



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Ryhmäliikuntaohjaajien perehdyt- tyksen kehittäminen liikuntakes- kusketjussa

Wiljam Halli

2018 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Ryhmäliikuntaohjaajien perehdytyksen kehittäminen liikuntakeskusketjussa

Wiljam Halli
Yrityksen kasvuun johtaminen
Opinnäytetyö, Ylempi AMK
Marraskuu, 2018

Wiljam Halli

Ryhmäliikuntaohjaajien perehdytyksen kehittäminen liikuntakeskusketjussa

Vuosi	2018	Sivumäärä	48-12
-------	------	-----------	-------

Tämä opinnäytetyö on tehty liikuntakeskusketjulle. Kyseessä on kehityshanke, jonka tarkoituksena on ollut kehittää ryhmäliikuntaohjaajien perehdytystä uudistamalla organisaation nykyistä perehdytysprosessia ja kuvata uusi perehdytysprosessi liikuntakeskusketjun käyttöön. Tavoitteena on ollut luoda ennen kaikkea tehokas ja ryhmäliikuntaohjaajia sitouttava perehdytysprosessi, joka on tärkeä kilpailuetu tämän päivän liikunta-alalla, jossa markkinat kiristyvät jatkuvasti ja osaavista työntekijöistä on kova kilpailu.

Uuden perehdytysprosessin kehitys on rajattu niin, että se käsittää prosessin muut osa-alueet, jättäen ulkopuolelle työhönottovaiheen. Uudessa perehdytysprosessin kuvauksessa käsitellään vastaanottoa ja perehdytyksen käynnistämistä, tehtäväkohtaista työnopastusta, perehdytyksen jatkumista työn aloituksen jälkeen sekä perehdytyksen arviointia. Perehdytysprosessin kuvauksen oheen syntyi perehdyttäjän tueksi perehdytyksen muistilista sekä perehdytyksen arviointiin lomake. Kehitetystä prosessista sekä perehdyttäjälle suunnatusta perehdytysmateriaalista on suuri hyöty liikuntakeskusketjulle, sillä muuttuneen markkinatilanteen vuoksi liikuntakeskusketjut ovat viime vuosien aikana joutuneet kehittämään toimintaansa kilpailukykyisemmäksi. Alalle on tullut viimeisten vuosien aikana paljon uusia toimijoita ja kilpailu on kasvanut entisestään. Samaan aikaan osaavista työntekijöitä on pula.

Perehdytys vaikuttaa työssä menestymiseen ja työntekijän sitoutuneisuuteen. Perehdytyksen tavoitteena on, että uusi työntekijä saa sopivassa ajassa mahdollisimman kattavan tietopaketin, jonka avulla pystyy hoitamaan hänelle osoitetut työtehtävät vaaditulla ammattitaidolla.

Kehityshanketta varten ryhmäliikuntaohjaajien perehdytyksen nykytilasta tietoa on kerätty osallistuvan havainnoinnin ja teemahaastattelun avulla. Nämä tiedonkeruumenetelmät koettiin parhaimmiksi, sillä ne palvelevat erityisesti silloin, kun halutaan kehittää jotakin toimintaa.

Kerättyjen tietojen perusteella kasvava kuntokeskus sai sähköisen perehdytysmateriaalin, jota on helppo pitää ajan tasalla ja siirrettävissä myöhemmin liiketoiminnan laajentuessa myös kuntokeskuksen sivupisteisiin.

Perehdytysprosessin kuvaus ja perehdytykseen rakennettu oheismateriaali mahdollistaa tehokkaan perehdytyksen ryhmäliikuntaohjaajalle. Näin sitä voidaan pitää merkittävänä liikuntakeskusketjun toiminnan kannalta, sillä parhaimmillaan se mahdollistaa sitoutuneiden ohjaajien ansiosta asiakaskokemuksen parantumisen, täydemmat ryhmäliikuntatunnit ja vapauttaa esimiehen aikaa muuhun. Mikäli kehittämishanketta olisi mahdollisuus jatkaa vielä, lisätuotteena voisi kehittää organisaatiolle toimivan mentorointiohjelman.

Asiasanat: Perehdytys, perehdytysprosessi, perehdytysmentorointi

Wiljam Halli

Development of the orientation of group training instructors in a fitness chain

Year	2018	Pages	48+12
------	------	-------	-------

This thesis is made for a fitness chain as a development project. The purpose of the project is to develop the orientation of group training staff by restructuring the current orientation program, and then unwrap it for the use of the fitness chain. The main goal is to create an orientation program, which is effective and which engages the group training staff. In today's fitness industry, this is a competitive advantage for the company because the market is becoming more intense and there is a heavy competition for competent staff.

The new orientation program does not cover recruiting program, but it takes into consideration all other sectors of the program. The new orientation program includes meeting the manager, the starting phase of the orientation, orientation to the work assignments, continuing the orientation, and evaluation of the orientation. An orientation check-list for the managers and evaluation form of the orientation were also created. This orientation program and the materials benefit the fitness chain greatly, because the market has changed and chains need to be more competitive. Inside the industry, there is a shortage of competent staff.

Orientation has a huge impact on how committed the staff is and how they succeed. The purpose of orientation is to give a reasonable amount of information for the staff, so they can handle tasks in a certain professional ability.

Information about the present state of orientation was collected for this development project by using observation and theme interviews. These methods were chosen, because they are best suited for developing operations.

Based on the collected information, the fitness chain received electronic introduction materials, which are easy to update and move to other locations when the business grows.

Description of the new orientation program and all the materials which were made, enables effective orientation for the group training staff. Therefore, this is significant to the operations of the fitness chains, because through motivated staff, customer experience improves, participation to the classes increases, and more time is released for the managers to do something else.

The next step for the development project could be a mentor program for the organization.

Keywords: Orientation, Orientation Process, Mentoring

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja merkitys.....	6
2	Perehdyttäminen	7
2.1	Perehdytysprosessin vaiheet	8
2.2	Tavoitteet ja merkitys	10
2.2.1	Merkitys työyhteisön ja yksilön kannalta	11
2.2.2	Merkitys organisaation kannalta	12
3	Mentorointi	13
3.1	Perehdytysmentorointi.....	15
4	Aineiston hankinta ja analysointi perehdytyksen kehittämistä varten.....	17
4.1	Haastattelu aineiston hankinnan menetelmänä	19
4.1.1	Toteutus ja tulokset	20
4.2	Havainnointi aineiston hankinnan menetelmänä	27
4.2.1	Toteutus ja tulokset	28
4.3	Tulosten analysoinnilla perehdytyksen kehityskohdat esiin	32
5	Perehdytysprosessin kuvaus	35
5.1	Uuden perehdytysprosessin kuvaus	38
5.2	Mentorointiohjelma perehtymisen tueksi.....	40
5.3	Kirjallinen perehdytysmateriaali perehdyttäjälle.....	41
6	Yhteenveto ja johtopäätökset	41
6.1	Opinnäytetyöprosessin itsearviointi	43
	Lähteet	44
	Kuviot	46
	Liitteet.....	47

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyönä tehty kehittämishanke on suunnattu liikuntakeskusketjulle. Hankkeen tavoitteena on kehittää ryhmäliikuntaohjaajien perehdytystä uudistamalla organisaatiossa tällä hetkellä käytössä olevaa perehdytysprosessia ja kuvaamalla uusi ryhmäliikuntaohjaajien perehdytysprosessi käyttöön liikuntakeskusketjulle. Opinnäytetyö on kaksiosainen, koostuen liikuntakeskusketjuun tehdystä ryhmäliikuntaohjaajien perehdytysprosessin kuvauksesta, joka on opinnäytetyön tuotos sekä aiheeseen liittyvästä raportista sisältäen teoria- ja tutkimusosuuden.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja merkitys

Tämän kehittämishankkeen päätavoitteena voidaan pitää tehokkaasti suoritettua ja ryhmäliikuntahenkilöstöä sitouttavaa perehdytysprosessin luomista ja sen kuvaamista liikuntakeskusketjulle. Tavoitteena on kehittää perehdytystä niin, että se parantaisi sivutuotteena myös ryhmäliikunnan laatua ja tätä kautta myös asiakaskokemus, jonka asiakas saa osallistumisesta ryhmäliikuntatunnille, paranisi entisestään. Kehittämällä liikuntakeskusketjun jo olemassa olevaa ryhmäliikuntaohjaajien perehdytysprosessia ja kuvaamalla kehitelty perehdytysprosessi liikuntakeskuksen käyttöön pystyttäisiin tavoitteet saavuttamaan. Toimivan rekrytointiprosessin rinnalle ja jatkeeksi haluttiin kehittää perehdytysprosessi, jossa pieni osa perehdytyksestä toteutetaan mentoroinnin avulla. Kehityshanke rajattiin siten, että kehittämisen pääkohtana oli nimenomaisesti perehdytysprosessin kehittäminen jo toimivan rekrytointiprosessin jatkeeksi. Näin liikuntakeskusketjun uudet ryhmäliikuntaohjaajat eivät jäisi uransa alussa yksin, vaan pitkän ja informatiivisen rekrytointiprosessin jälkeen jokainen uransa alussa oleva ryhmäliikuntaohjaaja saisi niin hyvän perehdytyksen, että mahdollisesti myös sitoutuisi organisaatioon pidemmäksi aikaa.

