä. Yhdistyksen yhteiset tavoitteet ovat kaikkien aktiivitoimijoiden tiedossa, tehtävät ja työnjako ovat yhdistyksen sisällä selkeitä ja vapaaehtoiset sekä työntekijät voivat vaikuttaa asioihin ja osallistua kehittämistyöhön. Lisäksi tulee yhdistyksessä tapahtuvan vuorovaikutuksen olla avointa sekä kuuntelevaa, jäsenten tulee kokea itsensä kuuluvan joukkoon ja tervetulleeksi sekä yhteiseen tulevaisuuteen ollaan luottavaisia. (Ilvonen 2011, 17.)

Yhdistystoiminnassa joskus nähdään sillä olevan eräänlainen perustehtävä, joka on toiminnan taustalla. Erityisesti julkisessa keskustelussa tuodaan toisinaan esiin, että yhdistysten tehtävänä on ratkaista yhteiskunnallisia ongelmia ja tuottaa hyvinvointia yhteiskuntaan. Yhdistyksillä on toki hyvinvoinnin tuottamisessa merkittävä rooli, mutta tulee myös muistaa, että suomalaisessa yhteiskunnalla julkisella sektorilla on myös merkittävä rooli tällä toiminta-alueella. (Kaunismaa 2022, 18.)

Keskeistä on kuitenkin tuntee myös suomalaisen järjestötoiminnan ja kansalaisyhteiskunnan historiaa. Suomi on ”vapaaehtoistoiminnan luvattu maa”. Jopa useampi kuin joka kolmas suomalainen on joskus toiminut vapaaehtoisena jossakin järjestössä, liikkeessä tai puolueessa. Tämän lisäksi voidaan todeta olevan vielä suurempi määrä suomalaisia, jotka eivät ole olleet mukana edellä mainituissa toiminnoissa, mutta lähtisivät kyllä pyydettyä mukana (Karreinen ym. 2010, 5.)

Näistä lähtökohdista erittäin monissa järjestöissä pohditaankin, miten saada aktiivisia ihmisiä mukaan toimintaan. Miten yhdistyksen toimintaa voitaisiin kehittää entistä vetovoimaisemmaksi, jotta sen piiriin saataisiin uusia toimijoita? Toiminnan kehittymistä tavoittelevan yhdistyksen tuleekin pohtia toiminnan organisoinnin merkitystä. (Karreinen ym. 2010, 5.)

Mielestäni näissä pohdinnoissa keskeisessä roolissa onkin usein yhdistyksen hallitus, jonka jäsenillä on kokemuksieni mukaan merkittävä rooli päivittäisessä toiminnassa, jota yhdistys tekee. Lisäksi hallituksella on toiminnastaan nähdäkseni suuri vastuu. Perehdytään hallituksen rooliin seuraavaksi.

3.2 Hallituksen rooli yhdistyksessä

Yhdistyslain mukaan yhdistyksellä on oltava hallitus, johon kuuluu vähintään kolme jäsentä. Hallituksen tulee lain, sääntöjen sekä yhdistyksen päätösten mukaan huolellisesti hoitaa yhdistyksen asioita. Hallituksen tulee huolehtia yhdistyksen kirjanpidon lainmukaisuudesta ja varainhoidon järjestämisestä luotettavalla tavalla. Lain mukaan hallitus edustaa yhdistystä. (Yhdistyslaki 503/1989, 35 §.)

Hallituksella tulee olla puheenjohtaja, joka ei saa olla vajaavaltainen. Lisäksi hallituksen muiden jäsenten on oltava 15 vuotta täyttäneitä, eikä heistä kukaan saa olla konkurssissa. (Yhdistyslaki 503/1989, 35 §).

Hallitus on yhdistyksen päätökset toimeenpaneva toimielin, varsinainen ylin päätöksentekuelin on yhdistyksen kokous. Hallitus siis toteuttaa niitä asioita, joita yhdistyksen kokous on päättänyt. Kaikilla yhdistyksen jäsenillä on äänioikeus yhdistyksen kokouksessa ja mahdollisuus vaikuttaa asioiden käsittelyyn. Tämä erottaa sen hallituksen kokouksesta, jossa ainoastaan hallitus tekee yhdistyksen kannalta vähemmän merkittäviä jokapäiväisiä päätöksiä. (Välke & Miettinen 2013, 15–16.)

Hallitusta voidaan kuitenkin kuvailla yhdistyksen ”käytännön toiminnan keskuksiksi”. Hallitus hoitaa yhdistyksen toimintaa, edustaa yhdistystä ulospäin sekä kokoaa yhdistyksen toimijat yhteen tekemään asioita yhdistyksen puolesta. Käytännössä hallituksen jäsenet ovat toistensa kanssa enemmän tekemisissä kuin yksittäiset yhdistyksen jäsenet. (Välke & Miettinen 2013, 25–26.)

Yhdistystoiminnassa keskeistä on asioiden ja ihmisten johtaminen. Ihmisten johtaminen vaatii yhdistyksen johdolta hyviä sosiaalisia taitoja. Vapaaehtoisia johdettaessa yhdistyksen johdolla

ei ole automaattisesti esihenkilöasemaa, johon johto voi tukeutua. Johtajan asema tuleekin ansaita esimerkin ja oman käyttäytymisen kautta. Näin ollen yhdistysorganisaatio eroaa muista työelämän organisaatioista eli kaikki tavanomaiset johtamistavat eivät välttämättä ole soveliaita yhdistysmaailman tarpeisiin. Vapaaehtoisesti toimivia luottamushenkilöitä saattaa olla vaikeaa saada innostumaan toiminnasta, mikäli he kokevat vain siirtyvänsä työelämän johdettavista vapaa-aikana johdettaviksi. Hallituksen puheenjohtaja on usein yhdistyksen eräänlainen keulakuva. Hänen tehtäviinsä saattaa kuulua edustaa yhdistystä ulospäin. Puheenjohtajan tehtäväalaan kuuluu organisoida ja valvoa yhdistyksen eri toimijoiden toimintaa. (Ilvonen 2011, 11–13.)

Toisaalta tulee myös ymmärtää se, että hallituksen rooli on toisaalta varsin erilainen järjestöissä, joissa on palkattuja työntekijöitä. Isojen järjestöjen toimihenkilökeskeisyys vaikuttaa käytännössä päätöksenteon organisointiin. Tästä huolimatta valta ja vastuu on viime kädessä yhdistyksen hallituksella. (Ruuskanen & Lind & Peltosalmi 2023, 142)

Yhdistyksen hallituksen jäsenet ovat luottamushenkilöitä. Heidät on usein valittu tehtävänsä vaaleilla, joten he edustavat välillisen demokratian periaatteiden mukaisesti laajempaa henkilökuntaa. Luottamushenkilöt ja vapaaehtoiset yhdistyksen toimijat eroavat toisistaan juuri tästä vaaleilla valitsemisesta johtuen. Yhdistyksen johdon tuleekin huolehtia siitä, että luottamushenkilöt toimivat yhdistyksen toiminta-ajatuksen mukaisesti, heillä on käytettävissään tarpeeksi tietoa yhdistyksestä ja motivaatio on heillä kohdillaan. (Ilvonen 2011, 14–15.)

Vapaaehtoisista koostuvan hallituksen johtamisessa on saada ihmisistä käyttöön heidän parhaat puolensa. Nykyaikaista järjestön vapaaehtoisten johtamista voidaan usein luonnehtia osallistavaksi tiimijohtamiseksi. (Karreinen & Halonen & Tennilä 2010, 93)

Yhdistyksen toiminnan sujuvuuden kannalta on tärkeää, että toiminta on organisoitu järkevästi. Jokaisen aktiivin tulee tietää paikkansa ja tehtävänsä yhdistyksen organisaatiossa. Tämä on mahdollista silloin, kun yhdistyksen hallitus on määritellyt selkeästi eri ihmisten tehtävät yhdistyksen organisaatiossa. (Ilvonen 2011, 19.)

Hallituksen tulee myös määrittää oman toimintansa organisointi, ennen kuin se alkaa organisoida koko järjestön toimintaa. Hallituksen järjestäytymiskokouksessa valitaan yhdistyksen sääntöjen mukaiset toimihenkilöt. Hallituksen jokaisella jäsenellä tulisi olla hallituksessa jokin määritelty rooli, joka olisi henkilön omien kiinnostuksenkohteiden ja osaamisen mukainen. Täl-

löin olisi mahdollisimman hyvät edellytykset sille, että toimija pysyy motivoituneena tehtävässä. Tärkeää on kuitenkin myös mahdollistaa se, että hallituksen rooleihin liittyy tarpeeksi haastetta ja kehittymismahdollisuuksia. Toisaalta kuitenkin hallituksen jäsenten tehtäväalueiden tulee olla yhdistyksen toiminnan ja tavoitteiden mukaisia. Vastuualueiden päättämisen lisäksi järjestön hallituksen tuleekin keskustella hallituksen jäsenten vastuualueiden konkreettisesti sisällöstä ja niihin liittyvistä tavoitteista avoimesti. Hallituksen jäsenten lisäksi myös puheenjohtajan tehtäväkuva tulee käydä samassa yhteydessä läpi. (Ilvonen 2011, 19.)

Hallituksen valta perustuu käytännössä yhdistyksen kokouksen tekemiin päätöksiin. Päätöksistä tärkeimmät ovat toimintasuunnitelma sekä talousarvio, joihin hallituksen tulee päätöksenteossaan tukeutua. Toimintasuunnitelmassa yhdistyksen jäsenistö on linjannut, mitä se haluaa yhdistyksen hallituksen tekävän seuraavan hallituskauden aikana. Talousarvio kertoo puolestaan sen, kuinka hallitus on ohjeistettu hoitamaan yhdistyksen taloudellista toimintaa ja siihen keskeisesti liittyvien päätösten tekemistä. Näissä asiakirjoissa tuleekin olla avattuna kaikki isommat ja merkittävämät asiat, joihin jäsenistö haluaa hallituksen ryhtyvän toimikautensa aikana. Mikäli näin ei ole, hallituksella ei ole riittävää toimivaltaa lähteä tekemään päätöksiä esimerkiksi uusista avauksista tai erilaisista taloudellisesti merkittävistä asioista. (Välke & Miettinen 2013, 28–29.)

Onnistunut vapaaehtoisista koostuvan hallituksen johtaminen ei olekaan aivan helppoa. Keskeistä onkin huomata se, että myös vapaaehtoistoiminnassa tarvitaan suunniteltua johtamista. Yhdessä päätetyt asiat tulee saada toimeenpantua ja niihin pitää kaikkien jäsenten sitoutua. Kompromissien tekemisen merkitys korostuu järjestötoiminnan johtamisessa. Johtamiseen tyytymättömät luottamushenkilöt voivat aina lähteä pois toiminnan piiristä. (Ilvonen 2011, 22.)

Hallituksen toimintaan liittyy keskeisesti käsite hallituksen vastuu. Hallitus on vastuussa yhdistyksen jäsenille toiminnastaan. Rekisteröity yhdistys on itsenäinen oikeushenkilö, joka luonnollisesti vastaa yhdistyksenä sen nimissä tehdyistä oikeustoimista. Hallituksen jäsenet ovat tästä huolimatta kuitenkin oikeudellisesti vastuussa tekemistään päätöksistä. Mikäli jotakin menee pieleen ja yhdistys ajautuu vaikeuksiin, saattaa tulla tilanteita, joissa hallituksen jäsenet joutuvat vastaamaan henkilöinä joistakin asioista. (Välke & Miettinen 2013, 31–32.)

Hallituksen vastuun voidaan nähdä jakautuvan kolmeen osa-alueeseen. Nämä osa-alueet ovat poliittinen vastuu, rangaistusvastuu sekä vahingonkorvausvastuu. Poliittisella vastuulla tarkoitetaan jäsenistön luottamusta. Yhdistyksen jäsenistöllä aina mahdollista erottaa koko hallitus

tai yksittäinen hallituksen jäsen, mikäli he eivät koe yhdistyksen toiminnan olevan tavalla tai toisella huonoa. Rangaistusvastuulla tarkoitetaan puolestaan hallituksen vastuuta suhteessa rikoslakiin. Mikäli hallitus tekee yhdistyksen puitteissa rikoksen, hallituksen jäsenet vastaavat siitä itse. Vahingonkorvausvastuulla puolestaan tarkoitetaan tilanteita, joissa hallitus on hoitanut tahallisesti tai vahingossa yhdistyksen talousasioita huolimattomasti. Näissä tilanteissa hallitus saattaa joutua korvaamaan mahdolliset yhdistyksen taloudelliset menetykset omista henkilökohtaisista varoistaan. (Välke & Miettinen 2013, 35–36.)

Hallituksen toimintaan liittyy siis paljon mahdollisuuksia tehdä päätöksiä ja kehittää yhdistyksen toimintaan. Samalla siihen liittyy merkittäviä vastuukysymyksiä. Näin ollen on mielestäni niin yhdistyksen kuin yksittäisten luottamushenkilöiden etu, että luottamushenkilöt perehdyttään huolella tehtäviinsä. Tämä korostuu nähdäkseni erityisesti nuorten luottamushenkilöiden ensimmäisissä yhdistyksen hallitustehtävissä.

4 PEREHDYTTÄMINEN

Perehdyttämällä tarkoitetaan sellaisia toimenpiteitä, joilla organisaatiossa pyritään saamaan henkilö sopeutumaan mahdollisimman joustavasti uusiin tehtäviin ja toimintaympäristöön. Perehdyttämisen laajuus ja syvällisyys vaihtelee riippuen perehdytettävän tulevista tehtävistä. (Helsilä 2002, 52.) Perehdyttämistä voidaan myös kuvailla siten, että se kuuluu kaikkien kehittyneiden organisaatioiden rutiineihin. Perehdyttämisen tavoitteena voidaan ajatella olevan kattavan yleiskuvan saaminen organisaation ja oman toimintayksikön toiminnasta. (Pentikäinen 2009, 23.)

Perehdytyksen ideana on auttaa muodostamaan organisaatioon uutena tulijana tulevalle henkilölle kokonaisvaltainen käsitys omista tehtävistä sekä niiden yhteyksistä koko organisaation toimintaan. Perehdyttäminen sisältää ohjausta sekä muita toimenpiteitä. (Hätönen 2011, 71.) Perehdyttämistä voidaan kuvata toistuvaksi prosessiksi, jossa on paljon liikkuvia osia (Fulcher, Marasco & Cote 2021, 69).

Perehdytyksen antaman yleiskuvan voidaan ajatella muodostavan kehyksen, jonka sisään uusi tulija pystyy asettelemaan osakokonaisuudet, joihin hän perehtyy tutustuessaan organisaation toimintaan. Perehdytyksellä onkin mahdollista saada aikaan kokonaiskuva organisaation toiminnan yhtymäkohdista ja riippuvuussuhteista. (Pentikäinen 2009, 23.)

Perehdytys on organisaatioon tulevalle henkilölle oppimisen, muutoksen ja rutiinien muokkauksen näkökulmasta erittäin intensiivinen vaihe. Tämän takia perehdytys tulee suunnitella huolellisesti etukäteen. Perehdytyksen suunnittelu tulisikin aloittaa jo ennen kuin uusi henkilö saapuu organisaatioon ensimmäisen kerran. Mahdollisuuksien mukaan kannattaa myös ottaa huomioon ne toiveet ja tarpeet, jotka henkilö itse esittää perehdytyksensä suhteen. (Eklund 2021, 118–120.)

Perehdyttämisen tapoja voivat esimerkiksi olla ammattilaisten työskentelyn seuraaminen ja yhdessä tekeminen sekä keskustelut eri tehtävissä olevien henkilöiden kanssa. Näiden lisäksi tärkeää on rohkaiseminen, kannustaminen ja palautteenanto uusissa tehtävissä. Erilaiset koulutus-tilaisuuden ja oppimistehtävät ovat myös usein käytettyjä toimintatapoja. Näitä kaikkia tukee luonnollisesti myös itseopiskelu ja erilaisiin organisaation materiaaleihin tutustuttaminen. (Hätönen 2011, 74.)

