

Luottamushenkilön perehdytys  
asiantuntijaorganisaatiossa

Kapanen Satu

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutus  
Tradenomi (AMK)

2021

Liiketalouden koulutus  
Tradenomi

---

<b>Tekijä</b>	Satu Kapanen	Vuosi	2021
<b>Ohjaajat</b>	Kaisa Lammi, Mari Vähäkuopus		
<b>Toimeksiantaja</b>	Pohjois-Savon maakuntaliitto		
<b>Työn nimi</b>	Luottamushenkilön perehdytys asiantuntijaorganisaatiossa		
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b>	48 + 2		

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää kohdeorganisaation, Pohjois-Savon liiton maakuntavaltuutettujen perehdytysprosesseja ja tuoda organisaatiolle lisää tietämystä omista erityispiirteistään, jotka olisi hyvä ottaa huomioon perehdytysprosesseja kehittäessä.

Tutkimuksen lähtökohtana oli tutkia laadukkaan perehdytysprosessin merkitystä perehdytettäessä luottamushenkilöä asiantuntijaorganisaatioon. Tavoitteeksi muodostui selvittää millaisena perehdytysprosessi palvelisi parhaalla mahdollisella tavalla sekä perehdytettävää että organisaation omia tavoitteita. Varsinaista perehdytysmallia ei toimeksiantajaorganisaatiolla ole, jonka vuoksi tutkimuksen tehtävänä oli selvittää myös asiantuntijoiden näkemyksiä perehdyttämisen onnistumisen kannalta keskeisimmistä asioista.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys käsittelee luottamushenkilön laadukkaan perehdytyksen määritelmää, luottamushenkilöiden toimenkuvaa, maakuntaliitton toimintaa, Pohjois-Savon Liiton organisaatorakennetta sekä sen toimintaa ohjaavia asetuksia ja säädöksiä. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen. Tutkimuksen kannalta olennaisimmat kysymykset esitettiin organisaation asiantuntijoille avoimen haastattelun kautta ja maakuntavaltuutetuille kyselylomakkeen kautta. Näiden empiirisen tutkimuksen osuuksien ensisijainen tarkoitus oli tukea tutkimuksen teoreettista runkoa. Toimeksiantajaorganisaation asiantuntijoiden haastattelun päämääränä oli saada selville, mitä seikkoja he pitävät keskeisimpinä perehdytyksen onnistumisen kannalta. Maakuntavaltuutetut saivat puolestaan antaa kokemuksen kautta tullutta arvokasta palautetta aiempaan perehdytykseen liittyen.

Tutkimuksen tulosten perusteella perehdytysprosessin kehittämisen tarve on todellinen. Laadukkaan perehdytyksen tulisi olla pysyvä, jatkuva prosessi, joka sisältäisi niin teoriaa kuin käytännön asioihin liittyviä täsmällisiä ohjeita.

---

Avainsanat perehdyttäminen, perehdytysprosessi, maakuntaliitto, asiantuntijaorganisaatio, luottamushenkilö

Business Management  
Bachelor of Business Administration

---

<b>Author</b>	Satu Kapanen	<b>Year</b>	2021
<b>Supervisors</b>	Kaisa Lammi, Mari Vähäkuopus		
<b>Commissioned by</b>	Regional Council of North-Savo		
<b>Subject of thesis</b>	Orientation of a shop steward in an expert organisation		
<b>Number of pages</b>	48 + 2		

---

The purpose of this thesis is to improve the orientation of regional councillors in the expert organisation, Regional Council of North-Savo and to bring more awareness of organisation own special features which could be beneficial when improving the orientation process further on.

The starting point for research was to investigate the importance of a high-quality orientation process when familiarizing shop steward to an expert organisation. The main goal was to find out how it would serve both shop steward and expert organisation in the best possible way. The expert organisation does not have an actual orientation model, which is why the emphasis is already placed on the experts' views on the key issues for successful orientation.

The theoretical framework for research deals with the definition of high-quality induction, the job description of elected representatives, the activities of regional councils, the organisational structure of the Regional Council of North-Savo and the regulations governing its operations. The research is implemented using a qualitative research method. The most relevant questions for the study were posed to the organisation's experts through an open interview and questionnaire was sent to the councillors. The primary purpose of this empirical research components was to support the theoretical framework of the research. The primary function of these empirical research portions was to support the theoretical body of the research. The aim of the interview with an experts from expert organization was to find out what they consider to be the most important factors for the success of the orientation process. The regional councillors, in turn, were asked to provide valuable feedback on their previous orientation experience.

The results of the research show that there is a real need to improve the orientation process. Quality orientation should be a permanent, ongoing process, including both theory and precise instructions on practical matters.

---

**Key words** familiarization, familiarization process, provincial union, expert organization, shop steward

# SISÄLLYS

## ABSTRACT

1	JOHDANTO .....	6
1.1	Tutkimuksen tausta.....	6
1.2	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset.....	6
1.3	Tutkimuksen rajaus ja aineisto.....	7
1.4	Tutkimusmenetelmät.....	8
1.5	Tutkimuksen rakenne.....	9
2	MAAKUNTIEN LIITOT .....	10
2.1	Maakuntaliittojen toiminta .....	10
2.2	Toimielimet .....	12
3	POHJOIS-SAVON LIITTO .....	14
3.1	Liiton hallintosääntö .....	14
3.1.1	Hallinnon ja toiminnan järjestäminen .....	14
3.1.2	Hallinnon ja talouden valvonta .....	16
3.2	Pohjois-Savon liiton perussopimus .....	17
3.3	Aluekehitys .....	18
3.4	Aluesuunnittelu .....	19
3.5	Pohjois-Savon liiton toimintasuunnitelmat.....	20
3.6	Edun ajaminen ja yhteistyö .....	22
4	LUOTTAMUSHENKILÖN PEREHDYTYS .....	24
4.1	Luottamushenkilön rooli.....	24
4.2	Perehdytyksen tavoitteet maakunnallisissa luottamustehtävissä.....	26
4.3	Hyvän perehdytyksen merkitys laadun varmistajana .....	26
5	PEREHDYTYS PROSESSINA .....	28
5.1	Perehdytyksen suunnittelu.....	28
5.2	Perehdytyksen toteutus .....	30
5.3	Perehdytyksen aineistot.....	32
6	EMPIIRINEN TUTKIMUS .....	34
6.1	Avoin haastattelu asiantuntijoille.....	34
6.2	Avoimen haastattelun tulokset .....	35

6.2.1	Luottamushenkilöiden aikaisempi perehdytys.....	35
6.2.2	Perehdytys Pohjois-Savon liittoon asiantuntijaorganisaationa ....	36
6.2.3	Perehdytys työyhteisöön .....	37
6.2.4	Perehdytyksen laatu.....	37
6.2.5	Perehdytyksen suunnittelu, toteutus ja seuranta.....	38
6.3	Kysely maakuntavaltuutetuille.....	38
6.4	Kyselyn tulokset.....	39
6.4.1	Perehdytysmateriaalit .....	39
6.4.2	Perehdytyksen toteuttajat.....	39
6.4.3	Työvälineet.....	39
6.4.4	Pohjois-Savon liiton toimintatavat, tavoitteet, visio ja missio.....	40
7	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	41
8	POHDINTA .....	44
8.1	Tutkimuksen valideetti ja reliabiliteetti.....	44
8.2	Jatkotutkimusehdotukset .....	45
	LÄHTEET.....	46
	LIITTEET .....	48

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Toimeksiantajaorganisaatio Pohjois-Savon Liitto on ilmaissut kehitystarpeen maakuntatason luottamushenkilöiden eli maakuntavaltuutettujen perehdytykseen liittyen. Tämän opinnäytetyön aiheena on luottamushenkilöiden laadullisen perehdytyksen tarkasteleminen maakunnallisen asiantuntijaorganisaation toimintaympäristössä. Tutkimuksen toimeksiantaja Pohjois-Savon Liitto on yksi 19 Suomessa sijaitsevasta maakuntaliitosta, jonka hallinnollinen toimipaikka sijaitsee Kuopiossa. Pohjois-Savon liiton päätehtäviin kuuluvat aluekehitys, alueiden käyttö, maakunnallinen hallintotyö, Pohjois-Savon Liiton strategiasta vastaaminen sekä yhteisen edun ajaminen. Organisaation keskeiset toimielimet ovat maakuntavaltuusto, maakuntahallitus sekä tarkastuslautakunta.

Opinnäytetyöni teoreettinen viitekehys koostuu laadukkaaseen perehdytykseen liittyvästä kirjallisuudesta, organisaation omasta tietokannasta ja avoimen haastattelun sekä kyselyn johtopäätöksistä. Teoriaosuuden lähteinä käytetään pääsääntöisesti painettuja lähteitä. Opinnäytetyön alkuvaiheen tarkastelussa on maakuntaliittojen toiminta: mistä asiantuntijaorganisaatiosta on kyse, mistä se koostuu ja mitkä asetukset sekä säännökset sen toimintaa ohjaavat. Tutkimusongelma koskee konkreettista perehdytyksen kehitystarvetta ja sen tavoitteena on selvittää 1) millainen perehdyttämisen prosessi tulisi olla ja 2) mitä sen tulisi sisältää, jotta se palvelisi parhaalla mahdollisella tavalla sekä perehdytettäviä luottamushenkilöitä että asiantuntijaorganisaation omia tavoitteita. Teoria tutkii nimenomaisesti luottamushenkilön toimenkuvaa ja perehdytyksen vaatimuksia siinä ympäristössä. Teoriaosuus tulee sivuamaan myös perehdytystä koskevaa lainsäädäntöä maakunnallisissa luottamustehtävissä.

## 1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön alkuvaiheessa tarkasteltiin Pohjois-Savon liittoa organisaationa, sen ydintehtäviä itsenäisenä organisaationa sekä osana yhteistyöryhmien kokonaisuutta. Maakuntaliitto on lakisääteinen asiantuntijaorganisaatio, minkä vuoksi tarkastelemme myös toimintaa ohjaavia sääntöjä ja asetuksia. Tutkimuksellinen

kiinnostus koskee laatua nimenomaisesti luottamushenkilön perehdytysprosessissa. Opinnäytetyön ajatuksena oli löytää perehdytyksen kannalta oikeat ja keskeisimmät käytännöt. Tutkimuksen mielenkiintoinen yksityiskohta oli tarkastelun kohteena oleva asiantuntijapainotteinen luottamustehtävä eli kyseessä ei ollut suorittavan tason työntekijän ns. perusperehdytys.

Opinnäytetyön päätavoitteena oli löytää vastaus kysymykseen: mistä laadukas perehdytysprosessi koostuu luottamustehtäviin perehdyttäessä. Prosessilla viitataan tässä asiayhteydessä perehdytyksen toteutukseen sekä sen sisältöön. Etsin pääsääntöisesti luottamustehtävän kannalta olennaista tietoa. Tutkimuksen ideana oli löytää sitä vastaavaa sisältöä yhdistäen perehdytettävien ja itse organisaation tavoitteita. Kun kyse on luottamushenkilöiden perehdytyksestä, herää kysymys siitä, mikä siitä varsinaisesti tekee laadukasta. Luoko organisaatio, perehdytettävät vai itse asia erityisvaatimuksia sen suhteen? Opinnäytetyö tulee sisältämään teoreettisen viitekehyksen, luomisprosessin kuvaamisen sekä näiden analysoinnin tulosten pohjalta syntyvät johtopäätökset.

### 1.3 Tutkimuksen rajaus ja aineisto

Opinnäytetyöni teoreettinen viitekehys koostuu luottamushenkilöiden laadulliseen perehdytykseen liittyvästä kirjallisuudesta, organisaation omasta tietokannasta ja avoimen haastattelun sekä kyselyn johtopäätöksistä. Teoria käsittelee asiantuntijaorganisaation rakenteita sekä toimia yleisellä tasolla. Tämän jälkeen perehdytään luottamushenkilön toimenkuvaan ja perehdytyksen vaatimuksiin siinä ympäristössä. Teoriaosuus tulee sivuamaan myös perehdytystä koskevaa lainsäädäntöä maakunnallisissa luottamustehtävissä.

Keskeisimmät käsitteet liittyvät laadukkaaseen perehdytykseen, maakuntaliittojen toimiin sekä niitä ohjaaviin säädöksiin. Tutkimus tulee keskittymään maakuntavaltuutetun perehdytyskokonaisuuden rakentamiseen.

Laatu käsitteenä on hyvin moniulotteinen ja mukautuu aiheesta riippuen moneen muotoon. Maakuntaliitossa kyse on asiantuntijaorganisaatiosta, joten laadukas

perehdytys tässä yhteydessä tarkoittaa luottamushenkilön asiantuntevan osaamisen vahvistamista. Organisaation asiantuntijoiden näkemykset ovat arvokkaita tulkinta-apuja näiden yhteyksien välillä.

Tämän tutkimuksen avainteemat perustuvat teoriakirjallisuuteen ja siitä muodostettuun viitekehykseen. Tämän tutkimuksen aineiston keruun lähtökohtana on se, että aineisto muodostetaan vapaasti saatavilla olevista informaatiolähteistä. Vertailevaa aineistomateriaalia kerään olemassa olevista, samaa aihepiiriä koskevista opinnäytetöistä. Kiteytetysti tiedonlähteinä käytössä ovat erilainen data: kirjat, tieteelliset artikkelit, väitökset, verkkojulkaisut, asiantuntijoiden haastattelu, maakuntavaltuutettujen kysely sekä asiantuntijaorganisaation tuottamat aineistomateriaalit.

Varsinaista aiempaa maakuntavaltuutettujen perehdytysmateriaalia ei ole ja näin ollen tarkoituksena on saattaa teoria ja käytännöt yhdeksi toimivaksi kokonaisuudeksi. Opinnäytetyö tulee pohjustamaan myöhemmin laadittavaa perehdytysopasta, joka on tarkoitus julkaista toimeksiantajan toimesta syksyllä 2021.

#### 1.4 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus tehdään kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on luonteeltaan kuvailevaa ja se vastaa kysymyksiin miksi, millainen ja miten. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdetta tutkitaan niin kokonaisvaltaisesti kuin on mahdollista. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161.)

Kvalitatiivinen tutkimus on nimensä mukaisesti aineistolähtöistä analysointia, eikä laadullinen aineisto lopu koskaan. Aineistolähtöinen analyysi on oleellista varsinkin tässä tapauksessa, kun haetaan perustietoa tutkimuskysymysten olemuksista.