Kehittämishankkeesta ja siitä syntyvästä perehdytysprosessin kuvauksesta on suuri hyöty toimemkiantajalle, sillä viimeisten vuosien aikana liikunta-alalla on kärsitty erityisesti osaavien työntekijöiden pulasta ja liikuntakeskusketjut ovat tämän trendin takia kehittäneet erityisesti omia sisäisiä koulutusjärjestelmiään eri henkilöstöryhmille suunnattuna parantaakseen ammattiosaamista. Liikunta-alan oppilaitoksissa opiskelleiden ja koulusta juuri valmistuneet liikunta-alan uusien ammattilaisten osaaminen ei tällä hetkellä vastaa sitä tarvetta, joka liikuntakeskuksilla tänä päivänä Suomessa on. Lisäksi Suomen markkinoille on muutamien vuosien aikana tullut paljon uusia ulkomaalaisia liikuntakeskusketjuja ja kilpailu on koventunut huomattavasti viimeisen seitsemän vuoden aikana. Tämä puolestaan asettaa alan laatuvaatimukset uusiksi. Kun erilaisia liikuntakeskuksia on paljon, on asiakkaalla varaa valita ja toisaalta myös vaatia.

Tämän kaiken lisäksi kehityshankkeella on suuri merkitys liikuntakeskusketjulle siinäkin mielessä, että sen sopimustyyppit ovat muuttuneet hiljattain. Asiakas saa itse valita palvelut, joita

haluaa käyttää sen sijaan, että jäsenyyteen kuuluisi valmiina kuntosalin lisäksi vaikkapa ryhmäliikunta. Koska asiakkaalla on nyt enemmän valinnanvaraa, asettaa se ryhmäliikunnalle ja sen laadulle uudenlaiset paineet kehittyä ja tarjota mahdollisimman asiakaslähtöistä, ammattimaista ja houkuttelevaa ryhmäliikuntaa asiakkaille. Tämä taas onnistuu paremmin, kun organisaatiossa on ammattitaitoisia, sitoutuneita ja työlleen omistautuneita ohjaajia.

Tällä hetkellä liikunta-alalla on suhteellisen suuri vaihtuvuus työntekijöissä. Kun rekrytointiprosessiin ja sisäisiin koulutuksiin käytetään paljon resursseja ajallisesti sekä näin myös rahallisesti, halutaan ohjaajat myös pitää talossa pitkään. Kun henkilöstöjohtamiseen ja henkilöstöpolitiikkaan kiinnitetään huomiota perehdytysprosessia kehittämällä, näkyy se puolestaan taas onnistuessaan ryhmäliikuntaohjaajien sitoutuneisuudessa ja mahdollisesti myös pidempänä työurana.

2 Perehdyttäminen

Kjelin ja Kuusiston (2003, 14.) mukaan perehdyttämisen ansiosta uusi työntekijä saadaan tuottavaksi työntekijäksi. Perehdyttämisessä on aina kysymys heidän mukaansa organisaation kannattavuudesta ja strategian toteuttamisesta.

Perehdyttämisen kautta uusi työntekijä oppii ja omaksuu organisaation toiminta-ajatuksen ja erilaiset työpaikan toimintaperiaatteet. Perehdytyksen avulla tutustutaan parhaimmillaan myös työkavereihin, asiakkaisiin ja tietenkin esimiehiin sekä muihin mahdollisiin sidosryhmiin, joita työhön luonnollisella tavalla kuuluu. Perehtyjä oppii uuteen työhönsä kohdistuvat odotukset ja vastuualueet perehdyttämisen kautta. Lopulta voidaan ajatella, että perehdyttämiseen kuuluvat seuraavat isot osa-alueet: yritykseen ja työyhteisöön perehdyttäminen sekä itse työhön perehdyttäminen. (Kangas & Hämäläinen 2010, 2.)

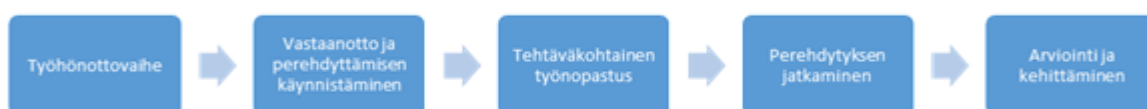
Kupias ja Peltola (2009, 18.) summaavat hyvän perehdytyksen käsittävän kaiken sen toiminnan, joka helpottaa uuden työntekijän työssä aloittamista. Myös he katsovat perehdytyksen osa-alueiksi kulumisen niin osaamisen kehittämisen ja varsinaisen opastuksen työtehtävään, mutta lisäksi perehdytys pitää sisällään työympäristöön ja organisaatioon perehdyttämisen. Lopulta hyvä perehdyttäminen ottaa huomioon kuitenkin jokaisen perehtyjän yksilönä ja näin perehtyjän jo olemassa olevaa osaamista pyritään hyödyntämään jo perehdytysprosessin aikana. (Kupias & Peltola 2009, 19.)

On huomattava, että perehtyjä on erilaisia ja siksi myös perehdyttäminen on erilaista erilaisissa tilanteissa. On eri asia perehdyttää toimihenkilöä uuteen tehtävään kuin työntekijää. Lyhytaikaisen sijaisen perehdyttäminen, työssäoppijan perehdyttäminen ja toisaalta muutoksiin perehdyttäminen ovat myös kaikki täysin erilaisia perehdytysprosesseja keskenään. (Kangas &

Hämäläinen 2010, 2.) Tässä kehityshankkeessa perehdytyksen keskiössä ovat ryhmäliikuntaohjaajat, jotka tulevat organisaatioon uusina työntekijöinä. Ryhmäliikuntaohjaajista halutaan liikuntakeskusketjuun pitkäaikaisia, sitoutuneita työntekijöitä. Tässä vaiheessa on myös ymmärrettävä se, että ryhmäliikuntaohjaajan työtä tekevällä henkilöllä hyvin suurella todennäköisyydellä on päätyö aivan toisella alalla ja ryhmäliikuntaohjaajan työ on niin sanottu toinen työpaikka ja osa-aikainen työ.

2.1 Perehdytysprosessin vaiheet

Kjelin ja Kuusiston (2003, 37.) mukaan perehdyttäminen on sarja vaiheita, joilla edistetään uuden työntekijän työn hallintaa ja sopeutumista uuteen työympäristöön. Kun perehdytys jaetaan eri vaiheisiin, voidaan puhua perehdytysprosessista (Kuvio 1). Lepistö (2004, 60.) jakaa perehdytysprosessin viiteen eri vaiheeseen. Nämä prosessin vaiheet ovat työhönottovaihe, vastaanotto ja perehdyttämisen käynnistäminen, tehtäväkohtainen työnopastus, perehdytyksen jatkaminen sekä perehdyttämisen arviointi ja kehittäminen.



Kuvio 1. Perehdytysprosessin vaiheet Lepistön (2004) mukaan.