Yritysmailmassa tapahtuva työntekijän perehdyttäminen voidaan jakaa kolmeen osaan. Ensimmäinen osa on yritysperehdyttäminen, joka pitää sisällään katsauksen yrityksen perustietoihin, sen toiminta-ajatukseseen, visioihin, liikeideoihin ja strategioihin. Näiden lisäksi yritysperehdyttämiseen kuuluvat olennaisesti yrityksen menettelytapoihin tutustuminen. Toinen osa on työpaikkaan perehdyttäminen, joka pitää sisällään työpaikan henkilöihin, asiakkaisiin ja päivittäisen työyhteisön pelisääntöihin tutustumisen. Kolmas osa on työhön perehdyttäminen, joka pitää sisällään tuleviin tehtäviin liittyvät odotukset, toiveet ja velvoitteet. (Helsilä 2002, 52.)

Edellä kuvailusta yritysmailman perehdyttämisen viitekehuksesta on mahdollista soveltavin osin muodostaa vastaava kehikko järjestön hallituksen perehdyttämisen tarpeisiin. Nähdäkseni ensimmäinen osa voisi olla järjestöperehdyttäminen, joka pitäisi samalla tavalla kuin yritysymmäristössä, katsauksen järjestön toiminta-ajatuksesta, strategiasta ja perustiedoista. Lisäksi tässä vaiheessa tutustuttaisiin järjestön toimintatapoihin. Toinen osa olisi työyhteisöön perehtyminen, jossa uudet yhdistyksen hallituksen jäsenet tutustutettaisiin erityisesti järjestön työsuhteisiin työntekijöihin ja annettaisiin tietoa yhdistyksen hallituksen työnantajaroolista. Kolmas osa olisi tässäkin sovelletussa perehdytysviitekehyksessä toimeen perehdyttäminen eli tulevien tehtävien liittyvien odotusten, toiveiden ja velvoitteiden käsittely. Tulee kuitenkin muistaa, että hallituksen jäsenet ovat vapaaehtoisia, joten heidän motivoiminen ja itsensä toteuttamisen mahdollistaminen on tärkeää (Karreinen & Halonen & Tennilä 2010, 94-95).

Perehdyttämisessä keskitytään usein oman organisaation toimintamalleihin ja niiden esittelyyn. Organisaation rakenteen avulla on mahdollista kertoa paljon organisaation toimintatavoista ja toiminnan lähtökohdista. Esimerkiksi jotkin organisaatiot ovat luonteeltaan hyvin keskusjohdettavia, toisissa taas päätöksenteko on laajalti hajautettua. (Pentikäinen 2009, 23.)

Voidaan myös ajatella, että erittäin keskeinen perehdytyksen osa-alue on organisaation ihmisiin tutustuminen. Organisaatioissa toimiminen ja työskentely tapahtuu usein erilaisissa tiimeissä. Ihmisiin tutustumisen olisi hyvä olla järjestelmällinen osa perehdytystä. Tärkeää on myös tiimin jäsenten erilaisuuden ymmärtäminen. Olennaista onkin, että pelkkien tehtävänkuvien lisäksi uuden henkilön olisi hyvä päästä avoimeen keskusteluun ja laadukkaaseen vuorovaikutukseen muiden tiimin jäsenten kanssa. (Eklund 2021, 161.) Perehdyttäjä saattaa usein kierrättää uuden tulijan työpisteissä ovelta ovelle -periaatteella. Tämän kierroksen lopputuloksena perehdytettävälle saattaa jäädä hieman pintapuolinen kuva organisaation ihmisistä. Toisaalta kuitenkin uudelle tulijalle esitellyt ihmiset muistavat tämän, mikä helpottanee kommunikointia jatkossa. (Pentikäinen 2009, 23.) Mitä useampia ihmisiä uusi tulija tapaa, sitä monipuolisempi

käsitys hänelle syntyy organisaation toiminnasta (Pentikäinen 2009, 28). Vaikka organisaatioon tuleva henkilö saattaa tulla työskentelemään täysin etänä, saattaa olla järkevää toteuttaa perehdytys toimisto-olosuhteissa muihin organisaation henkilöihin tutustumisen mahdollistamiseksi (O'Meara & Cooper 2022, 55–56).

Keskeistä on myös ymmärtää se, että hiemankin suuremman organisaation on perusteltua systematisoida perehdyttämistoiminta, valita henkilöstön joukosta vakituiset perehdyttämisvastuulliset henkilöt ja säännönmukaisesti varmistaa perehdytyksen onnistuminen. Keskeistä perehdyttämisessä on suullinen vuorovaikutus. Tästä huolimatta myös kirjallisen perehdytysmateriaalin merkitys korostuu: on hyvä käytäntö antaa perehdytettäville myös itseopiskeltavaa perehdytysmateriaalia, joihin heidän on mahdollista myöhemmin palata omaan rauhalliseen tahtiin. (Helsilä 2002, 52.)

Perehdyttämisessä, kuten kaikessa muussakin johtamistyössä, on äärimmäisen tärkeää huomioida motivaation johtamisen merkitys. Motivoituneet henkilöt toimivat tutkitusti tehokkaammin ja ovat ennen kaikkea sitoutuneempia organisaatioon. Motivoitunut henkilö on innostunut kehittämään vastuualuettaan ja jakamaan omaa osaamistaan muille organisaation toimijoille. Vaikka motivaation löytäminen, asenne ja käyttäytyminen ovat jokaisen henkilön omalla vastuulla, jokaisessa organisaatiossa on tästä huolimatta paljon asioita, joilla voidaan luoda edellytyksiä motivaation syntymiselle. (Eklund 2021, 86.) Yksi tällainen toimenpide voisi nähdäkseni olla laadukas perehdytys.

Perehdytys on osa organisaation osaamisen kehittämistä. Perehdytyksen suunnittelussa on mahdollista käyttää monia osaamisen kehittämisen työkaluja. Yksi näistä työkaluista on osaamiskartta. Osaamiskartta on taulukko, johon listataan kehittämisen kohteena olevat osaamisalueet, osaamisen tasot ja kehittämisen käytännöt. Muokkaus- ja variointimahdollisuuksia on rajattomasti. (Eklund 2021, 103–107.) Keskeistä kuitenkin mielestäni olisi se, että järjestöllä olisi jonkinlainen työväline, jota käytettäisiin säännönmukaisesti apuna perehdytyksen suunnittelussa.

Voidaankin todeta, että perehdyttämistapoja on olemassa lukuisia erilaisia. Joissain organisaatioissa perehdytettävälle nimetään henkilö, joka valmisteleo perehdytysprosessin ja osallistuu sen toteuttamiseen. Toisissa organisaatioissa puolestaan annetaan perehdytettävälle henkilölle lomake, jonka avulla hänen on mahdollista itse suunnitella oma perehdytysohjelmansa ja edetä sen mukaisesti. (Pentikäinen 2009, 28.)

4.1 Perehdyttämisen hyödyt

Huolellinen perehdyttäminen on erittäin merkittävä ja tärkeä asia sekä järjestölle, että perehdyttävälle henkilölle. Menneinä vuosikymmeninä on yritysmaailmassa tehty selvityksiä siitä, pystyykö hyvin perehdytetty henkilö tekemään suorittavaa työtä tehokkaammin, kuin puutteellisesti perehdytetty henkilö. Selvitysten mukaan hyvällä perehdytyksellä on olennainen merkitys tehokkaan toiminnan aikaansaamiselle. (Helsilä 2002, 52.) Perehdyttämisprosessia voidaan kuvailla ainutlaatuiseksi tilaisuudeksi saada läpileikkaus organisaation toiminnasta (Pentikäinen 2009, 30).

Perehdytystä onkin mahdollista ajatella eräänlaisena investointina tulevaan. Henkilön osaamisen kehittäminen on myöhemmin helpompaa, mikäli perehdytys on alun perin hoidettu huolellisesti. Ensimmäisten kuukausien aikana opitut toimintatavat ja ajatusmallit vaikuttavat organisaatiossa toimivaan henkilöön hyvin pitkään, mistä johtuen jo opittuja työskentelytapoja saatteakin olla vaikeaa lähteä myöhemmin muuttamaan. (Eklund 2021, 118–120.)

Perehdytyksen suunnittelussa kannattaa ajatella tulevaisuusorientoituneesti. Mikäli organisaation tulevan henkilöstön osaamista halutaan kehittää tavoitteellisesti, tulee tehdä oletuksia tulevaisuudesta ja painottaa tulevaisuudessa tärkeiksi ajateltuja osaamisalueita. Suunnittelemalla perehdytys tulevaisuusorientoituneesti on mahdollista tukea organisaation toiminnan tavoitteita (Hätönen 2011, 6–7).

Hyvän perehdyttämisen vaikutuksia koko organisaatioon ei aina ymmärretä täysin. Koko organisaation toimintatavat saattavat tehostua tai ainakin koko työyhteisö saattaa tarkastella ja kehittää toimintatapojaan. Tämä näkyy pitkällä aikavälillä organisaation perustehtävän tukemisena ja toiminnan laadun ylläpitämisenä ja kehittämisenä. Hyvän perehdytyksen saaneet henkilöt kykenevät jatkossa toimimaan itsenäisesti tehtävissään. He ovat todella oppineet asioita perehdytyksen aikana ja näin ollen vastaisuudessaan kykenevät etsimään tarvitsemaansa lisätietoa. Hyvän perehdyttämisen voidaan ajatella tuottavan merkittävää lisäarvoa koko organisaatiolle. (Kupias & Peltola 2009, 112–113.)

Perehdyttämisen yhteydessä myös organisaatio pääsee oppimaan uudelta toimintaan mukaan tulevalta henkilöltä. Uudella tulijalla on tuoreet silmät. Häneltä kannattaakin pyytää alussa kommentteja ja kehitysideoita organisaation toiminnasta, sillä hän näkee aluksi organisaation toiminnan ulkopuolisen silmin. Asian toinen puoli on myös se, että perehdytyksestä on mah-

dollista saada eniten hyötyä silloin, kun perehdytystä tekevät organisaation parhaat toimintatavat osaavat henkilöt. Tällöin uudelle henkilölle siirretään sellaisia ajattelu- ja toimintatapoja, joihin liittyy myös hiljaista tietoa ja kokemusta. (Eklund 2021, 119.)

Perehdyttämisessä saattaa olla mukana huomattavasti elementtejä vertaisoppimisesta. Vertaisoppiminen mahdollistaa muiden organisaation jäsenten osaamisen hyödyntämistä uuden tulijan oppimisen välineenä. Vertaisoppimisen hyödyntämisestä on erityisesti järjestösektorilla olemassa pitkät perinteet, esimerkiksi Punainen Risti on soveltanut sitä menestyksekkäästi toiminnassaan jopa 1800-luvulta saakka. (Leinonen & Mäkelä, 2022, 38.)

Hyvän perehdyttämisen selkeä hyöty on se, että uusi tulija tuntee tai ainakin hänen pitäisi tuntea organisaation perusarvot, missio ja visio. Näiden avulla uuden tulijan on mahdollista ymmärtää organisaation päämäärien merkitys kaikessa organisaation päivittäisessä toiminnassa strategiasuunnittelusta käytännön työhön. (Pentikäinen 2009, 23.) Hyvän perehdyttämisen avulla uusi tulija pääsee nopeammin käsiksi tehtäviinsä ja kykenee lähestymään niitä oikealla tavalla. Perehdyttämisen avulla on mahdollista lisätä henkilön vastuunottoa, mielenkiintoa ja sitoutumista tehtäviinsä. (Hätönen 2011, 71.)

Osana perehdytystä voisi myös panostaa tiimin muodostamiseen ja tiimiytämiseen. Lähes kaikissa organisaatioissa tunnustetaan tiimin rakentamisen merkitys tulevaisuuden konfliktien estämisessä. Tästä huolimatta vain kolmasosa organisaatioista aidosti kohdistaa resurssejaan tiimien sisäisten vuorovaikutussuhteiden kehittämiseen. (Dyer, Dyer & Dyer 2013, 21.)

4.2 Perehdyttämisen haasteet

Perehdyttämisen haasteet saattavat usein liittyä siihen, että perehdyttämisellä halutaan opettaa uusille organisaation toimijoille vanhoja toimintatapoja. On kuitenkin huomattava, että ei ole olemassa sellaista organisaatiota, joka kykenisi kehittymään ja viemään toimintaansa eteenpäin tekemällä asioita aina vain samalla tavalla kuin ennen. Uusi organisaation toimintaan mukaan tullut henkilö, esimerkiksi uusi hallituksen jäsen, on valittu toimeensa juuri auttamaan organisaatiota menestymään. Häntä ei ole valittu tehtäviinsä opettelemaan vanhoja organisaation toimintatapoja: voidaankin todeta, että uusien luovien ratkaisujen syntyminen ainoastaan perinteiden opettelun kautta on liian hidasta, kallista ja työlästä niin organisaatiolle kuin siellä toimiville henkilöillekin. (Helsilä 2002, 5.)

Perehdyttämiseen liittyvä haaste on se, ettei sen merkitystä useinkaan tunnusteta tilanteissa, joissa henkilö vaihtaa toimesta toiseen organisaation sisällä. Perehdyttämistä ei välttämättä osata pitää tärkeänä, koska tilanteessa ei ole kyse organisaatioon tulevasta uudesta henkilöstä. Ilman perehdytystä tapahtuva uusien tehtävien ja vastuiden oppiminen saattaa näin ollen usein tapahtua yrityksen ja erehdyksen kautta, virheitä korjaamalla. Tästä saattaa aiheuttaa monenlaista haittaa organisaatiolle ja se saattaa tuntua uusia tehtäviä opettelevasta henkilöstä epämiellyttävältä. (Hätönen 2011, 71.) Tämä pätee myös yhdistyksiin: yhdistys kykenee toimimaan tehokkaammin ja vapaaehtoiset viihtyvät tehtävissään, jos yhdistyksen toiminnan ja tapojen oppiminen on tehty helpoksi (Välke & Miettinen 2013, 42).

Eräänlaisena perehdytyksen vaaranpaikkana voidaankin pitää tilannetta, jossa liian paljon tuotetaan organisaation nykyisiä toimintatapoja ja kulttuuria uusille toimijoille. Mikäli näin toimitaan, uudet toimijat eivät välttämättä saa ansaitsemaansa mahdollisuutta tuoda omaa persoonaansa esille. Tuleekin pitää mielessä, että uudet toimijat ovat aina mahdollisuus muuttaa tai ravistella hereille olemassa olevaa organisaation kulttuuria. (Eklund 2021, 120.)

Perehdyttäminen on vuorovaikutteinen prosessi. Se vaatii valmistautumista perehdyttäjältä, mahdolliselta esihenkilöltä ja koko organisaatiolta. Perehdyttäjän asenteella on valtavan iso merkitys sille, kuinka laadukkaasti perehdytys pystytään toteuttamaan. Tämä johtuu siitä, että perehdytyksen tärkeimmät tavoitteet liittyvät perehdytettävän innostamiseen, kannustamiseen sekä omatoimisuuden lisäämiseen. Mikäli perehdyttäjä ei kykene antamaan ymmärrettäviä ohjeita, opastusta ja palautetta, on näiden tavoitteiden ja koko perehdytyksen laadukas toteutuminen varsin haastavaa. (Hätönen 2011, 72.)

Voidaankin ajatella, että vasta yksittäisessä perehdyttämistilanteessa muodostuu käsitys siitä, onko organisaation perehdyttäminen hyvää vai huonoa. Organisaation perehdyttämisjärjestelmä, materiaalit ja muut perehdyttämisen välineet saattavat olla todella pitkälle mietittyjä ja hiottuja. Tästä huolimatta perehdyttäjän taitamaton toiminta varsinaisessa perehdyttämistilanteessa saattaa aiheuttaa sen, että hyvin mietityn ja suunnitellun perehdyttämiskonseptin toteutaminen ja toteuttamisen hyödyt eivät tosiasiallisesti kuitenkaan toteudu. Tästä huolimatta tulee muistaa myös asian toinen puoli. Erittäin taitamattomasti laaditun ja huonosti tuetun perehdytysuunnitelman avulla on mahdollista saada lopputuloksena hyvin tehty perehdytys, mikäli

yksittäinen perehdyttäjä on toiminnassaan poikkeuksellisen taitava ja osaava. (Kupias & Peltola 2009, 139–140.)

