



HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

Juuso Luomala, Oskari Reinikainen

Näin tehdään leirinjohtajia!

Kokemukselliseen ja sosiaaliseen oppimiseen pohjautuva perehdytysuunnitelma Leirikesä ry:lle

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Sosionomi (AMK)

Sosiaalialan ko.

Opinnäytetyö

13.1.2014

Humanistinen Ammattikorkeakoulu

Yhteisöpedagogi (AMK)

Kansalais-, järjestö-, ja nuorisotyön ko.

Opinnäytetyö

13.1.2014

<p>Tekijät Otsikko</p> <p>Sivumäärä Aika</p>	<p>Juuso Luomala, Oskari Reinikainen Näin tehdään leirinjohtajia! Kokemukselliseen ja sosiaaliseen oppimiseen pohjautuva perehdytysuunnitelma Leirikesä ry:lle 43 sivua + 3 liitettä 13.1.2014</p>
<p>Tutkinto</p>	<p>Sosionomi (AMK), Yhteisöpedagogi (AMK)</p>
<p>Koulutusohjelma</p>	<p>Sosiaalialan ko., Kansalais-, järjestö-, ja nuorisotyön ko.</p>
<p>Suuntautumisvaihtoehto</p>	<p>Sosionomi (AMK), Järjestöjohtaminen ja -kehittäminen</p>
<p>Ohjaajat</p>	<p>lehtori Seija Mäenpää, lehtori Katja Ihamäki (Metropolia) yliopettaja Reijo Viitanen (HUMAK)</p>
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda Leirikesä ry:lle uusi perehdytysuunnitelma kesäleirinjohtajien perehdyttämisen tueksi. Tämä monimuotoinen opinnäytetyö koostuu tietoperustasta, raporttiosasta ja itse perehdytysuunnitelmasta. Tietoperusta käsittelee perehdytystä ilmiönä sekä perehdytystä kokemuksellisen ja sosiaalisen oppimisen näkökulmasta. Raporttiosa koostuu työn toteutuksesta ja arvioinnista.</p> <p>Opinnäytetyön työelämäkumppani oli ehkäisevän lastensuojelutyön järjestö Leirikesä ry, joka järjestää lasten ja nuorten lomatoimintaa koulujen loma-aikoina vuosittain noin 1600 lapselle.</p> <p>Uuden perehdytysuunnitelman toteuttaminen aloitettiin kartoittamalla aiemmin tehtävässä toimineiden kesäleirinjohtajien kokemuksia saamastaan perehdytyksestä. Kartoitus tehtiin sähköisellä taustakyselyllä. Vanhaa perehdytysuunnitelmaa käytettiin hyväksi jakamalla vanhan suunnitelman sisältämät aihealueet uudelleen ja luomalla kyselyn vastausten ja omien kokemustemme perusteella muutamia uusia aihealueita. Kerätty tietoperusta linkitettiin osaksi uutta perehdytysuunnitelmaa.</p> <p>Taustakysely ei tuottanut työlle merkittävää lisäarvoa, joskin vastauksissa toistuivat tietyt teemat kehitysehdotuksia kysyttäessä. Vanhaa perehdytysuunnitelmaa arvioitaessa suunnitelmasta löytyi kehitettävää muun muassa suunnitelman laajuudessa ja ajankohtaisuudessa. Uusi suunnitelma toteutettiin uudella tavalla sitomalla suunnitelma tiiviisti osaksi noin vuoden kestävästä kesäleirinjohtajan projektista. Suunnitelmaa kirjoittaessa perustelimme uuteen suunnitelmaan valitut aihealueet yhdessä tietoperustan kanssa leirinjohtajan työn kannalta merkityksellisillä seikoilla.</p> <p>Toteutetun perehdytysuunnitelman avulla kesäleirinjohtajien perehdytys on laadukkaampaa ja johdonmukaisempaa. Luotu suunnitelma auttaa leirinjohtajaa käsittämään työnsä aikataulun, laajuuden ja odotukset puolin ja toisin. Suunnitelma on rakennettu helposti päivitettäväksi ja ulkoasultaan helposti luettavaksi. Vaikka suunnitelma on rakennettu vastaamaan erityisesti Leirikesän tarpeita, palvelee se muutakin järjestökenttää. Kokemuksellisen ja sosiaalisen oppimisen teorioihin pohjautuvan perehdytysuunnitelman peruselementit ovat hyödynnettävissä erityisesti palveluntuottajajärjestöjen perehdytyksissä.</p>	
<p>Avainsanat</p>	<p>perehdytys, perehdytyksen kehittäminen, kokemuksellinen oppiminen, sosiaalinen oppiminen, työssä oppiminen, Leirikesä</p>

Authors Title Number of Pages Date	Juuso Luomala and Oskari Reinikainen How to Make Camp Leaders: Work Orientation Plan to Leirikesä, Based on Experiential and Social Learning 43 pages + 3 appendices Spring 2014
Degree	Bachelor of Social Services, Bachelor of Humanities
Degree Programme	Social Services, Civic Activities and Youth Work
Specialisation option	Bachelor of Social Services, Civic Activities and Youth Work
Instructors	Seija Mäenpää, Senior Lecturer; Katja Ihamäki, Senior Lecturer (Metropolia) Reijo Viitanen, Principal Lecturer (HUMAK)
<p>The purpose of this thesis was to create a new orientation plan for the work orientation of Leirikesä's summer camp leaders. This practice-based thesis consisted of a theoretical part, a report and the plan itself. The theoretical part discussed orientation as a phenomenon, from the experiential and social learning perspective. The report consisted of describing and evaluating work implementation. The thesis was ordered by Leirikesä ry. Leirikesä is a preventive child welfare organization, which organizes children's and young people's leisure activities for approximately 1600 children during holiday seasons each year.</p> <p>As for methods, we started constructing our orientation plan by mapping previous summer camp leaders' experiences of work orientation. The survey was carried out by electronic background inquiry. The previous plan was utilized by dividing the themes of the old plan. After that we re-created the structure and added more themes on the basis of our own experiences and answers of the survey. The theoretical part was linked as a part to the new work orientation plan.</p> <p>The survey did not produce any significant added value to the study, although certain themes were repeated in responses regarding development proposals. When we evaluated the previous work orientation plan, we found improvements to be made in the scope of the plan and getting the plan up-to-date. The new orientation plan was carried out in a new way by tying it tightly into a-year-lasting project. When we were writing the plan, we selected the topics and themes on the basis of our knowledge of relevant factors of summer camp leader's work and our theoretical basis.</p> <p>The new working orientation plan makes the orientation of summer camp leaders not only better quality but also more consistent. The plan helps the camp leaders to understand their work schedule, scope and expectations mutually. The plan is designed to be easily upgraded and its appearance and readability were kept in mind. Although the plan is built specifically to meet the needs of Leirikesä, it also serves many other organizations. The basic elements of the work orientation plan based on experiential and social learning theories can be applied especially to service providing organizations.</p>	
Keywords	work orientation, developing work orientation, experiential learning, social learning, work-based learning, Leirikesä

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Leirikesä ry - leirejä ympäri vuoden kaikille lapsille	2
2.1	Ehkäisevä lastensuojelu	2
2.2	Järjestöt palveluntuottajina kolmannella sektorilla	3
2.3	Leirikesä ry – ehkäisevän lastensuojelutyön järjestö	5
3	Opinnäytetyön tarkoitus	8
3.1	Opinnäytetyön lähtökohta ja tavoitteet	8
3.2	Leirikesän leirinjohtajat ja leirinjohtajien perehdytys	9
4	Oppiminen – perehdytyksen päämäärä	12
4.1	Työssä oppiminen ja kokemuksellinen oppiminen	12
4.2	Sosiaalinen oppiminen	14
5	Perehdyttäminen – moniulotteinen tapahtumasarja	16
5.1	Perehdyttämisen käsite	16
5.2	Perehdyttämisen tausta	17
5.3	Perehdyttämisen tavoitteet ja hyödyt	19
5.4	Sosiaalinen oppiminen perehdyttämisen prosessin tukena	20
5.4.1	Vastavuoroinen toiminta	20
5.4.2	Jaettu yritys	22
5.4.3	Jaettu välineistö	23
6	Opinnäytetyön ja perehdytys suunnitelman toteutus	25
6.1	Opinnäytetyöprosessin vaiheet	25
6.2	Aiheen valinta ja rajaus	26
6.3	Tietoperustan ja teoreettisen viitekehyksen kokoaminen	27
6.4	Aiempien leirinjohtajien kokemusten kartoittaminen	28
6.5	Perehdytys suunnitelman työstäminen	29
6.6	Perehdytys suunnitelman käytettävyyden huomiointi	31
6.7	Perehdytys suunnitelmasta saamamme palaute	33
7	Johtopäätökset ja pohdinta	35
7.1	Opinnäytetyöprosessin ja perehdytys suunnitelman arviointi	35
7.2	Johtopäätökset ja kehittämissuositukset	38

Liitteet

Liite 1. Saatekirje

Liite 2. Kyselylomake

Liite 3. LJ333 – Leirinjohtajan perehdytysuunnitelma

1 Johdanto

Tämä on Metropolia Ammattikorkeakoulun sosionomiopintojen sekä Humanistisen Ammattikorkeakoulun yhteisöpedagogiopintojen parityönä tehty opinnäytetyö. Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda Leirikesä ry:lle uudistettu perehdytysuunnitelma kesäleirinjohtajien perehdyttämisen tueksi.

Opinnäytetyön työelämäkumppani on Leirikesä ry, joka on ehkäisevän lastensuojelutyön järjestö. Leirikesän toiminnan tarkoituksena on järjestää lasten ja nuorten leiritointia koulujen loma-aikoina. Opinnäytetyössä valmistuva perehdytysuunnitelma on tarkoitettu erityisesti järjestön toiminnanjohtajan työkaluksi, kun hän perehdyttää järjestön kesäleirien johtotehtävässä työtään aloittavaa leirinjohtajaa. Tässä opinnäytetyössä perehdyttäminen mielletään kaikiksi niiksi tapahtumiksi ja toimenpiteiksi, joilla tuetaan aloittavaa leirinjohtajaa uuden työnsä alussa.

Opinnäytetyö on monimuotoinen ja koostuu tietoperustasta, raporttiosasta sekä lopputuotteesta. Aluksi esittelemme opinnäytetyön työelämäkumppanin sekä tämän toimintaympäristön. Käymme läpi ehkäisevän lastensuojelun periaatteet, järjestöjen roolin palveluntuottajina kolmannella sektorilla sekä luonnollisesti kuvaamme Leirikesän toimintaa. Tämän jälkeen esittelemme opinnäytetyömme tarkoituksen ja tavoitteet sekä kuvaamme kehittämistehtävämme lähtötilanteen eli Leirikesän leirinjohtajien perehdyttämisen nykytilan. Opinnäytetyömme tietoperustassa käsittelemme perehdytystä käsitteenä, ilmiönä ja tapahtumasarjana sekä lähestymme perehdytystä työssä oppimisen, kokemuksellisen oppimisen ja sosiaalisen oppimisen näkökulmasta. Raporttiosassa kerromme tarkasti opinnäytetyömme toteutuksesta sekä erityisesti perehdytysuunnitelman rakentamisesta. Opinnäytetyömme viimeisessä luvussa arvioimme valmistamaamme perehdytysuunnitelmaa sekä opinnäytetyöprosessia kokonaisuutena. Lopuksi esitämme Leirikesälle jatkokehitysehdotuksia perehdytyksen laadun varmistamiseksi myös tulevaisuudessa sekä laajemmalti pohdimme perehdytyksen merkitystä muun muassa sosiaali- ja humanistisen alan toimijoiden kustannustehokkuuden lisäämisessä.

Opinnäytetyön lopputuotteena valmistunut perehdytysuunnitelma on liitteenä 3.

2 Leirikesä ry - leirejä ympäri vuoden kaikille lapsille

2.1 Ehkäisevä lastensuojelu

Lastensuojelu jaetaan kahteen kokonaisuuteen: ehkäisevään lastensuojeluun sekä lapsi- ja perhekohtaiseen lastensuojeluun. Ehkäisevällä lastensuojelulla tarkoitetaan kaikkia niitä palveluita, joilla edistetään ja turvataan lasten kasvua, kehitystä ja hyvinvointia sekä tuetaan vanhemmuutta. Ehkäisevässä lastensuojelussa tavoitteena on pyrkiä ehkäisemään ongelmien syntymistä sekä lasten hyvinvointia, kasvua ja kehitystä vaarantavien tekijöiden ilmaantumista. Tällöin kaikki yhteiskunnallinen, yhteisöllinen ja yksilöllinen toiminta, jolla edistetään lasten hyvinvointia ja ehkäistään lasten pahoinvointia, on ehkäisevää työtä. (Malin 2012.)

Ehkäisevä lastensuojelu toteuttaa lasten oikeuksien sopimuksen periaatteita. Näiden mukaan ehkäisevällä lastensuojelutyöllä suojellaan lapsiväestöä, tuetaan lapsiväestöä osallistumaan itseään ja yhteiskunnallisia asioita koskeviin päätöksiin sekä varmistetaan, että lapsilla on aikuisten kanssa tasa-arvoiset mahdollisuudet yhteiskunnallisiin voimavaroihin. Pohja-ajatuksena on lasten kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin edistäminen. (Malin 2012.)

Ehkäisevää lastensuojelua toteutetaan kaikille lapsille suunnatuilla palveluilla, joissa tuetaan myös lasten vanhempia tai huoltajia. Ehkäisevä työ voi olla myös kohdennettua toimintaa, jolloin se suunnataan erityistä tukea tarvitseville perheille palveluilla, joiden tarkoituksena on ehkäistä lasten ja nuorten huono-osaisuutta, syrjäytymistä ja pahoinvointia. (Malin 2012.)

Opinnäytetyömme työelämäkumppani Leirikesä ry toteuttaa ehkäisevää lastensuojelua. Leirikesän leiritoiminta on syrjäytymistä ehkäisevää toimintaa. Toiminta seuraa ja toteuttaa Raha-automaattiyhdistyksen strategista päälinjaa 2 eli terveyttä ja hyvinvointia uhkaavien ongelmien ehkäisemistä. Leirikesä itse perustelee leiritoimintansa luonnetta ehkäisevänä lastensuojelutyönä seuraavasti:

”Leiritoiminnalla ehkäistään lasten ja nuorten sosiaaliseen hyvinvointiin vaikuttavien ongelmien syntymistä ja vaikeutumista. Leirikesän leirit ovat elämyksellisiä telttaleirejä, joissa vahvistetaan lasten luontosuhdetta. Myönteiset ja turvalliset luontokokemukset leirillä tukevat lasten itsetuntoa ja kasvua. Leiritoiminnalla vahvistetaan myös lasten vuorovaikutustaitoja ja yhdenvertaisuutta. Saadessaan myönteisiä kokemuksia ja taitoja toimiessaan eri-ikäisten lasten ryhmässä lasten yksinäisyys ja arkuus vähenevät. Leirikokemus vahvistaa lasten itsetuntoa ja li-

sää itsenäisyyttä tarjoamalla eheyttäviä sosiaalisia suhteita turvallisten aikuisten kanssa. Muita heikommassa sosiaalisissa, taloudellisissa tai terveydellisissä oloissa kasvaneet lapset ja nuoret saavat leirille osallistuessaan kokemuksia, joiden avulla kasvu aktiiviseksi ja itsetunnon vahvaksi lapseksi sekä yhteiskunnan jäseneksi paranee. Leiri tarjoaa monille lapsille myös merkittävän hengästystauon ja totutuista rooleista vapaan lomaviikon turvallisten aikuisten ja vertais-suhteiden parissa.” (Leirikesä ry 2012.)

2.2 Järjestöt palveluntuottajina kolmannella sektorilla

Kolmannella sektorilla tarkoitetaan kansalaisjärjestöjen, säätiöiden ja vapaaehtoisten kansalaistoimijoiden tuottamaa toimintaa. Kolmannesta sektorista puhuttaessa erotetaan kyseinen toiminta ensimmäisestä (yritykset ja liiketoiminta) ja toisesta (valtio ja julkinen sektori) sektorista. (Konttinen n.d.)

Suomessa valtioon ja kuntiin kohdistuu suuria odotuksia yhteisvastuullisuuden ylläpitämisessä, mutta yhdistykset ovat myös tärkeässä roolissa. Mitä paremmin kansalaisyhteiskunta toimii, sitä vähemmän lankeaa valtion vastuulle. Valtiolla onkin suuri intressi tukea järjestötoimintaa ja järjestöjen palvelun tuottamista. Sosiaalisten oikeuksien ja tasa-arvon toteutuminen on valtion tehtävä ja oikeudenmukaisen yhteiskunnan arvopäämäärä. Kunnallinen ja valtiollinen toiminta sekä järjestöllinen toiminta ovatkin rinnakkaisia tämän tavoitteen saavuttamisessa. (Kinnunen – Laitinen 1998: 19–20.)

Järjestöt voidaan luokitella kansalaisjärjestöihin, etujärjestöihin ja palveluntuottajajärjestöihin. Palveluntuottajajärjestöjen ja perinteisten kansalaisjärjestöjen toiminta voidaan erotella siten, että palveluntuottajajärjestö keskittyy palvelujen tuottamiseen ja myymiseen, kun taas perinteinen kolmas sektori nojaa vapaaehtoistoimintaan ja omille jäsenilleen toteuttavaan toimintaan. (Pihlaja 2009.) Edellä mainitun määritelmän valossa myös Leirikesä ry on nimenomaan palveluntuottajajärjestö: Leirikesä ry:n säännöt määrittelevät yhdistyksen toiminnan tarkoituksiksi ”järjestää ja tukea sekä lasten että nuorten kesä- ja talvivirkistystoimintaa sekä perheiden loma- ja vapaa-ajantoimintaa” ja tarkoituksen toteuttamiskeinoksi leiri-, retki- ja vapaa-ajantoiminnan järjestämisen (Leirikesä ry 2005.). Toiminta toteutetaan pitkälti työntekijäpanoksella, vapaaehtoistyötä tekevät lähinnä järjestön hallituksen jäsenet luottamustehtävässään sekä leireillä vieraillevat Leirikesän entiset työntekijät, jotka saattavat esimerkiksi päivän tai parin ajan viipyä leirillä vapaaehtoistehtävissä.