Lepistö (2004, 60.) mukaan työhönottovaiheessa tulee aina kuvata tarkasti työn sisältö, palvelusuhteen ehdot ja edut, esitellä työyhteisö ja jakaa mahdollisuuksien mukaan kirjallista aineistoa, mikäli yrityksellä sellaista on käytössä perehdytystä ajatellen.

Työhönottovaiheeseen kuuluvat ennen rekrytointia -, rekrytointi- ja ennen töihin tuloa - osa-alueet.

Ennen rekrytointia perehdyttämisen valmistelu on tärkeää ja rekrytointitiimin on ymmärrettävä haettavan tehtävän vaatimukset ja siinä vaadittava osaaminen. Rekrytointiprosessi, joka myös kuuluu työhönottovaiheeseen, on ymmärrettävä yhdeksi osaksi perehdytysprosessia. Rekrytoinnin aikana hakijoille kerrotaan tehtävän, työyhteisön sekä organisaation vaatimuksista ja piirteistä. Erityisen tärkeää on, että samalla kun työnantaja saa tietoa työnhakijasta, myöskin työnhakija saa tarvittavan tiedon hakemastaan työtehtävästä ja organisaatiosta rekrytoinnin aikana. Hyvin tehty rekrytointi antaa hyvän pohjan jatkoperehdytykselle. (Kupias & Peltola 2009, 102-103.)

Työhönottovaiheen jälkeen perehdytysprosessi jatkuu uuden työntekijän vastaanottamisella. Lepistön (2004, 60.) mukaan vastaanotolla on erityisen tärkeä rooli, jotta uudelle työntekijälle luotaisiin mahdollisimman luotettava kuva organisaatiosta. Vastaanotto vaikuttaa koko perehdytyksen onnistumiseen. Tärkeää on se, että esimies olisi vastaanottovaiheessa perehdytyksessä mukana, varsinkin siinä tapauksessa, että erillinen rekrytointitiimi on hoitanut koko rekrytointiprosessin eikä näin uusi työntekijä ole vielä tavannut lähiesimiestään. Mikäli tässä perehdytyksen osa-alueessa epäonnistutaan tai se hoidetaan puolihuolimattomasti, vie se pohjaa pois hyvin hoidetulta rekrytointiprosesilta ja tulevalta perehdytykseltä. Vastaanottovaiheen jälkeisen tehtäväkohtaisen opastuksen voi kuitenkin tehdä organisaatiosta riippuen myös muu perehdyttäjä kuin esimies. Tehtäväkohtaisessa työhönopastuksessa on tärkeää se, että perustietojen opetuksen lisäksi otetaan selvää perehtyjästä. Mitä hän jo osaa, millaiset ovat taidot ja tiedot tällä hetkellä. (Lepistö 2004, 60-63.) Tässä kehityshankkeessa rekrytoinnin lisäksi tehtäväkohtainen työhönopastus oli osa-alue, johon ei juurikaan pystytty vaikuttamaan tai sitä ei haluttukaan muuttaa, sillä liikuntakeskusketjun työhön opastus oli hoidettu pohjoismaisella tasolla ryhmäliikunnan tuotekoulutusten avulla ja näin perehdyttäjinä toimivat organisaation sisällä ja ulkopuolelle ansioituneet ryhmäliikuntaohjaajat. Kehityshanke puolestaan tehtiin ainoastaan Suomen tasolla, joten tämän vuoksi vaikutusmahdollisuuksia oli vähän. Toisaalta tätä osa-aluetta ei nähtykään haasteellisena organisaatiossa, vaan yleisesti katsottiin, että tuotekoulutukset toimivat hyvin ja sisältöön oltiin myös tyytyväisiä.

Hyvin suunnitellussa perehdytysprosessissa otetaan huomioon myös osa-alue, jossa uusi työntekijä on suorittanut jo ensimmäiset työvuorot. Hyvä perehdytys jatkuu siis työn lomassa. Lisäksi Kupias ja Peltola (2009, 107.) mainitsevat perehdytyksen arvioinnin, joka on syytä muistaa perehdytysprosessin vaiheeksi. Muutaman kuukauden työssäolon jälkeen on hyvä käydä perehdyttäjän kanssa perehdytyksen arviointikeskustelu, jossa arvioidaan sekä perehdyttämistä että perehtymistä. Perehdytyksen arvioinnin tarkoituksena on siis miettiä onnistumisia ja haasteita niin perehtyjän kuin perehdyttämisen näkökulmasta. Sillä voidaan vastata kysymykseen kuinka työntekijä on onnistunut, mutta samalla perehdyttäjä saa todella arvokasta

tietoa omasta onnistumisestaan ja siitä onko perehdyttäminen toteutettu riittävän laadukkaasti. Myös tällä tavalla olemassa olevaa perehdytysprosessia ja sen eri osa-alueita voidaan arvioinnin kautta kehittää.

Perehdytysprosessin eri vaiheissa perehdyttäjät saattavat vaihdella. Lähiesimies on aina lopullisessa vastuussa perehdytyksen onnistumisesta ja sen toteutumisesta, mahdollisuuksia perehdytyksen työnjaolle on kuitenkin useita erilaisia. Esimerkiksi esimiehen toimesta voidaan nimetä perehdyttäjiä, jotka ovat kokeneita ja ansioituneita työntekijöitä. Toinen vaihtoehto on, että jo perehdytysprosessia kehitettäessä valitaan nimetyt perehdyttäjät prosessin vaiheisiin. Nimettyjen perehdyttäjien lisäksi työyhteisössä vallitsee parhaimmillaan ilmapiiri, jossa koko työyhteisö haluaa osallistua perehdytykseen työn ohessa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195.) Perehdytyksen työnjaon ja roolien on oltava kaikille ehdottoman selvät ja toisaalta esimiehen on ymmärrettävä oma vastuunsa, näin voidaan perehdytyksessä onnistua tilanteessa, jossa organisaatiossa on ennalta määrättyt perehdyttäjät. Tämä kaikki on otettava huomioon tässä kehittämishankkeessa, sillä nimenomaan hakkeessa kehitetään sellaista perehdytysprosessia, jossa lähiesimies toteuttaa vain yhden perehdytyksen osan.

2.2 Tavoitteet ja merkitys

Kokonaisuudessaan perehdytysprosessin tavoitteet lienee selkeät: uusi työntekijä saa optimaalisessa ajassa kaiken sen tiedon, joka työn tekemisen kannalta on tärkeä saada. Jokaiselle perehdytyksen osa-alueelle, jotka prosessi kätkee sisäänsä, tulee kuitenkin aina asettaa omat tavoitteet. Näin perehdyttäminen ja perehtyminen ovat merkityksellisiä ja myös mielekästä kaikille perehdytykseen osallistuville osa-puolille, niin organisaation edustajalle kuin uudelle työntekijällekin. Lisäksi kaikkien on myös ymmärrettävä perehdytyksen merkitys niin työntekijöiden mutta myös organisaation toimivuuden ja kannattavuuden kannalta. Sen lisäksi että tavoitteet ovat taustalla mietittyjä, ne tulee aina avata myös uudelle työntekijälle perehdytysprosessin alkuvaiheessa. Näin tavoitteisiin voidaan myös palata perehdytyksen arvioinnin yhteydessä, jolloin nähdään, onko asetetut tavoitteet perehdytykselle saavutettu.

Ketola (2010, 70.) kiteyttää hyvin perehdytyksen tärkeimmän tavoitteen ja tarkoituksen kirjoittaessaan, että perehdyttämisen perimmäinen tarkoitus on lyhentää sitä ajallista jaksoa, jossa uuden työntekijän työn tekeminen muuttuu merkittäväksi organisaation kannalta.

