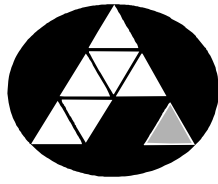


POHJOIS-KARJALAN AMMATTIKORKEAKOULU  
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Helena Juvonen

YHDISTYS VAIKEASTI TYÖLLISTETTÄVIEN TYÖNANTAJANA  
Yhdistysten yhteisen perehdyttämismallin kehittäminen

Opinnäytetyö  
Marraskuu 2011



POHJOIS-KARJALAN  
AMMATTIKORKEAKOULU

## OPINNÄYTETYÖ

Marraskuu 2011

Sosiaali- ja terveystalouden kehittämisen  
ja johtamisen koulutusohjelma  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
p. (013) 260 6600

Tekijä

Helena Juvonen

Nimeke

Yhdistys vaikeasti työllistettävien työnantajana  
Yhdistysten yhteisen perehdyttämismallin kehittäminen

Tiivistelmä

Yhdistykset työllistävät palkkatuella merkittävän osan vaikeasti työllistettäviä ja pitkäaikaistyöttömiä työnhakijoita yhdistysten erilaisiin työtehtäviin. Työnantajana toimimiseen liittyy lukuisia velvoitteita, joista yksi on työntekijöiden perehdyttäminen.

Tässä opinnäytetyössä keskityttiin yhdistysten perehdyttämismallin kehittämiseen. Tavoitteena oli löytää perehdyttämismalli yhdistysten työnantajana toimimisen tueksi. Opinnäytetyö toteutettiin kehittämisprosessina, jossa oli toimintatutkimuksellinen lähestymistapa. Kohdejoukkona oli työnantajina toimivat yhdistykset sekä palkkatuella työllistyneet työntekijät. Aineisto hankittiin Webropol-kyselyin, täsmäryhmähaastatteluin, työyhteisöltä saaduista kommentteista sekä arviointikyselylomakkeista. Aineiston analysoinnissa hyödynnettiin kvantifiointia sekä deduktiivista sisällönanalyysia.

Kehittämistyön tuloksena syntyi uusi perehdytysopas, jossa korostuu järjestön toiminta, esimiestyö ja työnjohto, yhdistyksen työtehtävät ja työnopastus sekä työntekijä osana työyhteisöä. Työsuhdeasiat korostuvat perehdyttämisosassa, ja niitä käsitellään esimiestyö- ja työnjohto-osiossa. Perehdyttäminen vaatii suunnitelmallisuutta, systemaattisuutta sekä siihen liittyvän tieto- ja taitotaidon hyvää hallintaa.

Jatkotutkimuksissa olisi mielenkiintoista selvittää, kuinka yhdistykset suhtautuvat uuteen perehdytysoppaaseen ja millä tavoin se vahvistaa työnantajana toimimista. Lisäksi voitaisiin tutkia, miten yhdistysten työnopastusta voitaisiin kehittää, jotta kohderyhmän erityispiirteet tulisivat erityisesti huomioiduiksi.

Kieli

suomi

Sivuja 100

Liitteet 12

Asiasanat

yhdistys, työnantaja, perehdyttäminen, toimintatutkimus



NORTH KARELIA  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

**THESIS**  
**November 2011**  
**Degree Programme in Development  
And Management of Social Services and  
Health Care**  
**Master's Thesis**

Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
FINLAND  
Tel. +358 (0)13 260 6600

Author  
Helena Juvonen

Title

An Organization as an Employer of the Hard-to-employ Unemployed  
Developing a Shared Orientation Model for Organizations

Abstract

Different organizations employ a significant number of the hard-to-employ and long-term unemployed in varying jobs through wage subsidy programs. Being an employer entails several responsibilities, one of which is the orientation of new employees.

The current thesis focuses on developing an orientation model for organizations. It aims at finding an orientation model supporting organizations in their role as employers. The thesis was written as a development process from an action research perspective. The target group consisted of employing organizations and wage subsidy employees. The data was collected through Webropol questionnaires, targeted group interviews, comments from the working community as well as evaluation sheets, and then analyzed with quantification and deductive content analysis.

The development process resulted in a new orientation guide emphasizing organizations' function, management and supervision, organizations' jobs and orientation as well as an employee as a part the working community. Moreover, the guide emphasizes employment relations and they are discussed in the management and supervision section of the thesis. Orientation requires orderliness, a systematic approach and strong know-how.

Organizations' attitudes towards the new orientation guide and the impact it might have on organizations' roles as employers, offer interesting topics for further research. Furthermore, developing organizations' orientation models to meet the needs caused by the special features of the target groups deserves some attention.

Language  
Finnish

Pages 100  
Appendices 12

Keywords

organization, employer, orientation, action research

## Sisältö

1	Opinnäytetyön lähtökohdat .....	5
2	Kolmas sektori työllistäjänä.....	8
2.1	Välityömarkkinat .....	10
2.2	Työllisyyspoliittiset hankkeet Pohjois-Karjalassa .....	12
2.3	Pohjois-Karjalan hyvinvointialan järjestöstrategia .....	16
3	Perehdyttäminen ja työnopastus.....	17
3.1	Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö .....	20
3.2	Työnjohto ja esimiestyö .....	21
3.3	Työnantajuus .....	23
3.4	Perehdyttämistä koskevia tutkimuksia .....	26
4	Kehittämistehtävä ja tavoitteet .....	27
5	Toimintatutkimus.....	28
5.1	Kohdejoukko .....	32
5.2	Aineiston hankinta.....	33
5.3	Aineiston analyysi .....	37
6	Kehittämisprosessi.....	39
6.1	Alkukartoituksen aineisto, analyysi ja tulokset .....	43
6.2	Kehittämisvaiheen aineisto, analyysi ja tulokset .....	51
6.3	Kokeiluvaiheen aineisto, analyysi ja tulokset .....	70
7	Tulosten tarkastelu.....	77
7.1	Perehdyttäminen.....	77
7.2	Järjestön toiminta.....	79
7.3	Esimiestyö ja työnjohto .....	80
7.4	Työtehtävät ja työnopastus .....	83
7.5	Työntekijä osa työyhteisöä.....	84
8	Pohdinta.....	85
8.1	Ajatuksia kehittämisprosessista .....	86
8.2	Johtopäätökset ja uusi perehdytysopas .....	88
8.3	Luotettavuus .....	90
8.4	Eettisyys .....	92
8.5	Jatkotutkimusaiheet .....	94
	Lähteet.....	95

### Liitteet

Liite 1	Perehdytyslista
Liite 2	Tutkimuslupahakemus
Liite 3	Suostumus täsmäryhmähaastatteluun
Liite 4	Webropol-kyselyiden kysymykset työnantajille
Liite 5	Webropol-kyselyiden kysymykset työntekijöille
Liite 6	Saatekirje työnantajille
Liite 7	Saatekirje työntekijöille
Liite 8	Valmis perehdytysopas
Liite 9	Arviointilomake työnantajille
Liite 10	Arviointilomake työntekijöille
Liite 11	Saatekirje perehdytysoppaan koekäytöstä työnantajille
Liite 12	Saatekirje perehdytysoppaan koekäytöstä työntekijöille

## 1 Opinnäytetyön lähtökohdat

Erilaiset yhdistykset työllistävät palkkatuella merkittävän osan vaikeasti työllistettäviä ja pitkäaikaistyöttömiä työnhakijoita. Kunnat joutuvat maksamaan sakkomaksuja Kelalle yhä enemmän työllistämisvelvoitteiden laiminlyönneistä, mikäli tukityöllistäminen vähenee. Yhdistykset työllistäjinä ja monipuolisina palveluiden tuottajina ovat siis merkittäviä yhteiskunnan toimijoita julkisen ja yksityisen sektorin rinnalla. Kuitenkin tukityöllistämiseen liittyvä keskustelu saa arvostelua osakseen. Työllistämistoimien vaikutukset nähdään heikkoina ja siirtymiset avoimille työmarkkinoille vähäisinä. Kuitenkin palkkatuella työskentely voi olla työntekijälle oikea tapa saada arvokasta työkokemusta, jonka avulla siirtyminen kohti avoimia työmarkkinoita mahdollistuu.

Tällä hetkellä maailman taloustilanne muuttuu nopeasti. Taantumasta ja talouskasvun heikentymisestä keskustellaan päivittäin. Pitkäaikaistyöttömyyden hoitaminen käy mahdollisen laman toteutuessa entistä vaikeammaksi. Työttömyyden on osoitettu aiheuttavan erilaisia ongelmia ihmisten elämään. Sen pitkittyessä mielenterveyspalveluiden, päihdekuntoutuksen, terveyspalveluiden sekä muiden perhepalveluiden tarve usein lisääntyy, jolloin työttömyyden katkaiseminen tavalla tai toisella on tärkeää. Työ on Juutin & Vuorelan (2002, 71) sekä Järvisen (2008, 34) mukaan jokaiselle merkityksellistä, koska sen kautta moni voi kokea olevansa tärkeä, arvostettu ja hyväksytty. Työssä onnistuminen on jokaiselle tärkeä asia. Tämän vuoksi ei ole samantekevää, kuinka työhön perehdytys toteutetaan.

Tämä opinnäytetyö on osa KAJO-keskuksen kehittämistyötä. KAJO-keskus on Pohjois-Karjalan Sosiaaliturvayhdistys ry:n hallinnoima työllisyyspoliittinen hanke, joka toimii Pohjois-Karjalan ELY-keskuksen työllisyyspoliittisen ja Joensuun kaupungin henkilöstöyksikön avustuksen turvin. Hankkeen toiminta-aika on 1.11.2009–31.10.2012. Sen tehtävänä on toimia Pohjois-Karjalassa yhdistysten palkkatukityöllistämisen apuna sekä työllisyyspoliittisten hankkeiden yhteyskeskuksena. (Pohjois-Karjalan Sosiaaliturvayhdistys ry/KAJO-keskus 2011.)

KAJO-keskus hoitaa keskimäärin 140 vaikeasti työllistyvän palkkatukiasiat kuu-kaudessa. KAJO-keskuksen palveluihin kuuluu työpaikan avaaminen Työ- ja elinkeinotoimistoon, palkkatukihakemuksien ja työsopimuksien valmistelu, palkanlaskenta, palkkatukitilitykset, mahdollisesti palkanmaksu sekä työneuvojan palvelut. Työnantajayhdistyksiä on 30–50 ja työpaikat sijaitsevat kaikilla seutukunnilla, pääosa Joensuun seudulla. Palvelua tarjotaan maakunnallisesti. Henkilöstöä KAJO-keskuksella on neljä; kehittäjä, työneuvoja, talouspalvelusihteeri sekä työllistämistyöntekijä. (Pohjois-Karjalan Sosiaaliturvayhdistys ry/KAJO-keskus 2011.)

KAJO-keskusta edeltävän Kajo II -hankkeen toimesta tehtiin kysely vuonna 2007 palkkatuella työllistäville yhdistyksille. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää yhdistysten kokemuksia palkkatuella työllistamisestä. Haasteena työllistävät yhdistykset kokivat kyselyn mukaan työllistettävän tukemisen. Ovatko työllistetyt saaneet riittävästi tukea, opastusta ja perehdytystä työtehtäviin? (Kajo II -projekti 2007, 9–12.) Jo tuolloin yhdistykset pohtivat omaa toimintaansa pitkäaikaistyöttömien työllistämässä.

Lokakuussa 2010 KAJO-keskuksessa toteutettiin asiakastytyväisyyskysely kaikille asiakasyhdistyksille. Työnantajuuteen liittyvistä koulutusteemoista koettiin tärkeimmiksi työsuhdeasiat. Työsuojelua ja työterveyshuollon järjestämiseen liittyviä asioita pidettiin seuraavaksi tärkeimpänä koulutusteemana. Työnjohdon järjestämiseen ja lähiesimiehen tehtäviin liittyvät koulutukset koettiin kolmanneksi tärkeimmäksi asiaksi. Yhdistyksiltä kysyttiin mielipidettä KAJO-keskuksen palvelutarjonnan riittävydestä sekä toiveista palveluiden suhteen. Tässä on suora lainaus yhdestä vastauksesta.

*”Työntekijöille ja työnantajille voisi pitää jonkinlaisen alkukoulutuksen, jossa kerrottaisiin olennaisia perusasioita esim. miten ilmoitat sairaustapauksesta, pyydät lomaa yms. ja työnantajalle taas miten ja miksi tulee perehdyttää ja mitä on työturvallisuus. Kun perusasiat ovat kunnossa, on helpompi aloittaa työt.”*

Vastauksesta käy ilmi, että yhdistyskentällä on kehittymistarpeita työnantajuuteen liittyvissä asioissa. Koska työnantajalla on työnjohto-oikeus, tulee sen tie-

tää, miten työntekijöiden on ilmoitettava sairaustapauksista ja kuinka työntekijöille ilmoitetaan vuosiloman ajankohdasta sekä kuinka heitä on kuultava asian suhteen. Pitkäaikaistyöttömien perehdyttäminen yhdistyksen toimintakäytäntöihin on tärkeää, jolloin kohderyhmän erityispiirteet huomioiva perehdyttämisaaminen korostuu.

KAJO-keskuksen työneuvojan asiakastyössä on tullut esiin työhön perehdyttämisen puutteellisuutta, työajan hahmottamisen vaikeutta sekä työnkuvan epäselvyyttä. Työsuhdeasioihin liittyvää ohjausta on annettu esimerkiksi työsopimukseen, työajanseurantaan, vuosilomien kertymiseen ja niiden pitämiseen sekä lomarahamaksamiseen. (KAJO-keskuksen väliraportti 2010.)

Yhdistyksissä palkkatuella työskentelevät henkilöt työskentelevät pääasiassa yhdistyksissä, joissa työjohto tapahtuu vapaaehtoisvoimin. Työskentely yhdistyksissä on melkoisen itsenäistä, jolloin perehdyttämisen ja työnopastuksen merkitys korostuu. Palkkatuetusti työllistyneillä henkilöillä on kaksisuuntainen tavoite työsuhteensa aikana. Heidän tavoitteena on päästä kiinni työn tekemiseen, päivittää ja lisätä ammatillista osaamistaan sekä päästä eteenpäin työllistymisessään. Ammatillisen osaamisen päivittäminen ja lisääminen varmistetaan hyvällä perehdyttämällä, työn jatkuvalla opastamisella, työtehtävien suunnitellulla sekä työtehtävien arvioinnilla.

Nämä esiin tulleet asiat vahvistivat kehittämistyön kohdentamisesta juuri yhdistystyönantajien oman roolin hahmottamiseen liittyviin asioihin. Millaisia oikeuksia ja velvollisuuksia yhdistyksillä on työnantajaominaisuudessaan ja kuinka nämä asiat toteutuvat käytännössä? Millaisia perehdyttämiskäytäntöjä on olemassa ja kuinka niitä voitaisiin kehittää?

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää yhdessä yhdistystyönantajien ja palkkatuella työskentelevien työntekijöiden kanssa perehdyttämismalli, jota yhdistykset voivat hyödyntää työntekijöittensä perehdyttämisessä. Kehittämistyötä edelsi kartoitusvaihe, jossa selvitettiin millaista perehdytystä KAJO-keskuksen asiakasyhdistykset ovat antaneet työntekijöilleen palkkatukityöhön ja työsuhteeseen liittyviin asioihin. Samalla kartoitettiin, millaista perehdytystä työntekijät

ovat saaneet yhdistysten palkkatukityöhön ja työsuhteeseen liittyviin asioihin. Lisäksi opinnäytetyön tehtävänä oli kuvata, millaisia kokemuksia yhdistysten perehdytyksestä vastaavilla henkilöillä ja yhdistysten palkkatukityöntekijöillä oli uudesta perehdyttämismallista.

Tämän kehittämistyön taustalla on järjestöjen työnantajana toimimisen vahvistaminen. Painopisteenä on pitkään työttömänä olleiden työntekijöiden perehdyttämiseen liittyvän osaamisen kehittäminen. Perehdyttämiskäytäntöjen kehittäminen on hyödyllinen sekä työllistävälle yhdistyksille että siellä työskenteleville henkilöille. KAJO-keskuksen tehtävänä on levittää kehittämistyön tuloksena saatua mallia laajalti yhdistysten käyttöön. Kehittämistyön ohessa KAJO-keskuksen rooli aktiivisena välityömarkkinatoimijana toivotaan vahvistuvan.

## **2 Kolmas sektori työllistäjänä**

Suomessa kolmannella sektorilla tarkoitetaan yksityisiä (yritykset) ja julkisen (valtio ja kunnat) sektorin rinnalla olevia järjestäytyneitä toimijoita. Kolmannen sektorin toimijoita ovat kansalaisten muodostamat ja johtamat yhdistykset, uusosuuskunnat ja säätiöt. Suomalaiselle kolmannelle sektorille on tyypillistä yleishyödyllisyys, eettisyys, voittoa tavoittelemattomuus, riippumattomuus, yhteisöllisyys, solidaarisuus, yksilöllinen valinnanvapaus, joustavuus ja vapaaehtoisuus. Kolmannella sektorilla ihmiset järjestävät toiminnan itselleen ja muille. (Harju 2005, 15.)

Järjestöt ovat korvaamaton osa suomalaista hyvinvointijärjestelmää. Ihmisten tarpeista, kokemuksista ja järjestöjen asiantuntijatyöstä syntyy koko ajan tietoa, jolla järjestöt vaikuttavat yhteiskunnan kehityssuuntiin. Järjestöihin keskittyy oman erityisalan tieteellistä, ammatillista ja kokemuksellista tietoa. Järjestöjen tehtävissä korostuvat oikeudenmukaisuus ja pyrkimys hyvinvoinnin tasa-arvoiseen jakautumiseen. (Järjestöpokkari 2009, 3–4.)



Möttönen ja Niemelä (2005, 148–149) esittävät, että järjestöt ovat aktivoituneet kehittämään erilaisia työllistymisen mahdollisuuksia, joiden onnistumisen salaisuus on ollut siinä, että muualla tärkeä bisneslogiikka on voitu hylätä. Järjestöillä on elävä, päivittäinen kosketuspinta moniin huonossa työmarkkina-asemassa oleviin ja sitä kautta ”kohderyhmäosaamista”. Työllistäminen on yksi keskeinen väline osallisuuden, inklusion, kehittämisessä. Kaikkein vaikeimmassa asemassa olevien kohdalla inklusion toteutuminen edellyttää paljon muutakin kuin vain työllistämistä. Pehmeämmin arvoin toimivalle yhteisötaloudelle tyypillistä on esimerkiksi se, että työllistämiseen liittyy joko alkuvaiheessa tai koko ajan aktiivinen tuki, jopa kuntoutus. Yksi tärkeä periaate yhteisötaloudessa on se, että työtä muutetaan työntekijän mukaan. Ei edellytetä, että työntekijä – ainakaan alkuvaiheessa – muuttuu työn vaatimusten mukaiseksi. Tämä lähtökohta on auttanut monia erilaisten pelkojen ja kynnysten yli. Parhaimmillaan se on mahdollistanut siirtymisen normaaleille työmarkkinoille.

Palkkatuella työllistäminen antaa pitkään työttömänä olleille henkilöillä mahdollisuuden päästä osaksi työyhteisöä. Työyhteisöön kuulumisella ja osallisuuden kokemisella voi olla työllistetyille henkilölle hyvin merkityksellinen asia tulevaisuuden työllistymistä ajatellen.

Työnantaja voi saada työ- ja elinkeinotoimistosta tietyin edellytyksin tukea palkkauskustannuksiin ottaessaan töihin työttömän työnhakijan. Palkkatuella järjestettävän työn tarkoituksena on parantaa työttömän työnhakijan ammattitaitoa, osaamista ja työmarkkina-asemaa sekä edistää pitkään työttömänä olleen pääsemistä avoimille työmarkkinoille. Palkkatuella työllistetään ensisijassa pitkäaikaistyöttömiä, vajaakuntoisia, alle 25-vuotiaita nuoria ja työttömiä, joita uhkaa pitkäaikaistyöttömyys tai syrjäytyminen työmarkkinoilta. Tukea voivat saada valtion virastot ja laitokset, kunnat, yritykset ja muut yksityisen sektorin työnantajat, kuten esimerkiksi yhdistykset, säätiöt ja kotitaloudet. (Työ- ja elinkeinotoimisto 2010.)

Palkkatuki koostuu perustuesta ja sen mahdollisesta lisäosasta. Henkilö, joka on saanut työmarkkinatukea työttömyyden perusteella 500 päivää, on oikeutettu saamaan korkeinta korotettua palkkatukea, joka muodostuu perustuesta koro-

tettuna 90 %:lla. Järjestöön työllistettäessä korkein korotettu palkkatuki kattaa puolipäiväisen työntekijän palkka-, sivu- ja vakuutuskulut. Palkkatukea ei voida myöntää, mikäli työsuhde on alkanut ennen tukipäätöstä. (Jelli-järjestötietopalvelu 2011.)

Järjestöbarometrin (2008, 127) mukaan valtakunnallisten järjestöjen vuonna 2007 työllistämät henkilöt ovat työskennelleet hyvin erilaisissa tehtävissä. Ylivoimaisesti eniten on työllistetty erilaisiin toimistotehtäviin ja avustaviin tehtäviin. Toisen kokonaisuuden muodostavat erilaiset ohjaus- ja hoivatehtävät, muun muassa ohjaajana työtoiminnassa, ikäihmisten tukena ja hoitoapulaisena. Myös kiinteistön huoltoon ja ruokahuollon tehtäviin on työllistetty usein, esimerkiksi talonmiehiksi, huoltomiehiksi ja keittiöapulaisiksi. Harju (2005, 128– 129) toteaa, että työsuhteet järjestöissä ovat määräaikaisia, mikä johtuu järjestöjen taloudellisten resurssien niukkuudesta. Työtä olisi tarjolla, mutta palkanmaksukykyä ei ole. Järjestöt haluavat työllistämällä helpottaa omalta osaltaan vaikeaa työttömyysongelmaa ja tarjota mielekästä tekemistä työttömille. Vastaavasti järjestöt saavat käyttöönsä edullista, käytännössä ilmaista työvoimaa.

Järjestöbarometrin (2010, 186) sekä Juvosen & Vehkasalon (2011, 76) mukaan paikallisyhdistyksillä on ollut hyvin suuri merkitys palkkatuella työllistämässä ja välityömarkkinoiden kehittämisessä. Sekä paikallisyhdistykset että valtakunnallisten järjestöjen johto arvioivat järjestöjen työllistämiskäytäntöjen heikentyneen ns. de minimis -säännön takia, jolloin kolmen vuoden aikana järjestö voi maksimissaan saada 200 000 euroa avustusta. Erityisesti työllistämismahdollisuuksien heikentyminen on koskenut työttömien yhdistyksiä. Kun järjestöt toimivat työllistäjinä usein juuri työllistymispolun ensimmäisessä vaiheessa, on välttämätöntä, että niiden työllistämismahdollisuudet turvataan jatkossakin.

## **2.1 Välityömarkkinat**

Työministeriön (2007) mukaan välityömarkkinoilla tarkoitetaan työttömyyden ja avoimien työmarkkinoiden väliin sijoittuvia työskentelymahdollisuuksia. Välityömarkkinat tarjoavat yhtäältä vaihtoehdon pitkäaikaistyöttömyydelle ja toisaalta

mahdollisuuden edetä avoimien työmarkkinoiden työpaikkoihin. Välityömarkkinat jaetaan työministeriön mukaan edelleen siirtymätyömarkkinoihin ja välittäviin työmarkkinoihin. Siirtymätyömarkkinoilla työttömät työnhakijat ovat joko työmarkkinatoimenpiteessä tai palkkatuetussa työssä. Välittävät työmarkkinat pitävät puolestaan yllä henkilöiden toimintakykyä ja parantavat elämänhallintaa sekä luovat edellytyksiä työllistymiselle.

Myös Särkelä ja Eronen (2007, 118) toteavat, että välityömarkkinat käsitteenä viittaa kahtaalle. Yhtäällä on tulkinta, että työ on ihmiselle parasta niin mentaalisesti, sosiaalisesti kuin taloudellisestikin ja kun kaikki eivät pärjää siinä työn muodossa, joka yhteiskunnassamme on hyväksytyin, on heitä varten järjestettävä aivan erityinen työn muoto. Toisaalla nähdään, että eteneminen pitkäaikaisesta työttömyydestä markkinaehtoiseen työpaikkaan tapahtuu portaittain. Tällöin välityömarkkinat ovat ratkaiseva askel kohti työn hyväksytyintä muotoa. Ensimmäisen tulkinnan mukaan välityömarkkinat nähdään yksilön kannalta pysyvänä tai vähintäänkin pitkäaikaisena tilana. Toisessa tulkinnassa kyse on aina väliaikaisesta elämänvaiheesta.

Ensimmäinen tulkinta voi Särkelän ja Eronen (2007, 118–120) mukaan olla lähellä armahtavaa realismia, kun taas toinen on osa poliittista retoriikkaa, jossa kannustaminen työhön nähdään aina ensisijaisena. Suomessa on kiistaton tarve laajojen toimien aikaansaamisesta välityömarkkinoiden kehittämiseksi, mikäli emme halua suuren ihmisjoukon syrjäytyvän merkittävästi yhteiskunnasta. Suomesta puuttuu selvästi sosiaaliturvaetuksien ja palkkatyön tai osa-aikatyön kannustava yhteensovittaminen.

Von Hertzen-Oosin, Vaittisen, Ruoppilan ja Virtasen (2010) tekemän tutkimuksen mukaan kolmannen sektorin rooli välityömarkkinoilla on hyvin moniulotteinen. Kolmas sektori pystyy tarjoamaan työllistymistä edistäviä ja työelämävalmiuksia parantavia palveluita hyvin erilaisille asiakkaille erilaisissa olosuhteissa. Se pystyy tarjoamaan pitkään työttömänä olleille ja vaikeasti muualle työllistyville mahdollisuuden pitää työ- ja toimintakykyä yllä. Syinä tähän ovat kolmannen sektorin alhaisemmat tehokkuus- ja katevaatimukset verrattuna yritysten ja julkisen sektorin välityömarkkinatoimenpiteisiin sekä usein hyvin tiivis, organisaa-

tioiden sisäinen yhteisöllisyys. Tätä samaa käsitystä vahvistaa myös Terävän, Virtasen, Uusikylän & Köpän (2011, 81) mielipide, jossa yksityisen sektorin yhteisöjen tarjoama palkkatuettu työ on osaamistasoltaan kaikkein vaatimatonta. Kuntien palkkatuetuissa töissä korostuu ammatillisen koulutuksen tärkeys kun taas yrityksissä ammatillinen erityisosaaminen.

Välityömarkkinoilla toteutetaan von Hertzen-Oosin ym. (2010, 9) mukaan aktiivisen työvoima- ja sosiaalipolitiikan mahdollistamia keinoja. Tavoitteena on tarjota työhön sijoittumista ja työssä selviytymistä tukevia palveluja, jotka parantavat osallistuneiden henkilöiden ammattitaitoa, osaamista ja työmarkkina-asemaa. Aktiivisten toimenpiteiden avulla pyritään varmistamaan, että vaikeasti työllistyvistä mahdollisimman suuri osa saadaan yksilöllisten palvelujen ja aktiiviohjelmien avulla työhön avoimille työmarkkinoille. Välityömarkkinoiden toimenpiteet tähtäävät pääsyyn avoimille työmarkkinoille, eli työmarkkinoille joiden palkkauskustannuksiin ei käytetä yhteiskunnan taloudellista subventiota.

Kukkonen (2009, 61) toteaaakin väitöksessään, että välityömarkkinoita tarvitaan, jotta uuden työntekijän palkkaukseen liittyvää riskiä voidaan vähentää työhallinnon tukitoimilla. Tämän lisäksi tarvitaan työllistymisen esteiden poistamista ammattitietojen ja -taitojen osalta.

## **2.2 Työllisyyspoliittiset hankkeet Pohjois-Karjalassa**

Pohjois-Karjalan Sosiaaliturvayhdistys ry:n hallinnoima KAJO-keskus on työllisyyspoliittinen hanke ja yksi Pohjois-Karjalan maakunnan välityömarkkinatoimijoista. Jelli-järjestötietopalvelun mukaan Pohjois-Karjalan maakunnassa toimii vuonna 2011 yhteensä 16 kansallisella rahoituksella toimivaa työllisyyspoliittista hanketta. Tämän lisäksi Pohjois-Karjalassa on seitsemän ESR -hanketta, joissa palkkatukityöllistäminen on mukana. (Jelli-järjestötietopalvelu 2011.)

Jolkkonen ja Roivas (2008, 110) toteavat, että kansallisella rahoituksella toteutettujen hankkeiden kehittämiä järjestötyöllistämisen tukirakenteita pidetään pienten järjestöjen työllistämistoiminnan kannalta oleellisina. Uusilla projekteilla

on edessään paljon haasteita hallinnon, organisoimisen, yhteistyön, lisäarvon tuottamisen, innovatiivisuuden, toimintamallien ja hyvien käytäntöjen kehittämisen, kohderyhmän määrittelyn, rahoituksen, kehittämissuhteiden, erilaisten toimintakulttuurien sekä välillisten työmarkkinoiden ja siirtymätyömarkkinoiden viidakossa.

Maakunnassa kansallisella rahoituksella toimivien työllisyyspoliittisten hankkeiden määrä on vähentynyt viime vuosien aikana. Syynä tähän on ollut työllisyysmäärärahojen väheneminen sekä ELY-keskuksen tekemät linjaukset. Työllisyyspoliittiset hankkeet profiloituvat kukin omin vahvuuksin ja osaamisaluein. Hankkeille asetettujen tavoitteiden saavuttaminen tulee entistä haasteellisemmaksi, sillä osa pitkäaikaistyöttömistä ei tule koskaan palaamaan työelämään (Juvonen & Vehkasalo 2011, 92).

Työ- ja elinkeinoministeriön rakennetyöttömyyttä koskevissa kehittämissuhteissa (2011, 19) todetaan, että niistä pitkäaikaistyöttömistä, jotka päättivät vuonna 2009 korkeimmalla korotetulla palkkatuella järjestetyn työn yhdistyksissä ja säätiöissä vain kolme prosenttia on työllistynyt avoimille työmarkkinoille. Asiaa on tarkasteltu kolme kuukautta tukityöllistämisen jälkeen. Myös Terävä ym. (2011, 87) toteavat, että kolmannella sektorilla työskennelleiden todennäköisyys työllistyä avoimille työmarkkinoille on kaikista heikoin.

Kuitenkin KAJO-keskuksen työhönvalmennuksen tavoitteet ovat toteutuneet lähes suunnitellusti. KAJO-keskuksen väliraportin (2011) mukaan työneuvojan ohjauksessa on noin 50 yhdistyksissä työskentelevää henkilöä kerrallaan. Tavoitteena on, että ohjauksen päättäneistä jatkopolku löytyy 40 %:lle. Jatkopolku on löytynyt ajalla 1.1.–30.6.2011 38 %:lle ohjauksen päättäneistä työntekijöistä. Toteutuneet jatkopolut tarkoittavat työllistymistä avoimille työmarkkinoille, palkkatukityötä yrityksessä, oman alan koulutusta vastaavaa vähintään kuusi kuukautta kestävästä palkkatukityöstä kuntasektorilla sekä omaehtoista ammatillista koulutusta. (KAJO-keskuksen väliraportti 2011.)

Kukkonen (2003, 83) toteaa, että polkuajattelussa työnantajat nähdään määränpäänä, polun päänä tai sijoittumiskohteena. Päämääränä on työelämä, jota

kohti yksilöt pyrkivät. Tuki kohdistuu yksilöiden etenemisen tukemiseen. Keski-tytään siis tähän matkaan työmarkkinoille, työelämään.

KAJO-keskuksen työhönvalmennukseen sisältyy palkkatukityöntekijän työllistymisen esteiden selvittelyä, palveluohjausta, työnhakutaitojen varmistamista, tulevaisuuden suunnittelua sekä työ- tai koulutuspaikan etsimistä. Työhönvalmennus on suunnitelmallista asiakkaan vahvuudet ja toiveet huomioivaa toimintaa, jossa yhdessä asiakkaan kanssa määritellään välitavoitteet sekä molempien roolit ja tehtävät niiden saavuttamiseksi. Välitavoitteiden saavuttamista arvioidaan yhdessä, jonka jälkeen pohditaan uudet tavoitteet päämäärän saavuttamiseksi. Työhönvalmennuksen tavoitteena on työpaikka avoimilta työmarkkinoilta, koulutuspaikka tai palkkatuettu työ yritys- tai kuntasektorilta.

Työhönvalmennuksesta ei ole olemassa tarkkaa määritelmää, jolloin siitä puhuttaessa on käytössä erilaisia käsitteitä kuten esimerkiksi yksilövalmennusta, uraohjausta, työnetsintää ja jatkokoulutusta. Ollikaisen (2008, 53) määritelmän mukaan työhönvalmennuksen tavoitteena on asiakkaan sijoittuminen avoimille työmarkkinoille palkkatyösuhteeseen. Ylipaavalniemi, Sariola, Marniemi & Pekkala (2005, 15) määrittelevät työhönvalmennuksen yleiskäsitteeksi lähinnä erityistyöllistämisen yksiköissä ja työllistymistä tukevissa projekteissa toteutuvalla toiminnalla, jolla tuetaan ja edesautetaan heikossa työmarkkina-asemassa olevien henkilöiden työllistymistä tavallisiin työyhteisöihin.

Työllisyyspoliittisilla hankkeilla on oma vastuunsa työllistämisen edistämässä, osallisuuden lisäämisessä sekä syrjäytymisen ehkäisemisessä yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. Kietäväinen, Vuorento & Lindberg (2011, 56) toteavatkin, että uudet toimintamallit vaativat ennakkoluulotonta asennetta kaikilta toimijoilta. Valtion ja kuntien yhteistyö vaikeasti työllistyvien työllistämisen edistämässä on keskeisellä sijalla. Tähän työhön on entistä enemmän saatava mukaan yritykset sekä kolmannen sektorin toimijat.

Lapin yliopiston professori Asko Suikkanen on tutkinut laajasti työelämää, väli-työmarkkinoita sekä suomalaisen yhteiskunnan muutoksia. Suikkanen (2010, 37) esittää Pohjois-Karjalan Dynaamiset välityömarkkinat -mallissa, että korotet-

tu palkkatuki on maksimissaan kolme vuotta. Yrityksillä on mahdollisuus hyödyntää tuetun työllistymisen keskuksen työhön opastajapalveluja, velvollisuus osallistua asiakkaan työhön perehdyttämisen, työssä oppimisen, aikuiskoulutuksen sekä kuntoutuksen suunnitteluun ja järjestämiseen. Olennaista tässä mallissa on asiakkaan taloudellinen ja sosiaalinen motivointi. Jos asiakas ei yhdistykseen tapahtuneen tukityöllistämisen tai yritykseen tapahtuneen edelleen sijoittumisen jälkeen työllisty, ohjataan hänet muiden kuin työvoimatoimiston asiakkaaksi niin sanotusti saattaen.

Suikkasen (2009, 42–43) selvityksessä tulee esiin, että työllistämispalveluissa tulisi omaksua työelämään integroimisen voimavaramalli, jossa lähdetään niin yksilön jäljellä olevista voimavaroista, niiden kehittämisestä kuin myös paikallisilla työmarkkinoilla olevista mahdollisuuksista ja niiden kumppanuuteen perustuvasta hyödyntämisestä. Suositeltava työllistämisen politiikkamalli perustuu kuntoutus- ja pitkäaikaistyöttömyyteen liittyvissä tutkimuksissa havaittuihin rajoituksiin, esteisiin ja kynnyksiin, jotka yksilön täytyy elämänsä aikana ja selviytymisensä prosessissa voittaa ja ylittää. Ylitettäviä rajoituksia, esteitä ja kynnyksiä ovat motivoitumisesteet ja -kynnys, elämäntilanteen ongelmat ja elämäntilanteen hallintakapasiteetti, pätevyysongelmat ja osaamisen puutteet tai oppimisen kynnys, työllistettävyyden rajoitukset ja työllistymisen kynnys.

Suikkanen (2009, 43–44) kritisoi, että vaikeasti työllistyvien tukemisen käytännössä on vähemmälle jäänyt motivaation merkityksen ymmärtäminen. Esitys vaikeasti työllistyvien työllistettävyyden ja työllistämisen politiikan kehittämisen näkökulma on yksilön mahdollisuuksista lähtevä, yksilön kasvua ja kehittymistä korostava, motivaatiota painottava yhteiskuntapoliittinen näkökulma. Tässä esityksessä korostetaan palvelusuunnitelman rinnalla tavoite- ja osallisuussopimusta, jossa tiedostetaan työllistymisen esteet, rajoitukset tai kynnykset ja jossa askeltavan tavoitteenasettelun mukaan edetään kaksisuuntaisesti. Olennaista on työvoiman ulkopuolella olevan potentiaalisen työikäisen väestön siirtymävaiheiden selkiyttäminen ja konkreettisesta työstä ja työpaikasta rakentuva toimintamalli.