Aineiston hankintamenetelminä ovat valmiit aineistot, dokumentit, avoin haastattelu asiantuntijoille sekä erillinen kysely maakuntavaltuutetuille. Metodina on puhtaasti sisällön analysointi. Laadullisen analysoinnin tavoite on luoda aineistoon selkeyttä ja sitä kautta tuottaa uutta tietoa tutkittavasti asiasta. Kvalitatiivisen tutkimuksenhan tyypillinen piirre on induktiivinen aineiston analysointi. Avoimen



haastattelun tarkoitus on selvittää organisaation asiantuntijoiden näkemyksiä onnistuneen perehdyttämisen kannalta tärkeistä asioista. Kyselylomake lähetetään erikseen maakuntavaltuutetuille, jonka pohjalta kerätään aiemman perehdytysprosessin kokemuksia. Bogdanin ja Biklenin (1992, 34–35) mukaan laadullisen tutkimuksen avulla pyritään nimenomaisesti ymmärtämään haastateltavien erilaisia näkökulmia asioihin ja heidän omia subjektiivisia merkityksiään erilaisille ilmaantuneille ilmiöille.

### 1.5 Tutkimuksen rakenne

Työ jakautuu rakenteellisesti kahteen osaan: teoreettiseen ja empiiriseen osaan. Tutkimuksen teoreettinen osa käsittelee laadukkaan perehdytyksen käsitteen määrittelyä, maakuntaliiton rakenteita ja toimia sekä niitä ohjaavia säännöksiä. Teoreettinen tieto yhdistetään käytäntöön luomalla funktionaalinen perehdytysprosessi, joka vastaa itsessään tutkimuksen olennaisiin kysymyksiin. Teoreettinen painoarvo liittyy olennaisesti laadun määritelmään maakunnallisiin luottamustehtäviin perehdyttäessä.

Työn empiirinen osa sisältää avoimen haastattelun organisaation asiantuntijoille sekä palautekyselyn maakuntavaltuutetuille. Avoimen haastattelun sekä kyselyn tulokset analysoidaan teoriapainotteisesti eli tehdään vertailevaa pohdintaa teorian, organisaation asiantuntijoiden sekä maakuntavaltuutettujen näkemysten välillä. Luvussa 6 esitellään tutkimuksen tulokset. Luvussa 7 ja 8 kootaan koko opinäytetyön yhteenvetoa esitellen siitä tehtyjä johtopäätöksiä.

## 2 MAAKUNTIEN LIITOT

### 2.1 Maakuntaliittojen toiminta

Suomen alueellisen hallinnon järjestämisestä keskusteltiin aktiivisesti jo 1800-luvun lopulla. Vuonna 1919 presidentti K.J. Ståhlberg sisällytti itsenäisen Suomen hallitusmuotoon maininnan ”lailla säädetään, millä tavoin ja kuinka laajalti kansalaisten itsehallintoa on sijoitettava kuntia suurempiin hallintoalueisiin”. Perustuslain (731/1999) 121 §:n mukaan Suomi jakautuu kuntiin ja hallinnon tulee perustua kunnan asukkaiden itsehallintoon. Hallitusmuodon pohjalta ensimmäisen ehdotuksen maakuntaitsehallinnosta teki Tulenheimon komitea vuonna 1923. Se ehdotti maahan perustettavaksi Ahvenanmaan lisäksi 23 maakuntaa ja niiden ulkopuolelle jääväksi kolme kaupunkia. (Heuru, Hirsjärvi, Mennola, Mykkänen, Remes, Sajavaara, Sandberg, Sippola & Tiihonen 2016, 10.) Alueellisen hallinnon järjestäminen siirtyi useamman kerran haasteellisiin aikoihin vedoten. Vasta 1930-luvulla komitea teki päätöksen, jolloin maakuntaitsehallinnon sijaan päädyttiin kuntainliittomalliin. Tästä alkaen ryhdyttiin perustamaan kuntainliittoja.

Sotien jälkeen syntyi ajatus hyvinvointivaltion luomisesta. Tällä jälleenrakentamisen aikakaudella myös kuntien tehtäväkenttien laajentaminen jatkui. Suomen liittyessä EU:n jäseneksi perustettiin Suomeen 20 maakuntaliittoa maankäytön ja alueellisen kehittämisen suunnittelua varten ja säädettiin erillinen laki maakunta-jaosta (Heuru ym. 2016, 9). 2000-luvun jälkeen valtakunnallinen kuntapolitiikka on siirtynyt suosimaan toiminnan keskittämistä kuntakokojen kasvattamisten myötä. Muutoksilla on haettu suurempaa yhteistyötä kuntien välille sekä korostettu yhdenvertaisuuden periaatteen toteutusta käytännön tasolla. Jyränki viittaa kirjassaan siihen, että perustuslain 121 §:n 4 momentin mukaisen ylemmän asteisen itsehallinnon puuttuminen ja suhteellisen pieni kuntakoko ovat korostaneet kuntayhteistyön tarvetta. Kuntien on tullut voida toimia joustavasti yhteistyössä moninaisia tehtäviä hoitaakseen. (Jyränki 2003, 117.)

Maakuntien liitot ovat kunnallisen itsehallinnon periaatteiden muun toimivia lakisääteisiä kuntayhtymiä (Anttiroiko, Haveri, Karhu, Ryyänen & Siitonen 2007,

282). Maakuntaliitot toimivat käytännössä maakuntansa edunvalvojina sekä kehittämistyön organisoijina. Maakuntaliittojen tehtäviä on säädetty lailla, mutta toiminta perustuu myös vapaaehtoisein tehtäviin, kuten yritystoiminnan ja matkailun edistämiseen. Liiton lakisääteiset päätehtävät ovat alueiden kehittäminen ja maakuntakaavoitus. Maakuntien liittojen keskeinen tehtävä on maakunnan kehittämisstrategian luominen, tarkistaminen ja toimeenpanon edistäminen (Anttiroiko ym. 2007, 282). Maakunnan suunnittelussa tärkeimpiä välineitä ovat maakuntasuunnitelma, maakuntakaava ja maakunnan alueellinen kehittämisohjelma. Kaikki muut maakunnan kehittämisen suunnitelmat ja ohjelmat, myös EU:n rakennerahastojen toteuttamisohjelmat, ovat edellä mainittujen kolmen asiakirjan johdannaisia. (Anttiroiko ym. 2007, 283.) Liitot ovat keskeisiä kansainvälisiä toimijoita ja ne suurelta osin vastaavat EU:n rakennerahasto-ohjelmista ja niiden täytäntöönpanosta. Tavoitteena on johdonmukaisesti kehittää alueen omia voimavaroja sekä mahdollisuuksia. Alueelliset kehitysohjelmat tehdään käytännössä tiiviissä yhteistyössä valtion ja kuntien viranomaisten sekä alueellisten toimijoiden kanssa. Maakuntaliittojen toiminnan rahoittajina toimivat pitkälti jäsenkunnat.

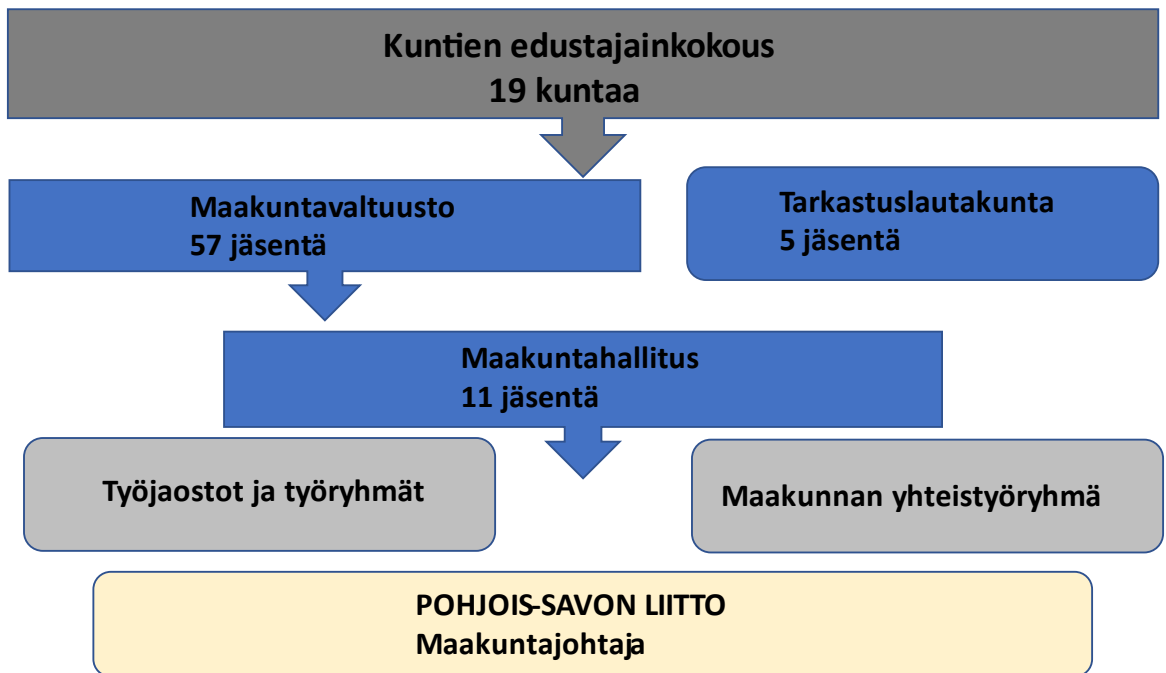
Maakuntaliitot ovat jäsenkuntiensa hallitsemia organisaatioita ja päätöksenteko perustuu kunnalliseen demokratiaan. Maakuntien päättäjät valitaan suoralla kansanvaalilla. Maakuntaliittojen päättävien elinten luottamushenkilöt ovat jäsenkuntien poliittisia vaikuttajia, ja kunnat ovat valinneet heidät tehtävänsä. Luottamushenkilöt edustavat kunnallisvaalien tuloksen mukaisesti alueen väestön poliittista tahtoa. (Anttiroiko ym. 2007, 284.)

Suomen maakuntaliitot ovat: Etelä-Karjalan liitto, Etelä-Pohjanmaan liitto, Etelä-Savon maakuntaliitto, Hämeen liitto, Kainuun liitto, Keski-Pohjanmaan liitto, Keski-Suomen liitto, Kymenlaakson liitto, Lapin liitto, Pirkanmaan liitto, Pohjanmaan liitto, Pohjois-Karjalan maakuntaliitto, Pohjois-Pohjanmaan liitto, Pohjois-Savon liitto, Päijät-Hämeen liitto, Satakuntaliitto, Uudenmaan liitto ja Varsinais-Suomen liitto. (Kuntaliitto 2017c.)

## 2.2 Toimielimet

Maakunnan johtaminen perustuu maakuntastrategiaan, taloussuunnitelmaan, talousarvioon sekä muihin valtuuston päätöksiin. Kuntayhtymän ylintä päätösvaltaa käyttää maakuntavaltuusto, jonka tehtävistä määrätään kuntalaissa, erityislainsäädännössä ja perussopimuksessa. (Pohjois-Savon liitto 2017a.) Maakuntavaltuuston jäsenten poliittinen jakauma perustuu kuntavaalitulokseen eli jakauma toteutuu poliittisten ryhmien äänijakauman perusteella, suhteellisen vaalitavan mukaisesti. Ahvenanmaan maakunnassa on itsehallinto, jonka vuoksi hallinnolliset tavat poikkeavat liittojen toimintamalleista. Maakunnan liiton operatiivisesta toiminnasta vastaa maakuntahallitus. Maakuntahallituksen jäsenet valitaan maakuntavaltuustosta. Myös maakuntahallituksen poliittisen jakauman tulee vastata kunnallisvaalien tulosta. Maakunnan liiton johtajana toimii maakuntajohtaja. Maakuntajohtajan toimikausi on yleensä määräaikainen. Maakunnan liiton muista työtehtävistä määrätään maakunnan liiton sisäisesti. (Kuntaliitto 2017a.)

Aiemmin mainittujen päättävien elinten rinnalla toimii myös lakisääteinen maakunnan yhteistyöryhmä MYR, joka käsittelee maakunnan merkittävimmät hankkeet. MYR:n jäsenet valitsee maakuntahallitus. Tärkein tehtävä MYR:llä on EU-ohjelmien valmistelu sekä täytäntöönpanoon liittyvä EU-varojen ohjaus sekä rahoituslausunnot eri hankkeista. Kansallisen aluepolitiikan osalta tärkein tehtävä on osallistua maakuntaohjelman valmisteluun ja toteutukseen. (Kuntaliitto 2017b.) MYR:ään kuuluu eri keskusjärjestöjen, alueen viranomaisten ja suurimpien kuntien edustajia. MYR kokoontuu vähintään 6 kertaa vuodessa tai tarpeen mukaan. (Pohjois-Savon liitto 2021c.) Yhteistyöryhmä on aktiivinen keskustelufoorumi maakunnan kaikissa kehittämiskysymyksissä. Se nojaa toimissaan vahvasti maakunnan yleiseen edunvalvontaan ja ohjaa käytössä olevia resursseja sen aluekehittämishankkeiden sekä niitä ohjaavien linjausten mukaisesti. Maakuntaliiton rakenteellista kokonaisuutta kuvaa seuraava kuvio 1, joka osoittaa Pohjois-Savon liiton toimielinten jakauman.



Kuvio 1. Pohjois-Savon liiton toimielimet (mukaillen Pohjois-Savon liitto 2019)

### 3 POHJOIS-SAVON LIITTO

#### 3.1 Liiton hallintosääntö

##### 3.1.1 Hallinnon ja toiminnan järjestäminen

Kuntayhtymien hallinnosta säädetään kuntalaissa. Toiminnassa noudatetaan hallintosäännön määräysten lisäksi lakiasetuksia sekä perussopimuksen määräyksiä. Hallintosääntöä sovelletaan kuntayhtymän hallinnon ja toiminnan järjestämiseen. Hallintosääntö on kunnan hallinnon keskeinen opaskirja, joka on siirrettävissä kuntayhtymän käyttöön lähes sellaisenaan. Hallintosäännön tarkoitus on kerätä toiminnan kannalta olennaiset johtosäännöt yhteen.