Kuten jo todettu, hyvin suunniteltu perehdytys on sekä yksilölle että organisaatiolle eduksi. Kjelin ja Kuusisto (2003, 46.) listaavat yhdeksi perehdyttämisen tavoitteeksi uuden työntekijän saamisen työyhteisön tasavertaiseksi yksilöksi muiden kanssa, työyhteisöön sosiaalistumisen. Toisaalta välittömänä perehdyttämisen tavoitteena voidaan pitää heidän mielestään sitä, että uudelle työntekijälle annetaan yksinkertaisesti perusvalmiudet suorittaa sitä työtä, johon hänet on valittu. Kun perehdytetään, tarkoituksena on jokaisella kerralla pyrkimys vähentää uuden aloittavan työntekijän epävarmuutta ja virheitä. Toki hyvä perehdytys mahdollistaa

myös nopean työn oppimisen sekä työsuorituksen ja tuottavuuden parantumisen. Kjelin ja Kuusisto (2003, 47.) lisäävät vielä perehdyttämisen tavoitteiksi myös työssä viihtymisen ja vaihtuvuuden vähentymisen, jotka myös ovat todella tärkeitä asioita saavuttaa, jos tavoitteena on perehtymisen avulla sitouttaa työntekijä organisaatioon.

Työn syvälinen hallinta tai osaaminen tulevat tekemällä työtä. Yksinkertaisesti ammattilaiseksi jokainen kehittyy vähitellen työtä tekemällä, ei perehdyttämisen prosessin tai hyvin hoidetun perehdyttämisen avulla, vaan yksinkertaisesti kokemuksen kautta. Tämä on hyvä muistaa, kun arvioidaan perehtymisen onnistumista. Tässä vaiheessa on mielestäni myös tärkeä nostaa esille se, että hyvin tehdyllä perehdytyksellä voi olla sellaisiakin tavoitteita, jotka harvemmin otetaan huomioon perehdytystä suunniteltaessa. Kjelin ja Kuusiston (2003, 48-49.) mukaan parhaimmillaan perehdyttäminen voi olla kaksisuuntainen vuorovaikutuksellinen tapahtuma, jossa myös uusi työntekijä tuo tietoa organisaatioon. Tällä tarkoitetaan sitä, että perehtyjä ei ole ainoastaan uuden tiedon vastaanottaja vaan toimii perehdytyksen aikana aktiivisesti ja näin tuo myös omia näkökulmiaan perehdytykseen ja parhaimmillaan koko organisaatioon, jolloin parhaimmillaan työpaikka saa myös uusia toimintatapoja ja uusia näkökulmia uudelta työntekijältä.

Mikäli perehdytystä pidetään vuorovaikutteisena tapahtumana yksilön ja organisaation välillä, voidaan päätyä toisaalta taas siihen, että perehdytyksen tavoitteina voidaan pitää myös yksilön sitouttamista organisaatioon ja toisaalta myös yrityksen uudistumiskykyä. Tänä päivänä työelämässä kilpailu osaavista ja ammattitaitoisista työntekijöistä on kiihtynyt, kuten todettu tämä on trendi myös liikunta-alalla. Mitä parempaa työntekijän osaaminen on, sitä paremmin hän voi itse määritellä työskentelypaikkansa. Organisaatioiden tulisikin kiinnittää tähän huomiota ja nostaa henkilöstönsä tärkeys ylimmälle tasolle. Yritys houkuttelee työntekijöitä, mikäli se panostaa työntekijöihinsä ja tämä taas näkyy siinä, että organisaatioon haluavat töihin myös alansa parhaat. Perehdytyksen kehittäminen on yksi keino panostaa henkilöstöön ja houkutella tämän avulla parhaimmat työntekijät matkaan mukaan työskentelemään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 21.)

2.2.1 Merkitys työyhteisön ja yksilön kannalta

Perehdytyksellä on suuri merkitys yksittäisen työntekijän ja toisaalta myös koko työyhteisön kannalta. Perehdytysprosessi kertoo uudelle työntekijälle ja toisaalta koko työyhteisölle organisaation kyvystä ja halusta panostaa työntekijöihinsä ja heidän hyvinvointiin. Se kertoo siitä, että henkilöstöön halutaan panostaa ja henkilöstöä pidetään tärkeänä organisaation kasvuun johtamisessa ja liiketoiminnan tekemisessä. Toisaalta hyvin hoidettu perehdytysprosessi myös parhaimmillaan kohottaa yrityksen imagoa ja julkisuuskuvaa, niin välillisesti kuin suoraankin. Perehdytysprosessi siis kertoo uudelle työntekijälle yleensä paljonkin organisaation henkilöstöpolitiikasta ja henkilöstöjohtamisesta ja näiden tasosta.

Työ on tekijän mielestä useimmin hallittavaa ja mielekästä, kun rekrytointiprosessissa on valittu oikea henkilö oikeaan työtehtävään ja perehdytysprosessi on ollut toimiva ja sitä on ollut toteuttamassa oikeat henkilöt. Työn hallittavuuden ja mielekkyyden tunne puolestaan vaikuttaa vähentävästi työpoissaolojen määrää ja henkilöstön vaihtuvuuteen, mikä on niin yksilön, työyhteisön kuin toisaalta koko organisaationkin kannalta hyvä asia. Mahdollisten virheiden määrä vähenee myös hyvän perehdytyksen ansiosta ja lopulta myös virheiden korjaamiseen käytettävä aika pysyy alhaisena, mikä vaikuttaa puolestaan suuresti uuden työntekijän työyhteisön työskentelymotivaatioon sekä työtehokkuuteen positiivisella tavalla. Lisäksi uuden työntekijän kokemus työssä pärjäämisestä vahvistuu hyvän perehdytyksen ansiosta. (Hämäläinen & Kangas 2010, 4.)

Kuten jo todettu, yrityksen panostaessa hyvään perehdytykseen, panostaa se usein myös hyvään henkilöstöjohtamiseen. Kun organisaatio panostaa henkilöstöönsä, näkyy se ennen kaikkea tärkeimmissä henkilöstöprosesseissa, eli rekrytointin suunnittelussa, perehdytyksen jatkuvassa kehittämisessä, osaamisen johtamisessa sekä palaute- ja palkitsemisjärjestelmässä. Näin on kirjoittamattakin selvää, että hyvällä perehdytyksellä on valtaisa vaikutus henkilöstön työhyvinvointiin ja työilmapiiriin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 23.)

Kun uusi työntekijä on aloittanut työssä, syntyy henkilölle lopulta hyvinkin nopeasti työssä aloituksen jälkeen päätös siitä, onko uusi työpaikka häntä varten. Tämä päätös voi olla tietoinen tai tiedostamaton. Myönteinen ilmapiiri ja kannustava työote organisaatiossa ja hyvä perehdytys auttavat kannustamaan ja rohkaisemaan uutta työntekijää uusien haasteiden keskellä. Työmotivaatio todennäköisesti vahvistuu ja pysyy vahvana, kun uusi työntekijä kokee saavansa perehdyttäjältä tarpeeksi tietoa. Työmotivaatioon vaikuttaa nimetyn perehdyttäjän lisäksi myös se, osallistuuko työkaverit perehdytykseen. (Hämäläinen & Kangas 2010, 4-5.) Myös Viitala (2013, 230.) muistuttaa, että yhä useammin työhön liittyvän väsymisen ja turhautumisen taustalla on osaamisen puute. Osaamisen puute voi puolestaan johtua vajavaisesta perehdytyksestä tai huonosti tehdystä rekrytoinnista.

2.2.2 Merkitys organisaation kannalta

Perehdyttäminen vaikuttaa aina yrityksen menestymiseen. Parhaimmillaan hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytysprosessi tuottaa organisaatiolle kilpailuetua. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20.)

Toisaalta puutteellinen perehdyttäminen näkyy nopeasti ensin työyhteisön sisällä ja sen jälkeen asiakkaille asti. Yrityksen maine kärsii nopeasti huonon perehdytyksen vuoksi, sillä se näkyy niin työntekijöille kuin asiakkaillekin ja organisaation julkisuuskuva kärsii. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20-22.) Tänä päivänä myös sosiaalinen median voima tulee ottaa huomioon. Sosiaalisen median kanavat kantavat yllättävän nopeasti kaikkien tietoon epäonnistuneet pal-

velukokemukset, mutta myös henkilöstöjohtamisessa koetut vääryydet tai puutteet työntekijöiden kannalta. Tästä johtuva asiakkaiden ainakin hetkellinen menetys puolestaan tietenkin nopeasti vähentää kassavirtaa ja heikentää näin lopulta myös yrityksen tulosta.