5 AINEISTONKERUUN JA KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT

Aineistonkeruun ja kehittämistyön menetelmien valinnassa tulee käyttää harkintaa tarkoituksenmukaisien menetelmien valitsemiseksi. Pehdyttäminen on laaja aihe ja aiheen kannalta tarpeellisen ymmärryksen keräämiseksi olen päätenyt soveltamaan työssäni aineistonkeruun ja kehittämistyön menetelminä kyselyä, benchmarkingia sekä haastatteluja.

5.1 Kysely

Kyselylomake on yksi perinteisimmistä tutkimusaineiston keräämisen tavoista. Kyselyitä on mahdollista tehdä monia erilaisia, niiden muoto riippuu kyselyn tarkoituksesta ja kohderyhmästä. Lisäksi keskeistä on, kerätäänkö aineistoa yhdeltä vastaajalta vai usealta vastaajalta samaan aikaan. Kyselyn laatimisessa tulee olla erittäin huolellinen kysymysten suunnittelun osalta. Kysymysten muotoilussa ongelmana on, että kyselyn laatija saattaa ymmärtää kysymyksen toisella tavalla kuin tutkimuksen kohdehenkilöt. (Valli 2018, luku ”Aineistonkeruu kyselylomakkeella”.)

Sähköinen kysely on taloudellinen tutkimusmenetelmä: sähköisessä muodossa oleva vastaus on välittömästi tutkijan käytettävissä ilman sen syöttämistä. Mahdolliset virheet aineiston syötössä jäävät näin ollen pois, eli aineiston laatu paranee esimerkiksi paperiseen kyselyyn verrattuna. Nuoret ikäluokat suhtautuvat sähköisiin kyselyihin hyväksyvämmiin kuin vanhemmat ikäluokat. Sähköisiin kyselyihin liittyen mielenkiintoinen näkökulma on, tulisiko kaikki kysymykset määritellä kyselylomakkeella pakollisiksi. Tämä on monissa sähköisissä lomakejärjestelmissä mahdollista. Pakolliset kentät toisaalta kannustavat tutkimuksen kohdehenkilöitä vastaamaan kaikkiin kohtiin, toisaalta se voi aiheuttaa tilanteen, jossa henkilö jättää yhden kysymyksen takia koko kyselyn vastaamatta. (Valli 2018, luku ”Sähköposti- ja internetkyselyt”.)

5.2 Benchmarking

Benchmarking on kehittämismenetelmä, jota on mahdollista kuvata monilla eri suomenkielillä termeillä. Menetelmästä voidaan käyttää esimerkiksi nimeä esikuva-analyysi, valiovertailu, paras käytäntö -analyysi, vertailukehittäminen, toimintovertailu, parastaminen tai vuorovaikutteinen toisilta oppiminen. (Strömmer 2005, 55.)

Perusajatus benchmarkingissa on oppia toimintansa hyvin järjestäneiltä verrokkiorganisaatioilta. Tavoitteena on tämän oppimisen myötä saada aikaan parannuksia organisaation omassa toiminnassa. Benchmarkingille ominaista on, että sen avulla on mahdollista tehdä systemaattista vertailua ja oppimista toimialasta tai maantieteellisestä sijainnista riippumattomasti. Benchmarkingiin liittyy olennaisella tavalla käsite nöyryys: organisaation tulee osoittaa tiettyä nöyryyttä muilta hyviä käytänteitä oppiakseen. (Strömmer 2005, 55.) Tässä tapauksessa verrokkiorganisaatioiksi on valittu muita nuorisjärjestöjä, joten benchmarking tapahtuu tässä työssä toimialan sisällä. Verrokkiorganisaatioiden valinnassa on painotettu organisaatioita, joiden toiminta näyttäytyy hyvin järjestetyltä myös organisaation ulkopuolelle.

Benchmarking-menetelmää on mahdollista soveltaa useilla eri tavoilla. Kaikille näille tavoille on kuitenkin yhteistä se, että kyseessä on jatkuva ja järjestelmällinen prosessi parhaiden menetelmien ja toimintatapojen tunnistamiseksi, ymmärtämiseksi, oppimiseksi ja soveltamiseksi. Käytännössä tarkoituksena on saada kohdeorganisaatioilta tietoa ja näkemystä oman toiminnan kehittämiseksi. Soveltamistapoihin käytännössä lukeutuvat esimerkiksi toimintaprosessien vertailu, vuorovaikutteiset oppimisprojektit, tunnuslukuvertailut ja erilaiset ryhmähankkeet. (Strömmer 2005, 55.) Tässä opinnäytetyössä sovelletaan benchmarkingia juuri toimintaprosessien vertailun näkökulmasta.

Benchmarkingia on kuvailtu systemaattiseksi tavaksi lisätä organisaatio- ja toimintaprosessitasolla tulevaisuuden hallintaa ja parantaa organisaation valmiuksia vastata toimintaympäristön muutoksiin. Menetelmän keskeinen vahvuus on, että se mahdollistaa osallistumisen sekä oivallusten saamisen niin organisaation kuin yksilöidenkin tasolla. Benchmarkingissa tarkastelussa ja analysoinnissa painopisteenä on prosessi eli se tekemisen ketju, joka yhdistää organisaation ihmisten työtehtävät. Benchmarkingin positiivisten vaikutusten voidaan ajatella ulottuvan toiminnan tuloksellisuuden paranemiseen ja organisaation oppimiseen. (Strömmer 2005, 55–57.)

Benchmarking-prosessi on mahdollista jakaa viiteen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa tarkoituksena on kuvata organisaation toiminnan nykytila ja valita kehitettävä prosessi. Toisessa vaiheessa ajatuksena on tunnistaa organisaation esikuvat ja hankkia tarvittava aineisto. Kolmannessa vaiheessa analysoidaan havaitut eroavaisuudet oman organisaation ja esikuvien välillä, minkä yhteydessä voidaan myös listata mahdolliset kehittämiskohteet. Neljännessä vaiheessa tehdään suunnitelma, miten kehittämiskohteiden kanssa edetään muutosten toteuttamiseksi. Viidennessä vaiheessa toteutetaan tämä suunnitelma eli sovelletaan sitä organisaation toimintaan arvioimalla ja kehittämällä toiminnan uusia toimintatapoja. (Strömmer 2005, 60.)

5.3 Haastattelut

Päädyin valitsemaan haastattelututkimuksen menetelmäksi useista syistä. Haastattelua voidaan pitää erittäin joustavana tutkimusmenetelmänä ja sitä voidaan hyödyntää useisiin eri tutkimustarkoituksiin. Tiedonhankintaa on mahdollista kohdistaa tiettyihin teemoihin vielä itse haastattelutilanteessa, koska haastattelussa ollaan välittömässä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku ”Haastattelun edut ja haitat”.) Tämä oli keskeinen syy sille, minkä vuoksi valitsin menetelmäksi juuri haastattelun. Eri organisaatioissa on perehdytystoiminta järjestetty eri tavoilla, joten on hyödyllistä päästä esittämään aiheesta tarvittavia lisäkysymyksiä.

Haastattelumenetelmästä on olemassa erilaisia muotoja. Yleisin haastattelun laji on lomakehaastattelu, jossa haastattelu tapahtuu lomakkeen mukaisesti. Lomake sisältää kysymykset ja näiden esittämisjärjestyksen, eikä niistä ole mahdollisuutta poiketa. Tällöin tutkijalla on taustaoletus siitä, että valmiiksi määritellyillä kysymyksillä on sama merkitys kaikille haastateltaville. Menetelmän onkin todettu toimivan parhaiten varsin yhtenäisissä ryhmissä. Lomakehaastattelussa keskeinen ongelma on juuri kyselylomakkeen ja kysymysten muotoilu. Varsinainen haastattelutilanne onkin vaivaton järjestää valmiiden kysymysten avulla. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku ”Lomakehaastattelu”.)

Teemahaastattelu on hieman vapaamuotoisempi haastattelutoiminnan muoto kuin lomakehaastattelu. Kysymysten muoto voi olla teemahaastattelussa sama, mutta haastattelijalle on mahdollista vaihdella kysymysten keskinäistä järjestystä. Toisaalta teemahaastattelu voi myös olla sellainen, että kysymykset ovat kaikille samat, mutta haastateltavia ei ole sidottu ennalta määriteltyihin vastausvaihtoehtoihin. Yleisesti ottaen voidaan todeta, että teemahaastattelussa haastattelun jokin näkökohta on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku ”Teemahaastattelu – puolistrukturoitu haastattelu”.)

Opinnäytetyössä soveltamani haastattelumenetelmä on lomakehaastattelun ja teemahaastattelun välimuoto. Käytin haastatteluissa kysymysrunkoa, joka oli sama kaikille haastateltaville. Valmiita vastausvaihtoehtoja en kuitenkaan tarjonnut, vaan haastateltavien oli mahdollista vastata kysymyksiini vapaasti. Lisäksi hyödynsin mahdollisuutta tehdä tarkentavia kysymyksiä, mutta kuitenkin niin, että haastattelun aihepiiri ei saanut levitä liian laajaksi.

Kieleen ja käsitteisiin liittyvät ongelma eivät ole yleisiä silloin, kun haastatteluissa kommunikointi tapahtuu niin sanotusti samalla kielellä (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku ”Kielen huomiointi tutkimuksen suunnittelussa”). Haastateltavat henkilöt edustivat tässä tapauksessa kaikki samaa ryhmää, järjestöjen perehdyttämisestä vastaavia henkilöitä. Henkilöt puhuivat järjestöalan ammattikieltä ja käyttivät alan käsitteistä.

5.4 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Laadullista aineistoa analysoitaessa tavoitteena on muodostaa kerätystä aineistosta kokonaisuus, jonka avulla saadaan tuotettua tulkintoja ja johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuksen tekijän tavoitteena on saada aikaan sanallinen, selkeä ja ymmärrettävä kuvaus koko analyysistä. Analyysin tekeminen kattaa analysoinnin ja synteesin laatimisen vaiheet. Analysoitaessa aineistoa eritellään, tiivistetään sekä luokitellaan aineistoa. Synteesissä luodaan kokonaiskuvaa aineistosta. (Puusa 2020, Analyysin tavoite.)

Sisällönanalyysi on väljä metodinen viitekehys, ei menetelmä. Sisällönanalyysin voidaan ajatella jakautuvan vaiheisiin analyysiyksikön valinta, aineistoon tutustuminen, aineiston pelkistäminen, aineiston kategorisointi ja teemoittelu sekä tulkinta. Tosiasiassa analyysi on monivaiheinen prosessi, jossa nämä vaiheet saattavat tapahtua jopa samanaikaisesti. (Puusa 2020, Analyysin tavoite.)

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi voidaan ajatella kolmivaiheiseksi prosessiksi. Nämä vaiheet ovat pelkistäminen, ryhmittely ja käsitteiden luominen. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi perustuu tulkintaan ja päättelyyn. Analyysissa edetään empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä ilmiöstä, joka on tutkimuksen kohteena. Johtopäätösten tekemisessä tutkija pyrkii ymmärtämään, mitä asiat tutkittaville merkitsevät. Olennaista onkin, että aineiston kaikissa analysointivaiheissa pyrkii tutkija ymmärtämään kohdehenkilöiden näkemyksiä näiden omista näkökulmistaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, Aineistolähtöinen sisällönanalyysi.)

6 HAVAINNOT AINEISTOSTA

Aineistonkeruun menetelminä hyödynsin kyselyä, benchmarkingia ja haastatteluja mahdollisimman laajan ymmärryksen saamiseksi SAKKIn perehdytyksen tilasta ja vertailuorganisaatioiden hyvistä käytänteistä luottamustoimijoiden perehdyttämisessä.

6.1 Havainnot kyselyistä

Tässä opinnäytetyössä tein kyselyt SAKKIn nykyiselle liittohallitukselle sekä työntekijöille. Näillä kyselyillä pyrin selvittämään vastaajien näkemyksiä järjestön hallituksen perehdyttämis toimintaan liittyen. Toteutin kyselyt sähköisinä lomakkeina, jotka toimitin vastaajille sisäisen viestintäjärjestelmä Slackin kautta.

Tutkimukseni kohteina olivat luottamushenkilöistä koostuva SAKKIn nykyinen liittohallitus sekä työikäisistä ihmisistä koostuva järjestön henkilökunta. Kaikki kyselyihin vastaajat käyttivät sähköisiä järjestelmiä järjestön toimintaan osallistuessaan ja heillä on käytösään organisaation tarjoama Slack-järjestelmä, johon kyselylomakkeet toimitin. Näin ollen päätin, että sähköinen lomake on tässä tapauksessa järkevä kyselyn muoto.

SAKKIn liittohallitukselle osoitettu kyselylomake oli avoinna 8.–28.4.2023 välisen ajan. Kyselyyn vastasi kahdeksan liittohallituksen jäsentä viidestätoista. SAKKIn henkilökunnalle kyselylomake oli avoinna 8.–28.4. välisen ajan. Kyselyyn vastasi viisi henkilökunnan jäsentä kuudesta.

Molemmat kyselyt koostuivat pitkälti kysymyksistä, joihin vastaaja pystyi vastaamaan haluamansa mittaisella vastauksella. Halusin saada vastauksia, joissa kuuluu vastaajien oma ääni mahdollisimman laajasti. Lisäksi kaikki kysymykset olivat vapaaehtoisia. Pakollisten kenttien käyttö on asia, jota pohdin paljon kyselyn järjestämiseen liittyen. Toisaalta pidin tärkeänä, että tutkimukseni kohdehenkilöt vastaisivat kaikkiin kyselylomakkeen kohtiin mahdollisimman kattavien tietojen keräämiseksi. Toisaalta koin kuitenkin, että haluan jättää vastaajalle mahdollisuuden olla ottamatta kantaa joihinkin kysymyksiin, jos hän itse niin kokee. Näin ollen päädyin siihen, että kyselylomakkeissani ei ollut pakollisia kenttiä.

SAKKIn henkilökunnalle suunnattu kysely koostui neljästä pääkysymyksestä ja yhdestä vapaan sanan vastauskentästä. Kyselyn ensimmäinen kysymys kartoitti henkilökunnan näkemys-

siä siitä, mitä hallitukselle olisi tärkeä perehdyttää. Tähän henkilökunta vastasi pitkälti luettelamalla omien työnkuviansa kautta tärkeäksi koettuja käytännön asioita. Vastauksissa oli havaittavissa samankaltaisuuksia: hallituksen roolin, vastuiden sekä velvollisuuksien perehdyttämistä pidettiin tärkeänä.

Kyselyn toisen kysymyksen tarkoituksena oli kartoittaa, näkeekö SAKKIn henkilökunta, että joitain asioita ei perehdytetä tällä hetkellä hallitukselle riittävästi. Vastauksista oli nähtävissä, että edeltävän kysymyksen vastauksissa jo korostuneissa vastuiden ja velvollisuuksien sekä hallituksen roolin perehdyttämisessä olisi parannettavaa. Esiin nousi myös hallituksen rooli työnantajana, joka tulisi vahvemmin huomioida perehdytyksessä. Lisäksi vastauksissa korostui toiminnan suunnitteluun ja päätöksentekoon liittyvät asiat.

Kolmannen kysymyksen tavoitteena oli kartoittaa hallituksen osaamisen vaikutusta SAKKIn henkilökunnan työskentelyyn. Vastauksissa korostuu erityisesti osaamisen puutteen vaikutukset henkilökunnan työn kuormittavuuteen. Vastauksissa tuotiin esiin, kuinka hallituksen passiivisuus, haasteet mielipiteen muodostuksessa ja ongelmat ideoinnissa saattavat kuormittaa sekä hidastaa henkilökunnan ja järjestön toimintaa. Vastauksissa korostettiin, että aktiivinen, sitoutunut ja tavoitteellinen hallitus tukisi henkilökunnan suoriutumista töistään sekä lisäisi järjestön toiminnan kehittämisen suunnittelua ja toteuttamista.