Pohjois-Savon liitto toimii maakunnan ja sen asukkaiden eduksi jäsenkuntiensa yhteisenä edunvalvontana, kehittämis-, suunnittelu- ja tutkimuskuntayhtymänä (Hallintosääntö 2020 1.1 §). Pohjois-Savon liiton hallintosäännön 2 §:n mukaisesti Pohjois-Savon liiton tehtäviä ovat: maakunnan edun ajamis- ja kehittämis-tehtävät, aluekehityksestä annetun lain ja asetusten mukaiset tehtävät, maankäyttö- ja rakennuslain ja -asetuksen mukaiset tehtävät sekä muissa laeissa ja alemman asteisissa säädöksissä maakuntien liitoille erikseen määrätyt tehtävät.

Kuntayhtymän ylintä päätösvaltaa käyttää maakuntavaltuusto, jonka tehtävistä määrätään kuntalaissa, erityislainsäädännössä ja perussopimuksessa. Maakuntavaltuusto vastaa kuntayhtymän toiminnasta ja taloudesta sekä käyttää kuntayhtymän päätösvaltaa ja siirtää toimivaltaansa hallintosäännön määräyksillä. Maakuntavaltuusto hyväksyy toiminnalliset tavoitteet vuosittain toimintasuunnitelman ja talousarvion käsittelyn yhteydessä sekä hyväksyy alueiden kehittämisestä annetun lain tarkoittamien aluekehitysohjelmien koko maakuntaa kattavan koonnon, Pohjois-Savon kehittämisohjelman sekä maakuntasuunnitelman ja maakuntakaavat. (Hallintosääntö 2020 2.5 §.)

Maakuntahallitus vastaa valtuuston päätösten valmistelusta, täytäntöönpanosta ja laillisuuden valvonnasta. Maakuntahallitus hoitaa hallintoa, valvoo kuntayhty-

män etua, edustaa kuntayhtymää ja tekee sen puolesta sopimukset. Maakuntahallitus voi siirtää edellä tarkoitettuja tehtäviä ja valtuuksia alaisilleen viranhaltijoille. Maakuntahallitus vastaa kuntayhtymän toiminnan yhteensovittamisesta, henkilöstöpolitiikasta ja huolehtii kuntayhtymän sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnan järjestämisestä. (Hallintosääntö 2020 2.6 §.) Maakuntahallituksen johtamisesta vastaa puheenjohtaja. Maakuntahallitus johtaa kuntayhtymän viestintää ja tiedottamista. Maakuntahallitus hyväksyy tiedotusohjeet viestinnän ja tiedottamisen periaatteista sekä päättää viestinnästä vastaavista viranhaltijoista. (Hallintosääntö 2020 2.11 §.)

Kuntayhtymän toimielimiä ovat kuntien edustajainkokous, maakuntavaltuusto, maakuntahallitus, maakuntahallituksen työjaosto ja tarkastuslautakunta. Maakuntavaltuusto ja maakuntahallitus voivat asettaa tarvittaessa muitakin kuntalain mukaisia toimielimiä. Maakunnassa on alueen kehittämiseen vaikuttavien toimenpiteiden ja rakennerahasto-ohjelman toimeenpanon yhteensovittamista varten maakunnan yhteistyöryhmä. Maakuntahallitus asettaa yhteistyöryhmän aluekehityslainsäädännössä säädettyjen tahojen edustajista. Sen tehtävät määritellään tarkemmin kulloinkin voimassa olevassa laissa alueiden kehittämisestä. Yhteistyöryhmää koskevista tarkemmista määräyksistä säädetään yhteistyöryhmän työjärjestyksessä. (Hallintosääntö 2020 3.12 §.)

Kuntien edustajainkokouksen, maakuntavaltuuston ja -hallituksen asettaminen, koko, järjestäytyminen, tehtävät ja toimikausi määräytyvät kuntayhtymän perussopimuksen mukaisesti. Jäsenkunnat nimeävät kuntien edustajainkokouksen jäsenet perussopimuksessa sovitulla tavalla. Kuntien edustajainkokous valitsee jäsenkuntia edustavat maakuntavaltuuston jäsenet ja heille henkilökohtaiset varajäsenet. (Hallintosääntö 2020 3.13 §.)

Tarkastuslautakunnassa on puheenjohtaja ja varapuheenjohtaja sekä kolme muuta jäsentä. Jokaisella jäsenellä on henkilökohtainen varajäsen. Puheenjohtaja ja varapuheenjohtaja ovat maakuntavaltuuston jäseniä. (Hallintosääntö 2020 3.13 §.) Työjaoston jäsenten lukumäärän sekä siihen kuuluvat jäsenet valitsee puolestaan maakuntahallitus. Maakuntahallituksen puheenjohtaja on työjaoston puheenjohtaja. Työjaoston tehtäviin kuuluu kiireellisten asioiden valmistelu ja

henkilöstöasioiden valmistelu ja käsitteleminen ja tarvittaessa neuvottelujen käyminen henkilöstöjärjestöjen kanssa. (Hallintosääntö 2020 3.13 §.)

Pohjois-Savon Liiton toimisto organisoidaan päävastuualueittain. Toimiston organisaatio järjestetään niin, että se johtaa kullakin päävastuualueella toiminta-ajatuksen ja toimintasuunnitelmien mukaisten tulosten saavuttamiseen mahdollisimman tehokkaasti ja taloudellisesti (Hallintosääntö 2020 4.14 §). Toimiston päätehtävänä on huolehtia liiton toimialaan kuuluvien asioiden valmistelusta sekä päätösten toimeenpanosta. Maakuntajohtaja johtaa maakuntahallituksen alaisena kuntayhtymän hallintoa, taloudenhoitoa ja muuta toimintaa. Maakuntajohtaja vastaa asioiden valmistelusta maakuntahallituksen käsiteltäväksi. Maakuntajohtaja seuraa kuntayhtymän toimialaan liittyvien asioiden ja hankkeiden kehitystä valtakunnan tasolla ja kehittää kuntayhtymän toimialaan liittyvää toimintaa. (Hallintosääntö 2020 4.16 §.)

### 3.1.2 Hallinnon ja talouden valvonta

Maakuntavaltuusto hyväksyy talousarviossa toimintatavoitteet, määrärahat ja tuloarviot. Maakuntahallitus hyväksyy talousarvioon perustuvat käyttösuunnitelmat. Maakuntahallitus voi siirtää käyttösuunnitelman hyväksymiseen liittyvää toimivaltaa edelleen alaisilleen viranhaltijoille. (Hallintosääntö 2020 7.46 §.) Pohjois-Savon liiton hallinnon ja talouden valvonta järjestetään niin, että ulkoinen ja sisäinen valvonta yhdessä muodostavat kattavan valvontajärjestelmän. Ulkoinen valvonta järjestetään toimivasta johdosta riippumattomaksi. Ulkoisesta valvonnasta vastaavat tarkastuslautakunta ja tilintarkastaja kuntalain ja tämän säännön mukaisesti. Sisäinen valvonta on johtamisen apuväline. Sisäisen valvonnan järjestämisestä vastaa maakuntahallitus. (Hallintosääntö 2020 7.52 §.)

Tarkastuslautakunnan perustehtäviin kuuluu mm. valvontaan liittyvä raportointi. Vuosittain arvioinnin tulokset raportoidaan valtuustolle arviointikertomuksessa. Tarkastuslautakunta antaa maakuntavaltuustolle vähintään kahta viikkoa ennen tilintarkastuskertomuksen valtuustokäsittelyä arvionsa maakuntavaltuuston asettamien toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden toteutumisesta edellisellä vuonna. Lautakunta esittää arvionsa myös tilintarkastuskertomuksessa tehdyistä



muistutuksista sekä asianomaisten niistä antamista selityksistä ja maakuntahallituksen lausunnosta. (Hallintosääntö 2020 7.62 §.)

Maakuntavaltuusto päättää kuntayhtymän sisäisen valvonnan ja riskien hallinnan perusteista ja edellyttää, että kuntayhtymän kaikissa toiminnoissa ja kaikilla organisaation tasoilla on riittävä sisäinen valvonta ja riskienhallinta. Maakuntahallituksella on vastuu sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan ohjeistamisesta ja asianmukaisesta järjestämisestä, toimeenpanon valvonnasta ja tuloksellisuudesta. Maakuntajohtaja vastaa kuntayhtymän sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä, toimeenpanosta ja valvonnasta, tuloksellisuudesta sekä niistä raportoinnista hyväksytyjen ohjeiden mukaisesti. (Hallintosääntö 2020 7.63 §.)

### 3.2 Pohjois-Savon liiton perussopimus

Kuntayhtymän perussopimuksen hyväksyvät jäsenkuntiansa valtuustot. Perussopimus on kuntien välinen sopimus, ja kuntayhtymä, joka sopimuksella perustetaan, ei ole sopimusosapuoli, vaikka usein käytännössä valmistelua suoritetaan kuntayhtymässä. Perussopimus ja siinä ilmaistu jäsenkuntien tahto on kuntayhtymän toiminnan lähtökohta. Jäsenkunnat päättävät perussopimuksessa keskeisistä kuntayhtymän toimintaan tai hallintoon liittyvistä asioista. Perussopimuksen vähimmäisisällöstä säädetään kuntalaissa. (Kuntaliitto 2016.)

Kuntayhtymä on jäsenkunnista erillinen, itsenäinen julkisoikeudellinen oikeushenkilö. Kuntayhtymä on oikeustoimikelpoinen. Se voi kuntalain 80 §:n mukaisesti hankkia oikeuksia ja tehdä sitoumuksia sekä käyttää puhevaltaa tuomioistuimessa ja muussa viranomaisessa. (Kuntaliitto 2017a.) Kuntien yhteistoiminta voi olla vapaaehtoista tai pakollista. Pääsääntönä on vapaaehtoinen yhteistoiminta. Kunnat voivat lähtökohtaisesti itse harkita, ryhtyvätkö ne yhteistoimintaan muiden kuntien kanssa, ja missä muodossa ne yhteistoimintaa harjoittavat. Laki velvoittaa kunnat kuitenkin kuulumaan esimerkiksi sairaanhoitopiireihin ja maakunnan liittoihin. (Kuntaliitto 2017a.)

Kuntalain 81 §:n mukaan kuntayhtymän päätösvaltaa käyttävät jäsenkunnat yhtymäkokouksessa tai päästövaltaa käyttää perussopimuksessa määrätty jäsenkuntiansa valitsema toimielin. Kuntayhtymällä voi olla myös muita perussopimuksen mukaisia toimielimiä. Muita kuntayhtymän hallinnon rakennetta koskevia säännöksiä laissa ei ole. Kuntayhtymän toimielimet ovat jäsenkuntien sovittavissa. Ne on mainittava perussopimuksessa. (Kuntaliitto 2017a.)

Perussopimuksen muuttaminen on jäsenkuntien asia. Kuntalain 79 §:n mukaan perussopimusta voidaan muuttaa, jos vähintään kaksi kolmannesta jäsenkunnasta sitä kannattaa ja niiden asukasluku on vähintään puolet kaikkien jäsenkuntien yhteenlasketusta asukasluvusta. (Kuntaliitto 2017a.) Pohjois-Savon liiton perussopimusta on viimeksi muutettu 01.11.2020 (Pohjois-Savon liitto 2010).

### 3.3 Aluekehitys

Alueiden kehittämisestä ja rakennerahastotoiminnan hallinnoinnista annetussa laissa (7/2014 ja myöh. ALKE- laki) säädetään alueiden kehittämisen suunnittelujärjestelmästä sekä rakennerahastojen hallinnoinnista. Asetuksella on tarkoitus antaa alueiden kehittämisen ja rakennerahastotoiminnan hallinnoinnin käytännön toimintaa selkeyttäviä ja yhdenmukaistavia säännöksiä. Pohjois-Savon liitto toimii aluekehitysviranomaisena alueiden kehittämislain perusteella. Tehtävänä on vastata sekä kansallisten että EU:n aluepoliittisten ohjelmien kokoamisesta sekä niiden toteutuksen koordinoinnista ja seurannasta. (Pohjois-Savon liitto 2021a.) Aluekehittämisen kannalta keskiössä ovat ministeriöt, maakuntien liitot ja elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset (ELY-keskus) alueittain, aluehallintovirastot, Suomen Kuntaliitto ry ja erilaiset järjestöt, joilla merkittävä rooli työmarkkinat tai ympäristöpoliittisesti.

Uudistetun aluekehityslainsäädännön tarkoitus on ohjata kansallista aluekehittämistyötä ja EU:n koheesiopolitiikan toteutusta entistä yhtenevämpään suuntaan (Mäkinen, Ruohomaa & Tanskanen 2014, 3). Aluekehityksen päävastuualue vastaa alueiden kehittämislain mukaisesti maakunnan yleisestä kehittämisestä, käsitellen muun muassa maakuntastrategian ja maakuntaohjelman laadinnan sekä

ohjelmien toimeenpanon maakunnassa (painopistevalinnat, tuen kohdentaminen, toteutuksen sekä alueellisen kehityksen seuranta). Kehittämistoimintaa tukevat maakunnan kehityksen sekä koulutustarpeiden ennakointi ja maakunnan kansainvälistymisen tukeminen, muun muassa erillishjelmia hyödyntämällä sekä kansallisen ja kansainvälinen edun ajaminen. (Pohjois-Savon liitto 2021a.)

Vastuu alueiden kehittämisestä on kunnilla ja valtiolla sen mukaan kuin aluekehityslainsäädännössä säädetään. Aluekehityslainsäädännön 4 §:ssä mainitaan alueiden kehittämisen tavoitteet, joiden ympärille toiminnot ovat rakennettu. Alueiden kehittämisen tavoitteena on:

- 1) vahvistaa alueiden tasapainoista kehittymistä sekä kansallista ja kansainvälistä kilpailukykyä;
- 2) vahvistaa ja monipuolistaa kestäväällä tavalla alueiden elinkeinorakennetta sekä edistää taloudellista tasapainoa;
- 3) edistää kestävästä työllisyyttä sekä väestön osaamista, yhtäläisiä mahdollisuuksia ja sosiaalista osallisuutta;
- 4) vähentää alueiden välisiä ja sisäisiä kehityseroja ja kannustaa käytettävissä olevien voimavarojen täysimääräiseen käyttöön kestäväällä tavalla;
- 5) parantaa alueiden omia vahvuuksia ja erikoistumista sekä edistää niiden kulttuuria;
- 6) parantaa elinympäristön laatua ja kestävästä alue- ja yhdyskuntarakennetta.