Hyvin hoidettu perehdytys, joka sisältää hyvin suunnitellun sekä toteutetun perehdytyksen, merkitsee siis todella paljon organisaatiolle. Se tuo kiistatta lopulta lisää rahaa ja vaikuttaa näin myös osana yrityksen tulokseen vaikuttaen positiivisesti yrityskuvaan, eli siihen mielikuvaan joka ihmisillä on yleensä jostakin yrityksestä. Lisäksi se säästää kustannuksissa, sillä hyvä laatu ei maksa yleensä niin paljon, kuin huonon laadun korjaaminen. Näiden edellä mainittujen seikkojen lisäksi voidaan perehdyttämisen hyödyiksi laskea ehdottomasti työtapaturmien ja turvallisuusriskien vähenemisen sekä poissaolojen vähenemisen, jotka omalta osaltaan tekevät säästöjä yritykselle. (Kangas & Hämäläinen 2010, 4.)

Tässä kehittämishankkeessa perehdytyksen kehittämisen yhtenä tavoitteena on henkilöstön sitouttaminen organisaatioon entistä paremmin. Kun perehdyttämällä tavoitellaan sitoutuneita työntekijöitä, on määriteltävä, mitä sitoutuneisuus organisaatiolle tarkoittaa. Tässä yhteydessä se tarkoittaa muutakin kuin pitkää työuraa. Työntekijän sitoutuminen organisaatioon, työn tavoitteisiin ja työyhteisöön tekee mahdolliseksi hyvän työtuloksen ja parhaimmillaan tämä näkyy asiakkaille ja sitä kautta lisää yrityksen kassavirtaa. Tällöin organisaation täytyy arvottaa perehdytys keskeisimpiin henkilöstöprosesseihin. Organisaation tulee pitää perehdyttämistä osana henkilöstöjohtamista, kun perehdytyksellä tavoitellaan henkilöstön pysyvyyttä. Eli pelkkä hyvin suunniteltu perehdytysprosessi tai perehdytyksen kehittäminen eivät vielä takaa henkilöstön sitoutuneisuutta, vaan tarvitaan myös ajatus siitä, että perehdytys on keskiössä puhuttaessa henkilöstöjohtamisesta. Mitä paremmin perehdytysprosessi hoidetaan, sitä parempi pohja luodaan pitkäkestoiselle työsuhteelle. Näin vähennetään myös vaihtuvuutta. Hyvä perehdytysprosessi kertoo myös organisaation vanhoille työntekijöille, että yritys haluaa panostaa henkilöstöönsä ja välittää työntekijöistään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 24-27.)

3 Mentorointi

Kjelin ja Kuusisto (2003, 228-230.) huomauttavat, ettei mentorointi kuulu työnopastuksen menetelmiin. Toisaalta mentorointi nähdään samassa teoksessa työskentelymuodoksi, jonka avulla voidaan kehittää työn hallintaa, itsetuntemusta ja selkiyttää osalta myös omaa ammatti-identiteettiä. Toisaalta tässä kehittämishankkeessa mentorointia ei ollakaan yhdistämässä työnopastuksen yhteyteen vaan osaksi perehdytysprosessin kokonaiskuvaa. Jotta todella pystyy ymmärtämään mentoroinnin hyödyntämisen perehdytyksen yhteydessä ja sen tukena, täytyy ensin ymmärtää mentoroinnin käsite ja erilaiset tavat toteuttaa mentorointia. Täytyy myös ymmärtää mentoroinnin tavoite. Tavoitteena voi olla hiljaisen tiedon jakaminen,

ammattillinen kasvu tai perehdytys. Liikunta-alalla mentorointi on vieraampi muoto oppia uutta riippumatta mentoroinnin painotuksesta, sitä siis ei juurikaan hyödynnetä suunnitelmallisesti oman kokemuksen mukaan alalla tällä hetkellä.

Kupias ja Salo (2014, 11.) kuvaavat mentorointia ennen kaikkea toimintana, jossa kokenut alan ammattilainen ohjaa nuorempaa tai kokemattomampaa työntekijää kohti parempia työsuorituksia. Niipola ja Rauramo (2010, 5.) puolestaan työturvallisuuskeskuksesta kertovat, että mentorointi tulee ehdottomasti yleistymään tulevaisuuden työelämässä suunnitelmallisena menetelmänä, vaikkapa perehdytyksen yhteydessä käytettäväksi. Siinä missä perehtyminen on yksi keino kehittää yksilöä työyhteisössä ja työssään niin mentorointia voidaan pitää samanlaisena keinona kehittymiselle.

Mentorointi perustuu aina mentorin ja mentoroitavan vuorovaikutukseen ja näin vain luottamuksellisella suhteella ja vuorovaikutuksella voidaan mentoroinnissa saavuttaa hyviä tuloksia. Mentorin on sitouduttava auttamaan mentoroitavaa tämän ammatillisessa kehittämisessä. Toisaalta myös tietoa vastaanottavan mentoroitavan on oltava kehittymishaluinen ja valmis mentorointiin ja tähän luottamukselliseen vuorovaikutussuhteeseen. Mentoroinnissa kuten perehdyttämisessäkin on kaikista olennaisinta oppiminen ja uusien asioiden todellinen sisäistäminen. Tämä puolestaan on olennaista ymmärtää erityisesti silloin, kun suunnitellaan mentorointiohjelmia tai mentorointia perehdytyksen tueksi. Samalla tavalla kuin perehdyttämisessä, myös mentoroinnissa pitäisi pystyä nimenomaisesti keskittymään yksilöön ja hänen kykynsä oppia ja sisäistää asioita. Suurimpana tavoitteena voidaan mentoroinnissa pitää tietoa vastaanottavan henkilön kehittymistä paremmaksi työssään, vaikkakin lähtökohtana mentoroinnille saattaa olla yksilön kehittämisen lisäksi mentorin osaamisen ja hiljaisen tiedon jakaminen. Toki myös itse mentori saa mentoroinnista paljon itse, mikäli hän on valmis reflektimaan kokemuksiaan ja toimii todella myös vuorovaikutuksessa mentoroitavan kanssa niin, että myös itse saa uusia ajatuksia ja ideoita työhönsä. (Kupias & Salo 2014, 20-23.)

Kupias ja Salo (2014, 14.) pitävät mentorointia tehokkaana ja hyvänä tapana jakaa ja vahvistaa alan tai yrityksen sisällä hankittua osaamista. He huomauttavat, että tänä päivänä mentorointi tulee ymmärtää laaja-alaisena käsitteenä. Sillä haetaan ja tavoitellaan osaamisen rikastamista ja yksilön kehittymistä. Se toimii siis loistavana lisänä muun ammatillisen kehittämisen vaikkapa perehdytyksen ja erilaisten lisäkoulutusten kanssa.

Mentorointi on vähitellen kasvanut pois jäykästä mallistaan ja Kupias ja Salo (2014, 13-16.) kertovat mentoroinnin kehittyneen ja kuvailevatkin niin sanotun kolmannen sukupolven mentorointia ratkaisu- ja voimavarakeskeisyyden sekä coachingin suosion myötä ennen kaikkea mentoroinniksi, johon vahvasti sisältyy valmentava ote. Tarkoitus on siis auttaa mentoroitavaa ymmärtämään ja oivaltamaan asioita itse yli mentorin kokemuksen ja osaamisen. Valmen-

tava mentorointi ei kuitenkaan poissulje toisen sukupolven mentorointia, jossa puolestaan korostuvat ja painottuvat mentoroitavan oma oppiminen ja kehittyminen. Tässä mentorin osaaamisen ja kokemuksen tulee tukea tavoitteita. Parhaimmillaan tämä kaikki kuvailtu toiminta on taas perehdytystä hienoimmillaan ja parhaimmillaan. (Kupias & Salo 2014, 16-17.)