Juvosen & Vehkasalon (2011, 7–8) mukaan työllistymistavoite on monille pitkään työttömänä olleille liian vaativa. Liian suoraviivainen eteneminen työllistämistoimenpiteisiin voi estää pitkäaikaistyöttömien kuntouttamisen työmarkkinoille ja kestävämmän pohjan työllistymiselle. Työllistämistoimien vaikuttavuuden parantaminen edellyttää entistä yksilöllisempiä ja sisällöltään laadukkaita toimenpiteitä, jotka ovat riittävän pitkäaikaisia. Tällaiset toimenpiteet tulevat kalliiksi, mutta ne ovat ainoa keino monien pitkään työttömänä olleiden saamiseksi takaisin avoimille työmarkkinoille.

### **2.3 Pohjois-Karjalan hyvinvointialan järjestöstrategia**

Pohjois-Karjalan maakuntaohjelman (POKAT 2010) tavoitteena on tukea maakunnan kehittämistä toimijoiden välisenä kumppanuuteen perustuvana yhteistyönä, edistää asukkaiden yhteisöllistä aktiivisuutta sekä tukea sosiaalista kehitystä, oikeudenmukaisuutta, moniarvoisuutta ja osallisuutta. Maakuntaohjelmassa hyvinvointialan kehittämisen yhtenä painopisteenä on julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin välisen työnjaon tehostaminen. Hyvinvointialan järjestöstrategia pyrkii täsmentämään näitä tavoitteita. (Pohjois-Karjalan hyvinvointialan järjestöstrategia 2015.)

Pohjois-Karjalan hyvinvointialan järjestöstrategian tarkoituksena on tehdä näkyväksi maakunnan järjestötoimintaa sekä järjestöjen erilaisia rooleja ja tehtäviä hyvinvoinnin kentällä. Strategia tarjoaa konkreettisia toimenpide-ehdotuksia järjestöille ja kunnille järjestöjen toimintaedellytysten vahvistamiseksi sekä julkisen sektorin ja järjestöjen yhteistyön edistämiseksi. Se on tarkoitettu työvälineeksi järjestöille, kuntien viranhaltijoille ja päättäjille sekä muille hyvinvointialan toimijoille alan kehittämisessä ja yhteistyömallien etsimisessä. (Pohjois-Karjalan hyvinvointialan järjestöstrategia 2015.)

Paikallisyhdistykset ovat potentiaalisia työllistäjiä alueillaan ja keskeisiä toimijoita välityömarkkinoilla. Maan kaikista sosiaali- ja terveysalan järjestöistä noin puolessa paikallisyhdistyksistä on palkattua työvoimaa ja lähes kolmasosa yh-



distyksistä on työllistänyt työttömiä palkkatuella. (Pohjois-Karjalan hyvinvointialan järjestöstrategian 2015.)

Vuorisen, Särkelän, Perälahden, Peltosalmen ja Londénin (2004, 145) tutkimuksessa todetaan, että yhdistykset ovat kiinnostuneet hyödyntämään työllistämistukia etenkin, jos työllistämisen käytännön järjestelyihin on saatavissa tukipalveluita. Tähän on myös kolmannen sektorin vaikuttavuustavoitteita asetettaessa kiinnitetty huomiota. Terävän ym. (2011, 18) mukaan kohtalaisen suuri osa kolmannen sektorin organisaatioista tarvitsevat työvoimaa omien palveluidensa tuottamiseen, eikä miellä rooliaan tuki- ja ohjauspalveluiden tarjoajaksi.

Pohjois-Karjalan hyvinvointialan järjestöstrategian 2015 tavoitteeksi on asetettu, että vuoteen 2015 mennessä järjestöjen työllistävyys ja työnantajana toimimisen osaaminen on kasvanut maakunnassa. Työllistämisen tukipalvelujärjestelmät ovat vakiintuneita ja järjestöt käyttävät niitä aktiivisesti hyödykseen. Järjestöjen asema työllisyyden edistämässä on vahvistunut. (Pohjois-Karjalan hyvinvointialan järjestöstrategia 2015.)

### **3 Perehdyttäminen ja työnopastus**

Kun pohditaan palkkatuella työllistettyjen työntekijöiden perehdyttämistä ja työnopastusta, on olennaista tiedostaa vaikeasti työllistettäviin liittyvät erityispiirteet. Perehdyttämistä helpottaa, kun ymmärretään niitä moniulotteisia haasteita, joita työllistetyillä voi elämässään olla. Vaikeasti työllistyvien työllistymisen esteitä on tutkittu laajalti. Terävä ym. (2011, 96–97) tuovat tutkimuksessaan esille, että todelliset työllistymisen esteet liittyvät usein asiakkaiden fyysiseen, henkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin sekä kykyyn selvitä arjen haasteista. Työllistymistä hidastavia tekijöitä ovat päihderiippuvuus, elämänhallinnan vaikeudet, terveydelliset rajoitteet sekä motivaatioon liittyvät kysymykset. Taustalla on myös yksipuolista ja vanhentunutta osaamista, ylivelkaantumista, varattomuuden aiheuttamia liikkumisongelmia, perhesyitä sekä harmaata taloutta. Sosiaalisen tuen puute, talouden pettäminen ja heikkenevä terveys kytkeytyvät työttö-

myyden pitkittymiseen ja toisiinsa (Kortteinen & Tuomikoski 1998, 175). Seuraavissa kappaleissa käsitellään perehdyttämistä ja työnopastusta yleisellä tasolla.

Perehdyttämisellä tarkoitetaan Kupiaksen ja Peltolan (2009, 19) mukaan niitä toimenpiteitä ja sitä tukea, joiden avulla uuden tai uutta työtä omaksuvan työntekijän kokonaisvaltaista osaamista, työympäristöä ja työyhteisöä kehitetään niin, että hän pääsee mahdollisimman hyvin alkuun uudessa työssään, työyhteisössään ja organisaatiossaan sekä pystyy mahdollisimman nopeasti selviytymään työssään tarvittavan itsenäisesti. Laajimmillaan perehdyttäminen kehittää perehtyjän lisäksi myös vastaanottavaa työyhteisöä ja koko organisaatiota. Hyvä perehdyttäminen käsittää erilaiset käytännön toimet, jotka helpottavat työssä aloittamista. Se käsittää varsinaisen opastuksen työtehtävään, työympäristöön ja koko organisaatioon sekä tulokkaan osaamisen kehittämisen.

Perehdyttämisen tavoitteena on antaa uudelle työntekijälle heti ja nopeasti totuudenmukainen kuva työstä, työoloista ja työyhteisöstä. Perehdyttäminen selvittää työntekijälle hänen roolinsa ja osuutensa työn ja työpaikan kokonaisuudessa. Perehdyttäminen luo turvallisuuden ja järjestelmällisyyden tunnetta sekä poistaa pelkoja ja ennakkoluuloja. Perehdyttämisen avulla motivoidaan työntekijää työn ja yhteisön kehittämiseen. Lisäksi sen tavoitteena on viestinnän avoimuus ja oikeellisuus. Erityisen tärkeää on huolehtia, että uusi työntekijä tietää kenen puoleen ja miten voi kääntyä tarvitessaan neuvoja, opastusta tai tietoa ja että se ”puoleen kääntyminen” on positiivinen ja hyvä asia. (Pyykkö 2006, 87.)

Perehdyttämisen tavoitteena on yksilön sitoutuminen. Mitä paremmin perehdyttäminen tehdään, sitä parempi pohja luodaan kestäväälle työsuhteelle. (Kjelin & Kuusisto 2003, 23.) Viitala (2004, 261) lisää vielä edelliseen, että henkilön sitoutumisen kannalta kaksi ensimmäistä viikkoa ovat asenteiden kannalta hyvin keskeisiä. Lisäksi hyvällä perehdyttämisellä turvataan laatua ja tuottavuutta, lisätään henkilöstön myönteistä asennetta ja työturvallisuutta.

Kjelin ja Kuusisto (2003, 49) toteavat, että perehdyttämiseen sisältyy paljon käytännön asioiden järjestelyä. Yrityksen strategia auttaa tulokasta yrityksen toi-

minnan ja tavoitteiden ymmärtämisessä. Strategian avulla työntekijän on mahdollista arvioida havaintojaan ja liittää omaa osaamistaan yrityksen päämääriä edistämään. Perehdyttäminen on ennen kaikkea johtamista, jonka tavoitteena on omalta osaltaan edistää organisaation strategian ja päämäärien toteutumista.

Työnopastus on Kupiaksen ja Peltolan (2009, 19) mukaan osa perehdyttämisen kokonaisuutta. Viitala (2004, 262) toteaa, että työnopastus on varsinaiseen työhön perehdyttämistä ja opettamista. Työnopastuksessa huolehditaan, että työntekijä saa riittävän toimintavarmuuden aloittaa uudessa työssään. Työnopastuksen aikana tutustutaan työpaikan olosuhteisiin, työympäristöön, lähimpiin työtovereihin ja tukeen. Työn sisältö, työvaiheet ja työn tekemisen periaatteet käydään läpi samoin kuin työssä tarvittavien koneiden, laitteiden, tarvikkeiden ja aineiden sijainti, käyttö ja ylläpitokin. Samalla tutustutaan työpaikan siisteyteen ja turvallisuuteen liittyviin asioihin. Työntekijälle annetaan työnopastuksen aikana toimintaohjeet häiriötilanteita varten sekä kerrotaan, miten työssä menestymistä arvioidaan ja mitataan. Työnopastuksen yhteydessä tutustutaan myös oppimismahdollisuuksiin jatkossa. Työnopastuksen tavoitteena on aikaansaada kattava sisäinen malli työstä (Lepistö 2004, 57).

Viitala (2004, 263), Lepistö (1988, 28) sekä Liski, Horn & Villanen (2007, 11) viittaavat Pirneksen (1984) neljän askeleen työnopastusmalliin, johon kuuluu valmistusta, opetusta, kokeilemistä ja tarkastusta. Tässä mallissa opetettava suunnataan aluksi tehtävään, jonka jälkeen hänelle näytetään ja selitetään työ. Opetettavan annetaan tehdä työ itsenäisesti samalla seuraten suoritusta palautteen antamista varten. Tällainen työnopastusmalli tukisi pitkään työttömänä olleen henkilön saamaan hallintaan niin opetettavien työtehtävien osat kuin kokonaiskuva työstä.

Viitala (2004, 264) mainitsee, että kyseisessä menetelmässä tunnustetaan puhumisen ja ajattelun ratkaiseva merkitys uuden asian oppimisessa, jolloin siinä tähdätään itseluottamuksen vahvistamiseen rohkaisevan palautteen avulla. Collin (2007, 213) toteaa, että työssä oppiminen on työn käytäntöihin kytkeytyvää, aikaisempiin kokemuksiin pohjautuvaa, yhteistä ja sosiaalista toimintaa.

### 3.1 Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö

Työnteko ja siihen oppiminen on lainsäätäjän erityisessä suojeluksessa. Laeissa on monia suoria määräyksiä ja viittauksia perehdyttämiseen. Huomiota on kiinnitetty nimenomaan työnantajan vastuuseen opastaa työntekijä työhönsä. Perehdyttämistä käsittelevät erityisesti työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä. (Kupias & Peltola 2009, 20.)

Työsopimuslain (55/2001) mukaan työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi.

Työturvallisuuslain (738/2002) mukaan työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus otetaan huomioon. Lisäksi työturvallisuuslaissa todetaan, että:

- Työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai käyttöön ottamista.
- Työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi.
- Työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta.
- Työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa.

Työnantajan ja työntekijän yhteistoimintaa ja sen muotoja on määritelty laajasti lainsäädännössämme. Työpaikan johdon on neuvoteltava työntekijöiden kanssa monista eri asioista. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (YT-laki) määrää neuvottelemaan, kun henkilöstön asemaan tulee muutoksia, hankintoja tai järjestelyjä. Tarkoituksena on edistää yleistä vuorovaikutusta, tiedottamista sekä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia. (Kupias & Peltola 2009, 25.)

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä tuli voimaan 1.7.2007. Yrityksellä tarkoitetaan erimuotoisten yhtiöiden (esim. osakeyhtiön, kommandiittiyhtiön, avoimen yhtiön)

lisäksi kaikkia sellaisia yhteisöjä, säätiöitä ja luonnollisia henkilöitä, jotka harjoittavat taloudellista toimintaa riippumatta siitä, onko toiminta tarkoitettu voittoa tuottavaksi vai ei. Lakia sovelletaan aatteellisiin, taiteellisiin, tieteellisiin, uskonnollisiin ja muihin tunnustuksellisiin yhteisöihin samoin kuin esimerkiksi järjestöihin, joiden tarkoitus on pääasiallisesti elinkeinopoliittinen, työmarkkinapoliittinen, yleispoliittinen tai humanitäärinen. Lakia sovelletaan mm. työmarkkinajärjestöissä, hoiva-, sosiaali-, kulttuuri- ja koulutuspalveluja tarjoavissa yhdistyksissä, säätiöissä tai muissa yhteisöissä. (Työministeriö 2007.)

### **3.2 Työnjohto ja esimiestyö**

KAJO-keskuksen asiakasyhdistysten työnjohto on hoidettu kahdella eri tavalla. Joissakin yhdistyksissä työskentelee palkkatuella työllistettyjen työntekijöiden esimiehinä siihen palkattu työntekijä. Pääsääntöisesti yhdistysten työnjohto on hoidettu vapaaehtoisvoimin. Tämä tarkoittaa usein käytännössä sitä, että esimieheksi tai työnjohdosta vastaavaksi nimetty henkilö työskentelee päivisin muualla omassa työssään, jolloin yhdistyksen palkkatuella työllistetty työntekijä työskentelee yhdistyksen työtehtävissä varsin itsenäisesti. Tämä asettaa palkkatuella työllistämisen työnjohto- ja esimiestyöhön lisähaasteita työllistymisen esteiden taustalla olevien asioiden ymmärtämisen lisäksi. Tämän vuoksi yhdistysten työnjohtoon ja esimiestyöhön tulisi kiinnittää erityistä huomiota.

Työnjohto kuuluu olennaisesti esimiehen tehtäviin. Järvinen (2006, 27) toteaa, että esimies on valta-asemassa suhteessa työntekijöihin. Tämän aseman ja siihen liittyvän vallan, vastuun, resurssit ja tehtävät hän saa organisaatiolta. Esimies on ennen kaikkea työnantajan edustaja, joka teettää alaisillaan työtä korvausta vastaan. Esimiehen tärkein tehtävä on johtaminen, jolloin hänen tehtävä on palvella ja edistää organisaation perustehtävän toteutumista (Järvinen 2008, 59; Viitala 2004, 87; Juuti & Vuorela 2002, 22).

Hyvä johtaja tekee sen, mitä puhuu ja mitä edellyttää muilta. Hän on oman viestinsä paras esimerkki. Luotettavuus näkyy ennen kaikkea siinä, että johtaja tulee alaisiaan, kun he tätä tarvitsevat. (Bennis 1989, Viitala 2004, 75 mukaan.)

Luottamus vahvistuu tai murenee ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Se lisää sekä yksilön että yhteisön voimavaroja. Luottamus vahvistaa myönteistä asennoitumista elämään ja tukee näin työhyvinvointia työpaikalla. (Ryynänen, 2009, 24.)

Työ antaa tekijälleen mahdollisuuksia kehittyä ja oppia uutta. Esimiehen tehtävänä on tukea työntekijää erilaisissa oppimisprosesseissa. Kjelín ja Kuusisto (2003, 76) ovat sitä mieltä, että esimiehen tuki vaikuttaa vahvasti työssä onnistumiseen ja siihen, miten hyvin henkilö pystyy toimimaan omilla vahvuuksillaan. Juutin ja Vuorelan (2002, 54) mukaan hyvä esimies antaakin ihmiselle hänen kykyjensä ja taitojensa mukaisia tehtäviä ja luo näin opettavan suhteen ihmisen ja työn välille. Oppiminen tapahtuu tekemisen kautta, jolloin on luotava suhde siihen asiaan, jota tehdään. Ohjaavassa suhteessa esimies voi kannustaa henkilöä tarkastelemaan kriittisesti omaa suoritustaan, jotta hän voi luoda jatkuvasti uudistuvan suhteen käsillä olevaan tehtävään.

Aivan kuten missä tahansa työssä niin myös palkkatuetussa työssä korostuu tuen ja työstä saadun palautteen tarve. Järvinen (2003, 111–113) toteaa, että esimiehen pitäisi luottaa työntekijöihinsä ja välttää liiallista neuvomista ja kontrollia. Toisaalta hänen pitäisi osoittaa kiinnostusta heidän työhönsä ja monin tavoin tukea työntekijöitä. Vaikka työntekijä tietää onnistuneensa työssään, hän tarvitsee vahvistukseksi esimiehen palautteen. Ja jos esimies ei sitä anna, työntekijä tulkitsee sen niin, ettei organisaatiota kiinnosta hänen työpanoksensa. Tämä mielikuva murentaa hänen työmotivaatiota ja sitoutumista organisaatioon. Palautteen antamisen merkitystä korostavat myös Jalava (2001, 102) sekä Sydänmaanlakka (2001, 65; 2007, 62).

Erämetsä (2009, 177) neuvoo esimiestä työntekijöiden ohjaamisessa ja motiivoinnissa, joiden osaaminen ja työhön sitoutuminen vaihtelee. Vähän osaavien ja vähän sitoutuneiden työntekijöiden tilanteeseen pitää nopeasti puuttua. Jos vahvan ohjaamisenkaan jälkeen ei näy muutosta, on työntekijää ohjattava paremmin sopiviin tehtäviin rakentavasti, arvostaen ja jämäkästi. Vähän osaavia ja hyvin sitoutuneita työntekijöitä tulee opettaa, heille tulee näyttää ja olla esimerkkinä, valmentaa sekä auttaa oppimaan omalla tyylillä. Hyvin osaavia ja vähän

sitoutuneille työntekijöille tulee valaa uskoa, mutta luontevalla tavalla. Väkisin ei ketään saada sitoutumaan. Hyvin osaaville ja hyvin sitoutuneille työntekijöille tulee antaa tilaa, vastuuta ja vapautta. Kuitenkaan tällaisia työntekijöitä ei saa jättää oman onnensa nojaan.

### 3.3 Työnantajuus

Työsuhdeasiain oppaan (2009, 16) mukaan työnantajan työnjohto- eli direktio-oikeuden olemassaolo on ehkä ratkaisevin, mutta usein myös epämääräisin työsuhteen tunnusmerkki. Direktio-oikeudella tarkoitetaan sitä, että työnantajalla on oikeus määrätä työn suoritustavasta, laadusta ja laajuudesta sekä työnteon ajasta ja paikasta. Edelleen työnantajalla on oikeus valvoa, että työ tehdään annettujen määräysten mukaisesti.

Nieminen (2010, 22) luettelee työnantajan velvollisuuksia, joita ovat syrjintäkielto, tasa-arvo, tasapuolinen kohtelu, työturvallisuus, selvitys työnteon keskeisistä ehdoista, velvollisuus tarjota osa-aikaiselle työntekijälle lisätyötä, vapautuvista työpaikoista tiedottaminen, työsuhteen kestosta riippuvat etuudet, työehtosopimuksen noudattamisvelvollisuus, sairausajan palkanmaksuvelvollisuus, palkan määrä ja palkankorotukset sekä palkanmaksu ajallaan. Työsopimuslain (55/2001) mukaan työnantajan on kohdeltava työntekijöitään tasapuolisesti, ellei siitä poikkeaminen ole työntekijöiden tehtävät ja asema huomioon ottaen perusteltua.

Työnantajan on huolehdittava työturvallisuudesta työntekijän suojelemiseksi tapaturmilta ja vaaroilta. Jos työnantaja tarvitsee lisää työntekijöitä hänen osa-aikatyötä tekeville työntekijöilleen sopiviin tehtäviin, työnantajan on tarjottava heille näitä töitä ja tarvittaessa kohtuudella järjestettävissä olevaa koulutusta niihin. Työnantajan on noudatettava työpaikalla työsuhteen vähimmäisehtona alan yleissitovan työehtosopimuksen määräyksiä. Ellei alalla ole sovellettavissa mitään työehtosopimusta, on työnantajan kuitenkin maksettava työntekijälle tämän tekemästä työstä tavanomainen ja kohtuullinen palkka. Työnantajan on

maksettava työntekijän palkka työntekijälle käteisenä tai rahalaitokseen sovittuna palkanmaksupäivänä. (Nieminen 2010, 23–24.)

Työnantajuuteen liittyy siis huomattava määrä erilaisia velvoitteita, joiden hallitseminen on vähintäänkin haasteellista. Työsuhdeasioiden hallinta kuuluu olennainen asiana työnantajuuteen. Työsuojeluhallinnon (2011) mukaan työsuhdeasiat ovat työsuhteen ehtoja koskevien lainsäännösten ja sopimusmääräysten sekä näihin perustuvien toimenpiteiden ja työkäytäntöjen kokonaisuus. Keskeisimmät työsuhdesäännökset sisältyvät työsopimuslakiin, työaikalakiin ja vuosilomalakiin. Sopimuksista tärkeimmät ovat työsopimus ja työehtosopimus. Vaikutuksiltaan laajin on yleissitova työehtosopimus. Se määrää vähimmäisehdot toimialan kaikissa työsuhteissa.

Työsopimus-, työaika- ja vuosilomalain soveltaminen edellyttävät, että työsuhteen tunnusmerkit täyttyvät samanaikaisesti. Työsuhteen tunnusmerkkejä ovat sopimus, työn tekeminen, vastikkeellisuus sekä työn tekeminen työnantajan johdon ja valvonnan alaisena eli työnantajan direktio-oikeus. (Työ- ja elinkeinotoimisto 2011.)

Työsuhdeasioiden hallinta luo tuloksellisen työsuorituksen perustan. Työsuhteen peruselementit ovat keskinäinen vastuu ja luottamus. Vastuu työsuhteessa on sitoutumista toimimaan niin kuin on sovittu ja ohjattu. Luottamus sopimus-kumppaniin syntyy sopimusehtojen ja lupausten pitämisestä. Hallinnan perusedellytyksiä työpaikalla ovat sopimusehtojen huolellinen suunnittelu ja niihin perehdyttäminen, vastuualueiden ja valtuuksien määrittely sekä itsenäisen toimintatavan, ammatillisen työtteen ja yhteistyön opettaminen. Tuloksellista yhteistyötä tukee työntekijöiden omia ratkaisuja painottava työn johtamistapa, jossa esimiehen ohjausote on kyselevä, kuunteleva, vastuullistava ja tunnustusta antava. (Työsuojeluhallinto 2011.)

Työsuhteen ehtojen laiminlyönnit aiheuttavat epäluottamuksen, joka alentaa motivaatio- ja suoritustasoa ja voi johtaa ristiriitoihin, vastuuttomaan käyttäytymiseen ja työn tuloksen huononemiseen. Jos työnantaja ei toteuta työntekijän oikeuksia, heikkenevät työntekijän sitoutuminen, työn laatu ja tuloksellisuus. Jos



työntekijä laiminlyö toimintavelvollisuuksiaan, työnantaja menettää luottamuksensa ja työsuhteen jatkuminen vaarantuu. (Työsuojeluhallinto 2011.)

Työsuhdevalvonnan tarkoituksena on turvata työntekijöiden työnteon ehtojen vähimmäistaso, tasapuolinen kohtelu ja työsuhdeturva, ehkäistä yrityksiä hankkimasta kilpailuetua vähimmäisehtoja rikkomalla sekä tukea erityisesti pienyritysten omaa työsuojelutoimintaa työsuhdeasiain hallinnan parantamiseksi. Työsuhdetta säätelevien lakien valvonta on määrätty työsuojeluviranomaisten tehtäväksi. (Työsuojeluhallinto 2011.)

Työaikalaki antaa työnantajalle erilaisia mahdollisuuksia työajan järjestämiseen työnjohto-oikeuden eli direktio-oikeuden puitteissa. Työajasta määrääminen voi tapahtua vain työaikalain säännöksiä ja rajoituksia noudattaen. Työvuoroluettelosta tulee käydä selville työntekijän säännöllisen työajan alkaminen ja päättyminen sekä päivittäisten lepoaikojen ajankohdat. Työvuoroluettelo tulee laatia jokaiselle työpaikalle. Jos työaika on päivittäin sama, työvuoroluetteloksi kelpaa pysyväisohje. Työvuoroluettelo on annettava tiedoksi työntekijälle kirjallisesti hyvissä ajoin. Tiedoksi antamisen tulee tapahtua viimeistään viikkoa ennen siinä tarkoitettua ajanjakson alkamista. Työnantajan on pidettävä kirjaa tehdyistä työtunneista ja niistä suoritetuista korvauksista kunkin työntekijän kohdalta erikseen (Työsuhdeasiain opas 2009, 85–96).

Nieminen (2010, 40–42) mainitsee, että vuosilomaa koskevat säännökset perustuvat pääasiassa vuosilomalakiin. Työehtosopimuksissa on usein sisällytetty vuosilomalain säännökset. Työnantajan on kuultava työntekijää ennen loman määräämistä. Ellei loman ajankohdasta päästä yksimielisyyteen, työnantaja määrää, milloin loma pidetään.

Työterveyshuollon järjestäminen on työnantajan lakisääteinen velvollisuus. Se koskee kaikkia työnantajia, joilla on työsuhteessa olevia työntekijöitä riippumatta työnantajan toimialasta, työntekijöiden lukumäärästä tai työsuhteiden muodoista. Työpaikkaselvitys on pääsääntöisesti tehtävä jokaisella työpaikalla. Työpaikkaselvityksen perusteella harkitaan, millaisiin toimenpiteisiin työperäisten ter-

veyden vaarojen ehkäisemiseksi tulee ryhtyä. (Työsuhdeasiain opas 2009, 130–131.)

### **3.4 Perehdyttämistä koskevia tutkimuksia**

Pitkäaikaistyöttömyyttä käsitteleviä väitöskirjoja on tehty Suomessa runsaasti. Tutkimuksia, joissa tarkasteltaisiin takaisin työelämään palaavan henkilön perehdyttämistä, ei löytynyt. Tämän vuoksi seuraavissa kappaleissa esitellään yleensä perehdyttämistä koskevia uusimpia tutkimuksia.

Uusimpia väitöksiä perehdyttämisestä lienee Jyväskylän yliopiston Hannu Ketolan vuonna 2010 tekemä tutkimus, jonka aihe on Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi: Perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietotalan yrityksissä. Tutkija perehtyi yritysten linjajohdon ja henkilöstöosastojen kokemuksiin ja näkemyksiin perehdyttämisen toteuttamisesta ja toimivuudesta. Asiantuntijoiden onnistuneessa perehdyttämisessä korostuivat ammatilliseen kasvuun liittyen osaamisen ja henkilökohtaisen identiteetin ja sisäisen yrittäjyyden näkökulmat.

Merja Karjalaisen vuonna 2010 tekemä väitös Jyväskylän yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnasta käsittelee ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpaikalla. Työelämässä olevien aikuisten on vaikeaa saada elinikäistä oppimista ja ammatillista kehittymistä tukevaa ohjausta. Mentorointi on yksi vanhimmista yhteisön kehittämisen keinoista. Nykyinen työelämä edellyttää työntekijöiltä elinikäistä oppimista, johon he tarvitsevat muiden tukea ja apua. Yksilöiden tarpeet tuelle muuttuvat työuran eri vaiheissa. Sen lisäksi, että yksilöt saavat tukea muilta, he voivat itse toimia tukijana. Työntekijöiden tukiresursseina mentoreiden lisäksi ovat muun muassa kollegat ja ystävät. Työpaikoilla käytetään mentoroinnin ohella monia muita tukimuotoja, kuten työnohjausta, perehdytystä ja johtamista, jotka helposti sekoittuvat ja kietoutuvat toisiinsa.

Vaasan yliopistosta valmistui vuonna 2010 Susanna Nummelan tekemä pro gradu -tutkielma perehdyttämisestä. Tässä tutkimuksessa perehdyttämiskäytän-

töjen katsottiin edistäneen työn hallintaa ja oppimista sekä tukeneen organisaatioon ja työyhteisöön sosiaalistumista. Selkeimmät puutteet liittyivät perehdyttämismallin rakenteen selkeyteen, suunnitelmallisuuteen sekä käytännön toteutukseen työyksikötasolla.

Laurea -ammattikorkeakoulun Sosiaalialan käytäntöjen kansalais- ja aluelähtöisen kehittämisen koulutusohjelmasta valmistui vuonna 2010 Teija Tapanaisen tekemä ylempi AMK -opinnäytetyö perehdyttämisestä. Kehittämishanke koettiin henkilökuntaa motivoivana ja yhdistävänä tekijänä. Hankkeen aikana työntekijöiden työhyvinvointi ja vuorovaikutus lisääntyivät. Kehittämistyön tuloksena saatiin perehdyttämismalli lastenkodin käyttöön.

#### **4 Kehittämistehtävä ja tavoitteet**

Tämän kehittämistehtävän tavoitteena oli kehittää yhdessä yhdistystyönantajien ja palkkatuella työskentelevien työntekijöiden kanssa perehdyttämismalli, jota työllistävät yhdistykset voivat hyödyntää perehdyttämistyön tukena. Alkukartoitukset, jotka suoritettiin ennen varsinaista kehittämisprosessia, toimivat kehittämistyön lähtökohtana. Kehitetyn perehdyttämismallin koekäyttö ja arviointi kuuluivat yhtenä osana kehittämistehtävään.

Kehittämistehtävä ja tavoitteet olivat:

1. Kehittää perehdyttämismalli yhdistysten perehdyttämistyön tueksi.
2. Kartoittaa, millaista perehdytystä KAJO-keskuksen asiakasyhdistykset ovat antaneet työntekijöilleen yhdistyksen palkkatukityöhön ja työsuhteeseen liittyviin asioihin. Kartoittaa, millaista perehdytystä työntekijät ovat saaneet yhdistyksen palkkatukityöhön ja työsuhteeseen liittyviin asioihin.
3. Kuvata, millaisia kokemuksia ja kehittämis ehdotuksia perehdyttäjillä ja työntekijöillä oli uudesta perehdyttämismallista.

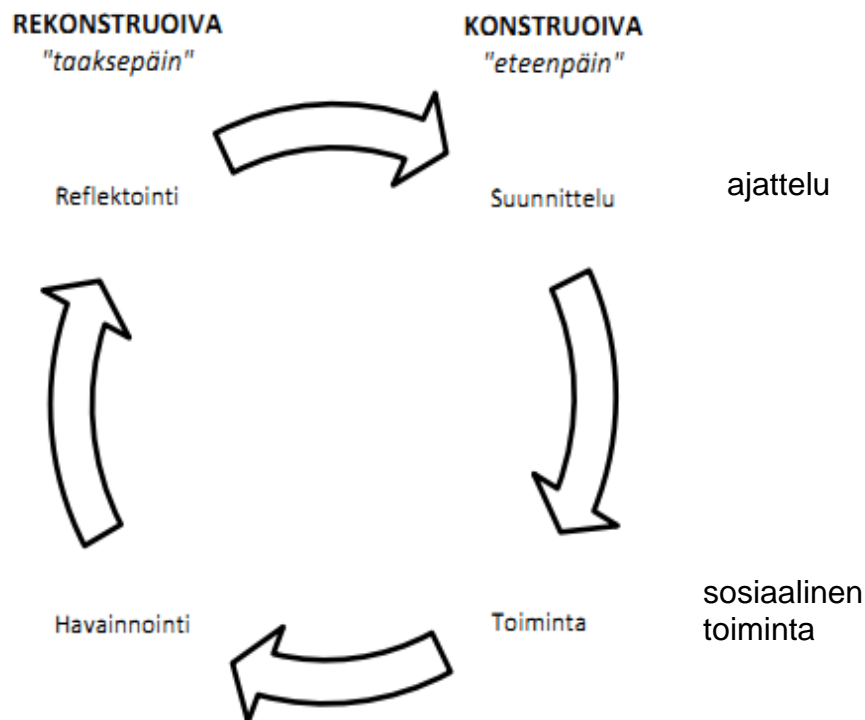
## 5 Toimintatutkimus

Tämä opinnäytetyö toteutettiin kehittämisprosessina, jossa oli toimintatutkimuksellinen lähestymistapa. Toimintatutkimuksen ajatus on peräisin Kurt Lewiniltä. Toimintatutkimus mielletään itsereflektiiviseksi kehäksi, jossa toiminta, sen havainnointi, reflektointi ja uudelleensuunnittelu seuraavat toisiaan. Toimintatutkimuksen sykli alkaa, kun tutkija suunnittelee ja toteuttaa uuden toimintatavan. Toteutusta havainnoidaan ja reflektoidaan käytännön aikana ja sen päätyttyä, ja kokemusten pohjalta suunnitellaan entistä parempi uusi toimintatapa. (Heikkinen 2007, 35.)

Kehittämistehtävän suunnitteluvaiheessa havaittiin yhdistysten perehdyttämiskäytäntöjen puutteellisuus, josta seurasi Webropol-kyselyiden toteuttaminen. Kyselyistä saadut tulokset ja tehdyt havainnot vahvistivat kehittämistehtävän tarpeellisuutta. Täsmäryhmissä arvioitiin sen hetkisiä käytäntöjä, jonka jälkeen katseet suunnattiin yhdessä eteenpäin. Yhdessä pohdittiin ja arvioitiin, millaisesta perehdyttämismallista olisi eniten hyötyä. Täsmäryhmien kehittämistyö tapahtui siten, että edellisellä kerralla kehitettyä versiota arvioitiin, jonka jälkeen perehdyttämismallin kehittämistä jatkettiin eteenpäin. Kehittämisprosessin aikana perehdyttämismallin kehittämisestä syntyi uusi perehdytysopas. Yhteiseen kehittämisprosessiin tulivat mukaan KAJO-keskuksen työyhteisön jäsenet kommentoimalla kehittämisvaiheen aikana alustavaa perehdytysoppaan versiota. Työyhteisöltä saadut kommentit veivät kehittämistyötä eteenpäin. Uusi perehdytysopas toimitettiin koekäyttöön ja arvioitavaksi, jolloin siihen suunniteltiin arviointikyselylomakkeet, jotta kokemukset ja mielipiteet oppaan hyödyllisyydestä saataisiin esiin. Saadut vastaukset analysoitiin ja niistä tehtiin taas havaintoja. Kehittämisprosessi oli kuin pyörre, joka johti jatkuvasti uusiin kehittämisideoihin.

Heikkinen ym. (2007, 78–79) toteavat, että toimintatutkimus hahmotetaan usein syklinä, johon kuuluu sekä konstruoivia että rekonstruoivia vaiheita. Konstruoiva toiminta on uutta rakentavaa, tulevaisuuteen suuntaavaa, kun taas rekonstruoivissa vaiheissa painopiste on toteutuneen toiminnan havainnoinnissa ja arvioin-

nissa. Rekonstruointi tarkoittaa sananmukaisesti uudelleenrakentamista. Toimintatutkimuksen sykli kuvataan kuviossa 1.



Kuvio 1. Toimintatutkimuksen sykli (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2007, 79).

Toimintatutkimuksessa tuotetaan Heikkisen (2007, 16–17) mukaan tietoa käytännön kehittämiseksi. Toimintatutkimus kohdistuu erityisesti sosiaaliseen toimintaan, joka pohjautuu vuorovaikutukseen. Ihmisiä ohjaa yhteinen tulkinta, merkitys tai näkemys yhteisestä toiminnasta ja sen tarkoituksesta. Toimintatutkimus on yleensä ajallisesti rajattu tutkimus- ja kehittämisprojekti, jossa suunnitellaan ja kokeillaan uusia toimintatapoja.

Toimintatutkimus on interventioon perustuva, käytännönläheinen, osallistava, reflektiivinen, sosiaalinen prosessi, jonka tarkoituksena on tutkia sosiaalista todellisuutta, jotta sitä voitaisiin muuttaa. Sen tarkoituksena on muuttaa todellisuutta, jotta sitä voitaisiin tutkia. (Heikkinen 2007, 27.)

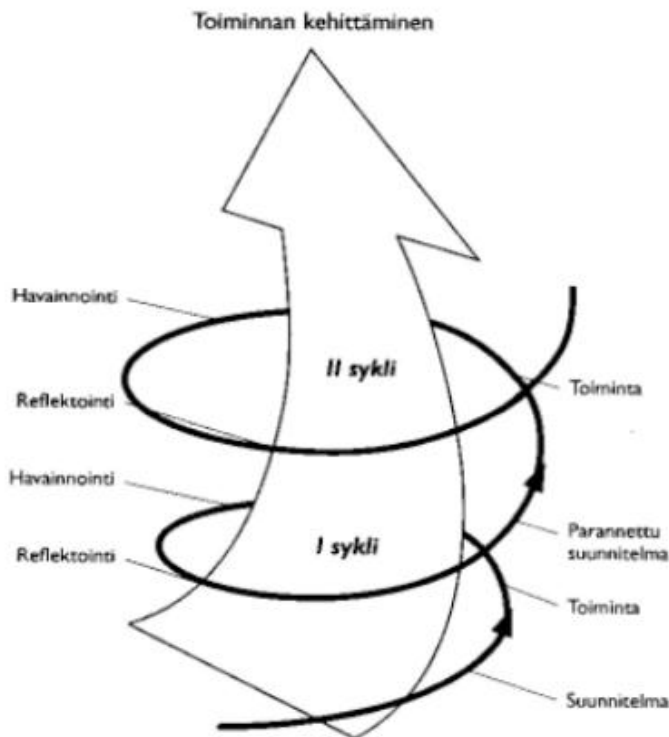
Saari (2007, 124–125) toteaa, että ihmisten sosiaalista toimintaa tutkiva ja kehittävä toimintatutkija ja muut tutkittavan yhteisön jäsenet tekevät tiivistä yhteistyötä, jotta käytäntö ja sen tutkiminen integroituisivat toisiinsa eikä niistä muo-

dostuisi toisistaan erillään toteutettavia vaiheita tai käytännön toiminnan ja sen tutkimisen kenttiä.