Suomessa on yhteensä lähes 136 000 eri alojen rekisteröityä yhdistystä. Sosiaali- ja terveysyhdistyksiä puolestaan on rekisteröity vuodesta 1919 arviolta noin 13 000. Tällä hetkellä valtakunnallisia sosiaali- ja terveysjärjestöjä on noin 200 ja niillä on noin 300 piiriyhdistystä ja yli 8000 paikallisyhdistystä. Kansalaisbarometrin 2011 mukaan suomalaiset pitävätkin tärkeänä mahdollisuuksiaan osallistua järjestö- ja vapaaehtoistoimintaan. Kaksi kolmesta suomalaisesta pitää järjestöjen tarjoamaa tukea tärkeänä oman hyvinvointinsa kannalta. (Peltosalmi – Hakkarainen – Särkelä – Eronen 2012: 12.)

Lähes kaikkea sosiaali- ja terveysyhdistysten toimintaa voidaan pitää ehkäisevänä työnä, joka parantaa tai ylläpitää ihmisten toimintakykyä ja terveyttä. Usein pienimuotoiselta vaikuttava toiminta on käytännössä ongelmia ja sairauksia ehkäisevää toimintaa, mikä onkin asetettu sosiaali- ja terveyspoliittisten toimien yhdeksi keskeiseksi tavoitteeksi. (Peltosalmi ym. 2012: 13.) Hyvinvointi- ja terveyserot Suomessa ovat suuria ja ihmisten eriarvoisuus kasvamassa. Järjestöillä tulisi olla vastauksia ja innovatiivisia ratkaisuja näihin ongelmiin. (Peltosalmi ym. 2012: 11.) Myös Rahaautomaattiyhdistyksen (RAY) avustusstrategia nostaa esiin samoja teemoja. Rahaautomaattiyhdistys jakaa järjestöavustuksia, jotta järjestöt yhteistyössä yhteiskunnan muiden toimijoiden kanssa edistäisivät kansalaisten terveyttä ja hyvinvointia. RAY:n avustamien järjestöjen tulee yhdistää toiminnassaan luottamushenkilöiden, vapaaehtoisten ja palkattujen ammattilaisten osaaminen kansalaisten hyväksi. (Rahaautomaattiyhdistys 2011: 5.)

Sosiaali- ja terveysjärjestöillä on Suomessa merkittävä rooli palveluntuottajana sekä uusien tuen muotojen ja keinojen kehittäjinä. Sosiaalipalveluiden tuottajina järjestöjen rooli on erityisen suuri. Vuonna 2010 yksityisiä sosiaalipalveluja tuotti 4350 toimipaikkaa, joista yleisimmät keskittyivät ikääntyneiden palveluasumiseen, ikääntyneiden ja vammaisten kotipalveluiden, lasten päivähoitoon sekä lasten ja nuorten laitos- ja perhehoitoon. Yksityiset palveluntuottajat tuottivatkin vuonna 2010 lähes kolmasosan kaikista Suomen sosiaalipalveluista. (Peltosalmi ym. 2012: 15). Sosiaali- ja terveysjärjestöistä 39 prosenttia pitää palveluntuottamista keskeisenä toimintamuotonaan. (Peltosalmi ym. 2012: 176–177).

Sosiaali- ja terveysministeriöllä (STM) on parhaillaan käynnissä sosiaali- ja terveysalan järjestöjen toimintaedellytysten kehittämiseen pyrkivä kehittämishanke, jonka tavoitteena on selkeyttää järjestöjen asemaa ja roolia sosiaali- ja terveysalan toimijoina ja pal-

velujen tuottajina ministeriön järjestöpoliittisten linjausten mukaisesti. Hankkeen avulla tarkastellaan myös kilpailu- ja hankintalainsäädäntöä järjestöjen kannalta, määritellään julkisten palveluiden tuottajien palveluvelvoitteet sosiaali- ja terveysalalla sekä uudistetaan hankintalakia. Hanke pyrkii myös etsimään ja mallintamaan uusia palveluratkaisuja järjestöjen palvelutuotannossa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011.)

2.3 Leirikesä ry – ehkäisevän lastensuojelutyön järjestö

Leirikesä ry on ehkäisevän lastensuojelutyön järjestö, joka järjestää lapsille ja nuorille lomatoimintaa koulujen loma-aikoina. Lomatoiminnan päämuotona ovat erimittaiset lasten- ja nuortenleirit. Leirikesän toiminta on uskonnollisesti ja poliittisesti sitoutumaton. Leirikesän taustayhteisöt (ja samalla jäsenjärjestöt) ovat Pääkaupunkiseudun partiolaiset ry sekä Kai, Eeva ja Arne Vähäkallion Muistosäätiö. Leirikesä on jäsenenä Lastensuojelun Keskusliitossa, SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry:ssä ja Sosiaalialan Työnantajat ry:ssä.

Leirikesän toiminta on alkanut 1950-luvulla partiotoiminnasta eriyttynä kaikille lapsille avoimena leiritoimintana. Silloinen Helsingin Partiopoikapiiri (nykyisin Pääkaupunkiseudun Partiolaiset ry) aloitti vuonna 1954 sosiaaliset poikaleirit, jotka erosivat toimintatavoiltaan jonkin verran partiotoiminnasta. Taloudellista tukea leiritoiminnalle saatiin Helsingin lastensuojeluviranomaisilta. Leiritoiminta avattiin myös tytöille vuonna 1972, jolloin leiriläisten ikärajoiksi vakiintui 7-12 vuotta ja leirimaksu nostettiin vastaamaan kuluja. Kiljavan Leirikesäksi leiripaikan mukaan kutsuttu leiri vakiinnutti nopeasti asemansa yhdeksi suurimmista Helsingin lastensuojeluviraston käyttämistä leirikohteista. Vuonna 1981 perustettiin Leirikesä ry vastamaan leirien järjestämisestä ja huolehtimaan yhä kasvavasta toiminnasta. Myös Raha-automaattiyhdistys alkoi avustaa leiritoimintaa. (Pääkaupunkiseudun Partiolaiset ry 2005: 7-9.)

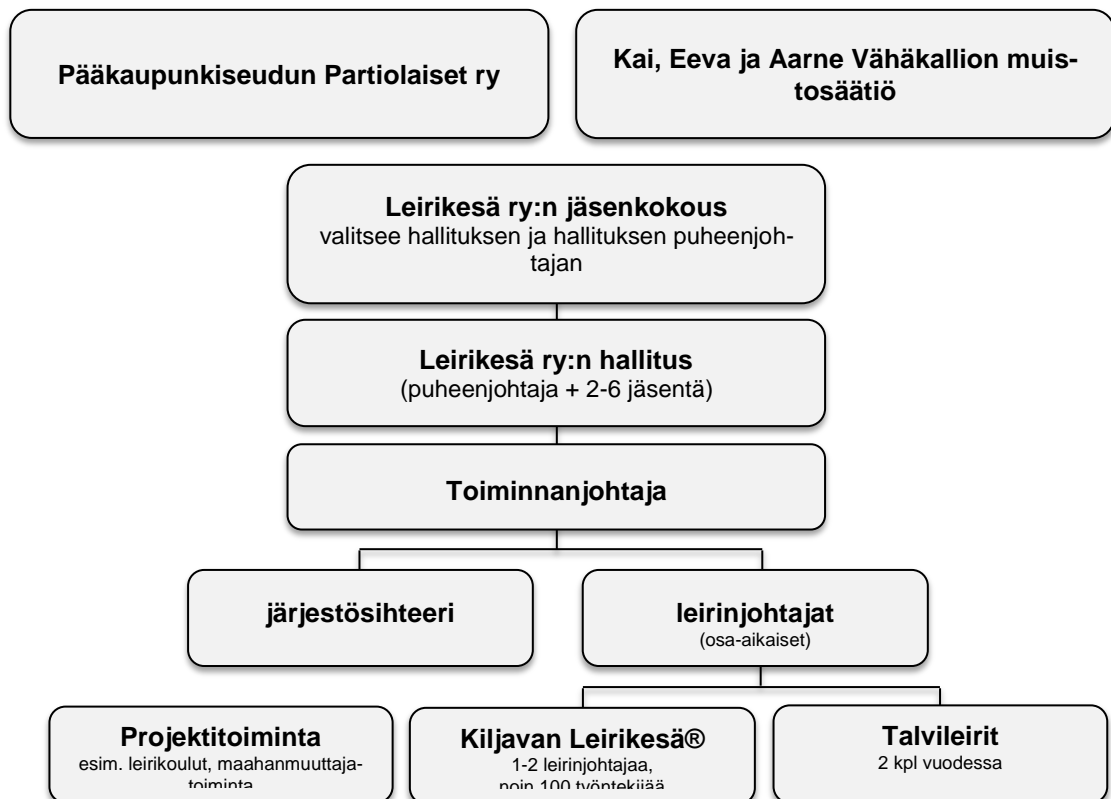
Vuosien saatossa Leirikesä on kasvanut Suomen suurimmaksi kaikille avoimien lastenleirien järjestäjäksi ja vuosittain leireillä leireilee noin 1600 lasta ja nuorta. Vuonna 1998 Leirikesä alkoi tarjota leiritoimintaa myös kehitysvammaisille lapsille ja sittemmin kehitysvammaisten lasten leiritoiminta on laajentunut. Tänä päivänä kehitysvammaisille suunnattu leiritoiminta on laajuudessaan yksi Suomen suurimmista. Nykyisin Leirikesän leireille osallistuu myös muita enemmän aikuisen ohjausta tarvitsevia leiriläisiä avustajallisina leiriläisinä.

Leirikesä järjestää talvi- ja kesäleirien lisäksi jonkin verran leirikoulutoimintaa kysynnän ja resurssien mukaan. Yhteistyössä muiden lasten lomajärjestöjen kanssa Leirikesä tiedottaa lasten lomatoiminnan merkityksestä ja tekee aloitteita lasten, nuorten ja perheiden lomatoiminnan kehittämiseksi.

Viime vuosina Leirikesä on osallistunut myös monikulttuuristen lasten ja perheiden lomatoiminnan tukemiseen sekä omien leiriensä kautta että edistämällä maahanmuuttajayhdistysten omaa leiritoimintaa. Leirikesä on esimerkiksi ollut mukana maahanmuuttajataustaisille nuorille ja heidän järjestöilleen suunnatuissa leiriohjaaja- ja leirijärjestäjäkoulutuksissa.

Leirikesän merkittävin rahoituslähde on Raha-automaattiyhdistys (RAY), jonka avustus mahdollistaa leiritoiminnan nykyisessä laajuudessaan ja RAY-tuettujen leirien kohtuulliset leirimaksut. RAY:n avustus kohdistetaan niiden lasten ja nuorten leireihin, joilla on erityiset sosiaaliset, terveydelliset tai taloudelliset perusteet leirille osallistumiseen. Myös suurimmat pääkaupunkiseudun kunnat (Helsinki, Espoo ja Vantaa) tukevat leiritoimintaa suoraan leirimaksuihin kohdennetuin avustuksin.

Leirikesän organisaatorakennetta kuvataan kuviossa 1.



Kuvio 1. Leirikesä ry:n organisaatorakenne

Yhdistyksessä työskentelee päätoiminen toiminnanjohtaja, päätoiminen järjestösihteeri, kesäleirien yhdestä kahteen osa-aikaista leirinjohtajaa, kesän leirien suunnittelutyötä tekeviä osa-aikaisia henkilöitä erimittaisissa työsuhteissa sekä noin 100 kesäkauden kausityöntekijää. Lisäksi talvikauden kahdella leirijaksolla työskentelee yhteensä noin 50 kausityöntekijää leirijakson mittaisissa työsuhteissa.

Leirikesä ry:n jäsenkokous kokoontuu kahdesti vuodessa. Syyskokouksessa jäsenkokous valitsee hallituksen puheenjohtajan ja hallituksen tulevalle kaksivuotiskaudelle. Hallituksen jäsenet toimivat luottamustehtävässään vähintään kaksi vuotta ja sääntöjen puitteissa enintään kolme kautta. Hallituksen jäsenet toimivat luottamustehtävässä vapaaehtoisesti ja heitä yhdistää yleensä partio- tai Leirikesä-tausta. Hallitus vastaa yhdistyksen strategisesta toiminnasta. Yleensä hallitus nimeää kesäleirien leirinjohtajien työn tueksi keskuudestaan leiriminit, jotka toimivat linkkeinä hallituksen ja leirinjohtajien välillä. Leiriminit toimii myös leirinjohtajan suuntaan sanansaattajana, sparraajana sekä perehtyy leirin ja leirinjohtajan kuulumisiin muuta hallitusta tarkemmin. Kesäleirikaudella leiriminit voi olla leirinjohtajalle hyvä tuki ja keskustelukumppani sellaisissa asioissa, jotka eivät ole akuutteja, mutta joista ääneen keskustelu auttaa leirinjohtajaa käsittelemään mielessä olevia asioita. (Helle 2010).

Hallitus valitsee yhdistyksen toiminnanjohtajan, joka johtaa yhdistyksen operatiivista toimintaa. Toiminnanjohtaja huolehtii yhdistyksen taloudesta, toiminnan perusedellytyksistä, markkinoinnista sekä yhteistyökumppaneihin suuntautuvasta suhdetoiminnasta. Toiminnanjohtaja toimii myös leirinjohtajien ja järjestösihteerin esimiehenä. Taloushallintopalvelut Leirikesä ostaa Pääkaupunkiseudun Partiolaiset ry:ltä. Talous- ja hallintopäällikkö huolehtii Leirikesän vakuutusasioista, taloussihteeri puolestaan käytännön taloushallinnosta.

3 Opinnäytetyön tarkoitus

3.1 Opinnäytetyön lähtökohta ja tavoitteet

Opinnäytetyömme on monimuotoinen opinnäytetyö, joka sisältää kehittämistyön. Kaikille kehittämistyötyypeille opinnäytetöille on yhteistä, että ne muodostuvat kahdesta osasta: kehitettävästä asiasta sekä kirjallisesta raportista (Hakala 2004: 23, 28–29). Monimuotoinen opinnäytetyö tavoittelee ammatillisessa kentässä aina käytännön toiminnan ohjeistamista, opastamista, toiminnan järjestämistä tai järjeistämistä. Monimuotoisissa opinnäytetöissä yhdistyvät käytännön toteutus ja sen raportointi tutkimusviestinnän keinoin. (Vilkkä – Airaksinen 2003: 9.) Opinnäytetyömme kehittämistyönä loimme Leirikesälle perehdyttämissuunnitelma kesäleirinjohtajien perehdyttämisen tueksi.

Opinnäytetyössämme halusimme painottaa työelämäyhteyttä ja päästä luomaan jotain konkreettista. Leirikesä ry oli luonteva työelämäkumppani, sillä olemme molemmat toimineet leirinjohtajan tehtävässä kyseisessä järjestössä vuosina 2011–2013 sekä suorittaneet korkeakouluharjoitteluita kyseiseen järjestöön. Tuttu järjestö tarjosi molemmille mahdollisuuden tuottaa järjestölle hyödyllistä ja käyttökelpoista materiaalia, eikä järjestön toiminnan ja toimintaympäristön haltuun ottamiseen uhrautunut liiemmästi aikaa.

Leirikesä ry on jo vuosia kerännyt ja taltioinut järjestelmällisesti leirien suorittavan tason henkilökunnan kokemuksia ja mielipiteitä heille osoitetusta koulutuksesta ja perehdyttämisestä. Suorittavan tason henkilökunnan perehdytys onkin kehittynyt vuosien varrella huomasti. Sen sijaan leirinjohtajien perehdytystä ei ole viime vuosina juurikaan kehitetty, eikä leirinjohtajien kokemuksia ja toiveita perehdytyksestä juuri kerätty. Omakoh- taisten kokemustemme ja aiempien leirinjohtajien kanssa käymiemme keskustelujen valossa leirinjohtajien perehdytyksessä oli kehittämisen varaa esimerkiksi perehdytet- tävien aihepiirin, perehdytyksen oikea-aikaisuuden ja perehdytyksen rakenteen osal- ta.

Opinnäytetyömme aihe rakennettiin yhteistyössä Leirikesä ry:n kanssa. Opinnäytetyö on tarvelähtöinen ja ajankohtainen, sillä järjestön kesäleirinjohtajat aiemmin perehdyt- tänyt toiminnanjohtaja poistui yhdistyksen palveluksesta keväällä 2011 ja nykyinen toiminnanjohtaja joutuu vastaamaan uuden leirinjohtajan perehdytyksestä ensimmäi-

sen kerran kesän 2014 leiriprojektin yhteydessä. Aiemmin järjestössä käytössä ollut perehdytysuunnitelma (kuvataan luvussa 3.2 Leirikesän leirinjohtajat ja leirinjohtajien perehdytys) oli luonteeltaan enemmänkin edellisen perehdyttäjän muistilista kuin perehdyttäjistä riippumaton perehdyttämisen apuväline, joten sellaisenaan se ei toimisi nykyisen toiminnanjohtajan työkaluna. Perehdyttämistä on nyt muutenkin syytä tarkastella, koska Leirikesän toimintaympäristössä on lähivuosina tapahtunut merkittäviä muutoksia esimerkiksi RAY:n tiukentaessa tulkintaansa ns. avustuslain 15 §:stä ja Leirikesän leiritoiminnan jakauduttua avoimeen leiritoimintaan ja RAY-tuettuun leiritoimintaan (Laki raha-automaattivastuksista 1056/2001 § 15).

Opinnäytetyömme tavoitteena oli luoda Leirikesälle leirinjohtajien perehdytysuunnitelma. Tätä tavoitetta toteuttaaksemme kartoitimme aiemman perehdytysmallin heikkouksia ja vahvuuksia, jotta uudessa perehdytysuunnitelmassa huomioitaisiin aiempaa vahvemmin leirinjohtajien tarpeet. Onnistuminen leirinjohtajien perehdyttämisessä vaikuttaa välillisesti muun muassa leirinjohtajien esimiestyöskentelyn valmiuksiin ja sitä kautta myös edistää leirien työyhteisön esimieheltään eli leirinjohtajalta saamaansa tukea.

Vaikka opinnäytetyömme työelämäkumppanina onkin Leirikesä ry, vastaa opinnäytetyömme myös laajemmalti alan kehittämishaasteisiin. Työelämän muuttuessa yhä tietopainotteisemmaksi ja työntekijään kohdistuvien odotusten muuttuessa perehdyttäminen tulee jatkossa näyttelemään yhä merkittävämpää roolia (Kjelin – Kuusisto 2003: 17). Vaikka opinnäytetyömme lopputuotteena syntyvä perehdytysuunnitelma onkin rakennettu vastaamaan erityisesti Leirikesän tarpeita, palvelee se samalla muutakin järjestökenttää. Kokemuksellisen ja sosiaalisen oppimisen teorioiden varaan pohjautuvan perehdytysuunnitelman peruselementit ovat sellaisia, joita voi hyödyntää erityisesti palveluntuottajajärjestöjen perehdytysuunnitelmissa lähes sellaisinaan.