### 3.4 Aluesuunnittelu

Maankäyttö ja rakennuslain tavoitteena on järjestää alueiden käyttö ja rakentaminen niin, että siinä luodaan edellytykset hyvälle elinympäristölle sekä edistetään ekologista, taloudellista, sosiaalista ja kulttuurisesti kestävästä kehitystä (Finlex 1999). Kuntatasolla tämä tarkoittaa kunnan maahankintoja sekä niihin liittyviä kaavoituksia, tavoitteita ja toimenpiteitä. Maakuntakaavoituksen yleinen tavoite on kestävä kehitys ja hyvä elinympäristö. Maakuntakaava on maankäytön suunnitelma. Pohjois-Savon liitto huolehtii maakuntakaavan laatimisesta ja muusta

maakunnan suunnittelusta. Maakuntakaavan hyväksyy Pohjois-Savon liiton maakuntavaltuusto (Pohjois-Savon liitto 2021b).

Maankäytön suunnitelmaa eli maakuntakaavaa laadittaessa on otettava huomioon valtakunnalliset alueidenkäyttötavoitteet ja konkretisoitava tavoitteet periaatteiksi ja aluevarauksiksi kaavassa. Maakunnalliset tai seudulliset maankäyttöksymykset on ratkaistava lähtökohtaisesti maakuntakaavassa. Maakuntakaava välittää valtakunnalliset ja maakunnalliset maankäyttötavoitteet kuntatason kaavoitukseen, jolle se on ohjeena. (Pohjois-Savon liitto 2021b.)

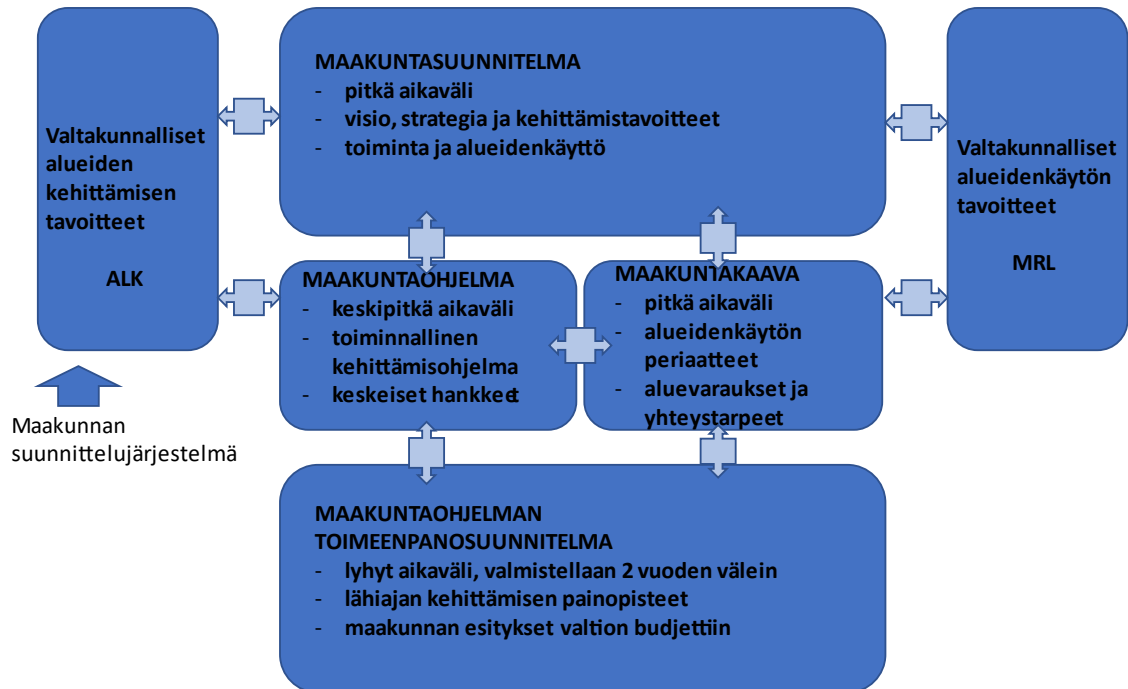
### 3.5 Pohjois-Savon liiton toimintasuunnitelmat

Pohjois-Savon uuden kasvun suunnitelma 2020–2022 on maakunnan yhteinen tahdonilmaus niistä toimenpiteistä, joilla koronaepidemian haitallisia vaikutuksia torjutaan, nopeaa palautumista edistetään sekä uutta kasvua ja kilpailukykyä löydetään. Suunnitelma on laadittu laajana yhteistyönä ja sitouttavana prosessina. Maakunnan kehittämisessä eri osapuolten yhteistyö ja samojen tavoitteiden edistäminen on ensiarvoisen tärkeää. (Pohjois-Savon liitto 2021a.)

Suunnitelmien sekä ohjelmien strateginen linjaus elää vahvassa synergiassa maailmantalouden kanssa ja määrätietoisuuden uudistumisen vaatimus näkyy tällä hetkellä kaikissa maakuntatason päätöksissä. Maakuntasuunnitelmassa käsitellään Pohjois-Savon kehittämisen tärkeimmät strategiset valinnat eli kehittämisen kärjet ja niiden kehittämistavoitteet, innovaatiopuitteiden kehittämistavoitteet sekä väestö- ja työpaikkatavoitteet. Maakuntasuunnitelmassa olevat kehittämisen kärjet ovat myös Pohjois-Savon älykkään erikoistumisen strategia. Älykäs erikoistuminen on osa EU:n koheesiopolitiikka, millä suunnataan kansallista ja kansainvälistä kehittämisrahoitusta alueiden kehittämismahdollisuuksien ja -tarpeiden pohjalta. (Pohjois-Savon liitto 2017b.)

Pohjois-Savon liitto on laatinut uusimman maakuntasuunnitelman 2040, joka vastaa maakunnan kehittämisstrategiaa. Maakuntasuunnitelmissa linjatut kärkitavoitteet toteutetaan erillisten maakuntaohjelmien toimenpiteillä. Suunnitelmaan lisätään myös maakuntaohjelman toteuttamisen ympäristövaikutuksista tarkempi

ympäristöselostus. Tämän hetken maakuntaohjelma on luotu vuosille 2018–2021 ja uuden maakuntaohjelman 2022–2025 valmistelut ovat alkaneet. Alla oleva kuvio selventää maakunnan suunnittelujärjestelmää, joka kertoo maakunnan ydinprosessien välisistä yhteyksistä sekä aikavälien tavoitteista.



Kuvio 2. Maakunnan suunnittelujärjestelmä (mukaillen Pohjois-Savon liitto 2017b)

Voimassa olevassa maakuntasuunnitelmassa on tunnistettu kuusi kehittämisen kärkeä, joissa tiede, teknologinen kehitys ja osaaminen toimivat yritystoiminnan uusiutumisen sekä kilpailukyvyn kasvattajina. Maakuntasuunnitelmassa kerrotaan sen toteutuneen yhteistyössä yli sadan asiantuntijan kanssa. Maakuntasuunnitelman niin sanottu viitekehys keskittyy maakunnallisesti niihin kehittämis-kohteisiin, joihin todella voi vaikuttaa ja taas toisaalta niihin haasteisiin, joihin on sopeuduttava. Alla olevassa kuviossa 3 nähdään uusimman maakuntasuunnitelman kehittämisen kärjet, jotka ohjaavat toimintaa tavoitteellisesti sille kirjatun aikajänteen mukaisesti.

Kehittämisen kärjet = Älykäs erikoistuminen	Tuoteinnovaatiot	Tuotantomenetelmät	Lisäarvon tuottaminen	Kasvu ja uusi yrittäjyys
<b>Kone- ja energiateknologia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nopea tuotekehitys asiakkaan ja valmistusverkon kanssa</li> <li>Kannattavuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tuottavuus, laatu, Lean, tuotantoverkostojen johtaminen</li> <li>Valmistettavuus ja huollettavuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asiakaslähtöiset ja ylivertaiset palvelukonseptit</li> <li>Elinkaaripalvelut</li> <li>Energiätehokkuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Start up-kumppanuus myös isojen yritysten kanssa</li> <li>Pienten yritysten kasvu ja rahoitus</li> </ul>
<b>Puunjalostus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uudet tuotteet</li> <li>Biojalostuksella uusia tuotteita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sahauksen tuottavuus ja kapasiteetin lisäys</li> <li>Puulogiikka</li> <li>Mittaustekniikat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Puurakentaminen</li> <li>Puumarkkinan kehittäminen</li> <li>Energiatuki vain kotimaiselle raaka-aineelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selluinvestointi ja sellu/ jalosteet</li> <li>Lauhdevesien ja lietteen hyödyntäminen</li> </ul>
<b>Elintarvikkeet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Terveys- ja herkuttelukäytäntään vastaavat maito-, marja ja kalatuotteet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nurmi-, maito-, naudanliha- ja marjatalouden tuottavuus ja tehostaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asiakaslähtöinen toiminta</li> <li>Jäljitettävyyden säilyttäminen</li> <li>Älykkäiden pakkausten hyödyntäminen</li> <li>Ravinteiden kierrätys</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investoinnit</li> <li>Maitomäärän sääilyttäminen</li> <li>Vienti</li> </ul>
<b>Hyvinvointitekniikka</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hyvinvoinnin teknologia</li> <li>Innovatiiviset ja henkilökohtaiset lääkkeet</li> <li>Sopimustutkimus-palvelu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lean, automaatio, robotiikka, anturit, ohjelmistot, tekoäly ja logistiikka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Palvelukonseptit, terveyden edistäminen ja vaikuttavuus</li> <li>Kiinteistöjen energiatehokkuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Henkilökohtainen terveyden seurantatekniikka ja -palvelu</li> </ul>
<b>Matkailu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tuotepaketit</li> <li>Kv. tuotteet</li> <li>Luonto- ja tapahtuma- ja sisältömatkailu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tuoteistaminen</li> <li>Yhteistyömenetelmät</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kv. markkinointi, erityisesti Kiina</li> <li>Digitaalisuus</li> <li>Sosiaalimediakanavat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kansainvälistyminen</li> <li>Visit Finland yhteistyö</li> <li>Luontomatkailu-konseptit</li> </ul>
<b>Vesi ja biojalostus</b> (sovelletaan muissa kärjissä)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitieteiset ratkaisut kaivosten, teollisuuden ja maatalouden vesiprosesseihin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vesi- ja puhdistusprosessin monitorointi ja optimointi</li> <li>Digitaaliset palvelut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teknologia- ja kehityskeskittymän T&amp;K- palvelu yrityksille</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Energiätehokkuus, hajautettu energiantuotanto ja päästöjen vähentäminen</li> </ul>

Kuvio 3. Pohjois-Savon maakuntasuunnitelman kehittämisen kärjet (mukaan Pohjois-Savon liitto 2017b)

### 3.6 Edun ajaminen ja yhteistyö

Edun ajaminen ja yhteistoiminta kuuluvat kaikkien päävastualueiden jokapäiväisiin toimintoihin, jotta yhteisesti asetetut tavoitteet olisivat mahdollisia saavuttaa. Maakuntahallituksen tehtävä on linjata vuosittain edun ajamisen ja yhteistoiminnan sisältöä. Edun ajamisen ja yhteistoiminnan toteutumista seuraa ja johtaa organisaation maakuntajohtaja.

Suomeen on muodostunut maakuntien liittojen perustamana neljä suuraluetta. Pohjois-Savon liitto on perustanut yhdessä Etelä-Savon, Etelä-Karjalan, Kainuun ja Pohjois-Karjalan kanssa Itä-Suomen neuvottelukunnan, jonka puitteissa tehdään tiivistä, maakuntarajat ylittävää yhteistyötä. Se edistää yhteisiä itäsuomalaisia asioita, antaa muun muassa yhteisiä kannanottoja ja suosituksia. (Pohjois-Savon liitto 2021a.)

Pohjois-Savon liiton perustehtäviin kuuluu maakunnan kansainvälistymisen edistäminen. Liitto edesauttaa Pohjois-Savon eri tahojen kansainvälistä verkostoitumista ja yhteistyötä. Keskeisiä kansainvälisiä edun ajamisorganisaatioita ja verkostoja ovat Pohjoisten harvaanasuttujen alueiden verkosto (Northern Sparsely Populated Areas, NSPA) ja Itämeren maiden alueiden verkosto (The Baltic Sea States Sub-regional Co-operation, SBBBC), jossa Pohjois-Savon liitto on jäsenenä. (Pohjois-Savon liitto 2021a.) EU osallistuu ja tukee vahvasti omalta osaltaan alueiden ja organisaatioiden kansainvälistymistä erillisten ohjelmien kautta.

Edun ajamista ja yhteistyön kehittämistä valvomaan on luotu useampi eri yhteistyöryhmä. Pohjois-Savon valtuuskunta on vuonna 2000 perustettu 150 jäsenen ryhmä. Valtuuskunnan keskeisenä tehtävänä on edesauttaa Pohjois-Savon kehittymistä aloitteilla, neuvonnalla ja muilla sopivilla tavoilla. Valtuuskunta kokoontuu kaksi kertaa vuodessa ja järjestää samassa yhteydessä ajankohtaisiin aiheisiin liittyvän seminaarin. (Pohjois-Savon liitto 2021a.) Pohjois-Savon valtuuskunnan käytännön toteutuksesta vastaa erikseen nimetty työvaliokunta. Pohjois-Savon alueelle on luotu myös useampi eri asiantuntijaryhmä teemoittain. Asiantuntijaryhmät toimivat merkittävässä rooleissa, esimerkiksi maakunnan kehittämiseen liittyvissä valmistelutehtävissä. Laajemmassa kuvassa toimiva Itä- ja Pohjois-Suomen EU-toimisto sijaitsee Brysselissä ja valvoo Etelä-Savon, Kainuun, Keski-Pohjanmaan, Lapin, Pohjois-Karjalan, Pohjois-Pohjanmaan ja Pohjois-Savon toimijoiden etuja. EU-toimiston pääasiallinen tarkoitus on kasvattaa alueellista elinkeinoelämän kilpailukykyä ja toimintaedellytyksiä.

## 4 LUOTTAMUSHENKILÖN PEREHDYTYS

### 4.1 Luottamushenkilön rooli

Luottamushenkilöiden toimenkuvaan on suhtauduttu hyvin normipohjaisesti jo pidemmän aikaa. Valtion sisäisten rakenteellisten muutosten kautta tarve kehittää luottamushenkilöiden strategista johtamismallia on kasvanut merkittävästi. Viimeisen kahden vuosikymmenen kehitys on johtanut viranhaltijavetoiseen johtamiskulttuuriin, jossa valtuutettujen strateginen rooli on lähinnä hyväksyä välttämättömät strategiat. Valtuuston roolina on lähinnä vaikuttaa strategioihin eikä tehdä niitä. Haettaessa uutta luottamushenkilöjohtamista ja strategista roolia, on syytä käsitteellistää asiaa hieman ja samalla laajentaa tarkastelukulmaa luottamushenkilön roolin lisäksi strategiaprosessiin. (Mutanen, Rannisto, Ryytänen, Räikkö, Suikkanen, Uoti & Vaahtio 2015, 23.)