Neljännän kysymyksen tarkoitus oli selvittää, mikä tai mitkä ovat SAKKIn hallituksen tärkeimmät tehtävät. Kaikissa vastauksissa tuotiin jollakin tavalla esiin, että hallituksen tärkein tehtävä on erilaisten päätösten tekeminen ja järjestön strateginen johtaminen. Lisäksi tuotiin esiin hallituksen roolia työnantajana, amisten äänenä ja SAKKIn henkilökunnan työn tukijana.

SAKKIn istuvalle liittohallitukselle suunnatussa kyselyssä oli 5 avointa kysymystä, yksi numeraalinen kysymys ja vapaan sanan kysymys. Ensimmäisen kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, mitkä asiat hallitus toimikaudellaan mieltää olleen perehdytystä. Vastauksissa nostettiin esiin hallituksen toimintakauden alussa ollut nimenomainen perehdytystapaamisen ja toisaalta kattavasti muita kauden ajan lähitapaamisia. Vastauksissa korostui myös hallituksen kokoukset, joita on pidetty omalta osaltaan opetustilanteina. Lisäksi esiin nostettiin tilanteet, joissa hallituksen jäsen oli saanut vastauksia esittämiinsä kysymyksiin. Vastauksissa oli huomattavissa se, että vastaajat mielsivät perehdytyksen tapahtuvan hyvin monenlaisissa tilanteissa kauden aikana.

Toisen kysymyksen tarkoituksena oli selvittää hallituksen ajatuksia siitä, mikä perehdytyksessä oli ollut hyvää. Vastauksissa korostui, että hyvänä pidettiin mahdollisuutta kysyä aina, kun ei ole ymmärtänyt käsiteltävää asiaa tai kun on muuten ilmennyt kysyttävää. Useammassa vastauksessa korostettiin myös perehdytyksen selkeyttä ja sitä, että asioihin on voinut palata kirjallisten materiaalien avulla.

Kolmannen kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, mikä perehdytyksessä oli ollut hallituksen mielestä heikkoa tai epäonnistunutta. Useammassa vastauksessa tuli esiin, että perehdytyskerroilla oli käsitelty liikaa asioita kerralla. Lisäksi asioiden toistamista kaivattiin. Lisäksi mainittiin yksittäisiä asioita liittyen tiettyihin tietokoneohjelmistojen perehdytyksiin ja yksittäisiin tapahtumiin liittyen.

Neljännän kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, miten hallituksen perehdytystä tulisi kehittää. Vastauksissa toivottiin jonkinlaista perehdytystä jo ennen ensimmäistä kasvokkain tapahtuvaa perehdytystä, eli lisää erilaisia perehdytysmateriaaleja itsenäisen perehtymisen tueksi. Myös perehdytyksen sekä kertauksen määrää toivottiin lisäävän. Lisäksi muutamassa vastauksessa tuotiin esiin hallituslaisten tutustumismahdollisuuksien lisäämistä.

Viidennen kysymyksen tarkoituksena oli kartoittaa, mitä asioita hallitus kokee tärkeäksi perehdyttää uudelle hallitukselle. Vastauksissa korostui hallituksen roolin ja tehtävien perehdyttäminen. Lisäksi vastauksissa nostettiin esiin aiheet yhdenvertaisuus, määräaikojen merkitys, kokouskäytänteet, edustustehtävät, IT-sovellusten käyttö, yhteiset pelisäännöt ja järjestön historian käsittely.

Kuudennen kysymyksen tarkoituksena oli saada SAKKIn nykyiselle perehdytykselle hallitukselta numeraalinen arvosana asteikolla 1–5. Asteikossa 1 oli heikoin ja 5 oli paras. Vastausten perusteella perehdytyksen keskiarvoksi tuli 3,6.

6.2 Havainnot benchmarkingista

Valitsin benchmarkingin kohteeksi kolme järjestöä. Järjestöiksi valitsin Suomen Lukiolaisten Liiton, Suomen Nuorisovaltuustojen Liiton ja Humanistisen ammattikorkeakoulun opiskelijakunta HUMAKO:n.

Suomen Lukiolaisten Liitto (myöhemmin tekstissä Lukiolaiset) on vuonna 1985 perustettu opiskelijajärjestö, jonka tarkoituksena valvoa ja ajaa lukiolaisten etuja niin valtakunnallisesti kuin paikallisesti. Edunvalvonnan lisäksi Lukiolaiset tarjoaa jäsenilleen erilaisia jäsenetuja ja

tapahtumia. Lukiolaisten toimintaa johtaa joka vuosi valittava liittohallitus. (Suomen Lukiolaisten Liitto 2023.)

Suomen Nuorisovaltuustojen Liitto (myöhemmin tekstissä Nuva ry) on vuonna 1998 perustettu nuorisjärjestö. Nuva ry:n tarkoituksena on edistää nuorten osallisuutta ja tarjota tukea sekä edunvalvontaa Suomen nuorisovaltuustoille ja muilla vastaaville vaikuttajaryhmille. Nuva ry:n toimintaa johtaa joka vuosi valittava liittohallitus. (Suomen Nuorisovaltuustojen Liitto 2023.)

Humanistisen ammattikorkeakoulun opiskelijakunta HUMAKO (myöhemmin tekstissä HUMAKO) on opiskelijajärjestö, jonka tarkoituksena on valvoa koulunsa opiskelijoiden etua ja tuoda opiskelijoiden ääntä korkeakoulun päätöksen tekoon. Lisäksi HUMAKO järjestää opiskelijoille tapahtumatoimintaa ja toimii opiskelijoiden yhdyssiteenä korkeakoulussa. Opiskelijakunnan operatiivista toimintaa johtaa joka vuosi valittava hallitus. (Humanistisen ammattikorkeakoulun opiskelijakunta HUMAKO 2018.)

Lukiolaiset ja Nuva ry valikoituivat benchmarkingin kohteiksi, koska järjestöjen luottamustoimiset liittohallitukset nähdäkseni koostuvat melko saman ikäisistä henkilöistä kuin SAKKI:n liittohallitus. Lisäksi järjestöt toteuttavat melko samankaltaista toimintaa kuin SAKKI ry. Lisäksi olin kuullut molempien järjestöjen perehdytyksestä hyvää ja halusin tämän takia selvittää, miksi heidän perehdytystoimiaan on kehuttu. Lisäksi molemmilla järjestöillä on kalenterivuoden mittaiset yhden vuoden hallituskaudet.

HUMAKO valikoitui benchmarkingin kohteeksi, koska halusin laajentaa vertailua hieman samankaltaisten järjestöjen ulkopuolelle. Lisäksi olin itse Humanistisen ammattikorkeakoulun opiskelijana päässyt näkemään, kuinka HUMAKO:ssa perehdytetään toimijoita. Tämä perehdytys on saanut nähdäkseni kehuja toiminnassa mukana olleilta opiskelijoilta. Myös HUMAKO:ssa on käytössä kalenterivuoden mittaiset yhden vuoden hallituskaudet.

Tarkoitukseni oli tarkastella Lukiolaisten, Nuva ry:n ja HUMAKO:n tapoja perehdyttää luottamushenkilöistä koostuvat hallitukset. Pyysin benchmarkingin kohteiksi valitsemiltani järjestöiltä heidän perehdytyksiinsä liittyvää kirjallista materiaalia, kuten aikatauluja ja perehdyttävien asioiden sisältökuvauksia.

Tarkastellessa saatuja materiaaleja, huomaa kaikkien verrokkijärjestöjen perehdytyksien painopisteen olevan hallituskauden alussa. Järjestöillä ei ollut juurikaan suunnitelmallisia materi-

aaleja hallituksen jatkuvasta perehdytyksestä. Ajatuksena vaikutti olevan, että myöhempi osaamisen karttuminen tapahtuu luontevasti toiminnan käytännön toteutuksen kautta. Järjestöissä kuitenkin tunnistettiin tarve myös jatkuvan perehdytyksen ja osaamisen karttumisen suunnitelmalliselle toteutukselle. Havaintoni keskittyvät hallituskauden alun perehdytykseen.

Hallituskauden alun perehdytykset koostuvat pääosin organisaatioon ja hallituksen tehtäviin perehtymisestä. Toteutustapana Nuva ry:llä ja Lukiolaisilla oli pääosin koko hallitukselle kasvokkain tapahtuva perehdytys. Perehdytyksissä panostettiin vahvasti hallituksen ryhmäytymiseen. Ryhmäytymistä toteutettiin muun muassa perehdytyksiin sisällytettävillä ryhmätehtävillä ja rennoilla illanvietoilla. HUMAKOssa perehdytys toteutettiin pääosin hybridinä. Kaikilla järjestöillä oli kauden alussa muutaman päivän mittainen intensiiviperehdytys hallitukselle, joka oli pituudeltaan kolmesta viiteen päivään.

Tarkastellessa järjestöjen hallituskauden alun perehdytyspäiviä voidaan huomata niissä olevan varsin runsaasti asiaa. Päivät koostuvat noin yhdestä kahteen tuntiin kestävästä osioista ja suunniteltua ohjattua ohjelmaa on usein noin aamuyhdeksästä iltayhdeksään. Päivissä on kuitenkin pyritty huomioimaan riittävät tauot ja monipuolinen ohjelma, jotta osallistuminen perehdytykseen olisi osallistujille mielekäs.

Kaikki järjestöt pyrkivät perehdytyksissään hyödyntämään myös järjestön ulkopuolisia perehdyttäjiä. Tällä on haluttu perehdytyspäiviin vaihtelua, joka pitää osallistujien mielenkiintoa yllä. Samalla perehdytyksissä on pyritty välttämään yksisuuntaisia pitkiä luentoperehdytyksiä. Ulkopuolisille perehdyttäjäille on pyritty antamaan melko vapaat kädet toteuttaa perehdytysosioita, mutta heille on annettu järjestöjen puolelta osioiden sisältöä koskevia toiveita.

Hallituksen järjestäytymiskokouksella on myös rooli alkukauden perehdytyksessä. Tarkoituksena on, että hallituslaiset oppivat organisaation päätöksentekotavat jo varhain. Tätä pidettiin tärkeänä, jotta hallituslaiset ymmärtävät, miten he voivat vaikuttaa ja kuinka päätöksiä valmistellaan ja toimeenpannaan.

Järjestöjen työntekijöillä ja vanhalla hallituksella on usein rooli uuden hallituksen perehdytyksessä. Työntekijät ovat mukana perehdytyksessä perehdytysosioiden vetäjinä. Nähtiin myös tärkeänä, että työntekijät ovat mukana tutustumassa ja ryhmäytymässä hallituksen kanssa. Tämän koettiin helpottavan myöhemmin hallituksen ja työntekijöiden yhteistyötä. Kaikissa vertailussa mukana olleissa järjestöissä vanha puheenjohtajisto oli mukana suunnittelemassa hal-

lituksen perehdytystä ja vetämässä jonkin perehdytysosion. Tätä menettelyä kuvattiin niin sanottuna vallanvaihtona. Myös uudelle puheenjohtajalle ja varapuheenjohtajille oli annettu perehdytysosioiden vetovastuuta. Näissä tapauksissa heille oli perehdytetty osioiden vetäminen heidän omassa erillisessä perehdytyksessään. Tällä menettelyllä pyrittiin lisäämään uuden hallituksen me-henkeä ja tarjoamaan puheenjohtajalle mahdollisuus alkaa luomaan omaa tapaa ohjata hallituksen työskentelyä.

Vertailun yhteenvetona voidaan todeta, että SAKKIn perehdytyksen mallia luodessa on hyvä panostaa erityisesti perehdytyksen alkuun ja varata perehdytykselle riittävästi aikaa. Samalla on tärkeää luoda jatkuvalla perehdytykselle malli, joka mahdollisesti voisi palvella myös muita nuorisjärjestöjä. Näen, että monissa järjestöissä hallitusten perehdytyksiä toteutetaan melko samalla tavalla, jolloin haasteet ja ratkaisutkin voisivat olla melko samalaisia.

6.3 Havainnot haastatteluista

Tässä opinnäytetyössä haastattelin benchmarkingin kohteena olleiden Lukiolaisten, Nuva ry:n ja HUMAKOn perehdyttämisestä vastanneita henkilöitä siitä, kuinka hallituksen jäsenten perehdytys oli organisaatiossa järjestetty. Haastatteluja järjestettiin yhteensä kolme kappaletta, joista kaksi toteutettiin etänä ja yksi lähitapaamisena. Haastattelut olivat kestoltaan 30–45 minuuttia.

Lukiolaisten, Nuva ry:n ja HUMAKOn haastattelut toteutettiin samanlaisella kysymysrungolla. Haastattelut toteutettiin melko vapaan keskustelun kautta. Ennen haastattelua lähetin haastateltaville sähköpostiviestin, jossa toivoin haastattelun tuovan vastauksia erityisesti seuraaviin kysymyksiin: mitä perehdytetään, kuinka perehdytetään, miksi perehdytetään, kuka perehdyttää ja kenellä on vastuu perehdytyksen prosessista.

Kaikki haastattelut alkoivat sillä, että minä kerroin opinnäytetyön tavoitteista ja haastattelun tarkoituksesta. Tämän jälkeen esitin haastateltavalle ensimmäisen kysymyksen, joka näissä haastatteluissa koski järjestön nykyistä tapaa perehdyttää hallitustoimijoitaan. Haastateltavat saivat vapaasti kertoa perehdytystoiminnastaan. Haastattelun edetessä esitin haastateltaville tarkentavia kysymyksiä heidän kertomaansa perustuen.

Lukiolaisten, Nuva ry:n ja HUMAKOn haastatteluissa nousi esiin melko samankaltaisia asioita. Haastattelujen aikana esiin nousi hyvin se, kuinka hallituksen osaaminen tai osaamisvajeet vaikuttavat järjestön toimintaan ja sen kehittämiseen. Kaikissa haastatteluissa nousi esiin myös

pohdintaa siitä, kuinka hallituksen jäsenten ymmärrystä omasta roolistaan ja vastuistaan yhdistyksen hallituksessa voisi lisätä.

Kysymykseen mitä perehdytetään, sain melko samantyyllisiä vastauksia kaikilta haastateltavilta. Haastateltavat kertoivat perehdytyksen lähtevän liikkeelle perusasioista. Näihin perusasioihin kerrottiin kuuluvan muun muassa järjestön tarkoituksen ja tehtävän, toimintaa ohjaavien dokumenttien, järjestön rakenteen, hallituksen roolin, tulevan vuoden toiminnan ja sisäisen viestinnän läpikäynnin. Perusasioiden läpikäynnin tarkoituksena on rakentaa pohja, jonka päälle on helpompi lähteä perehdyttämään lisää. Tarkoituksena on luoda pohja, joka auttaa hallituslaista ymmärtämään toiminnan kokonaisuuksia pikkuhiljaa. Kysyttäessä, mihin erityisesti tulisi kiinnittää perehdytyksessä huomioita, sain yllättävän samantyyllisiä vastauksia. Niiden sisältö yllätti minua hieman. Kaikki haastateltavat nostivat esiin järjestön sisäisen viestinnän roolin ja yhteiset pelisäännöt. Näitä perusteltiin sillä, että vaikka hallitus osaisi asioita, mutta ei osaa kommunikoida, aiheuttaa se usein ongelmia niin hallituksen sisällä kuin työntekijöiden suuntaan. Tällaiset ongelmat johtavat usein esimerkiksi erilaisiin viivästyksiin. Etukäteen itse uskoin, että kysymykseen mitkä ovat tärkeitä asioita perehdyttää, vastattaisiin tärkeimpinä hallituksen asiaosaamiseen liittyviä asioita. Näitä olisivat hallituksen rooli, vastuut ja velvollisuudet sekä toimintaa ohjaavat raamit. Nämä asiat tulivat listalla kuitenkin vasta myöhemmin. Haastateltavat toivat toki esiin, että perehdytettäviä asioita on haastavaa laittaa tärkeysjärjestykseen.