Opinnäytetyö on toteutettu aktiivisessa yhteistyössä Leirikesän kanssa. Leirikesä on opinnäytetyöprosessin aikana kommentoinut työn etenemisestä useita kertoja ja tuonut esille Leirikesän perehdytysuunnitelmaan liittyviä tarpeita.

3.2 Leirikesän leirinjohtajat ja leirinjohtajien perehdytys

Leirikesän kesäleireillä leirinjohtajat voivat tulla hyvin moninaisista taustoista, eikä tehtävässä toimiminen välttämättä tarkoita sosiaali- tai järjestökentän tuntemista tai opinto-

taustaa. Perinteisesti leirinjohtajana on toiminut nuoria eri alojen opiskelijoita, mutta opiskeltavat alat ovat viime vuosina vaihdelleet suuresti. Joukosta löytyy muun muassa sosiaalialan, järjestöalan, psykologian, ympäristöekologian, viestinnän ja kasvatustieteen opiskelijoita. Yhdistävä tekijä onkin ennemmin työkokemus Leirikesältä: leirinjohtajaksi valittavalta edellytetään kokemusta Leirikesän leireiltä sekä johtamis- tai tiiminvetotehtävistä.

Leirinjohtajan tehtävässä onnistuminen edellyttää monipuolista ja nopeaa tiedon omaksumista sekä asioiden keskinäisen tärkeysjärjestyksen ymmärtämistä. Tehtävän menestyksellä suoritaminen vaatii osaamista muun muassa henkilöstöjohtamisen, taloudenhallinnan ja suunnittelu- ja organisointityön sekä sosiaalialan asiakastyön saralta. Työhön sisältyvä sidosryhmätyöskentely edellyttää vahvoja vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja, ja usein työtä voisi verrata pk-yrityksen pyörittämiseen. Leirikesä tarjoaa nuorille henkilöille näköalapaikan järjestökentän johtotehtäviin. Onnistuneella perehdytyksellä onkin valtava merkitys niin Leirikesän leiritoiminnan laadun ylläpitämisessä kuin myös oman ammatillisen kasvun kannalta erityisesti niille leirinjohtajille, jotka Leirikesänkin jälkeen työllistyvät kasvatusta- ja sosiaalialoille.

Leirinjohtajan tehtävään liittyy sellaisia vastuualueita, josta leirinjohtajilla ei välttämättä ole aiempaa kokemusta. Leirinjohtaja vastaa yhden kesäleirikokonaisuuden operatiivisen toiminnan johtamista. Leirinjohtaja toimii tehtävässään työnantajan edustajana ja esimiehenä koko leirihenkilökunnalle sekä lähimpänä esimiehenä leirin johtoryhmässä työskenteleville esimiehille. Leirinjohtajan työnkuva valottaa hyvin leirinjohtajan tehtävän laajuutta ja monipuolisuutta:

”Leirinjohtaja:

- vastaa kesän leireistä kokonaisuutena
- vastaa ennakkovalmisteluista
- vastaa henkilökunnan valinnoista ja koulutuksesta
- johtaa leirin suunnittelua, valmistelua ja toteutusta
- raportoi hallitukselle ja toiminnanjohtajalle suunnittelun etenemisestä
- vastaa taloudesta annetun budjetin puitteissa
- vastaa leirin rahaliikenteestä
- vastaa leirin omasta ja vuokratusta omaisuudesta
- toimii työnantajan edustajana leirillä
- toimii leirin henkilökunnan esimiehenä
- toimii palvelutiimin, ohjelmapäällikön ja keittiöpäällikön lähimpänä esimiehenä
- vastaa leirin turvallisuudesta
- vastaa leirialueen kunnosta
- vastaa leirin purkamisesta ja muista jälkitöistä
- laatii raportin leiristä
- hoitaa muut esimiehen antamat tehtävät.” (Leirikesä ry n.d.)

Tulevan kesän leirinjohtaja rekrytoidaan yleensä lokakuussa ja hän aloittaa tehtävässään marraskuun alkupuolella. Leirinjohtajan työ alkaa projektin suunnittelulla ja leirin johto- ja projektiryhmän rekrytoinnilla ja jatkuu kesähenkilökunnan rekrytoinnin käynnistämällä ennen vuodenvaihdetta. Samalla leirinjohtaja aloittaa leirien ja niihin valmistautumisen tarkemman suunnittelun. Vuodenvaihteen jälkeen leirinjohtaja jatkaa rekrytointia ja suunnittelee muun muassa leirien markkinointia. Keväällä leirinjohtaja huolehtii yhdessä johto- ja projektiryhmänsä kanssa valitun henkilökunnan perehdytyksestä sekä kesän lähetessä muista käytännön valmisteluista. Kesällä leirinjohtaja johtaa leirit leirikeskuksessa. Leirikauden päätyttyä leirinjohtaja huolehtii tarpeellisista jälkitöistä sekä raportoi oman projektinsa hallitukselle. Leirinjohtajan tehtävä päättyy syyslokakuun vaiheessa. (Leirikesä ry 2013.)

Leirikesällä leirinjohtajien perehdyttäminen on heidän lähimmän esimiehensä eli toiminnanjohtajan vastuulla. Leirikesä on vuodesta 2006 lähtien perehdyttänyt leirinjohtajia johdonmukaisesti. Vuonna 2006 otettiin käyttöön silloisen toiminnanjohtajan Perttu Helteen rakentama leirinjohtajien perehdytysuunnitelma, josta Leirikesällä käytetään nimitystä ”LJ-koulu”. Tämä leirinjohtaja- ja esimieskoulu on tästä lähtien toteutettu yhdistämällä se syksyllä ja keväällä pidettäviin toiminnanjohtajan ja leirinjohtajien välisiin tapaamisiin siten, että perehdyttäminen jatkuu koko valmistelukauden ja viimeinen perehdyttämisosio pidetään juuri ennen leirikauden alkua. Tapaamisten anti ei kokonaisuudessaan ole ollut pelkästään perehdyttämistä, vaan ne ovat sisältäneet monipuolisesti erilaisia leiriprojektin valmisteluteemoja. Kaikkiaan tapaamiskertoja on ollut noin 12 ennen leirikauden alkua, joista suurimmassa osassa on ollut mukana myös jokin perehdyttämisteema. Perehdyttämisteemat on jaettu organisaatioon, johtamiseen, henkilöstöasioihin, työturvallisuuteen, vakuutuksiin, talouteen ja asiakkaisiin. Lisäksi perehdyttämiseen on kuulunut kokonaisuus itsensä johtamisesta, joka on saanut vaikutteita Stephen R. Coveyn johtamisen valmennusohjelmasta. (Helle 2011.) Perehdyttäjänä toimii pääasiassa toiminnanjohtaja itse, joskin vakuutusasioiden perehdyttämisestä huolehtii talous- ja hallintopäällikkö ja käytännön taloudenhoitoon opastaa taloussihteeri.

4 Oppiminen – perehdytyksen päämäärä

4.1 Työssä oppiminen ja kokemuksellinen oppiminen

Työssä oppimista on tutkittu monista eri näkökulmista. Painotukset ovat yleensä keskittyneet joko yksilöön tai organisaatioon liittyviin kysymyksiin, joissakin painopisteenä on työyhteisö, toisissa taas itse työtoiminta. Lähestymistapojen tunnetuimpia nimityksiä ovat informaali ja satunnaisoppiminen, kokemuksellinen ja ekspansiivinen oppiminen, oppiminen osallistumisen prosessina käytäntöyhteisöissä sekä oppiva organisaatio. Nämä näkökulmat pohjautuvat sekä organisaatio- että oppimistutkimuksiin ja edustavat näkemystä, jonka mukaan oppimisprosessi ja työn suorittaminen linkittyvät yhteen. Työssä oppimisen teorioissa oppimisympäristöä pidetään keskeisenä lähtökohtana. Oppimisympäristönä voidaan tarkastella joko itse työtä, työyhteisöä tai organisaatiota. (Heikkilä 2006: 50–51)

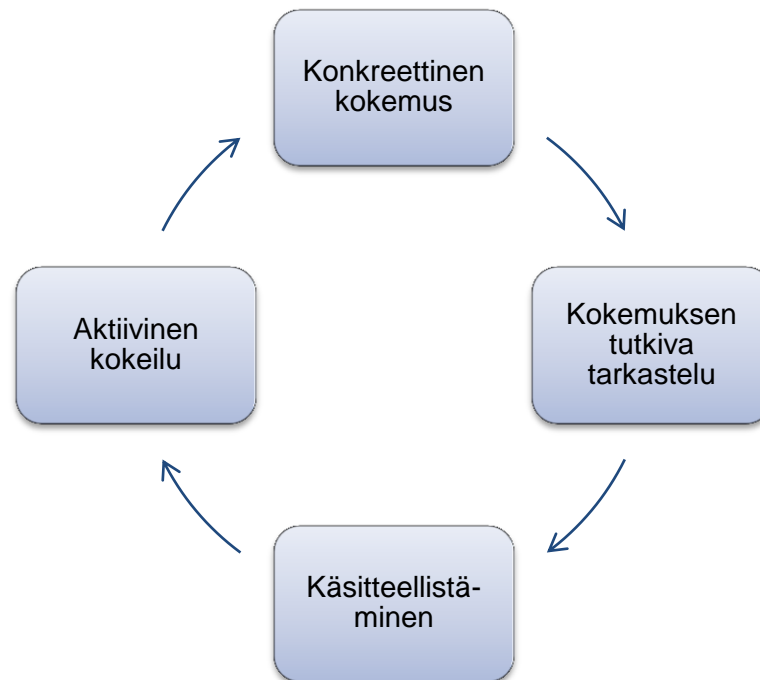
Työssä oppimisessa painotetaan usein kokemuksellista oppimista. Tällöin nähdään, että koulutus antaa perusedellytykset ja pohjan työn suorittamiselle, mutta vasta työkokemuksen myötä kehittyy todellinen ammattitaito. Pelkkä työnteko ei kuitenkaan ole kokemuksellista oppimista, sillä pelkkä kokemus ei johda hyvään oppimiseen. Rinnalle tarvitaan kokemuksen ymmärtämistä, jäsentämistä ja hyödyntämistä. (Kjelin – Kuusisto 2003: 41–42.)

Kokemuksellinen oppiminen on yksi humanistisen kasvatustajatteluun suuntaus. Kokemuksellisessa oppimisessä korostetaan itsereflektion roolia, itsetuntemuksen kasvamista sekä toimintastrategioiden aktiivista kokeilua. Oppijan kokemuksilla ja elämyksillä on keskeinen rooli. Amerikkalainen David A. Kolb on yksi tunnetuimmista kokemuksellisen oppimisen edustajista. Hän määrittelee oppimisen seuraavasti:

”Learning is the process whereby knowledge is created through the transformation of experience.” (Heikkilä 2006: 57–58.)

Kolbin oppimiskäsityksessä korostuukin itse oppimis- ja sopeutumisprosessi tavoitteiden saavuttamisen sijaan. Tieto on hänen mukaansa jatkuvan muutosprosessin tulos. Kolbin kokemuksellisen oppimisen sykli onkin yksi tunnetuimpia kokemuksellisen oppimisen malleja. Kokemuksellisen oppimisen syklissä oppimista lähestytään jatkuvasti syventyvänä oppimisen kehänä: käytännön kokemuksia seuraa asioiden tarkastelu ja jäsentäminen ja uutta ajatusmallia testataan jälleen käytännössä, jolloin muodos-

tuu jälleen uusi kokemus, jota voidaan tarkastella ja josta voidaan oppia. (Heikkilä 2006: 57–58; Kjelin - Kuusisto 2003: 41–42). Kuviossa 2 kokemuksellisen oppimisen sykliä avataan tarkemmin.



Kuvio 2. Kolbin kokemuksellisen oppimisen malli (Kolb 1984).

Kolbin mallin mukaan omakohtainen eli *konkreettinen kokemus* luo perustan oppimiselle. Kokemuksen kriittinen reflektointi eli *tutkiva tarkastelu* korostaa kokemuksen pohdintaa eri näkökulmista, eri tilanteissa ja eri ihmisten kanssa. Reflektointivaiheessa omat näkemykset avartuvat muiden erilaisten kokemusten ja tulkintojen avulla. Tällä luodaan usein pohjaa uusille käsitteille, malleille ja yleistyksille. *Käsitteellistämisvaiheessa* pyritään ajattelun kautta muokkaamaan vanhoja ja luomaan uusia malleja, käsitteitä ja teorioita. Nämä jäsentävät omakohtaista kokemusta ja auttavat sen yleistämisessä ja tietoisessa hallinnassa. *Aktiivisen kokeilun* vaiheen tarkoituksena on testata malleja sekä kokemuksista tehtyjä päätelmiä käytännössä. Tässä vaiheessa keskeistä on tiedon soveltaminen käytäntöön: tekeminen ja arviointi. (Lepistö 2004: 14.)

Kokemuksellisen oppimisen suuntauksella on runsaasti yhtymäkohtia työssä oppimiseen. Kokemus katsotaan usein keskeiseksi oppimisen lähteeksi työssä. Työssä oppimista ja kokemuksellista oppimista on myös onnistuneesti yhdistetty. (Heikkilä 2006: 57–58.) Perehdyttämisessä kokemuksellisen oppimisen suosiminen näkyy runsaana työssä oppimisena. Humanistisesti suuntautunut perehdyttäjä on kiinnostunut tulok-

kaan aikaisemmasta kokemuksesta ja kohtelee tulokasta yksilöllisesti. (Kjelin - Kuusisto 2003: 42.)

4.2 Sosiaalinen oppiminen

Kokemuksellista oppimista työssä voidaan lähestyä myös kiinnittämällä huomiota työyhteisöön. Etienne Wegnerin sosiaalisen oppimisen teoriassa oppiminen sijoitetaan elettyyn elämään ja kokemukseen ja se nähdään yhtä erottamattomana osana elämää kuin vaikkapa syöminen tai nukkuminen. Wengerillä ei ole tarkoituksena teoriallaan korvata muita oppimisteorioita vaan ennemminkin tarjota erilainen näkökulma oppimiseen. Wegnerin mukaan oppiminen on pohjimmiltaan sosiaalinen ilmiö, joka tapahtuu ihmisten toimiessa sosiaalisessa kanssakäymisessä toistensa kanssa. Oppiminen nähdään sosiaalisena osallistumisena. Oppija on aktiivinen osallistuja sosiaalisten yhteisöjen toimintatavoissa. Tällöin oppiminen tarkoittaa aktiivista toimintaa sosiaalisessa yhteisössä ja identiteetin rakentamista suhteessa muihin yhteisön jäseniin. Sosiaalisia yhteisöjä ovat esimerkiksi työyhteisön tiimit, jotka toimivat siis oppimisyhteisöinä. Oppimisen subjektina on yhteisö: organisaatio, tiimi ja käytäntöyhteisöt. (Tossavainen 2006: 21–23.)

Sosiaalisen oppimisen teoria sisältää neljä osatekijää, jotka kuvaavat oppimisen muodostumista. Osatekijät ovat yhteisö, identiteetti, merkitys ja käytäntö. Wengerin mukaan yhteisöissä oppiminen on kuulumista johonkin. Luonteeltaan tällainen oppiminen on kokemuksellista ja sosiaalista. Oppimista tapahtuu yhteisön määritellyssä yhteisössään tarvittavan osaamisen, johon yksilö yrittää vastata: hän pyrkii kehittämään omaa osaamistaan yhteisön tarpeita palvelevaksi. Identiteetti oppimisen kohteena puolestaan kuvaa oman muutoksien oppimista ja prosessia, jossa yhteisön osaksi tullaan. Merkitysten oppimisessa keskeistä on kokemuksellisuus. Käytännössä oppiminen puolestaan merkitsee menneisyyden ja tulevaisuuden yhdistämistä. Yhteisön toimintaan osallistumalla luodaan oma, uusi toimintamalli. (Tossavainen 2006: 21–23.)

Wenger käyttää yhteisöistä, joissa oppimista tapahtuu, nimitystä käytännön yhteisö – *community of practice* (Hakkarainen 2000: 87). Käytännön yhteisöjen avulla osaaminen välittyy kaikille yhteisön jäsenille. Käytännössä käytännön yhteisöt ovat usein epävirallisia yhteisöjä, joissa toimitaan esimerkiksi työpaikalla, harrastuksissa tai vaikkapa opilaitoksessa. Käytännön yhteisöt muodostuvat kolmesta osatekijästä, joita ovat vastavuoroinen toiminta, jaettu yritys ja jaettu välineistö. Näiden tekijöiden avulla samat työtavat, mallit ja tekijät yhdistyvät ja henkilökohtaisista ominaisuuksista muodostuu yhtei-

nen, jaettu toimintamalli. Jaetulla yrityksellä tarkoitetaan yhteisen projektin tai työn toteutusta. Yhteisö määrittää toiminnan, toteutuksen ja vastuun jakamisen. Toiminta ja sen määrittäminen muodostuvat kulloisestakin tilanteesta riippuen. Vastavuoroiseen toimintaan puolestaan liittyy yhdessä tekeminen ja sosiaalinen vuorovaikutus. Käytännön yhteisön jäsenten sosiaaliset suhteet ovat merkittäviä. Vastavuoroinen toiminta ei edellytä jatkuvaa kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta, keskeistä on tiedon vaihdon onnistuminen. Yhteiset toimintatavat ja -käytännöt sitouttavat yhteisön jäsenet toisiinsa. Jaetuilla välineistöllä puolestaan tarkoitetaan yhteisiä työvälineitä, käsitteitä ja tarinoita, jotka ovat muodostuneet yhteisön toiminnan kautta. (Tossavainen 2006: 21–23.)

5 Perehdyttäminen – moniulotteinen tapahtumasarja

5.1 Perehdyttämisen käsite

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä tapahtumia ja toimenpiteitä, joilla tuetaan yksilöä uuden työn alussa. Kjelin ja Kuusisto (2003: 13–14) määrittelevät perehdyttämisen moniulotteisena tapahtumasarjana, joka sisältää sekä suunniteltuja elementtejä että organisaatiossa toimivien ihmisten spontaania toimintaa. He erottavat perehdyttämisen perinteisistä muutaman tunnin tai muutaman päivän koulutuksista. Yleisestä perehdyttämisestä voidaan erottaa vielä yksityiskohtaisempi työnopastus, jonka avulla tulokas oppii konkreettisemmat työtehtävänsä (Piili 2006: 124).