Demokratian perusidea on antaa ihmisille vaikuttamisen mahdollisuus valtion eri tasoilla tehtävissä päätöksissä ja toimissa. Luottamushenkilöillä on suuri vastuu ja mahdollisuus luottaa, kehittää ja johtaa. Maakuntatason luottamustehtävissä kyse on ennen kaikkea sujuvasta yhteistyöstä luottamushenkilöiden, organisaation asiantuntijoiden sekä laajan verkoston kesken. Organisaation asiantuntijoiden päävastuuna on operatiivinen toimiminen, johon kuuluu myös päätösten hyvä valmisteluprosessi. Päätökset tehdään yhdessä valtuuston ja hallituksen kanssa, jotka ovat julkisia foorumeja. Päätöksenteko perustuu avoimeen viestintään. Uuden valtuutettujen voimakkaamman strategisen roolin myötä vuorovaikutuksellisuus kasvaisi merkittävästi, mitä kohti olemme menossa. Tämä voi käytännössä tarkoittaa esimerkiksi aktiivisempaa mielipiteiden vaihtamista proaktiivisemmalla otteella. Eri toimijaryhmien välinen dialogi nostaisi esiin uudella tavalla arvovalinnat ja todellisuuden heikot signaalit. Nämä eivät ole luonteeltaan päätettäviä asioita. Strateginen valmisteluvaiheen keskustelu on avain nostaa poliittinen johtajuus uuteen arvoonsa. Samalla vastuu uusista päätettävistä asioista voidaan delegoida aikaisempaa enemmän viranhaltijoille ja luoda käyttäjädemokratian muotoja laadunvarmistuksen tueksi. (Mutanen ym. 2015, 29.)



Luottamushenkilöillä on etuoikeus saada tietoa maakunnan asioista kuntalaisilta saadun mandaatin kautta. Käytännön toiminta on delegoitu maakuntaliiton asiantuntijoille, mutta oman aktiivisuuden ja rohkeuden kautta myös luottamushenkilöillä on vahva yhteistoiminnallinen side poliitikkojen ja virkamiesten kanssa. Kuten Pasi-Heikki Rannisto kirjassaan toteaa: on uskallettava pohtia ja kyseenalaistaa, kysyä ja luoda yhdessä vastauksia (Mutanen ym. 2015, 38). Kunta- ja maakuntatason luottamushenkilöiden politikointi ei ole pelkkää lainsäädännön työstämistä, vaan ennen kaikkea sen asukkaiden, yritysten ja yhteistyökumppaneiden hyvinvoinnista huolehtimista sekä kestävän kehityksen valvomista. Tähän päätöksentekoprosessiin kuuluu olennaisesti monipuolinen harkinta sekä eri vaihtoehtojen perusteellinen tarkasteleminen. Ahti Hirvonen, Heikki Niskakangas ja Juha Wahlroos (1998) kuvaavat erinomaisesti luottamushenkilöiden työskentelyn kannalta tärkeimpiä ominaispiirteitä kirjassaan Hyvä hallitustyöskentely:

1. viisaus ja laaja-alaisuus (analyttinen kyky ja yleinen asiantuntemus talouden lainalaisuuksista)
2. kriittisyys, itsenäisyys ja riippumattomuus (ei ”nyökyttelijä”)
3. yhteistyökyky (hallituksen toimittava joukkueena)
4. ahkeruus ja ajankäyttö (paneuduttava yrityksen kannalta tärkeisiin asioihin myös kokousten ulkopuolella)
5. erityisosaaminen (toivottavaa, että jokaisella jäsenellä on erityisosaamista joltakin liiketoiminnan osa-alueelta).

Uudet luottamushenkilöt tulevat kohtaamaan todennäköisesti aiempaa enemmän yllättäviä muutoksia sekä vaikeita tilanteita, joihin vaaditaan hyvinkin nopeaa reagoimista. Yhteistoimintaorganisaatioissa toimintaympäristön perusteellinen tunteminen olisi tärkeää, sillä siihen kuuluva työ on lähtökohtaisesti monimutkaista ja tämän lisäksi toimintaympäristö on jatkuvien muutosten ympäröimä. On yhteisen edun mukaista tiedostaa roolitukset, vastuut ja velvoitteet sekä päätöstilanteihin kuuluva luottamushenkilötyön luonne, joka ei peilaa suoranaisesti henkilön omaa persoonaansa. Yhteistyön ja työnjaon perusasioiden tärkeys korostuu uuden ajan myötä.

#### 4.2 Perehdytyksen tavoitteet maakunnallisissa luottamustehtävissä

Oman työkokemukseni kautta olen huomannut, että yhteisesti tehtävissä menestyminen vaatii luottamushenkilöiden ja asiantuntijoiden välistä hyvää yhteistyötä. Samansuuntaisen näkemys- ja ymmärrystilan saavuttaminen on lähtökohtaisesti ensimmäinen perehdytyksen tavoite. Luottamushenkilöpäättäjän on saatava tehtäväänsä nähden olennainen ja riittävä perusinformaatio. Asiantuntijaorganisaation tehtäviin kuuluu luottamushenkilöiden laadukas perehdyttäminen toimintojen kannalta keskeisiin tehtäviin, asetuksiin, säännöksiin, järjestelmiin sekä käsitteisiin. Laadukkuuden kannalta olennaista on muistaa myös kokousetiikka sekä siihen kuuluva hyvä vuorovaikutus.

Korona-ajan jälkeinen uudenvuoden yhteisöllisyys näkyy kaikessa tekemisessämme. Uudet viestintävälineet mahdollistavat moninaisempia viestintätapoja, nopeampaa reagoimista sekä vapaampaa mielipiteiden vaihtamista. Maakuntatason päätökset tehdään kuitenkin pääsääntöisesti kasvotusten kokouksissa. Laadukkaaseen perehdytykseen kuuluu kokousetiikan läpikäynti. Luottamushenkilöiden todellisen vaikuttamisen paikka on kokouksissa. Kokoukset ovat myös yhteistyötaitojen hyvä mittari, sillä pelkkä osaaminen ei riitä, vaan on kyettävä myös ilmaista itseään oikein oikealla hetkellä. Kokouksiin liittyy hyvin keskeisesti asioiden juridinen tarkastelu sekä päätöstekoprosessien hyvä tunteminen. Kokouksen kannalta perusrakenteisiin kuuluvat tietyt roolit sekä tietynlainen retoriikka, joihin tutustuminen ennakoivasti edesauttaa onnistuneen kokouksen tavoittelua. Maakunnallisiin luottamustehtäviin sekä toimintoihin kytkeytyy myös useampi laki, joiden tiedostaminen on tärkeää ja sitä kautta niiden toteuttaminen mahdollista.

#### 4.3 Hyvän perehdytyksen merkitys laadun varmistajana

Laadulla on useita eri merkityksiä ja se muuttaa yleisesti muotoaan tarkoituksellisesti. Määritelmä ikään kuin sulautuu käyttötarkoituksen mukaan. Laatua ei voi hallita laatutyökaluilla vaan tarvitaan myös ihmisen suorittamaa johtamista,

koska laadussa on myös paljon inhimillisiä piirteitä. Laadun tekemisen suunnittelu on tärkeää. (Silèn 2006, 64–65.) Kun kyseessä on asiantuntijaorganisaatioon perehdyttäminen, niin painoarvoa laitetaan laadukkaaseen toimintaan liittyvien asioiden suunnitteluun, niiden käytäntöön siirtämiseen sekä jatkuvaan toiminnan kehittämiseen.

Laadunhallinta itsessään on asiantuntijaorganisaatiossa samankaltaista kuin muissakin organisaatioissa. Kyse on toiminnan suunnittelemisesta, toteuttamisesta sekä tarvittaessa toiminnan parantamisesta. Asiantuntijaorganisaatiossa Pesosen (2007, 66–67) mukaan tärkeinä korostuu kuitenkin laadunhallinnalle hieman poikkeuksellisemmat asiat, kuten osaamisen hallinta, motivaation kehittäminen ja ylläpito, sekä laitteiden ja niitä tukevien ja täydentävien asioiden hallinta.

Hyvän perehdytyksen merkitys on suuri, kun puhutaan sen osuudesta laatuks-  
tannuksissa. Laatuks-  
tannukset ovat joko halutun laatu-  
tason aikaan saamisesta  
syntyneitä kustannuksia tai huonon laadun aiheuttamia (Kuvio 4). Tavoitellun laatu-  
tason aikaansaamia laatuks-  
tannuksia syntyy, kun tehdään ennalta ehkäise-  
vää panostustyötä, jolla pyritään vähentämään laadun tarkastus- ja virhekustan-  
nuksia. Ennalta ehkäisevän toiminnan kustannukset ovat kustannuksia toimenpi-  
teistä, joilla varmistetaan, että tehtävät tehdään kerralla oikein. Myös laadun tar-  
kastustoiminnasta tulee laatuks-  
tannuksia ja sen toiminnan tehtävänä on varmis-  
taa, että tehtävät on jo valmiiksi tehty ensimmäisellä kerralla oikein. (Lipponen  
1993, 121–122.)



Kuvio 4. Laatuks-  
tannukset (mukai-  
llen Lipponen 1993, 124)

## 5 PEREHDYTYKSEN PROSESSINA

### 5.1 Perehdytyksen suunnittelu

Perehdytyksen tavoitteiden määrittämisen jälkeen voidaan siirtyä perehdytys-suunnitelman laatimiseen. Onnistunut perehdytysprosessi vaihtelee aina tehtävä- ja yksilökohtaisesti. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, ettei organisaation yleistä perehdytys-suunnitelmaa voisi määrittellä etukäteen. Perehdytyksen suunnittelussa on otettava huomioon, mitä asioita perehdytys sisältää, kuka on vastuussa mistäkin asiasta, sekä milloin, miten ja missä järjestyksessä nämä asiat käydään läpi. (Eklund 2018, 76.) Alla oleva kuvio 5 kuvaa perehdytyksen suunnittelussa huomioon otettavia näkökulmia.



Kuvio 5. Perehdytyksen suunnittelussa huomioon otettavat näkökulmat (mukailen Eklund 2018, 76)

Jos perehdyttäminen kehittyy hyvin keskusjohtoiseksi ja valmiiden mallien mukaan toteutettavaksi, saattaa käydä niin, että perehdyttäminen jäykistyy ja eri puolilla organisaatiota olevia kehitystarpeita ei pystytä ottamaan riittävän hyvin huomioon. Tällöin on aika siirtää vastuuta perehdyttämisen järjestämisestä ja kehittämistä takaisin työyksiköille ja tiimeille, jotka voivat joustavasti ja jatkuvasti kehittää laadukasta perehdyttämistä. Lähtökohtana on jatkuva laadun parantaminen perehdyttämisessä. (Kupias & Peltola 2009, 39.)

Onnistuneen perehdytyksen toteutus edellyttää perehdytyksen hyvää yleissuunnitelmaa. Perehdytyksen tiimin jäsenten on hyvä mieltää perehdytys prosessina,

jotta myös ajatus jatkuvasta kehittämisestä olisi luonteva osa sitä. Perehdytysprosessin tulee olla kuvattu ennakolta mahdollisimman yksityiskohtaisesti, jotta sen etenemisen seuraaminen sekä kehittäminen olisivat käytännössä eteenpäin vieviä asioita. Kun kyseessä on asiantuntijaorganisaatioon perehdyttäminen, on suunnitteluvaiheessa tärkeää laittaa huomioarvoa sisällön laatuun ja sen määrään. Asiantuntijatiimin ehdoton etu perehdytyksen suhteen on tiimin jäsenten jatkuva ajantasaisen tiedon tuottaminen ja sen jakaminen eli toisin sanoen jatkuva perehdytys.



Kuvio 6. Perehdytysprosessin osa-alueet (mukaillen Eklund 2018, 92)

Oheisessa kuviossa 6 kuvataan perehdytysprosessin osa-alueita. Asiantuntijarooliin perehdytettäessä perehdytyksen osa-alueita on organisaation toiminnan kuvaus, prosessien ja käytänteiden läpikäyminen, verkostoihin tutustuminen, kehittymisen seuranta, vastuualueiden ja tavoitteiden määrittely sekä työtehtäviin opastaminen. Kaikki nämä osa-alueet linkittyvät toisiinsa ja saattavat toteutua organisaatiosta riippuen lomittain tai erikseen. (Eklund 2018, 92.)

Perehdytys suunnitelman alussa on tärkeä huomioida luottamushenkilöiden erilaiset oppimistarpeet ja sitä kautta osattava suunnata käytössä olevat resurssit mahdollisimman tehokkaasti. Asiantuntijaorganisaation luottamustehtäviin perehdyttäessä voimme kuitenkin etukäteen määrittellä hyvin tarkkaan tulokkaan perehdyttäminen, sillä luottamustoimeen kuuluvat tehtävät ovat tarkkaan määriteltäviä. Usein myös tulokkaan on tarkoitus tuoda jotain uutta organisaatioonsa ja

hänen sopeuttamisensa sijaan korostuu vastaanottavan työyksikön oppiminen. Tällaisessa tilanteessa voimme puhua perehdyttämisestä työyhteisön ja tulokkaan yhteiskehittelynä, eräänlaisena dialogisena perehdyttämisenä, jossa molemmat osapuolet oppivat ja kehittyvät koko prosessin ajan. Perehdyttäminen myös elää koko perehdyttämisprosessin ajan. (Kupias & Peltola 2009, 41.)

Asiantuntijaorganisaation luottamustehtäviin liittyvällä perehdytyksellä on suora yhteys organisaation strategiseen toimintaan. Perehdytyksen tavoite on yleisesti hakea yhteistä menestystä yhteisesti sovitun suunnan mukaisesti. Hyvä perehdytys edellyttää myös oppimisen haasteiden huomioimisen tilanteiden muuttuessa. Organisaation on pysyttävä ajassa kiinni ja käydä säännöllisesti ajankohtaista pohdintaa sen hetken vaatimuksista sekä omista mahdollisuuksista. Hyvä perehdytys asettaa sekä organisaation että perehdytettävän tarpeet rinnakkain. Asiantuntijaorganisaation perehdytyksestä voisi puhua enemmän prosessien ja ilmiöiden kautta, jotta asioiden laaja ymmärrys ja sitä kautta niiden hyvä hallittavuus siirtyisi teoriasta käytäntöön.