Yhteistyön merkitys eri toimijoiden kesken korostuu työllistämistä tukevilla palveluilla, joiden tavoitteena on auttaa ja tukea työnantajaa siihen liittyvien velvoitteiden hoitamisessa. Kurvinen (2002, 4) toteaaakin, että toimintatutkimukseen samoin kuin projektin sisäiseen arviointiin kuuluu yhteisöllinen ja itsereflektiivinen tutkimus- ja työskentelyote. Kaikki asianomaiset osallistuvat toimintaan ja sen kehittämiseen sekä muutoksen arviointiin. Projektin kehittämistyössä kyse ei ole vain projektin ydinhenkilöstön työn tai toimintojen kehittämisestä, vaan yhteisöllisyys on ymmärrettävä laajempaan kokonaisuuteen. Kehittämistyöhön on yleensä saatava mukaan myös projektin kannalta keskeiset sidosryhmät. Työllistymisprojektissa tällaisia voivat olla työhallinto, kunnat, yritykset, koulutusorganisaatiot, asiakkaat ja kolmannen sektorin toimijat.

Toimintatutkimuksessa ymmärrys ja tulkinta kehkeytyvät vähittäin. Tutkimus hahmottuu syklinä, jossa vuorottelevat suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi. Toimintatutkijan työtä ohjaa halu kehittää tutkittavan yhteisön toimintaa. Useat peräkkäiset syklit muodostavat toimintatutkimuksen spiraalin, jossa toiminta ja ajattelu liittyvät toisiinsa peräkkäisinä suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin, reflektion ja uudelleensuunnittelun kehinä. (Heikkinen ym. 2007, 77–80.) Kuviossa 2 esitetään toimintatutkimusta kuvaava spiraali.

*Toimintatutkimuksen spiraali?*



Kuvio 2. Toimintatutkimuksen spiraali (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2007, 81).

Heikkinen ja Jyrkämä (1999, 38–39) toteavat, että edellä kuvatun spiraalin heikkous on se, että se antaa toiminnasta progressiivisen, eteenpäin menevän ja kehittyvän kuvan. Todellisuudessa työyhteisön toiminnassa tapahtuu niin monenlaisia prosesseja, että niitä ei voi tiivistää yhteen, ajassa etenevään spiraaliin. Usein myös prosessin aikana jostain pienestä ongelmasta tai sivukysymyksestä alkaa kasvaa merkittävä suunnan avaus koko tutkimukselle. Tällöin tutkimuksen kuluessa sen painopiste muuttuu. Tässä kehittämisprosessissa kehittämisen painopiste oli koko ajan perehdyttämismallin kehittämisessä.

Toimintatutkimusta tekevä tutkija on mukana sekä käytännön toiminnan tavoitteiden asettamisessa että niiden saavuttamiseen käytettävien keinojen valitsemisessa. Näin hän osallistuu kehittämiseen, jossa voidaan muuttaa sekä toiminnan tavoitteita että niiden saavuttamiseen käytettäviä keinoja ja välineitä käytännön kehittämisen kulloinkin vaatimalla tavalla. (Saari 2007, 125.)

Saari (2007, 126) toteaaakin, että toimintatutkimus on käytännön toiminnan toteuttamiseen osallistuvien toteuttamaa tutkimusta, jonka avulla he kaikki pyrkivät parantamaan omia toimintatapojaan kehittämällä aiempaa järkevämpiä ja tehokkaampia menetelmiä ja välineitä toteuttaa, tutkia ja kehittää käytännön toimintaa.

## 5.1 Kohdejoukko

Tämän kehittämistehtävän kohdejoukkona olivat työnantajina toimineet KAJO-keskuksen asiakasyhdistykset sekä työneuvojan ohjauksessa olleet työntekijät. Kehittämisprosessin aikana osallistettiin sekä työnantajia että työntekijöitä perehdyttämismallin kehittämiseen. Näin molemmat työsuhteen osapuolet pääsivät vaikuttamaan asioihin, joita he pitivät tärkeinä perehdyttämisessä. Toikon ja Rantasen (2009, 90–91) mukaan osallistamisen ja osallistumisen käsitteet liittyvät tiiviisti toisiinsa. Osallistaminen on mahdollisuuksien tarjoamista, kun taas osallistuminen on mahdollisuuksien hyödyntämistä. Työntekijöiden ja asiakkaiden osallisuus ei ole pelkästään keino päästä parempiin tuloksiin vaan myös sinänsä tärkeä asia. Kysymys on siitä, että ne, joita asia koskee, ovat myös oikeutettuja osallistumaan.

Osallistumisella on kaksi suuntaa: kehittäjät osallistuvat käytännön toimintaan, mutta myös toimijat osallistuvat kehittämiseen. Kehittäjän rooli voi vaihdella. Kehittäjä voidaan nähdä räätäli-konsulttina, kehittäjä-työntekijänä tai eräänlaisena fasilitaattorina, joka pyrkii kannustamaan työyhteisön jäseniä ja asiakkaita tai yhteisöjä ja kansalaisia muutostyöhön. (Toikko & Rantanen 2009, 91.) Kuuilan (1999, 129) teoksessa toimintatutkijan rooleina ovat muutosagentti, havainnoija, konsultti sekä tutkija.

Huovinen ja Rovio (2007, 94–95) taas toteavat, että toimintatutkimusta on mahdollista tehdä kahdella tavalla: tutkija joko ryhtyy kehittämään omaa työtään tutkivalla otteella tai hän etsii itselleen tutkimuskohteen, jota tutkia ja kehittää. Omaa työtään kehittävää tutkijaa voidaan kutsua toimija-tutkijaksi, kentälle päätyvää tutkija-toimijaksi. Tutkija-toimija tuntee tutkimusaiheensa aiemman tutki-



muksen ja kirjallisuuden pohjalta. Kiinnostuksen synnyttää jokin käytännön ongelma, jota hän ihmettelee. Hän alkaa etsiä tietoa asiaan vaikuttavista tekijöistä ja rakentaa taustatietonsa pohjalta toimintamallin, jolla asiaan voidaan vaikuttaa. Tutkija-toimija haluaa kokeilla, toimiiko malli käytännössä. Hän tarkastelee usein kehittämisprosessia yhteisön ulkopuolisena asiantuntijana. Kenttätyössä toimintatutkija osallistuu muutosprosessiin. Hänellä on ainutkertainen muutokseen tähtäävä yhteisö, johon hän pyrkii vaikuttamaan osallistumalla tutkimusaineiston tuottamiseen.

Tämän kehittämistehtävän tekijä koki olevansa tutkija-toimija, sillä tässä kehittämisprosessissa ei tutkittu ja kehitetty omaa työtä. Tavoitteena oli kehittää yhdessä yhdistystyönantajien ja palkkatuella työskentelevien työntekijöiden kanssa perehdyttämismalli, jota yhdistykset voivat jatkossa hyödyntää työntekijöitensä perehdyttämisessä.

## **5.2 Aineiston hankinta**

Kehittämisprosessin aineisto hankittiin Webropol-kyselyin, täsmäryhmähaastatteluin, KAJO-keskuksen työntekijöiltä saaduin kommentein sekä kehitetyn perehdytysoppaan koekäyttöön liittyvin arviointikyselylomakkein. Lisäksi havainnot, joita kehittämisprosessin aikana tehtiin, ovat osa aineistoa. KAJO-keskuksen kehittämä perehdytyslista (liite 1) toimi kehittämistyön pohjana.

Koska Pohjois-Karjalan Sosiaaliturvayhdistys ry:llä on lisenssi Webropol-ohjelmaan, voitiin kyseistä tiedonkeruumenetelmää hyödyntää alkukartoituksessa. Menetelmä oli helppo ja nopea tapa saada tietoa sekä saavuttaa haluttu kohdejoukko. Lisäksi kyselyyn osallistujien vastaukset tulivat nimettöminä, jolloin vastaajien anonyymiteetti varmistui.

Webropol 2.0 peruspalvelulla voidaan kerätä tietoa mittaviin tutkimuksiin tai nopean tiedonkeruun tarpeeseen eri sidosryhmiltä kuten esimerkiksi henkilöstöltä, jäseniltä tai asiakkailta. Kyselylomakkeet voi valmistella Word-työkalulla, josta löytyvät tutut editointimahdollisuudet sekä oikeinkirjoituksen tarkistus. Wordilla

tehty kyselylomake siirretään parilla napin painalluksella Webropol 2.0 peruspalveluun jatkotyöstettäväksi. Kyselylomake voidaan testata ennen lähetystä. (Webropol 2011.)

Oulun yliopisto hyödyntää Webropolia tutkimuksissaan, joka määrittää yliopiston sivuilla seuraavasti. Webropol on kysely- ja tiedonkeruusovellus, jonka palvelu toimii verkon välityksellä. Sovellus on kansainvälinen; oletustekstit löytyvät 14 kielellä. Se kerää tietoa sähköpostin, tekstiviestien, mobiilipäätelaitteiden, verkkolomakkeiden, intranetin, paperilomakkeiden sekä puhelinhaastatteluiden avulla. Webropol sisältää monipuolisen raportointityökalun, joka mahdollistaa myös tulosten suodatuksen ja ristiintaulukoinnin. Tulokset ovat käytössä reaaliajassa. Kaikki tieto ja tulokset ovat helposti siirrettävissä Exceliin, PowerPointiin, Wordiin sekä moniin tilasto-ohjelmiin. (Oulun yliopisto 2011.)

Hirsjärven ja Hurmeen (2010, 62) mukaan erityinen ja paljon käytetty haastattelumenetelmän muoto on englanninkieliseltä nimeltään *focus group interview*, joka on suomennettu täsmäryhmähaastatteluksi. Tavallisimmin ryhmän koko vaihtelee kuudesta kahdeksaan. Ryhmän jäsenet kutsutaan keskusteluun ja heidät on tarkasti valittu. He ovat usein alan asiantuntijoita tai henkilöitä, joiden mielipiteillä ja asenteilla on vaikutusta tarkasteltavana olevaan ilmiöön, ja he voivat myös saada aikaan muutosta.

Tässä opinnäytetyössä käytetään nimikettä täsmäryhmä tai täsmäryhmähaastattelu, vaikka fokusryhmä on ehkä tämän haastattelumenetelmän käytetympi muoto. Perusteluna valinnalle on se, että kehittämisprosessiin osallistuneille tiedotettiin ja puhuttiin asiasta täsmäryhmä -nimikkeellä.

Ojasalo, Moilanen & Ritalahti (2009, 101) toteavat, että ryhmän vetäjä ohjaa keskustelua ja varmistaa, että kiinnostuksen kohteena oleva aihepiiri käydään läpi ryhmässä. Tässä voidaan käyttää tukena esimerkiksi teemalistaa. Organisaation ulkopuolinen henkilö on usein parempi ja neutraalimpi vetäjä, sillä ihmisten tulisi keskustelutilanteissa tuntea olonsa vapaaksi. Yksi keskustelutilaisuus kestää yleensä 1–3 tuntia.

Täsmäryhmiä käytetään tavallisimmin silloin, kun tarkoituksena on kehitellä uusia ideoita, paljastaa kuluttajien tarpeita tai asenteita tai kehittää uusia palveluja (Hirjärvi & Hurme 2010, 62). Ojasalon ym. (2009, 101) mukaan kyseinen menetelmä sopii hyvin tilanteisiin, joissa aihepiiristä ei ole paljon tietoa tai tieto on luonteeltaan epämääräistä.

Täsmäryhmissä keskusteltiin, kehitettiin ja arvioitiin yhdessä perehdyttämiskäytäntöjä ja siihen liittyviä haasteita. Täsmäryhmiä järjestettiin samalla kokoonpanolla kolme kertaa, jolloin ryhmällä oli mahdollisuus kehittää edellisellä kerralla työstettyä perehdyttämismallia eteenpäin.

Ryhmähaastattelussa keskustellaan tutkimuksen kohteena olevista asioista yhdessä siten, että haastattelija puhuu samanaikaisesti useille haastateltaville, mutta kysyy välillä kysymyksiä myös yksittäisiltä ryhmän jäseniltä. Haastattelija pitää huolen siitä, että kaikki teemat käydään läpi ja pyrkii innoittamaan kaikkia ryhmän jäseniä monipuoliseen keskusteluun. Haastateltavien määrä riippuu suuresti siitä, millaista tietoa tutkimuksessa tavoitellaan. Kovin suurta ryhmää ei ole mielekästä valita, sillä tällöin keskustelun tallentaminen on vaikeaa ja toisekseen suuri määrä ihmisiä voi toimia keskustelun innoituksen sijaan sen tyrehdyttäjänä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Saaranen-Kauppinen & Puusniekka (2006) toteavat, että ryhmähaastattelun etuna on, että sillä saadaan nopeasti tietoa useilta henkilöiltä samanaikaisesti. Jos ryhmähenki on hyvä, ryhmä toimii sosiaalisena tukena: puhuminen saattaa olla rennompaa kuin yksilöhaastattelussa vieraan haastattelijan kanssa. Ongelmia ja erityisiä haasteitakin edellä mainitut löytävät, joita ovat esimerkiksi:

- Ryhmähaastatteluista sopiminen voi olla hankalaa, sillä useiden ihmisten aikataulut täytyy sovittaa yhteen.
- Ryhmän ilmapiiri vaikuttaa siihen, ketkä puhuvat, mitä puhutaan ja milloin puheenvuoroja otetaan.
- Ryhmässä ei välttämättä rohjeta kertoa kaikkea verrattuna kahdenkeskiseen haastatteluun.
- Haastattelijalta vaaditaan taitoa olla läsnä tilanteessa ja rohkaista puhumaan ryhmässä mahdollisesti syrjään jääviä henkilöitä.
- Ryhmähaastattelun nauhoittaminen saattaa tuottaa ongelmia, sillä ihmiset puhuvat usein toistensa päälle, jolloin äänestä on vaikeaa saada sel-

vää. Mikrofoneja, joiden toimivuus on testattu, on oltava riittävästi, jotta keskustelu saataisiin tallennettua mahdollisimman hyvin.

Edellä kuvattuja haasteita esiintyi kehittämisprosessin aikana. Ensimmäisen täsmäryhmän aikataulutusta oli hankalaa, sillä osallistujat olivat aktiivisia toimijoita kukin tahollaan. Seuraavien ajankohtien sopiminen oli helpompaa, sillä osallistujat olivat hyvin sitoutuneita tehtävään. Jossakin tilanteissa ryhmänvetäjä havaitsi, että jotkut osallistujat olivat hiljaisempia kuin toiset. Tällöin syrjään jääviltä henkilöiltä kysyttiin mielipiteitä käsiteltävää asiaa kohtaan. Litteroimisessa oli myös omat ongelmat, sillä jossain kohdissa useammat henkilöt puhuivat yhtä aikaa. Puheenvuoroista saatiin selvää kuuntelemalla epäselvät kohdat useamman kerran.

Kehitetty perehdytysopas toimitettiin kehittämistyön viimeisessä vaiheessa koekäyttöön, koska mielipiteet oppaan hyödynnettävyydestä ja sen tarpeellisuudesta haluttiin esiin. Koekäyttäjille toimitettiin arviointikyselylomakkeet, joihin vastaajat pystyivät kertomaan mielipiteensä kehitetystä perehdytysoppaasta. Arviointikyselylomakkeissa oli sekä suljettuja että avoimia kysymyksiä.

Kananen (2009, 78) toteaaakin, että toimintatutkimuksessa kyselyt soveltuvat tutkimusprosessin alkukartoitusvaiheeseen ja vaikutusten arvioinnin mittaamiseen. Aholan (2007, 57) mukaan suljetuissa kysymysmuodoissa vastaaja valitsee vastauksensa annetuista valmiista vaihtoehdoista kun taas avoimiin kysymyksiin vastaaja antaa vastauksensa haluamallaan muodolla. Kysymykset jäsenellään sen mukaan, minkä tyyppistä tietoa niillä haetaan. Karkein jäsenitys jakaa kysymykset ns. tosiasiaa mittaaviin kysymyksiin ja subjektiivista tilaa mittaaviin kysymyksiin. Tosiasiakysymykset koskevat useimmiten menneitä tapahtumia tai käyttäytymistä. Subjektiiviset kysymykset ovat mielipide- tai asennekysymyksiä, joilla selvitetään tutkittavan suhtautumista asiaan.

Perehdytysoppaan arviointikyselyistä pyrittiin tekemään selkeät, tarkoituksenmukaiset sekä loogisesti etenevät. Toisaalta niiden toivottiin olevan hyvin yksinkertaiset ja suoraan arvioitavaa asiaa käsittelevät.

Ahola (2007, 60) antaakin neuvoja lomakkeen rakenteeseen. Lomakkeen tulisi keskittyä tutkimuksen aiheeseen, olla niin lyhyt kuin mahdollista, edetä sujuvasti kysymyksestä seuraavaan, helpottaa vastaajan muistamista ohjata hänet sopivaan tiedon lähteeseen. Vastaajalla tulisi olla tunne, että lomakkeen täyttäminen on kiinnostavaa.

Kysely tiedonkeruumenetelmänä saa osakseen myös kritiikkiä. Ojasalon ym. (2009, 108) mukaan kyselyn keskeisenä heikkoutena pidetään tuotetun tiedon pinnallisuutta. Kyselyssä ei pystytä arvioimaan, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen, miten onnistuneita annetut vastausvaihtoehdot ovat vastaajien näkökulmasta tai miten tietoisia vastaajat ylipäätään ovat tutkitusta aiheesta.

### **5.3 Aineiston analyysi**

Laadullisen tutkimuksen vaiheita ovat Ojasalon ym. (2009, 123) mukaan aineiston kerääminen ja valmistelu, aineiston pelkistäminen, aineistossa toistuvien rakenteiden tunnistaminen ja tulkinta sekä kaikkiin edellisiin vaiheisiin liittyvä kriittinen tarkastelu. Metsämuuronen (2008, 48) toteaa, että aineiston analysointivaiheessa tutkimusaineisto järjestetään siihen muotoon, että sen perusteella tehdyt johtopäätökset voidaan irrottaa yksittäisistä henkilöistä, tapahtumista ja lausumista ja siirtää yleiselle käsitteelliselle ja teoreettiselle tasolle. Analysoinnin tavoitteena on löytää keskeiset ydinkategoriat, perusulottuvuudet, jotka kuvaavat tutkittavaa käytäntöä ja joiden varaan tulosten analysointi voidaan rakentaa (Kiviniemi 1999, 77).

Tässä kehittämistehtävässä hyödynnettiin sisällön analyysia tutkimuksen tarkastelun apuvälineenä. Sisällön analyysillä pyritään Kanasen (2009, 84–85) mukaan kuvaamaan aineistoa sanallisesti tiiviissä ja yleisessä muodossa. Tavoitteena on tuottaa ilmiöstä sanallinen ja selkeä kuvaus siitä, mitä aineisto tarkoittaa. Sisällön analyysivaiheisiin kuuluu aineiston litterointi, jolla tarkoitetaan haastattelujen puhtaaksi kirjoittamista tekstimuotoon. Muita sisällön analyysivaiheita ovat analyysiyksikön määrittely, aineistoon perehtyminen ja kokonais-

näkemyksen muodostaminen, keskustelu aineiston kanssa ja koodaus, aihekonaisuuksien jakaminen osiin, alaluokkien etsiminen, vuoropuhelu aineiston kanssa tutkimuskysymysten mukaisesti, luokkien yhdistäminen ja uudelleen nimeäminen sekä jäsentely ja kuvaaminen.

Koska perehdyttämismallin kehittämisprosessi jakautui kolmeen eri vaiheeseen, tapahtui aineiston kerääminen ja analysointi osittain yhtä aikaa. Metsämuuronen (2008, 48) toteaa, että yleensä laadullisessa tutkimuksessa näin tapahtuu. Kiviniemi (1999, 76) kehottaa tutkijaa käsittelemään aineistoa jo kenttävaiheen aikana, jolloin analyysi on suuntaa antava. Tämä helpottaa tutkimustehtävän täsmentämistä ja tutkimustehtävän kohdentamista jatkossa.

Koska KAJO-keskuksen kehittämä perehdytyslista (liite 1) toimi kehittämistyön lähtökohtana, muodostettiin sisällönanalyysi saaduista tuloksista teorialähtöisesti eli deduktiivisesti. Tuomen ja Sarajärven (2002, 113) mukaan teorialähtöisessä sisällönanalyysissä aineiston analyysin luokittelu perustuu aikaisempaan viitekehykseen, joka voi olla teoria tai käsitejärjestelmä. Tällöin analyysia ohjaa joku teema tai käsitekartta. Teorialähtöisen sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe on analyysirungon muodostaminen. Analyysirunko voi olla väljäkin. Sen sisälle muodostetaan aineistosta erilaisia luokituksia tai kategorioita noudattaen induktiivisen sisällönanalyysin periaatteita. Tällöin aineistosta voidaan poimia ne asiat, jotka kuuluvat analyysirunkoon, sekä asiat, jotka jäävät analyysirungon ulkopuolelle. Analyysirungon ulkopuolelle jäävistä asioista muodostetaan uusia luokkia induktiivisen sisällönanalyysin periaatteita noudattaen.

Teorialähtöinen sisällönanalyysi eroaa aineistolähtöisestä sisällönanalyysistä siten, että teorialähtöisessä sisällönanalyysissä tavoitteena on tutkittavien antamien merkitysten avulla uudistaa teoreettista käsitystä tai mallia tutkittavasta asiasta (Vilkkä, 2005, 141).

Kehittämistyön aineiston tiivistämiseen ja uudelleen järjestämiseen hyödynnettiin kvantifioimista, teemoittelua, luokittelua ja koodausta, jotka avataan tarkemmin kehittämisprosessiin liittyvissä alaluvuissa.

## 6 Kehittämisprosessi

Ajatus opinnäytetyön aiheesta syntyi loppuvuodesta 2010, jolloin KAJO-keskuksen toimesta tehtiin asiakastyytyväisyyskysely kaikille KAJO-keskuksen asiakasyhdistyksille. Vastauksissa toivottiin perehdyttämiseen liittyvää koulutusta. Toisaalta työneuvojan asiakastyössä oli tullut ilmi työntekijöiden perehdyttämisen puutteita sekä työntekijöiden ohjauksen ja neuvonnan tarvetta työsuhteeseen liittyvissä asioissa. Koska KAJO-keskuksen tehtävänä on tukea yhdistystyöntantajia heidän roolissaan, koettiin tärkeäksi vahvistaa työntantajana toimimisen osaamista perehdyttämiskäytäntöjen kehittämällä. Jos työntajat perehdyttävät työntekijänsä yhdistyksen työhön ja työsuhteeseen liittyviin asioihin hyvin, vähentää se molemminpuolista epätietoisuutta ja väärinymmärrystä sekä lisää työntekijän työssä onnistumista. Näin ollen hyvä perehdyttäminen on sekä työntajan että työntekijän etu.

KAJO-keskus järjesti 3.12.2010 palkkatuella työllistäville tai työllistämisestä kiinnostuneille yhdistyksille koulutuksen, jonka teemana oli Yhdistys työntajana – työnjohto ja työntekijän ohjaus. Koulutuksen sisältöjä olivat työnjohdon järjestäminen, lähiesimiehen tehtävät, perehdytyksen sisältö ja sen merkitys sekä työntekijän ohjaus ja motivointi. Koulutuksen pääkouluttaja tuli Itä-Suomen yliopiston Koulutus- ja kehittämispalvelu Aducatelta. Koulutuksen päätteeksi KAJO-keskuksen työneuvoja kertoi alustavasti yhdistystoimijoille perehdyttämiskäytäntöjen kehittämistä sekä yhdistyksille ja työntekijöille lähetettävästä Webropol-kyselystä. Vastaanotto oli varovaisen myönteistä.

Aihe muotoutui lopulliseen muotoonsa joulukuussa 2010, jolloin kehittämistyölle saatiin tutkimuslupa. Tutkimuslupa (liite 2) myönnettiin Pohjois-Karjalan Sosiaaliturvayhdistys ry:n esimiehen toimesta. Tutkimusluvasta poiketen täsmäryhmähaastatteluja toteutettiin kolme suunnitellun kahden sijaan. Tähän saatiin haastateltavilta suullinen lupa kolmannen täsmäryhmähaastattelun aikana. Kirjallisessa suostumuslomakkeessa haastateltavat olivat lupautuneet kahteen täsmäryhmähaastatteluun (liite 3).

Lähtötilanteen alkukartoitus tapahtui Webropol-kyselyin tammikuun 2011 aikana, jonka jälkeen saatu aineisto analysoitiin. Tämän jälkeen koottiin täsmäryhmähaastatteluihin osallistuvat neljä (4) työnantajan edustajaa sekä kaksi (2) yhdistyksissä palkkatuella työskentelevää työntekijää. Kaksi (2) työnantajan edustajaa oli yhdistyksestä, jossa työnjohtotehtävissä on palkattu työntekijä ja kaksi (2) työnantajan edustajaa oli yhdistyksestä, jossa työnjohto tapahtuu vapaaehtoisvoimin. Molemmat työntekijät olivat yhdistyksistä, joissa työnjohto hoidetaan vapaaehtoisvoimin.

Varsinainen perehdyttämismallin kehittäminen toteutettiin täsmäryhmähaastatteluina maaliskuun–huhtikuun 2011 aikana. KAJO-keskuksen työneuvoja toimi täsmäryhmien vetäjänä, joka aikataulutti, analysoi, kokosi aineiston sekä toimitti ryhmälle kehittämistyön aikana työstettyä materiaalia. KAJO-keskuksen työntekijöiltä pyydettiin kommentteja perehdytysoppaasta sekä arviointilomakkeista kehittämisprosessin aikana.

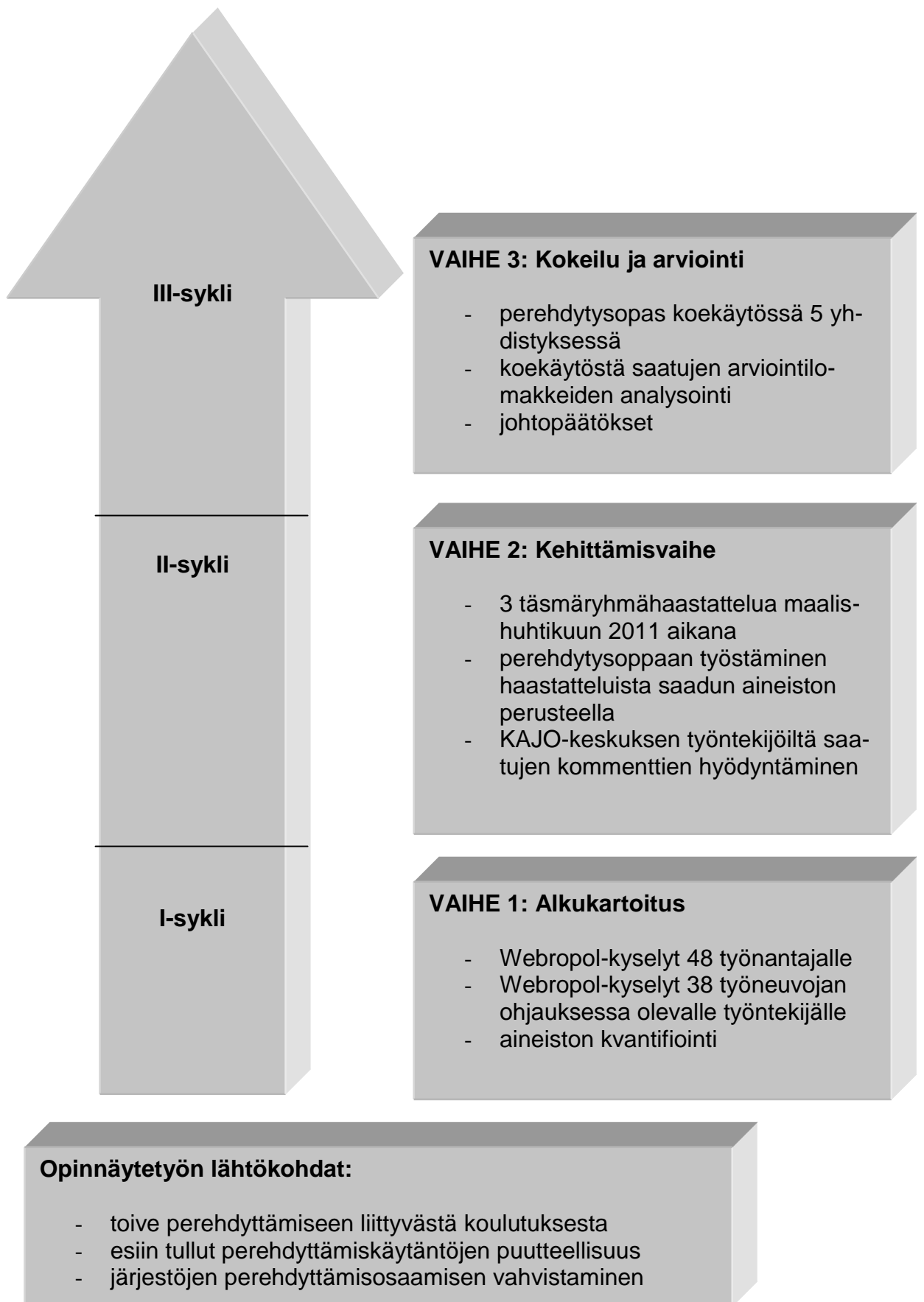
Lopullinen perehdytysopas toimitettiin neljälle (4) yhdistykselle ja (4) yhdistyksen työntekijälle testattavaksi kesäkuussa 2011. Näiden lisäksi yksi täsmäryhmään osallistunut esimies oli käyttänyt uutta perehdytysopasta perehdyttäessään kahta uutta työntekijää yhdistyksen työhön ja työsuhteeseen liittyviin asioihin. Koekäyttöön osallistuneilta henkilöiltä pyydettiin palautetta erillisellä arviointikyselylomakkeella. Opinnäytetyön vaiheet ja niiden ajoittuminen esitetään taulukossa 1.



Taulukko 1. Opinnäytetyön vaiheet ja niiden ajoittuminen.

	2010			2011										
	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Aiheen määrittely	x	x	x											
Teoreettisen viitekehyksen muotoilu		x	x											
Opinnäytetyön suunnitelman teko			x	x										
Tutkimuslupa myönnetty			x											
Webropol -kyselyiden laadinta ja lähetys			x	x										
Kyselyjen analysointi					x									
Täsmäryhmähaastattelujen valinta					x	x								
Täsmäryhmähaastattelut						x	x							
Aineiston analysointi						x	x	x						
Perehdytysopas lopullisessa muodossa									x					
Koekäyttäjien osallistaminen								x	x					
Perehdytysoppaan koekäyttö ja arviointi									x	x	x			
Teoreettisen viitekehyksen viimeistely									x	x	x			
Arviointikyselyiden analysointi												x		
Viimeistelyvaihe												x	x	x

Kehittämisprosessi jakaantui kolmeen eri vaiheeseen, jotka muodostivat kolme eri sykliä. Vaiheessa 1 (alkukartoitus) kartoitettiin millaista perehdytystä yhdistystyönantajat ovat antaneet työntekijöilleen yhdistyksen työhön ja työsuhteeseen liittyviin asioihin. Samalla kartoitettiin, millaista perehdytystä palkkatuella työllistyneet työntekijät ovat saaneet työhönsä ja työsuhteeseen liittyviin asioihin. Vaiheessa 2 (kehittämisvaihe) kehitettiin yhdistystyönantajien perehdyttämistyön tueksi perehdytysopas. Ja vaiheessa 3 (kokeilu- ja arviointivaihe) kehitettyä perehdytysopasta testattiin ja arvioitiin käytännössä viidessä eri yhdistyksessä. Opinnäytetyön kulkua kuvataan kuviossa 3.



Kuvio 3. Opinnäytetyön kulku.

## 6.1 Alkukartoituksen aineisto, analyysi ja tulokset

Ensimmäisessä syklissä, joka sisältää toimintatutkimuksen alkukartoitusvaiheen 1 (kuvio 3), työneuvoja laati Webropol-kyselyiden kysymykset Word-tiedostona työnantajayhdistyksille (liite 4) sekä ohjauksessa oleville työntekijöille (liite 5). Pohjois-Karjalan Sosiaaliturvayhdistys ry:n Polkuja Yrityksiin -projektin kehittämispäällikkö vei kysymykset Webropol-sovellukseen. KAJO-keskus oli aiemmin kehittänyt yhdistysten perehdyttämistyön tueksi perehdytyslistan (liite 1), joka toimi Webropol-kyselyjen pohjana. Kyselyn avulla selvitettiin, miten perehdytyslistassa olevat asiat on toteutettu käytännössä. Perehdytyslistan teemoja olivat työtehtäviin perehdyttäminen, työsuhdeasiat, palkka-asiat, järjestön toiminta ja tiedottaminen. Kyselyt tehtiin avoimin kysymyksin, jolloin vastaajat pystyivät kuvailemaan perehdyttämiskäytäntöjä.

Kyselyt lähetettiin sähköpostitse 17.1.11 47:lle KAJO-keskuksen asiakasyhdistyksen toimijalle sekä 37:lle työneuvojan ohjauksessa olevalle eri yhdistyksissä palkkatuella työskentelevälle työntekijälle. Lähetettyihin kyselyihin liitettiin saattekirjeet (liite 6 ja liite 7) kyselyjen tarkoituksesta. Muistutuskysely lähetettiin 24.1.11 kyselyyn vastaamattomille sekä viikon aikana yhdelle ohjauksen aloitaneelle työntekijälle sekä yhdelle työnantajan edustajalle, jonka sähköpostiosoite oli ensimmäisen kyselyn lähettämisen aikana virheellinen. Vastausaikaa kyselyyn vastaamiseen oli kaksi viikkoa, sillä kysely suljettiin 31.1.2011. Kysely lähetettiin yhteensä siis 48:lle työnantajan edustajalle sekä 38:lle työntekijän edustajalle.

Työnantajille suunnattuun kyselyyn työntekijöiden perehdytyskäytännöistä työhön ja työsuhteisiin liittyviin asioihin vastasi 19 henkilöä, jolloin vastausprosentiksi tuli 40 %. Vastaajia työntekijöille suunnattuun Webropol-kyselyyn oli 15, joten vastausprosentti oli 39 %.

Webropol-kyselyistä saatu aineisto analysoitiin helmikuun 2011 aikana. Työnantaja- ja työntekijävastaukset käsiteltiin toisistaan erillään ja ne analysoitiin kysymys kysymykseltä. Aineiston käsittelyssä hyödynnettiin kvantifiointia, joka Kanasen (2009, 84) mukaan tarkoittaa laadullisen aineiston luokittelua määrälli-

sesti. Yksinkertaisimmillaan se tarkoittaa jonkin käsitteen tai teeman esiintymistiheyden laskemista.

Analyysia ohjasivat perehdytyslistan teemat, jolloin vastaukset luokiteltiin perehdytyslistassa olleiden teemojen mukaan. Vastauksista pyrittiin löytämään kysymyksittäin yhtäläisyyksiä sekä poikkeavuuksia. Vastauksista laskettiin kokemusten esiintymistiheys. Vastaukset listattiin ja listauksen perään laitettiin numero kuvaamaan vastaajien mielipidemäärää.

Saaranen-Kauppinen & Puusniekka (2006) puoltavat laskemista laadullisen aineistoon sisään pääsemiseksi. Heidän mielestään joskus laskemisella pääsee helpommin kiinni aineistoon kuin lukemalla sitä uudestaan ja uudestaan. Laskemalla saa joskus myös varmuuden siitä, että tutkimuksen tuloksina esitettävät päätelmät eivät perustu vain tuntumaan.

Kvantifioinnin avulla saatiin esiin sekä työnantajien että työntekijöiden kokemustiheydet kustakin perehdyttämiseen liittyvästä kysymyksestä. Kvantifiointia havainnollistetaan seuraavissa taulukoissa, jotka molemmat käsittelevät työsuhteasioita ja tarkemmin työsopimuksen ja siinä olevien asioiden läpikäymistä. Työnantajilta saatujen vastausten kvantifiointia esitetään taulukossa 2.

Taulukko 2. Esimerkki työnantajien vastausten kvantifioinnista.