Perehdyttäminen luo pohjan, jonka avulla työntekijä alkaa työskennellä uudessa organisaatiossa. Perehdytyksen avulla työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa tavat, työpaikan ihmiset ja sidosryhmät, työnsä sekä siihen liittyvät odotukset ja tavoitteet. Perehdyttäminen onkin kehityskeskustelun ohella yksi niistä harvoista johtamisen välineistä, jossa kohtaavat samanaikaisesti sekä mennyt, nykyhetki ja tulevaisuus sekä tulokset ja kehittäminen. (Kjelin – Kuusisto 2003: 13–14; Piili 2006: 124.)

Robbins (2002: 8) määrittelee perehdyttämisen formaaliksi prosessiksi, joka tutustuttaa tulokkaan organisaatioon, työhön ja omaan työyhteisöön. Perehdytys ei ole ainoastaan tervetulleeksi toivottamista vaan sen avulla työntekijöistä tulee työyhteisön jäseniä, jotka ovat omaksuneet työtehtävänsä ja roolinsa. Lepistö (2000: 63) puolestaan lähestyy perehdyttämistä oppimisen kautta: hän määrittelee perehdyttämisen monivaiheiseksi oppimistapahtumaksi, jossa pyrkimyksenä on työn tavoitteiden ja organisaation toiminnan ymmärtäminen, omien velvollisuuksien ja vastuiden selkiyttäminen sekä sellaisen työn kokonaiskuvan luominen, että sen varassa voi suoriutua työelämässä.

Perinteinen perehdytysote ei korosta kehittämistä vaan työn hallintaa ja sopeuttamista. Kjelinin ja Kuusiston (2003: 9-10) mukaan perehdyttämisessä perinteisesti vallitseva sopeuttamisen tavoite ei palvele työelämän nykyisiä tavoitteita, sillä sopeuttamisella tähdätään vallitsevan työskulttuurin vahvistamiseen, eikä se edistä organisaatioissa ja työelämässä tarvittavaa muutosta. He yhdistävät perehdyttämisen vahvasti organisaation uudistumiskykyyn, osaajien sitouttamiseen sekä organisaation kannattavuuteen.

He katsovatkin, että organisaation arvot, visio ja strategia ovat sekä perehdyttämisen suunnittelun lähtökohta että perehdyttämisen tavoite.

Perehdytys on pohjimmiltaan hyvin käytännöllinen asia. Perehdytys on prosessi, joka alkaa ensimmäisistä kontakteista tulokkaan ja organisaation välillä. Ensikontaktina voidaan nähdä vaikkapa työnhakuilmoitus; vaikeampaa sen sijaan on määritellä tarkasti, milloin perehdytys loppuu. Prosessiin – siis myös perehdyttämisprosessiin – liittyy aina muutos: se alkaa jostakin tilasta ja loppuu johonkin tilaan. Perehdyttämisprosessissa työntekijä siirtyy ulkopuolisuudesta ja irrallisuudesta omaan rooliinsa organisaation täysivaltaiseksi jäseneksi. Perehdytyksen tehtävänä onkin johdattaa uusi työntekijä mielikuvista toiminnan tilaan. (Kjelin – Kuusisto 2003: 14).

Perehdytyksen toteuttamisesta ja käytännön tason toiminnasta vastaa uuden työntekijän esimies. Esimiehen perustehtävä on johtaminen, jota esimies voi parhaimmillaan toteuttaa perehdytyksessä. Perehdytyksessä esimiehellä on ainutlaatuinen tilaisuus ohjata työntekijän työskentelyä ja suunnata toimintaa kohti organisaation tavoitteita. Onnistumiseen ohjaaminen ei kuitenkaan ole helppo työtehtävä, sillä esimiehen on osattava tarkastella kriittisesti sekä henkilökohtaisia, että organisaation tavoitteita sekä tiedostettava, miten tärkeää yksittäisten työntekijöiden ohjaaminen on. Esimiehen tavoitteena perehdyttäjän roolissa on kytkeä tulokkaan työ organisaation strategiaan, kartoittaa hänen osaamisensa sekä tarjota parhaat edellytykset keskinäiselle yhteistyölle työyhteisön sekä esimiehen ja työntekijän välillä. (Kjelin – Kuusisto 2003: 186–189; Kupias – Peltola 2009: 53–54.)

5.2 Perehdyttämisen tausta

Perehdyttämisen juuret ovat teollisuuden työntekijöiden perehdyttämisessä ja työnopastuksessa. Toisen maailmansodan jälkeen teollisuus Suomessa kasvoi hurjaa vauhtia, jolloin syntyi tarve opastaa työntekijät nopeasti massatuotantoon. Perehdytyksen keskeisin tavoite oli taitava työsuoritus ja häiriötön tuotanto. (Kjelin – Kuusisto 2003: 36).

Räsänen (1994) määrittelee työn ja oppimisen historiasta kolme vaihetta. *Ensimmäisessä vaiheessa (oppiminen työssä)* koulutus ja oppiminen olivat toisarvoisia ja työ opittiin työn teon ohessa. Työssä oppijoilla ei ollut mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä, ja ”perehdyttäjinä” toimivat mestarit saattoivat hallita oppijan henkilökohtaisiakin

asioita. *Toisessa vaiheessa (työstä oppiminen)* työnteko ja ammatin oppiminen yhdistettiin satunnaisesti, mutta käytännön tehtävät oli muotoiltu niin, ettei ammattitaidolle ollut tarvetta. Perehdyttäminen perustui tayloristiseen ajattelutapaan, jonka mukaan on löydettävissä yksi ja oikea tapa suorittaa työ. Esimiehiä tarvittiin lähinnä kurittamaan tottelemattomia työntekijöitä. Tämä vaihe oli käynnissä myös toisen maailmansodan jälkeisessä teollistumisessa. *Kolmannessa vaiheessa (työllä oppiminen)* lähennyttään jo sitä prosessia, joksi perehdyttäminen nykyisin määritellään. Tässä vaiheessa työ ja oppiminen nähtiin älyä ja aloitteellisuutta vaativaksi prosessiksi. Siirtyminen tähän vaiheeseen johtui siitä, että pääoman tuottamiseksi tieto ja ajatteleva oli ulotettava organisaatiossa myös entistä matalammille tasoille. (Räsänen 1994: 24–25).

Tuotannollisen historiansa vuoksi perehdyttämistä lähestytään usein työnopastusnäkökulmasta. Työnopastukseen keskittyvässä perehdytyksessä korostuvat työn laatu sekä työturvallisuus- ja työsuojelunäkökulmat. Kjelin ja Kuusisto (2003: 36–41) käyttävät tällaisesta perehdytysmallista nimeä säilyttävä perehdyttäminen sen yksipuolisuutta, jatkuvuuden turvaamista ja vallitsevien työkäytäntöjen painottamisen vuoksi. Perehdyttäminen on pitkään toteutettu behavioristisen oppimiskäsityksen valossa, jolloin perehdyttäjällä on keskeinen rooli tiedon jakajana ja perehdytettävä on nähty tiedon vastaanottajana. Tällöin perehdytys jää varsin suorituskeskeiseksi koulutukseksi eikä työntekijään itseensä tai hänen kokemuksiinsa kiinnitetä juurikaan huomiota. Ainoastaan hänen osaamisestaan saatetaan olla kiinnostunut.

Tänä päivänä perehdyttämistä pidetään yleisesti tärkeänä. Siitä huolimatta perehdytys on yksi laiminlyödyimmistä ja heikoimmin suunnitelluista prosesseista suomalaisissa työyhteisöissä. Perehdytyksen merkitys ymmärretään kyllä organisaation palkatessa nuoria työntekijöitä sekä tehtävissä, joissa työnopastaminen on välttämätöntä esimerkiksi työturvallisuuskysymysten vuoksi. Vastaavasti erityisesti johto-, esimies-, ja asiantuntijatehtäviin henkilöitä rekrytoitaessa työntekijän odotetaan helposti osaavan työnsä ja perehdytys jää tällöin vähäiseksi. On onneksi harvinaista, että uusille työntekijöille ei järjestetä perehdytystä ollenkaan, mutta liian usein perehdytys on puutteellista jääden lähinnä organisaation ja ihmisten esittelyksi. (Kjelin – Kuusisto 2003: 14–15: 35, 44).

Nykyään perehdyttäminen on työnantajan velvollisuus, josta säädetään laissa. Perehdyttämiseen liittyykin monia lainsäädännöllisiä vaatimuksia, jotka esimiehen on huomioitava. Lisäksi on huomioitava myös moraaliset velvollisuudet: esimiehen on varmistettava, että työntekijän osaaminen tehtävänsä kohtaan on riittävää. Oppimisen opastus-

ja ohjausvelvoite koskee työntekijän koko työ- tai virkasuhdetta. (Kupias – Peltola 2009: 55–56.) Työturvallisuuslain 14 §:n mukaan työnantajan on muun muassa perehdyttävä työntekijä riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työmenetelmiin, työssä käytettäviin välineisiin sekä turvallisiin työtapoihin. Työnantajan on myös huolehdittava, että työntekijälle perehdytetään työpaikan haitta- ja vaaratekijät sekä annetaan ohjausta näiden estämiseksi ja vaaratilanteiden välttämiseksi sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta. (Työturvallisuuslaki 738/2002 § 14.)

Työsopimuslain 2. luvun 1 § puolestaan edellyttää, että työnantajan on huolehdittava työntekijän mahdollisuuksista suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Lisäksi työnantajan on edistettävä työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi. Käytännössä kaikkien edellä mainittujen velvoitteiden toteuttaminen edellyttää laadukasta perehdyttämistä koko työuran ajan. Työsopimuslaki velvoittaa työnantajaa myös noudattamaan ainakin alan yleissitovia työ- ja virkaehtosopimuksia, jotka saattavat osaltaan asettaa velvoitteita perehdytystä kohtaan. (Työsopimuslaki 55/2001 2. luku § 1.)

5.3 Perehdyttämisen tavoitteet ja hyödyt

Perehdyttäminen tähtää siihen, että uusi työntekijä omaksuu organisaation toimintatavat ja -kulttuurin. Pyrkimyksenä on säilyttää organisaation yhteiset käytännöt ja toiminnan selkeys. Tässä kuitenkin piilee myös perehdyttämisprosessin suurin riski: koska perehdytyksessä uuden työntekijän halutaan omaksuvan organisaatiossa vallitsevat tavat, perehdyttämisessä muutos rajataan koskemaan vain uuden työntekijän toimintaa: uuden tulokkaan on omaksuttava vallitseva käytäntö ja muutettava toimintansa vastaamaan sitä. Tällöin perehdytys määritellään yksisuuntaiseksi tapahtumaksi ja sille asetetaan tavoitteita vain organisaation näkökulmasta. Pahimmillaan iso osa uuden työntekijän osaamisesta ja asiantuntemuksesta jääkin piiloon ja hyödyntämättä. Perehdyttämisen keskeisenä tavoitteena tulisi olla sekä yksilön sitouttaminen että organisaation uudistumiskyky. (Kjelin – Kuusisto 2003: 15–17.)

Kjelin ja Kuusisto (2003: 23–24) näkevät perehdytyksen yhdeksi organisaation keskeisistä henkilöstöprosesseista yhdessä rekrytoinnin, osaamisen johtamisen, suorituksen johtamisen sekä palaute- ja palkitsemisjärjestelmien kanssa. Näin ollen perehdytyksen laatu kertoo organisaation osoittamasta arvostuksesta työntekijöitään kohtaan. Pe-

rehdyttäminen nähdään myös tärkeänä johtamisen osa-alueena. Johtamisella tarkoitetaan toimintaa tai prosessia, jolla johtaja saa organisaation jäsenet toimimaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Se sisältää suunnittelua, organisointia, vaikuttamista, kontrollointia, ongelmanratkaisua ja päätöksentekoa. (Piili 2006: 13). Perehdyttämisen avulla johtaja luo, ylläpitää ja kehittää henkilöstönsä osaamista (Uusi työ, uudet haasteet 1989: 5).

Myös esimies ja organisaatio hyötyvät perehdyttämisestä. Perehdytys onkin tärkeä prosessi erityisesti nykyisessä tietoyhteiskunnassa, jossa työelämän muutokset ovat nopeita. Perehdyttämisen aikana uusi työntekijä vahvuuksineen ja heikkouksineen opitaan tuntemaan. Hyvä perehdytys vähentää työntekijöiden epävarmuutta, edistää työyhteisöön sopeutumista ja työn oppimista, kasvattaa työntekijän mielenkiintoa ja vastuunottoa työtään kohtaan, edistää hyvän yhteishengen muodostumista sekä vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta. Uuteen työpaikkaan sitoutuminen ja työskentelyvalmiuden nopea saavuttaminen vaikuttavat myös työskentelyn tehokkuuteen, turvallisuuteen ja laatuun. Organisaation hyötyjä ovat myös organisaation imagon paraneminen sekä esimiehen ajan säästyminen jatkossa. (Lepistö 2000: 63–64; Piili 2006: 124).

5.4 Sosiaalinen oppiminen perehdyttämisprosessin tukena

Jenni Tossavainen (2006: 21–23) on selvittänyt aikuiskasvatuksen pro gradu -tutkielmassaan perehdytyksen vaikutuksia yksilöön, sosiaaliseen yhteisöön ja organisaatioon. Hän on linkittänyt Wegnerin sosiaalisen oppimisen teorian vahvasti osaksi laadukasta perehdytystä. Hän katsoo, että perehdytyksen tehtävänä olisi saada uusi työntekijä työpaikan käytännön yhteisön jäseneksi. Käytännön yhteisöt auttavat uutta työntekijää sopeutumaan työpaikalle. Tossavaisen mukaan käytännön yhteisön kolme osatekijää (jaettu yritys, vastavuoroinen toiminta ja jaettu välineistö) ovat myös laadukkaan perehdytyksen perusta ja näiden tulisi tulla jokaiselle tutuksi perehdytyksen aikana.

5.4.1 Vastavuoroinen toiminta

Vastavuoroisella toiminnalla tarkoitetaan yhteisöön sitoutumista eli asioiden tekemistä yhdessä muiden ryhmän tai yhteisön jäsenten kanssa. Yhteiset käytännöt ovat keskeisiä ja sitovat jäseniä toisiinsa, vaikka yksittäinen yhteisön jäsen ei olisikaan vuorovaiku-

tuksessa kaikkien yhteisön jäsenten kanssa. Vastavuoroiselle toiminnalle olennaista on myös tiedon vaihto muiden kanssa. (Tossavainen 2006: 21–23.)

Perehdyttämisessä vastavuoroisen toiminnan tukeminen tarkoittaa monia asioita. Vastavuoroiseen toimintaan uutta työntekijää kannustavat sellaiset perehdyttämisen elementit, jotka edistävät hänen työyhteisön jäseneksi sopeutumista, kirkastavat hänen rooliaan ja tavoitteitaan sekä hänelle itselleen että muulle työyhteisölle ja joissa tarjotaan uudelle tulokkaalle mahdollisuutta tiedon vaihtoon muiden työyhteisön jäsenten kanssa. Parhaimmillaan jo itse perehdyttäminen on vastavuoroista toimintaa, jossa perehdyttämisprosessi rakennetaan työntekijän lähtökohdat ja toiveet huomioiden.

Laadukas perehdytys edellyttää huolellista etukäteissuunnittelua. Perehdytys suunnitelma luo rungon, aikataulun ja työajan perehdyttämiselle. Perehdytysjakson alussa on tärkeää käydä yhdessä perehdytettävän kanssa suunnitelma läpi ja muokata perehdytys hänen tarpeitaan ja odotuksiaan vastaavaksi. Perehdytyksen sisältöä rakennettaessa erityisen tärkeää on kiinnittää huomiota riittävän kokonaiskuvan antamiseen, oikea-aikaisuuteen ja konkreettisuuteen. (Kjelin – Kuusisto 2003: 198–199.)

Perehdyttämisessä ensivaikutelma on erityisen tärkeä. Ensivaikutelmaan vaikuttavat uuden työntekijän ensimmäiset kontaktit organisaatioon ja työntekijän ensimmäiset työpäivät. Työntekijän lämpimään vastaanottoon kannattaa panostaa, sillä ensivaikutelmien antamia mielikuvia on vaikea muokata. Ensimmäiset työpäivät vaikuttavat siihen, millaiseksi uuden työn oppiminen ja yhteistyö työntekijän kanssa muodostuvat. Ensimmäisten viikkojen kokemukset puolestaan luovat pohjan, jolle koko työrooli ja laajemmin koko työsuhte alkavat rakentua. (Kjelin – Kuusisto 2003: 161–162; Kupias – Peltola 2009: 103–104.)

Rakenteen selkeys ja perehdytyksessä vallitseva välittävä vuorovaikutus ovat kaksi keskeisintä perehdytyksen laatuun vaikuttavaa tekijää. Samaiset tekijät tukevat myös työntekijän kasvavaa itsenäisyyttä sekä itseohjautuvuutta. Parhaimmillaan perehdytys tarjoaa toimivan rakenteen ja vuorovaikutuksen, jotka vahvistavat työntekijän osaamista sekä edistävät työyhteisön yhtenäisyyden ja yhteishengen kehittämistä. Työyhteisöstä muodostuu sitouttava tiimi, jolla on yhteinen tavoite ja joka jakaa osaamistaan. (Kjelin – Kuusisto 2003: 166–169.) Rakenteen selkeys ja välittävä vuorovaikutus ovatkin keskeisiä perehdyttämisen elementtejä myös vastavuoroisen toiminnan näkökulmasta.

Rakenteen selkeys tarkoittaa erityisesti uuden työntekijän roolin ja tavoitteiden selkiyttämistä koko työyhteisölle. Välittävän vuorovaikutuksen toteuttajana esimiehellä on tärkeä rooli. Työsuhteen alkutaipaleella esimiehen tulisi varata riittävästi aikaa yhteiselle keskustelulle uuden työntekijän kanssa. Laadukkaan perehdytyksen ominaispiirre onkin keskustelu. Erilaiset keskustelutilanteet tarjoavat työntekijälle mahdollisuuden tarkentaa käsitystä itsestään, työstään ja organisaatiosta. Ensimmäisissä yhteisissä keskusteluissa esimiehen kannattaa keskittyä työntekijän aikaisempaan osaamiseen, yhteistyösuhteiden luomiseen sekä rakentavan luottamussuhteen synnyttämiseen. (Kjelin – Kuusisto 2003: 166–172). Yhteiset keskusteluhetket perehdytyksen aikana edistävät tiedon vaihto ja siten tuovat perehdytykseen mukaan myös vastavuoroisen toiminnan.