Keskusteltaessa perehdyttämisen toimintatavoista haastateltavat nostivat esiin ongelman, kuinka priorisoida perehdytystä eli mitkä asiat tulee käydä heti läpi uuden hallituksen kanssa ja mitä asioita voidaan jättää myöhempään. Haastateltavat nostivat myös esiin itsenäisen perehdytyksen roolin sekä mihin sitä voisi menetelmänä käyttää. Kaikissa haastatteluissa korostettiin hallituksen perehdytyksen rakentamista niin, että asiaa ei käsiteltäisi kerralla liikaa. Haastateltavat myös pohtivat, voisiko perehdytystä kehittää nykyistä ajankohtaisemmaksi eli voisiko esimerkiksi edunvalvonnan perehdytyksen hoitaa pelkästään tarkastelemalla viime aikojen uutisointia tai muuta yhteiskunnallista keskustelua. Haastateltavat pohtivat, voisiko tämä luoda perehdytyksiin monipuolisuutta ja innostuneisuutta. Moni arvioi, että ajoittain käytetään liikaa perinteisiä luentomaisia tapoja käsitellä aiheita.

Haastateltavat kertoivat perehdyttämislle useita syitä. Vastaukseen oli havaittavissa kahta lähestymistapaa. Osa haastateltavista lähti lähestymään kysymystä pohtimalla järjestön sään-

nöistä tulevaa hallituksen vastuuta, osa katsoi aihetta enemmän nuorisojärjestöjen kasvatusroolin kautta. Yhteistä kuitenkin vastauksille oli se, että nuorisojärjestöillä nähtiin olevan eettinen vastuu huolehtia hallituksen riittävästä osaamisesta. Samalla osa haastateltavista korosti, ettei nuorisojärjestön kaltainen toimija voi olettaa hallituksella olevan runsaasti osaamista. Näin ollen tämän tulee olla perehdytyksen lähtökohta. Haastateltavat myös nostivat esiin, että osaava hallitus on iso voimavara ja resurssi järjestölle.

Perehdytyksiin osallistuu haastattelujen perusteella järjestöissä useita eri toimijoita. Osa perehdyttäjästä on organisaatioiden sisältä ja osa ulkopuolelta olevia alumneja tai sidosryhmien asiantuntijoita. Tavoitteena on, että monipuolisella ja laadukkaalla perehdyttäjäjoukolla luodaan innostava, mielenkiintoinen ja opettavainen perehdytys. Ulkopuolisten perehdyttäjien hyödyntämisen kerrottiin myös helpottavan perehdytyksestä syntyvää kuormitusta järjestöjen työntekijöille. Kokonaisvastuu perehdytyksestä on järjestöjen toiminnanjohtajalla tai pääsihteerillä ja hänen tukenaan perehdytystä tekee puheenjohtaja. Järjestön työntekijät vastaavat omien perehdytysosioiden suunnittelusta ja toteuttamisesta.

Haastattelujen yhteenvetona voidaan mielestäni todeta, että perehdytysmallin suunnittelussa kannattaa tarkastella oppijan roolia. Mielestäni tavoitteena tulee olla, että oppijalla on perehdytyksessä aktiivinen rooli. Nähdäkseni järjestön tulee pystyä tarjoamaan oppijalle laadukkaat puitteet kasvaa aktiiviseksi ja osaavaksi hallituslaiseksi.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET AINEISTOSTA

Käyttämieni tutkimusmenetelmien avulla olen saanut kerättyä laajasti tietoa nuorisojärjestöjen perehdytyksestä useasta eri näkökulmasta, kattaen jopa vertailuorganisaatioiden toimintatavat. Lisäksi olen peilannut havaintoja käsittelemääni teoriapohjaan. Keräämästäni aineistosta on mahdollista vetää kaksi olennaista johtopäätöstä siitä, millä painotuksin SAKKIn hallituksen perehdytystä tulisi kehittää

7.1 Hallituksen vastuut, velvollisuudet ja rooli

Tekemässäni kyselyssä, haastatteluissa sekä benchmarkingissa nousi esille näkemyksiä siitä, että onnistuneen liittohallituksen perehdytyksen tulisi pitää sisällään tärkeimpien perusasioiden huolellisen läpikäynnin. Perusasioiden käsittely tulee perehdyttämisessä suorittaa sellaisella tavalla, jotta uudet hallitustoimijat varmasti ymmärtävät ja sisäistävät asian.

Tässä perusasioiden käsittelyssä tulee lähteä siitä, että hallituksen jäsenten tulee perehdytyksen jälkeen ymmärtää heidän vastuut ja velvollisuutensa hallituksen jäseninä. Vastuiden ja velvollisuuksien käsittelyssä tärkeää on tuoda esiin yhdistyslaista tulevat oikeudelliset vastuut ja velvollisuudet. Yhtä tärkeää, ellei tärkeämpääkin, on kuitenkin tuoda myös esiin hallituksen sujuvaan toimintaan liittyvät käytännön näkökulmat. Hallituksen jäseniltä odotetaan aktiivista otetta ja päätöksentekokykyä toimiessaan hallituksen jäseninä. Tulee myös ymmärtää, että sitoutumisen kannalta merkittävää myös on, että hallituksen jäsenet ymmärtävät oman roolinsa hallituksen sisällä (Iivonen 2015, 19). Hallituksen roolin ja vaikuttamismahdollisuuksien ymmärtäminen on entistäkin tärkeämpää nykyisessä järjestömaailmassa, jossa valtakunnallisissa järjestöissä palkatut toimihenkilöt käyttävät usein entistä enemmän valtaa järjestön operatiivisissa asioissa (Ruuskanen & Lind & Peltosalmi 2023, 142). Nämä kirjallisuudessa esitetyt näkemykset ovat erittäin samoilla linjoilla kuin vastaukset, jotka sain SAKKIn työntekijöille tekemääni kyselyyn.

Toinen keskeinen näkökulma, joka aineistonkeruun yhteydessä nousi esiin erityisesti SAKKIn työntekijöiltä kuin myös verrokkijärjestöiltä, on hallituksen työnantajaroolin huolellisen läpikäynnin merkitys. Hallitus toimii työnantajaroolissa yhdistyksessä ja hallituksen jäsenten tulee toimia tämän roolin puitteissa yhteistoiminnassa työntekijöiden kanssa. Työnantajaroolin kan-

nalta olennaista on perehdyttää hallitukselle, mitä yhdityksen ohjesäännöissä sanotaan esihenkilövelvoitteisiin liittyen ja hallituksen roolista tällä toiminnan osa-alueella (Livonen 2015, 20). Benchmarkingissa ja kyselyissä nousi esiin, että hallituksen tulee ymmärtää roolinsa työnantajana, jotta työntekijät eivät kuormitu osaamattoman johtamisen ja päätöksenteon seurauksena.

Toisaalta esiin nousi myös työnantajaroolia yleisemmällä tasolla hallituksen roolin läpikäynnin merkitys. Tämä näkemys nousi laajasti esiin niin kyselyjen, benchmarkingin kuin haastattelujenkin myötä. Mitä hallituksen jäsenten odotetaan toimessaan tekevän? Mikä on hallituksen rooli osana järjestön organisaatiota? Tätä toivetta esitettiin erityisesti työntekijöiden toimesta, toisaalta myös verrokkiorganisaatioissa suositeltiin panostamaan juurikin hallituksen roolin läpikäymiseen huolella.

Tulee myös muistaa, että hallitus ja sen jäsenet ovat oikeudellisessa vastuussa tekemistään päätöksistä. Varsinaisen rikosoikeudellisen vastuun lisäksi hallitus on vahingonkorvausvastuussa, mikäli se laiminlyö päätöksiä, ja näin aiheuttaa järjestölle taloudellista vahinkoa. (Välke & Miettinen, 2013, 33-36.) Tässä tuleekin korostuneesti huomioida, että nuoret luottamushenkilöt on tärkeää perehdyttää hyvin, koska tehtävä hallituksen jäsenenä on aidosti vastuullinen. Nuori ikä ei myöskään ole peruste vapautua vastuusta mahdollisten ongelmien ilmetessä.

Hallituksen vastuisiin, velvollisuuksiin ja rooliin liittyen nousi esiin paljon pienempiä asioita. Perehdytyksessä voidaankin nähdä olevan paljon sellaisia osatekijöitä, joihin niin haastateltavat kuin kyselyihini vastanneet ovat nähneet tarpeellisiksi kiinnittää huomiota. Tällaisia yksittäisiä asioita ovat olleet muun muassa sisäisen viestinnän käytänteiden merkitys, työntekijöiden ja hallituksen välisen roolin käsittely ja vastuuhenkilöitten sekä aikataulujen sopiminen erilaisissa asioissa.

Perehdytysmallin kehittämisessä olen pyrkinyt painottamaan juuri tätä perusasioiden huolellisen käsittelyn merkitystä. Hallituksen jäsenten vastauksissa kyselyyni tuotiin myös esiin kertaamisen sekä erilaisten oppimistapojen merkitys. Kertausta tulee järjestää perehdytetyistä asioista, koska uutta asiaa tulee paljon, eikä kaikki jää heti hallituksen jäsenten mieleen. Toisaalta tulee myös järjestää erilaisilla oppimistavoilla perehdytystä, jotta erilaisilla oppimistyyleillä on

mahdollista päästä perehtymään asioihin. Erilaiset oppimistavat monipuolistavat perehdytyksen toteutusta ja niiden voidaan nähdä lisäävän koko perehdytyksen mielekkyyttä vaihtelevuuden avulla. Olen pyrkinyt näihinkin toiveisiin vastaamaan perehdytysmallin avulla.

7.2 Jatkuvuus ja suunnitelmallisuus

Toinen keskeinen aineistosta esiin nostamani johtopäätös koostuu kahdesta osatekijästä perehdyttämisen järjestämisessä: jatkuvuudesta ja suunnitelmallisuudesta. Jatkuvuuden ja suunnitelmallisuuden avulla benchmarkingin avulla tutkimani verrokkiorganisaatiot ovat onnistuneet toimintansa perehdyttämässä kehittymään kohti perehdyttämislle asettamia tavoitteita.

Jatkuvuuden merkitys nousi esiin benchmarking-tulosten lisäksi haastattelemieni verrokkiorganisaatioiden toimijoiden näkemyksissä sekä kirjallisuudessa. Hallitukset vaihtuvat organisaatioissa usein ja toimijoita tulee pesteihin hyvinkin erilaisista taustoista ja erilaisilla osaamis-
pääomilla. Perehdytyksen järjestämiseen ja uudelleenmiettimiseen vuosittain on hyvin harvoin aikaa saati resursseja. Tarve laadukkaalle perehdytykselle on kuitenkin havaittu ja ilmeinen. Jatkuvuuden avulla siihen on mahdollista vastata. Voidaan myös ajatella, että keskeistä on poh-
tia kuinka toimijoita perehdytetään parhaiten mistäkin asiasta (Iivonen 2015, 25).

Jatkuvuuden ja suunnitelmallisuuden käsitteet kytkeytyvät näin ollen toisiinsa. Suunnittele-
malla järkevän rungon perehdytykselle voidaan pienilläkin resursseilla mahdollistaa laadukas
perehdytys. Laadukkaalla perehdytyksellä turvataan toiminnan jatkuvuus ja hallituksen toi-
minta vuodesta toiseen eri kokoonpanoilla ja eri osaamistasoilla.

Haastatteleman verrokkiorganisaatioiden järjestötoimijat nostivat esiin käsitteen toistettavuus.
Hyvin suunniteltu, jatkuvuuteen tähtäävä perehdytys, luo mahdollisuuden laatia toistettavuus-
teen pohjaavan perehdytyksen suunnitelman hyödynnettäväksi usean hallituskauden ajalle. Tu-
leekin myös muistaa, että järjestön pitkän tähtäimen suunnittelun merkitys korostuu, sillä ym-
päröivä toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti (Iivonen 2015, 25).

Toisaalta myös SAKKIn hallitustoimijoille tekemässäni kyselyssä nostettiin esiin tarve siitä,
että perehdytys alkaa jo ennen itse varsinaista kasvokkain tapahtuvaa perehdytystä sekä mah-
dollisuus palata perehdytettäviin asioihin varsinaisen perehdytyksen jälkeen. Tämä käytän-
nössä edellyttää suunniteltua perehdytystä ja kirjallisten perehdytysmateriaalien olemassaoloa

ainakin keskeisimpien asioiden osalta. Tällaisten materiaalien luomisessa onkin keskeistä huomioida niiden aikaa kestävä luonteen varmistaminen, jotta materiaaleihin tarpeellinen resursien panostaminen on mahdollista toteuttaa.

SAKKIn työntekijöille tekemässäni kyselyssä nousi myös esiin se, että tulee ymmärtää, ettei kaikkea tarpeellista tietoa voi perehdyttää hallitukselle kerralla yhdeltä istumalta. Tämä on myös totta. Käytännössä se myös tarkoittaa sitä, että perehdytystä on aivan ensiarvoisen tärkeää kehittää suunnitelmallisesti, jotta tämä näkökulma voidaan oikeasti ottaa huomioon. Lisäksi tulee myös huomioida, että tehtävistä riippuen hallituksen jäsenet saattavat tarvita jatkuvampaa ohjausta tai työnohjausta siitä, mitä heidän odotetaan tekevän tai kuinka tehtävän käytännössä hoidetaan (Iivonen 2015, 46).

8 PEREHDYTYSMALLI SAKKI RY:LLE

Tilaaajan toiveena oli saada hallituksen perehdyttämiseksi selkeä malli, joka auttaa SAKKIn toimijoita toteuttamaan liittohallitukselle selkeää ja suunnitelmallista perehdytystä. Tilaaaja antoi minulle vapauden uudistaa SAKKIn perehdytystä laajasti, eikä asettanut toteutettavalle mallille reunaehdoja.

Kehittämistyön aikana havaitsin muutostarpeiden olevan niin laajoja, ettei niitä voitu toteuttaa valmiiksi asti tämän kehittämistyön aikana. Tilaaajan kanssa päätimme, että laadin liittohallituksen perehdyttämisenmallista rungot, joiden työstämistä tilaaaja voi jatkaa itsenäisesti. Tämän kehittämistyön aikana valmistin perehdytysmallista version, joka meni tilaajalle kommenteille. Palaute on koostettuna kappaleeseen 8.2.

8.1 Perehdytysmallin rakenne

Kehittämistyössä lähdin ensimmäisenä tarkastelemaan, millaisella rakenteella liittohallituksen perehdyttämiseksi saataisiin selkeä ja helposti ymmärrettävä. Huomasin tarkastellessani SAKKIn nykyisiä dokumentteja liittohallituksen perehdytyksestä, että sähköisessä työskentely-ympäristössä on useita dokumentteja aiheesta. Dokumentteja tarkastellessani huomasin niiden olevan melko puutteellisia tai keskeneräisiä. Tämän pohjalta lähdin suunnittelemaan perehdytysmallia, jonka rakenne ei vanhensi, vaan mallia voitaisiin hyödyntää useamman vuoden ajan sellaisenaan tai hieman päivitetynä. Halusin myös luoda mallin, joka kattaisi koko hallituskauden ympärivuotisesti tilaaajan toiveiden mukaisesti. Päädyin rakenteeseen, joka koostuu kolmesta dokumentista.

Ensimmäinen dokumenteista on liittohallituksen perehdytyksen visuaalinen vuosikello. Vuosikellon tarkoituksena on selkeyttää hallituksen vuoden kulkua perehdytyksen osalta ja se on suunnattu erityisesti liittohallituksen käyttöön. Tarkoituksena on, että vuosikellon avulla liittohallitus saisi ymmärrystä, millaista osaamista heille karttuu vuoden aikana ja milloin eri aiheista tullaan järjestämään perehdytystä. Vuosikellon on tämän opinnäytteen liitteenä.

Toinen dokumentti on perehdytyskokonaisuuksien keskeiset sisällöt ja osaamistavoitteet, joka on tarkoitettu erityisesti SAKKIn työntekijöiden ja puheenjohtajan käyttöön. Dokumentin tarkoituksena on avata riittävällä tasolla sitä, mitä perehdytyksen osat pitävät sisällään ja millaista

osaamista hallituslaisilla tulisi perehdytyksen jälkeen olla. Tarkoituksena on auttaa perehdytystä toteuttavia henkilöitä valmistelemaan laadukasta perehdytystä, joka lisää suunnitelmallisesti hallituksen osaamista ja täydentää mahdollisia osaamisvajeita.