**Työsuhteasiat:**

**Kuinka työsopimus ja siinä olevat asiat käydään läpi?**

- perusteellinen prosessi, vaatii aikaa hyvin paljon **1**
- kohta kohdalta **2**
- työsopimusta allekirjoitettaessa käydään läpi **4**
- keskustellen/katsotaan yhdessä **7**
- en tiedä entisiä käytäntöjä (uusi toimija), jatkossa kohta kohdalta **1**
- kiireessä/päällisin puolin (1 lisäsi, ettei oteta huomioon työntekijän sairastumista/irtisanomista/irtisanoutumista) **3**
- työhaastattelun yhteydessä ja työsopimuksen tekovaiheessa **1**

**Vastauksia yhteensä 19**

Työntekijöiltä saatiin samaan kysymykseen seuraavanlaiset vastaukset (taulukko 3).

Taulukko 3. Esimerkki työntekijöiden vastausten kvantifioinnista.

<p><b>Työsuhdeasiat:</b>  <b>Kuinka työsopimus ja siinä olevat asiat käytiin läpi?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kohta kohdalta/tarkasti/selkeästi/keskustellen <b>6</b></li> <li>- piti tutustua =&gt; allekirjoittaminen <b>1</b></li> <li>- esitän työsopimus KAJOLta, johon työnantaja teki lisäykset=&gt; ei käsitelty sen enempää <b>1</b></li> <li>- pikaisesti/ei juuri lainkaan/nimet alle <b>7</b></li> </ul> <p><b>Vastauksia yhteensä 15</b></p>
---

Koko Webropol-kyselyistä saatu aineisto kvantifioitiin edellä kuvatulla tavalla. Kvantifioitua aineistoa työnantajille suunnatusta kyselystä tuli yhteensä kahdeksan sivua ja työntekijöille suunnatusta kyselystä yhteensä kuusi sivua. Kehittämistyön lähtökohtana toimivat kvantifioidut tulokset, jotka toimitettiin sähköpostitse täsmäryhmään osallistuville ennen ensimmäistä haastattelua.

### Webropol-tulokset

Seuraavissa kappaleissa esitetään Webropol-kyselyiden tuloksia. Kursivoidut tekstit ovat suoria lainauksia kyselyiden vastauksista.

### Työtehtäviin perehdyttäminen

Työnantajien ja työntekijöiden vastaukset olivat samansuuntaiset siinä, että entien työntekijää opastaa yhdistyksen työtehtäviin edellinen palkkatukityöntekijä. Tämä koettiin jossain työntekijän vastauksessa haasteelliseksi.

*”Voi käydä niin, ettei kokeneempi työntekijä osaa/halua opettaa uusia tulokkaita. Hänen ohjauksensa saattaa olla puutteellista ja epäselvää, eikä uusi työntekijä ehkä osaa monia käytännön asioita vielä kuukausienkaan jälkeen työn aloittamisesta – etenkin jos kokeneempi työntekijä haluaa pitää kiinni ”reviiristään” ja ”omista” työtehtävistään, jotka vain hän osaa (vaikka ne kuuluisivat kaikille). Entinen työntekijä myös saattaa lannistaa uutta työntekijää kritisoimalla ja jatkuvalla ”pilkun viilaamisella” pönkittääkseen egoaan. Esimies saattaa olla liian kiireinen ja välinpitämätön puuttuakseen ongelmaan tai ohjatakseen itse.”*

Työturvallisuuteen liittyvissä vastauksissa tuli esiin eroja työnantajien ja työntekijöiden välillä. Kuusi työntekijää viidestätoista ilmoitti, ettei työturvallisuuteen liittyviä asioita käsitelty lainkaan tai ei juuri lainkaan. Kaksitoista työnantajaa yhdeksästätoista vastasi, että työturvallisuuteen liittyvät asiat kerrotaan perehdytyksen yhteydessä. Tai sitten niistä keskustellaan. Tämän lisäksi työntekijöille annetaan luettavaksi turvallisuussuunnitelma, kirjallinen ohje, työturvallisuuskansio tai pelastuskansio. Yhdessä vastauksessa tuli esiin, että työturvallisuussuunnitelma käydään läpi, minkä jälkeen työntekijä ohjataan työterveyshuoltoon.

### **Työsuhdeasiat:**

Työsopimuksen läpikäyminen ei ollut perehdytyslistassa, mutta sen mukaan ottaminen kyselyyn nähtiin olennaisena asiana työntekijän perehdyttämisessä.

Kysymykseen, kuinka työsopimus ja siinä olevat asiat käydään läpi, saatiin toisistaan eriävät vastaukset työnantajilta ja työntekijöiltä. Kahdeksan työntekijää vastasi, että työsopimukseen liittyvät asiat käytiin läpi pikaisesti, ei juuri lainkaan tai niin, että työsopimukset vain allekirjoitettiin. *”Ei juuri käyty. Oli paljon epäselvyyksiä, kuten saako työstä pyhäpäivinä lisäkorvausta/tuplatunnit. Asia piti itse käydä selvittämässä Kajo-toimistossa.”*

Vain kolme työnantajaa vastasi, että työsopimus käydään läpi kiireessä tai päällisin puolin. *”Täytetään siinä yhdessä aina ajatellen, että kaikki menee hyvin ja ei sairastomia tmv. Siis aika päällisin puolin eikä oteta huonoja mahdollisuuksia (sairastuminen, irtisanominen/irtisanoutuminen) puheeksi.”*

Työvuoroihin liittyvät vastaukset olivat pitkälti samansuuntaiset. Työvuorot olivat säännölliset tai käytössä oli työvuorolistat. Kuitenkin kahden työntekijän vastauksessa tuli ilmi, että toisinaan esimiehet toimittavat työvuorolistan työntekijöilleen tiedoksi myöhässä. *”Meillä on joka kuukausi palaveri, jossa sovimme työlistat. Yleensä saamme palaverin jälkeen listat tulostettuina itsellemme, joskus esimies laittaa vuorot sähköpostina vasta uuden listan alkamista edellisenä iltana.”*

Yhdistysten työajanseurantakäytännöt ovat vaihtelevia, mikä tuli esiin työsuhteen molempien osapuolten vastauksissa. Käytössä on tunti-listaa, työlistaa, tuntikirjanpitoa, omaa pohjaa, työajanseurantalomaketta, työpaikan kalenteria, seinällä olevaa paperia, työajanseurantakalenteria, KAJO-keskuksen kehittämää lomaketta sekä yhteistä sähköistä kansiota. Työntekijöistä neljä vastasi, ettei työajanseurantaa ole käytössä, kun työnantajista kaksi vastasi, että työntekijään luotetaan tai työajanseuranta hoidetaan suullisesti.

Yli- ja lisätöiden korvaamisesta vastaukset olivat yhteneväiset. Suurin osa sekä työnantajista että työntekijöistä (13 vastaajaa molemmista) vastasi, että yli- ja lisätyöt korvataan vapaana.

Sairauspoissaoloista ilmoittamiskäytännöt vaihtelivat, mutta vastaukset olivat työnantajien ja työntekijöiden osalta samansuuntaiset. Yleensä lyhyistä muutamman päivän pituisista sairastumisista riittää ilmoitus esimiehelle, minkä jälkeen työntekijän on toimitettava sairauslomatodistus.

Vuosilomien kertymiseen liittyvissä vastauksissa tuli ilmi, että neljä työntekijää oli itse selvittänyt KAJO-keskuksesta vuosilomiin liittyviä asioita. *"En ole saanut tietoa, varmistin kertymisen KAJO:sta. Sen verran on ollut puhetta, että lomakorvaukset tulevat maksuun, kun työsuhde aikanaan loppuu."*

Neljä työnantajaa vastasi, että vuosilomien kertyminen ja niiden pitäminen käydään läpi työsuostimusta tehtäessä ja allekirjoitettaessa. Kaksi työnantajaa vastasi, että työntekijä tietää asiat tai työllistetty on ollut aktiivinen ja selvittänyt oikeutensa itse. Työnantajilta tiedusteltiin, millainen vuosilomakirjanpito yhdistyksillä on käytössä. Kaksitoista työnantajaa vastasi, että heillä on käytössä esimerkiksi KAJO-keskuksen lomake, erillinen kirjaus, kalenteri, kansio, Excel -taulukko tai lomake vuosilomakirjanpitoa varten. Kolme vastaajaa ilmoitti, ettei vuosilomakirjanpitoa ole, ja neljässä vastauksessa tuli ilmi, että vuosilomat varmistetaan ja tarkistetaan KAJO-keskuksesta.

Yhdessä työnantajan vastauksessa selvitettiin vuosilomakirjanpitoa seuraavalla tavalla. *"Meillä on kansio, jossa jokaisen pidetyt vuosilomat kirjataan ja jossa näkyy, paljonko niitä on vielä pitämättä. Ongelmia on aina tuottanut selittää"*

*työntekijälle se, että kertyneistä vuosilomapäivistä on oltava jokaista viittä lomapäivää vastaan myös yksi arkilauantai. Se tuntuu nurinkuriselta monesta työntekijästä anoa lauantaita, kun silloin ei muutoinkaan olla töissä.”*

Kuusi työnantajaa vastasi, ettei palkkatukityöntekijöille ole järjestetty työterveyshuoltoa. Vastaavasti kymmenen työntekijää toi esiin, ettei saanut mitään tietoa työterveyshuollosta, asia ei ole tullut esille tai sitä ei ole järjestetty.

Ruoka- ja kahvitaukoihin liittyvään kysymykseen kuusi työnantajaa vastasi, että työntekijät voivat pitää ruoka- ja kahvitauot vapaasti. *”Työ on aika vapaa eikä taukoajkoja ole määritelty vaan työntekijä on saanut pitää, milloin haluaa.”* Kahdessa vastauksessa tuli esiin, että työpäivä on neljä tuntia, johon sisältyy kahvitauko. Seitsemän työntekijää ilmoitti, että ruoka- ja kahvitauot pidetään itselle sopivana aikana. *”Silloin, kun ei ole asiakkaita, syödään ja kahvitellaan, milloin vain.”*

### **Palkka-asiat**

Neljä työntekijää oli tyytyväinen palkanmaksuun liittyvään perehdytykseen. Näissä vastauksissa tuli esiin, että heille kerrottiin palkasta, palkanmaksupäivästä ja palkanmaksajasta. Kaksi työntekijää vastasi saaneensa tietoa palkasta ja palkanmaksuun liittyvistä asioista KAJO-keskuksesta. Yksi työntekijä vastasi, ettei saanut tietoa palkanmäärästä. *”En saanut tietoa, paljonko palkka aivan tarkalleen on, mutta arvioin tarpeeksi lähelle. Tarkkaa palkanmaksupäivää ei kai ole – vaikka sopimuksessa luki kuun viimeinen päivä. Olen myös ymmärtänyt, että palkanmaksuun vaikuttaa, paljonko x:n (työllistävän yhdistyksen) tilillä on palkanmaksun aikoihin rahaa.”* Yhdeksän työnantajaa vastasi, että työntekijälle kerrotaan palkkasumma ja palkanmaksun ajankohta perehdyttämisen yhteydessä. Kolme työnantajaa totesi, että *”työsopimuksessa näkyy”*. Kaksi työnantajaa ei osannut vastata palkkaan ja palkanmaksuun liittyvään kysymykseen. Yhdessä vastauksessa työntekijää pyydettiin olemaan yhteydessä KAJO-keskuksen työntekijöihin palkkaan liittyvissä asioissa.

Viisi työntekijää vastasi, ettei heillä ole tarkkaa tietoa, hyvin hatara, ei hyvää tai ei mitään käsitystä sairausajanpalkan ja lomarahen maksamisesta. Yhdellä



työntekijällä oli seuraavanlainen käsitys asiasta. *”Sairaspäiviltä saa normaalia palkkaa, jos sairauspoissaolo kestää alle 9 päivää (viikonloppuja ei lasketa). Sen jälkeen Kela maksaa. Työntekijöillä oli epätietoisuutta lomarahojen maksamisesta. ”Lomarahat tulevat kai sitten, kun työsuhde päättyy. Ei ole ollut puhetta.” ”Luultavasti sisältyy palkkaan.”* Vastaavasti neljä työnantajaa ei osannut vastata sairausajanpalkan ja lomarahan maksamiseen liittyvään kysymykseen. Kaksi työnantajaa vastasi, että sairausajanpalkasta ei annettu tietoa, mutta lomarahan maksamisesta työsuhteen lopussa kerrottiin. Kaksi työnantajaa vastasi, että sairausajanpalkka ja lomarahat maksetaan työehtosopimuksen mukaisesti.

Kolme työnantajaa kertoi, että työntekijää informoidaan KAJO-keskuksen roolista palkanmaksuun liittyen siten, että se laskee palkan ja hoitaa palkkatukiasiat sekä siihen liittyvät paperityöt. Kolme työnantajaa vastasi, että KAJO-keskus on valtuutettu maksamaan palkan. Kolmessa vastauksessa tulee esiin, että KAJO-keskus laskee palkan. *”Kerrotaan, että Kajo hoitaa palkanlaskentamme, jonka perusteella esimies maksaa palkan.”* Kolmessa vastauksessa todettiin, että tili-nauha tai palkkakuitti tulee KAJO-keskukselta.

Vastaavasti neljässä työntekijän vastauksessa KAJO-keskuksen roolista oli tiedotettu, että se maksaa palkan. Kolmea työntekijää oli tiedotettu asiasta niin, että KAJO-keskus tekee palkkalaskelmat ja toimittaa palkanmaksuaineiston työnantajalle. Kolme työntekijää ei ollut saanut mitään tietoa KAJO-keskuksen roolista. Yhdessä vastauksessa tieto oli saatu Te-toimistosta. *”En tiennyt Kajosta mitään ja työkkäri antoi tietoa, josta olin yllättynyt”.*

### **Järjestön toiminta**

Viisi työntekijää oli sitä mieltä, että järjestön toiminta-ajatus, arvot ja tarkoitus oli tuotu perehdytyksessä esiin hyvin, selkeästi, melko hyvin tai ne olivat tuttuja entuudestaan. Yhdessä näistä toivottiin kirjallista materiaalia asiasta. *”Ihan hyvin, mutta sanallisesti, niin ne meni vähän ohi. Paperilla sama tieto olisi ollut hyödyllisempi.”* Kahdessa työntekijän vastauksessa tuli esiin, että järjestön toiminta ja tarkoitus kerrottiin työhaastattelujen yhteydessä. Kaksi työntekijää ilmoitti, ettei järjestön toiminta-ajatus, arvot ja tarkoitus ole selvillä.

Vastaavasti neljä työnantajaa vastasi, että järjestön toiminta-ajatus, arvot ja tarkoitus kerrotaan, jonka lisäksi annetaan kirjallista materiaalia esimerkiksi esite, toimintakertomus tai perehdytyspaperi. *”Kerrotaan järjestöstä, sen organisaatiosta ja toiminnasta. Lisäksi työntekijä saa tutustuttavakseen edellisen vuoden toimintakertomuksen sekä kuluvan vuoden toimintasuunnitelman.”* Neljä työnantajaa vastasi, että järjestön toiminta-ajatus, arvot ja tarkoitus tuodaan esille erittäin hyvin, suhteellisen laajasti tai ne ovat keskeisessä roolissa tai niitä korostetaan. Kolme vastasi, että niistä keskustellaan. Kaksi yhdistystä ilmoitti kertovansa järjestön toiminta-ajatuksen sekä haastattelun että perehdytyksen yhteydessä.

### **Tiedottaminen**

Kuinka yhdistyksenne tiedottaa uudesta työntekijästä muita yhdistyksenne työntekijöitä, hallitusta ja jäsenistöä -kysymykseen kolme työnantajaa vastasi, että työntekijä esitellään tai työntekijät esittäytyvät. Kolmen työnantajan vastauksen sisältö vastasi seuraavaa sitaattia. *”Työntekijä oli hallituksen kokouksessa esittäytymässä hallituksen jäsenille. Lisäksi toimistollamme on kerran viikossa päivystysaika, jolloin yhdistyksen jäsenet voivat käydä toimistolla asioimassa ja samalla tapaavat työntekijän. Yhdistyksen jäsentiedotteessa kerrotaan työntekijästä.”*

Kaksi työntekijää vastasi uudesta työntekijästä tiedottamiseen liittyvään kysymykseen siten, että hallituksen jäsenet tavataan, jäsenille esittäydytään tavatessa sekä tämän lisäksi liiton tai yhdistyksen lehdessä on ilmoitus asiasta. Neljä työntekijää vastasi, että hallituksen jäsenille kerrotaan tai esittäydytään tavatessa. Neljässä vastauksessa tuli esille, että uudesta työntekijästä ei tiedoteta mitenkään, jolloin työntekijän itse pitää esitellä itsensä tai tiedottaminen hoidetaan pöydällä olleella kirjeellä tai sitten työntekijällä ei ole tietoa asiasta. Yksi vastasi seuraavasti. *”Minun aikanani on tullut kaksi uutta työntekijää, joista on kerrottu nimet ja mihin työtehtäviin he tulevat päivä, pari ennen heidän työsuhteensa alkua. En tiedä, miten tiedotus hoidetaan jäsenistön ja hallituksen suuntaan.”*

### **Ajatuksia perehdyttämisestä**

Kolme työntekijää oli sitä mieltä, että yhdistyksen perehdyttämiskäytännöt olivat toimivat tai täysin riittävät. Kaksi vastasi, että parhaimman perehdyttämisen saa toiselta työntekijältä kun taas kaksi vastaajaa oli sitä mieltä, vanhan työntekijän toteuttama perehdyttäminen ei toimi. Kolme vastasi, että perehdyttämiskäytännöissä olisi parantamisen varaa ja että perehdyttämiskäytännöt ovat kirjavia ja ne käsitellään tilannekohtaisesti. Toiveitakin esitettiin. *”Varmaan olisi hyvä, jos olisi jonkinlainen perehdyttämismalli: vaikka lista asioista, joita työnantajan ja työntekijän tulee käydä yhdessä läpi. Tämä kysely toi esille niitä asioita, joista olisi hyvä sopia selkeät pelisäännöt ja tuoda esille tiedossa olevat tiedot.”*

Kun työnantajia pyydettiin kirjoittamaan ajatuksia yhdistyksen perehdyttämiskäytännöistä, vastauksista ilmeni, että yhdellä yhdistyksellä on käytössä päivitetty perehdytyskansio. Viisi työnantajaa oli sitä mieltä, että perehdyttämiskäytäntöjä voisi kehittää, parantaa tai että ne ovat kehittymässä KAJO-keskuksen koulutusten avulla. Yksi työnantaja vastasi, että yhdistys tulee hyödyntämään seuraavan perehdyttämisen yhteydessä KAJO-keskuksen sivuilla olevaa perehdytyslistaa. Yhdellä työnantajalla ei ole minkäänlaista työntekijän perehdyttämiskäytäntöä ja toinen vastasi, että perehdyttämiskäytännöt ovat ihan retupe- rällä. Kehittämissideoitakin saatiin. *”Olemme hyvällä alulla, mutta olisi hyvä luoda yhdistysten yhteinen perehdyttämiskäytäntörunko, jota eri yhdistyksissä voisi soveltaa tarpeen mukaan”.*

## **6.2 Kehittämisvaiheen aineisto, analyysi ja tulokset**

Kehittämisprosessin toisessa syklissä, joka sisältää kehittämisvaiheen 2 (kuvio 3), suoritettiin kolme täsmäryhmähaastattelua maaliskuun–huhtikuun 2011 aikana. Tavoitteena oli saada täsmäryhmähaastatteluun osallistuvista mahdollisimman monipuolinen eri toimijoista koostuva ryhmä. Ajatuksena oli, että täsmäryhmään saadaan kaksi henkilöä, jotka työskentelevät yhdistyksen työnjohtotehtävissä palkattuina työntekijöinä. Lisäksi tavoitteena oli saada täsmäryhmään kaksi henkilöä, jotka hoitavat työnjohtotehtäviä vapaaehtoistoimijoina. Yhdistyksissä

palkkatuella työskentelevien henkilöiden osallistumisella kehittämistyöhön varmistettiin työntekijänäkökulman esiin tuleminen.

Täsmäryhmän kokoaminen oli haasteellista, sillä kaksi ryhmään jo alustavasti lupautunutta henkilöä joutui perumaan osallistumisensa; yksi sairastumisen vuoksi ja toinen aikatauluihin vedoten. Ensimmäinen peruuttanut henkilö työskentelee yhdistyksen työnjohdossa palkattuna työntekijänä. Toinen peruuttaneista henkilöistä työskenteli yhdistyksessä palkkatuella. Kuitenkin täsmäryhmä saatiin kokoon alkuperäisen suunnitelman mukaisesti juuri ennen ensimmäisen täsmäryhmähaastattelun toteutumista.

Ensimmäinen täsmäryhmä kokoontui 3.3.2011 Itä-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksen tiloissa. Tätä ennen haastatteluun osallistuneille oli lähetetty sähköpostitse Webropol-kyselyistä koottu aineisto. Kvantifioitu aineisto toimi perehdyttämismallin kehittämistyön lähtökohtana.

Ensimmäisen täsmäryhmähaastattelun aluksi osallistujilta pyydettiin kirjalliset suostumukset haastatteluun osallistumisesta (liite 3), jossa mainitaan haastatteluiden nauhoittamisesta. Nauhoittaminen helpotti ryhmänvetäjää keskittymään itse haastatteluun sekä kirjaamaan haastattelun aikana esiin tulleita asioita. Ensimmäinen täsmäryhmähaastattelu kesti noin kolme tuntia, jonka aluksi esitettiin ja juotiin kahvit.

Täsmäryhmähaastattelua vietiin eteenpäin perehdytyslistassa (liite 1) olleiden teemojen pohjalta. Tämä tuntui luontevalta, koska Webropol-kyselyt oli laadittu samaan listaan pohjautuen. Teemat, jotka olivat työtehtäviin perehdyttäminen, työsuhdeasiat, palkka-asiat, järjestön toiminta sekä tiedottaminen, heijastettiin dataprojektorilla kokoustilan valkokankaalle. Tämän ajateltiin helpottavan haastatteluun osallistuneita hahmottamaan käsiteltävää kokonaisuutta. Haastattelun aluksi kaikille osallistujille jaettiin Webropol-kyselyistä tehdyt yhteenvedot ja tiedusteltiin, kuinka osallistujat olivat perehtyneet lähetettyyn materiaaliin. Useampi haastateltava oli silmäillyt ja lukenut materiaalin läpi.

Haastattelun aluksi sovittiin, että yhteenvedot käydään kohta kohdalta läpi ja keskustellaan, millaisia ajatuksia ja ehdotuksia ne herättävät. Tämä tapa osoittautui aikaa vieväksi. Haastattelun aikana osallistujat toivat toistuvasti esille perehdyttämiseen liittyvää luetteloja, omavalvontasuunnitelmaa, työntekijäkansiota tai tarkistuslistaa, jolloin ryhmänvetäjä jakoi haastatteluun osallistujille KAJO-keskuksen kehittämän perehdytyslistan. Ryhmänvetäjä perusteli perehdytyslistan jakamatta jättämistä haastattelun aluksi sillä, ettei se olisi ohjannut keskustelua liikaa listan mukaiseksi. Haastattelun päätteeksi sovittiin, että seuraavassa täsmäryhmähaastattelussa edettäisiin perehdytyslistaa hyödyntäen. Jokainen osallistuja voisi itsekseen käydä läpi Webropol-kyselyistä saatuja vastauksia ja samalla pohtia, millaisia ajatuksia ne herättävät. Näiden rinnalla voisi tutkia perehdytyslistaa, johon voisi kirjata ajatuksia ja ideoita.

### **Ensimmäisen täsmäryhmähaastattelun analyysi**

Ensimmäisestä täsmäryhmähaastattelusta saatiin 18 sivua litteroitua tekstiä. Aineistoon perehtyminen aloitettiin välittömästi litteroimisen jälkeen ja se luettiin läpi useampaan kertaan. Samalla aineistoon tehtiin merkintöjä numeroiden ne. Numeroimisella helpotettiin aineistoon palaamista sekä alkuperäisen ilmaisun tarkistamista. Alkuperäiset ilmaisut pelkistettiin, jolloin niitä oli helpompi käsitellä (taulukko 4). Pelkistämällä tarkoitetaan sitä, että merkitykselliset ilmaisut tiivistetään niin, ettei niiden olennainen sisältö muutu (Kylmä & Juvakka 2007, 117).

Taulukko 4. Esimerkki aineiston pelkistämisestä.

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus
"mihin sie tuut ja minkälaisin arvoisin sitä työtä tehdään"	Järjestön arvot
"yhdistyksellä pitäisi olla selvä runko siitä, mitä työtä, työtehtäviä varten he ovat palkkaamassa"	Millaista työtä/työtehtäviä yhdistyksellä on
"Se olisi tärkeä käyvä ja ihan kaikki myöskin ne sairastumiset ja irtisanomiset ja irtisanoutumiset..."	Käytännöt sairaustapauksissa ja irtisanomis-/irtisanoutumistilanteissa
"Ja samoin, milloin on palkkapäivä ja niin pois päin".... "Mut jotenkin jäi epäselväksi just tuo ylityökorvaukset ja semmoset. Että tää työpaikka ei ollut aikasemmin maksanut sunnuntaillisia eikä myöskään antanut vapaana"	Palkkapäivä, ylityökorvaukset ja sunnuntailliset
"Tuossahan minun mielestä ensimmäiseksi määritellä, että kuka vastaa perehdytyksestä..."	Perehdytyksestä vastaavan henkilön määrittely
"Ihmiset selvii sen takia, et ne tietää, et aina voit ottaa yhteyttä, aina soitetaan takas"	Luottamuksen syntyminen tärkeää. Työntekijä tietää, että hän voi aina ottaa yhteyttä.
"Kuka on se esimies, ketä täytyy kuunnella..."	Työnjohtosuhteen tulee olla selkeä
"Ensimmäiseksi pitäisi laittaa, mikä on tämä työpaikka, mikä on organisaatio, mikä on yhdistys..."	Ensimmäiseksi järjestön toiminta

Pelkistetyt ilmaukset listattiin ja ne ryhmiteltiin analyysiluokkiin. Analyysiluokat muodostettiin perehdytyslistassa olleiden teemojen mukaisesti. Luokkia oli viisi, jotka olivat työtehtäviin perehdyttäminen, työsuhteasiat, palkka-asiat, järjestön toiminta ja tiedottaminen.

Luokittelussa hyödynnettiin värikoodeja, jolloin jokainen analyysiluokka sai oman värin. Pelkistetyt ilmaisut värikoodattiin, joka havainnollisti aineiston sisältöä. Aineistosta nousi esiin asioita, jotka eivät vastanneet olemassa olevia luokkia, jolloin näistä asioista muodostettiin uusia luokkia induktiivisen sisällönanalyysin mukaisesti. Uusia luokkia muodostui ensimmäisen täsmäryhmähaastattelusta neljä, jotka olivat perehdyttämiseen liittyvät, yhteydenpito, esimiestyö ja työnjohto sekä tekninen toteutus. Myös nämä luokat saivat oman värinsä. Tau-

lukossa 5 tuodaan esille analyysiluokkien muodostamista, pelkistettyjä ilmauk-  
sia sekä niiden värikoodausta luokittain.

Taulukko 5. Analyysiluokkien muodostaminen, pelkistetyt ilmaukset sekä niiden  
värikoodaus.

Analyysiluokat:	Uudet luokat:
Työtehtäviin perehdyttäminen	Perehdyttämiseen liittyvät
Työsuhteasiat	Yhteydenpito
Palkka-asiat	Esimiestyö ja työnjohto
Järjestön toiminta	Tekninen toteutus
Tiedottaminen	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1.) Perehdyttämisessä jaksotus tärkeää</li> <li>2.) Perehdyttämiseen sisällytettävä jatkopolutuksen ajatus</li> <li>3.) Ensimmäiseksi järjestön toiminta</li> <li>4.) Millaista työtä/työtehtäviä yhdistyksellä on</li> <li>5.) Tehtäväkuvaus/työnkuva kirjallisesti</li> <li>6.) Järjestön arvot</li> <li>7.) Perehdyttämiseen liittyvä valvonta</li> <li>8.) Perehdytyksestä vastaavan henkilön määrittely</li> <li>9.) Luettelo/tsekkauslista/omavalvontasuunnitelma/kansio perehdyttämisestä</li> <li>10.) Nimetty esimies, ja vähintään yksi ellei useampi varahenkilö</li> <li>11.) Työnohjaaja erikseen ja hänelle varahenkilö</li> <li>12.) Työnjohtosuhteen tulee olla selkeä</li> <li>13.) Vastuualueet on jaettu selkeästi. Työntekijän tulee tietää, kehen olla yhteydessä missäkin asiassa</li> <li>14.) Luottamuksen syntyminen tärkeää. Työntekijä tietää, että hän voi aina ottaa yhteyttä</li> <li>15.) Työntekijän esittäytyminen hallituksen kokouksissa</li> <li>16.) Säännölliset tapaamiset esimiehen kanssa</li> <li>17.) Yhteydenpidosta hallituksen jäseniin on sovittu ja yhteydenpidon ajankohta on selvillä</li> <li>18.) Sähköposti/tekstiviestit yhteydenpitoon</li> <li>19.) Kehityskeskustelut</li> <li>20.) Perehdyttämisen riittävä seuranta tärkeää.</li> <li>21.) Työntekijä voi palata perehdytyksen aikana käytyihin asioihin</li> <li>22.) Erittäin tärkeätä käydä läpi työturvallisuuteen/henkilöturvallisuuteen liittyvät asiat</li> <li>23.) Toimintamalli tilanteeseen, jossa toinen työntekijä käyttäytyy epäasiallisesti</li> <li>24.) Tietoturvaopas (esim. jäsenluettelot &amp; muu luottamuksellinen tieto)</li> <li>25.) Työsopimuksen läpikäyminen</li> <li>26.) Käytännöt sairaustapauksissa ja irtisanomis- ja irtisanoutumistilanteissa</li> <li>27.) Palkkapäivä, ylityökorvaukset ja sunnuntailliset</li> </ol>	

## Tulokset

### Työtehtäviin perehdyttäminen

Yhdistyksellä pitäisi ryhmän mielestä olla selvä käsitys siitä, millaista työtä ja työtehtäviä yhdistyksessä on. Ihanteellista olisi, jos työtehtävät annettaisiin työntekijälle erillisellä liitteellä. *”Mut toisaalta se olis älyttömän hyvä, jos se olis siellä erikseen (kirjallisena), mutta viimeistään tässä vaiheessa, kun ruvetaan työtehtäviin perehdyttämään, niin pitäis olla selkee käsitys siitä, että mitä ne on ne työtehtävät.”*

Jos työntekijän työnohjaajana toimii eri henkilö kuin esimies, tulisi asia tuoda selkeästi esiin samoin kuin esimiesten ja työnohjaajien varahenkilötkin. Näin varmistettaisiin, että työntekijä saa ohjausta työtehtäviinsä tarvittaessa. *”Jos esimies istuu vaikkapa kilometrin päässä toisissa tiloissa ja siellä on sitten työnohjaaja sitten erikseen.”*

Ryhmässä keskusteltiin työturvallisuuden liittyvistä asioista ja niiden huomioimisesta perehdyttämisessä. *”Erittäin tärkeitä on käyvä työturvallisuuden, henkilöturvallisuuden liittyvät asiat erityisesti läpi...ja jos tämmöstä opasta nytten tehdään, miusta siellä on sitä syytä korostaa”.* Jos työpaikalla esiintyy epäasiallista käyttäytymistä, tulisi siitäkin antaa työntekijälle ohjeistusta. Tietoturva-asiat nousivat myös keskustelussa esiin. Kuinka esimerkiksi työntekijän tulee toimia yhdistyksen atk-laitteiden, muistitikkujen ja muiden luottamuksellista tietoa sisältävien tiedostojen kanssa. *”Mut jos tietokoneitten kanssa työskennellään ja siellä on se vaikkapa jäsenluettelo jonnekin tuonne nettiin, että tämmöstä”.* Ryhmässä toivottiin, että tietoturvaan liittyvät asiat olisivat työtehtäviin perehdyttämisen kohdassa. Kuitenkin ne liittyvät olennaisesti järjestön toimintaan, joten ne siirrettiin järjestön toimintaa käsittelevään kohtaan.

### Työsuhdeasiat

Keskustelu työsuhdeasioista jäi vähäiseksi ensimmäisessä täsmäryhmässä. Työsopimuksen läpikäyminen työntekijän perehdytyksessä nähtiin kuitenkin tärkeänä. Käytännön toimintamallit sairastapauksissa sekä irtisanomis- ja irtisanoutumistilanteissa olisi myös hyvä käydä läpi perehdyttämisen yhteydessä. *”Se (työsopimus) olis tärkeä käyvä läpi ja ihan kaikki myöskin ne sairastumiset*



*ja irtisanomiset ja irtisanoutumiset. Koska aika monessa täällä (Webropol-kyselyjen yhteenvedoissa) käy ilmi se, että semmonen epätietoisuus työntekijän näkökulmasta.”*

### **Palkka-asiat**

Työsuhdeasioiden lisäksi myöskään palkka-asioihin ei ennätetty ensimmäisessä täsmäryhmässä kunnolla paneutua. Palkkapäivään, ylityökorvauksiin ja sunnuntailisiin liittyvät asiat nousivat kuitenkin esiin, jotka olisi syytä käsitellä perehdyttämisen yhteydessä. *”Milloin on palkkapäivä ja niin pois päin”. ”Tää työpaikka ei ollu aikasemmin maksanu sunnuntailisiä eikä myöskään antanu vapaata. Heijän mielestä se oli sanottu työnkuvassa, että (työ) tulee sisältämään myös sunnuntai- ja iltajuttuja ja tämmösiä töitä, et ei tartte maksaa siitä eikä myöskään saa sitten vapaana. Mut se piti selvittää ja sitten hoitu.”*

### **Järjestön toiminta**

Ryhmä piti tärkeänä perehdyttämisessä tuoda esiin yhdistyksessä toteutettavia arvoja. *”Ja sitten kuvataan, mihin sie tuut ja minkälaisin arvoin sitä työtä tehdään.”*

### **Tiedottaminen**

Työntekijän esittäytymisestä hallituksen kokouksessa oltiin kahta mieltä. Joku osallistuja koki sen tärkeänä asiana. *”Mut esittäytymisen koen hirmu tärkeeks ja kyllä pienemmissä yhdistyksissä, missä ei niin ussein kokkoonnuta, niin ehottomasti, missä päätetään työtehtävistä, niin ehottomasti pitäis neuvotella työntekijän kanssa.”* Joku osallistuja koki työntekijän hallituksen kokouksissa läsnäolon turhana ja kiusallisenakin. Varsinaisesti työntekijän esittäytymiseen hallituksen kokouksessa ei otettu kantaa. *”Minä koen niin, että työntekijöitten läsnäolo hallituksen kokouksissa, ensinnäkään se ei ole tarpeen, me puhumme talousasioita, puhutaan teknisistä yksityiskohdista...ja sitten vielä käsitellään semmosiakkin asioita, että jatketaanko jonkun tietyn henkilön työsopimusta vaiko ei. Et minä en nää ollenkaan tärkeenä henkilön paikalla oloa.”*

### **Perehdyttämiseen liittyvät**

Perehdyttämisen jaksotus nähtiin tärkeänä. *”Perehdyttämisessä tärkeetä, että jaksottaa asioita, että ei haukkaa liian paljon kerrallaan. Työntekijä ei pysty omaksumaan kerralla. Itenkään ei jaksa kerralla”.* Toisaalta työntekijän työhönvalmennus tulisi sisältyä perehdyttämiseen. *”Korostetaan nykypäivänä poluttamisen tärkeyttä. Eli perehdyttämisessä olis sisällytetty työntekijän jatkopoluttamisen ajatus, jolloin sitä vois työssä työstää, eli hän itse ja se työyhteisökin, mikä (työntekijää) kiinnostaa.* Ryhmä koki, että perehdyttämistä tulisi valvoa paremmin. *”Tuossahan minun mielestä ensimmäiseksi määritellä, että kuka vastaa perehdytyksestä, eli kuka on tää vastuuhenkilö ja kuvata samalla, miten se tapahtuu. Pitäs olla tämmönen luettelo koko tästä perehdyttämisestä, tsekkauslista, johonka merkitään, et nämä ja nämä asiat on käyty läpi.”*

Perehdyttämistyön tueksi toivottiin luetteloja, tarkistuslistaa, omavalvontasuunnitelmaa tai perehdyttämiskansiota, joka käytäisiin työntekijän kanssa yhdessä läpi. *”Silloin siinä on niin kuin toiveita, et se saadaan systemaattiseksi ja eikä mikään olennainen asia pääse sieltä unohtumaan.”*

Perehdyttämisen riittävä seuranta koettiin myös tärkeänä asiana. Vaikka asiat käydään yhdessä perehdyttämisen aikana, voi olla, että työntekijä ei muista läpikäytyjä asioita myöhemmin. *”Et sie pystyt niiku näkee, et onks tää ny menny, et se (työntekijä) heti kysyykin, et toistaa sen kaikuna. Mut kuitenkin sit omassa työssä ne ei ookaan selvii asioita.”*

### **Yhteydenpito**

Yhdistyksen toimijoiden vastualueet tulee olla selkeästi jaettu ja työntekijän tulee tietää, kehen olla yhteydessä missäkin asiassa. Luottamuksen syntymistä pidettiin tärkeänä. *”...et tämmösissä ja tämmösissä pulmissa ota yhteyttä tähän, tämmösissä ota yhteyttä tähän....Se auttaa hirveesti työntekijöitä, jos syntyy se luottamus. Ihmiset selvii sen takia, et ne tietää, et aina voit ottaa yhteyttä, aina soitetaan takas.”*

Yhteydenpitoa helpottaisi, jos palkkatukityöntekijä tietäisi, milloin voi yrittää tavoittaa hallituksen jäseniä missäkin asiassa. Usein työntekijä ei tiedä, kehen ol-

la yhteydessä. *”Et ois joku selkee aikataulu...Et tyyliin, et Maijalle voit soittaa klo 14–16 ja Reetalle klo 9-10, tietäis, että kehen:”* *”Kun nää ihmiset (esimiehet) on töissä (muualla), nii on vähän semmonen olo välillä, että viitinkö hoitaa, onko se nyt työvuorossa vai eikö se oo.”*

### **Esimiestyö ja työnjohto**

Ryhmä piti tärkeänä, että yhdistyksen palkkatukityöntekijöille on nimetty esimies ja vähintään yksi ellei useampi varahenkilö. Työnjohtosuhteen tulee olla selkeä. *Kuka on se esimies, ketä täytyy kuunnella, kuka on se, joka sanoo sen viimeisen sanan, ohjeistuksen. Että työntekijä tietää, että näin se on.”*

Säännölliset tapaamiset esimiehen kanssa koettiin tärkeinä asioina tuoda esiin perehdyttämismallissa. *”Tapaaminen kerran kuussa ois varmaan ihanteellinen kaikkien yhdistysten toteutettavaksi. Ois hyvä tavata sen työntekijän kanssa ihan naamakkain. Et se kontakti säily ja pystys käymään paremmin asiat läpi.”*

Kehityskeskustelut nähtiin myös tarpeellisina asioina. *”Voitais keskustella, missä mennään, minkälaisia töitä on odotettavissa ja miten on suoriuduttu tähän asti ja niin edelleen.”*

### **Tekninen toteutus**

Ryhmän mielipide oli, että järjestön toiminta pitäisi olla ensimmäisenä teemana kehitettävässä perehdytysmallissa. *”Tuossa (perehdytyslistassa) on hyvä runko, mutta ensimmäiseksi pitäisi laittaa, mikä on tämä työpaikka, mikä on organisaatio, mikä on yhdistys, mitä se tekee, mikä on sen toiminta-ajatus”*

### **Toisen täsmäryhmän toteutus**

Toinen täsmäryhmähaastattelu sovittiin toteutettavaksi 17.3.2011 Pohjois-Karjalan Sosiaaliturvayhdistyksen kahvihuoneeseen. Aikaa ensimmäisen täsmäryhmähaastattelun nauhoituksen litteroimiseen ja sen pohjalta muutostarpeiden kirjaamiseen perehdytyslistaan oli aikaa kaksi viikkoa. Haastattelun litteroiminen aloitettiin haastattelun jälkeisenä päivänä ja litteroitua tekstiä tuli ensimmäisestä täsmäryhmähaastattelusta 18 sivua rivivälin ollessa 1. Toisen täsmäryhmähaastattelun aluksi ryhmänvetäjä jakoi kaikille osallistujille perehdytyslis-

tan, johon oli lisätty punaisella tekstillä ensimmäisestä täsmäryhmästä nousseet kehittämisideat.