5.4.2 Jaettu yritys

Jaettu yritys luo lähtökohdan käytännön yhteisölle. Kaikessa yksinkertaisuudessaan se tarkoittaa projektin tai asian toteuttamista, josta yhteisön jäsenet sopivat keskenään ja ottavat vastavuoroisesti myös vastuuta. Osallistuminen merkitsee sitoutumista tämän yhteisen hankkeen toteuttamiseen. (Tossavainen 2006: 21–23.)

Perehdyttämisen näkökulmasta jaetun yrityksen periaatteen toteuttaminen tarkoittaa organisaation ja yhteisten toimintatapojen sisällyttämistä perehdyttämiseen. Tärkeää on, että työyhteisön jäsenten roolit käyvät selväksi perehdyttämisen aikana. Yhteiseen hankkeeseen – ajateltiinpa se sitten vain työpaikan yleisenä tavoitteena – sitoutuminen on myös merkittävä osa jaetun yrityksen osatekijän tuomista mukaan perehdyttämiseen.

Perehdytystä suunniteltaessa on hyvä muistaa, että uusi työntekijä ei odota perehdytykseltä mitään erityistä. Koska perehdytykseen ei yleensä kohdistu suuria odotuksia, organisaatio voi helposti ylittää uuden työntekijän odotukset ja saada siten aikaan myönteisiä tunne-elämyksiä. Erikoisuuksiin ei kuitenkaan kannata ryhtyä, sillä jos perehdytys sisältää paljon piirteitä, jotka eivät todellisuudessa kuvaa organisaation toimintatapoja tai tavoitteita, luovat ne vain vääriä mielikuvia organisaation toiminnasta. Keskeistä uuden työntekijän vastaanottamisessa on uuden työntekijän huomioiminen ja hänen asemaansa asettuminen. Tulokkaalle saadaan helposti tervetullut olo, kun häneen tuloonsa on valmistauduttu, eikä hänen tarvitse pyytää itselleen työvälineitä tai työyhteisöjen jäsenten esittelyä. Ensimmäisten työpäivien aikana uusi työntekijä on

erityisen vastaanottavainen sanattomille viesteille, joilla kuvaa organisaation toiminnasta ja organisaatiossa arvostetuista asioista rakennetaan. Esimiehen onkin hyvä olla ottamassa tulokasta vastaan ja vaikkapa kahvihetki ylimmän johdon kanssa heti työsuhteen alussa saa usein aikaan tunteen siitä, että organisaatio ei ole hierarkkinen, vaan vuorovaikutus on mutkatonta. (Kjelin – Kuusisto 2003: 161–162, 181; Kupias – Peltola 2009: 103–106.)

Perehdyttämisen keskeinen tavoite on auttaa työntekijää uudessa organisaatiossa, uudessa työssä tai uudessa roolissa. Roolilla Kjelin ja Kuusisto (2003: 81–82, 100–101) tarkoittavat henkilön suhdetta ympäröivään organisaatioon, yhteistyökumppaneihin ja asiakkaisiin. Roolilla he viittaavat myös siihen, miten henkilö toimii ja minkälainen hänen asemansa on suhteessa muihin: millainen hänen valta-asetelmansa on sekä minkälaisia asioita henkilön tulisi saada aikaiseksi työssään. Rooli määrittääkin työntekijän todellisia työtehtäviä, toimintavapauden laajuutta sekä ajankäyttöä. Suunniteltujen työroolien lisäksi uudelle työntekijälle voi syntyä myös suunnittelemattomia rooleja työyhteisössä työskentelyn johdosta. Erityisesti nämä spontaanit roolit edustavat jaetun yrityksen osatekijän toteutumista työpaikalla, sillä ne syntyvät työyhteisön ohjaamattoman toiminnan tuloksena. Perehdyttämisen prosessin aikana esimiehen tehtävänä onkin auttaa uutta työntekijää löytämään oma työroolinsa organisaatiossa ja omalta osaltaan selkeyttää rooliin kohdistuvia odotuksia.

5.4.3 Jaettu välineistö

Jaettu välineistö tarkoittaa kaikkia niitä välineitä ja menetelmiä, jotka ovat työyhteisön yhteisessä käytössä. Yksinkertaisimmillaan tämä voi tarkoittaa konkreettisia työvälineitä tai tapoja tehdä tietty työtehtävä. (Tossavainen 2006: 22–23.)

Perehdyttämisen näkökulmasta jaetulla välineistöllä on tärkeä rooli työpaikan ja sen organisaation ymmärtämisen kannalta. Jaetulla välineistöllä voidaan tarkoittaa myös työpaikan kulttuuriin liittyvää slangia ja käsitteitä. Usein käsitteistö nousee työpaikasta ja sen historiasta itsestään, joten työpaikan toiminnan ja sen historian ymmärtäminen on keskeistä perehdyttämisen onnistumiselle.

Organisaatiolle tärkeimmät intressitahot muodostuvat asiakkaista, omistajista ja työntekijöistä. Koska uusi työntekijä tarvitsee tietoa kaikista näistä, sekä näiden osapuolien välisistä suhteista ja prosesseista, voidaan perehdytyksen suunnitteluun hakea apua

näistä intressitahoista. Organisaation kulttuuri ja vallitsevat arvot muodostuvat organisaation historian kautta. Historian keskeinen ymmärtäminen auttaa uutta työntekijää ymmärtämään organisaation nykyistä toimintaa ja tulevaisuuden valintoja. Perehdyttämisen tärkeimpiä sisältöjä on työntekijän perehdyttäminen asiakkaisiin, asiakkaan toimintaan ja organisaation asiakkuusprosesseihin. Työntekijän tehtävä määrittää, kuinka syvällisesti asiakkaaseen kannattaa paneutua, mutta jokaisen on ymmärrettävä keskeisimpien asiakasryhmien ja organisaation välinen toiminta. (Kjelin - Kuusisto 2003: 202–204.)

Kirjallinen perehdyttämismateriaali kannattaa yleensä pitää mahdollisimman vähäisenä ja hyödyntää jo valmiina olevaa henkilöstö-, asiakas- ja sidosryhmämateriaalia. Vähäinen materiaalin määrä helpottaa usein myös materiaalin ajan tasalla pitämistä. Käytettävän materiaalin on oltava helppoja tutustua ja käyttää ja niiden päivittäminen on vastuutettava jo perehdytysmateriaalin suunnitteluvaiheessa. (Kjelin - Kuusisto 2003: 206–208).

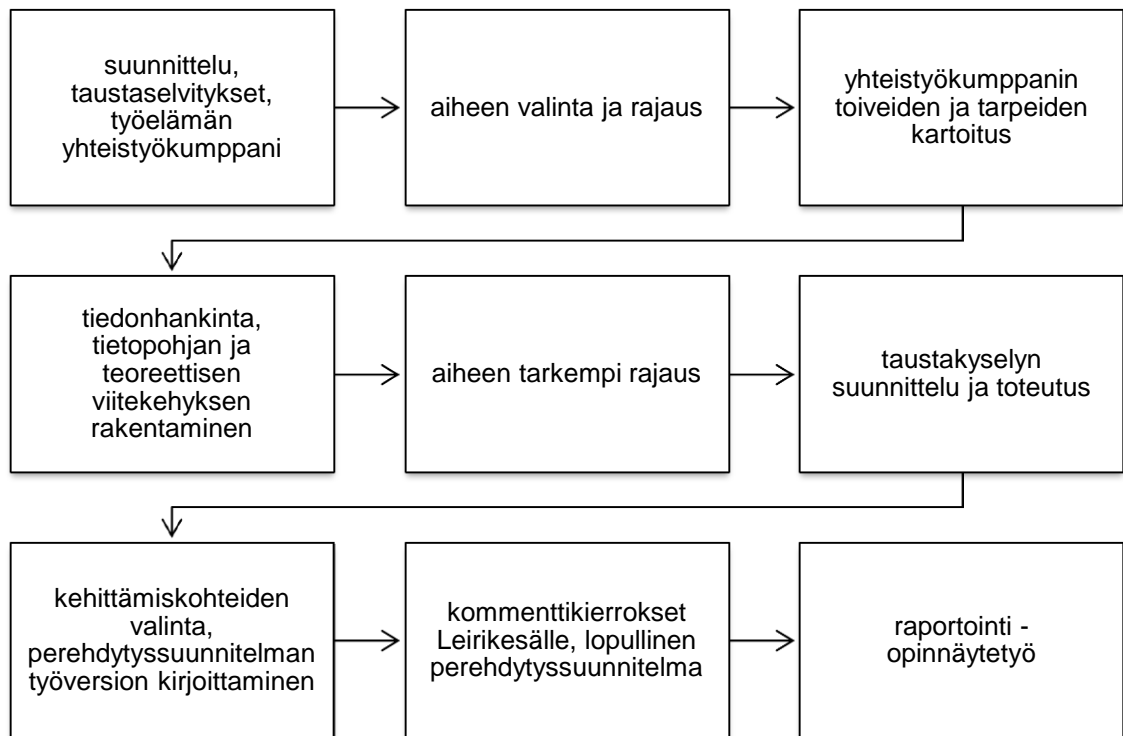
Perehdyttämisprosessi tulee jaksottaa huolellisesti. Parhaimmillaan uusi työntekijä saa tukea ja opastusta aina sitä mukaa, kun hän sitä tarvitsee. Kun puhutaan asiantuntija- ja johtotason tehtävistä, perehdyttämisen tulisikin lähteä siitä lähtökohdasta, että perehdyttämistä annetaan vain tarkalleen sen verran kuin perehdytettävä tarvitsee työtehtävistään selviytyäkseen. Muilta osin uusi työntekijä saa rakentaa itselleen luontevat toimintamallit. Toimivassa perehdytyksessä asiakokonaisuudet järjestellään siten, että perehdytyksen alussa käydään läpi yleisemmät ja mahdollisesti työntekijälle myös tutummat asiat. Uuden opettelua ja keskittymistä vaativat asiakokonaisuudet taas käydään läpi vasta perehdytyksen edetessä. Toimiva malli on myös edetä yleiskokonaisuuksista yksityiskohtaisempiin seikkoihin. Perehdyttämisessä on tärkeä myös muistaa, että hyvä perehdyttäminen sisältää paljon kertausta. (Kjelin – Kuusisto 2003: 196–197.)

6 Opinnäytetyön ja perehdytysuunnitelman toteutus

6.1 Opinnäytetyöprosessin vaiheet

Opinnäytetyömme on monimuotoinen opinnäytetyö, joka tähtää työelämäkumppanimme toiminnan kehittämiseen. Kehittämistyönämme oli luoda Leirikesä ry:lle uusi perehdytysuunnitelma kesäleirinjohtajien perehdyttämisen tueksi. Monimuotoinen opinnäytetyömme koostuu tietoperustasta, raporttiosasta ja itse perehdytysuunnitelmasta.

Opinnäytetyömme on ollut kaikkiaan noin vuoden mittainen prosessi, joka on kuvattu kuviossa 3.



Kuvio 3. Opinnäytetyöprosessin vaiheet

Aloitimme opinnäytetyömme työstämisen tammikuun puolivälissä 2013 päättämällä, että halusimme tehdä opinnäytetyömme oppilaitos- ja tutkintorajat ylittävänä parityönä. Tammi-helmikuussa 2013 työelämäkumppaniksemme valikoitui Leirikesä ry ja toteutimme alustavan aiheen rajauksen työelämäkumppanimme kanssa yhteistyössä. Kevättalvi oli teoriapohjan rakentamista ja opinnäytetyön tarkempaa suunnittelua. Tuolloin

myös kirkastui, että opinnäytetyömme lopputuotteena syntyisi kesäleirinjohtajien perehdytysuunnitelma. Kesän ajan opinnäytetyömme oli tauolla molempien keskittyessä ansiotyöhönsä Leirikesä ry:n palveluksessa. Syksy olikin intensiivistä teoriapohjan viimeistelyä ja aiemmille leirinjohtajille kohdistetun taustakyselyn suunnittelua ja toteutusta. Varsinaisen perehdytysuunnitelman tuotimme loppuvuodesta 2013 teoriapohjan ja muun tausta-aineiston ollessa käytettävissämme. Perehdytysuunnitelma valmistui ja otettiin Leirikesällä käyttöön joulukuussa 2013 ja opinnäytetyömme raporttiosan kirjoitimme joulukuussa 2013 ja tammikuun alussa 2014.

Teoriapohjan rakentamiseen saimme oppilaitostemme taholta tukea ja ohjausta – kuitenkin niin, että oma kädenjälki ja näkemys opinnäytetyön suunnasta säilyivät. Opinnäytetyön aiheen rajauksessa, taustakyselyn suunnittelussa sekä perehdytysuunnitelman viimeistelyssä Leirikesän edustaja oli aktiivisesti mukana antaen kommentteja ja tuoden ilmi Leirikesän tarpeita.

Opinnäytetyö viimeisteltiin ja valmistui tammikuussa 2014. Se julkaistaan Metropolia Ammattikorkeakoulun ja Humanistisen Ammattikorkeakoulun käytäntöjen mukaisesti kansitettuna versiona ja Internetin Theseus-tietokannassa. Toimitamme opinnäytetyöstämme kansitetun kappaleen sekä perehdytysuunnitelmasta myös muokattavissa olevan sähköisen version Leirikesälle. Opinnäytetyö julkaistaan työelämässä RAY:n avustusta saavien lasten lomajärjestöjen kokouksessa tammi-helmikuussa 2014.

Prosessin eri vaiheita ja perehdytysuunnitelman rakentamista avataan tarkemmin seuraavissa alaluvuissa.

6.2 Aiheen valinta ja rajaus

Alun perin kiinnostuimme aiheesta omien perehdytyskokemustemme kautta. Havaitsimme ensimmäisen leiriprojektimme aikana, että oma perehdytyksemme oli kevätkaudella ollut osittain puutteellista eikä vastannut kaikkia kesän aikaisia tarpeita. Oma perehdytyksemme tehtävään jäi osittain kesken keväällä tapahtuneen toiminnanjohtajan vaihdoksen takia, eikä itsekkin uudessa tehtävässä aloittanut henkilö pystynyt ymmärrettävistä syistä tarjoamaan samanlaista perehdytystä tai työn tukea kuin vuosia tehtävässä toiminut edeltäjä. Raportoimme perehdytyksen sudenkuopista Leirikesän hallitukselle ja toiminnanjohtajalle ja kahta projektia myöhemmin aihe tuntui luonnolliselta kehittämistyöltä.

Kjelinin ja Kuusiston mukaan (2003: 20) perehdytyksellä pyritään vähentämään virheitä ja laadukas perehdytys tarjoaa organisaatiolle kilpailuetua. Oma suhtautumisemme leirinjohtajan työhön ja tehtävään oli ollut jokaisessa projektissa kunnianhimoista ja parhaaseen mahdolliseen laatuun tähtäämistä. Järjestötyöhön liittyy palkattunakin työntekijänä paljon vapaaehtoistyön piirteitä: työ on merkityksellistä itselle ja helposti sitouttavaa toimintaa. Halusimmekin yhdessä tuumin, että myös perehdytys olisi laadukasta ja jäsenneltyä, jotta yhdistyksen leiritoiminta pysyisi jatkossakin laadukkaana.

Uuden perehdytys suunnitelman rakentamisen alkusysäys oli huomio siitä, että vanha suunnitelma ei ollut siirrettävissä uuden henkilön käyttöön. Vanha suunnitelma olisi vaatinut Stephen R. Coveyn johtamisen valmennuksen teoksen ”7 Habits of Highly Effective People” täydellistä haltuun ottamista. Koimme lisäksi, että vanhassa suunnitelmassa olleet perehdyttämisen aihealueet eivät olleet riittävän avattuja tai yksityiskohtaisia, jotta uusi henkilö olisi voinut käyttää suunnitelmaa tehokkaasti hyväkseen.

Aiemmin opinnäytetyön tarkoituksesta kertovassa luvussa kerroimme, kuinka muun kesähenkilöstön perehdytys Leirikesällä on aina ollut hyvin hallussa ja perehdytyksestä on systemaattisesti kerätty palautetta joka vuosi. Perehdytys suunnitelman avulla leirinjohtajien perehdyttäminen tulee helpommin yhtenäiseksi prosessiksi joka kerta ja annetun perehdytyksen laadun tarkkailu muuttuu johdonmukaisemmaksi. Tarkemmin aiheen ajankohtaisuus ja kiinnostavuus on perusteltu luvussa 3.1 Opinnäytetyön lähtökohta ja tavoitteet.

Alun perin halusimme selvittää tehtävässä jo toimineiden leirinjohtajien kokemuksia annetusta perehdytyksestä ja työn tuesta. Kokemuksia työn tuesta oli tarkoitus kerätä lähimpien esimiesten, hallituksen toiminnan ja leiriministerityön, ostopalveluina toteutettujen taloushallinnon henkilöiden sekä vertaistuen osalta, mutta pian havaitsimme aiheen kartoituksen karkaavan liian laajalle. Korjaustoimenpiteenä päätimme muuttaa perehdytys suunnitelman näkökulmaa ja rajata kokemusten kartoittamista lähinnä Leirikesän sisäiseen toimintaan.

6.3 Tietoperustan ja teoreettisen viitekehyksen kokoaminen

Monimuotoisessa opinnäytetyössä toteutettu lopputuote, kuten tässä opinnäytetyössä perehdytys suunnitelma, ei yksin täytä opinnäytetyölle asetettuja vaatimuksia. Opinnäytetyön tulee osoittaa, että työn tekijä osaa yhdistää ammatillista teoreettista tietoa käy-

täntöön ja samalla kehittää alan toimintakulttuuria. Monimuotoisissa opinnäytetöissä tietoperustasta ja teoreettisesta viitekehystä nousevia teemoja ja tarkastelutapaa tulisi käyttää työssä tehtävien valintojen, kuten sisällöllisten valintojen, perusteluun. Hyvä taustateoria ja määritellyt käsitteet parhaimmillaan selkeyttävät opinnäytetyön näkökulmia. (Vilkka – Airaksinen 2003: 41–43.)