Toteuttamissani haastatteluissa ja kyselyissä tuli esiin, että monipuolisesti toteutettu perehdytys innostaa ja mahdollisesti lisää hallituslaisten motivaatiota. Tämän takia kolmas dokumentti on katsaus erialaisiin perehdytystä monipuolistaviin toiminnallisiin oppimismenetelmiin. Dokumentti on vapaamuotoinen ideapaperi, jota on mahdollista päivittää jatkossa SAKKIn työntekijöiden toimesta uusilla ideoilla. Dokumentin tarkoitus on innostaa ja kannustaa perehdytyksestä vastaavia henkilöitä rohkeasti kokeilemaan erilaisia perehdytystä monipuolistavia menetelmiä. Dokumenttiin on koottu muun muassa menetelmiä, joiden avulla on mahdollista tukea liittohallituksen päätöksentekoa tai havainnollistaa mahdollisesti vaikeiksi koettuja yhteiskunnallisia asiakokonaisuuksia.

8.2 Perehdytysmallin sisältö

Perehdytysmallin sisältöä suunnitellessa tavoitteenani oli saada luotua selkeät ja vuodesta toiseen helposti toistettavat mallit. Hyvin suunniteltu perehdytys säästää organisaation resursseja ja lisää toimijoiden motivaatiota toimintaan. Hyvässä perehdytyksessä asioita pilkotaan pienempiin osiin ja käsiteltäviä asioita priorisoidaan, koska uudet toimijat eivät pysty sisäistämään kaikkea kerralla. Tärkeää on myös kerrata asioita säännöllisesti ja rakentaa uutta osaamista opitun päälle. (Ilvonen 2011, 46–47.)

Perehdytyksen vuosikelloa suunnitellessani tavoitteeni oli luoda perehdytysmalli, joka kattaisi koko hallituksen toimintavuoden ja loisi yhdenmukaisen kuvan siitä, milloin hallitukselle perehdytetään mitään. Tekemieni havaintojen mukaan yksi suurimmista perehdyttämisen tarpeista on hallituksen vastuut, velvollisuudet ja rooli. Näin, että perehdytyksen vuosikelloa suunnitellessa tämä asia tuli ottaa vahvasti huomioon ja painottaa näitä teemoja hallituksen perehdytyksen alkupuolella. Vuosikellossa en ota kantaa siihen, tuleeko siinä mainitut asiat perehdyttää lähi- vai etätoimintana. Luonnos vuosikellosta on tämän opinnäytteen liitteenä.

Ajatuksenani on ollut lisäksi huomioida perehdyttämisen viisi askelta, jotka ovat valmistautuminen, opetus, mielikuvaharjoittelu, taidon kokeilu ja harjoittelu sekä opitun varmistaminen

(Ahokas & Mäkeläinen 2013, luku Perehdyttämisen viisi askelta). Näiden askelmerkkien soveltaminen olisi mielestäni suositeltavaa perehdytystä tehtäessä ja tätä kehikkoa on mielestäni mahdollista soveltaa rinnakkain laatimani perehdytysmallin kanssa.

Lähdin rakentamaan vuosikelloa, joka kuvaa hallituksen perehdytysmatkan SAKKI:ssa ehdolle asettumisesta kauden loppuun asti. Haastatteluissa ja SAKKI:n henkilöstön kyselyssä tuotiin esiin, että osa perehdytystä on myös se, että hallituslaiset tietävät mihin ovat hakemassa, millaista osaamista heillä tulisi olla ja millaista osaamista heille kertyy toiminnassa. Tämän vuoksi vuosikelloni lähtee ajatuksesta, että ensimmäistä hallitustoimintaan liittyvää perehdytystä on jo ennen liittokokousta maaliskuussa järjestettävä liittokokousohjelma. Uutena elementtinä ennen liittohallituksen valintaa järjestettäisiin liittohallitukseen hakeville ehdokaskoulutus. Ehdokaskoulutuksella nähdäkseni varmistettaisiin, että henkilöt ymmärtävät ehdokkaan ja hallitukseen valitun roolit.

Vuosikellossa keskitytään tämän jälkeen ajanjaksoon, jolloin liittohallitus on valittu, mutta virallinen toimikausi ei ole vielä alkanut. Tähän kohtaan vuosikelloa sijoitin osaamista kartoittavan kyselyn, SAKKI:n toimintaa ohjaavien dokumenttien läpikäynnin ja yleisen SAKKI-infon. Näiden tarkoituksena on virittää valittuja hallituksen jäseniä kohti toimikauden alkua. Lisäksi tarkoituksena on luoda pohjaa tulevalle perehdytykselle.

Seuraavana vuosikellossa paneudutaan ajankohtaan, jolloin hallituksella on perinteisesti ollut ensimmäinen useamman päivän perehdytystä ja järjestäytymiskokous. Tämä on mielestäni aikaa, jolloin hallitukselle tulee luoda vahva perusosaamisen pohja. Nostin jo aiemmin esiin tarpeen perehdyttää selkeästi hallitukselle tietoa heidän vastuista, velvollisuuksista ja roolista. Tämän takia olen vuosikelloon kirjannut perehdyttäväksi aiheiksi yhdistystoiminnan, hallitustoiminnan ja työnantajana toimimisen perusteet. Lisäksi perehdytään SAKKI:n sisäisestä viestinnästä, minkä tarve nousi esiin vahvasti haastatteluissa ja kyselyissä. Näiden lisäksi hallitukselle perehdytetään perusasioita SAKKI:n ulkoisesta viestinnästä ja toimintavuoden kulusta. Vuosikelloon on määritelty myös järjestäytymiskokous osaksi perehdytystä. Vuosikelloon on otettu uutena elementtinä käyttöön myös kerran kuukaudessa järjestettävät iltakoulut. Iltakoulujen ideana on tarkemmin syventyä johonkin toiminnan osa-alueeseen siten, että ensin asiasta on perehdytystä ja sitten asiaa käsitellään kehittämistyön kautta.

Tämän jälkeen vuosikellon seuraavassa vaiheessa on tarkoituksena lisätä hallituksen ymmärrystä SAKKIn joka vuotisesta oppilaitoskiertueesta ja järjestää aiemmin perehdytettävillä asioilla itsenäistä kertaamista verkkomateriaalien pohjalta. Tähän vaiheeseen on myös ajoitettu puheenjohtajan järjestämät aloituskeskustelut hallitukselle.

Vuosikellossa syksyn puolelle siirryttäessä perehdytyksen kerrat hieman vähenevät, koska muu hallituksen toiminta kasvaa. Vuosikelloa voisi jatkossa kehittää myös vahvemmin huomioimaan hallituksen osaamisen karttumisen muussa hallituksen toiminnassa. Syksyn aikana vuosikellossa on kuukausittaiset iltakoulut, sisarjärjestötapaaminen, hallituksen roolin käsittelyä, liittokokoukseen valmistautumista ja puheenjohtajan vetämät välikeskustelut. Lisäksi syksyyn on ajoitettu hallituksen toimintasektoreiden tiimien iltakoulut ja hallituksen toiminnan suunnittelupäivät.

Vuosikellossa hallituksen toimikauden viimeiselle kevätpuolelle on ajoitettu kuukausittaisia iltakouluja, sisarjärjestön tapaaminen, hallituksen lopetuskeskustelut ja osaamisen kartoittamista. Kevätpuolella tavoitteena on tarkastella hallitukselle karttunutta osaamista.

Perehdytysmallin toinen dokumentti on perehdytysten keskeiset sisällöt ja niiden osaamistavoitteet. Tarkoitus oli laatia vuosikelloon kirjattujen perehdytysten keskeiset sisällöt, jotta on helpommin nähtävissä, millaista osaamista hallitukselle syntyy kautensa aikana. Perehdytysten sisällöt ja osaamistavoitteet ovat tämän oppinnäytetyön liitteinä.

Vuosikellossa mainittujen perehdytyksien keskeiset sisällöt on pyritty pilkkomaan mahdollisimman selkeiksi kokonaisuuksiksi, jotta perehdytysmateriaalien laadinta olisi helpompaa ja kaikki tärkeät asiat tulisivat huomioituiksi. Perehdytyksien sisällöt on johdettu osaamistavoitteista kuvaamaan hallituslaiselle karttuvaa osaamista. Tärkeää on, että osaamistavoitteet ja perehdytyksien sisällöt kulkevat käsi kädessä, jotta kokonaisuus pysyy selkeänä ja tavoiteltu osaaminen syntyy.

Perehdytysmallin kolmas dokumentti on ideapaperi, jonka tarkoituksena on kannustaa perehdytystä toteuttavia henkilöitä monipuolistamaan tapaansa perehdyttää ja käsitellä asioita. Dokumentti on tarkoitettu muokattavaksi myös jälkikäteen, sillä se ei ole koskaan valmis. Laadin tässä kehittämistyössä pohjan dokumentille, mutta kannustan SAKKIa jatkojalostamaan dokumenttia sitä mukaa, kun hyviä menetelmiä havaitaan. Tällä tarkoitan, että jokainen työntekijä voi käydä kirjaamassa dokumenttiin omia opetusmenetelmiään. Lisäksi dokumenttiin voi käydä

kirjaamassa, kuinka jokin testattu menetelmä on toiminut. Näin organisaation sisällä saadaan jaettua hyviä käytänteitä.

8.3 Perehdytysmallin jatkotyöstäminen ja toimeenpano

Perehdytysmallia työstäessäni havaitsin muutostarpeiden olevan niin suuria, että niiden valmiiksi saattaminen ei ollut mahdollista tämän opinnäytetyön puitteissa. Kehittämistyön aikana laadin luonnokset perehdyttämismallin dokumenteista. Tilaajan kanssa päätimme, että luonnokset laitetaan SAKKIn työntekijöille kommentoitavaksi ja kommentointikierroksen tuloksia käytetään tämän kehittämistyön arvioinnin työkaluna. Lisäksi SAKKI hyödyntää saatuja kommentteja perehdytysmallin loppuunsaattamisessa.

Mielestäni eniten jatkotyöstettävää jäi perehdytysten osaamistavoitteiden määrittelyssä. Osaamistavoitteiden määrittely tulee tehdä mielestäni huolella, jotta perehdytyksistä tulee suunnitelmallisia ja tavoitteellisia. Määrittelemällä hallituslaisien perehdytykselle vahvat osaamistavoitteet, voidaan niistä ottaa pitkällä aikavälillä kehittämiskimmoketta myös edukaattoreiden (vapaaehtoisten kouluttajien) sekä kiertueaktiivien perehdyttämiseen tai jopa laajemmin SAKKIn tapahtumien kehittämiseen.

Mielestäni perehdytysmallin käyttöönotto tulee tehdä asteittain, jotta perehdyttämismallin käyttöönottoon tarvittavat toimenpiteet voidaan toteuttaa. Toteuttamani perehdyttämismalli uudistaa mielestäni SAKKIn liittohallituksen perehdyttämistä niin laajasti, että sen käyttöönotossa tulee tarkastella käytettävissä olevia resursseja. Lisäksi hyvän laadun varmistamiseksi on tärkeää, että henkilökunta saa perehtyä ja sisäistää uuden perehdyttämismallin rauhassa. Näen tärkeänä, että perehdytysmallin käyttöönotto toteutetaan yhdessä henkilökunnan kanssa, jotta kaikki ymmärtävät uuden mallin tarkoituksen ja sitoutuvat perehdytysmallin toteuttamiseen.

Tutkimustyön pohjalta olen sitä mieltä, että SAKKI järjestönä ja SAKKIn hallitus tulevat hyötymään, mikäli järjestö onnistuu ottamaan perehdytysmallin käyttöön. Vaikka käyttöönotto vaatii resursseja, on sillä olevan nähtävissä hyötyjä pitkällä aikavälillä. Asiassa tulee kuitenkin ottaa vahvasti huomioon se, että kyseessä on todella iso muutos järjestön toimintataivoissa. Tällaisissa tilanteissa tulee hyödyntää muutosjohtamisen tarjoamaa keinovalikoimaa, jotta toimijat saadaan sitoutettua muutoksen toteuttamiseen.

9 POHDINTA

Tässä opinnäytetyössä SAKKI ry tilasi minulta ratkaisun siihen, kuinka järjestön hallituksen perehdyttämistoimintaa voitaisiin kehittää vastaamaan uutta tilannetta: hallituskausien pituus on muuttunut kahden vuoden kausista vuoden kausiksi, mikä on aiheuttanut painetta siihen, kuinka toimijoiden perehdytys on mahdollista järjestää.

Lähdin vastaamaan tähän haasteeseen huolellisella taustatyöllä kartoittamalla tausta-aineistoa niin kirjallisuuden, kyselyn, benchmarking-analyysin, haastattelujen kuin myös kirjallisuuden avulla. Tausta-aineiston kerääminen oli varsin laajaa kattaen sekä järjestön työntekijät, hallituksen nykyiset luottamushenkilöt kuin myös parhaat käytännöt omaavat vertailuorganisaatiot ja teorian tiedon. Tämän kaiken informaation perusteella kykenin alkamaan laatia uutta perehdytysmallia SAKKI:lle.

Perehdytysmallini koostuu kolmesta dokumentista, jotka ovat vuosikello, perehdytyksen keskeiset sisällöt ja osaamistavoitteet sekä ideapaperi toiminnallisista oppimismenetelmistä. Näiden taustalla vaikuttivat erityisesti kaksi keskeistä havaintoa, jotka tein tämän kehittämisprosessin aikana. Nämä havainnot toistuiivat useasti keräämässäni aineistossa. Hallituksen vastuut, velvollisuudet ja rooli on toinen näistä asiakokonaisuuksista, joiden käsittely perehdyttämistoiminnan suunnittelussa on ensiarvoisen tärkeää sekä työntekijöiden, luottamushenkilöiden että vertailuorganisaatioiden edustajien näkökulmista. Lisäksi toinen asia, jonka pyrin mallini kehittämistyössä huomioimaan, on jatkuvuus ja suunnitelmallisuus. Perehdytystoiminnan jatkuvuus ja suunnitelmallisuus on keskeisessä roolissa siinä, että huolellisesti laaditusta perehdytyksestä on mahdollista saada kaikki hyödyt irti. Lisäksi sen merkitys korostuu entisestään sen tosiseikan edessä, että järjestöorganisaation kehittämisresurssit ovat usein varsin rajalliset.

Pohdin kehittämistyötä tehdessäni myös paljon eettisiä näkökohtia. Nuoret luottamushenkilöt ovat valtakunnallisen nuorisojärjestön hallitukseen tullessaan usein ensimmäistä kertaa vastuullisissa hallituksen jäsenen tehtävissä. Tästä huolimatta he hallituksessa toimiessaan ovat vastuussa tekemistään päätöksistä täysin samalla tavalla kuin kokeneemmat järjestötoimijat. Hyvin ja eettisesti toimivan nuorisojärjestön moraalinen velvollisuus on mielestäni tarjota puitteet oppimiselle ja tarvittavan osaamisen kartuttamiselle, jotta nuoret luottamushenkilöt voivat hoitaa oman liitohallitusvuotensa vastuullisesti ja hyvällä fiiliksellä.

Yleisemmällä tasolla uskon, että tällä opinnäytteelläni on merkitystä koko ammattialalleni. Perehdytyksen merkitys korostuu entisestään monimutkaistuvassa maailmassa. Toisaalta monissa

järjestöissä on vasta viime vuosina herätty siihen tosiasiaan, kuinka paljon paremmin hyvin perehdytetty hallitus voi toimia. Uskon tämän opinnäytteeni hyödyttävän monia eri toimialoilla toimivia järjestöjä näiden kehittäessä hallituksen perehdyttämistoimintaansa. Mikäli ideoimani rungot eivät suoraan sovellu muiden toimijoiden käyttöön, uskon niiden toimivan inspiraationa järjestön oman kehittämistyön aloittamisessa.