Toisesta täsmäryhmähaastattelusta puuttui kaksi osallistujaa, joista toinen ilmoitti asiasta etukäteen ryhmänvetäjälle. Toisen osallistujan poisjääminen tuli esille vasta haastattelutilanteessa. Poissaolleille ryhmän jäsenille laitettiin haastattelun jälkeisenä päivänä sähköpostitse perehdytyslista, jossa oli kehittämisideat ensimmäisen täsmäryhmän jälkeen sekä tietoa kolmannen täsmäryhmähaastattelun ajankohdasta. Tällä haluttiin varmistaa, että kaikilla haastateltavilla oli käytössä sama materiaali.

Toinen täsmäryhmähaastattelu sujui ripeämmin verrattuna ensimmäiseen ja kaikki perehdytyslistassa olleet asiat saatiin käytyä jollain tasolla läpi. Ryhmään osallistujat olivat jo tuttuja toisilleen, joka mitä ilmeisimmin vaikutti ryhmän työskentelyyn. Ensimmäisellä kerralla sovitut valmistautumistavat osoittautuivat onnistuneeksi ratkaisuksi. Keskustelu oli vilkasta ja ideoita perehdyttämismallin kehittämiseksi saatiin runsaasti. Kuitenkin perehdyttämismallin kehittämistyö oli keskeneräinen toisen täsmäryhmän jälkeen, jolloin yhdessä päätettiin jatkaa sitä vielä kolmannessa täsmäryhmässä. Tällöin toisesta täsmäryhmähaastattelusta saatua aineistoa voitiin työstää vielä eteenpäin.

### **Toisen täsmäryhmän analyysi**

Toisen täsmäryhmähaastattelun nauhoituksesta saatiin 32 sivua litteroitua tekstiä. Aineisto käsiteltiin samalla tavalla kuin ensimmäinen haastattelukin. Aineisto luettiin useampaan kertaan läpi ja siihen tehtiin merkintöjä numeroiden ne. Numeroidut kohdat pelkistettiin, jonka jälkeen pelkistetyt ilmaukset listattiin. Listauksen jälkeen asiat luokiteltiin värikoodien mukaan. Perehdyttämiseen liittyvät, yhteydenpito, esimiestyö ja työjohto sekä tekninen toteutus -nimiset luokat olivat tällöin mukana koodauksessa. Analyysiluokkia oli siis tässä vaiheessa yhteensä yhdeksän.

Kuitenkin aineistosta nousi asioita, jotka eivät sisältyneet jo aiemmin tehtyyn analyysirunkoon. Näin analyysirungon ulkopuolelle jäävistä asioista muodostettiin uusia luokkia induktiivisen sisällönanalyysin mukaisesti. Nämä uudet luokat

koodattiin omin värein. Uudet muodostetut luokat olivat KAJO-keskuksen rooli sekä työsuhdelait. Taulukossa 6 esitetään toisesta täsmäryhmästä saadun aineiston luokittelua, uusien luokkien muodostamista, pelkistettyjä ilmauksia sekä niihin liittyvää värikoodausta.

Taulukko 6. Analyysiluokkien muodostaminen, pelkistetyt ilmaukset ja niiden värikoodaus.

Analyysiluokat:	Uudet luokat:
Työtehtäviin perehdyttäminen	Kajo –keskuksen rooli
Työsuhteasiat	Työsuhtealat
Palkka-asiat	
Järjestön toiminta	
Tiedottaminen	
Perehdyttämiseen liittyvät	
Yhteydenpito	
Esimiestyö ja työnjohto	
Tekninen toteutus	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1.) Työsopimuksen läpikäyminen kohta kohdalta</li> <li>2.) Koeaika ja sen merkitys</li> <li>3.) Palkanmaksu ja yhteystiedot</li> <li>4.) Jatkopolutus</li> <li>5.) KAJO -keskuksen toiminnan, roolin ja palveluiden avaus</li> <li>6.) Työsuhteeseen liittyvät perusasiat</li> <li>7.) Irtisanominen ja irtisanoutuminen</li> <li>8.) Palkka ja palkanmaksupäivä läpikäyminen</li> <li>10.) Sunnuntailisän korvaaminen</li> <li>11.) Ylitöiden/lisätöiden korvaaminen</li> <li>12.) Työnantajan velvollisuus seurata työstä suoriutumista</li> <li>13.) Työajat ja työvuorojen saattaminen tiedoksi työntekijälle</li> <li>14.) Työajanseurannan läpikäyminen</li> <li>15.) Vuosilomakirjanpidon läpikäyminen</li> <li>16.) Sairauspoissaoloista ilmoittaminen</li> <li>17.) Työterveyshuollon järjestäminen</li> <li>18.) Sairauspoissaolojen seurantajärjestelmä</li> <li>19.) Sairauspoissaolo omalla ilmoituksella</li> <li>20.) Sairausajanpalkka</li> <li>21.) Lomarahojen maksaminen</li> <li>22.) Varoituskäytännöt =&gt; Johannalta ehdotus; näitä ei avattaisi perehdytysoppaassa</li> <li>23.) Ruoka- ja kahvitaumat</li> <li>24.) Erilaisten vaihtoehtojen kohdalle ruksi, millainen käytäntö yhdistyksellä on</li> <li>25.) Muista työajalla tapahtuvista poissaoloista sopiminen</li> <li>26.) Vuosilomat ja niiden pitäminen</li> <li>27.) Verokortin toimittaminen</li> <li>28.) Järjestön toiminta-ajatus ja arvot ensimmäiseksi ja työtehtäviin perehdyttämisen toiseksi.</li> <li>29.) Lojaalisuusasia ja työntekijä on järjestön käyntikortti</li> <li>30.) Vaitiolovelvollisuus</li> <li>31.) Työntekijästä tiedottaminen</li> <li>32.) Työntekijän esittäytyminen hallituksen jäsenille</li> <li>33.) Verkostolle tiedottaminen uudesta työntekijästä</li> <li>34.) Asiakaspalvelu</li> </ol>	

## Tulokset

### Työsuhteasiat

Työsuhteasioita käsiteltiin toisessa täsmäryhmässä runsaasti. Työsopimuksen läpikäyminen kohta kohdalta samoin kuin koeaika ja sen merkitys nähtiin merkittävänä asiana käsitellä perehdytyksen aikana. Irtisanominen ja irtisanoutuminen kuuluivat myös käsiteltävien asioiden joukkoon.

Ryhmän mielestä työntekijän työajat ja työvuoroluettelon toimittaminen työntekijälle on tuotava selkeästi esiin perehdyttämismallissa. Työajanseurantalomakkeen täyttäminen nähtiin tärkeänä asiana käydä läpi perehdyttämisen yhteydessä.

Ryhmässä toivottiin, että sairauspoissaolot ja niihin liittyvät käytännöt on tuotava esiin perehdyttämismallissa, sillä niihin liittyy runsaasti epätietoisuutta. *”Minun mielestä tässä näkyy se kirjavuus, että kuka mitenkään yhdistys tätä asiaa on tiedottanut työntekijälle. Mut se, et se on selkeesti kerrottu.”* Työntekijän tulee tietää, kenelle hän ilmoittaa sairastumisestaan ja kuinka monta päivää hän voi olla omalla ilmoituksella pois töistä. Työntekijälle on kerrottava, milloin hänen tulee toimittaa sairauslomatodistus esimiehelle. Ryhmässä koettiin hyvänä sairauspoissaolojen seurantajärjestelmä. Jos työntekijä on omalla ilmoituksella pois töistä sairauden vuoksi yhdeksän päivää kolmen kuukauden aikana, keskustelee esimies työntekijän kanssa. Keskustelun tarkoituksena on selvittää, mistä sairauspoissaolot mahdollisesti johtuvat.

Työterveyshuollon järjestäminen ja siihen liittyvät käytännöt koettiin asioina, jotka on syytä käsitellä perehdyttämisen yhteydessä.

Ruoka- ja kahvitauot nähtiin myös tärkeinä tuoda esiin, *”siitäkin ois hyvä meidän oppaaseen kirjoittaa...”* samoin kuin muista työajalla tapahtuvista poissaoloista sopimiset.

Vuosilomiin liittyvät asiat keskusteluttivat ryhmää. *”Yleensäkin lomat ja niiden pitäminen ja niistä sopiminen....Et monta kertaahan se näissä palkkatukityösuhteissa on niin, että se loma pidetään siellä työsuhteen lopussa...”* Pidettyjen

vuosiloma-ajankohtien on oltava työnantajalla dokumentoituna. *”Kun ruvetaan laskemaan niitä päiviä, että millon se on ihan konkreettisesti se viimeinen työpäivä. Ja voi ihmettä ja kun niitä ei kukkaan minnekkään kirjannu ylös, että millon niitä (vuosilomapäiviä) nyt on pietty...”*

### **Palkka-asiat**

Ryhmässä todettiin, että työntekijän on hyvä tietää palkan määrä, palkanmaksupäivä sekä henkilö, joka suorittaa palkanmaksun. Palkanmaksajan yhteystiedot helpottavat asioiden yhteydenottoa oikeaan henkilöön. *”Et sitten tietäs olla yhteydessä siihen henkilöön.”*

Sunnuntaityökorvauksen läpikäymistä pidettiin ryhmässä tärkeänä. *”Se ois älytömän tärkeä tietää niiku työntekijälle, et millon se voi, millon on oikeus vaatia sitä rahana.”* Yli- ja lisätöiden korvaamisetkin tulisi myös käsitellä. *”Mutta aika harva työnantaja on miulle ainakaan työsopimusta allekirjoitettaessa puhunu mitään, että kun niitä (ylityötunteja) kertyy, niin mitäs sitten tehhään. Kun on olu sen verran fiksu, on kirjannu ne ylös ja sit jossain vaiheessa on yrittäny nykiä hihasta, et hei, mites nää?”*

Lomarahan maksaminen koettiin asiana, joka usein puhututtaa työsuhteen aikana. Tällöin se nähtiin tärkeänä asiana käsitellä perehdytyksen yhteydessä. Sairausajanpalkanmaksuun liittyvistä asioista toivottiin myös tietoa. *”Et tääkin sinne perehdytykseen. Et kun sairastuu, et siinäkin vois olla, et just miten pitää tehdä, jos.”* Verokorttien toimittaminen KAJO-keskukseen on tuotava esiin perehdytysoppaassa.

### **Järjestön toiminta**

Työntekijän lojaalisuus työnantajaa kohtaan keskustelutti ryhmää runsaasti. Yksi henkilö kommentoi näin *”...mun mielestä se vois olla aika tärkeä asia, niiku olla, niiku ihan omanaan.”* Ryhmässä koettiin, että lojaalisuusasia liittyy työntekijä on järjestön ”käyntikortti” -kohtaan. Vaitiolovelvollisuusasia ja asiakaspalvelusta kertominen olisi myös käsiteltävä perehdyttämisen yhteydessä.



### **Tiedottaminen**

Uudesta työntekijästä tiedottaminen koettiin tärkeänä perehdyttämiseen liittyvänä asiana. Se, millä tavoin tiedottaminen hoidetaan, keskustelutti ryhmää. *”Jos tätä perehdyttämiskansio ajattelee koottavaks, niin useampia toimintamalliehoituksia...”* Joku ryhmästä koki uudesta työntekijästä tiedottamisen yhteistyöverkostolle erityisen tärkeänä. *”Et se verkosto, mis se on siellä, että jotka on vielä oleellisempii...”*

### **Esimiestyö ja työnjohto**

Ryhmä oli sitä mieltä, että työnantajalla on vastuu ja velvollisuus seurata, kuinka työntekijä suoriutuu annetuista tehtävistä. *”Et sitä seurantaa, et on melko tärkeätä työnantajan tietää, että missä mennään. Et onko ruuhkaa tai piikkiä tai jottain tämmöstä?”* ...sitä työnantajan vastuuta tai velvollisuutta myös niiku seurata, et miten ihan oikeesti hommat hoituu.”

### **Tekninen toteutus**

Perehdytysmallin tekniseen toteutukseen saatiin erilaisia ehdotuksia. Koska yhdistyksillä on erilaisia käytäntöjä, ehdotettiin, että oppaaseen tulisi eri vaihtoehtoja, joita voisi ruksata, miten se yhdistystä koskettaa. Myös tällainen vaihtoehto annettiin *”Tai sitten siihen voi laittaa...ruksattuna sitten...kyllä – ei.”* Lisäksi ehdotettiin *”Vai oisko niin, että siihen laittas viivan, et se työnantaja vois laittaa ite tai kirjoittaa?”*

### **KAJO-keskuksen rooli**

Kajo-keskuksen toiminnasta, roolista ja palveluista toivottiin tietoa. *”Se vois olla KAJO-keskuksen toiminnasta ja teidän palvelusta kanssa muutama rivi. Että toimii sekä työnantajan tukena että myös työntekijän tukena, et sekin tulis esiin.”*

### **Työsuhteeseen liittyvät peruslait**

Työsuhdelait olisi hyvä saada perehdytysmalliin sanalliseen ja yksinkertaiseen muotoon. *”Et tätähän helpottas kauheesti, jos ois kaikille jotenkii niiku semmosii peruslait...”*

### **Työyhteisöstä saadut kommentit**

Kun toisen täsmäryhmän kehittämisideat oli siirretty perehdytyslistaan, annettiin muokattu perehdytyslistan versio KAJO-keskuksen työyhteisön jäsenelle kommentoitavaksi. Kaikki muutosehdotukset kuuluivat tekniseen toteutukseen liittyvään luokkaan. Kommenteissa ehdotettiin, että perehdyttämismallin nimeksi tulisi perehdytysopas, jonka käyttöohjeet avattaisiin lyhyesti. Jokainen käsiteltävä teema, joita ovat järjestön toiminta, työtehtäviin perehdyttäminen, työsuhteasiat, palkka-asiat, sekä uudesta työntekijästä tiedottaminen avattaisiin muutamalla lauseella, jolloin lukijalle tulisi ymmärrys siitä, miksi käsiteltävä asia on tärkeä perehdyttämisessä. Samalla ehdotettiin, että työtehtävien yhteydessä olleista yhteystiedoista tehtäisiin oma kappaleensa. Lisäksi ehdotettiin, että pelkkä laatikko jokaisen käsiteltävän asian kohdalle riittäisi. Perehdyttämistilanteessa kohta ruksattaisiin, kun asia on käsitelty. Näin perehdytysoppaasta voitaisiin nähdä, milloin siinä olevat asiat on käyty yhdessä läpi. Nämä saadut kehittämisideat vietiin alustavaan perehdytysoppaan versioon.

Alustava perehdytysopasversio lähetettiin sähköpostitse 9.4.2011 täsmäryhmäläisille tutkittavaksi ennen kolmatta haastattelua, joka sovittiin toteutettavaksi 14.4.2011. Ryhmänvetäjä pyysi ryhmäläisiä laittamaan ylös ajatuksia, lisäyksiä, tarkennuksia sekä kommentteja, joita alustava versio heissä herätti. Niitä oli tarkoitus käydä läpi kolmannessa eli viimeisessä täsmäryhmähaastattelussa.

### **Kolmannen täsmäryhmän toteutus**

Kolmas täsmäryhmä toteutettiin siis 14.4.2011, jolloin kaikki ryhmään kuuluvat olivat paikalla. Haastattelun aluksi osallistuneille jaettiin edellisen kerran jälkeen työstetty alustava perehdytysoppaan versio, joka tuntui ryhmäläisistä varsin valmiilta. Kuitenkin keskustelun edetessä tarkennettavia asioita löytyi muutettavaksi lopulliseen perehdytysoppaaseen.

Kolmas haastattelu kesti kaksi ja puoli tuntia ja haastattelun lopulla nauhurin patteri loppui. Tämä ei kuitenkaan haitannut haastattelun kulkua, sillä asia huomattiin välittömästi ja ryhmänvetäjä kirjasi muutosehdotukset omaan alustavaan perehdytysoppaan versioonsa.

### **Kolmannen täsmäryhmän analyysi**

Kolmannesta täsmäryhmähaastattelusta saatiin 19 sivua litteroitua tekstiä. Litteroitu aineisto käsiteltiin samalla tavalla kuin kaksi edellistäkin. Se luettiin useampaan kertaan läpi merkitsemällä numeroiden perehdyttämisoppaan kehittämiseen liittyvät ilmaukset. Ne pelkistettiin ja listattiin. Listauksen jälkeen pelkistetyt ilmaukset luokiteltiin. Analyysirunkoa muodostettaessa oli olemassa yhteensä 11 eri luokkaa, jotka olivat muodostettu aiempien haastattelujen analysointivaiheessa. Uusia luokkia ei tarvinnut muodostaa viimeisen haastatteluaineiston perusteella, sillä kaikki muutosta vaativat asiat liittyivät tekninen toteutusluokkaan (taulukko 7).

Taulukko 7. Analyysiluokat ja pelkistettyjen ilmausten värikoodaus.

Analyysiluokat:	
Työtehtäviin perehdyttäminen	Perehdyttämiseen liittyvät
Työsuhdeasiat	Yhteydenpito
Palkka-asiat	Esimiestyö ja työnjohto
Järjestön toiminta	Tekninen toteutus
Tiedottaminen	Kajo –keskuksen rooli
	Työsuhdelait
<ol style="list-style-type: none"> <li>1.) Lähdeluettelo loppuun</li> <li>2.) Perehdytysopas A5-kokoiseksi (myös A4-kokoon)</li> <li>3.) Päivämäärä ensimmäiselle sivulle</li> <li>4.) Viiva, yhdistyksestä saa lisätietoa muualta mistä?</li> <li>5.) Lojaalisuuskohtan yksinkertaistaminen</li> <li>6.) Sanamuotomuutoksia (esim. tulee esitellä=&gt; esitellään), konditio-naalimuodot pois (esim. tulisi päästä =&gt; tulee päästä)</li> <li>7.) Logojen paikat selvitettävä</li> <li>8.) Esimiehen yhteystiedot ja tapaamisajat yhteen, jonka jälkeen va- rahenkilöiden tiedot ja yhteydenottoajat</li> <li>9.) Lisäys, selvitä te-tstosta mahdolliset seuraamukset koeajalla irti- sanoutumisesta</li> <li>10.) Lisäys, työajanseurannan palautus esimiehelle <b>sovitusti</b></li> <li>11.) Lisä- ja ylityökohtiin lihavoinnit &amp; samoin kuin esimerkki 1 ja esimerkki 2 =&gt; erottuu</li> <li>12.) Ruoka- ja kahvitaukojen alle viiva, johon voi kirjoittaa</li> <li>13.) Ruksille varatut laatikot samaan linjaan ja ruksi puuttui jäsenistölle tiedottamisen kohdasta</li> <li>14.) Työterveyshuoltokohtaan kaksi väittämää; yhdistyksellä on/ei ole lakisääteistä työterveyshuoltoa</li> <li>15.) Verokortin toimittamiseen liittyvä täsmennys</li> <li>16.) Palkanmaksuun ja –maksajaan liittyvät asiat linjaan</li> <li>17.) KAJO –keskuksen toimiston aukioloaikoihin liittyvä täsmennys; työneuvojan ja kehittäjän tavoitettavuus sovitusti/sopimuksen mukaan?</li> </ol>	

## Tulokset

### Tekninen toteutus

Perehdytysoppaan loppuun haluttiin lähdeluettelo, joka auttaa lisätiedon etsimistä. Perehdytysoppaan A5-kokoon oltiin tyytyväisiä ”Kyllä, helpompi pitää mukana”. Toisaalta perehdytysoppaasta toivottiin A4-kokoista versiota. Oppaan päivämäärä toivottiin ensimmäiselle sivulle mahdollisten päivitysten varalta. Lojaalisuuskohtaa haluttiin yksinkertaistaa. Ryhmä oli tarkka sanamuodoista ja

konditionaalimuodot haluttiin pois, ”-isi taas pois”. Logojen paikat keskusteluttiivat myös, jolloin ryhmänvetäjä lupasi selvittää asian.

Esimiehen yhteystietojen ja tapaamisaikoihin haluttiin muutosta. *”Pitäskö ne esimiehen yhteystiedot ja kontaktiajat ja säännölliset tapaamiset olla puntissa ja sitten varahenkilöt siihen sen jälkeen?”* Koeajalla irtisanominen keskustelutti ryhmää runsaasti. Karensista oli useammalla ryhmän jäsenellä omakohtaista kokemusta. *”Mut jos siihen loppuun lisäis sen, selvitä työvoimatoimistosta mahdolliset seuraamukset koeajalla irtisanoutumisesta.”*

Työajanseurantaan liittyvään kohtaan tehtiin muutos niin, että sen palautus esimiehelle on sovitusti. *”Pitäskö se tähän määritellä jotenkin se palautusaikataulu? Vai onko se sitten sovitusti? Sillonhan työ ite määrittelette työnantajina....sillon se on teidän välinen asia, miten ne tulee toimittaa, millä ajanjaksoilla.”* Lisä- ja ylityökohtiin haluttiin lihavoinnit samoin kuin esimerkkikohtiinkin selkiyttämään asiaa.

Ruoka- ja kahvitaukojen kohdalle toivottiin viiva, johon voi täydentää asiaa. Yhtenä teknisenä kommenttina oli, että ruksille varatut laatikot olisivat samassa linjassa tekstin vasemmalla puolella. Työterveyshuollosta keskusteltiin runsaasti. Vaikka työterveyshuollon järjestäminen on työnantajan lakisääteinen velvoite, kaikilla yhdistyksillä sitä ei ole. Tämän vuoksi perehdytysoppaaseen haluttiin kohta, jossa selviää, onko yhdistyksellä kyseinen asia hoidettu ja kuinka työntekijän tulee toimia sairaustapauksissa. *”Meetkö sinä sitten terveyskeskukseen vai menetkö työnantajan järjestämään työterveyshuoltoon.”*

Palkanmaksajaan liittyvät asiat haluttiin linjaan. Jos palkan maksaa työllistävän yhdistyksen henkilö, tulee siihen lisätä KAJO-keskuksen henkilön yhteystiedot, joka toimittaa palkka-aineiston työllistävän yhdistyksen palkanmaksajalle. Samoin, jos palkka maksetaan KAJO-keskuksesta, tulee siihen lisätä asiaa hoitavan KAJO-keskuksen työntekijän nimi ja yhteystiedot. Ryhmä toivoi täsmennystä KAJO-keskuksen työneuvojan ja kehittäjän tavoitettavuuteen.

### **Työyhteisöstä saadut kommentit**

Kun kolmannen täsmäryhmän kehittämisisideat oli siirretty perehdytysoppaaseen, annettiin perehdytysoppaan versio KAJO-keskuksen työyhteisön jäsenille kommentoitavaksi. Muutosehdotukset yhtä lukuun ottamatta kuuluivat tekniseen toteutukseen. Työyhteisössä ehdotettiin, että perehdytysoppaan loppuun tulisi nettilinkki palkkatukityöllistämisen ohjeisiin. Samalla toivottiin perehdytysoppaan kehittämistyössä mukana olleisiin liittyvää tarkennusta. Työneuvojan ja kehittäjän tavoitettavuuteen ei ollut tarpeellista tehdä täsmennystä, sillä kyseiset henkilöt käyttävät puhelinvastaajaa tai sähköpostin poissaoloilmoitusta, mikäli heitä ei tavoita oppaassa olevina ajankohtina.

Yksi kommentti liittyi sairausajanpalkan maksamiseen eli palkka-asioihin kuuluvaan luokkaan. Joidenkin työehtosopimusten mukaan työnantajan sairauslomaajan palkanmaksuvelvollisuus voi olla pidempi kuin oppaassa ollut 1+ 9 -sääntö.

Muutosehdotukset tehtiin perehdytysoppaaseen, jonka jälkeen opas valmistui lopulliseen muotoonsa (liite 8).

### **6.3 Kokeiluvaiheen aineisto, analyysi ja tulokset**

Kehittämisprosessin kolmannessa syklissä, joka sisältää kokeilun ja arvioinnin, vaihe 3 (kuvio 3), ryhmänvetäjä laati perehdytysoppaan koekäyttöön liittyvät arviointikyselylomakkeet. Arviointikyselylomakkeita kommentoi KAJO-keskuksen työntekijä, jolta saaman palautteen ansiosta arviointilomakkeet saivat lopullisen muotonsa (liite 9 ja liite 10).

Perehdytysoppaan valmistuttua etsittiin sellaisia yhdistyksiä, jotka olivat juuri työllistäneet uuden työntekijän tai joilla työllistäminen olisi koekäyttöä ajatellen lähitulevaisuudessa. Tärkeänä pidettiin sitä, että perehdytysoppaan koekäyttäjänä oli sellaisia yhdistyksiä, joissa työnjohdossa oli sekä palkattua henkilöstöä sekä vapaaehtoistoimijoita. Koekäyttäjien määrä rajattiin neljään yhdistykseen ja sen työntekijään, sillä ajateltiin, että pieni otos riittää selvittämään perehdytysoppaan hyödyllisyyttä ja käytettävyyttä. Toisaalta pienen otannan perusteena

oli perehdytysoppaan kehittämisessäkin ollut pientä ryhmää, jolla oli kokemusta sekä perehdyttämisestä että perehdytettävänä olemisesta.

Koekäyttäjien valinta osoittautui haasteelliseksi, sillä perehdytysoppaan koekäyttö ja sen arviointi rajattiin kesä–elokuun 2011 väliseksi ajaksi. Kesän aikana palkkatuella työllistämisen aloitus yleensä vähenee, mutta koekäyttäjiksi soveltuvia yhdistyksiä ja niiden työntekijöitä kuitenkin löytyi. Kahden koekäyttöön osallistuvan yhdistyksen työnjohdossa oli palkattu työntekijä ja kahdessa yhdistyksessä työnjohto hoidettiin vapaaehtoisvoimin. Lisäksi tuli ilmi, että yksi täsmäryhmään osallistunut esimies oli käyttänyt uutta perehdytysopasta perehdyttäessään kahta uutta työntekijäänsä. Kyseinen henkilö lupautui arvioimaan toteuttamaansa perehdytystä uuden perehdytysoppaan avulla sekä toimittamaan perehdytetyille työntekijöille arviointilomakkeet, saatekirjeet sekä vastauskuoret.

Yksi yhdistys saatiin osallistettua koekäyttöön 23.5.11 olleen yhdistystapaamisen yhteydessä. Kolmeen muuhun työllistävään yhdistykseen oltiin yhteydessä puhelimitse, jolloin kerrottiin perehdytysoppaasta ja sen koekäytön tarkoituksesta. Kahdelle yhdistykselle toimitettiin perehdytysoppaat ja koekäytön arviointilomakkeet 7.6.2011 ja kahdelle muulle yhdistykselle ne toimitettiin 13.6.2011. Materiaali sisälsi kaksi perehdytysopasta (liite 8), joista yksi oli perehdyttäjälle ja yksi perehdytettävälle, arviointilomakkeet (liite 9 ja liite 10) sekä postimerkein varustetut vastauskuoret. Materiaalin mukaan laitettiin saatekirjeet (liite 11 ja liite 12).

Näin ollen uusi perehdytysopas oli testattavana kolmella esimiehellä, jotka toimivat eri yhdistyksissä palkattuina työntekijöinä. Kaksi esimiestä, jotka vastaavat työnjohdosta vapaaehtoisvoimin, lupautuivat testaamaan uutta perehdytysopasta. Perehdytettäviä työntekijöitä uuden perehdytysoppaan avulla oli kuusi, neljä sellaisesta yhdistyksestä, joissa esimiehenä toimii palkattu työntekijä ja kaksi sellaisesta yhdistyksestä, joissa esimiehenä on yhdistyksen vapaaehtoistoimija. Kaiken kaikkiaan arviointikyselylomakkeita toimitettiin saatekirjeineen ja vastauskuorineen yhteensä viidelle työnantajalle ja kuudelle työntekijälle. Vastauksia odotettiin siis yhdeltätoista koekäyttöön osallistuneelta henkilöltä.

Koekäytön tarkoituksena oli selvittää, millaisia kokemuksia koekäyttäjillä oli uudesta perehdytysoppaasta ja kuinka hyödyllisenä se koettiin. Koekäyttäjää pyydettiin arvioimaan opasta ja antamaan ehdotuksia, kuinka sitä voitaisiin edelleen kehittää.

### **Aineiston analyysi**

Työntekijöiden arviointikyselylomakkeita palautui määräaikaan 31.8.2011 mennessä yhteensä kolme kappaletta. Vastaavasti työnantajien arviointilomakkeita palautui määräaikaan mennessä kaksi. Työntekijöiden ja työnantajien vastaukset käsiteltiin toisistaan erillään samalla tavalla kuin Webropol-kyselytkin. Analyysin loppuvaiheessa tulokset tiivistettiin yhteen.

Vastaukset kirjoitettiin puhtaaksi, jolloin ne litteroitiin suoraan tyhjäan arviointilomakkeeseen. Tällä tavoin helpotettiin vastausten käsittelyä. Vastaukset numeroitiin, jolloin vastauksia voitiin verrata eri kysymyksiin. Suljettujen kysymysten vastauksista laskettiin keskiarvot. Avoimet kysymykset analysoitiin sisällön analyysin mukaisesti. Avointen kysymysten vastauksista etsittiin yhteisiä teemoja sekä muita perehdyttämisooppaaseen liittyviä kommentteja. Alkuperäiset ilmaukset alleviivattiin, jonka jälkeen ne pelkistettiin. Pelkistetyistä ilmauksista muodostettiin analyysiluokkia. Alla olevassa taulukossa esitetään työnantajilta saatujen vastausten alkuperäisiä ilmauksia, sekä pelkistettyjä ilmauksia (taulukko 8).



Taulukko 8. Esimerkki työnantajilta saadun aineiston pelkistämisestä.

<b>Alkuperäinen ilmaus</b>	<b>Pelkistetty ilmaus</b>
"Puhutut asiat jäävät kirjallisena ja niihin voi palata. Voi tarkistaa, että asiat on käsitelty."	Perehdyttämisen systemaattisuus
"Antoi tukea siihen, että voi sanoa, mistä voi uudelleen katsoa, kun asia tulee eteen."	Perehdyttämisen systemaattisuus
"Tulipahan käytyä läpi asiat järjestyksessään."	Perehdyttämisen systemaattisuus
"Kirjallisena voi paremmin erottaa eri toimijat ja tehtävät."	Työnantajan roolin selkiytyminen
"Selkiytyi rooli, asiat pitää sopia heti alkuunsa."	Työnantajan roolin selkiytyminen
"Perusteellisen paljon asiaa/tietoa."	Tietopaketti
"Oppaassa on taustatietoa."	Tietopaketti
"Puutteellinen ohjeistus; palautetaanko molemmat perehdytysoppaat."	Perehdytysoppaan puutteellinen ohjeistus
"Ihan ei oma puhumisjärjestys ollut oppaan mukaan."	Perehdytysoppaan tekninen toteutus

Työntekijöiltä saadut arviointikyselylomakkeet käsiteltiin samalla tavoin kuin työnantajilta saadut vastauksetkin. Alla olevassa taulukossa (taulukko 9) esitetään työntekijöiltä saatuja alkuperäisiä ilmauksia ja niiden pelkistämistä.

Taulukko 9. Esimerkki työntekijöiltä saadun aineiston pelkistämisestä.

<b>Alkuperäinen ilmaus</b>	<b>Pelkistetty ilmaus</b>
"Tukiasioista ja lakiasioista oli selkeät tiedot."	Tietopaketti
"Toivoin vain pääseväni varsinaiseen työhön ja niihin työpaikkoihin toteuttamaan itseäni. Niin ei alussa ollut."	Työnopastukseen enemmän huomiota
"Oppaassa tulisi olla selkeämpi selostus työtehtävästä." "Enemmän työhön liittyviä asioita."	Työnopastukseen enemmän huomiota
"Työpaikat, minne mennään, että ne ois selkeät..."	Työnopastukseen enemmän huomiota
"Työnantajan rooli, KAJO-keskuksen rooli" (hyvää perehdyttämisoppaassa)	Työnantajayhdistyksen ja KAJO-keskuksen roolit
"Järjestötoiminnan periaate (hyvää perehdyttämisoppaassa)	Järjestön toiminta
"Perehdyttämisopas on selkeä, mikä riippuu työsuhteeseen." "Palkka-asiat"	Työsuhteasiat
"Työterveysasiat tulivat selville."	Työturvallisuus
"Työntekijän jaksamisessa työssään. Tukea sitä!"	Työhyvinvointiin huomiota
"Oppaassa ei ole, tuleeko molemmat kappaleet toimittaa takaisin."	Perehdytysoppaan puutteellinen ohjeistus

Molempien arviointikyselyiden pelkistetyt ilmaukset listattiin, jonka jälkeen ne tiivistettiin luokiksi, jotka käsittelevät perehdyttämisoppaan arviointia laajemmin. Taulukossa 10 kuvataan pelkistetyistä ilmauksista muodostettuja uusia luokkia.

Taulukko 10. Pelkistetyistä ilmauksista muodostetut uudet luokat.

<b>Pelkistetyt ilmaukset</b>	<b>Uudet luokat</b>
Perehdyttämisen systemaattisuus	Perehdytysopas
Työnantajan roolin selkiytyminen <ul style="list-style-type: none"> <li>- työnjohto</li> <li>- työnopastukseen enemmän huomiota</li> <li>- työhyvinvointiin huomiota</li> <li>- KAJO-keskuksen rooli</li> </ul>	Työnantajan vastuu
Tietopaketti <ul style="list-style-type: none"> <li>- järjestön toiminta</li> <li>- lakiasiat</li> <li>- työsuhteasiat</li> <li>- työturvallisuus (työterv.huolto)</li> </ul>	Tiedon lisääntyminen
Perehdytysoppaan puutteellinen ohjeistus <ul style="list-style-type: none"> <li>- ei oma "puhumisjärjestys"</li> </ul>	Tekninen toteutus

## **Tulokset**

Seuraavissa kappaleissa tuodaan esiin perehdytysoppaan koekäytöstä ja arvioinnista saatuja tuloksia, joita ovat perehdytysopas, työnantajan vastuu, tiedon lisääntyminen sekä tekninen toteutus.