Opinnäytetyömme aiheen mukaisesti lähdimme alun perin syventymään perehdyttämistä käsittelevään tietoperustaan. Haimme teemasta tietoa niin tietokannoista, kirjojen aineistoista kuin myös sähköisistä hakukoneista. Perehdyttämisen käytännöistä oli saatavilla jonkin verran aiempaa tutkimusaineistoa, erityisesti pro gradu -tutkielmia ja väitöskirjoja. Erityisen arvokkaiksi lähdeaineiksesi meidän työmme kannalta osoittautuivat Kirsi Heikkilän kasvatustieteen väitöskirja ”Työssä oppiminen yksilön lähtökohtien ja oppimisympäristöjen välisenä vuorovaikutuksena” Tampereen yliopistosta vuodelta 2006 ja Jenni Tossavaisen aikuiskasvatuksen pro gradu -tutkielma ”Työhön perehdytys asiantuntijaorganisaatiossa” samaisesta yliopistosta vuodelta 2006. Lisäksi perehdyttämisen käytäntöä ja perehdytysprosessia avaavat teokset olivat tärkeä osa työmme viitekehysten rakentamisessa.

Opinnäytetyömme tietopohjassa Wegnerin sosiaalisen oppimisen teoria on tärkeässä roolissa. Wegnerin teoriasta oli saatavillamme suomenkielisenä tai edes englanninkielisenä huomattavan vähän kirjallisuutta, joten pariin otteeseen tietoperustassamme jouduimme turvautumaan toisen käden lähteisiin. Toisen käden lähteitä käyttäessämme olemme kuitenkin tarkistaneet, että muissa teoksissa viittaus on samansisältöinen, jotta mahdollinen alkuperäisen viittaajaan väärinymmärrys voidaan sulkea pois.

6.4 Aiempien leirinjohtajien kokemusten kartoittaminen

Perehdytysuunnitelman rakentamisen tausta-aineistoksi kartoitimme aiemmin kesäleirinjohtajan tehtävässä toimineiden kokemuksia saamastaan perehdytyksestä. Tarkoituksenamme oli selvittää, millaisia teemoja edeltäjät olivat pitäneet perehdytyksessään tärkeinä sekä miten eri teemojen perehdytys oli onnistunut.

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä on toimiva menetelmä, kun halutaan ymmärtää tarkastelun alla olevaa ilmiötä kokonaisvaltaisesti. Lähtökohtana on tällöin halu ymmärtää, millaiset uskomukset, halut, ihanteet tai vaikkapa käsitykset vaikuttavat toiminnan taustalla. Monimuotoisessa opinnäytetyössä laadullinen tutkimusote palvelee

myös tilanteessa, jossa tavoitteena on toteuttaa kohderyhmän näkemyksiin nojautuva idea. (Vilkkä – Airaksinen 2003: 62–63.) Tässä opinnäytetyössä edellä mainitut kriteerit täyttyivät täydellisesti, sillä tarkoituksena on selvittää nimenomaan yksilöllisiä kokemuksia ja kehittää toimintaa osaltaan näiden aiemmin toiminnassa mukana olleiden kokemusten perusteella.

Kokemuksia kartoitimme verkkokyselyllä. Kysely suunnattiin Leirikesällä vuosina 2006–2013 toimineille leirinjohtajille, jotka olivat ehtineet kokea Leirikesän aiemman perehdytysmallin. Kyselyssä oli pääpaino avoimissa kysymyksissä, joiden kautta uskoimme saavamme paremmin kohderyhmää palvelevia tuloksia kuin mahdollisesti vastaajaa ohjaavilla ennalta päätetyillä vastausvaihtoehdoilla. Kyselylomakkeen laatimisen lähtökohtana pidettiin sitä, että jokaisella kysymyksellä oli teoriapohja ja jokainen kysymys vastaisi kehittämistyön tarpeisiin. Perehdytyksen kokemuksista kysyvät kysymykset jaettiin teoriapohjan mukaisesti kolmeen osa-alueeseen, joista ensimmäinen oli vastavuoroinen toiminta. Vastavuoroisen toiminnan osa-alueen kysymyksiä käsittelevät lomakkeen (liite 2) kysymykset A1-A3. Teorian mukaisesti nämä kysymykset liittyivät läheisesti yhdessä tekemiseen, sosiaalisiin suhteisiin ja työyhteisön sekä työntekijän väliseen tiedon vaihtoon. Toinen osa-alue oli teoriapohjan mukainen jaettu yritys, jota käsittelevät kysymykset B1-C4 keräsivät tietoa yhteiseen projektityöskentelyyn, työhön sitouttamiseen ja jäsenten väliseen vastuun jakamiseen liittyvistä asioista. Kolmas osa-alue käsittelee jaettua välineistöä, ja tähän liittyvät kysymykset olivat D1-D2. Teoriapohjan mukaisesti edellä mainitut kysymykset koskettivat yhteisiin työvälineisiin ja työpaikan käsitteistöön sekä kulttuuriin liittyvää tietoa.

Saatesähköposti (liite 1) ja linkki verkkokyselyyn lähetettiin kahdeksalle henkilölle, joista kyselyymme vastasi kuusi. Kyselyn vastauksista voidaan todeta, että aiemmat leirinjohtajat ovat kokeneet Leirikesän tarjoaman perehdytyksen laadukkaana ja perehdytyksen vuorovaikutteisuutta on pidetty yhtenä sen vahvuutena. Panostaminen perehdytykseen nähtiin tärkeänä myös leiriprojektiin sitouttamisen näkökulmasta. Hakemiamme kehittämisenäkökulmia tai ongelmakohteita kysely ei onnistunut tuomaan esiin, joskin tietyt kehittämiskohteet (esimerkiksi projektityöskentely ja talouteen liittyvät asiat) toistuivat vastauksissa.

6.5 Perehdytysuunnitelman työstäminen

Perehdyttämissuunnitelmaa lähdettiin työstämään Leirikesän alkuperäisen kesäleirinjohtajien perehdytysuunnitelman pohjalta. Alkuperäistä suunnitelmaa tutkiessamme havaitsimme, että olemassa oleva perehdytysuunnitelma oli melko suppea ja rakenteet eivät olleet uudelle henkilölle tai perehdyttäjälle helposti avautuvia. Vaikutti siltä, että suunnitelma oli enemmänkin muistilista perehdytettävistä asioista perehdyttäjälle kuin itsenäinen suunnitelma. Lisäksi perehdytysuunnitelma oli monilta osiltaan vanhentunut, eikä luonnollisestikaan huomionut enää Leirikesän toiminnassa, toimintaympäristössä tai esimerkiksi työlainsäädännössä vuosin varrella tapahtuneita muutoksia.

Uutta perehdytysuunnitelmaa lähdettiin rakentamaan siten, että vanhan suunnitelman sisältämät aihealueet jaettiin aikajanelle sen mukaan, milloin kyseiset aihealueet ovat ajankohtaisia leiriprojektissa. Sijoitimme esimerkiksi talouteen liittyvät asiat vasta siihen ajanjaksoon, kun budjetinseuranta tulee leirinjohtajalle ajankohtaiseksi. Tämän jälkeen yhdistimme keräämäämme tietopohjaa osaksi suunnitelmaa. Yhdistimme esimerkiksi laadukkaasta perehdytyksestä kertovan kappaleen suoraan osaksi uuden perehdytysuunnitelman työversiota. Tietopohjastamme kumpuava vuorovaikutuksellisuus ja perehdytyksen keskustelupainotteisuus liitettiin vahvasti perehdytysuunnitelmaan: koko perehdytysuunnitelma on tarkoitettu läpi käytäväksi keskustelunomaisesti ja lisäksi joihinkin perehdytysosioihin on liitetty ”ohjattuja keskusteluja” esimerkiksi odotusten selventämiseen.

Kävimme läpi taustakyselyssä ilmenneet kokemukset ja sen, missä teemoissa ja aiheissa kyselyyn vastaajat olisivat kokeneet lisäperehdytyksen tarvetta. Tämän perusteella päädyimme luomaan rekrytointiin, tavoitteisiin, esimies-alaisuuteisiin, toiminnan kehittämiseen ja yleisesti projektityöskentelyyn liittyviin asioihin kokonaan omat aihealueet. Päädyimme myös erottelemaan Leirikesästä yhdistyksenä kertovan kappaleen erikseen organisaatiosta kertovasta kappaleesta.

Leirien tavoitetyöskentely on iso ja merkittävä osa koko projektia. Leirikesän hallitus asettaa projektille tavoitteita ja leirinjohtaja jalostaa tavoitteet toteutettaviin kokonaisuuksiin sekä kehittää ja asettaa tavoitteiden onnistumisesta kertovat mittarit. Tavoitteellisuus kesäleirin kokoisessa projektissa on tärkeä, joskin vaikea asia. Nuorelle henkilölle voi olla haastavaa ottaa tavoitetyöskentelyn konseptista kiinni ja jalkauttaa pohditut keinot henkilökunnan käyttöön. Yhdistyksen toiminnanjohtajan kanssa käytyjen keskustelujen ja leirinjohtajien palautteen perusteella tulimme siihen tulokseen, että tavoit-

tetyöskentely on syytä ottaa mukaan perehdytysuunnitelmaan ja tavoitetyöskentelyä on tarpeen ohjata osana perehdytystä.

Leirinjohtajan työtehtävä ja työnkuva on erikoinen kokonaisuus. Tehtävään valitaan usein aika erilaisia ihmisiä aika erilaisilla taustoilla. Omat odotukset tehtävää kohtaan on syytä käydä läpi jo perehdytyksen alussa, jottei tehtävän eri osa-alueista ja niihin kohdistuvista odotuksista synny tekijälle väärää mielikuvaa. Omat odotukset nivottiin perehdytysuunnitelman alkuun, heti työsuhteen alussa käytävään keskusteluun, jossa esimiehen johdolla käydään läpi tehtävään liittyvät asiat, ilmiöt ja ihmiset. Toiminnanjohtajalle jää samalla tilaa muokata tehtävää tai perehdytystä sen mukaan, mistä taustoista tai lähtökohdista uusi tulokas on tehtävään hyppäämässä. Uuden leirinjohtajan kokemuspohja aiemmista järjestöalan tehtävistä tai vaikka luottamustoimista voi helposti auttaa uutta henkilöä selviytymään uudesta työstään toista paremmin. Odotusten ja aiemman osaamisen selvittäminen on tärkeää, sillä perehdytystä on tarpeen antaa vain juuri sen verran kuin uusi tulokas tarvitsee (Kjelin – Kuusisto 2003: 196–197). Työsuhdekeskustelu heti uuden projektin alussa hyödyttää molempien osapuolten asennoitumista uuteen projektiin ja molemmilla on tilaisuus välttyä ikäviltä yllätyksiltä tai väärinkäsityksiltä.

Viimeisinä asioina ennen lopullisen perehdytysuunnitelman kirjoittamista kävimme läpi vielä leirinjohtajan viimeisimmän työnkuvauksen. Vertasimme työnkuvaa perehdytysuunnitelman alustavaan runkoon ja varmistimme näin, että jokaisesta työnkuvaa koskevasta asiasta on perehdytysuunnitelmassa riittävän kattava ohjeistus. Perehdytysuunnitelmaan päätettiin kirjoittaa myös jonkin verran käytännön työhjeita ja apuja, jotka perinteisesti ovat liikkuneet järjestössä niin sanottuna hiljaisena tietona tai suusta suuhun -menetelmin. Halusimme auki kirjoittamalla välttää arvokkaan informaation siirtymisen katkeamisen.

6.6 Perehdytysuunnitelman käytettävyyden huomiointi

Perehdytysuunnitelmaa tehdessämme pidimme mielessämme suunnitelman käytettävyyden. Suunnitelman eri osa-alueille kirjoitetut aiheet ja auki kirjoittamisen taso vastaa Leirikesän toiveita. Kävimme työelämäkumppanin kanssa ennen suunnitelman tuottamista keskusteluja siitä, miten paljon laajempi tulevan suunnitelman pitäisi olla edelliseen verrattuna ja miten paljon vanhassa suunnitelmassa olevia asioita pitäisi supistaa tai laajentaa. Suunnitelma on taitettu helposti luettavaksi sekä graafiselta ilmeeltään

että fontti- ja fonttikokovalintojen puolesta. Tehokkuutta tärkeissä teemoissa on lisätty kuvioilla, lihavoineilla tai erikoisväreillä. Laajemmat perehdytysosiot päättyvät lyhyeen tiivistelmään, joka osoittaa vielä kertaalleen kunkin osion keskeisimmät sisällöt.

Suunnitelmaa taitettaessa ei lähdetty käyttämään haasteellisia ammattilaistason taitto-ohjelmia vaan pysyteltiin perinteisissä ja laajoille levinneissä tekstinkäsittelyohjelmissä. Ratkaisuun johti muokattavuuden ja päivitettävyyden säilyttäminen – nyt suunnitelmaa voi helposti muokata rakenteellisesti tai vain lisätä tai poistaa asioita, mikäli vaikkapa lainsäädännössä tapahtuu jokin muutos.

Koska kyseessä on kesäleiriprojekti, joka kestää noin 11 kuukautta, otettiin rakentamiseen aivan uudenlainen esitystapa. Suunnitelma etenee koko 11 kuukauden projektin ajan kronologisesti alusta loppuun ja esittelee perehdytettävät asiat juuri silloin, kun leirinjohtajana työskentelevä henkilö kyseessä olevista asioista perehdytystä tai ohjaamista tarvitsee. Suunnitelmaa apuna käyttäen toiminnanjohtajan ja leirinjohtajan on aavistuksen helpompi luoda tulevan projektin aikataulusuunnitelma jo etukäteen, kun molemmilla on yhtenäinen käsitys siitä, mitä on vielä tulossa ja mitä on jo opittu.

Aiemman perehdytysuunnitelman rinnalla kulkenut ”Seven habits -johtamiskoulutus” jätettiin kokonaan pois. Koimme, että kyseisen tai vastaavan koulutuskokonaisuuden mukana pitämisen pitäisi kummuta suoraan perehdyttäjän omista intresseistä, eikä kyseiseen tai vastaavaan lähdemateriaalin tarjoamiin sisältöihin perustuvaa perehdytyskokonaisuutta voi mitenkään luoda onnistuneesti toisen puolesta.

Moneen perehdytysuunnitelman osuuteen olisi voinut niin haluttaessa kirjoittaa paljon yksityiskohtaisempiakin työohjeita tai käytännön asioita. Jätimme kuitenkin monet käytännön asiat pois, sillä halusimme jättää niin sanotun työnopastuksen perehdyttäjän vastuulle, sillä hän pystyisi parhaiten tilannekohtaisesti arvioimaan, kuinka paljon työmenetelmien ja -tapojen opastusta kulloinenkin leirinjohtaja tarvitsisi. Laadukkaan perehdytyksen periaatteisiin kuuluu myös perehdytyksen antaminen vain niiltä osin kuin perehdytettävä sitä tarvitsee ja juuri silloin kuin perehdytettävä perehdytystä tarvitsee (Kjelin – Kuusisto 2003: 196–197). Myös tämän periaatteen toteutumista tekemämme ratkaisu tukee. Uudesta suunnitelmasta jätettiin pois melko runsaasti käytännön työvaiheista kertovia osuuksia, mikäli niistä oli jo saatavilla tietoa Leirikesän omista arkistoista. Moni menetelmä tai apuväline on löydettävissä ja helposti käytettävissä Leirikesän arkistoissa.

Pikkutarkkojen toimintaohjeiden ja -mallien kirjoittamista vältimme, sillä halusimme tarjota uudelle leirinjohtajalle tavan tehdä asioita myös uudella tavalla. Käytännön työohjeita annettiin vain sellaisiin teemoihin, jotka ovat ”ajattomia” tai sidottuja käytössä oleviin ohjelmistoihin tai palveluntarjoajiin (esimerkiksi laskujen kierto tai vakuutusasiat on ohjeistettu tarkemmin). Edellä mainittu valinta perustui osaltaan myös Leirikesän toimintakulttuuriin, sillä myös Leirikesän arvoissa mainitaan, että ”meillä on tilaa opetella ja kokeilla uusia asioita, sekä tehdä sitäkin mitä ei vielä osaa” ja että ”rohkaisemme niin lapsia kuin henkilökuntaa rikkomaan rajoja, uudistamaan ja uudistumaan” (Leirikesä ry n.d. b).

6.7 Perekdytyssuunnitelmasta saamamme palaute

Kun perekdytyssuunnitelma alkoi olla viittä vaille valmis, toimitimme työversion Leirikesälle luettavaksi ja kommentoitavaksi. Päällimmäisenä saamamme kommentit keskittyivät siihen, että suunnitelma on sisällöllisesti kattava ja monipuolinen. Suunnitelman ajankohtaisuus nousi kovinkin tärkeään osaan, sillä uusi leirinjohtaja oli aloittanut vastikään uudessa työssään ja leirinjohtajan perekdyttäminen oli jo käynnistynyt. Leirikesä pyysi käyttöönsä jo ennen suunnitelmasta saamaansa ensimmäistä versiota tavoitetöskentelyä käsittelevän osuuden, jotta sitä voisi hyödyntää osana perekdytystä ennen lopullisen suunnitelman valmistumista.

Saamamme palautteen perusteella suunnitelmaan oli koottu kaikki tarvittava laadukkaaseen ja riittävään perekdytykseen vaadittava tietopohja. Leirikesä kuitenkin toivoi tarkempaa ohjeistusta siihen, kenelle mikäkin perekdytyssuunnitelman osa-alue oli tarkoitettu. Suunnitelma puhutteli vuoroin toiminnanjohtajaa ja vuoroin leirinjohtajaa ja paikoin suunnitelmasta oli haastava erottaa, kenelle tietty osuus oli kohdistettu.

Sisällöllisesti suunnitelmaan tehtiin pääosin vain pieniä korjauksia. Yksittäisiä lauseita tai sanavalintoja muutettiin tai poistettiin ja joidenkin kappaleiden rakenteita korjattiin. Rakenteellisesti suunnitelma pysyi ehjänä ja samanlaisena kuin työversiossa.

Suurin muutostyö tehtiin leirinjohtajan alaisnäkökulman kirkastamisessa. Paikoin suunnitelmasta saattoi syntyä vaikutelma, että leirinjohtaja ei ole kenenkään alainen, vaan työskentelee yksin ja käyttää suurta työnantajan valtaa. Korjausliikkeenä organisatiokappaleeseen avattiin erikseen toiminnanjohtajan rooli ja leirinjohtajan alaisasema.

Työturvallisuusasioihin Leirikesä toivoi vielä tarkemmin lainsäädäntöä näkyviin sekä työntekijän ja työnantajan velvollisuuksien auki kirjoittamista. Samaan liittyen avattiin myös työturvallisuuslakien laiminlyönnistä johtuvia seurauksia ja vaikutuksia.