## 5.2 Perehdytyksen toteutus

Hyvä perehdyttäminen punnitaan viime kädessä yksittäisissä perehdyttämistilanteissa. Tarkoituksenmukaiset rakenteet ja puitteet luovat hyvät edellytykset laadukkaalle perehdyttämiselle, mutta jos kohtaaminen oppimis- ja ohjaustilanteissa epäonnistuu, perehdyttäminenkin epäonnistuu. (Kupias & Peltola 2009, 111.) Koska asiantuntijaorganisaation toimintaympäristössä toimivien luottamushenkilöiden tehtävät sisältävät suuria tietokokonaisuuksia, on kenties luontevin tavoite, että yksittäisten perehdyttämistilanteiden jälkeen luottamushenkilö oppii ja tietää jonkin tietyn asian tai toiminnon kokonaisuuden. Tämä niin sanottu toistava oppiminen ja asioihin uudelleen palaaminen tukevat rakentavasti muistamisen varassa toimimista vastuullisissa luottamustehtävissä.

Perehdytys on hyvä jakaa osa- ja aika-alueisiin. Koska asiantuntijaorganisaatiosta puhuttaessa on luontevampaa puhua laatuperehdytyksestä, korostuu siinä ympäristössä tiimin rooli ja sitä kautta monipuolisen asiantuntijuuden hyödyntä-

minen. Asiantuntijatiimin rooli perehdyttäjänä edellyttää hyvin räätälöityä perehdytystä, joka sisältää selkeät moduulit tarkoituksenmukaisesti. Maakuntavaltuutetut toimivat asiantuntijaorganisaation edustajien kanssa rinnakkain, jolloin dialogisen perehdytyksen tarve kasvaa. Dialoginen perehdyttäminen liittyy organisaatioihin, jotka perustavat toimintansa yhteiskehittelyn periaatteille. Dialoginen perehdyttäminen edellyttää yhdessä ajattelua ja siihen tarvitaan usein koko työyhteisö. Jokaisella työyhteisön jäsenellä täytyy olla taitoa käydä tasa-arvoista ja aitoa vuoropuhelua tulokkaan kanssa. Tulokkaan oma rooli perehdyttämishjelmansa laatimisessa on suuri. (Kupias & Peltola 2009, 51.)

Vahva osaaminen ja työhyvinvointi kulkevat käsikkäin. Hyvin suunniteltu ja hyvin toteutettu perehdytys vaatii ponnisteluja, sillä onhan tavoitteena yhteisen osaamisen kasvattaminen. Maakuntatason luottamustehtävien vaatavuus on suuri, mikä itsessään jo edellyttää tukea antavaa pohjaa perehdytykselle. Vaikka asiantuntijaorganisaation sekä maakuntavaltuutettujen päätehtävät ovat osittain toisistaan erillään toteutettavia, on niiden välillä kuitenkin suorita yhteyksiä, jonka vuoksi hyvän vuorovaikutuksen laatua tulisi ylläpitää aktiivisella otteella.

Organisaation asiantuntijoiden osallistuminen perehdytysprosessiin on merkittävä asia sen onnistumisen kannalta. Asiantuntijoiden apu jo perehdytystä helpottavien materiaalien laadinnassa on suuri. On tärkeä luoda yhteys perehdyttäjien ja perehdytettävien välille, mikä edesauttaa luottamustehtäviin siirtymistä hyvän valmistautumisen kautta. Perehdytyksen yksi suurimmista tavoitteista ja kenties myös haasteista on saavuttaa vahva yhteisen ymmärryksen tila. Perehdytykseen vaaditaan aktiivista osallistumista ja osallistamista, jotta asioiden todellisen ymmärryksen työstämistä tapahtuisi. Tarkoituksenmukaisen perehdytyksen tavoite on antaa perehdytettävälle henkilölle riittävän hyvä ymmärrys kokonaisuudesta, jotta hän voisi sen pohjalta soveltaa tietoa tulevissa tehtävissään.

Hyvän oppimisen ominaispiirteisiin kuuluu vuorovaikutuksellisuus. Pelkästään tiedottava perehdyttäminen on usein ontuvaa. On kuitenkin suunnitelmassa sekä perehdytyksen toteutuksessa muistettava, että läpi käytäviä asioita on paljon ja

aikaa rajoitetusti, jonka vuoksi vuorovaikutuksen laadun merkitys kasvaa. Ilmapiirin perushyviin elementteihin kannattaa laittaa painoarvoa, jotta se edistäisi intensiivisen läsnäolon tuomia etuja yhteisesti jaetun oppimisen kannalta.

Luottamushenkilöiden rooli asiantuntijorganisaation oman operatiivisen toimintaympäristön yhteydessä edellyttää vastuiden selkeää tunnistamista ja niiden puitteissa toimimista. Roolien ja vastuiden selkeä ymmärtäminen ja kuitenkin samoissa toimintaympäristöissä liikkuminen rinnakkain vaatii hyvää työyhteisöllistä ilmapiiriä. Yhteistyöohjaus on prosessi, johon osallistuu koko työyhteisö tai sellainen osa työyhteisöstä, joka muodostaa organisaatiossa toiminnallisen kokonaisuuden. Yhteistyöohjauksen tavoitteena on auttaa työyhteisöä perustehtävänsä toteuttamisessa ja työntekijöitä heidän keskinäisessä yhteistoiminnassaan. Yhteistyöohjauksessa voidaan kirkastaa arkityön tavoitteita, kehittää työntekoa tukevia rakenteita ja edistää työyhteisössä käytävää ammatillista vuorovaikutusta. Näiden yhteydessä tutkitaan myös johtajuutta työyhteisön eri jäsenten yhteispelinä. (Ahtiainen, Alhanen, Kangas, Kansanaho, Soini & Soininen 2011, 13.) Työyhteisön dynamiikka korreloi tätä kautta prosessin laatua hyvin suoraviivaisesti.

### 5.3 Perehdytyksen aineistot

Lähivuosia muokkaavat suurimmat työelämän megatrendit ovat globalisoituminen ja digitalisaatio. Monessa yrityksessä käytetään jo erilaisia virtuaalisia kanavia osana perehdyttämistä, suurimpina näistä verkkoperehdyttäminen ja pelillistäminen. Molemmat ilmiöt ovat tehokkaita tapoja välittää tietoa nopeasti ja tasalaatuisesti kaikille organisaation jäsenille. (Eklund 2018, 78–79.)

Perehdytysmateriaaleihin liittyvä vastuiden jako on aina lähtökohtaisesti tärkeä asia. Organisaatioiden laatimat perehdytysoppaat ovat merkittävä apu myös uusille luottamustehtäviin siirtyville henkilöille. Perehdytysmateriaaleina voidaan hyödyntää jo olemassa olevia valmiita materiaaleja, mutta niiden ajantasaisuus on hyvä tarkistaa aina kun siihen on mahdollisuus. Perehdytysmateriaalien luo-



misen, esittämisen sekä taltioimisen apuna toimivat erinomaisesti erilaiset virtuaaliohjelmat. On tärkeää suoda mahdollisuus palata takaisin aineistojen pariin mahdollisimman kustannustehokkaasti.

Asiantuntijaorganisaation luottamustehtäviin liittyvät perehdytysmateriaalit ovat hyvin monipuolisia ja laaja-alaisia tietokokonaisuuksia. Perehdytykseen liittyy myös vahvasti teknisen osaamisen tukeminen. Hyvän perehdytysmateriaalin enakoiva tehtävä on tutustuttaa luottamushenkilöt tehtävien kannalta olennaisiin asioihin, jotta myöhemmin perehdytyksessä vastaan tulevat syvemmät asiakokonnaisuudet olisivat helpompia sisäistää ja ennen kaikkea ymmärtää. Perehdytysmateriaaleissa täytyy osata ottaa huomioon myös perehdytettävien yksilöiden omat kyvyt, tarpeet sekä haasteet ja sitä kautta otettava käyttöön kaikkien kannalta tasapuolisimmat toimintamallit perehdytysprosesseihin. Hyvän ja sitä kautta laadukkaan perehdytysaineiston kasaamiseen menee aikaa, mutta sen kustannustehokkuuden tuoma etu itse perehdytysprosessiin on varma. Perehdytysuunnitelmaan on hyvä merkitä vastuuhenkilöt ja sitä kautta varmistaa aineistojen päivitykset.

## 6 EMPIIRINEN TUTKIMUS

### 6.1 Avoin haastattelu asiantuntijoille

Avoin haastattelu toteutettiin järjestämällä Teams- tapaaminen viiden eri organisaation asiantuntijan kanssa. Haastattelun pohjana toimi asiantuntijoille ennakoon lähetetty kyselylomake, jonka tarkoitus oli ohjata keskustelua tutkimuksen kannalta tärkeiden asioiden parissa. Haastattelu eteni käytännössä puolistrukturoidun teemahaastattelun tavoin. Teemahaastattelu on haastattelumenetelmä, jossa tutkittavan aihepiirin teemat ovat jo tiedossa, mutta kysymyksillä ei ole välttämättä tarkkaa muotoa ja niiden järjestys voi vaihdella (Hirsjärvi ym. 2009, 208). Asiantuntijoiden kokemusten ja näkemysten avaamiseksi arvelin tämän olevan paras vaihtoehto, sillä halusin vastauksia juuri tiettyihin asioihin, mutta samalla halusin antaa asiantuntijoille vapauden vastata kysymyksiin omin sanoin.

Teams- kanavan kautta haastattelu oli hyvin luonteva. Lähetin kysymyslomakkeen asiantuntijoille hyvissä ajoin ennakoon, jotta he voisivat rauhassa pohtia asioita ja sitä kautta saisimme mahdollisesti enemmän vastausaineistoa haastattelun aikana. Tulostin haastattelurungon (Liite 1) jokaisen haastateltavan kohdalla erikseen ja tein kirjauksia keskustelujen lomassa. Muutama kysymys ei aivan auennut oman kysymysasetteluni vuoksi, mutta selvennysten jälkeen saimme yhteisen ymmärryksen tilan hyvin saavutettua.

Haastattelut toteutettiin kesä- ja heinäkuun aikana. Haastatteluun varattiin aikaa arviolta tunti yhtä asiantuntijaa kohden ja käytännössä se riitti hyvin. Yhden asiantuntijan kanssa toimittiin aikataulusyistä muista poikkeavasti, ja hän välitti vastaukset kysymyksiin sähköpostitse. Ryhmähaastattelu olisi ollut yksi vaihtoehtoinen tapa toimia, mutta halusin kuulla jokaista asiantuntijaa erikseen henkilökohtaisemmalla tasolla. Tutkimuksellisesti oli mielenkiintoista verrata asiantuntijoiden kertomia kokemuksiaan ilman, että he kuulivat haastatteluhetkellä toisiaan. Henkilökohtaisempi Teams- tapaaminen mahdollisti tilanteeseen sopivamman, intensiivisemmän kokemusten jakamisen tuokion.

Erillistä aikaa litteroinnille en tarvinnut, sillä tein kirjauksia haastattelun yhteydessä. Aineistojen analysointia tapahtui jatkuvasti vastauksia kirjoittaessa ylös. Analysointi eteni käyttämällä analyysimenetelmänä teemoittelua, jossa saaduista aineistoista nostin esille tutkimukselle keskeisimmät aiheet. Avoimen haastattelulomakkeen teemat on johdettu suoraan teoreettisen viitekehyksen aiheista ja ohjasivat suoraan teemoittelua näin ollen myös analysoinnin puolella.

## 6.2 Avoimen haastattelun tulokset

### 6.2.1 Luottamushenkilöiden aiempi perehdytys

Haastateltavat nostivat esille aiemmista perehdytyksistä seuraavat aihekokonaisuudet:

1. Pohjois-Savon liiton henkilökunnan ja tehtävien esittely, luottamushenkilöiden rooli Pohjois-Savon liiton toiminnassa
2. yhteistyö- ja sidosryhmät
3. EU-asetelma
4. luottamushenkilöiden käytännöt, luottamushenkilöiltä kerättävät tiedot ja luvat, luottamushenkilöille esiteltävät eri käytännöt kuten palkkioiden maksukäytännöt
5. maakuntaliiton byrokratia, säännöt ja asetukset, maakuntasuunnitelmat, strategiset asiakirjat, kärkien korostus, aikataulut, budjetit sekä vuosikello
6. MYR:ssä vakiomuotoinen perehdytys, joka sisältää aluekehityslainsäädännön, EU ohjelmat ja lait, hallintosäännön, palkkiomenettelyt, MYR:n työjärjestyksen ja maakuntaohjelman sisällön.

Asiantuntijoiden yhtenevä näkemys oli ajan riittämättömyys tai toive sen tehokkaammasta käytöstä. Varsinaiseen perehdytykseen käytetystä ajasta oli eriäviä näkemyksiä, mutta samaa mieltä oltiin siitä, ettei opastettuun perehdytykseen käytetty aika ole määrällisesti ollut suuri. Perehdytykseen on usein liittynyt myös oletus omatoimisuudesta luottamushenkilöiden puolelta. Opastettu perehdytys on tapahtunut pääsääntöisesti ensimmäisen yhteistapaamisen yhteydessä.

Aiempien perehdytysten pohjalta koettuja haasteita tai selviä kehitysideoita syntyi keskusteluissa runsaasti. Jotta luottamushenkilö näkisi liiton vahvemmin kuntien yhteistyöelimenä, toivottiin enemmän lakisääteisten tehtävien osalta toimivaltuuksien ja niiden rajojen kuvaamista. Luottamushenkilöiden ja liiton asiantuntijoiden välinen yhteistyö koskee nimenomaan maakuntatason yhteistä edun ajamista, mitä ei varsinaisesti pidä sekoittaa kuntatason vastuutehtäviin: ne kulkevat rinnakkain, ei vastakkain.