Kuten perehdytyskin, myös mentorointi tulee aina suunnitella etukäteen, jotta se todella olisi yksilön kannalta kehittävä ja ohjaisi yksilöä todella haluttuun suuntaan. Vaikka spontaanit mentorointitilanteet ovat hyvä asia ja niihin jopa tulisi kannustaa työntekijöitä ja antaa ajallisesti mahdollisuus organisaation päivittäisessä toiminnassa, täytyy huomata, että tuloksia ja kehittymistä saavutetaan erityisesti suunnitelmallisella mentoroinnilla, jossa tavoitteeksi on asetettu henkilökunnan kehittyminen. Kun mentorointiohjelmaa suunnitellaan vaikkapa perehdytyksen tueksi ja osaksi, lisäksi on mietittävä, miten mentorointi toteutetaan. Onko paras keino organisaation tarpeiden ja käytettävissä olevien resurssien vuoksi ottaa käyttöön parimentorointi vai olisiko perinteistä parimentorointia innovatiivisempi ja myös toimivampi ratkaisu pienryhmämentorointi. Viimeksi mainittu saattaa kuulostaa kustannustehokkaalta ja näin myös houkuttevalta vaihtoehdolta erityisesti organisaation kannalta. Kun mietitään parimentoroinnin vahvuuksia ja positiivisia puolia, niin toki jo käytännön asiat, kuten aikataulujen yhteensovittaminen on helpompaa, kun mentorointi suunnitellaan parimentoroinniksi. Lisäksi kahden henkilön välille on huomattavasti nopeampi ja luonnollisempi rakentaa luottamuksellinen suhde, jonka mentorointi vaatii onnistuakseen. Toisaalta tähän parimentorointisuhteeseen voi myös latautua liikaa odotuksia ja jopa paineita, pahimmillaan molemmille osapuolille. Kuten jo todettu, pienryhmämentoroinnin yksi positiivinen puoli on sen tehokkuus, samanaikaisesti useampi henkilö pääsee osalliseksi kehittävästä keskusteluista ja erinäisistä harjoituksista. Osaamista päästään parhaimmissa tapauksessa myöskin jakamaan laajemmin, kun useampi osallistuu keskusteluihin ja pääsee osalliseksi toisten kokemuksista. Toki alussa varmasti luottamuksen rakentuminen kestää kauemmin ja keskustelu on varovaisempaa ja näin ei niin tehokasta. (Kupias & Salo 2014, 26-27.)

3.1 Perehdytysmentorointi

Kupias ja Salo (2014, 34.) toteavat, että mentorointia voidaan tehokkaasti hyödyntää myös osana perehdytystä. Tällöin voidaan puhua perehdytysmentoroinnista, joka toteutetaan tyypillisimmillään osana organisoitua ja hyvin harkittua perehdyttämistä. Tällöin uudelle työntekijälle voidaan nimetä työsuhteen alussa mentori. Mentori astuu siis kuvaan vasta intensiivisen perehdyttämisen jälkeen, mutta totta on, että perehdytysmentoroinnissa perehdyttäjän ja mentorin tehtävät ovat hyvin lähellä toisiaan. Toisaalta selvää pitäisi olla, että perehdyttäjältä uusi työntekijä on saanut perustiedot organisaatiosta ja työtehtävästä, jota on tullut organisaation tekemään ja mentori puolestaan syventää jo opitun asian päälle uusia tietoja ja näin hoitaa syvällisempää perehdytystä jo työn lomassa.

Kun mentorointia käytetään perehdytyksen tukena, on erityisen tärkeää, että mentori osavampi osapuoli ja huolella valittu tehtävään. Vaikka kokemusta tulee olla enemmän, voi silti suhde olla myös kollegatiivinen, eli mentorin ei tarvitse olla organisaatiossa korkeammassa asemassa, vaan hän voi samalla olla uuden työntekijän kollega. Perehdytysmentorointi sopii toteutettavaksi myös niin, että mentoroinnissa lähdetään liikkeelle todella vain ja ainoastaan uuden työntekijän tarpeista ja sitä kautta etsitään vasta mentori. Toisaalta yhtä hyvä voi olla myös perehdytysmentorointi, joka toteutetaan mentorilähtöisesti, jolloin keskiössä ovat erityisesti mentorin osaaminen ja hiljainen tieto. Hiljaisen tiedon tuominen uusien työntekijöiden tietoon on erityisen tärkeää, sillä Toom, Onnismaa ja Kajanto (2008, 59.) huomauttavat, että hiljainen tieto on juurikin sitä asiantuntijuutta ja yksilön sekä yhteisön toiminnan kannalta merkityksellistä tietoa, jota on vaikea kirjallisesti kuvata. Mentoroinnin avulla hiljaisen tiedon siirtyminen työntekijältä toiselle on kuitenkin mahdollista saavuttaa. Perehdytysmentoroinnissa mentorin on aina toimittava vastuullisesti ja vältettävä mahdollisten omien negatiivisesti asenteiden välittymistä uudelle työntekijälle. (Kupias & Salo 2014, 34-38.)

Perehdytysmentorointia voidaan toteuttaa aina joko pari- tai ryhmämentorointina, riippuen organisaation ja yksilön todellisista tarpeista ja resursseista. Kupias ja Salo (2014, 36.) toteavat myös, että perehdytysmentorointi voi olla myös spontaania mentorointia, jolloin siis uusi työntekijä spontaanista hankkii itselleen sopivan mentorin tai ajautuu tilanteeseen, josta voidaan puhua mentorin ja uuden työntekijän vuorovaikutuksesta ja näin myös mentoroinnista. Toisaalta näin harvemmin pääsee tapahtumaan liikuntakeskuksen työympäristössä, jossa ryhmäliikuntaohjaajat ohjaavat omat, heille osoitetut tunnit ja lähtevät työvuoron jälkeen pois työympäristöstä, jolloin kollegoiden tapaaminen on hyvin rajallista.

Kun mentorointia ollaan yhdistämässä ryhmäliikuntaohjaajien perehdytysohjelmaan, tulee huomioida mielestäni myös seuraavat tosiasiat ja alan erikoisuus tai pikemminkin erilaisuus: ryhmäliikuntaohjaajan työ on lähes poikkeuksetta aina työntekijän toinen työ, ns. päätyön ohessa tehtävä toimi, johon useimmiten työntekijällä on käytettävissä myös vähemmän aikaa ja resursseja. Vaikkei ryhmäliikunnan ohjaamista saa missään tapauksessa verrata harrastukseen, niin vääjäämättä ryhmäliikuntaohjaajalla aikaa on käytössä huomattavasti vähemmän, niin työn tekemiseen kuin sen oppimiseen. Myös työhön ja organisaatioon sitoutuminen on yksinkertaisesti erilaisella tasolla ryhmäliikuntaohjaajalla, joka ohjaa keskimäärin noin 3 tuntia ryhmäliikuntaa viikossa, kun verrataan työhön, jota tehdään 40 tuntia viikossa.

Ryhmäliikuntaohjaajan viikoittainen työmäärä liikuntakeskuksessa huomioon ottaen voisi ryhmämentorointi olla parempi vaihtoehto ajatellen kokonaisuutta työntekijän, mutta myös organisaation kannalta, kun aika on rajallinen ja käytössä olevat resurssit ovat pienet.

4 Aineiston hankinta ja analysointi perehdytyksen kehittämistä varten

Aineiston hankinnan suhteen aluksi on linjattava ajatukset siitä, kerätäänkö aineisto itse, vai käytetäänkö jo olemassa olevia aineistoja. Jos aineistoa on tarkoitus kerätä itse, niin millä metodeilla aineistoa on järkevä kerätä. Lisäksi tärkeää on miettiä, millä keinoin tutkittavat valitaan ja miten paljon tutkittavia tarvitaan. Aineiston hankintaan on valittavana todella paljon erilaisia tapoja, näistä tulee erottaa juuri tämän kehittämishankkeen kannalta oleelliset. Lisäksi tulee pohtia aineiston hankintaan liittyen, kuinka paljon aikaa on käytettävissä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 176-179.)