Tehtyjen muutosten ja korjausten jälkeen työversio toimitettiin vielä kerran Leirikesälle luettavaksi. Tässä yhteydessä perehdytysuunnitelmaan ei enää ollut muutostoiveita ja suunnitelman todettiin vastaavan Leirikesän tarpeita erinomaisesti.

7 Johtopäätökset ja pohdinta

Opinnäytetyömme on monimuotoinen opinnäytetyö, joka koostuu kahdesta osasta: kehittämistyöstä ja kirjallisesta raportista. Kehittämistyönämme loimme Leirikesälle perehdytysuunnitelman kesäleirinjohtajien perehdyttämiseksi. Tavoitteenamme oli luoda suunnitelmasta perehdyttäjistä riippumaton perehdyttämisen työkalu aiemmin järjestössä käytössä olleen muistilistan sijaan. Myös Leirikesällä oli odotuksia perehdytysuunnitelmaa kohtaan ja suunnitelman helppolukuisuus, päivitettävyyys ja muokattavuus olivat kriteereitä, jotka vaikuttaisivat suunnitelman käytettävyyteen. Opinnäytetyöprosessin aikana kartoitimme myös aiemman perehdytysmallin heikkouksia ja vahvuuksia, jotta uudessa perehdytysuunnitelmassa huomioitaisiin aiempaa vahvemmin leirinjohtajien tarpeet ja perehdytyksen oikea-aikaisuus.

7.1 Opinnäytetyöprosessin ja perehdytysuunnitelman arviointi

Opinnäytetyöprosessin ja perehdytysuunnitelman arviointi pohjautuu työelämäkumppanin antamaan palautteeseen, perehdytysuunnitelman koekäyttöön sekä itse- ja vertaisarviointiin. Raportin luotettavuutta lisää se, että olemme aiemmissa luvuissa käsitelleet hyvinkin yksityiskohtaisesti opinnäytetyöprosessimme vaiheita. Työn eettisyys puolestaan varmistuu sillä, että huolehdimme taustakyselymme ja muiden työhömmme osallisten henkilöiden anonymiteetin säilymisestä välttämällä nimien mainitsemista lähdeviitteitä lukuun ottamatta ja tuhoamalla saamamme taustakyselyn vastaukset ja työelämän kommentit raportin valmistuttua.

Laatimamme perehdytysuunnitelma pohjaa kokemuksellisen ja sosiaalisen oppimisen teorian varaan. Kokemuksellisen oppimisen yhteyttä työelämään on viime aikoina tutkittu paljon, kun taas Wenglerin sosiaalisen oppimisen teorian hyödyntäminen työelämä- ja perehdytyskontekstissa on ollut vähäistä. Kuitenkin Jenni Tossavainen (2006: 21–23) on linkittänyt aikuiskasvatuksen pro gradu -tutkielmassaan sosiaalisen oppimisen huomioimisen laadukkaaseen perehdytykseen. Perehdytys voidaan rakentaa kyseisen teorian kolmen osatekijän eli vastavuoroisen toiminnan, jaetun yrityksen ja jaetun välineistön pohjalle ja tätä kautta varmistaa uuden työntekijän pääseminen työpäivän käytännön yhteisön jäseneksi. Laatimamme perehdytysuunnitelma pohjautuu näihin osatekijöihin Leirikesän toimintaympäristössä. Osatekijöiden sisällyttäminen perehdytysuunnitelmaan toi suunnitelmaan monipuolisuutta ja varmisti riittävän koko-

naisvaltaisen perehdytyksen. Sosiaalisen oppimisen teorian toimivuutta perehdytysuunnitelmamme tietoperustana lisää tieto siitä, kenelle perehdytysuunnitelma on tarkoitettu. Leirikesän kesäleirinjohtaja toimii hyvinkin itsenäisessä esimiestehtävässä leiriprojektissa, joten osatekijöiden merkitys omaan aktiivisuuteen, vastuunottoon, työyhteisön roolien ymmärtämiseen ja tavoitteellisuuteen kannustamisessa vastaavat juurikin työtehtävän luonteeseen.

Perehdytysuunnitelman rakentaminen muistutti palapelin kokoamista. Palasina toimivat Leirikesän odotukset ja tarpeet, aiemmille leirinjohtajille suuntaamamme pieneen taustakyselyyn saamamme vastaukset ja niistä tekemämme huomiot, aiemmin käytössä ollut perehdytysmuistio, käyttämämme teoreettinen viitekehys, leirinjohtajan nykyinen työnkuva sekä omakohtaiset kokemuksemme leirinjohtajan perehdytyksestä ja leirinjohtajana työskentelystä. Yhteistyö Leirikesän kanssa koostui tapaamisista opinäytetyöprosessin eri vaiheissa ja sähköpostitse tapahtuneesta kirjeenvaihdosta. Perehdytysuunnitelman lopullisen toimivuuden kannata erityisen hyödylliseksi osoittautui keskeneräisen suunnitelman kommentointi Leirikesän puolelta työn eri vaiheissa. Ennen perehdytysuunnitelman hioitumista lopulliseen muotoonsa leirin tavoitteita käsittelevä osio oli jo Leirikesällä koekäytössä uutta kesäleirinjohtajaa perehdytettäessä ja osoittautui toimivaksi. Tätä arviointilukua kirjoitettaessa perehdytysuunnitelma on jo kokonaisuudessaan suunnitellussa käytössään eli Leirikesän leirinjohtajan perehdytystä ohjaamassa. Suunnitelman nopea käyttöönotto osoittaa työn saavuttaneen tärkeimmän tavoitteensa eli helppokäyttöisyyden perehdyttäjistä riippumattomana perehdyttämisen työkaluna. Koska perehdytysuunnitelma on vasta otettu käyttöön, ei tämän pidempiä johtopäätöksiä suunnitelman toimivuudesta voida tässä vaiheessa tehdä.

Aiemmin Leirikesällä käytössä ollut perehdytysmuistio oli työlle hyvä lähtökohta ja helppotti aihealueiden valitsemista ja rajaamista. Muistioon oli jo valmiiksi koottu monia järjestön toiminnan kannalta keskeisiä aina perehdytettäviä seikkoja ja asioita. Erityisesti muistiosta välittyvästä yhdistyksen toimintakulttuurin tärkeydestä halusimme pitää suunnitelmassamme kiinni.

Aiemmille leirinjohtajille osoittamaamme kyselyä kohtaan meillä oli korkeat odotukset – onhan Leirikesällä aina ollut aktiivinen toiminnan arviointi- ja kehittämiskulttuuri, joten oletimme saavamme kyselyn vastauksissa useita näkemyksiä, mielipiteitä ja kehitysehdotuksia Leirikesän tarjoamaa perehdytystä kohtaan. Näin ei kuitenkaan tapahtunut. Kysely osoitti todeksi olettamuksemme siitä, että Leirikesän perehdytys on moniin mui-

hin työpaikkoihin verrattuna laadukasta. Toki kyselyn vastauksissa toistuivat tietyt kehittämiskohteet (esimerkiksi projektityöskentely ja talouteen liittyvät asiat), mutta järin suurta taustamateriaalia työllemme emme kyselyn kautta onnistuneet saamaan. Päätelmämme mukaan aika leirinjohtajana työskentelyn ja kyselyn täyttämisen välillä on saattanut vaikuttaa siihen, miten henkilöt muistivat perehdytyksen aikaisia asioita. Kyselylomakkeelle annettu vastausaika oli niukka, ja vaikka vastaajien maantieteelliset etäisyydet antoivatkin perustelun kyselyn verkkototeutukselle, olisi voinut olla hedelmällisempää tavata jokainen vastaaja kasvotusten. Taustakyselyn rooli lopullisessa työssä oli aika pieni, sillä kuten Vilkka ja Airaksinen (2003: 58, 64) ovat todenneet, toiminnallisissa opinnäytetyöissä riittää usein suuntaa antava tieto, eikä laadullisin menetelmin kerättyä aineistoa ole välttämättä tarpeen analysoida. Vaikka mielestämme kysely epäonnistui sille asettamissamme tavoitteissa, pidämme edelleen tärkeänä, että aiemmin leirinjohtajan tehtävissä toimineet pääsivät kertomaan kokemuksistaan ja antamaan kehitysehdotuksia sillä he ovat kuitenkin aihepiirin ”kokemusasiantuntijoita”, eikä aiemman perehdytysmallin toimivuuden arvioijiksi ollut löydettävissä muutakaan kohderyhmää.

Omakohtaisiet kokemuksemme opinnäytetyömme aiheesta olivat tärkeä voimavara opinnäytetyötä tehdessä. Perehdytyksen aikaiset asiat ja kokemukset olivat vielä tuoreessa muistissa, joten oli helppo palata ajatuksissa itse leirinjohtajan työhön ja pohtia millaisia työssä todellisuudessa tarvittavia tietoja tai valmiuksia perehdytys onnistui tai ei ainakaan onnistunut meidän kohdallamme antamaan. Omakohtaisten kokemusten vahvuuksina olivat lasten lomajärjestöjen toimintaympäristössä tapahtuneiden muutosten tunteminen sekä ymmärrys niiden vaikutuksista leirinjohtajan käytännön työhön. Tällaista tietoa ei olisi ollut saatavilla ilman meidän kokemuksiamme. Toisaalta aiheen omakohtaisuus ja henkilökohtaisuus loivat myös haasteita. Aiheen henkilökohtaisuus ja tärkeys muodostui prosessin aikana paikoin myös raskaaksi. Omat tavoitteemme ja odotuksemme lopullisen perehdytys suunnitelman tuottamisesta olivat korkealla ja halusimme paneutua aiheeseen ja tehdä huolellista työtä. Suunnitelmaa tehdessä mielessä piti muistaa, että suunnitelma on yleinen perehdytysmateriaali eikä suinkaan henkilökohtainen testamentti siitä, miten asiat on parasta tehdä tai miten asiat kannattaa hoitaa. Oli löydettävä tasapaino sen välille, missä asioissa antaa käytännön työohjeita ja missä taas jättää tilaa muiden löytää itselle parhaat ratkaisut.

Opinnäytetyöprosessi on ollut meille kaiken kaikkiaan opettavainen. Yhdistimme alun perin opinnäytetyön varsin kunnianhimoisesti silloiseen ansiotyöhömme opintojen

oheen ja uskoimme, että työme antaisi sellaista synergiaetua, että opinnäytetyö olisi ollut mahdollista kirjoittaa työn sivutuotteena. Näin ei kuitenkaan ollut ja jouduimmekin prosessin aikana kolme kertaa nöyryin mielin muuttamaan liian kunnianhimoiseksi laatimaamme aikataulua. Teoreettisen viitekehyksen kokoamisen kanssa työskentelimme pitkään. Vaikka työvaihe olikin paikoin turhauttava, on huolella rakennettu ja ymmärretty teoriapohja helpottanut huomattavan paljon koko opinnäytetyön ja erityisesti perehdytysuunnitelman jäsentämistä. Opinnäytetyöprosessimme hienoimpia vahvuuksia on ollut ”pariammatillisuus” eli se, että sosiaalialan koulutuksen ja järjestö-, kansalais-, ja nuorisotyön koulutuksen ydinosaamisalueet on voitu valjastaa yhteiseen päämäärään. Sosionomin ydinosaamisalueista olemme prosessimme aikana hyödyntäneet erityisesti asiakastyön osaamista, sosiaalialan palvelujärjestelmäosaamista, tutkimuksellista kehittämisosaamista sekä johtamisosaamista (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2012). Yhteisöpedagogin ydinosaamisalueista vastaavasti olemme hyödyntäneet erityisesti yhteisöllistä osaamista, pedagogista osaamista sekä kehittämisosaamista (Nikoskinen 2010: 4).

Työskentelymme aikana opinnäytetyömme aihe on tarkentunut ja työn painotukset muuttuneet: Alun perin opinnäytetyömme päätavoitteena oli kartoittaa aiemmin kesäleirinjohtajan työssä toimineiden kokemuksia perehdytyksestä ja tuen tarpeesta sekä luoda kartoituksen pohjalta Leirikesän hallitukselle johtopäätöslista tarvittavista kehittämiskohteista. Prosessin aikana meistä alkoi kuitenkin tuntua siltä, että olisi mielekkäämpää ja työelämäkumppanille hyödyllisempää saattaa kehittämisprosessi loppuun asti ja luoda valmis perehdytysuunnitelma pelkkien ongelma-alueiden esiin tuomisen sijaan. Niinpä kartoituksesta tulikin vain pieni taustakysely ja opinnäytetyön painoarvo siirtyi perehdytysuunnitelman laatimiseen. Toki voi kysyä, olisiko opinnäytetyöprosessin huolellisemmalla suunnittelulla voitu välttää tämän kaltaiset aiheen täsmentymiset, mutta kuten Vilka ja Airaksinenkin (2003: 83) toteavat, toiminnallisen opinnäytetyön prosessissa jäsentely todennäköisesti muuttuu monta kertaa.

Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että opinnäytetyöprosessissamme kohtaamamme haasteet ovat luonteeltaan hyvin tyypillisiä toiminnalliselle opinnäytetyölle (Vilka - Airaksinen 2003: 154–161).

7.2 Johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset

Valmistunut perehdytysuunnitelma on sellaisenaan käyttökelpoinen Leirikesälle kulu-
van leiriprojektin ajan. Kuitenkin jo tulevaa leirinjohtajaa perehdytettäessä suunnitelma
on tärkeä käydä lävitse ja päivittää tarvittaessa ajan tasalle. Perehdytysmateriaalit me-
nettävät helposti arvonsa, jos niiden säännöllinen päivittäminen laiminlyödään – pienet
tekemättä jääneet päivitykset muuttuvatkin yhtäkkiä suuremmaksi koko perehdytysma-
teriaalin uudistamistarpeeksi, mistä on hyvänä esimerkkinä alkuperäinen tarve tätä
opinnäytetyötä kohtaan.

Leirikesän leirinjohtajien perehdytyksen ehdoton vahvuus on sen dialogisuus. Sekä
taustakyselymme vastaukset että taustateoriamme korostavat vuorovaikutuksen ja
keskustelunomaisuuden merkitystä laadukkaassa perehdytyksessä. Nyt laatimamme
perehdytysuunnitelma auttaa laadukkaan perehdytyksen toteutusta, mutta merkittävin
osa jää silti perehdyttäjän vastuulle: hyväkään suunnitelma ei palvele tarkoitustaan, jos
perehdytyksestä ei onnistuta luomaan aidosti vuorovaikutuksellista prosessia, jossa
uuden tulokkaan odotuksia, aiempaa osaamista ja kokemuksia sekä ajatuksia perehdy-
tyksen edetessä käydään läpi.

Leirikesällä kesäleirinjohtajien perehdytystä on vuodesta 2006 lähtien toteutettu kirjalli-
sen perehdytysuunnitelman pohjalta. Opinnäytetyömme myötä tämä suunnitelma on
nyt uudistettu. Vastaavanlaista suunnitelmallista perehdytystä voisi Leirikesällä viedä
myös muille organisaation tasoille. Vuodesta toiseen Leirikesä kouluttaa runsaasti ke-
sätyöntekijöitä, joille on toki luotu oma perehdytysopas, mutta systemaattinen perehdy-
tysuunnitelma puuttuu. Kesäleirihenkilökunnan perehdytyksen laatua voitaisiin lisätä
ja perehdytyksen suunnittelun ajankäyttöä tehostaa laatimalla tätäkin tarkoitusta varten
oma kirjallinen perehdytysuunnitelma, jolloin vuodesta toiseen tapahtuva pyörän uu-
delleen keksiminen poistuisi. Kun perehdytettävät aiheet olisivat valmiiksi mietittyinä,
voisivat perehdytystä suunnittelevat henkilöt keskittyä perehdyttämistapojen suunnitte-
lemiseen, mikä lisäisi niin sanottujen koulutusviikonloppujen mielekkyyttä ja monipuoli-
suutta.

Vaikka opinnäytetyössämme valmistunut perehdytysuunnitelma on suunnattu nimen-
omaan Leirikesälle, palvelee opinnäytetyömme samalla myös muuta sosiaali- ja huma-
nistisen alan kenttää. Perehdytys saa yhteiskunnallisesti erittäin ajankohtaisen leiman,
kun aletaan puhua tiukasta taloustilanteesta tai julkisen talouden kestävyysvajeesta.
Panostaminen perehdytykseen voi aivan huomaamatta saada organisaatiolle tai yrityk-
selle aikaan säästöjä ilman tarvetta tinkiä palveluiden laadusta. Kun perehdytys on

hyvin hoidettu, työntekijät osaavat työnsä, tuntevat selviytyvänsä työtehtävistään sekä osaavat rajata työmääräänsä. Näin organisaatiolle tai yritykselle ei koidu virheistä aiheutuvia ylimääräisiä kustannuksia, työntekijöiden työhyvinvointi paranee ja sairauspoissaolot vähenevät.

Kokemuksellisen ja sosiaalisen oppimisen teoriat antavat paljon käyttökelpoisia peruselementtejä minkä tahansa organisaation perehdytykseen. Yhdessä tekeminen, sosiaaliset suhteet, työyhteisön tiedon vaihto, yhteistyö, työhön sitouttaminen, työyhteisön jäsenten välinen vastuunjako, yhteiset työvälineet sekä työpaikan käsitteistö ja kulttuuri ovat perehdytyksen teemoja, jotka edistävät työntekijän pääsyä työyhteisön kokonaisvaltaiseksi jäseneksi. Kyseisten teemojen toimivuus on huomattu myös muualla kuin Leirikesällä: esimerkiksi Suomen Lukiolaisten Liitto valikoitui Työterveyslaitoksen Parmpi Työyhteisö -kyselyn parhaaksi työyhteisöksi vuonna 2012 juuri luottamuksen, avoimuuden ja joustavuuden takia (Työterveyslaitos 2014). Voidaankin siis todeta, että keskittyminen perinteisesti ”pehmeinä pidettyihin” arvoihin niin perehdytysprosessissa kuin muutenkin työpaikan kulttuurin vaalimisessa lisäävät työntekijöiden sitoutumista työhönsä ja työpaikkaansa. Tämä puolestaan voi vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta ja auttaa tiukassa taloustilanteessa painivia organisaatioita tai yrityksiä.

Lähteet

Hakala, Juha T. 2004. Opinnäytetyöopas ammattikorkeakouluille. Helsinki: Gaudeamus Kirja.

Hakkarainen, Kai 2000. Oppiminen osallistumisen prosessina. Aikuiskasvatus 2/20. 84–98.