### **Perehdytysopas**

Toinen työnantajista oli ollut KAJO-keskuksen asiakkaana yhdeksän vuotta, kun toinen työnantaja ei osannut vastata kysymykseen. Toisessa yhdistyksessä työnjohto toteutetaan palkatun työntekijän voimin, kun toisessa se hoidetaan vapaaehtoisvoimin. Yhdistykset työllistävät palkkatuella keskimäärin 1–7 työntekijää vuodessa. Yhdistyksillä on ollut ennen perehdytysopasta perehdyttämistyön tukena muuta kirjallista materiaalia kuten esimerkiksi esitteitä, kirjasia, lomakkeita sekä KAJO-keskuksen laatima työnantajakansio.

Työnantajat arvioivat perehdytysoppaan hyödyllisyyttä erinomaiseksi, sen sisältöä hyväksi samoin kuin sen selkeyttäkin.

Työntekijät olivat työskennelleet nykyisessä työpaikassa kahdesta kuukaudesta kolmeen kuukauteen. Yhdellä vastaajista oli palkattu esimies, ja toisella esimiestehtäviä hoiti yhdistyksen vapaaehtoistoimija. Kolmas ei vastannut kysymykseen. Yksi työntekijöistä oli työskennellyt palkkatuella yhdistyksissä monta kertaa, ja toinen oli toista kertaa palkkatuella. Yhdellä vastaajista nykyinen työsuhde oli ensimmäinen palkkatuettu työ. Yhdellä työntekijällä oli käytetty samanlaisia perehdyttämistä tukevaa materiaalia aiemmissä työsuhteissa kuin arvioitava perehdytysopaskin ja yhdellä työntekijällä oli käytetty perehdyttämisen tukena lehtisiä ja diakuvia.

Työntekijät arvioivat perehdytysoppaan hyödyllisyyttä melko hyväksi, samoin kuin sen sisältökin. Perehdytysoppaan selkeys arvioitiin hyväksi.

Työnantajat kokivat perehdytysoppaan hyödyllisemmäksi kuin työntekijät. Perehdytysoppaan avulla asiat käytiin järjestyksessä läpi, jolloin puhutut asiat jäävät vielä kirjalliseen muotoon. Näin työsuhteen molemmat osapuolet voivat palata käsiteltyihin asioihin ja tarkistaa, kuinka mistäkin asioista on sovittu. Kuiten-

kin vain toinen työnantajista aikoo hyödyntää perehdytysopasta tulevaisuudessa.

### **Työnantajan vastuu**

Perehdytysopas selkiytti työnantajan vastuita ja roolia työntekijöiden työllistämässä. Toinen työnantajista korostikin, että asiat pitää sopia työntekijän kanssa heti työsuhteen alussa. Näin toimien molemmat osapuolet tietävät, kuinka missäkin tilanteessa toimitaan. Työyhteisön pelisäännöt tulevat esiin.

Työntekijöiden vastauksista taas nousi esiin se, että työnopastukseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Yksi työntekijä toivoi pääsevänsä työsuhteen alussa varsinaiseen työhön kiinni, mutta se ei hänen mielestään onnistunut puutteellisen työnopastuksen vuoksi.

Työntekijöiden työssä jaksamisen tukeminen nähtiin myös yhtenä huomioitavana asiana perehdytysoppaassa. Sama vastaaja kritisoi työnopastuksen puutteellisuutta. Hän kokee itsensä ei-toivotuksi työntekijäksi, jos hänen tulee täydentää työaikaansa paikassa, jossa on jo valmis päiväohjelma.

KAJO-keskuksen roolin selkiytyminen nähtiin perehdytysoppaassa hyvänä asiana. Työnantajan vastuulla on selkiyttää työntekijälle sekä yhdistyksen että KAJO-keskuksen roolia työntekijöiden työllistämässä. KAJO-keskus toimii työllistävien yhdistysten apuna palkkatuella työllistämiseen liittyvissä asioissa työnantajuuden säilyessä työllistävällä yhdistyksellä.

### **Tiedon lisääntyminen**

Perehdytysopas nähtiin tietopakettina, josta sai lisää tietoa järjestön toiminnasta, työsuhdeasioista sekä työsuhteeseen liittyvistä laeista. Työntekijöiden työterveyshuolto koettiin yhdessä työntekijän vastauksessa uutena esiin tulleena asiana perehdytyksen yhteydessä.

### **Tekninen toteutus**

Yksi työntekijä ja yksi työnantaja pitivät perehdytysoppaan käytön ohjeistusta puutteellisena. He olivat epä tietoisia, palautetaanko perehdytysopas täytettynä KAJO-keskuksen työneuvojalle vai ei. Näin ollen molemmat vastaajat palauttivat täytetyt perehdytysoppaat arviointilomakkeiden kera. Saatekirjeessä kuitenkin ohjeistettiin palauttamaan ainoastaan arviointilomakkeet valmiilla kirjekuorella.

Yksi työnantaja kommentoi, etteivät perehdyttämisoppaan asiat ole siinä järjestyksessä kuin hän on tottunut niitä käsittelemään. Vastaajan mielestä tämä ei ole haittaava tekijä, sillä jokainen yhdistää asioita omalla tavallaan. Toisaalta vastaaja ei tuo esille, miltä osin muutoksia tulisi tehdä.

## **7 Tulosten tarkastelu**

Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan kehittämisprosessista saatuja tuloksia laajemmin ja yleisellä tasolla. Tulokset on jaettu viiteen alalukuun, joita ovat perehdyttäminen, järjestön toiminta, esimiestyö ja työnjohto, työtehtävät ja työnopastus sekä työntekijä osa työyhteisöä.

### **7.1 Perehdyttäminen**

Penttinen & Mäntynen (2009, 2) toteavat, että työsuojelulainsäädännössä on useita työnantajaa velvoittavia määräyksiä työhön perehdyttämisen järjestämiseksi. Käytännössä lähin esimies vastaa perehdyttämisen ja opastuksen suunnittelusta, toteuttamisesta ja valvonnasta, mutta hän voi delegoida asiaa eteenpäin kuitenkin vastuun säilyessä aina esimiehellä. Työsuojelu- ja työterveyshenkilöstö tukee omalla asiantuntemuksellaan perehdytystä.

Kehittämisen tuloksissa vahvistui ymmärrys perehdyttämisen laajuudesta, kokonaisvaltaisuudesta, suunnitelmallisuudesta ja siihen liittyvän kirjallisen materiaalin tuottamisen tarpeellisuudesta. Kun perehdyttäminen toteutetaan systemaattisesti, tukee se näin osaltaan työntekijän työhön, työyhteisöön sekä toimintatapoihin sisään pääsemistä.

Hyvä perehdyttäminen ja opastus edellyttävät suunnitelmallisuutta, dokumentointia, jatkuvuutta ja huolellista valmentautumista. Seuranta ja arviointi kuuluvat suunnitelmaan. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2.) Pyykön (2004, 86) mukaan perehdyttämistä varten tulisi olla selvä suunnitelma tai ohjelma, jonka mukaan sitä toteutetaan. Ohjelma tai suunnitelma edellyttää, että siinä olevat asiat käydään läpi tietyssä ajassa ja joku vastaa, että näin tapahtuu. Perehdyttämistä myös kontrolloidaan. Myös Kjelin & Kuusisto (2003, 261) sekä Kupias & Peltola (2009, 177) yhtyvät edellisen mielipiteeseen. Kupias & Peltola (2009, 127) vielä lisäävät, että suunnitelmaa tulee muokata ja täydentää yhdessä tulokkaan kanssa, jossa huomioidaan hänen aikaisempi osaamisensa ja kokemuksensa.

Tuloksissa toivottiin, että yhdistysten perehdyttämiskäytännöt selkiytyisivät, jolloin se tukisi työntekijää mahdollisimman hyvin. Hyvin hoidettu perehdyttäminen kattaakin Penttisen & Mäntynen (2009, 3) mukaan työn taitovaatimusten ja tuotteen tai palvelun laatuvaatimusten lisäksi aina työntekijän turvallisuuteen ja hyvinvointiin liittyvät asiat sekä omatoimisuuteen kannustamisen. Lisäksi perehdyttämisellä on Heinosen ja Järvisen (1997, 146) mukaan keskeinen merkitys henkilön sitoutumisessa uuteen työtehtävään. Huolellisella perehdyttämisellä varmistetaan sekä hyvät työtulokset että työntekijöiden työssä pysyminen.

Kehittämisen aikana korostettiin, että jatkopoluttamisesta eli työhönvalmennuksesta kertominen tulisi sisältyä perehdyttämiseen. Kun työnantaja tuo esiin perehdytyksen yhteydessä työntekijän työajalla tapahtuvaa työhönvalmennusta, lisää se työntekijän tietoisuutta siitä, mitä työsuhteen aikana tapahtuu. Tämä helpottaa työntekijän muutosprosessin käynnistymistä. Työ- ja elinkeinoministeriön (2011) rakennetyöttömyyttä koskevissa kehittämissuunnitelmissa todetaan, että yhdistyksille ja säätiöille määräaikaan työhön tehtyyn palkkatukipäätökseen laitetaan ehto, jossa työnantajan edellytetään tukevan tuella

palkattua työhaussa. Kehittämislinjaukset tullaan toteuttamaan 1.1.2012 alkaen. KAJO-keskus on ennakoanut tulevaa tilannetta, sillä työllistymispalveluihin on kuulunut vuoden 2010 alusta työntekijöiden työhönvalmennus. Tällä hetkellä maakunnassa toimivat yhdistykset voivat saada palkkatuetun työntekijän, mikäli ne ovat jonkin työllisyyspoliittisen hankkeen asiakkaina. Näin TE -toimistot turvaavat palkkatuetusti työllistettyjen työntekijöiden tukemisen kohti avoimia työmarkkinoita, sillä hyvin harvalla työllistävällä yhdistyksellä on resursseja tähän.

## 7.2 Järjestön toiminta

Kehittämisprosessin tulosten mukaan järjestön toiminta-ajatus, arvot ja tarkoitus ovat keskeisessä roolissa perehdyttämisen yhteydessä. Ryhmässä koettiin järjestön toiminnasta kertominen niin tärkeänä, että se toivottiin ensimmäiseksi asiaksi perehdyttämisoppaaseen.

Kansalaisjärjestöt eivät yleensä pyri taloudellisen voiton tuottamiseen, vaan ne muuntavat taloudelliset resurssit lähinnä palveluiksi ja toiminnaksi. Yhdistystoiminta pohjautuu ihmisten innostuneisuuteen, aktiivisuuteen, vaikuttamisen haluun ja osaamiseen, joten sen tärkeimpänä voimavarana voidaan pitää inhimillistä pääomaa. Inhimillisellä pääomalla tarkoitetaan koulutusta, tieto-taitoa, kokemuksia ja asenteita. (Jurvansuu 2003, 27.)

Yhdistys on Heikkalan (2003, 38–39) mukaan olemassa siksi, että se toteuttaa tiettyä, jäsenistöä yhdistävää arvoa tai intressiä. Vapaaehtoiselle kansalaistoiminnalle on ominaista resurssien rajallisuus tahtoa sen vivahteita toteutettaessa. Yhteisen pohtimisen avulla on mahdollista oivaltaa, mikä on yhdistyksen kannalta olennaista ja mitkä toiminnot tukevat yhdistyksen toiminta-ajatusta parhaiten. Strategia tukee järjestön identiteettiä; keitä me olemme, mistä olemme tulleet sekä mihin me haluamme mennä.

Organisaation toiminnan pohjana on strategia, joka ohjaa koko organisaation toimintaa. Strategia vastaa kysymyksiin, mitä asioita organisaatiossa pitäisi tehdä ja miten ne pitäisi toteuttaa. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 17.) Strate-

gia luo suunnan päivittäiselle johtamiselle, jolloin on tärkeää, että kaikki tunnistavat saman suunnan (Viitala 2004, 54).

Perehdyttämisen yhteydessä oli tulosten mukaan tärkeää tuoda esiin yhdistyksessä toteutettavat arvot. Arvot määrittävät Lämsän & Hautalan (2004, 179) mukaan sitä, mitä organisaatiossa pidetään yhteisesti tärkeänä ja tavoiteltuna. Ne ovat toimintaa ohjaavia periaatteita, joita arvostetaan ja jotka vaikuttavat ihmisten valintoihin päätöksenteossa ja käyttäytymisessä. Arvot luovat syvempää pohjaa toiminnalle, jolloin siitä voidaan ajatella kalliona, jonka päälle toimintaa rakennetaan (Viitala 2004, 58).

Heikkala (2003, 44) korostaa, että yhdistyksen toiminta-ajatusta valitessa tulee arvioida tarkkaan sekä toiminnan vetovoimaisuus että toimintaympäristön mahdollisuudet, jotta yhdistys kykenee mitoittamaan strategiset tavoitteet näiden mukaan.

### **7.3 Esimiestyö ja työnjohto**

Tulosten mukaan palkkatuella työllistettyjen työntekijöiden tulee tietää, kuka on hänen esimiehensä. Työnjohtosuhteen tulee olla selkeä. Aivan kuten Järvinen (2008, 41) määrittelee työntekijän tarpeet ja esimiehen keskeiset tehtävät. Työntekijä tarvitsee apua ja päätöksiä työtehtävien suorittamiseen ja niiden priorisoimiseen. Esimiehen keskeisenä tehtävänä on taas ohjata työtoimintaa tavoitteiden mukaisesti, seurata työtilanteita sekä huolehtia töiden selkeästä järjestelystä.

Säännölliset tapaamiset esimiehen kanssa koettiin tulosten mukaan tärkeiksi, joka vastaa yleistä käsitystä asiasta. Keskusteleavassa johtamisessa toistuvat Juutin ja Vuorelan (2002, 113) mukaan säännölliset palaverit. Palavereissa käsitellään yhteisiä asioita ja etsitään yhteisiä toimintalinjoja. Toistuvan luonteen vuoksi ne vähentävät ahdistusta, sillä ne epäsuorasti viestivät työntekijöille, että kaikki tärkeät asiat on palavereissa otettu huomioon. Laine (2009, 54–55) toteaa, että mahdollisuus keskustella työstä esimiehen kanssa on monelle työntekijälle motivoivaa ja ensiarvoisen tärkeää. Jos työntekijä ei pääse keskusteluyh-



teyteen esimiehen kanssa, hakeutuu hän yhteyteen muiden organisaation esimiesten kanssa. Tämän vuoksi esimiesten kannattaakin kiinnittää huomiota, että viestintäkanava on kunnossa kaikkien työntekijöiden kanssa.

Tuloksissa korostuivat työntekijän esimieheen ja muihin tärkeisiin yhdistystoimijoihin yhteydenpitoon liittyvät asiat sekä luottamuksen syntyminen. Yhteydenpito tulee olla selkeää yhdistyksen toimijoiden kanssa, jonka vuoksi perehdyttämisoppaaseen luotiin yhteystietoja käsittelevä oma kohta. Tulos vastaa Järvisen (2008, 66) näkemystä asiasta. Jos esimies on fyysisesti kaukana alaisista, on tärkeää, että yhdessä on sovittu, miten keskinäinen yhteydenpito hoidetaan.

Tulosten mukaan luottamus syntyy, kun yhdistyksen työntekijä tietää, ettei häntä jätetä yksin asioiden kanssa. Luottamuksen syntyminen on perehdyttämisen keskeisiä tavoitteita (Kjelin & Kuusisto 2003, 149). Laine (2009, 34) toteaa, että työntekijän luottaessa esimieheen on työskentely helppoa. Luottava henkilö voi ilmaista omia ajatuksiaan pelkäämättä, että niitä käytettäisiin joskus häntä vastaan. Luottamus onkin paljolti hyväksytyksi tulemista ja tunnetta siitä, että saa arvostusta muilta. Murto (2009, 82) varoittaa, että luottamuksen menettäminen voi tapahtua hetkessä, jolloin sen rakentaminen uudelleen voi viedä pitkän ajan. Luottamus rakentuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, aivan kuten Laine (2009, 134) toteaa. Se voi jatkuvasti vahvistua tai heikentyä sen mukaan, miten työyhteisön jäsenet käyttäytyvät.

Esimiehen ja työntekijän väliset kehityskeskustelut nousivat tarpeellisina asioina käsitellä perehdyttämisen yhteydessä. Kehityskeskustelujen tarkoitus on Juutin & Vuorelan (2002, 112), Järvisen (2008, 110) sekä Hokkasen ym. (2008, 17) mukaan työntekijän työtehtävien, vastuiden ja tavoitteiden asettaminen sekä niiden toteutumisen seuraaminen ja arvioiminen. Jokaisen työntekijän oikeus on käydä kunnollinen kehityskeskustelu, jotta hän voi tietää, mitä häneltä odotetaan ja millä perusteella hänen onnistumista mitataan.

Työsopimuslain (55/2001) yleisvelvoite edellyttää työnantajaa huolehtimaan työntekijöiden työssä suoriutumista muutos- ja kehitystilanteissa sekä edistää työntekijöiden kykyjen mukaista kehittymistä. Kehittämisen tuloksissa to-

detaan, että työnantajalla on vastuu ja velvoite seurata, kuinka työntekijä suoriutuu annetuista tehtävistä. Kehityskeskustelut ja säännölliset tapaamiset esimiehen kanssa mahdollistavat työntekijän työstä suoriutumisen arvioimisen, jossa palautteen antamisen merkitys on suuri. Palautteen avulla esimies voi Niermeyerin & Seyffertin (2004, 82) mukaan tehokkaasti ylläpitää ja vahvistaa työntekijän motivaatiota. Sekä positiivinen että myös kriittinen palaute pitäisi aina antaa nopeasti, jolloin se on tehokkaampaa ja hyödyllisempää. Myös työyhteisön toisilta jäseniltä saatu palaute ja itsetutkiskelu ovat työssä oppimisen lähtökohtia (Järvinen, Koivisto & Poikela 2002, 99).

Työsuhdeasiat nähtiin kehittämissprosessin aikana hyvin tärkeänä perehdyttämisen osa-alueena, joita käytiin yksityiskohtaisesti läpi. Tulokset vahvistavat myös Viitalan näkemystä asiasta. Viitala (2004, 262) korostaa, että yksi tärkeä perehdyttämisen osa-alue on työsuhdetta määrittelevien asioiden läpikäyminen. Sellaisia ovat muun muassa työsopimuksen läpikäyminen, työajat ja aikataulut, palkkausperusteet, palkanmaksupäivä sekä palkanmaksuun liittyvät rutiinit. Tärkeitä asioita ovat myös poissaolosäännösten läpikäyminen sekä normisto, jota työpaikassa noudatetaan. Ruokailu- ja taukotilat sekä muut sosiaalililat, työterveyshuolto sekä työsuhde-edut kuuluvat myös näihin perehdyttämisen yhteydessä läpikäytäviin asioihin.

Ja jotta työsuhdeasioita voidaan käydä läpi työntekijän kanssa, edellyttää se perehdyttäjältä osaamista ja tietoisuutta työsuhdetta määrittelevistä säädöksistä ja laeista. Perehdyttämisoppaaseen toivottiin työsuhdetta määritteleviä lakeja sanalliseen ja yksinkertaiseen muotoon.

Työsuhdeasioiden hallinta luo Työsuojeluhallinnon (2011) mukaan tuloksellisen työsuorituksen perustan. Työsuhteen ehtojen laiminlyönti aiheuttavat epäluottamuksen, joka alentaa motivaatio- ja suoritustasoa. Tämä voi johtaa vastuutomaan käyttäytymiseen ja työn tuloksen huononemiseen.

## 7.4 Työtehtävät ja työnopastus

Yhdistyksellä tulisi tulosten mukaan olla selkeä käsitys siitä, millaisia työtehtäviä varten se on työllistänyt työntekijän ja mikä on työntekijän perustehtävä. Tätä samaa asiaa tähdentää myös Järvinen (2008, 49), joka lisää vielä, että perustehtävän kirkastaminen onkin esimiehen ja tätä kautta työnantajan päättymätön tehtävä.

Työtehtävät olisi kehittämistulosten mukaan hyvä saada erillisellä liitteellä. Tätä puoltaa myös Saastamoisen (2010) näkemys työnopastuksesta. Tehokkainta työnopastus on silloin, kun se pystytään tekemään ottamalla huomioon työntekijän oppimistyyli. Vaikka emme tietäisikään henkilön oppimistyyliä, voimme opastaa siten, että se mahdollistaa oppimisen. Opastuksen tukena voidaan käyttää ääntä, kuvia sekä mahdollisuutta kokeilla itse. Keskeisimmistä työtehtävistä on hyvä laatia kirjalliset ohjeet.

Työnopastuksen ja perehdyttämisen tarkoituksena on varmistua siitä, että työntekijä hallitsee työtehtävänsä riittävän itsenäisesti (Kupias & Peltola 2009, 17). Tämä edellyttää riittävää opastusta ja oppimista. Viitalan (2004, 263–264) mukaan Pirneksen työnopastusmalli painottaa oppijan oman prosessoinnin merkitystä uuden asian oppimisessa. Työnopastaja suuntaa tehtävään, näyttää ja selittää, antaa tehdä itse ja perustella sekä seuraa ja päättää opastuksen. Tässä mallissa tunnustetaan puhumisen ja ajattelun ratkaiseva merkitys uuden asian oppimisessa. Samoin siinä tähdätään itseluottamuksen vahvistamiseen rohkaisevan palautteen avulla. Työnopastuksen vaiheistamista korostaa myös Lepistö (2004). Hän (2004, 64) toteaa, että on tarkoituksenmukaista laatia opastettavista töistä yksityiskohtaiset työnopastusohjeet, joiden avulla työnopastus suoritetaan vaihe vaiheelta.

Tulosten mukaan yhdistyksen työntekijän on tiedettävä, keneltä hän saa tarvittaessa apua ja ohjausta työtehtäviin. Yhteydenpito asioista vastaaviin henkilöihin on tärkeää. Yhteydenpidossa on Järvisen (2008, 66) mukaan otettava huomioon työntekijöiden yksilölliset tarpeet, jolloin työnsä aloittava voi tarvita paljon enemmän tukea kuin kokeneempi työntekijä.

Kehittämisprosessin tulosten mukaan työturvallisuusasiat kuuluvat olennaisesti perehdyttämiseen. Työturvallisuusasioista huolehtiminen onkin yksi työnantajan velvollisuuksista. Työturvallisuuslain (738/2002) yleissäännöksen mukaan työnantajan on tarpeellisilla toimenpiteillä huolehdittava työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä.

Toimintaohjeita epäasiallisen käyttäytymisen varalle toivottiin perehdyttämisoppaaseen mainintaa. Työpaikkakiusaaminen on säädetty työturvallisuuslaissa rangaistavaksi teoksi. Nikkilän (2008, 32) toteaa, että työnantajan velvollisuus on estää työpaikkakiusaaminen. Esimiehen on puututtava nopeasti kiusaamistilanteisiin, jolloin sillä voidaan minimoida vahinkoja. Äärimmäisissä tapauksissa esimies voi joutua tekemään henkilösiirtoja niin, etteivät kiusaamisosapuolet ole työssään tekemisissä toistensa kanssa. Mikäli yhteiset sopimukset kiusaamisen lopettamiseksi eivät tuota tulosta, kiusaajaksi todetun työsuhte voidaan päättää. Tämä edellyttää varoituskäytäntöjen toteuttamista.

## **7.5 Työntekijä osa työyhteisöä**

Uudesta työntekijästä tiedottaminen oli yksi kehittämisprosessin tuloksista. Tiedottamalla työntekijästä tulee osa työyhteisöä. Tämän asian korostamista perehdyttämisen yhteydessä tuovat esiin myös Kjelin & Kuusisto (2003, 178) sekä Kupias & Peltola (2009, 76). Edellinen toteaa, että ajoissa hoidettu ja selkeä viestintä takaavat sen, että työyhteisö virittäytyy ottamaan vastaan uuden työntekijän. Koska koko työympäristö vaikuttaa vahvasti oppimiseen ja perehtymiseen, on tärkeää, että koko työyhteisö kytketään tavalla tai toisella perehdyttämiseen.

Esimies voi omalla toiminnallaan tukea tulokasta tulemaan osaksi työyhteisöä hoitamalla asiaan liittyvän tiedottamisen ennen uuden työntekijän työn alkamista. Työsuhteen alettua tulokkaalle voidaan antaa mahdollisuus kertoa itse itsestään esimerkiksi palaverien yhteydessä, jonka lisäksi tiedottamista voidaan tehostaa sähköpostitse tapahtuvalla informoinnilla. (Kjelin & Kuusisto 2003, 178–179.)

Uudesta työntekijästä tiedottaminen voidaan nähdä myös työhyvinvointia lisäävänä tekijänä. Jos työntekijä kokee, että hänestä tiedottaminen muille työntekijöille, yhdistyksen toimijoille sekä yhdistyksen jäsenille on hänen työn arvostamista, voidaan sen todeta lisäävän työhyvinvointia. Otalan & Ahosen (2003, 21) mukaan oman työn arvostus lisää psyykkistä hyvinvointia. Arvostus tuo turvallisuutta tämän päivän työelämässä, joka tukee sosiaalista hyvinvointia.

Kaikilla työyhteisöön kuuluvilla ja erityisesti johdolla on vastuu siitä, millaiseksi työpaikan toimintakulttuuri muodostuu (Ryynänen 2009, 47). Jokaisella työntekijällä on oma rooli ja tehtävä työyhteisössä, jolloin perehdyttämisen ja esimiehen tulee tukea tämän asian ymmärtämistä. Menestyvän työyhteisön määritelmään kuuluukin, että kullakin työyhteisön jäsenellä on selkeä käsitys omista tehtävistä ja asemasta työyhteisössä. Lisäksi jokaisen roolit ovat selkeät. (Seppänen-Järvelä 2009, 34; Järvinen 2006, 22.) Heinonen & Järvinen (1997, 18) toteavat, että henkilöstö on organisaation voimavara, jolloin hyvä tulos saavutetaan ihmisten yhteistyöllä ja heidän toimintansa tuloksena.

Kun uusi työntekijä pääsee sisään organisaatioon, hän sosiaalistuu, jolloin hänen jännityksensä vähenee ja energiansa vapautuu. Nopea sosiaalistuminen on sekä organisaation että työntekijän etu. Uusi työntekijä muuttuu pikku hiljaa organisaation jäseneksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 129.)

## **8 Pohdinta**

Seuraavissa alaluvuissa käsitellään kehittämistehtävää useasta eri näkökulmasta. Ensimmäisessä kappaleessa tuodaan esiin kehittämisprosessiin liittyviä ajatuksia. Seuraavat kappaleet käsittelevät johtopäätöksiä ja uutta perehdytysopasta, kehittämisprosessin luotettavuutta, eettisyyttä sekä jatkotutkimusaiheita.

## 8.1 Ajatuksia kehittämisprosessista

Kehittämistehtävän tavoitteena oli perehdyttämismallin kehittäminen yhdistysten perehdyttämistyön tueksi. Kehittämisprosessin aikana syntyi uusi perehdytysopas, jolloin kehittämistehtäväksi asetettu tavoite saavutettiin.

Kehittämisprosessia arvioitaessa voidaan todeta sen olleen haasteellinen, sillä perehdyttämismallin kehittäminen teemana oli varsin laaja. Ensimmäisen täsmäryhmähaastattelun jälkeen tutkija-toimija tunsu kehittämispösessia kohtaan epävarmuutta. Voidaanko näin laajaa kehittämistehtävää viedä menestyksellisesti eteenpäin? Epävarmuus prosessin edetessä kuitenkin haihtui, sillä siihen osallistujat olivat vahvasti kehittämistyön takana. KAJO-keskuksen työyhteisön osallistuminen kehittämistyöhön omilla kommentteillaan vahvistivat prosessia. Yhdessä kehittäen sekä jokaisen mielipide ja näkökulma hyödyntäen saatiin aikaiseksi uusi perehdytysopas. Usko siihen, että yhteinen prosessi kantaa, oli vahvaa. Yhdessä tekeminen vei prosessia eteenpäin.

Yhdessä työskentely ja työsuhteen eri osapuolten näkemysten esiin tuleminen avarsi kehittämispösessiin osallistuneiden näkökantoja käsiteltävää asiaa kohtaan. Oli varsin onnistunut ratkaisu ottaa mukaan kehittämistyöhön sekä työnantajan edustajia että palkkatuella työllistyneitä työntekijöitä. Näin perehdyttämistä voitiin tarkastella molempien osapuolten näkökulmasta. Keskustelu täsmäryhmissä oli mielenkiintoista ja prosessin aikana huomasi, kuinka yhteinen työskentely avarsi eri osapuolten ymmärrystä toista kohtaan. Jokaisella asialla on kaksi puolta, niin myös tässäkin asiassa.

Kehittämisprosessin aikana opittiin yhdessä. Tietoa tuotettiin yhdessä, olemassa olevaa tietoa jaettiin toisille, jonka lisäksi sitä arvioitiin. Lopuksi yhteinen tieto ja ymmärrys koottiin yhteen. Yhdessä tekeminen oli myös oma oppimisprosessinsa. Jokaisella osallistujalla oli prosessissa oma rooli ja näin ollen jokainen oli vastuussa siitä itselleen sekä ryhmälle. Jokainen toi ryhmään oman panoksensa ja jokaisen panos oli yhtä arvokas.

Tämä kehittämispösessi on ollut prosessiin osallistuneelle tutkija-toimijalle kokonaisvaltainen oppimiskokemus. Prosessi antoi mahdollisuuden suunnitella,

aikatauluttaa ja toteuttaa kehittämistehtävä, joka sisältää runsaasti oppimistilanteita. Kehittämistehtävän suunnitteluun osallistui oma työyhteisö ja sieltä saaman kannustuksen myötä perehdyttämismallin kehittäminen sai alkunsa.

Vastuun ottaminen koko kehittämisprosessista oli tutkija-toimijalle ehkä suurin oppimiskokemus. Kehittämisprosessiin osallistui lukuisia ihmisiä, joiden osallistaminen, tiedottaminen prosessin etenemisestä sekä aikatauluttaminen olivat asioita, joihin täytyi kiinnittää erityistä huomiota. Prosessia oli vietävä eteenpäin johdonmukaisesti. Kehittämisvaihe oli erityisen haasteellinen ajanjakso, sillä aikataulu oli tiukka. Vajaassa puolessatoista kuukaudessa toteutettiin kolme täsmäryhmähaastattelua, litteroitiin nauhoitettu aineisto ja analysoitiin se. Kehittämisprosessin aikana tuotettiin tietoa sen hetkisestä tilanteesta, jonka jälkeen kehittämistyötä voitiin jatkaa. Vastuu käytännön toteuttamisesta oli tutkija-toimijalla.

Kehittämisprosessi eteni suunnitelmallisesti eteenpäin. Kuitenkin kvantifioitu aineiston läpikäyminen täsmäryhmässä koettiin työlääksi, jolloin yhdessä päätettiin, että jokainen osallistuja perehtyy aineistoon tahollaan ja listaa huomioitaan sen mukaan, mitä haluaa ryhmässä käsiteltävän seuraavalla kerralla. Kehittämisprosessin aikana perehdyttämismallin kehittäminen eteni perehdytyslistan kautta perehdytysoppaaksi.

Tiedon tuottamisen harjaantuminen ja opinnäytetyön raportin kirjoittaminen ovat erityisen merkittäviä oppimiskokemuksia. Kirjoittaminen ja luontevan tekstin tuottaminen on aina ollut raportin kirjoittajalle haasteellista. Opinnäytetyön kirjoittamisvaiheen aikana välillä tuskaiseltakin tuntunut tehtävä eteni pikku hiljaa. Tietoperustaan tutustuminen lisäsi ymmärrystä perehdyttämiseen ja kohderyhmään liittyvistä asioista. Toisaalta tutkimusmenetelmien valinnassa oli omat haasteensa. Millaiset menetelmät soveltuvat parhaiten juuri kyseiseen kehittämistehtävään? Menetelmävaihtoehtoja oli runsaasti ja vastuu valintojen tekemisestä oli tutkija-toimijalla.

Tutkija-toimija on työskennellyt yhdistysten ja pitkäaikaistyöttömien kanssa vajaa kaksi vuotta, jolloin kehittämistehtävän tekeminen antoi loistavan mahdolini-

suuden ymmärtää palkkatuella työllistämistä laajemmin. Kehittämisprosessi vahvasti tutkija-toimijan ammatillista osaamista työllistämispalveluissa. Pohjois-Karjalan Sosiaaliturvayhdistys ry työnantajana antoi tutkija-toimijalle huikean kehittymisen mahdollisuuden kehittämistehtävän muodossa, josta suuri kiitos työnantajalle.

## **8.2 Johtopäätökset ja uusi perehdytysopas**

Kehittämisprosessi kokonaisuudessaan lisäsi ymmärrystä perehdyttämisen kokonaisvaltaisuudesta ja sen haasteellisuudesta. Hyvä perehdyttäminen pitää sisällään runsaasti asioita, joita työnantajan olisi huomioitava työntekijöitä perehdyttäessään. Jos ajatellaan yhdistystä työnantajana, joka toimii vapaaehtois-pohjalta ja jonka työntekijät ovat pitkäaikaistyöttömiä, haasteet hyvälle perehdyttämiselle vain lisääntyvät. Kohderyhmän huomioiminen ja työttömyyden taustalla olevien asioiden tiedostaminen ovat tärkeitä asioita. Näiden haasteiden ymmärtäminen helpottavat yhdistyksiä perehdyttämisessä ja työnantajuu-  
dessa yleensäkin. Pitkäaikaistyöttömän työhön ja työsuhteasioihin perehdyttäminen vaativat erityistä huomiota.

Perehdyttäminen on johtamista, joka nousi kehittämissuorituksen aikana vahvasti esiin. Tämän vuoksi yhdistysten esimiestyöhön ja työnjohtoon liittyviin asioihin tulisi jatkossa kiinnittää erityistä huomiota. Ei ole samantekevää, kuinka palkkatuella työllistettyjen esimies tai työnjohtaja hoitaa tehtävänsä. Esimiestyöskente-  
lyn ja työnjohton tulee olla selkeää sekä vastuut hyvin tiedostettuina. Tämän lisäksi tulee huolehtia viestinnän avoimuudesta. Näin taataan työhön perehtyjän turvallisuuden ja viihtyvyyden tunne.

Ja koska työsuhteessa palkkatyön tekeminen on vastikkeellista toimintaa, luo perehdyttäjän työsuhteasioiden hallinta hyvän pohjan yhteiselle toiminnalle. Uuden perehdytysoppaan toivotaan lisäävän tietoisuutta työsuhteasioihin tai ainakin antavan vinkkejä, mistä tietoa voi saada lisää.



Työnopastus on osa perehdyttämistä ja sen nouseminen kehittämisprosessin aikana yhdeksi merkittäväksi tulokseksi on asia, johon yhdistystyönantajien tulisi kiinnittää jatkossa erityistä huomiota. Ei riitä, että työtehtävät annetaan erillisellä liitteellä tai ne käydään yhdessä läpi yleisellä tasolla. Työnopastus tulisi vaihteistaa niin, että työtehtävien omaksuminen ja oppiminen mahdollistuvat. Se vaatii läsnä olevaa opastusta, jossa perehtyjälle näytetään ja selitetään opittava työtehtävä, jonka jälkeen perehdytettävän annetaan itse suorittaa työtehtävä. Työsuoritusta on seurattava, jota seuraa rakentavan palautteen antaminen. Tällainen toimintatapa vaatii monilta yhdistystyönantajilta aivan uudenlaista ajattelua ja työnopastuksen suunnittelua.

Hyvällä perehdyttämisellä taataan työsuhteen molemmille osapuolille molemminpuolinen hyöty. Työntekijä maksuu työn lähtökohdat, työtehtävät ja niihin liittyvät odotukset. Työntekijälle annetaan mahdollisuuksia kehittyä työtehtävissä, jolloin hänen osaamisensa vahvistuu. Toisaalta yhdistys, joka perehdyttäessään huomioi työntekijän aiemman osaamisen, voi saada yhdistykseen työntekijän, jolla on merkitystä yhdistyksen toiminnan kannalta. Työntekijän erityisosaamisen avulla voidaan yhdistyksen toimintaa edelleen kehittää.

Perehdytysoppaan levittäminen laajalti palkkatuella työllistävien yhdistysten käyttöön on KAJO-keskuksen yksi seuraavista käytännön toimista. KAJO-keskus järjestää työllistäville yhdistyksille työnantajuuteen liittyviä koulutuksia, joissa työntekijöiden perehdyttämistä ja perehdytysopasta tullaan käsittelemään tarkemmin. Uuden perehdytysoppaan käytön lisäksi KAJO-keskus kouluttaa yhdistystyönantajia työsuhteasioihin, jolloin yhdistyksille turvataan osaamisen kehittyminen tulevaisuudessa. Perehdytysopas tulee Pohjois-Karjalan Sosiaaliturvayhdistys ry:n KAJO-keskuksen nettisivuille, jolloin se on yleisesti hyödynnettävissä.