Prosessien kehitysideoissa nousi esille erilaisten tietokokonaisuuksien esittelemisen vastuualueiden mukaisesti asiantuntijavetoisesti. Perehdytykseen liittyvien katsausten toteutuksessa hyödynnettäisiin mahdollisimman tehokkaasti eri toimintaympäristöjä. Perehdytysprosessiin toivottiin myös hyvää ja selkeää jatku-moa. Tämä edellyttäisi käytössä olevien sähköisten ohjelmien ja jakelukanavien hyödyntämistä aiempaa tehokkaammin. Tiivistettynä asiantuntijoiden toive kehitykseen liittyen oli kokemusten taidokkaampi siirtäminen käytännön tasolle.

#### 6.2.2 Perehdytys Pohjois-Savon liittoon asiantuntijaorganisaationa

Koulutuksen tulisi olla muodoltaan kaksisuuntaista. Luottamushenkilöitä tulisi kannustaa kysymään ja henkilökuntaa puolestaan perehdytettävä vastaanamaan kysymyksiin. Kun kukin liiton asiantuntija esittelisi itsensä ja ydintehtävänsä, tulisivat he samalla tutuiksi luottamushenkilöille. Asiantuntijat korostivat organisaation arkisen tekemisen nostamista vahvemmin esille perehdytyksessä. Organisaation tehtävät, roolit sekä operatiiviset ja poliittiset eroavaisuudet tarvitsevat enemmän sijaa luottamushenkilöiden perehdytyksessä, jotta organisaatio nähtäisiin kokonaiskuvaltaan selkeämmin myös omien arvojensa kautta. Perehdytys asiantuntijaorganisaatioon koettiin tärkeäksi myös siksi, että kyseessä on lakisääteinen yksikkö, jonka tekemistä ohjaa monet eri lait ja joka taas toisaalta toteuttaa useita erilaisia maakunnallisia tehtäviä. Maakuntaohjelman syväymmärrys päättäjille sekä heidän varsinainen roolinsa asioiden valmisteluissa ja päätös-tilanteissa olisivat ensiarvoisen tärkeitä asioita asiantuntijaorganisaation näkökulmasta katsottuna. Suora yhteys, hyvin varmistettu tieto sekä yhteisesti jaettu ymmärryksen tila olisivat toiminnan sujuvuuden kannalta tavoiteltuja asioita.

### 6.2.3 Perehdytys työyhteisöön

Luottamuksellisen ilmapiirin aikaansaaminen asiantuntijoiden ja luottamushenkilöiden välille on yksi hyvän perehdytyksen tavoite sekä sen mittari. Hyvä vuorovaikutuksellinen suhde edesauttaa yhteisen ymmärryksen tilan saavuttamista sekä sujuvampaa yhteistyötä. Perehdytys työyhteisöön tässä toimintaympäristössä tarkoittaa hallituksen, valtuuston, liiton ja sen asiantuntijoiden huolellista esittelyä. Pääsääntöisesti työyhteisöön perehdytys koettiin todella tärkeäksi asiaksi luottamustehtäviin liittyvissä toimintaympäristöissä ihan jo siksi, että työtä valvoo tarkastuslautakunta.

Hyvä työyhteisöllinen ote näkyy kaikessa tekemisessä sekä sitä kautta tavoitteiden saavuttamisessa. Työhyvinvoinnin koettiin indikoivan tilannetta hyvin suoraviivaisesti. On kuitenkin hyvä muistaa roolit ja vastuut, sillä luottamushenkilöt eivät tässä toimintaympäristössä puutu suoranaisesti organisaation operatiiviseen toimintaan.

### 6.2.4 Perehdytyksen laatu

Asiantuntijaorganisaatiossa kyse on vahvasta substanssiosaamisesta. Laatu täytyy painoarvottaa asiasisältöjen valinnoissa. Strategisessa yhteensovittamisessakin on omat haasteensa. Organisaation toiminta on jatkuvaluonteista, hankkeiden valintaa tapahtuu aktiivisesti eli toisin sanoen myös perehdytyksen vaade on jatkuvaa vaiheittain muuttuvien asiasisältöjen vuoksi.

Perehdytyksessä on hyvä ottaa huomioon asioiden laaja-alaisuudet sekä asiantuntijuuden kärjet. Tietokokonaisuuksien tulee kestää aikaa ja taas toisaalta olla ajassa kiinni olevia elementtejä, mitkä tulee ottaa huomioon jatkuvan perehdytyksen prosesseissa. Laatu perehdytyksessä koetaan yhteisesti onnistumisen vahvaksi määrittäjäksi. Hyvän perehdytyksen toivotaan johtavan entistä laadullisimpiin päätöksiin koko maakunnan hyväksi.

### 6.2.5 Perehdytyksen suunnittelu, toteutus ja seuranta

Perehdytyksen käytännöt ovat olleet vähemmän systemaattisia prosesseja aiemmin, jonka vuoksi perehdytysprosessin kehittäminen koetaan ajankohtaisesti tärkeäksi asiaksi asiantuntijoiden kesken. Asiantuntijoiden yhteiset toiveet olivat perehdytyksen hyvä suunnittelu, ajankäytön tehokkaampi hyödyntäminen, asiakokonaisuuksiin teemoittain perehdyttäminen, jatkuvasta perehdytyksestä huolehtiminen sekä prosessin jatkuva kehittäminen palautteita entistä aktiivisemmin hyödyntäen.

Perehdytyksen toteutuksessa tai kenties siihen uudelleen palaamisessa toivottiin tietotekniikan monipuolisten mahdollisuuksien parempaa hyödyntämistä. Perehdytyksen toivotaan olevan entistä vahvemmin vuorovaikutuksellisempi prosessi, joka säilyisi jatkuvana prosessina tukemassa niin luottamushenkilöitä kuin organisaation asiantuntijoitakin.

### 6.3 Kysely maakuntavaltuutetuille

Pohjois-Savon liiton asiantuntijoiden lisäksi halusin laajentaa tutkimuksellista näkökulmaa myös perehdytettyjen puolelle eli maakuntavaltuutettujen aiempiin kokemuksiin. Toteutin forms- mallin kyselylomakkeen (Liite 2) maakuntavaltuutetuille yhdessä Pohjois-Savon liiton edustajien kanssa. Kaikkien yhteinen tavoite ja toive oli selvittää maakuntavaltuutettujen aiempia kokemuksia ja tehdä kehitettävää työtä perehdytysprosesseihin sitä kautta. Kehittyäkseen ja oppiakseen ihminen tarvitsee jatkuvaa palautetta ja näin ollen tämä oli hyvä tuki tutkimukselle.

Kysely toimitettiin maakuntavaltuutetuille kesäkuun loppupuolella ja vastausaika annettiin heinäkuun puoleen väliin saakka. Kyselylomake toimitettiin kaikille 55 maakuntavaltuutetuille ja kaiken kaikkiaan kahdeksan luottamushenkilöä vastasi kyselyyn. Maakuntavaltuutetuille lähetetty kysely antoi mahdollisuuden lyhyille ja ytimekkäille vastauksille ja analysoinnin päätarkoitus oli huomioida asiantuntijoiden ja maakuntavaltuutettujen keskinäisiä kokemuseroja. Perehdytysprosessien kehittävän työn kannalta aiemmat kokemukset niin perehdyttäjiltä kuin perehdytettäviltä ovat ensisijaisen tärkeitä asioita.

## 6.4 Kyselyn tulokset

### 6.4.1 Perehdytysmateriaalit

Maakuntavaltuutetuille esitetyssä kyselyssä kartoitettiin aiemmin perehdytyksessä käytettyä materiaalikokonaisuutta luottamustehtävään liittyen. Näkemykset sekä kokemukset jakautuvat hyvin vahvasti vastanneiden kesken. Useampi maakuntavaltuutettu kertoi saaneensa liiton materiaaleja sekä kokousasiakirjoja nähtävillä ennakkoon, muttei kokenut saaneensa varsinaista perehdytystä. Useimmat kokivat perehdytyksen olleen omaehtoista toimintaa, ei niinkään ohjattua yhteistoimintaa.

Perehdytysmateriaaleihin liittyvässä lisäkysymyksessä halusin tarkentaa saadun informaation riittävyttä luottamustehtävään siirryttäessä. Materiaaleja pääsääntöisesti kerrottiin olleen määrällisesti hyvin runsaasti, mutta vastauksista nousi esille selkeä toive liittyen liiton eri tehtävien, toimintojen sekä yleisrakenteiden perusteellisempaan esittelyyn. Tämän liiton laadukkaamman esittelyn uskottaisiin mahdollistavan hyvän kokonaiskuvan hahmottamisen. Kyselyn vastauksissa huomasi myös selkeän eron uusien ja kokeneiden maakuntavaltuutettujen välillä, mikä tulee huomioida mahdollisimman hyvin perehdytysprosessia kehittäessä.

### 6.4.2 Perehdytyksen toteuttajat

Kyselyssä kysyin perehdyttäjästä eli kuka tai ketkä ovat toimineet perehdyttäjinä. Vastaukset jakoutuivat hyvin vahvasti eri näkemyksiin, mutta tiivistetysti perehdyttäjänä ei toiminut varsinaisesti kukaan henkilö. Yleisesti vastausten perusteella liiton organisaation kerrotaan toimineen esittelijänä materiaaleille ensimmäisen yhteisen kokouksen yhteydessä ja vastauksissa mainitaan myös yksi yhteinen perehdytyksen aiheisiin liittyvä seminaari. Vastausten perusteella omatoimisuus on ollut vahvemmassa roolissa kuin ohjattu perehdytys.

### 6.4.3 Työvälineet

Halusin kyselyn kautta selvittää, onko luottamustehtävien olennaisten toimien kannalta jaettu yhteisesti mitään työvälineitä tai -ohjelmistoja. Koska kyseessä on

luottamustehtävä, tämä kysymys koskee lähinnä yhteisesti tarvittavia ja käytössä olevia atk-ohjelmistoja. Vastausten perusteella välineitä ei ole jaettu eikä käytössä oleviin ohjelmiin ajallisesti sen enempää perehdytty. Vastauksista käy kuitenkin ilmi, että tarvittaessa apua käytettyihin ohjelmiin on saatu.

#### 6.4.4 Pohjois-Savon liiton toimintatavat, tavoitteet, visio ja missio

Kysyin maakuntavaltuutetuilta, mitä asioita Pohjois-Savon liitto toi perehdytyksessä esille omista toimintatavoistaan, tavoitteistaan, visioistaan ja missioistaan. Yleisesti ottaen vastausten perusteella nämä asiat on käyty läpi ensimmäisen kokouksen yhteydessä ja informaation määrän koetaan olleen riittävä. Vastausten perusteella voisi sanoa, että jaetun informaation laatu on hyvää, mutta itse prosessi voisi olla vuorovaikutuksellisempi. Perehdytys prosessina koettiin enemmänkin infotilaisuudeksi.

Kyselyn lopuksi halusin tiedustella mahdollista lisätiedonhaun tarvetta perehdytysprosessin jälkeen ja mitä kanavia pitkin lisätietoja haettiin. Lähes kaikkien vastausten perusteella lisätietoja hankittiin omaehtoisesti sekä toki tietotaidot kehittyivät myös kokemusten kautta eli niin sanotusti kokous kokoukselta. Valtuustojen kokousmateriaalit koettiin hyödyllisiksi asioiden oppimisen kannalta.



## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Koen tämän opinnäytetyön tulleen tarpeeseen tutkimuksesta saatujen vastausten perusteella. Tutkimuksen lähtökohtaisena tavoitteena oli selvittää, millaisena perehdytysprosessi palvelisi parhaalla mahdollisella tavalla sekä perehdytettävän luottamushenkilön että organisaation tavoitteita. Tutkimus antoi kokemusperäistä informaatiota tämänhetkisiin perehdytyskäytäntöihin liittyen sekä erinomaisia, konkreettisia kehitysideoita liittyen koko perehdytysprosessiin. Tutkimus avasi myös organisaation asiantuntijoiden keskeisempiä ajatuksia onnistuneen perehdytysprosessin kannalta.

Haastattelut sekä kysely antoivat vahvaa selkeyttä siihen, millaisia muutoksia perehdytysprosessiin kannattaisi perustellusti tehdä. Haastattelujen ja kyselyn kautta sai nostettua esille perehdytykseen liittyvät onnistumiset sekä taas toisaalta selkeästi kehitystä kaipaavat asiat. Asiantuntijoiden kanssa pohdimme myös laatuun liittyviä asioita osana perehdytysprosessin kehitystyötä. Asiantuntijoilla oli yksimielinen näkemys perehdytyksen roolista laadun varmistajana ja sitä kautta perehdytysprosessin kehittämiseksi tehty tutkimuksellinen työ antaa konkreettisia työkaluja tulevaisuuteen.

Tutkimuksesta selvisi, ettei luottamushenkilöiden perehdytys ole ollut vielä systemaattinen prosessi tai tietoisesti kehitysohjeellinen, mutta asiasisällöt ovat kuitenkin olleet tähän asti toimivia. Yleisin ja ensimmäinen ongelma tässäkin tapauksessa on aika ja ennen kaikkea sen tehokas hyödyntäminen. Pohjois-Savon liitto on asiantuntijaorganisaatio ja myös tutkimuksen tulosten perusteella asiantuntijaosaamisesta sekä siihen liittyvää informaatioaineistoa on runsaasti. Varsinainen perehdytyksen prosessi eli sen varsinainen toteutus vaatisi hyvän pohjasuunnitelman ja tehokkaan siirtämisen teoriasta käytäntöön. Perehdytyksessä olisi hyvä panostaa ennakoivaan suunnitelman läpikäymiseen, jotta myös perehdyttäjät tietäisivät mihin oma vastuu osana perehdytysprosessia rajoittuisi. Koska kyse on pitkälti substanssiosaamisalueista, on siten tehokkainta käydä asiasisällöt perehdytyksessä läpi teemoittain.

Maakuntavaltuutetut vaihtuvat neljän vuoden välein: osa heistä on uusia luottamushenkilöitä ja osa jo kokeneita. Kokemuspohjaa ei lähtökohtaisesti tiedetä, minkä vuoksi vuorovaikutuksellinen ilmapiiri olisi tehostetun oppimisen kannalta tärkeä asia. Tutkitussa toimintaympäristössä toimii rinnakkain asiantuntijaorganisaatio ja maakuntatason luottamushenkilöt, joka käytännössä tarkoittaa perinteisestä suorittavasta työstä poikkeavaa työyhteisöä. Perehdytys ei näin ollen ole peruskaavamainen. Roolit ja vastuut ovat kuitenkin selkeästi toisistaan eroteltavissa olevia, jonka vuoksi asiasisältöjen laatuun täytyy kiinnittää huomiota riippuen tehtävän luonteesta. On myös osattava arvioida, mitä kaikkea informaatiota tulee jakaa yhteisesti ja varmistaa yhteisen ymmärryksen tila sujuvan yhteistyön tukemiseksi.