Heikkinen (2006, 16-17.) kuvaa toimintatutkimuksen olevan oikea valinta, kun halutaan tuottaa tietoa käytännön kehittämiseksi. Toimintatutkimuksessa tutkitaan nimenomaan ihmisten toimintaa ja se on ajallisesti rajattu tutkimus- ja kehitysprojekti. Jotta ryhmäliikuntaohjaajien perehdytystä voitaisiin kehittää, tarvittiin juurikin toimintatutkimuksen tekeminen. Jotta minkä tahansa toiminnan kehittäminen on mahdollista ja jotta se tapahtuu haluttuun ja tarvittavaan suuntaan, on ensin kerättävä tietoa siitä, mikä tilanne on tällä hetkellä eli perusteellisesti selvittettävä perehdytyksen lähtötilanne. Toimintatutkimus sopii täydellisesti tällaiseen tiedon hankintaan. Tarkka lähtötilanteen arviointi ja selvitys auttavat lopulta myös arvioimaan kehittämisprojektin tuloksia. Millä tavalla tietoa kerätään, eli millaisten menetelmien avulla saadaan tarvittava tieto, on kysymys, johon on ensin osattava vastata, kun aineistoa lähdetään hankkimaan. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 104.)

Lähtötilanteen selvittäminen tarkoittaa tässä kehityshankkeessa ainakin seuraavien asioiden selvittämistä: mitkä asiat liittyen ryhmäliikuntaohjaajien työhön perehdytykseen ovat tällä hetkellä kunnossa tai riittävän hyvällä mallilla organisaatiossa, mitkä perehdyttämisen osat alueet puolestaan tarvitsevat erityistä huomiota kehittämishankkeessa ja ovat ne tärkeimmät kehittämistarpeet? Mitä perehdyttämisen kehittämisellä halutaan saavuttaa? Mitkä ovat siis tavoitteet perehdytyksen kehittämiselle? (Kangas & Hämäläinen 2010, 25.)

Koska tässä tapauksessa aineiston hankintaan ja sen purkuun oli käytettävissä hyvin lyhyt aika, niin aineiston koko ja edustavuus oli pidettävä hyvin maltillisena. Alusta alkaen oli siis aika rajoitteena, jolloin oli myös selvää, että aineiston hankinnassa ei voida käyttää perusjoukkoa, eli ei voida kerätä tietoa koko organisaation liikuntakesuksista jokaiselta uudelta, vasta-aloittaneelta ryhmäliikunnanohjaajalta, vaan on poimittava tästä joukosta tarpeeksi edustava otos. Lisäksi oli otettava huomioon kesä ajankohtana, jolloin liikunta-alan hiljaisen sesongin johdosta monet ryhmäliikuntaohjaajat ovat lomalla ja poissa liikuntakesuksista. Aineiston hankinta tulisi siis toteuttaa esimerkiksi sähköisesti, näin voitaisiin varmistaa se, ettei kesä ajankohtana tai nopea aineiston hankinta-aika ole esteenä tai rasitteena aineistoa hankittaessa.

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2015, 180-182.) luettelevat satunnaisotannan, systemaattisen otannan, ositetun otannan ja ryväsotannan, joista on valittava omaan tutkimukseen ja aineiston hankintaan paras mahdollinen tapa. Otokokoon vaikuttaa tulosten haluttu tarkkuus ja sen lisäksi jo aikaisemmin mainittu aikataulu toimintatutkimuksen tekemiselle. Tässä tapauksessa aikataulu on todella suuri rajoittava tekijä. Otanta tulee näin ollen olemaan hyvinkin kapea systemaattinen otanta, jossa ainoastaan on mietitty, ettei sukupuolella tässä tapauksessa ole väliä. Merkitystä tulosten kannalta ei myöskään ole sillä, missä kaupungissa ryhmäliikuntaohjaaja työskentelee. Lopulta päädyttiin valitsemaan yrityksen pääkaupunkiseudun liikuntakeskuksissa työskenteleviä, juuri aloittaneita ryhmäliikuntaohjaajia, jotka ovat ohjanneet yrityksessä ryhmäliikuntaa enintään 3 kuukauden ajan.

Kun otanta on mietitty, tulee seuraavaksi arvioida, mitkä aineistonkeruumenetelmät toimivat tässä tapauksessa parhaiten. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2015, 193-220.) luettelevat tavallisimmiksi aineistonkeruutavoiksi kyselyn, haastattelun sekä havainnoinnin.

Kyselyn suuri etu on se, että sen avulla voidaan kerätä lyhyessäkin ajassa laaja aineisto, koska tutkimukseen voidaan saada paljon henkilöitä ja sen avulla voidaan esittää paljon kysymyksiä. Se on ennen kaikkea ajallisesti todella tehokas aineiston keruutapa. Kyselyyn liittyy kuitenkin myös monia heikkouksia: kyselyn laatiminen vie aikaa ja vaatii taitoa, väärinymmärryksiä on vaikea kontrolloida, vastaamattomuus saattaa muodostua ongelmaksi tai vastaavatko vastaajat todella ajatuksen kanssa kyselyssä esitettyihin kysymyksiin. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2015, 195.)

Kyselyn heikkouksien vuoksi päädytään tässä tapauksessa valittuja ryhmäliikuntaohjaajia haastattelemaan. Tämän lisäksi valitaan vielä havainnointi toiseksi menetelmäksi. Vilkan (2005, 120.) mukaan havainnoinnin avulla saadaan vastauksia siihen, miten asioita tehdään. Haastattelulla saadaan taas vastaus varmemmin kysymykseen ”miksi”. Näin ollen haastattelun ja havainnoinnin yhdistäminen antaa kattavamman ja luotettavamman pohjan aineistolle, kuin jos aineisto kerättäisiin ainoastaan haastattelun avulla. (Kuvio 2)



Kuvio 2. Aineiston keruun mahdollisuudet Vilkan (2005) mukaan.

4.1 Haastattelu aineiston hankinnan menetelmänä

Haastattelua voidaan pitää yhtenä päämenetelmänä silloin, kun kerätään tietoa toimintatutkimusta varten. Haastattelu on joustava menetelmä vuorovaikutuksellisuuden vuoksi. Se mahdollistaa myös suhteellisen nopean tiedon keräämisen, mikäli tutkimuksen aikataulu meinaa tulla vastaan. Lisäksi haastattelu on aineistonkeruumenetelmänä hyvä valinta silloin, kun halutaan kerätä yksilöllistä tietoa tai tietoa kerätään sellaisesta aiheesta, josta ei ole vielä paljon tutkimustietoa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 106-107.) Hirsjärvi ja Hurme (2011, 11.) lisäävät vielä, että haastattelu on tutkimusmetodi, joka on yleensä miellyttävä kokemus haastateltavalle. Lisäksi haastattelussa on paljon muutakin positiivista, kun mietitään kehityshanketta. Haastattelun aikana pystytään tarpeen vaatiessa motivoimaan henkilöitä ja voidaan milloin vain muuttaa kysyttävien aiheiden järjestystä. Lisäksi haastateltavalla on mahdollisuus tulkita kysymyksiä ja pyytää selkeyttämään niitä, toisaalta myös haastattelijalla on tähän mahdollisuus, mikäli vastaus jää epäselväksi. Positiivista on myös se, että vastausten lisäksi haastattelija voi tulkita myös kehon kieltä, kielellisten vastausten lisäksi. Toki haastattelussa myös nähdään haasteita, jotka on otettava huomioon. Mikäli aikaa tutkimuksen tekemiselle on vähän, on otettava huomioon, että aineiston analysointi vie paljon aikaa, sillä haastattelun avulla saadaan paljon tutkimuksen kannalta myös tarpeetonta materiaalia. Haastattelijana toimiminen ei myöskään ole täysin mutkatonta vaan vaatii opiskelua ja perehtymistä. Huomioon on otettava, että haastattelua on vuorovaikutusta, joka vaatii muun muassa luottamuksen haastateltavan ja haastattelijan välille. Toisin sanoen haastateltavan on tiedettävä etukäteen mihin tietoja käytetään ja ymmärtää se, ettei yksittäisiä vastuksia valmiista tutkimuksesta

voida henkilöidä. Vaikka tietynlainen luottamus löytyisikin, vastausten analysoinnissa huomi-
oon tulee silti ottaa se, että haastateltava on saattanut antaa sosiaalisesti hyväksytyjä vas-
tauksia. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 34-37.)