Heikkilä, Kirsi 2006. Työssä oppiminen yksilön lähtökohtien ja oppimisympäristöjen välisenä vuorovaikutuksen. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Tampere: Tampere University Press.

Helle, Perttu 2010. Ministeri ja leirinjohtaja työparina –opas. Muistio.

Helle, Perttu 2011. Esimies- ja leirinjohtajakoulu. Mitä on olla Leirikesän leirinjohtajana? Muistio.

Kjelin, Eija – Kuusisto, Pia-Christina 2003. Tulokkaasta tuloksen tekijäksi. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Kolb, David A. 1984. Experimental Learning: Experience as the Source of Learning and Development. New Jersey: Prentice Hall.

Konttinen, Esa n.d. Kolmas sektori. Jyväskylän yliopisto. Verkkodokumentti. <<http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/kolmas-sektori>>. Luettu 8.9.2013.

Kupias, Päivi – Peltola, Raija 2009. Perekäytännön pelikentällä. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press / Palmenia.

Laki raha-automaattivastuksista 1056/2001.

Leirikesä n.d. a. Leirinjohtajan tehtäväkuvat. Verkkodokumentti. <<http://www.leiri.fi/leirinjohtajan-tehtavankuvat>>. Luettu 3.10.2013.

Leirikesä ry n.d. b. Leirikesän arvot. Verkkodokumentti. <<http://www.leiri.fi/leirikesa-ry/arvot.html>>. Luettu 5.1.2014.

Leirikesä ry 2005: Leirikesä ry:n säännöt.

Leirikesä ry 2012. Toimintasuunnitelma 2013.

Leirikesä ry 2013. Leirinjohtaja kesäksi 2014. Työnhakuilmoitus.

Lepistö, Irma 2000. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Lepistö, Irma 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. 2. uudistettu painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Malin, Maili 2012. Ehkäisevän lastensuojelun tavoitteet ja periaatteet. Verkkodokumentti. <<http://www.sosiaaliporssi.fi/fi-FI/lastensuojelunkasikirja/tyoprosessi/ehkaisevatyo/tavoitteet/>>. Luettu 9.9.2013.

Nikoskinen, Elina 2010. Humanistisesta ammattikorkeakoulusta työelämään. Yhteisöpedagogien (AMK) työelämään sijoittuminen, koulutuskokemukset ja jatko-opintosuunnitelmat. Helsinki. Humanistinen Ammattikorkeakoulu.

Peltosalmi, Juha – Hakkarainen, Tyyne – Särkelä, Riitta – Eronen, Anne 2012. Järjestöbarometri 2012. Helsinki: SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry. Saatavilla myös sähköisesti osoitteesta
<http://www.soste.fi/media/pdf/julkaisut/jarjestobarometri_2012.pdf>. Luettu 4.9.2013.

Pihlaja, Ritva 2009. Kolmannen sektorin rooli palvelutuottajana. Helsingin yliopisto. Diaesitys. Saatavilla myös sähköisesti osoitteesta
<http://www.tem.fi/files/23505/Kolmas_sektori_palvelutuottajana_Ritva_Pihlaja_Helsingin_yliopisto_Ruralia-instituutti.pdf>. Luettu 8.9.2013.

Piili, Marjut 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Pääkaupunkiseudun Partiolaiset ry 2005. Kiljava 50 vuotta. Helsinki: Pääkaupunkiseudun Partiolaiset ry.

Raha-automaattiyhdistys 2011. Avustusstrategia 2012-2015. Saatavilla myös sähköisesti osoitteesta
<https://www.ray.fi/sites/default/files/emmi_mediabank/Avustusstrategia_2012-2015.pdf>. Luettu 5.5.2013.

Robbins, Randall L 2002. Orientation. : Necessity or Nightmare. SuperVision 63 (10).

Räsänen, Juhani 1994. Työvalmennus. Opetus ja oppiminen käännekohtassa. Porvoo: PS-Kustannus.

Rönning, Leif 1998. Hyvinvointi ja kolmas sektori. Teoksessa Kinnunen, Petri – Laitinen, Raimo (toim.): Näkymätön kolmas sektori. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry. 10–20.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2011. Sosiaali- ja terveysalan järjestöjen toimintaedellytysten kehittäminen. Verkkodokumentti.
<http://www.stm.fi/vireilla/tyoryhmat/jarjestotoiminta_tukirakenteet>. Luettu 5.5.2013.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2012. Sosionomi (AMK) – tutkinto – ECTS-kompetenssit. Verkkodokumentti. < http://www.sosiaaliportti.fi/fi-FI/sosiaalianamkverkosto/sosiaiala_ammattikorkeakouluissa/sosionomi_amk_tutkinto/ects_kompetenssit/>. Luettu 28.12.2013.

Tossavainen, Jenni 2006. Työhön perehdytys asiantuntijaorganisaatioissa. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos.

Työsopimuslaki 55/2001.

Työterveyslaitos 2014. Luottamus, avoimuus ja joustavuus toimivan työyhteisön taustalla. Verkkodokumentti.
<http://www.ttl.fi/fi/asiantuntijapalvelut/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/party_kehittamiskysely/asiakaskokemuksia_party/Documents/TTL_party_asiak122013_lukiolaisten_liitto.pdf>. Luettu 5.1.2014.

Työturvallisuuslaki 738/2002.

Uusi työ, uudet haasteet. 1989. Perehdyttämisen opas kunta-alan esimiehille. Työturvallisuuskeskus.

Vilka, Hanna – Airaksinen, Tiina 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

SAATESÄHKÖPOSTI

Arvoisa Leirikesän entinen leirinjohtaja,

Teemme parhaillaan opintoihimme liittyvää opinnäytetyötä Leirikesä ry:lle. Opinnäytetyömme tavoitteena on luoda leirinjohtajien perehdytyksen tueksi perehdytysuunnitelma. Tämän vuoksi selvitämme Leirikesän entisten leirinjohtajien kokemuksia perehdyttämisestään Leirikesällä. Tarkoituksenamme on selvittää ja kartoittaa kyselylomakkeen avulla, millaisia odotuksia leirinjohtajilla on perehdyttämisestänsä kohtaan ollut ja miten perehdyttäminen on vastannut näihin odotuksiin. Haluamme myös selvittää, mitkä teemat ovat entisten leirinjohtajien mielestä keskeisiä leirinjohtajien perehdyttämisessä.

Opinnäytetyön aineiston keräyksen suoritamme kyselylomakkeen muodossa. Kysely on suunnattu kesäkausina 2006–2013 toimineille leirinjohtajille, jotka ovat olleet mukana Perttu "Ropsu" Helteen suunnittelemassa ja toteuttamassa LJ-koulussa. Kyselyyn osallistuvien henkilöiden määrä on pieni, joten jokaisen vastaajan panos on varsin merkityksellinen.

Pyydämme sinua ystävällisesti vastaamaan kyselyymme osoitteessa <http://bit.ly/lk-kokemuksia> 3. lokakuuta mennessä.

Vastausten muodolla ei ole väliä, vaan tärkeintä on, että kerrot kokemuksistasi. Jos et tahdo syystä tai toisesta vastata johonkin kysymykseen, voit sen ohittaa - toivomme kuitenkin, että vastaisit mahdollisimman moneen kysymykseen. Vastauksesi käsitellään täysin luottamuksellisesti, eikä henkilöllisyytesi käy ilmi opinnäytetyöstä.

Opinnäytetyö tehdään yhteistyössä Leirikesä ry:n kanssa ja olemme saaneet luvan opinnäytetyön tekemiseen Leirikesän toiminnanjohtajalta Anna-Kaisa Pohjolalta huhtikuussa 2013. Toivomme opinnäytetyön avulla saatavan tiedon kehittävän entisestään Leirikesän perehdyttämisprosessia.

Opinnäytetyömme ohjaavina opettajina toimivat yliopettaja Reijo Viitanen Humanistisesta Ammattikorkeakoulusta (reijo.viitanen@humak.fi) sekä lehtorit Seija Mäenpää (seija.maenpaa@metropolia.fi) ja Katja Ihamäki (katja.ihamaki@metropolia.fi) Metropolia Ammattikorkeakoulusta.

Jos sinulla on kysyttävää kyselylomakkeesta tai opinnäytetyöstämme, vastaamme mielellämme.

Suuri kiitos avustasi!

Juuso Luomala
sosionomiopiskelija (Metropolia)

Oskari Reinikainen
yhteisöpedagogiopiskelija (HUMAK)

KYSELYLOMAKE

Kokemuksia Leirikesä ry:n leirinjohtajien perehdyttämisestä

Alla olevien kysymysten avulla selvitetään, millaisia odotuksia sinulla oli perehdyttämistäsi kohtaan Leirikesän leirinjohtajana aloittaessasi, miten perehdyttäminen vastasi näihin odotuksiin sekä mitkä teemat ovat mielestäsi keskeisiä leirinjohtajien perehdyttämisessä.

Jos et tahdo syystä tai toisesta vastata johonkin kysymykseen, voit sen ohittaa ja jättää vastaamatta. Toivomme kuitenkin, että vastaisit mahdollisimman moneen kysymykseen. Vastauksen muodolla ei ole väliä, vaan tärkeintä on, että kerrot kokemuksistasi.

Vastauksesi käsitellään täysin luottamuksellisesti, eikä henkilöllisyytesi käy ilmi opinnäytetyöstä.

A. ENSIMMÄISET TYÖPÄIVÄT LEIRINJOHTAJANA

Muistele ensimmäisiä työpäiviäsi leirinjohtajana ja mieti omalta kohdaltasi, miten koit alla olevissa kysymyksissä esitetyt asiat.

A1. Miten sinut otettiin vastaan työpaikalla?

A2. Miten leirinjohtajana aloittamiseesi oli valmistauduttu?

A3. Miten odotuksiasi leirinjohtajan tehtävää kohtaan käsiteltiin esimerkiksi työhaastattelussa ja ensimmäisissä leirinjohtajapalaverieissa?

B. ESIMIES JA PEREHDYTTÄMINEN

B1. Miten kanssasi käsiteltiin sitä, mitä perehdyttämiseesi sisältyy ja miten perehdyttämisestä tapahtuu?

B2. Miten mahdollinen aiempi kokemuksesi ja osaamisesi huomioitiin perehdyttämisessä?

B3. Millä tavoin leiriministerisi tuki leirinjohtajana aloittamista?

B4. Miten esimiehesi osoitti olevansa kiinnostunut työskentelystä sujuemisesta leiriprojektin alkuvaiheissa?

B5. Valitse sopivin seuraavista väittämistä:

a) Sain esimieheltäni ohjausta oikeaan aikaan ilman omaa pyyntöäni.

b) Sain esimieheltäni ohjausta sitä pyytäessäni.

c) Sain esimieheltäni liikaakin ohjausta.

d) En saanut esimieheltäni tarpeeksi tukea ja apua.

C. OMA ROOLI TYÖYHTEISÖSSÄ

C1. Kuinka paljon ja miten kanssasi käsiteltiin omaa työtehtävääsi ja sinuun kohdistuneita odotuksia?

C2. Millä tavoin edesautoit itse omaa työhön perehtymistäsi?

C3. Miten perehdyttäminen auttoi ymmärtämään/löytämään omia kehittymistarpeitasi?

C4. Miten perehdyttäminen vaikutti sitoutumiseesi leiriprojektiin?

D. PEREHDYTYKSEN SISÄLLÖT

D1. Miten seuraavat perehdyttämisen osa-alueet mielestäsi onnistuivat:

1 = erittäin huonosti, 2 = huonosti, 3 = tyydyttävästi, 4 = hyvin, 5 = erittäin hyvin

• perehdyttämisen tarkoitus	1	2	3	4	5	eos
• projektityöskentely, projektin vaiheet ja projektiaikataulu	1	2	3	4	5	eos
• omaan työsuhteeseen liittyvät asiat	1	2	3	4	5	eos
• yhdistyksen tausta ja perustehtävä	1	2	3	4	5	eos
• yhdistyksen arvot ja visio	1	2	3	4	5	eos
• organisaatio ja hallinto (jäsenistö, sisäinen organisaatio, sidosryhmät ja yhteistyötahot)	1	2	3	4	5	eos
• itsensä ja muiden johtaminen (esimiehenä työskentely, työnantajan vastuut, leirien tavoiteprosessi)	1	2	3	4	5	eos
• henkilöstöasiat (rekrytointi, työaikajärjestelyt, työvuorosuunnittelu, palkat, sairauspoissaolot)	1	2	3	4	5	eos
• työturvallisuus	1	2	3	4	5	eos
• vakuutukset	1	2	3	4	5	eos
• talous (budjetti, talouden seuranta, laskujen käsittely ja kassanhoito)	1	2	3	4	5	eos
• asiakkaat (asiakashankinta, brontojen ja avustajallisten leiriläisten valinnat, asiakastyytyväisyys, reklamaatiot)	1	2	3	4	5	eos
• Seven habits -teemat	1	2	3	4	5	eos

Mikäli vastasit jotakin osa-aluetta koskevaan kysymykseen "erittäin huonosti" tai "huonosti", kerro alle muutamia esimerkkejä, mikä vaikutti asiaan.

D2. Kuinka tärkeänä pidät seuraavia perehdyttämisen osa-alueita leirinjohtajan perehdyttämisessä?

1 = ei lainkaan tärkeä, 2 = jokseenkin tärkeä, 3 = ei merkitystä minulle, 4 = tärkeä, 5 = erittäin tärkeä

• perehdyttämisen tarkoitus	1	2	3	4	5	eos
• projektityöskentely, projektin vaiheet ja projekti-aikataulu	1	2	3	4	5	eos
• omaan työsuhteeseen liittyvät asiat	1	2	3	4	5	eos
• yhdistyksen tausta ja perustehtävä	1	2	3	4	5	eos
• yhdistyksen arvot ja visio	1	2	3	4	5	eos
• organisaatio ja hallinto (jäsenistö, sisäinen organisaatio, sidosryhmät ja yhteistyötahot)	1	2	3	4	5	eos
• itsensä ja muiden johtaminen (esimiehenä työskentely, työnantajan vastuut, leirien tavoiteprosessi)	1	2	3	4	5	eos
• henkilöstöasiat (rekrytointi, työaikajärjestelyt, työvuorosuunnittelu, palkat, sairauspoissaolot)	1	2	3	4	5	eos
• työturvallisuus	1	2	3	4	5	eos
• vakuutukset	1	2	3	4	5	eos
• talous (budjetti, talouden seuranta, laskujen käsittely ja kassanhoito)	1	2	3	4	5	eos
• asiakkaat (asiakashankinta, brontojen ja avustajallisten leiriläisten valinnat, asiakastyytyväisyys, reklamaatiot)	1	2	3	4	5	eos
• Seven habits -teemat	1	2	3	4	5	eos

E. PEREHDYTTÄMISEN KEHITTÄMINEN

E1. Mitä sellaista olisit kaivannut perehdyttämiseltäsi, mitä et saanut?

E2. Mitkä näet Leirikesän perehdyttämisen vahvuuksina?

E3. Millaista on mielestäni onnistunut ja laadukas perehdyttäminen?

Kiitokset vastauksista!

LJ333 – Leirinjohtajan perehdytysuunnitelma

SISÄLLYS

SISÄLLYS.....	2
1. SAATTEEKSI.....	4
2. LAADUKAS PEREHDYTYS – MITÄ SE ON?.....	6
3. TERVETULOA LEIRINJOHTAJAKSI!	8
Leirinjohtajan työnkuva (2013)	8
Leirinjohtajan työsuhde (keskustelu).....	8
Omat odotukset ja Leirikesän odotukset (keskustelu).....	8
Leirinjohtajan työvälineet	9
Toimiston väki.....	9
4. PROJEKTITYÖSKENTELEY.....	11
Projektin vaiheet.....	11
Projektiryhmä.....	11
Projektityöskentelyn ABC.....	12
5. LEIRIKESÄ RY	13
Miksi Leirikesä ry on olemassa?.....	13
Leirikesän tehtävä ja toiminta	13
Leirikesän arvot.....	13
Leirin lupaus.....	14
Leirikesän keskeisimmät yhteistyötahot	14
6. ORGANISAATIO	15
Leirikesä ry:n organisaatio.....	15
Hallituksen kokoukset.....	15
Leiriministeri	15
Toiminnanjohtaja.....	16
7. LEIRIN TAVOITTEET	17
Leirin tavoitteiden tarkoitus	17
Tavoiteprosessi käytännössä	17
Tavoitteiden toteuttaminen	18
8. REKRYTOINTI.....	19
Leiri tarvitsee henkilökuntaa	19
Avoimista työpaikoista tiedottaminen	19
Työhakemusten käsittely ja valinnat haastatteluun	19
Työhaastattelu.....	20
Henkilökunnan valinta	21
9. JOHTAMINEN	22
Leirinjohtajana sinä olet vastuussa leiriprojektista	22
Ole proaktiivinen (johtaja).....	22
Johtaminen on viestimistä	23
Haastavat esimiestilanteet	24
10. ASIAKKAAT	25
Leiri tarvitsee leiriläisiä.....	25
Asiakkaiden valinta.....	25
Asiakastyytyväisyys ja reklamaatiot	26
Tuohtuneet vanhemmat	26
11. TALOUSASIAT	28
Budjetti.....	28
Hankinnat	28
Laskut	29

	Leirikassa	29
12.	HENKILÖSTÖASIAT	31
	Leirinjohtaja on työnantajan edustaja	31
	Nuoret työntekijät (alle 18 v.)	32
	Työvuorot	32
	Palkka	33
	Työtodistukset	33
	Työntekijän asiattomaan toimintaan puuttuminen	33
	Työntekijän sairausloma	34
13.	TYÖ- JA LEIRITURVALLISUUS	36
	Leirinjohtaja vastaa leirin turvallisuudesta - turvallisuusasiakirja auttaa	36
	Työturvallisuus	36
14.	VAKUUTUKSET	38
	Työntekijöiden vakuutukset	38
	Leiriläisten vakuutukset	38
15.	NOKKA KOHTI KESÄÄ	40
	Aika lähteä tontille! Jee!	40
	Alue ja kiinteistöt	40
	Posti	40
	Tavaran tilaukset	41
	Raksa eli rakennusleiri	41
	Lastensuojeluilmoitukset	42
16.	TOIMINNAN KEHITTÄMINEN	43
	Raportointi	44
17.	HENKINEN PURKU JA PALAUTE – MITÄ NYT KUN PROJEKTI PÄÄTTY?	45
	Palaute, purku ja ea-keskustelu	46