Uuden perehdytysoppaan toivotaan tukevan yhdistysten perehdyttämistyötä tulevaisuudessa. Kehitetty perehdytysopas nähtiin tietopakettina, jolloin sen hyödyllisyys tulee sitä kautta esiin. Kuinka perehdytysopas lähtee elämään käytännössä ja kuinka yhdistykset ottavat sen osaksi omaa toimintaansa, jää nähtäväksi. Perehdyttämisoppaan kehittämistyö jatkuu, sillä tulevaisuudessa kentältä

tuleviin palautteisiin tullaan reagoimaan. Opasta kehitetään, jotta se palvelisi yhdistyksiä entistä paremmin.

### 8.3 Luotettavuus

Luotettavuus on Toikon ja Rantasen (2009, 121) mukaan tieteellisen tiedon keskeinen tunnusmerkki. Luotettavuuden arviointi kohdistuu tutkimusmenetelmiin, tutkimusprosessiin sekä tutkimustuloksiin. Laadullisessa tutkimusorientaatioissa käytetään usein vakuuttavuuden käsitettä. Tutkijan on vakuutettava tiedeyhteisö tekemällä tutkimusta koskevat valinnat ja tulkinnat näkyviksi (Toikko & Rantanen 2009, 123).

Tässä kehittämistehtävässä pyrittiin hyödyntämään mahdollisimman sopivia ja aineiston hankintaa tukevia menetelmiä. Valitut menetelmät perusteltiin teoreettisella tietoperustalla, joka auttaa lukijaa arvioimaan tehdyt valinnat. Kehittämisprosessin aineisto hankittiin useammalla menetelmällä, joka lisäsi kehittämistehtävän haasteellisuutta. Opinnäytetyön raportin tavoitteena oli kuvata mahdollisimman tarkasti aineiston hankintaa, kehittämissprosessia sekä kehittämissprosessista saatuja tuloksia.

Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2000, 214) toteavat, että tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta, jolloin tarkkuus koskee tutkimuksen kaikkia vaiheita. Aineiston tuottamisen olosuhteet olisi kerrottava selvästi ja totuudenmukaisesti ottaen huomioon esimerkiksi haastattelujen olosuhteet, toteutuspaikat, haastatteluihin käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät sekä tutkijan oma itsearviointi tilanteesta.

Opinnäytetyössä pyrittiin kuvaamaan aineiston käsittely sekä analysointi mahdollisimman avoimesti ja tarkasti vaihe vaiheelta. Luotettavuutta pyrittiin lisäämään analysointiin liittyvien luokittelujen havainnollistamista esimerkein. Tällä tavoin lukija pystyy ymmärtämään tutkijan ajatuksia ja logiikkaa, jotka ohjasivat tehtyä analyysiä. Taulukoiden lisäksi opinnäytetyössä hyödynnettiin kuvioita,

jotka Heikkisen ja Rovion (2007, 122) mukaan auttavat tutkijaa jäsentämään toimintaansa ja lukijaa ymmärtämään tutkimusta.

Tutkijan tulee huolellisesti kuvata käyttämänsä analyysimenetelmät. Analyysin etenemisen vaiheet on syytä kuvata siten, että eri vaiheissa tehtyihin ratkaisuihin voi tarvittaessa palata ja arvioida tehtyjä ratkaisuja tutkimuksen ja tulkinnan kokonaisuus huomioon ottaen. (Puusa & Kuittinen 2011, 172).

Tuloksissa hyödynnettiin aineistosta esiin nousevia suoria lainauksia, joilla pyrittiin lisäämään kehittämisprosessin todenmukaisuutta ja sitä kautta luotettavuutta. Aaltio & Puusa (2011, 154) korostavat, että lukijan tulee vakuuttua tutkijan vilpittömyydestä koskien tiedonhankintaa ja tehtyjä tulkintoja. Kehittämisprosessin aikana saadut tulokset pyrittiin esittämään selkeästi ja suhteessa olemassa olevaan teoriaan.

Toikko & Rantanen (2009, 125–126) korostavat, että tulosten käyttökelpoisuus ja siirrettävyys voidaan nähdä kehittämistoiminnan ratkaisevana asiana. Tämän kehittämistehtävän tarkoituksena oli luoda perehdyttämismalli yhdistysten työn tueksi, jolloin tehtävään lähdettiin hyötynäkökulmasta. Se, kuinka yhdistykset tulevat hyödyntämään uutta perehdytysoppasta käytännössä, jää nähtäväksi. KAJO-keskus tulee omalta osaltaan vaikuttamaan siihen, että yhdistyksiä tiedotetaan uudesta perehdytysoppaasta. Tämän lisäksi työnantajina toimivia yhdistyksiä tullaan kouluttamaan perehdytysoppaan käyttöön. Oppaan toivotaan tukevan yhdistysten perehdyttämistyötä laajalti. Tutkija ei kuitenkaan voi yksin tehdä johtopäätöksiä perehdytysoppaan siirrettävyydestä vaan vastuu kehittämisprosessin sovellusarvosta jää suurelta osin yhdistyksille.

Opinnäytetyön luotettavuutta arvioitaessa voidaan pohtia myös sitä, kuinka hyvin toimintatutkimuksellinen lähestymistapa soveltui kyseiseen kehittämisprosessiin. Toimintatutkimuksella tavoitellaan käytännön hyötyä. Se on interventiioon perustuva, jolloin tavoitteena on toiminnan jatkuva parantaminen. Toimintatutkimus osallistaa, jolloin siihen liittyy yhteistoimintaa. Se on reflektiivinen ja sosiaalinen prosessi, johon kuuluu syklisyys sekä jatkuva muutos. (Heikkinen 2007, 16–37; Kananen 2009, 9–13). Nämä lyhyet toimintatutkimukseen liittyvät

tiivistyksiset kuvaavat hyvin kyseisen opinnäytetyön kehittämisprosessia. Perehdyttämismallia suunniteltiin, kehitettiin ja arvioitiin yhdessä täsmäryhmissä ja KAJO-keskuksen työyhteisössä, jonka jälkeen kehittämistyötä jatkettiin. Kehittämisprosessi oli jatkuvaa vuorovaikutusta, reflektointia ja sosiaalista toimintaa.

Jos taas arvioidaan luotettavuutta toimijoiden sitoutumisen näkökulmasta, joka on Toikon ja Rantasen (2009, 124) yksi luotettavuuden osatekijöitä, niin voidaan todeta, että kehittämistehtävään sitoutuminen oli erittäin hyvää. Kehittämisvaiheen täsmäryhmiin osallistuivat kaikki lukuun ottamatta toisen täsmäryhmän kahta osallistujaa. Toisella heistä sairaus esti osallistumisen. Lisäksi KAJO-keskuksen työyhteisön jäsenten sitoutuminen ja sieltä saatu tuki kehittämisprosessin eteenpäinviemiseksi oli erinomaista. Huovinen & Rovio (2007, 102) toteavatkin, että sitoutumista prosessiin tukee tutkimuksen kohdentaminen asioihin, joita osallistajat itse pitävät ongelmallisina.

#### **8.4 Eettisyys**

Tärkeimpiä eettisiä kysymyksiä tutkimusta suunniteltaessa ja tehdessä on osallistujien kunnioittaminen, haavoittuvien yksilöiden ja ryhmien tarpeisiin vastaaminen, suostumuksen saaminen ja luottamuksellisuuden ylläpitäminen (Johnson & Long 2006, 31).

Eettisissä kysymyksissä on aina Viskarin (2001, 106–107) mukaan kysymys siitä, mikä on oikein ja mikä on väärin. Mikä on hyvä tapa kirjoittaa ja mikä ei? Tutkittavien ja aineiston kuvaaminen sekä saatujen tulosten esittäminen sisältävät kirjoitusvaiheessa monia kysymyksiä ratkaistavaksi. Tutkimustekstin on perustuttava hyvän tieteellisen käytännön noudattamiseen ja tutkimukselle sovitun argumentointitapaan (Vilkkä 2005, 163).

Tutkimuksen tekijällä on laaja-alainen vastuu tutkimuksen vaikutuksista, jotka voivat ulottua hyvinkin kauas tulevaisuuteen tai koskettaa lukuisia ihmisiä. Jo aiheen valinta ja tutkimuskysymysten muodostaminen ovat tutkijan eettisiä ratkaisuja. (Kylmä & Juvakka 2007, 143–144.) Perehdyttämismallin kehittäminen

oli tehtävä, jonka tavoitteena oli löytää yhteinen perehdyttämismalli yhdistysten tueksi. Näin ollen aihe ei käsitellyt arkaluontoisia, ihmisen yksityisyyteen liittyviä tai emotionaalisesti herkkiä asioita.

Tutkimuksen eettisyyttä voidaan tarkastella tietoon perustuvalla suostumuksella (Kylmä & Juvakka 2007, 149). Tutkimuslupa kehittämistehtävälle (liite 2) saatiin joulukuussa 2010. Webropol-kyselyihin liitettiin saatekirjeet (liitteet 6 ja 7), jossa kerrottiin kyselyn tarkoituksesta, osallistumisen vapaaehtoisuudesta sekä kehittämisprosessin etenemisestä. Samoin täsmäryhmään osallistuvilta pyydettiin kirjallinen suostumus haastatteluihin (liite 3). Suostumuksissa korostettiin osallistujien vapaaehtoisuutta, anonymiteetista huolehtimista sekä aineiston käsittelyn luottamuksellisuutta, johon myös Mäkinen (2006) sekä Kylmä & Juvakka (2007) teoksissaan viittaavat.

Vapaaehtoisuus suostumuksen antamiseen on osa tietoista suostumusta (Kylmä & Juvakka 2007, 150), jota myös Mäkinen (2006, 95) korostaa. Anonymiteetin säilyttämisellä on selkeitä etuja tutkimuksen kannalta, joita ovat esimerkiksi tutkijan vapaus ja tutkimuksen objektiivisuuden edistäminen. Tutkijan ei tarvitse pelätä aiheuttavansa haittaa tutkittaville, jolloin lupaus henkilöllisyyden salaamisesta rohkaisee ihmisiä puhumaan rehellisesti ja suoraan. Tämä helpottaa tutkimuksen kannalta olennaisten tietojen keräämistä. (Mäkinen 2006, 114.)

Luottamuksen syntymisellä oli huomattava merkitys kehittämisvaiheen onnistumiseen. Ryhmässä keskusteltiin, arvioitiin ja lopulta yhdessä päätettiin, kuinka asiat valmiissa perehdytysoppaassa esitetään. Joistakin tilanteista jopa äänestettiin. Huovinen ja Rovio (2007, 100–102) toteavatkin, että toimintatutkimus on demokraattista toimintaa, jossa luottamuksellisten suhteiden rakentamisella on suuri merkitys. Jos tutkija ei saavuta luottamusta tai kykene pitämään sitä yllä, voi aineiston kerääminen vaikeutua tai käydä jopa mahdottomaksi.

## 8.5 Jatkotutkimusaiheet

Koska perehdyttäminen on aiheena niin laaja, olisi aiheellista jatkossa tutkia palkkatuella työllistettävien perehdyttämistä tarkemmin ja yksittäisiin asioihin keskittyen.

Tässä kehittämistehtävässä vain pieni ryhmä testasi ja arvioi uutta perehdytysopasta käytännössä. Jatkossa perehdyttämisoppaan yhdistyskentälle levittämisen ja siihen liittyvän koulutuksen jälkeen olisi mielenkiintoista tutkia, millä tavoin uusi perehdytysopas vahvistaa työnantajana toimimista. Työsuhdeasioiden hallinta on keskeisiä työsuhteeseen liittyviä asioita. Näin ollen olisi tarpeellista selvittää, kuinka yhdistykset soveltavat näitä määräyksiä käytännössä informoinnin ja koulutuksen jälkeen. Antoisaa olisi myös tietää, kuinka hyvin uudet toimintakäytännöt otetaan osaksi omaa toimintaa ja kuinka laajasti uutta perehdytysopasta hyödynnetään yhdistyksissä.

Yhdistyksen työnopastuksen tutkiminen olisi yksi mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe. Kuinka yhdistykset toteuttavat pitkään työttömänä olleiden henkilöiden työnopastuksen ja millaisia toimintamalleja yhdistyksillä on käytössä? Jo vuonna 2007 Kate II -hankkeen aikana, yhdistykset pohtivat, onko työllistetyille annettu tuki ja opastus ollut riittävää. Toisaalta tämä kehittämistehtävä antoi vahvistusta siihen, että juuri työnopastukseen tulisi yhdistysten kiinnittää enemmän huomiota. Näin ollen se vahvistaa jatkotutkimuksen suuntaamista juuri pitkään työttömänä olleiden työnopastukseen. Lisäksi olisi syytä tarkastella, kuinka yhdistykset huomioivat kohderyhmän ja siihen liittyvät erityispiirteet palkkatuella työllistettäessä.

## Lähteet

- Aaltio, I. & Puusa, A. 2011. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Puusa, A. Juuti, P. (toim.). Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Kirkkonummi: JTO, 153–166.
- Ahola, A. 2007. Lomaketutkimusprosessi. Teoksessa Viinamäki, L. & Saari, E. (toim.) Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Helsinki: Tammi, 47–72.
- Collin, K. 2007. Työssä oppiminen prosesseina ja ohjauksen haasteina. Teoksessa Eteläpelto, A., Collin, K. & Saarinen, J. (toim.) Työ, identiteetti ja oppiminen. 1. painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi. Esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum.
- Harju, A. 2005. Yhteisellä asialla. Kansalaistoiminta ja sen haasteet. 2. painos. Vantaa: Kansanvalistusseura.
- Heikkala, J. 2003. Yhdistyksen strategia. Teoksessa Lihavainen, L. (toim.) Vaikuttava yhdistys. Helsinki: Opintotoiminnan Keskusliitto, 37–50.
- Heikkinen, H. L. T. 2007. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, H. L. T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 16–38.
- Heikkinen, H. L. T. & Jyrkämä, M. 1999. Mitä on toimintatutkimus. Teoksessa Heikkinen, H. L. T., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.) Siinä tutkijamissä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena Kustannus Oy.
- Heikkinen, H. L. T. & Rovio, E. 2007. Toimintatutkimuksen raportointi. Teoksessa Heikkinen, H. L. T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 114–130.
- Heikkinen, H. L. T., Rovio, E. & Kiilakoski, T. 2007. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa Heikkinen, H. L. T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 78–93.
- Heinonen, J. & Järvinen, A. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Otava.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. 6.–9. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Huovinen, T. & Rovio, E. 2007. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 94–113.
- Jalava, U. 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Helsinki: Tammi.

- Jelli-järjestötietopalvelu. 2011. Työllisyys Hankkeet.  
<http://www.jelli.fi/valineita-jarjestotyohon/jarjestoon-tyollistaminen/muuta-tyollistamisesta/>. 1.10.2011.
- Jelli-järjestötietopalvelu. 2011. Tietoa palkkatuesta.  
<http://www.jelli.fi/valineita-jarjestotyohon/jarjestoon-tyollistaminen/tietoa-palkkatuesta/>. 13.7.2011.
- Johnson, M. & Long, T. 2006. Research Ethics. Teoksessa Gerrish, K. & Lacey, A. (toim.) Research Process in Nursing. UK: Blackwell Publishing Ltd.
- Jolkkonen, A. & Roivas, S. 2008. Välityömarkkinoiden laajuus ja kehittämistarve Pohjois-Karjalassa. Karjalan tutkimuslaitoksen raportteja, no 2/2008. Joensuu: Joensuun yliopisto.
- Jurvansuu, S. 2003. Menestyvä paikallisyhdistys. Teoksessa Lihavainen, L. (toim.) Vaikuttava yhdistys. Helsinki: Opintotoiminnan Keskusliitto, 25–36.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juvonen, L. & Vehkasalo, V. 2011. Pitkäaikaistyöttömien työllistyminen ja syrjäytymisen ehkäisy. Tuloksellisuustarkastuskertomus 229/2011. Valtiontalouden tarkastusviraston tarkastuskertomukset. Helsinki: Edita Prima Oy.  
[http://www.vtv.fi/files/2650/2292011\\_Pitkaaikaistyottomien\\_tyollistaminen\\_netti.PDF](http://www.vtv.fi/files/2650/2292011_Pitkaaikaistyottomien_tyollistaminen_netti.PDF). 9.9.2011.
- Järjestöbarometri 2008. Ajankohtaiskuva sosiaali- ja terveysjärjestöistä. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry.
- Järjestöbarometri 2010. Ajankohtaiskuva sosiaali- ja terveysjärjestöistä. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry.
- Järjestöpokkari. Sosiaali- ja terveysjärjestöt pähkinänkuoressa. 2009. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry.
- Järvinen, A., Koivisto, T. & Poikela, E. 2002. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. 1.–2. painos. Helsinki: WSOY.
- Järvinen, P. 2003. Onnistu esimiehenä. 3. painos. Helsinki: WSOY.
- Järvinen, P. 2006. Ammattina esimies. 2. painos. Helsinki: WSOYpro.
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOYpro.
- Kajo II -projekti 2007. Kysely Kajo II -projektin asiakasyhdistyksille 2007. Pohjois-Karjalan Sosiaaliturvayhdistys ry, Kajo II -projekti.
- KAJO-keskus. Asiakastyytyväisyyskysely 2010.
- KAJO-keskus. VäliRaportti 2010.  
[http://www.pksotu.fi/wp-content/uploads/2009/10/Valirap2010\\_7-9.pdf](http://www.pksotu.fi/wp-content/uploads/2009/10/Valirap2010_7-9.pdf). 20.12.2010
- KAJO-keskus. VäliRaportti. 2011.  
[http://www.pksotu.fi/wp-content/uploads/2009/10/Valirap2011\\_4-6.pdf](http://www.pksotu.fi/wp-content/uploads/2009/10/Valirap2011_4-6.pdf). 5.8.2011.
- Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 101. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Karjalainen, M. 2010. Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpaikalla. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta.
- Ketola, H. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi: Perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.



- Kietäväinen, T., Vuorento, R. & Linberg, E. 2011. Vaikeasti työllistyvät – yhteinen haaste. Katsauksia ja keskusteluja. Työpoliittinen Aikakauskirja. 1/2011. 53–58.  
<http://www.tem.fi/files/29372/kietavainen.pdf>. 9.9.2011.
- Kiviniemi, K. 1999. Toimintatutkimus yhteisöllisenä prosessina. Teoksessa Heikkinen, H. L. T., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.) Siinä tutkijamissä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena, 63–83.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Helsinki: Talentum.
- Kortteinen, M & Tuomikoski, H. 1998. Työtön. Tutkimus pitkäaikaistyöttömien selviytymisestä. 2. painos. Helsinki: Tammi.
- Kukkonen, T. 2003. Vajaakuntoisten työllistyminen ja yritysten sosiaalinen vastuu. Yhteiskuntapolitiikan raportteja N:o 9. Joensuu: Joensuun yliopiston yhteiskuntapolitiikan laitos.
- Kukkonen, T. 2009. Vastuun uusjako. Vajaakuntoisten työkyky ja työllistyminen yritysten näkökulmasta. Yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja nro 102. Joensuu: Joensuun yliopisto, yhteiskunta- ja aluetieteiden tiedekunta.  
[http://joypub.joensuu.fi/publications/dissertations/kukkonen\\_vastuun/kukkonen.pdf](http://joypub.joensuu.fi/publications/dissertations/kukkonen_vastuun/kukkonen.pdf). 9.9.2011.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia.
- Kurvinen, A. 2002. Työryhmäesitelmä Arviointi ja arviointitutkimus -seminaarissa 12.–13.11.2002. Joensuu: Joensuun yliopisto. Karjalan tutkimuslaitos. <http://cc.joensuu.fi/~tpooli/sisainenarviointi.pdf>. 28.12.2010.
- Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.
- Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.
- Kylmä, J & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Laine, N. 2009. Luja luottamus. Miten työpaikan luottamussuhteet saa toimimaan? Tampere: Taurus Media.
- Laki julkisesta työvoimapalvelusta 1295/2002.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20021295>. 28.12.2010.
- Lepistö, I. 1988. Perehdyttäminen – työnopastus. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. 2. uudistettu painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Liski, M., Horn, S. & Villanen M. Hyvä perehdytys -opas. Kumppanuudella tuloksiin pk-yrityksissä. OR-BITS. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu. Sarja B Oppimateriaalia. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu.  
<http://www.lpt.fi/lamk/julkaisu/perehdyttamisopas.pdf>. 10.9.2011.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus.
- Murto, K. 2009. Työyhteisölliset ilmiöt osana kehittämistyötä. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. (toim.) Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Jyväskylä: PS-kustannus, 79–94.
- Mäkinen, O. 2006. Tutkimusetiikan ABC. Helsinki: Tammi.

- Möttönen, S. & Niemelä, J. 2005. Kunta ja kolmas sektori. Yhteistyön uudet muodot. Jyväskylä: PS -kustannus.
- Nieminen, K. (toim.) 2010. Työpaikan lait ja työsuhteopas. 8. painos. Helsinki: WSOYproOy.
- Niermeyer, R. & Seyffert, M. 2004. Motivaatio. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Nikkilä, M. 2008. Avaimet työelämään. Oulu: Veltor.
- Nummela, S. 2010. Perehdyttämällä tulosta? Perehdytysprosessin vaikuttavuus yksilön näkökulmasta. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmiä. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Ollikainen, A-M. 2008. Elinkautinen valmentautuminen ja työhönvalmennus. Työpoliittinen Aikakauskirja. Katsauksia ja keskusteluja. 2/2008, 53–56. <http://www.tem.fi/files/19774/ollikainen.pdf>. 4.9.2011.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: WSOY. Oulun yliopisto. 2011. Henkilökunnalle. Webropol. <http://www oulu.fi/tietohallinto/henkilokunnalle/webropol.html>. 28.1.2011.
- Penttinen, A. & Mäntynen, J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakkoivaa työsuojelua. 2. painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TKK. [http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon\\_perehdyttaminen2009.pdf](http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf). 26.8.2011.
- Pohjois-Karjalan hyvinvointialan järjestöstrategia 2015. 2007. Yhteistä hyvää. Joensuu: Pohjois-Karjalan maakuntaliitto. <http://www.pohjoiskarjala.fi/dman/Document.phx?documentId=qr27407101152855&cmd=download>. 20.12.2010.
- Pohjois-Karjalan Sosiaaliturvayhdistys ry/KAJO-keskus. 2011. <http://www.pksotu.fi/?p=211>. 3.6.2011.
- Pohjois-Karjalan Sosiaaliturvayhdistys ry/KAJO-keskus. 2011. Työsuunnitelma vuodelle 2011. <http://www.pksotu.fi/wp-content/uploads/2009/10/TY%C3%96SUUNNITELMA2011.pdf>. 3.6.2011.
- Puusa, A. & Kuittinen, M. 2011. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus- ja arviointikysymyksistä. Teoksessa Puusa, A. Juuti, P. (toim.). Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Kirkkonummi: JTO, 167–180.
- Pyykkö, V. 2006. Työelämäopas. Käytännön asia- ja toimintatietoa. 6. uudistettu painos. Joensuu: VesaP Oy.
- Ryynänen, A. 2009. Jotta yhteistoiminta onnistuisi. 1. painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Saastamoinen, S. 2010. Työntekijän perehdytys ja ohjaus. Yhdistys työnantajanä -koulutus. Itä-Suomen yliopisto. Koulutus- ja kehittämispalvelu Aducate. 03.12.2010.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere : Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>. 3.1.11.
- Saari, E. 2007. Mitä – pitääkö tutkijan olla myös käytännön toimija? Teoksessa Viinamäki, L. & Saari, E. (toim.) 2007. Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Helsinki: Tammi. 121–151.

- Seppänen-Järvelä, R. 2009. Työpaikka – yksilö, yhteisö ja organisaatio kehittämisen ytimessä. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. (toim.) Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Jyväskylä: PS-kustannus, 31–50.
- Suikkanen, A. 2009. Selvitystyö välityömarkkinoista. Päivitetty 4.5.2009. [http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=41254&name=DLFE-4806.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=41254&name=DLFE-4806.pdf). 1.1.2011.
- Suikkanen, A. 2010. 38. Valtakunnalliset Kuntoutuspäivät Helsinki. Puheenvuoro 19.3.2010. <http://www.kuntoutussaatio.fi/files/354/suikkanen-puheenvuoro.pdf>. 2.1.2011.
- Sydänmaanlakka, P. 2001. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. 2. painos. Helsinki: Kauppakaari.
- Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.
- Särkelä, R. & Eronen, A. (toim.) 2007. Perusturvan pulmat ja uudistamisen vaihtoehdot. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry.
- Tapanainen Teija. 2010. Perehdyttämismalli työvälineeksi ja työhyvinvointia lisäämään. Laurea-ammattikorkeakoulu: Sosiaalialan käytäntöjen kansalais- ja aluelähtöinen kehittäminen.
- Terävä, E., Virtanen, P., Uusikylä, P. & Köppä, L. 2011. Vaikeasti työllistyvien tilannetta ja palveluita selvittävä tutkimus. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 23/2011.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2011. Pitkäaikaistyöttömyyden hoitamisesta työvoimavarojen turvaamiseen – rakennetyöttömyyttä koskevat kehittämislinjaukset Maaliskuu 2011.
- Työ- ja elinkeinotoimisto. Palkkatuki – tukea palkkauskustannuksiin 2010. [http://www.mol.fi/mol/fi/99\\_pdf/fi/06\\_tyoministerio/06\\_julkaisut/05\\_esitteet/tme0014s\\_palkkatuki.pdf](http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/05_esitteet/tme0014s_palkkatuki.pdf). 13.7.2011.
- Työ- ja elinkeinotoimisto. 2011. Työsopimus ja työsuhde. [http://www.mol.fi/mol/fi/02\\_tyosuhteet\\_ja\\_lait/011\\_tyosopimus/index.jsp](http://www.mol.fi/mol/fi/02_tyosuhteet_ja_lait/011_tyosopimus/index.jsp). 4.9.2011.
- Työministeriö. 2007. Uusi yhteistoimintalaki. Neuvotteluja yhteistoiminnan hengessä. [http://www.tem.fi/files/21588/yt\\_laki2007.pdf](http://www.tem.fi/files/21588/yt_laki2007.pdf). 29.5.2011.
- Työministeriö 2007. Välityömarkkinoiden kehittämistä koskevan suunnitelman laatiminen.
- Työsopimuslaki 55/2001. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>. 5.6.2011.
- Työsuhdeasiain opas. 2009. Helsinki: EK-tieto Oy.
- Työsuojeluhallinto. 2011. Työsuhdeasiat. <http://www.tyosuojelu.fi/fi/tyosuuhdeasiat>. 2.1.2011.
- Työturvallisuuslaki 738/2002. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>. 5.8.2011.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4., tarkistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

- Viskari, S. 2001. Tieteellisen kirjoittamisen perusteet. Opas kirjoittamiseen ja seminaarityöskentelyyn. Tampereen yliopiston kasvatustieteen laitos. Julkaisusarja B N:o 17. Tampere: Tampereen yliopisto.
- von Hertzen-Oosi, N., Vaittinen, E. Ruopila, S. & Virtanen, P. 2010. Kolmannen sektorin työ- ja elinkeinohallinnolle tuottamien palveluiden ja järjestettyjen työtilaisuuksien vaikutukset. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys. 13/2010.
- Vuorinen, M., Särkelä, R., Perälä, A., Peltosalmi, J. & Londén, P. 2004. Paikansa pitävät. Sosiaali- ja terveysjärjestöt paikallisina toimijoina. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry.
- Webropol. 2011. <http://w3.webropol.com/finland/tuotteet/kyselyt>. 25.7.2011.
- Ylipaavalniemi, P., Sariola, L., Marniemi, J. & Pekkala, T. 2005. Sosiaalisen työllistämisen toimialan käsitteet. Helsinki: VATES -säätö. <http://www.vates.fi/Kirjat>. 9.9.2011.

**Työntekijä:**

**Työnimike:**

Perehdytyksen tarkoituksena on antaa uudelle työntekijälle työssä tarvittavia

- ☺ tietoja
- ☺ taitoja
- ☺ valmiuksia
- ☺ viihtyvyyden ja turvallisuuden tunnetta

### 1. Työtehtäviin perehdyttäminen

- työnkuva, millaista työ on; odotukset työntekijältä
- oma työpiste ja tilat
- avaimet, s-posti ja puhelin
- esimies ja muut mahdolliset työkaverit
- työnjako eri työntekijöiden kesken
- työssä tarvittavat koneet, laitteet, välineet ja niiden opastus
- työturvallisuus; tapaturmien ehkäisy & ensiapuvälineet
- työneuvojan tapaaminen
- KAJO-päiviin osallistuminen

### 2. Työsuhdeasiat

- koeaika ja sen merkitys
- työajat ja -vuorot; työajanseuranta
- miten ylityöt korvataan
- ruoka- ja kahvitauot
- sairauspoissaoloista ilmoittaminen, todistukset sairauksista
- lomat ja muut poissaolot sekä niistä sopiminen
- työterveyshuolto

### 3. Palkka-asiat

- palkka ja palkanmaksu
- verokortti
- sairausajan palkka
- KAJO-keskuksen yhteystiedot

### 4. Järjestön toiminta

- järjestön toiminta-ajatus ja arvot
- mitkä asiat ovat tärkeitä järjestössä
- vapaaehtoiset työntekijät
- työntekijä on järjestön ”käyntikortti”
- asiakaspalvelu
- vaitiolovelvollisuus

### 5. Tiedottaminen

- tiedotettu muille työntekijöille, hallitukselle ja jäsenistölle uudesta työntekijästä



## TUTKIMUSLUPAHAKEMUS

Haen lupaa suorittaa opinnäytetyöhön liittyvä tutkimus.

**Opinnäytetyön aihe:** Yhdistysten perehdyttämiskäytäntöjen kehittäminen

**Tutkimuksen toteutuspaikka/-yksikkö:**

Pohjois-Karjalan Sosiaaliturvayhdistys ry/KAJO-keskus

**Tutkimuksen:**

a) kohde/kohdejoukko: KAJO-keskuksen asiakasyhdistykset sekä yhdistyksissä työskentelevät työntekijät

b) aineiston keruumenetelmä: Webropol-kyselyt sekä KAJO-keskuksen asiakasyhdistyksille että kaikille työneuvojan ohjauksessa oleville työntekijöille sekä kaksi (2) fokusryhmää koostuen työntekijöistä ja työnantajien edustajista

c) aineiston keruun ajankohta: tammikuu–marraskuu 2011

**Opinnäytetyön ohjaaja:**

---

Päivi Putkuri

**Työelämäohjaajat:**

---

Elina Pajula

Joensuussa 20/12 2010

---

Johanna Seppänen

---

Helena Juvonen

LIITTEET: - tutkimussuunnitelma

- liitteet 5 kpl

## SUOSTUMUS

Pohjois-Karjalan Sosiaaliturvayhdistys ry:n työneuvoja Helena Juvonen opiskelee Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulussa, Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelmassa. Opiskeluihin liittyy kehittämistehtävä/opinnäytetyö, joka on osa KAJO-keskuksen palveluiden kehittämistä. Tavoitteena on kehittää ja luoda perehdyttämisen toimintamalli, jota yhdistykset voisivat jatkossa hyödyntää työnantajina toimiessaan.

Tällä asiakirjalla suostun kehittämistyöhön liittyvään kahteen täsmäryhmähaastatteluun ja siihen, että haastatteluissa antamani tietoja hyödynnetään opinnäytetyöhön ja KAJO-keskuksen kirjallisiin ja suullisiin raportointeihin. Osallistuminen haastatteluihin on vapaaehtoista ja niitä on kevään 2011 aikana yhteensä kaksi (2). Haastattelut nauhoitetaan.

Tällä asiakirjalla opiskelija sitoutuu käsittelemään täsmäryhmähaastatteluista saamiaan tietoja luottamuksellisesti. Haastateltavien henkilöllisyys ei tule missään vaiheessa esiin raportointien yhteydessä. Haastattelumateriaali tullaan hävittämään opinnäytetyön valmistuttua. Opinnäytetyön valmistumisajankohta on vuoden 2011 aikana.

Joensuussa / 2011

---

Haastateltavan allekirjoitus/ nimenselvennys

---

Haastattelija Helena Juvonen

Webropol-kyselyiden kysymykset työnantajille

## 1. Työtehtäviin perehdyttäminen

Miten työntekijänne opastetaan työhön?

Onko työntekijällemme nimetty esimies ja hänelle varahenkilö?

Kuinka yhteydenpidosta esimieheen on sovittu?

Kuinka työturvallisuuteen liittyvät asiat käsitellään perehdytyksen yhteydessä?

Kuinka työntekijäämme ohjeistetaan KAJO-keskuksen työneuvojan tapaamisiin ja koulutuksellisiin Ka-jo-päiviin osallistumisiin?

## 2. Työsuhdeasiat

Kuinka työsopimus ja siinä olevat asiat käydään läpi?

Kuinka työntekijänne saa tietoonsa työvuoronsa?

Millainen työajanseuranta yhdistyksellänne on käytössä?

Miten ylityöt/lisätyöt korvataan?

Millainen käytäntö yhdistyksellänne on sairauspoissaoloista, niiden ilmoittamisesta sekä todistusten toimittamisesta?

Millaista tietoa työntekijällemme annetaan vuosilomien kertymisestä ja niiden pitämisestä?

Millainen on vuosilomakirjanpito?

Kuinka muista poissaoloista sovitaan?

Millaista tietoa työntekijällemme annetaan työterveyshuollon järjestämisestä?

Millainen käytäntö yhdistyksellänne on ruoka- ja kahvitauoista ja tuodaanko asiat esille perehdytyksessä?

## 3. Palkka-asiat

Millaista tietoa työntekijällemme annetaan palkasta ja palkanmaksuun liittyvistä asioista?

Millaista tietoa työntekijällemme annetaan sairausajanpalkan ja lomarahen maksamisesta?

Millaista tietoa työntekijällemme annetaan KAJO-keskuksen roolista palkanmaksuun liittyen?

Miten palkka-asioihin liittyvä tieto annetaan?

## 4. Järjestön toiminta

Kuinka järjestönne toiminta-ajatus, arvot ja tarkoitus tuodaan esille työntekijälle perehdytyksen yhteydessä?

## 5. Tiedottaminen

Kuinka yhdistyksenne tiedottaa uudesta työntekijästä muita yhdistyksenne työntekijöitä, hallitusta ja jäsenistöä?

## 6. Ajatuksia perehdyttämisestä

Millaisia ajatuksia teillä on yhdistyksenne perehdyttämiskäytännöistä?



Webropol-kyselyiden kysymykset työntekijöille

### **1. Työtehtäviin perehdyttäminen**

Miten sinut opastettiin työhön?

Onko sinulla nimetty esimies ja hänen varahenkilö?

Kuinka yhteydenpidosta esimieheen on sovittu?

Kuinka työturvallisuuteen liittyvät asiat käsiteltiin perehdytyksen yhteydessä?

Kannustettiinko sinua osallistumaan työajalla työneuvojan tapaamisiin ja koulutuksellisiin Kajo-päiviin?

### **2. Työsuhdeasiat**

Kuinka työsopimus ja siinä olevat asiat käytiin läpi?

Kuinka saat omat työvuorosi tietoosi?

Millainen työajanseuranta yhdistyksellä on käytössä?

Miten ylityöt/lisätyöt korvataan?

Millainen käytäntö yhdistyksellä on sairauspoissaoloista, niiden ilmoittamisesta sekä todistusten toimittamisesta?

Millaista tietoa sait vuosilomien kertymisestä ja niiden pitämisestä?

Kuinka muista poissaoloista on sovittu?

Millaista tietoa sait työterveyshuollon järjestämisestä?

Millainen käytäntö yhdistyksellä on ruoka- ja kahvitauoista ja tuotiinko asiat esille perehdytyksessä?

### **3. Palkka-asiat**

Millaista tietoa sait palkasta ja palkanmaksuun liittyvistä asioista?

Millainen käsitys sinulla on sairausajanpalkan ja lomarahnan maksamisesta?

Millaista tietoa sait KAJO-keskuksen roolista palkanmaksuun liittyen?

### **4. Järjestön toiminta**

Kuinka järjestön toiminta-ajatus, arvot ja tarkoitus tuotiin esille perehdytyksen yhteydessä?

### **5. Tiedottaminen**

Kuinka yhdistys tiedottaa uudesta työntekijästä muita yhdistyksen työntekijöitä, hallitusta ja jäsenistöä?

### **6. Ajatuksia perehdyttämisestä**

Millaisia ajatuksia sinulla on yhdistyksen perehdyttämiskäytännöistä?

## Hyvä yhdistyksen toimija!

Ohessa on Webropol-kysely, jonka avulla kartoitetaan työntekijällemme antamaanne perehdytystä yhdistyksen työhön ja työsuhteeseen liittyviin asioihin. Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin 15–20 minuuttia ja siihen sisältyy yhteensä 22 kpl avoimia kysymyksiä. Henkilöllisyytenne ja yhdistyksenne eivät tule kyselyn missään vaiheessa esiin. Samanlainen kysely lähetetään myös kaikille työneuvojan ohjauksessa oleville työntekijöille.