Lopuksi haluan vielä kiittää SAKKI ry:tä mahdollisuudesta päästä kehittämään erittäin mielenkiintoista ja omaa sydäntäni lähellä olevaa aihetta. Kiitos kaikesta tuesta ja mielenkiintoisista keskusteluista aiheen tiimoilta ja aiheen vierestä niin työntekijöille kuin liittohallituksellekin.

9.1 Tilaaorganisaation palaute

Tilaaaja halusi antaa työstäni palautetta liitettäväksi työhön. Palauteen runkona on käytetty Humanistisen ammattikorkeakoulun opinnäytetyön arviointiohjetta. Palaute on saatu sähköpostitse 12.5.2023:

Kuten opinnäytetyössä jo aiemmin on tullut esille, tilattiin Pottosen opinnäytetyö vastaamaan järjestön keskeiseen tiedontarpeeseen: miten toteuttaa nuorten luottamustoimijoiden perehdytys vuosittain hektisen järjestötyön keskellä. Pottosen opinnäytetyö on järjestölle mitä relevantin juuri nyt, kun järjestön toimintasykli on muuttunut ja perehdytyksen kokonaisuuden pohtiminen on ollut meillä ajankohtainen teema. Onkin hienoa, että Pottosen on työssään paneutunut perehdytyksen merkitykseen laajemmin, mutta myös luonut selkeän esimerkkipohjaisen perehdytyksen prosessista, aikatauluista, toteutuksesta sekä osaamistavoitteista. Pottosen on työssään hyvin tunnistanut ne tarpeet joita järjestöillä, ja erityisesti SAKKI ry:llä on, sekä kyennyt analysoimaan perehdytyksen onnistumisen merkitystä koko järjestön toimintaan. Työ on mielestäni hyvin kiinni konkretiassa, mutta luo hyvän pohjan työstää kokonaisuutta myös tulevaisuudessa kun pohjatyö on kunnossa. Opinnäytetyössä esitelty malli on hyvin valmisteltu ja jo sellaisenaan täysin tuotavissa käytäntöön. Uskon aidosti, että tässä opinnäytetyössä esitellystä perehdytysmallista hyötyisi moni muu sisar- ja yhteistyöjärjestömme. Siksi annan 1. kokonaisuudelle arvosanaksi 5,0.

Pottosen on suoriutunut opinnäytetyön tekemisestä itsenäisesti ja itseohjautuvasti. Hän on itsenäisesti työstänyt opinnäytetyön rakennetta, luonut ja toteuttanut kyselyn sekä järjestön hallitukselle että toimistolle. Kyselyssä esille tuodut asiat on hyvin nostettu esille työssä kuitenkin siten, että Pottosen on selkeästi itse pohtinut niiden olennaisuutta ja toteutustapaa. Nähdäkseni osaamiskartta-kokonaisuus on hyvä esimerkki siitä, että Pottosen on työssään hyödyntänyt tutkittua tietoa ja soveltanut sitä nuorten osaamisen vahvistamiseksi. Tätä osiota on hieman hankala arvioida, mutta annan sille arvosanaksi 4,0.

Kolmannen osion arvosanaksi annan 4,5. sillä työ on jäsennelly hyvin selkeästi, sisällysluettelon perusteella työstä on helposti löydettävissä ammattilaiselle olennaiset osiot ja liitteenä on jo valmiita kuvia järjestön visuaalisen ilmeen mukaisesti, joiden pohjalle voi rakentaa perehdytysmateriaalia. Teksti on mielestäni selkeää, ammattimaista ja hyvin jäsennellyä. (Luukka, 2023a.)

9.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Kehittämistyön aikana olen havainnut, että hallituksen perehdyttämisen lisäksi siihen liittyviä kehittämiskohteita on järjestökentällä lukuisia. Erittäin kiinnostavaa olisi lähteä jatkokehittämään tämän perehdytysmallin valmistumisen myötä hallitusperehdytyksen rinnalle puheenjohtajistoperehdytykseen samankaltaista mallia. Puheenjohtajiston merkitys järjestön johtamisessa on olennainen ja näin ollen myös puheenjohtajistotyöskentelyn erityispiirteisiin olisi hyvä valmentaa puheenjohtajiston jäseniä suunnitelmallisesti ja pitkäjänteisesti. Toisaalta puheenjohtajiston hallitusta pienempi koko, kolme henkilöä, mahdollistaisi kiehtovalla tavalla todella erilaisten oppimismenetelmien soveltamisen hallituksen perehdytykseen verrattuna.

Toisaalta, jos ajatellaan hallituksen perehdytyksen ja hallituksen osaamisen taustoja laajemmin, monissa järjestöissä olisi hyvä pohtia sitä pohjaa, josta aktiivit rekrytoidaan. SAKKI:ssäkin olisi mahdollista tutkia sitä, kuinka tapahtuma- ja koulutustoimintaan olisi mahdollista luoda sellaiset osaamistavoitteet, joiden avulla taataan aktiivisten hallituksen jäsenten rekrytoiminen ja toisaalta saadaan helposti muihinkin pesteihin päteviä luottamushenkilöitä. Toisaalta tarkastelua voitaisiin tehdä hallituksen työnjaon ja hallituksen sisäisten tiimien toiminnan osalta hallituksen vahvemman ja monipuolisen osaamisen tukemiseksi.

Jatkotutkimuksen aiheena voisivat myös olla osaamismerkkit ja osaamismerkkijärjestelmän innovointi. SAKKI ry:n olisi mahdollista kehittää aktiivien osaamisen tuotteistamista kokonaan uudelle tasolle lanseeraamalla osaamismerkkit, jotka voidaan nähdä erittäin tärkeänä aktiivien osaamisen tunnistamisen työkaluna. Osaamismerkkit voisivat muodostua toiminnan vetovoimatekijöiksi, mutta tämä luonnollisesti vaatisi ensin koko osaamismerkkijärjestelmän suunnittelun ja jalkautuksen.

LÄHTEET

- Ahokas, Laura & Mäkeläinen, Jukka 2013. Pehdyttämisen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Dyer, Gibb, JR. & Dyer, Jeffrey H. & Dyer, William G. 2013. Team building. Proven strategies for improving team performance. San Francisco: Jossey-Bass.
- Eklund, Annina 2021. Osaamiskartta. Osaamisen kehittäminen työelämässä. Espoo: Brik.
- Fulcher, Jay & Marasco, Kevin & Cote, Tracy 2021. People Operations. Automate HR, design a great employee experience, and unleash your workforce. Hoboken: Wiley.
- Helsilä, Martti 2002. Käytännön henkilöstötyö. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2022. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Humanistisen ammattikorkeakoulun opiskelijakunta HUMAKO 2018. Humanistisen ammattikorkeakoulun opiskelijakunnan säännöt. Viitattu 30.4.2023. https://www.humako.net/files/ugd/fd337b_7107f01765594bbf9ed93a5d9c7e5d29.pdf.
- Hätönen, Heljä 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Educa-Instituutti.
- Ilvonen, Anne 2011. Miten johdan? Yhdistystoiminnan johtamisopas. Helsinki: OK-opintokeskus.
- Kansalaisareena 2018. Nuoret vapaaehtoistyössä 2018. Viitattu 27.3.2023. https://kansalaisareena.fi/wp-content/uploads/2020/10/Kyselyn-tuloksia-nuorten-nakokulmasta_10012019.pdf.
- Karreinen, Lari & Halonen, Maria & Tennilä, Meri 2010. 10 askelta parempaan vapaaehtoistoimintaan. Helsinki: Vihreä Sivistysliitto.
- Kaunismaa, Pekka 2022. Järjestöjen yhteiskunnalliset tehtävät. Teoksessa Kimmo Lind ja Pekka Kaunismaa (toim.) Järjestöt valokeilassa. Järjestöt organisaatioina, toimijoina ja tutkimuskohteina. Humanistinen ammattikorkeakoulu julkaisu 136, 13–19.
- Kupias, Päivi & Peltola, Raija 2009. Pehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Yliopistokustannus.
- Leinonen, Teemu & Mäkelä, Mikko 2022. Hyvän oppimisen tilat. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Luukka, Noora 2023a. Aneten oppari. Email noora.luukka@sakkiry.fi 12.5.2023.
- O'Meara, Sean & Cooper, Cary 2022. Remote workplace culture. How to bring energy and focus to remote teams. Lontoo: KoganPage.
- Pentikäinen, Markku 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Johda kohti tavoitetta. Helsinki: WSOYpro.
- Puusa, Anu 2020. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Anu Puusa ja Pauli Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

- Ronkainen, Helena (toim.) 2007. SAKKIistoriikki. Ammattikoululaisten edunvalvojan 20 vuotta. Helsinki: SAKKI.
- Ruuskanen, Petri & Lind, Kimmo & Peltosalmi, Juha 2023. Järjestödemokratia ja ammatillinen johtaminen suomalaisten sosiaali- ja terveysjärjestöjen myytteinä ja seremonioina. Yhteiskuntapolitiikka 88, 2/2023, 133–144.
- Strömmer, Päivi 2005. Vertailukehittäminen: virtuaalikypärä nimeltä benchmarking. Teoksessa Riitta Seppänen-Järvelä (toim.) Vertaismenetelmät kehittävän arvioinnin välineinä. Helsinki: Stakes, 55–64.
- Suomen Ammattiin Opiskelevien Liitto - SAKKI ry 2020a. Strategia 2020–2024. Viitattu 7.4.2023. <https://sakkiry.fi/wp-content/uploads/2023/02/Strategia-2020-24-VALMIS-HYVAKSYTTY.pdf>.
- Suomen Ammattiin Opiskelevien Liitto - SAKKI ry 2020b. Säännöt. Viitattu 7.4.2023. <https://sakkiry.fi/wp-content/uploads/2023/02/Saannot-Liittokokous-2020-VALMIS-HYVAKSYTTY.pdf>.
- Suomen Ammattiin Opiskelevien Liitto - SAKKI ry 2022a. SAKKI-info 2022. Ei julkaistu.
- Suomen Ammattiin Opiskelevien Liitto - SAKKI ry 2022b. Amisten poliittinen linjapaperi 2022 - 2024. Viitattu 7.4.2023. <https://sakkiry.fi/wp-content/uploads/2023/02/Liittokokouksen-hyvaksyma-linjapaperi-2022-VALMIS.pdf>.
- Suomen Ammattiin Opiskelevien Liitto - SAKKI ry 2023. Opiskelijakortti. Viitattu 27.3.2023. <https://sakkiry.fi/opiskelijakortti/>.
- Suomen Lukiolaisten Liitto 2023. Lukiolaisten Liitto. Viitattu 30.4.2023. <https://lukio.fi/meista/lukiolaisten-liitto/>.
- Suomen Nuorisovaltuustojen Liitto 2023. Tietoa meistä. Viitattu 30.4.2023. <https://nuva.fi/tietoa-meista/>.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Vaara, Lauri 2023. Työelämävalmiuksien oppiminen nonformaaleissa oppimisympäristöissä – järjestötoimintaan osallistumisen merkitys nuorten tulevaisuuden valmiuksien kehittämisessä. Teoksessa Elisa Rasinkangas ja Eeva Sinisalo-Juha (toim.) Yksin, yhdessä, yhteisössä – järjestö- ja harrastustoiminta nuorten voimavarana. Humanistinen ammattikorkeakoulu julkaisuja 158, 41–49.
- Valli, Raine 2018. Aineistonkeruu kyselylomakkeella. Teoksessa Raine Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Välke, Olli & Miettinen, Lasse 2013. Yhdistystoimijan opas. Helsinki: Vihreä sivistysliitto.
- Yhdistyslaki 503/1989, 35 §.

HAASTATTELUT

Luukka, Noora 2023b. Pääsihteeri. Google Meet, 22.3.2023. Haastattelija: Anette Pottonen.

Mannonen, Matti 2023. Pääsihteeri. Google Meet, 28.4.2023. Haastattelija: Anette Pottonen.

Rimpioja, Nette 2023. Puheenjohtaja. Helsinki, 27.4.2023. Haastattelija: Anette Pottonen.

Torikka, Suvi 2023. Toiminnanjohtaja. Google Meet, 2.5.2023. Haastattelija: Anette Pottonen.

LIITTEET

Liite 1. Kysely hallituksen perehdytyksestä – työntekijät

Tällä kyselyllä olisi tarkoitus kasata yhteen tieto siitä, mitä kaikkea SAKKIn hallituksen tulisi osata toimikautensa aikana.

- 1) Mitkä ovat mielestäsi tärkeitä asioita, joita hallitukselle tulisi perehdyttää.
 - a) Tarkastele erityisesti oman työsi kautta kysymystä.
- 2) Mitkä ovat asioita, joita toivoisit perehdytettävän hallitukselle, mutta niitä ei nykyisellään perehdytetä lainkaan tai riittävästi? Miksi juuri nämä asiat?
 - a) Tähän voit kirjata täysin uusia perehdytettäviä asioita tai asioita, joita nykyisellään perehdytetään liian vähän.
- 3) Miten hallituksen osaaminen vaikuttaa sinun työhösi?
 - a) esim. millaisesta osaamisesta olisi sinun työlle hyötyä tai mitkä osaamisvajeet erityisesti haittaavat työtäsi jne.
- 4) Mikä tai mitkä ovat SAKKIn hallituksen tärkeimmät tehtävät?
- 5) Vapaasana liittyen hallituksen perehdytykseen

Liite 2. Hallituksen 22–23 palautekysely

Tällä kyselyllä kartoitetaan hallituksen mielipiteitä ja ideoita SAKKIn perehdytyksestä. Vastauksia hyödynnetään kevät 2023 aikana Aneten opinnäytetyössä anonyymisti. Opinnäytetyön tavoitteena on luoda SAKKille hallituksen perehdytyksen vuosikello malli, joka auttaa suunnittelemaan ja aikatauluttamaan uuden hallituksen perehdytystä paremmin. Tavoitteena on myös määritellä vahvemmin mitkä ovat hallituksen toiminnan osaamistavoitteet, joihin perehdytyksen avulla tulisi päästä.

- 1) Mitkä asiat miellätte olleen teidän hallituskaudella perehdyttämistä ja miksi?
 - a) Tällä kysymyksellä pyritään kartoittamaan teidän käsitystä, siitä mitä olette pitäneet perehdyttämisenä. Esim. onko mielestänne hallituksen kokoukset perehdyttämistä, kevät-päivät, tiimien palaverit ja miksi? Kuvatkaa mikä teki asiasta perehdyttävän.
- 2) Mikä perehdytyksissä on ollut hyvää?
 - a) Tähän voit kertoa mistä olet pitänyt ja miksi? Oletko esim. pitänyt jostain tavasta käsitellä asioita tai onko joku perehdytettävä aihe ollut erityisen mieluinen jne...
- 3) Mikä perehdytyksissä on ollut heikkoa tai epäonnistunut?
 - a) esim. onko joitain asioita jäänyt perehdyttämättä tai onko joku tapa perehdyttää ollut huono jne...
- 4) Miten SAKKIn hallituksen perehdyttämistä tulisi mielestäsi kehittää?
 - a) Esim. mitä tulisi lisätä tai vähentää, mistä aiheista tulisi perehdyttää, miten tulisi perehdyttää jne.
- 5) Mitkä ovat mielestäsi tärkeimpiä aiheita, joita hallituslaisille tulisi perehdyttää?
- 6) Minkä arvosanan antaisit teidän hallituksenne perehdytykselle kokonaisuudessaan? (asteikko 1–5)
- 7) Vapaa sana
 - a) Tähän voit kirjoittaa vapaasti mitä mieleesi vielä jäi liittyen SAKKIn hallituksen perehdyttämiseen.

Liite 3. Luonnos visuaalisesta perehdytyksen vuosikellosta



Liite 4. Visuaaliseksi toteutettu luonnos perehdytysten sisällöistä ja osaamistavoitteista

PEREHDYTYKSIEN SISÄLLÖT JA OSAAMISTAVOITTEET

Liittokokous koulutus

Hallitushakija ymmärtää mikä on liittokokous ja miten kokouksessa vaikutetaan.