Luottamustehtäviin liittyvät asiasisällöt ovat kiinni pääsääntöisesti sen hetkisessä ajassa, joka tarkoittaa enemmän tai vähemmän jatkuvaa muutostilaa. Juuri tiettyä hanketta koskevat lait ja asetukset voivat muuttua tai olla jopa täysin uusia. Tämä ajassa kiinni pysyminen on myös huomioitava perehdytyksessä. Prosessin tulisi olla jatkuva tila, ei niinkään vain joku ennakkoon määritelty ajanjakso. Prosessin tulisi olla myös sidottu jatkuvaan kehitykseen, joka voi tapahtua yksinkertaisesti säännöllisen palautekyselyn kautta. Kokemukset antavat tehokasta faktapohjaa niin hyvistä onnistumisista kuin kehitystä vaativista asioista.

Tutkimuksessa selvisi erinomaisia ehdotuksia selkeämpään perehdytyksen jaksottamiseen. Niin organisaation asiantuntijat kuin maakuntavaltuutetutkin nostivat saman toiveen esille, jossa omatoiminen perehtyminen koskisi enemmän byrokraatiaan liittyvää aineistomateriaalia ja yhteistoiminnallinen osuus käytettäisiin enemmän yhteisesti jaettujen käytäntöjen läpikäymiseen. Useammassa haastattelussa tultiin johtopäätökseen, jonka mukaan ohjelmiin ja suunniteluun käytettäisiin aikaa huomattavasti nykyistä enemmän. Asiantuntijat kokivat sujuvan yhteistyön kannalta tärkeäksi asiaksi esitellä maakuntaliiton kokonaisuuden mahdollisimman hyvin luottamushenkilöille. Pelkästään parempi ymmärrys maakunnan liiton tehtävistä lakisääteisenä yksikkönä laajentaisi kokonaiskuvaa maakunnan liiton ja sen päättäjien välisistä yhteistoiminnoista.

Laadunhallinnan kannalta parempi yhteisen ymmärryksen tila antaisi entistä vahvemman tuen kaikelle tekemiselle. Toiminnan laatu voi kärsiä, jos kaikki uudet luottamushenkilöt eivät koe olevansa tarpeeksi perillä esimerkiksi yhteisistä toimintatavoista. Tutkimuksen tulosten vahvistamana tämä olisi ensiarvoisen tärkeä elementti perehdytysprosessia kehittäessä. Maakuntavaltuutetuille lähetetyn kyselyn vastausten perusteella moni koki oppineensa keskeisiä asioita vasta kokemuksen myötä. Perehdytysprosessin laatuun kannattaa sijoittaa aiempaa enemmän huomioarvoa ja sitä kautta myös hyvän laadun ylläpitämiseksi luoda toimiva suunnitelma.

## 8 POHDINTA

### 8.1 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen validiteetti eli pätevyys arvioidaan yleisesti vertaamalla tutkimusongelmaa ja tuloksia toisiinsa. Tutkimuksen reliabiliteetti eli luotettavuus arvioidaan puolestaan pohtimalla tulosten samankaltaisuutta, mikäli tutkimus järjestettäisiin uudestaan pienillä muutoksilla.

Validiteetin kautta voidaan miettiä tutkimuksen kykyä mitata sitä, mitä sillä oli tarkoitus selvittää. Tutkimuksen pätevyyden varmistamiseksi hyvä tutkimuksen suunnittelu on avainasemassa. Haastattelun ja kyselyn kysymysten avulla on kyettävä mittaamaan juuri tutkimusongelman kannalta keskeisimpiä asioita.

Tutkimusongelmana oli selvittää millaisena perehdytysprosessi palvelisi parhaiten sekä perehdytettävää että perehdyttäjää juuri tutkimuksen kohteena olevassa toimintaympäristössä. Tutkimuksen tulokset antoivat suoria vastauksia tutkittuun ongelmaan liittyen. Tutkimuksen kautta selvisi perehdyttämisen tämänhetkinen tila sekä prosessin kehittämisen kannalta merkittävimmät puuteaukot. Tutkimusongelmaa ja tuloksia vertaamalla koen, että tutkimuksen validiteettia voidaan pitää hyvänä.

Jotta tutkimus määriteltäisiin luotettavaksi, sen tulisi olla toistettavissa samoin tuloksin. Reliabiliteetti eli tutkimuksen luotettavuus on helpompi arvioida näin tutkimuksen toteutuksen jälkeen. Tutkimuksen avoin haastattelu toteutettiin yksilöhaastatteluna, jotta mahdolliselta sosiaaliselta paineelta vältyttäisiin. Haastateltujen asiantuntijoiden vastualueet olivat myös toisistaan suuresti poikkeavia, joka heijastui myös vastauksiin. Koen, että haastateltavat antoivat hyvin rehellisiä vastauksia, sillä moni vastaus sai vahvat perustelut taakseen eikä kyseessä ollut puhdas mielipide. Kerrotut käytännön tukivat annettuja vastauksia erinomaisesti.

Maakuntavaltuutetuille suunnattu kysely oli lomakepohjainen ja siihen pystyi vastaamaan anonyymisti. Kysymykset olivat hieman pelkistetympiä kuin avoimessa

haastattelussa läpikäytyt asiakokonaisuudet, jotta siihen vastaaminen lomakkeen muodossa olisi helpompaa. Kyselyssä esitetyt kysymykset koskivat kuitenkin täysin samoja aiheita kuin avoimessa haastattelussa, mutta näkökulma oli täysin toinen. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta oli hienoa huomata vastausten samankaltaisuus eri osapuolten välillä. Perehdytettävät ja perehdyttäjät nostivat vastauksissaan hyvin paljon samoja onnistumisen aiheita ja taas toisaalta selvää kehitystä vaativia puutteita. Tutkimuksen kannalta on hienoa huomata, että onnistuneen prosessin kehittämiseksi esitetään ja toivotaan samoja asioita.

## 8.2 Jatkotutkimusehdotukset

Uusien maakuntavaltuutettujen perehdytys toteutetaan syksyllä 2021 uusitun perehdytysoppaan ja siihen kytkeytyvän perehdytysprosessin kautta. Toimeksiantajaorganisaation kannattaa tutkia perehdytyksen sujuvuutta ja toteuttaa palautekysely niin perehdytettäville kuin perehdytyksestä vastaavillekin säännöllisin väliajoin. Säännöllisen palautekyselyn avulla ylläpidettäisiin sekä kehitettäisiin hyvän laadun eri osa-alueita.

Jatkotutkimusta olisi hyvä tehdä perehdytysaineistojen jatkuvaan kriittiseen tarkasteluun ja sitä kautta aineistojen päivityksiin aina, kun tilanne sitä vaatii. Nyt tehdyn tutkimuksen jälkeinen tavoite on luoda perehdytysopas, joka sisältää kaikki luottamustehtävän kannalta olennaiset asiat. Tärkeää on pitää tiedot ajan tasalla ja säilyttää niitä paikassa, josta ne ovat kaikkien saatavilla ja uudelleen löydettävissä. Hyvä ja laadukas perehdytys tarvitsee proaktiivisen otteen, joka edellyttää asiakokonaisuuksien jatkuvaa kriittistä tarkkailua.

## LÄHTEET

- Ahtiainen, O-P., Alhanen, K., Kangas, M., Kansanaho, A., Soini, T. & Soininen, J. 2011. Työnohjauksen käsikirja. Helsinki: ProTammi.
- Anttiroiko, A-V., Haveri, A., Karhu, V., Ryyänen, A. & Siitonen, P. 2007. Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet. Tampere: Tampereen Yliopisto-paino Oy.
- Bogdan, R. & Biklen, S. 1992. Qualitative Research for Education. 2.painos. Boston: Allyn and Bacon.
- Eklund, A. 2018. Tervetuloa MEILLE! Uuden työntekijän perehdytys. Helsinki: Grano Oy.
- Heuru, K., Hirsjärvi, S., Mennola, E., Mykkänen, A., Sandberg, S., Sippola, M., Remes, P., Sajavaara, P. & Tiihonen, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hirvonen, A., Niskakangas, H. & Wahlroos, J. 1998. Hyvä hallitustyöskentely. Juva: WSOY.
- Jyränki, A. 2003. Valta ja vapaus: Valtiosääntöoikeuden yleisiä kysymyksiä. Helsinki: Talentum.
- Kuntaliitto 2016. Kuntalaki. Viitattu 05.06.2021. <https://www.kuntaliitto.fi/ajankoh-taista/2016/kuntaliiton-perussopimusmalli>.
- Kuntaliitto 2017a. Kuntayhtymät. Viitattu 05.06.2021. <https://www.kunta-liitto.fi/laki/kuntien-ja-kuntayhtymien-yhteistoiminta/kuntayhtymat>.
- Kuntaliitto 2017b. Maakunnan liiton rahoitus ja organisaatio. Viitattu 21.05.2021. <https://www.kuntaliitto.fi/maakunnan-liiton-rahoitus-ja-organisaatio-0>.
- Kuntaliitto 2017c. Maakuntien liitot. Viitattu 21.05.2021. <https://www.kunta-liitto.fi/elinvoima-ja-tyollisyys/maakuntien-liitot>.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.
- Lipponen, T. 1993. Laatujohtaminen. Laatujohtamistyökalujen valinta ja sovelta-minen. Kuopio: A. Financier Oy.
- Maankäyttö- ja rakennuslaki 132/1999.
- Mutanen, J., Rannisto, P-H., Ryyänen, A., Räikkä, J., Suikkanen, P., Uoti, A. & Vaahtio, E-L. 2015. Luottamushenkilön käsikirja 2015. UNIPress.
- Mäkinen, A., Ruohomaa, M. & Tanskanen, M. 2014. Aluekehityslainsäädäntö 2014. Helsinki: Staroffset Oy.
- Pesonen, H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Helsinki: Infor Oy.

Pohjois-Savon liitto 2010. Perussopimus. Viitattu 5.6.2021. <https://www.pohjois-savo.fi/media/perussopimus.pdf>.

Pohjois-Savon liitto 2017a. Hallintosäätö. Viitattu 20.5.2021. <https://www.pohjois-savo.fi/media/hallintosaanto.pdf>.

Pohjois-Savon liitto 2017b. Pohjois-Savon maakuntasuunnitelma 2040. Kuopio: Kuopion kaupungin painatuskeskus.

Pohjois-Savon liitto 2019. Vuosikirja 2019. Viitattu 22.5.2021. [https://www.pohjois-savo.fi/media/tietopalvelut/julkaisut/vuosikirja\\_2019.pdf](https://www.pohjois-savo.fi/media/tietopalvelut/julkaisut/vuosikirja_2019.pdf)

Pohjois-Savon liitto 2021a. Aluekehitys. Viitattu 5.6.2021 ja 20.5.2021. <https://www.pohjois-savo.fi/aluekehittaminen/aluekehitys.html>.

Pohjois-Savon liitto 2021b. Aluesuunnittelu. Viitattu 5.6.2021. <https://www.pohjois-savo.fi/aluesuunnittelu.html>.

Pohjois-Savon liitto 2021c. Päätöksenteko. Viitattu 21.5.2021. <https://www.pohjois-savo.fi/ota-yhteytta/paatoksenteko/maakunnan-yhteistyoryhma.html>.

Silén, T. 2006. Johtamisen ja strategisen ajattelun näkökulmia. Helsinki: Palmenia.

Viialainen, M. & Wiberg, M. 2016. Maakuntaitsehallinto. Sastamala: Vammalan Kirjapaino Oy.

## LIITTEET

- Liite 1. Avoimen haastattelun kysymykset organisaation asiantuntijoille
- Liite 2. Kyselylomake maakuntavaltuutetuille



## Liite 1

Haastattelukysymykset Pohjois-Savon liiton edustajille (henkilöt, jotka työskentelevät luottamushenkilöiden kanssa)

### Taustatiedot

1. Kuinka kauan olet työskennellyt Pohjois-Savon Liiton palveluksessa ja missä työtehtävissä/tehtävissä? Kuvaile lyhyesti toimenkuvaasi.

### Luottamushenkilöiden aikaisempi perehdytys

1. Mitä perehdytysmateriaaleja on aiemmin käytetty?
2. Kuinka paljon aikaa perehdytykseen on käytetty? Onko perehdytys ollut omatoimista vai ohjattua?
3. Mitkä asiat koet ongelmiksi tai haasteiksi luottamushenkilöiden perehdytykseen liittyen?

### Perehdytys Pohjois-Savon Liittoon asiantuntijaorganisaationa

1. Organisaation visio, missio ja arvot; mitä haluaisit korostaa, kun kyseessä on luottamushenkilöiden perehdytys luottamustoimiin?  
1.2 Organisaation toiminnoista?

### Perehdytys työyhteisöön

1. Millainen merkitys sinulle työyhteisöllä on luottamustehtävien toimintaympäristöissä?  
1.2 Jos koet tärkeäksi, niin mitä asioita näkisit olennaisiksi työyhteisöön tutustumisen kannalta?

### Perehdytyksen laatu

1. Millainen perehdytys on mielestäsi laadukasta asiantuntijaorganisaatiossa? Kyse ei ole ns. perusperehdytyksestä.
2. Tulisiko perehdytyksen olla laadun varmistajana? Perustelut.

### Perehdytyksen suunnittelu, toteutus ja seuranta

1. Vapaa keskustelu ajatuksista, toiveista ja huomioista.

## Liite 2

## Kyselylomake maakuntavaltuutetuille

1. Mihin luottamustehtävän materiaaleihin perehdyit? Jaettiin materiaalia ennakkoon vai perehdyttämisprosessin yhteydessä?

2. Saitko perehdytysmateriaaleista kaiken tarvittavan informaation luottamustehtävän aloittamista varten? Mistä asioista olisit kaivannut lisätietoja?

3. Kuka/ketkä toimivat perehdyttäjinä?

4. Miten työvälineisiin (tietokone, ohjelmat yms.) perehdyttäminen sujui?

5. Mitä asioita asiantuntijaorganisaatio (Pohjois-Savon liitto) toi esille omista toimintatavoistaan, tavoitteistaan, visioistaan ja missioistaan?

6. Mikäli et saanut riittävästi tietoa perehdytyksen yhteydessä, mitä kautta sait lisätietoja?