Tarkoituksena on kehittää perehdyttämisen toimintamalli, jota yhdistykset voivat hyödyntää työnantajina toimiessaan. Kehittämistoimintaan osallistuu yhdistystyönantajien edustajia sekä yhdistyksissä työskenteleviä työntekijöitä. Kyselyn tulokset toimivat kehittämistyön pohjana.

Kyselyyn osallistuminen on tärkeää, jotta nykyiset perehdyttämisen käytännöt tulevat kattavasti esiin. Kyselyjen pohjalta voidaan perehdyttämisen käytäntöjä kehittää eteenpäin. Kyselyn jälkeen kootaan 7–9 hengen ryhmä työntekijöistä ja työnantajista, joka työstää saatujen tulosten pohjalta perehdyttämisen toimintamallia. Ryhmän on suunniteltu kokoontuvan kaksi (2) kertaa kevään 2011 aikana. Kehittämistehtävään osallistuminen perustuu vapaaehtoisuuteen.

Webropol-kyselyt ja ryhmätapaamiset ovat osa sosionomi (ylempi AMK) -opintoja. Opiskelen Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulussa Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelmassa. Tutkimus on myös osa KAJO-keskuksen palveluiden kehittämistä. Tutkimuksen aikana saatua aineistoa hyödynnetään kehittämistehtävässä ja opinnoissani. Tämän jälkeen tutkimusaineisto hävitetään asianmukaisesti. Jos sinulla herää kysymyksiä kehittämistehtävään liittyen, niin ota yhteyttä. Kerron siitä mielelläni lisää.

Kyselyyn pääset alla olevasta linkistä.

**KIITOS VASTAUKSISTA JO ENNAKKOON!**

Ystävällisin terveisin

Helena Juvonen  
työneuvoja, p. 045 3145756  
helena.juvonen@pksotu.fi  
Pohjois-Karjalan Sosiaaliturvayhdistys ry/KAJO-keskus  
Torikatu 30 B 22,  
80100 Joensuu

## Hyvä yhdistyksen työntekijä!

Ohessa on Webropol-kysely, jonka avulla kartoitetaan saamaanne perehdytystä yhdistyksen työhön ja työsuhteeseen liittyviin asioihin. Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin 15–20 minuuttia ja siihen sisältyy yhteensä 20 kpl avoimia kysymyksiä. Henkilöllisyytesi ei tule kyselyn missään vaiheessa esiin. Samanlainen kysely lähetetään myös työnantajina toimiville yhdistyksille.

Tarkoituksena on kehittää yhdistyksissä työskentelevien työntekijöiden ja yhdistystyönantajien kanssa perehdyttämisen toimintamalli, jota yhdistykset voivat hyödyntää käytännössä. Kyselyn tulokset toimivat kehittämistyön pohjana.

Kokemuksesi ja mielipiteesi saamastasi perehdytyksestä ovat tärkeitä, jotta nykyiset perehdyttämisen käytännöt tulevat esiin. Näin käytäntöjä voidaan kehittää eteenpäin. Kyselyn jälkeen kootaan 7–9 hengen ryhmä työntekijöistä ja työnantajista, joka työstää saatujen tulosten pohjalta perehdyttämisen toimintamallia. Ryhmän on suunniteltu koontuvan kaksi (2) kertaa kevään 2011 aikana. Kehittämistehtävään osallistuminen perustuu vapaaehtoisuuteen.

Webropol-kyselyt ja ryhmätapaamiset ovat osa sosionomi (ylempi AMK) -opintoja. Opiskelen Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulussa Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelmassa. Tutkimus on myös osa KAJO-keskuksen palveluiden kehittämistä. Tutkimuksen aikana saatua aineistoa hyödynnetään kehittämistehtävässä ja opinnoissani. Tämän jälkeen tutkimusaineisto hävitetään asianmukaisesti. Jos sinulla herää kysymyksiä kehittämistehtävään liittyen, niin ota yhteyttä. Kerron siitä mielelläni lisää.

Kyselyyn pääset alla olevasta linkistä.

**KIITOS VASTAUKSISTA JO ENNAKKOON!**

Ystävällisin terveisin

Helena Juvonen  
työneuvoja, p. 045 3145756  
helena.juvonen@pksotu.fi  
Pohjois-Karjalan Sosiaaliturvayhdistys ry/KAJO-keskus  
Torikatu 30 B 22,  
80100 Joensuu

11/2011

## PEREHDYTYSOPAS

Perehdytyksen tarkoituksena on antaa uudelle työntekijälle työssä tarvittavia

- ☉ tietoja
- ☉ taitoja
- ☉ valmiuksia
- ☉ viihtyvyyden ja turvallisuuden tunnetta.

Ohjeita perehdytykseen:

- Tulostakaa perehdytysopas molemmille osapuolille.
- Käykää opas yhdessä läpi.
- Rastittakaa kohta, kun olette käsitelleet asian.

Työntekijä (nimi ja puhelin)

---

Perehdyttäjä (nimi ja puhelin)

---

Perehdytysajankohta/-kohdat:

---

## 1. JÄRJESTÖN TOIMINTA

Järjestön toiminta esitellään, jotta työntekijä pystyy yhdistämään sen omaan työhönsä ja ymmärtämään sen osana yhdistyksen laajempaa kokonaisuutta (Kupias & Peltola 2009, 19).

- Järjestön toiminta-ajatus ja arvot on käyty läpi.
- Työntekijälle on annettu yhdistyksen esite ja/tai muuta materiaalia.
- Yhdistyksestä saa lisätietoa osoitteesta [www.\\_\\_\\_\\_\\_](http://www._____) tai muualta mistä \_\_\_\_\_
- Yhdistyksen vapaaehtoisten työntekijöiden työstä on kerrottu.
- Asiakaspalvelusta on kerrottu.
- Vaitiolovelvollisuus on käyty läpi.

- Tietoturva-asiat on käyty läpi.   
Miten toimitaan esimerkiksi yhdistyksen atk-laitteiden ja muistitikkujen kanssa, joissa on luottamuksellista tietoa (esim. jäsenluettelot ja jäsenrekisterit).

- Työntekijä on järjestön ”käyntikortti”.   
Työntekijän tulee muistaa lojaalisuus työnantajaa kohtaan.  
Lojaalisuus työnantajaa kohtaan tarkoittaa lähinnä velvoitetta toimia työajalla ja työajan ulkopuolellakin niin, ettei siitä aiheudu vahinkoa työnantajalle.

## 2. TYÖTEHTÄVIIN PEREHDYTTÄMINEN

Työntekijää tulee opastaa työtehtäviinsä mahdollisimman hyvin, jotta hän pystyy selviytymään niistä tarvittavan itsenäisesti (Kupias & Peltola 2009, 19).

- Työntekijä on opastettu työhön ja työtehtäviin.
- Työntekijälle on annettu työtehtävät erillisellä liitteellä.
- Työtilat ja oma työpiste on esitelty.
- Työntekijälle on annettu avaimet, puhelin ja s-postitunnukset.
- Työntekijän työpuhelin ja s-postiosoite ovat:

- 
- Työssä tarvittavien koneiden, laitteiden ja välineiden ohjeistus on käyty läpi.
  - Työturvallisuusasiat on käyty läpi ja ensiapuvälineet on esitelty.
  - Työntekijälle on kerrottu työturvallisuusriskit. Lisäksi työntekijää on ohjeistettu, kuinka toimia tilanteessa, jossa esiintyy uhkaavaa tai epäasiallista käyttäytymistä.
  - KAJO-keskuksen työneuvojan ohjaus on käyty läpi.

Työntekijä saa henkilökohtaista ohjausta koko työsuhteen ajan. Ohjaus kuuluu työaikaan. Ohjauksen pääpaino on palkkatukijakson jälkeisen jatkotyöllistymisen tai -koulutusten työstämisessä. Lisäksi työntekijä saa apua ja tukea erilaisten asioiden selvittämisessä ja ongelmatilanteissa. Työneuvoja Helena Juvonen ottaa työntekijään puhelimitse yhteyttä työsuhteen alussa. Työneuvojan tavoittaa puhelimitse p. 045 314 5756.

- Työntekijä osallistuu KAJO-päiviin työajalla.

KAJO-keskus järjestää työntekijöille teemallisia koulutuspäiviä 4 kertaa vuodessa. Päivien teemat liittyvät työllistymiseen, koulutusmahdollisuuksiin, työsuhteasioihin, työturvallisuuteen sekä työhyvinvointiin. Työntekijä saa tiedotteen KAJO-päivistä palkkalaskelman yhteydessä ja työnantajaa tiedotetaan koulutuspäivistä sähköpostitse KAJO-tiedotteella. Työnantaja voi velvoittaa työntekijää osallistumaan koulutuspäiviin.

KAJO-keskuksen kehittäjä Johanna Seppänen p. 050 467 0356 vastaa koulutuksista. Koulutuksista saa lisätietoa osoitteesta:

[www.pksotu.fi/kajo-keskus](http://www.pksotu.fi/kajo-keskus).

### 3. YHTEYSTIEDOT

Tähän on koottu kaikki yhdistyksen toimijoiden yhteystiedot, joihin työntekijä voi aina olla yhteydessä tarpeen vaatiessa.

- Työntekijän esimies (nimi ja puhelin)

- 
- Esimiehen tavoittaa parhaiten (ajankohta ja yhteydenottotapa)

- 
- Säännölliset tapaamiset esimiehen kanssa ovat (esim. kuinka usein, kehityskeskustelut)

- 
- Esimiehen varahenkilö (nimi ja puhelin)

- 
- Työnohjaaja, jos muu kuin esimies (nimi ja puhelin)

- 
- Työnohjaajan varahenkilö (nimi ja puhelin)

- 
- Muita tärkeitä yhteyshenkilöitä

Työntekijä voi olla yhteydessä alla oleviin yhdistyksen toimijoihin seuraavissa asioissa: (nimi, puhelin/s-posti, asia ja ajankohta)

### 4. TYÖSUHDEASIAIT

Työntekijän tulee tietää työsuhteeseensa liittyvät velvollisuudet ja edut.

- Työsopimus on käyty läpi kohta kohdalta.
- Koeaika ja sen merkitys on käyty läpi.

Koeajan tarkoituksena on antaa työnantajalle mahdollisuus testata työntekijän soveltuvuus hänelle suunniteltuun työhön ja vastaavasti työntekijälle päättää se, onko hänelle tarjottu työ sellaista, jota hän haluaa tehdä.

*Työsopimuslain (55/2001) 1. luvun 4 §:n mukaan työnantaja ja työntekijä voivat sopia enintään 4 kuukauden koeajasta. Kahdeksaa kuukautta lyhyemmässä määräaikaisessa työsuhteessa koeaika saa olla enintään puolet työsopimuksen kestosta. Koeajan kuluessa työsopimus voidaan molemmin puolin purkaa päättymään heti. Työsopimusta ei kuitenkaan saa purkaa koeajan tarkoitukseen nähden epäasiallisilla perusteilla.*

Työntekijän kannattaa selvittää TE-toimistosta mahdolliset seuraamukset, mikäli työsopimus puretaan koeajalla.

- Työntekijän työajat ovat seuraavat:

- 
- Jos työntekijän työajat vaihtelevat, hänen on saatava työvuorot tietoonsa viimeistään viikkoa ennen seuraavan työjakson alkamista.

*Työaikalain (605/1996) 7. luvun 35 §:n mukaan työvuoroluettelo on saatettava kirjallisesti työntekijöiden tietoon hyvissä ajoin, viimeistään viikkoa ennen siinä tarkoitettua ajanjakson alkamista. Tämän jälkeen työvuoroluetteloa saa muuttaa vain työntekijän suostumuksella tai töiden järjestelyihin liittyvästä painavasta syystä.*

- Työvuoroluettelon toimittaa työntekijälle (nimi ja puhelin).

- 
- Työajanseurantalomakkeen täyttäminen ja sen palautus esimiehelle sovitusti on käyty läpi.

*Työaikalain (605/1996) 7. luvun 37 §:n mukaan työnantajan on kirjattava tehdyt työtunnit ja niistä suoritettavat korvaukset työntekijöittäin. Kirjanpitoon on merkittävä joko säännöllisen työajan työtunnit, lisä-, yli-, hätä- ja sunnuntaityötunnit sekä niistä suoritettavat korvaukset tai kaikki tehdyt työtunnit samoin kuin erikseen yli-, hätä- ja sunnuntaityötunnit sekä niistä suoritettavat korotusosat*

- Lisätöiden ja ylitöiden korvauksesta on sovittu seuraavaa (esim. annetaan vapaana, tasoitumisjakson pituus).

*Työaikalain (605/1996) 4. luvun 17 §:n mukaan lisätyötä on työnantajan aloitteesta sovitun työajan lisäksi tehty työ, joka ei ylitä kahdeksaa tuntia vuorokaudessa. Ylityötä on työnantajan aloitteesta yli kahdeksan tunnin lisäksi tehty työ.*

#### **Esimerkki 1:**

**Lisätyö** on kysymyksessä silloin, kun työntekijän säännöllinen työaika päivässä on **4 tuntia** ja työntekijä työskentelee jonain päivänä **8 tuntia (lisätyötä 4 tuntia)**. **Vuorokautista ylityötä** kertyy, kun työntekijä työskentelee esim. **11 tuntia (ylityötä 3 tuntia)**.

*Lisätyöstä maksetaan samansuuruinen palkka kuin säännölliseltä työajalta muutoinkin. Lisä- tai ylityöstä maksettava palkka voidaan sopia vaihdettavaksi osaksi tai kokonaan palkalliseksi vapaa-ajaksi. Vapaa-ajan pituus laskeaan samalla tavoin kuin korotettu palkka. Kahdelta ensimmäiseltä ylityötunnilta kertyy 50 %:lla korotettu palkka ja seuraavilta ylityötunneilta 100 %:lla korotettu palkka. (Työsuhdeasiain opas 2009, 93–95)*

#### **Esimerkki 2:**

Yhdistyksessä on voitu sopia, että lisätyö tasataan ja ylityöt annetaan vapaana esim. saman kuukauden aikana. Eli jos työntekijä tekee **11 tunnin työpäivän**, hänelle kertyy **ylityöstä 2 tuntia vapaata**. Kaksi yli kahdeksan tunnin menevää työtuntia kerryttää yhden tunnin ylityövapaata. Yksi yli kymmenen tunnin menevästä työajasta kerryttää vapaata yhden tunnin.

- Sunnuntaityökorvaus

Työaikalaki (605/1996) ja työehtosopimukset määrittävät, miten toimitaan sunnuntaityökorvauksen osalta.

- Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus mahdollistaa sunnuntaityökorvauksen antamisen vastaavana vapaa-aikana.

*Sunnuntaina, itsenäisyyspäivänä, vapunpäivänä, pitkäperjantaina, toisena pääsiäispäivänä, helatorstaina, juhannuspäivänä, pyhäinpäivänä, uudenvuodenpäivänä, loppiaisena, joulupäivänä ja tapaninpäivänä sekä kello 18.00–24.00 lauantaina ja vastaavalta ajalta edellä lueteltujen juhlapäivien aattona tehdystä työstä maksetaan varsinaisen palkan lisäksi korottamaton tuntipalkka kultakin työtunnilta tai annetaan vastaava vapaa-aika. (KVTES 2010–2011)*

- Sosiaalialan järjestöjä koskevan työehtosopimuksen ja Kaupan työehtosopimuksen mukaan sunnuntaityökorvaus on maksettava rahana.

*Sunnuntaityöstä, jolla tarkoitetaan sunnuntaita, muuna kirkollisena juhlapäivänä, vapunpäivänä ja itsenäisyyspäivänä tehtyä työtä, maksetaan muun siltä ajalta tulevan palkan lisäksi sunnuntaikorotuksena 100 %:lla korotettu perustuntipalkka. (Sosiaalialan järjestöjä koskeva työehtosopimus 2010–2011)*

*Sunnuntaina tai kirkollisena juhla-, itsenäisyys-, ja vapunpäivänä tehdystä säännöllisestä työstä maksetaan kaksinkertainen palkka. (Kaupan työehtosopimus 2010–2013)*

- Ruoka- ja kahvitaumat ja niihin liittyvä käytäntö

*Jos työaika on kuutta tuntia pidempi, työntekijälle tulee antaa vähintään tunnin pituinen päivittäinen lepoaika. Työnantaja ja työntekijä voivat sopia lyhyemmästäkin lepotauosta, mutta sen tulee olla kuitenkin vähintään puoli tuntia. Lepoaikaa ei lueta työaikaan, jos työntekijällä on oikeus poistua työpaikalta. (Työsuhdeasiain opas 2009,88.)*

Työaikalaki ei tunne kahvi- eikä muita vastaavia taukoja. Nämä yleisesti käytössä olevat tauot tulevat useilla aloilla työehtosopimusten ehdoista ja saatavat sen vuoksi olla työnantajaa velvoittavia. Usein työnantaja on työpaikka-kohtaisesti sopinut tiettyjen taukojen pitämisestä.

Ruokatauko on pituinen, joka

luetaan

ei lueta työaikaan.

Työpaikalla on käytössä min. pituinen kahvitauko, joka

luetaan

ei lueta työaikaan.

- Sairauspoissaolot ja niihin liittyvä käytäntö

Työntekijä on velvollinen ilmoittamaan esimiehelle välittömästi sairastumisestaan. Sairauspoissaolot merkitään työajanseurantaan SL (=sairausloma). Työntekijä voi olla omalla ilmoituksella sairautensa vuoksi \_\_\_\_\_päivää poissa töistä.

Tämän jälkeen työntekijän on toimitettava

sairaanhoitajan/terveydenhoitajan

lääkärin

kirjoittama sairauslomatodistus esimiehelle.

- Työpaikalla on käytössä alla kuvattu sairauspoissaolojen seurantajärjestelmä.

Kyllä  Ei

Esimies keskustelee työntekijän kanssa, jos työntekijä on poissa sairauden vuoksi 9 päivää kolmen kuukauden aikana. Keskustelun tarkoituksena on selvittää, mistä sairauspoissaolot mahdollisesti johtuvat.

- Muista työntekijän poissaoloista on sovittu seuraavaa:

Työntekijä voi  ei voi  käyttää työaikaansa asioidessaan työllistymistä tukevissa palveluissa esim. asiointi TE-toimistossa ja ammatinvalintapsykologin luona käynti. Työntekijän tulee tiedottaa työnantajaa ennakkoon näistä poissaoloista.

Muista poissaoloista työntekijä tulee neuvotella esimiehen kanssa niin hyvin kuin mahdollista. Poissaolot korvataan sovitusti.

- Vuosilomien kertyminen ja niiden pitäminen (vuosilomakirjanpitolomake) on käyty läpi

*Työntekijä ansaitsee vuosilomaa niiltä kalenterikuukausilta, jolloin hän on ollut työssä vähintään 14 päivänä tai vähintään 35 tuntia kalenterikuukaudessa. Jos työntekijän työsuhde on lomanmääräytymisvuoden loppuun mennessä (31.3.) kestänyt alle vuoden, työntekijä ansaitsee vuosilomaa kaksi päivää kultakin täydeltä lomanmääräytymiskuukaudelta. Jos työsuhde on lomanmääräytymisvuoden loppuun mennessä jatkunut vähintään vuoden, työntekijä ansaitsee vuosilomaa 2,5 päivää kultakin täydeltä lomanmääräytymiskuukaudelta. 1.4. alkanut työsuhde on 31.3. mennessä jatkunut vähintään vuoden. (Työsuhteasiain opas 2009, 97–99.)*

*Vuosilomalain (162/2005) mukaan vuosiloma annetaan työntekijälle työnantajan määräämänä ajankohtana. Ennen loman ajankohdan määräämistä työnantajan on varattava työntekijälle tilaisuus esittää mielipiteensä loman ajankohdasta.*

- Työntekijä voi irtisanoutua työsuhteesta koeajan jälkeen kahden viikon irtisanomisajalla työ- tai opiskelupaikan vuoksi (maininta työ sopimuksessa).

- Työnantaja voi irtisanoa työ sopimuksen työntekijästä johtuvista syistä.

*Työnantajalla on oltava asiallinen ja painava peruste työ sopimuksen irtisanomiseen työntekijästä johtuvasta syystä. Tällaisia syitä ovat esim. luvaton poissaolo työpaikalta, työtehtävien laiminlyönti, myöhästely, huolimattomuus, puutteellinen ammattitaito, työnantajan antamien määräysten vastainen menettely, työstä kieltäytyminen ja vahingon aiheuttaminen työnantajalle.*

*Ennen työ sopimuksen irtisanomista työntekijälle on pääsääntöisesti annettava varoitus. Työntekijä, joka on laiminlyönyt työsuhteesta johtuvia velvollisuuksiaan, ei saa irtisanoa sopimusrikkomuksen perusteella, ennen kuin hänelle on varoituksella annettu mahdollisuus korjata menettelynsä. Varoitusta ei kuitenkaan tarvitse antaa, jos sopimusrikkomus on niin vakava, ettei työnantajalta voida kohtuudella edellyttää sopimussuhteen jatkamista. (Työsuhteasiain opas 2009, 37–38)*

- Yhdistyksellä on voimassaoleva lakisääteinen työterveyshuolto.

Kyllä

Ei

- Työntekijä käyttää sairastuessaan julkisia tai yksityisiä terveystalouksia omalla kustannuksella.

Työntekijä käyttää sairastuessaan työnantajan järjestämiä työterveyshuollon palveluja.

Työterveyshuollon yhteystiedot:

## 5. PALKKA-ASIAT

Palkan määrä on työ sopimuksessa. Palkka on joko tuntiperusteinen tai kiinteä kuukausipalkka. Palkka määräytyy myönnetyn palkkatuen ja mahdollisen työehtosopimuksen mukaan.

- Palkanmaksu

Palkka maksetaan työ sopimuksessa olevana päivänä (esim. kuukauden viimeinen arkipäivä).

Palkan maksaa työllistävän yhdistyksen henkilö (nimi ja puhelin).

KAJO-keskuksen työllistämistyöntekijä Kristiina Turunen p. 050 545 7589 toimittaa palkka-aineiston työllistävän yhdistyksen palkanmaksajalle.

Palkan maksaa työllistävän yhdistyksen tililtä KAJO-keskuksen talouspalvelusihteeri Piia Heikkinen p. 050 542 2206.



KAJO-keskuksessa tehdään palkkatukihakemukset, valmistellaan työsopimukset, hoidetaan palkanlaskenta (sovitusti myös palkanmaksu) ja palkkatukitilitykset sekä annetaan työsuhdeneuvontaa.

- Verokortti on toimitettu KAJO-keskukseen. 
  - Osoite:
  - Pohjois-Karjalan Sosiaaliturvayhdistys/KAJO-keskus
  - Torikatu 30 B 22
  - 80100 Joensuu (2. krs käynti Yläsatamakadun puolelta)
- Sairausajan palkka 
  - Lyhyistä sairauspoissaoloista maksetaan normaalia sairausajanpalkkaa.
  - Pitkissä sairastumistapauksissa toimitaan seuraavasti:
    - Työnantaja maksaa palkkaa sairastumispäivältä ja yhdeksältä (9) sitä seuranneelta arkipäivältä. Tämän jälkeen työnantajan velvollisuus palkan maksamiseen päättyy, jolloin sairauspäivärahaa haetaan Kelalta.
    - Tarkastakaa työsopimuksesta, noudatetaanko jotakin työehtosopimusta. Sen perusteella sairausloma-aika voi olla edellä mainittua pidempi.
    - Työntekijä saa tarvittaessa neuvoa ja ohjausta sairauspäivärahojen hakemisessa KAJO-keskuksen toimistosta.
    - Sairauspäiväraha hakemuksen liitteeksi tarvitaan alkuperäiset lääkärintodistukset, jotka toimitetaan Kelalle.
- Lomaraha 
  - Lomaraha maksetaan työsopimuksen mukaisesti. Yleensä lomaraha maksetaan viimeisen palkanmaksun yhteydessä. Tästä on työntekijälle hyötyä siinä tilanteessa, jos työllistyminen avoimille työmarkkinoille ei yhdistystyön jälkeen heti toteudu. Tällöin työntekijällä on palkan lisäksi lomaraha käytettävissä ennen ensimmäisen työttömyyspäivärahan maksamista.

## 6. TIEDOTTAMINEN UUDESTA TYÖNTEKIJÄSTÄ

Ajoissa hoidettu ja selkeä viestintä takaavat sen, että yhdistyksen hallitus, jäsenistö, työyhteisö ja tärkeimmät yhteistyötahot ovat valmiita ottamaan vastaan uuden työntekijän (Kupias & Peltola 2009, 76).

- Työntekijä esittäytyy yhdistyksen hallitukselle.
    - Kyllä
    - Ei
- Esittäytyminen on (päivämäärä ja aika)

- Yhdistyksen jäsenistö on saanut tiedon uudesta työntekijästä (miten?)

- Muut yhdistyksen työntekijät ovat tietoisia uudesta työyhteisön jäsenestä.

- Yhteistyöverkosta on tiedotettu uudesta työntekijästä.

### TYÖNANTAJAN ROOLI:

Työllistävä yhdistys toimii työnantajana. Työnantajalla on oikeus johtaa ja valvoa työtä eli sillä on ns. direktio-oikeus. Työnantajalla on oikeus määrätä työn suoritus tavasta, laadusta ja laajuudesta sekä työn teon ajasta ja paikasta. Lisäksi sillä on oikeus valvoa, että työ tehdään annettujen määräysten mukaisesti. (Työsuhdeasiain opas 2009, 22).

### KAJO-keskuksen rooli:

KAJO-keskus on Pohjois-Karjalan Sosiaaliturvayhdistys ry:n hallinnoima työllisyyspoliittinen hanke, jonka toiminta-aika on 1.11.2009–31.10.2012. Rahoittajina toimivat Ely-keskus ja Joensuun kaupunki.

KAJO-keskus toimii yhdistysten palkkatukityöllistämisen apuna ja työllisyyspoliittisten hankkeiden yhteyskeskuksena. KAJO-keskus hoitaa asiakasyhdistysten palkkatukihakemukset, työsopimusten valmistelun, palkanlaskennan, mahdollisesti palkanmaksun työllistävän yhdistyksen tililtä ja palkkatukitilitykset. KAJO-keskus kouluttaa sekä työnantajia että työntekijöitä. Palveluihin kuuluu työntekijöiden ohjaus ja neuvonta jatkotyöllistymiseen tai -koulutukseen liittyvissä asioissa.

Perehdytysoppaan on kehittänyt KAJO-keskuksen työneuvoja yhteistyössä neljän (4) palkkatuella työllistävän yhdistyksen toimijan ja kahden (2) palkkatuella yhdistyksissä työskentelevän työntekijän kanssa.

### LÄHTEET:

Kaupan työehtosopimus.

<http://www.finlex.fi/data/tes/stes343-PT50Kaupan1004.pdf>.

Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus. <http://www.kvtes.fi/>.

Kupias, P. & Peltola R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia. Sosiaalialan järjestöjä koskeva työehtosopimus. Helsinki: Sosiaalialan Työnantaja- ja Toimialaliitto.

Työsuhdeasiain opas 2009. Helsinki: EK-Tieto Oy. Elinkeinoelämän keskusliitto.

Työaikalaki. 605/1996. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19960605>.

Työsopimuslaki. 55/2001. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>.

Työturvallisuuslaki. 738/2002. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>.

Vuosilomalaki. 162/2005. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2005/20050162>

## KAJO-keskuksen yhteystiedot:

### TOIMISTO:

Piia Heikkinen p. 050 542 2206  
Kristiina Turunen p. 050 545 7589  
[etunimi.sukunimi@pksotu.fi](mailto:etunimi.sukunimi@pksotu.fi)

Toimisto on avoinna  
ma-ti, to-pe klo 10–15

ke suljettu

**palkkatukihakemukset, työsopimukset, palkanlaskenta, palkkatukitilitykset ja työsuhdeneuvonta**

työneuvoja  
Helena Juvonen p. 045 314 5756  
[etunimi.sukunimi@pksotu.fi](mailto:etunimi.sukunimi@pksotu.fi)

Tavoitettavissa ma-pe

**työntekijöiden ohjaus jatkotyöllistymisen tai -koulutuksen suunnittelussa, asioiden selvittämiseen liittyvä tuki ja työsuhdeneuvonta**

kehittäjä  
Johanna Seppänen p. 050 467 0356  
[etunimi.sukunimi@pksotu.fi](mailto:etunimi.sukunimi@pksotu.fi)

Tavoitettavissa ma-pe

**koulutukset, työsuhdeneuvonta ja verkostoyhteistyö**

### Osoite:

Pohjois-Karjalan Sosiaaliturvayhdistys ry/ KAJO-keskus  
Torikatu 30 B 22  
80100 Joensuu (2. krs käynti Yläsatamakadun puolelta)

[www.pksotu.fi/kajo-keskus](http://www.pksotu.fi/kajo-keskus)

Ohjeita palkkatukityöllistämiseen [www.jelli.fi/tyollistaminen](http://www.jelli.fi/tyollistaminen)

## PEREHDYTYSOPPAAN ARVIOINTILOMAKE TYÖNANTAJILLE

### TAUSTATIEDOT:

1. Kuinka kauan yhdistys on ollut KAJO-keskuksen asiakkaana?

---

2. Onko yhdistyksellä palkattu työntekijä työnohjohtotehtävissä vai hoidetaanko työnohjohto vapaaehtoisvoimin?

---

2. Kuinka monta työntekijää yhdistys työllistää palkkatuella vuodessa keskimäärin?

---

3. Millaista materiaalia yhdistyksellä on jo käytössä perehdyttämistyön tueksi?

---

### ARVIOINTIKYSYMYKSET:

4. Arvioi seuraavia perehdytysoppaaseen liittyviä asioita arvoasteikolle 1-5 (1=heikko, 5=erinomainen). Ympyröi sopiva vaihtoehto.

A.) Perehdytysoppaan hyödyllisyys	1	2	3	4	5
B.) Perehdytysoppaan sisältö	1	2	3	4	5
C.) Perehdytysoppaan selkeys	1	2	3	4	5

5. Arvioi perehdytysopasta kirjoittamalla vastaukset seuraaviin avoimiin kysymyksiin.

A.) Kuinka opas auttoi yhdistystä työntekijän perehdyttämisessä?

B.) Selkiyttikö opas työnantajan roolin hahmottamista ja työnantajan velvollisuuksien ja oikeuksien hoitamista? Millä tavoin?

C.) Saiko yhdistys lisätietoa työnantajana toimimiseen? Millaista?

E.) Miten opas toimi käytännössä?

D.) Mikä perehdyttämisosopassa oli hyvää?

F.) Mitä parannuksia toivoisit oppaaseen?

6. Aiotko hyödyntää perehdytysopasta jatkossa

## PEREHDYTYSOPPAAN ARVIOINTILOMAKE TYÖNTEKIJÖILLE

### TAUSTATIEDOT:

1. Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä työpaikassa?

---

2. Onko yhdistyksellä palkattu työntekijä työnjohtotehtävissä vai hoidetaanko työnjohto vapaaehtoisvoimin?

---

3. Oletko työskennellyt aiemmin palkkatuella yhdistyksissä? Kuinka monta kertaa?

---

4. Käytettiin aiemmissa työsuhteissa perehdyttämisen tukena kirjallista materiaalia? Millaista?

---

### ARVIOINTIKYSYMYKSET:

5. Arvioi seuraavia perehdytysoppaaseen liittyviä asioita arvoasteikolle 1-5 (1=heikko, 5=erinomainen). Ympyröi sopiva vaihtoehto.

- |                                   |   |   |   |   |   |
|-----------------------------------|---|---|---|---|---|
| A.) Perehdytysoppaan hyödyllisyys | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| B.) Perehdytysoppaan sisältö      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| C.) Perehdytysoppaan selkeys      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

6. Arvioi perehdytysopasta kirjoittamalla vastaukset seuraaviin avoimiin kysymyksiin.

A.) Kuinka oppaan avulla käyty perehdyttäminen auttoi sinua sisäistämään työpaikan toiminta-ajatuksen?

B.) Kuinka oppaan avulla käyty perehdyttäminen auttoi sinua hahmottamaan työtehtävät ja työhösi liittyvät odotukset?

C.) Millainen merkitys oppaassa olevien työsuhdeasioiden läpikäymisellä oli sinulle?

D.) Millaista uutta työsuhteeseen liittyvää tietoa sait perehdytyksen aikana?

E.) Kerro työnantajayhdistyksen ja KAJO-keskuksen rooleista sinun työllistämisesssäsi?

F.) Mikä perehdyttämisoppaassa oli hyvää?

G.) Millaisia parannuksia toivot oppaaseen?

## Hyvä yhdistyksen toimija!

7.6.11

Ohessa on kaksi (2) kappaletta perehdytysoppaita työntekijän perehdyttämistyön tueksi; toinen perehdyttäjälle ja toinen työntekijälle eli perehdytettävälle. Toivon, että koekäytätte ja testaatte perehdytysopasta käytännössä.

Ohessa ovat myös perehdytysoppaan arviointilomakkeet sekä työnantajan edustajalle että työntekijälle. Annathan työntekijälle hänen arviointilomakkeen ja palautuskuoren. Toivon sinun täyttävän ja palauttavan työnantajan arviointilomakkeen oheisella postimerkillä varustetulla kirjekuorella KAJO-keskukselle. Toivon saavani täytetyt lomakkeet 31.8.2011 mennessä.

Perehdytysoppaan on kehittänyt KAJO-keskuksen työneuvoja yhteistyössä neljän (4) palkkatuella työllistävän yhdistyksen toimijan ja kahden (2) palkkatuella yhdistyksissä työskentelevän työntekijän kanssa.

Perehdytysoppaan työstäminen on osa KAJO-keskuksen palveluiden kehittämistä ja se liittyy ylempi ammattikorkeakouluopintoihini. Opiskelen Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulussa Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelmassa.

Kokemuksesi ja mielipiteesi perehdytysoppaan avulla suoritetusta perehdytyksestä ovat arvokkaita, sillä vasta käytännössä oppaan toimivuus testataan. Perehdytysopas on koekäytössä neljässä eri yhdistyksessä ja arvioinnin oppaasta tekevät työnantajan edustaja eli perehdyttävä sekä työntekijä eli perehdytettävä.

Henkilöllisyytesi eikä yhdistys tule esiin arviointilomakkeessa eikä lopullisessa opinnäytetyön raportissa. Opinnäytetyön valmistumisen jälkeen arviointilomakkeet hävitetään asianmukaisesti. Jos sinulla herää kysymyksiä perehdytysoppaan arviointilomakkeeseen tai opinnäytetyöhön liittyen, niin ota yhteyttä. Kerron siitä mielelläni lisää.

**KIITOS VASTAUKSISTA JO ENNAKKOON!**

Aurinkoista kesää toivottaen,

Helena Juvonen  
työneuvoja, p. 045 3145756  
helena.juvonen@pksotu.fi  
Pohjois-Karjalan Sosiaaliturvayhdistys ry/KAJO-keskus  
Torikatu 30 B 22,  
80100 Joensuu

## Hyvä yhdistyksen työntekijä!

7.6.11

Työnantajasi/esimiehesi/tai muu yhdistyksen valtuuttama henkilö on perehdyttänyt sinut yhdistyksen työhön ja työsuhteeseen liittyviin asioihin perehdyttämisosoppaan avulla. Perehdytysoppaan on kehittänyt KAJO-keskuksen työneuvoja yhteistyössä neljän (4) palkkatuella työllistävän yhdistyksen toimijan ja kahden (2) palkkatuella yhdistyksissä työskentelevän työntekijän kanssa.

Perehdytysoppaan työstäminen on osa KAJO-keskuksen palveluiden kehittämistä ja se liittyy ylempi ammattikorkeakouluopintoihini. Opiskelen Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulussa Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtamisen koulutusohjelmassa.

Ohessa on perehdytysoppaan arviointilomake, jonka toivon sinun täyttävän ja palauttavan oheisella postimerkillä varustetulla kirjekuorella KAJO-keskukselle. Toivon saavani täytetyt lomakkeet 31.8.2011 mennessä.

Kokemuksesi ja mielipiteesi saamastasi perehdytysoppaan avulla suoritetusta perehdytyksestä ovat arvokkaita, sillä vasta käytännössä oppaan toimivuus perusteellisesti testataan. Perehdytysoppas on koekäytössä neljässä eri yhdistyksessä ja arvioinnin oppaasta tekevät työnantajan edustaja eli perehdyttäjä sekä työntekijä eli perehdytettävä.

Henkilöllisyytesi ei tule esiin arviointilomakkeessa eikä lopullisessa opinnäytetyön raportissa. Opinnäytetyön valmistumisen jälkeen arviointilomakkeet hävitetään asianmukaisesti. Jos sinulla herää kysymyksiä perehdytysoppaan arviointilomakkeeseen tai opinnäytetyöhön liittyen, niin ota yhteyttä. Kerron siitä mielelläni lisää.

**KIITOS VASTAUKSISTA JO ENNAKKOON!**

Aurinkoista kesää toivottaen,

Helena Juvonen  
työneuvoja, p. 045 3145756  
helena.juvonen@pksotu.fi  
Pohjois-Karjalan Sosiaaliturvayhdistys ry/KAJO-keskus  
Torikatu 30 B 22,  
80100 Joensuu