- Mikä on liittokokous
- Työskentely ja vaikuttaminen kokouksessa
- Kokouksen dokumentit
- Miten valmistautua liittokokoukseen

Kesto: 1,5-2 h Vastuu: Edunvalvonnan asiantuntija

Ehdokasinfo

Hallitushakijat ymmärtävät mitä tarkoittaa olla ehdolla hallitukseen ja millaista kampanjointia voivat toteuttaa.

- Reilujen vaalien periaatteet
- Keskustelua ehdokkaita pohdituttavista asioista
- Henkilövalintoihin liittyvät säännöt ja ohjeet

Kesto: 1-1,5 h Vastuu: Puheenjohtaja + hyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden asiantuntija

Osaamiskartta

Hallituslainen ymmärtävää oman osaamisen suhteessa SAKKIn toimintaan ja tietää kuinka kehittää osaamistaan.

- Laajasti minä osaan lauseita SAKKIn toiminnan eri osaalueita. Esim. Tunnen SAKKIn strategian, Pystyn puhumaan yleisön edessä ja Tunnen SAKKIn Amisten poliittinen linjapaperin jne.

Kesto: 30-45 min Vastuu: Puheenjohtaja + hyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden asiantuntija

Liite 5. Luonnos järjestön johdolle työkaluksi tarkoitettusta perehdytyksen vuosikellosta ja perehdytyksien sisällöistä ja osaamistavoitteista

Perehdyttävä aihe	Osaamistavoite	Keskeinen sisältö	Arvioitu kesto	Vastaava henkilö
Maaliskuu				
Liittokokouskoulutus	Hallitushakija ymmärtää mikä on liittokokous ja miten kokouksessa vaikutetaan.	<ul style="list-style-type: none"> Mikä on liittokokous Työskentely ja vaikuttaminen kokouksessa Kokouksen dokumentit Miten valmistautua liittokokoukseen 	1,5–2 h	Edunvalvonnan asiantuntija
Ehdokasinfo	Hallitushakijat ymmärtävät mitä tarkoittaa olla ehdolla hallitukseen ja millaista kampanjointia voivat toteuttaa.	<ul style="list-style-type: none"> Reilujen vaalien periaatteet Keskustelua ehdokkaita pohdituttavista asioista Henkilövalintoihin liittyvät säännöt ja ohjeet 	1,5–2 h	Puheenjohtaja ja Hyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden asiantuntija
Huhtikuu				
Osaamiskartta	Hallituslainen ymmärtävää oman osaamisen suhteessa SAKKIn toimintaan ja tietää kuinka kehittää osaamistaan.	<ul style="list-style-type: none"> Laajasti minä osaan lauseita SAKKIn toiminnan eri osa-alueita. Esim. Tunnen SAKKIn strategian, Pystyn puhumaan yleisön edessä ja Tunnen SAKKIn Amisten poliittinen linjapaperin jne. 	30 min	Pääsihteeri
SAKKIn toimintaa ohjaavat dokumentteihin itsenäinen tutustuminen	Hallituslainen tietää toimintaa ohjaavien dokumenttien keskeiset sisällöt ja alkaa ymmärtää niiden vaikutukset SAKKIn toimintaan.	<ul style="list-style-type: none"> Säännöt Strategia Yhdenvertaisuussuunnitelman Yhdenvertaisuusohjesäännön Turvallisemman tilan ohjeet Eettisen ohjesäännön Amisten poliittinen linjapaperin Toimintasuunnitelma Hallinto ja taloussääntö SAKKIn paikallisen työehtosopimuksen 	3–4 h	Pääsihteeri
SAKKI-info	Hallituslainen ymmärtää SAKKIn toimintakentän ja osaa kertoa mikä SAKKI on.	<ul style="list-style-type: none"> Jäsenyys ja opiskelijakortti Edunvalvontatyö Yhteistyö Miten olla mukana Tavoitteet SAKKI organisaationa 	20–30 min	Järjestöasiantuntija ja Edunvalvonnan asiantuntija
Toukokuu				

Yhdistystoiminnan ABC	Hallituslainen ymmärtää yhdistystoiminnan tarkoituksen ja tavoitteen. Hallituslainen ymmärtää yhdistyksen vastuut ja velvollisuudet.	<ul style="list-style-type: none"> • Yhdistyslaki, vastuut, velvollisuudet, toiminnan merkitys, miksi yhdistys, Nuorisolaki • Yhdistystoiminnan erityispiirteet 	1,5–2 h	Pääsihteeri
Hallitustoiminnan ABC	Hallituslainen ymmärtää yhdistyksen hallituksen vastuut ja velvollisuudet.	<ul style="list-style-type: none"> • Hallituksen rooli, vastuut, velvollisuudet • Millainen on hallitus SAKKI:ssa 	1,5 h	Puheenjohtaja ja Pääsihteeri
Työnantajana toimiminen	Hallituslainen ymmärtää mitä tarkoittaa olla työnantaja ja mitä vastuuta ja velvollisuuksia hallituksella on.	<ul style="list-style-type: none"> • Työnantaja rooli, vastuut, velvollisuudet • Työntekijöiden työnkuvat • Paikallinen sopimus, työaika • Rekrytoinnit 	45 min	Yhteistyökumppani
SAKKIn sisäinen viestintä	Hallituslainen ymmärtää sisäisen viestinnän merkityksen ja osaavat käyttää viestintätyökaluja sujuvasti.	<ul style="list-style-type: none"> • Yhdessä käydään läpi sisäisen viestinnän pelisäännöt ja ohjeet • Sisäisen viestinnän merkitys 	1 h	Viestinnän asiantuntija
SAKKIn viesti ja imago	Hallituslainen ymmärtää SAKKIn ulkoisen viestinnän keskeiset kanavat ja viestintä tavoitteet. Hallituslainen ymmärtää kuinka sosiaalisessa mediassa toimitaan, kun he edustavat SAKKIa.	<ul style="list-style-type: none"> • SAKKIn sisältöstrategia: viestinnän kohde-ryhmät, tavoitteet, kanavat (0,5 h) • Hallituslaisen rooli SAKKIn ulkoisessa viestinnässä sekä kriisiviestinnässä (0,5 h) • SAKKIn edustaminen somessa, tilaisuuksissa ja mediassa (1 h) 	2 h	Viestinnän asiantuntija
SAKKIn toiminta vuosi	Hallituslainen ymmärtävät toiminnan raamit, osaa seurata vuoden toimintaa ja ymmärtää kuinka toimintasuunnitelman kirjauksia toteutetaan.	<ul style="list-style-type: none"> • Toimintasuunnitelma • Tapahtumat • Talousarvio • Kehittämiprojektit • Hallituksen työskentely • Hallituksen ja toimiston yhteistyö 	1,5–2 h	Pääsihteeri ja puheenjohtaja. Mukana myös toimisto.
Iltakoulu: Yhdenvertaisuus	Hallituslainen tiedostaa mitä yhdenvertaisuus on ja kuinka sitä toteutetaan SAKKI:ssa. Hallituslainen tietää vastuunsa yhdenvertaisuuden toteutumisessa on.	<ul style="list-style-type: none"> • Mitä yhdenvertaisuus on • Miten yhdenvertaisuutta edistetään • Miten yhdenvertaisuus näkyy SAKKIn toiminnassa • Hallituksen rooli yhdenvertaisuuden edistäjänä 	2 h	Yhteisöllisyyden ja hyvinvoinnin asiantuntija
Järjestäytymiskokous: Kokouskäytänteet	Hallituslainen osaavat kokouksien käytänteet ja tietää kuinka SAKKI:ssa voi vaikuttaa sisäiseen päätöksen tekoon.	<ul style="list-style-type: none"> • Ennen kokousta valmistautuminen ja vaikuttaminen: Esityslista, • Kokouksen aikana vaikuttaminen: päätöksiä, puheenvuorot, äänestys, 	2 h	Puheenjohtaja ja Pääsihteeri

		eriävät mielipiteet, pöytäkirja, kokousvirkaillijat		
		<ul style="list-style-type: none"> Päätösten käytäntöön pano 		
Kesäkuu				
KIAKKO-koulutus	Hallituslainen tietää SAKKI-kiertueen merkityksen järjestölle ja kuinka toimintaa ja jäsenyyttä markkinoidaan.	<ul style="list-style-type: none"> Kiertueen toteutus 	2 pv	Järjestöasiantuntija
Iltakoulu: Edunvalvonta ABC (perusteet)	Hallituslainen ymmärtää SAKKIn toteuttaman edunvalvontatyön pääpiirteet ja ymmärtää kuinka vaikuttamistyötä tehdään.	<ul style="list-style-type: none"> Mitä edunvalvonta on? Ajankohtaiset amiset Amisten linjapaperin edistäminen 	2 h	Edunvalvonnan asiantuntija
Hallituslaisen käsikirja	Hallituslainen tiedostaa oman osaamisen vahvuudet ja kehittämiskohdat suhteessa SAKKIn toimintaan.	<ul style="list-style-type: none"> Katsaus aiemmin opittuun 	1 h	Työntekijät
Aloituskeskustelut	Hallituslainen osaa havainnoida omaa osaamista ja tuoda esiin toimintaan liittyviä toiveita. (Hallituslainen pääsee puheenjohtajan kanssa käymään keskustelun siitä mitä hän toivoo tulevalta kaudelta, millaisia tavoitteita hänellä on ja millaista osaamista hän haluaa kartoittaa. Keskustelut pohjautuvat Osaa-miskarttoihin.)	<ul style="list-style-type: none"> Kuulumiset Tavoitteiden läpikäynti (missä haluaa olla mukana) Osaamisen kartoitus (missä haluaa kehittyä) 	45 min	Puheenjohtaja
Heinäkuu	Kesäloma			
Elokuu				
Iltakoulu: Edunvalvonnan HC	Hallituslainen ymmärtää SAKKIn keskipitkän aikavälin edunvalvontatyön merkityksen ja tarkoituksen.	<ul style="list-style-type: none"> Edellisen kerran kertausta Ammatillisen koulutuksen rakenteet ja rahoitus Ajankohtaiskatsaus 	2 h	Edunvalvonnan asiantuntija
Sisarjärjestön tapaaminen	Hallitus saa hallituksen roolia avaavan hetken sisarjärjestön hallituksen kanssa. Tavoitteena jakaa hyviä käytänteitä uudelle hallitukselle.	<ul style="list-style-type: none"> Kuulemisten vaihtaminen Millaista hallitustoimintaa on Hyvät käytänteet jakoon 	2 h	puheenjohtaja
Syyskuu				
Iltakoulu: SAKKIn viestintä	Hallituslainen ymmärtää viestinnän kehittämisen tarpeet ja merkityksen.	<ul style="list-style-type: none"> Viestintä strategia Markkinointi viestintä Viestinnän kampanjat 	2 h	Viestinnän asiantuntija
Esiintyminen	Hallituslainen osaa tunnistaa omia vahvuuksiaan esiintyjänä ja tunnistaa kuinka toimia erilaisissa esiintymistilanteissa.	<ul style="list-style-type: none"> Myönteisen ensivaikutelman luominen Sanaton viestintä ja kuuntelemisen taito Vinkkejä kohtaamistilanteisiin Miten valmistaudun puhe-esitykseen tai työpajan fasilitointiin 	1,5-2 h	Yhteistyökumppani

Hallituksen roolitapahtumilla	Hallituslainen ymmärtää ovat vastuunsa roolinsa tapahtumalla. Hallituslainen ymmärtää miksi omien vastuutehtäviin valmistautuminen on tärkeää.	<ul style="list-style-type: none"> Hallituksen rooli Hallituksen tehtävät Iltaohjelma Määräajat 	45 min	Järjestöasiantuntija
Lokakuu				
Tiimien ilta-koulut	Hallituslainen ymmärtää tiimensä tehtävän ja osaa vaikuttaa tiimensä työskentelyyn.	<ul style="list-style-type: none"> Tiimit valitsevat aiheet elokuussa 	2 h	Tiiminvetäjä ja työntekijä
Yhteiskunnallinen vaikuttaminen: vierailu eduskunnassa	Hallituslainen tietää kuinka eduskunta työskentelee ja kuinka amikseä koskevat päätökset tehdään. Hallituslainen ymmärtää millainen merkitys järjestöillä on lakien valmistelussa.	<ul style="list-style-type: none"> Poliittinen tilannekatsaus SAKKIn kantojen esittelyä Tarkempi sisältö päätetään vierailua sovittaessa. 	1,5 h	Puheenjohtaja ja edunvalvonnan asiantuntija
Marraskuu				
Liittokokous valmistautuminen	Hallituslainen tietää mikä on liittokokous ja tietää mitkä asiakirjat ja päätökset tulee saattaa valmiiksi ennen alkuvuotta.	<ul style="list-style-type: none"> Aikataulut Valmisteluttavat dokumentit 	1,5 h	Puheenjohtaja ja pääsihteeri
Iltakoulu: SAKKIn talous	Hallituslainen ymmärtää järjestöjen taloudellisen viitekehityksen ja osaa osallistua seuraavan vuoden reaalityöskentelyä laadintaan.	<ul style="list-style-type: none"> Talouden raamit (mistä raha tulee ja mihin se menee) Katsaus taloustilanteeseen Reaalityöskentely 	2 h	Talous- ja hallintoasiantuntija
Suunnittelu-päivät	Hallituslainen ymmärtää miksi toimintaa suunnitellaan pitkällä aikavälillä. Hallituslainen osaa tuoda mielipiteitään esiin.	Hallituslaiset pääsevät mukaan toiminnan suunnitteluun. Tarkastelun kohteena seuraava kulunut kausi ja seuraava kevät	1–2 pv	Puheenjohtaja ja toimisto
Joulukuu				
Välikeskustelut	Hallituslainen osaa havainnoida ja arvioida omaa osaamista. Hallituslainen osaa vastaanottaa palautetta ja hän osaa antaa palautetta rakentavasti.	Hallituslaiset käyvät puheenjohtajan kanssa keskustelun alkukauden asioista, joko ryhmänä tai yksin.	45 min	Puheenjohtaja
Tammikuu				
Iltakoulu: Jäsenyys	Hallituslainen osaa ymmärtää SAKKIn jäsenhankinnan merkityksen järjestölle.	<ul style="list-style-type: none"> Mikä on jäsenyys Katsaus syksyn jäsenmyyntiin Jäsenyyden markkinointi Jäsenyyden elementit 	2 h	Talous- ja hallintoasiantuntija ja jäsenvastava
Helmikuu				
Iltakoulu: SAKKIn tapahtumat	Hallituslainen ymmärtää SAKKIn järjestötoimintaa ja sen merkitystä nuorien hyvinvoinnille.	<ul style="list-style-type: none"> Millainen on innostava tapahtuma Tapahtumat nyt ja mitä ne olisivat olla tulevaisuudessa Tapahtumien markkinointi 	2 h	Järjestöasiantuntija
Sisarjärjestön tapaaminen	Hallituslaiset jakavat vertaistukea ja käytänteitä sisarjärjestön uudelle hallitukselle.	<ul style="list-style-type: none"> Kuulemisten vaihtaminen Millaista hallitustoimintaa on Hyvät käytänteet ja koon 	2 h	Puheenjohtaja

Maaliskuu				
Iltakoulu	Osaamistavoite tarkentuu, kun iltakoulun aihe on valittu.	Sisältö päätetään myöhemmin.	2 h	Työntekijä
Huhtikuu				
Tiimien iltakoulut	Hallituslainen ymmärtää tiimensä tehtävän ja osaa paketoita tiimensä kuluvan kauden ja valmistella seuraavalle hallitukselle vuodesta muistion.	Tiimit valitsevat aiheet lokakuussa.	2 h	Tiiminvetäjä ja työntekijä
Toukokuu				
Loppukeskustelu koko hallitukselle	Hallituslainen osaa kuva vuoden aikana kertynyttä osaamistaan.	Hallitus käy yhdessä läpi sitä, miten kausi meni ja laativat yhteisen vinkki patteriston uudelle hallitukselle. Hallituslaiset saavat vinkkejä, kuinka he itse voivat jatkaa vaikuttamistyötä myös muissa järjestöissä.	1 h	Puheenjohtaja