4.1.1 Toteutus ja tulokset

Haastattelumenetelmiä on monia erilaisia ja haastattelu voidaan toteuttaa niin yksilö-, pari-
kuin ryhmähaastattelunakin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 210.) Tämän toimintatutki-
muksen tekemiseen valikoitiin yksilöhaastattelu, joka toteutetaan teemahaastatteluna. Tee-
mahaastattelussa haastattelu on valmiiksi suunniteltu ja jäsenelty, mutta haastattelijä voi
missä vaiheessa vain vaihtaa teemojen käsittelyjärjestystä. Haastattelu on siis kohdennettu
tiettyihin teemoihin, joista on tarkoitus keskustella. Teemahaastattelussa kysymykset on mie-
titty valmiiksi jokaisen teema alle, mutta teemojen paikkoja saatetaan muuttaa haastattelun
etenemisen mukaan ja toisaalta kysymysten muotoa ja kysymysten järjestystä yhden teeman
sisällä on mahdollista muuttaa myös. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47-48.) Kvalen ja Brickmannin
(2009, 31.) mukaan teemahaastattelussa on tarkoituksenmukaista edetä avoimien kysymysten
avulla ja ohjata keskustelua kehittämishankkeessa tärkeäksi oletettujen kysymysten ja sitä
kautta vastausten pariin.

Vilkan (2005, 103-106.) mukaan teemahaastattelun tavoitteena voidaan pitää sitä, että kai-
kista teemoista saadaan riittävästi tietoa kehityshanketta ajatellen. Vilka (2005, 109.) lisää
vielä, että teemahaastattelussa on mahdollista kerätä haastateltavalta myös syvällistä ja yksi-
löllistä tietoa. Tämä onnistuu parhaiten ja varmimmin niin, että epäselviä kysymyksiä vältel-
lään ja asioita tarpeen mukaan myös avataan haastateltavalla tai puolestaan toimitaan niin,
että haastattelijä pyytää määrittelemään, mitä avainsanat haastateltavalle tarkoittavat. Myös
haastattelijan on toisaalta ymmärrettävä täydellisesti haastattelun aihe. Näin voidaan olla
varmoja siitä, että saadaan mahdollisimman tarkka vastaus toimintatutkimusta ajatellen.

Kysymyksiä suunniteltaessa Hirsjärvi ja Hurme (2011, 105-107.) muistuttavat, että kaikki hy-
poteettiset kysymykset pitää jättää teemahaastattelusta pois. Lisäksi he täsmentävät, että
teemahaastattelussa on pääkysymykset, jotka muodostavat kehyksen haastattelulle, tarkenta-
vat kysymykset tarvittaessa motivoivat haastateltavaa ja jatkokysymykset tuovat tarvittaessa
uusia näkökulmia vielä aihetta selkiyttämään.

Tämä kaikki haastatteluteoriapohja huomioon ottaen lopulta luotiin teemahaastattelukysy-
mykset (Liite 7) mahdollisimman huolellisesti ja sovittiin haastatteluaika kahdeksan uuden
ryhmäliikuntaohjaajan kanssa. Haastateltavat ohjaajat olivat tulleet liikuntakeskukseen töihin
kevään 2018 massarekrytoinnin tuloksena ja näin heillä kaikilla oli työskentelykuukausia ta-
kana kolme liikuntakeskusketjussa. Voitiin olettaa, että muutaman kuukauden takainen rekry-
tointiprosessi ja toisaalta siitä jatkunut perehdytysprosessi olivat vielä tuoreessa muistissa.
Kahdeksasta ryhmäliikuntaohjaajasta 5 työskenteli pääkaupunkiseudun keskuksissa ja kolme

muualla Suomessa. Lähiesimiehinä heillä toimivat eri alueiden ryhmäliikuntapäälliköt, kuitenkin niin, että kolmella ohjaajalla oli sama lähiesimies. Lähiesimiehen lisäksi tuotekouluttajat ja rekrytointitiimi olivat omalta osiltaan osallistuneet haastateltavien ohjaajien perehdytysprosessissa.

Koska haastattelut toteutettiin aikataulullisista haasteista johtuen kesäaikaan, tarkemmin kesä- ja heinäkuun 2018 aikana, haastattelut tehtiin sähköisesti videohaastatteluna skype-palvelun avulla. Kuten aikaisemmin todettiin, haastattelutilanteessa kommunikointi on aina sekä kielellistä, että ei-kielellistä ja näiden molempien kommunikaatioväylien kautta välittyvät yhdessä haastateltavan ajatukset, asenteet, mielipiteet sekä tiedot ja taidot haastattelijalle. Videohaastattelussa joudutaan usein hiukan tinkimään ei-kielellisistä viesteistä, sillä videon kautta nämä viestit eivät välttämättä kaikki välity. Lisäksi haasteeksi saattoivat tulla tekniset haasteet. Tiedostamalla mahdolliset kompastuskivet ja hyväksymällä haasteet kaikki haastattelutilanteet sujuivat lopulta todella hyvin ja kaikki haastattelut saatiin vietyä loppuun saakka.

Sähköisesti toteutettu, videoitu teemahaastattelu, johon oli varattu maksimissaan tunti aikaa, sisälsi lopulta kaksi suurta aihekokonaisuutta: perehdytyksen toteutuminen haastateltavan kohdalla ja perehdytyksen kehittäminen. Ennen haastattelua videon välityksellä käytiin läpi haastateltavan kanssa haastattelun tarkoitus ja aihe ja korostettiin sitä, ettei yksittäisiä ohjaajia voida tunnistaa tutkimuksen lopputuloksista, eli valmiin kehityshankkeen haastatteluvastauksia ei voida henkilöidä. Videohaastattelun taltiointi kerrottiin myös ennen haastattelun alkua haastateltaville ja korostettiin, että sen tarkoitus on ainoastaan se, että haastattelijalla auki kirjoittaa haastattelun. Lisäksi yksityiskohtaisesti kerrottiin, että videot tullaan hävittämään tutkimuksen päätteeksi ja videoita katsotaan vain tutkimusmielessä haastattelijan itse. Haastateltavat saattoivat luottaa siihen, että anonyymisyys säilyy ja näin he voivat kertoa vaikkapa lähiesimiehen perehdytyksestä todella haluamansa kaunistelematta asioita laisinkaan. Näin ainakin teoriassa.

Teemahaastattelu toimi halutulla lailla haastattelutilanteissa kysymyksiä teemojen sisällä vaihdellen, riippuen haastateltavan vastauksista. Tiedonhankintaa suunnattiin haastateltavan mukaan haastattelutilanteessa ja se koettiin lopulta juuri oikeaksi ratkaisuksi. Kun haastattelut oli tehty, aloitettiin aineiston analysointi. Ensin haastattelut katsottiin uudelleen, minkä video ja haastatteluiden tallentaminen mahdollisti. Haastattelu on syytä aina tallentaa, jottei tiedon keruu ole haastattelijan muistin varassa. Ilman tallentamista voidaan haastattelua pitää epätarkkana tiedon keruun menetelmänä. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 138.)

Uudelleen katsomisen jälkeen koko haastattelu kirjoitettiin auki, jonka jälkeen puolestaan kehittämishankkeen kannalta epäolennaisia asioita karsittiin pois. Koska teemahaastattelu si-

sälsi kaksi suurta aihetta, perehdytyksen onnistuminen ja perehdytyksen kehittäminen, oli aiheisto helpompi ryhmitellä ensin näihin aihepiireihin ja sen jälkeen vielä aihepiirien sisällä oleviin pienempiin kysymyksiin. Lopulta teemahaastatteluiden analysoinnin jälkeen tuloksena oli kahdeksan vasta-aloittaneen ryhmäliikuntaohjaajan kuvaus perehdytyksen onnistumisesta keväällä 2018 ja toisaalta mielipiteitä siitä, miten perehdytystä heidän mukaansa tulisi kehittää oman kokemuksensa perusteella. Vastauksissa oli paljon samantapaisia vastauksia, mutta toisaalta oli myös paljon koettu asioita hyvinkin eri tavalla verrattuna toisiin haastateltaviin.

Haastateltavat kertoivat ensin perehdytyksen toteutumisesta tai toteutumattomuudesta omalla kohdallaan.

”Huhtikuussa meillä oli sovittuna yksi tapaaminen, jossa oli tarkoitus opetella käyttämään musiikkilaitteita. Samalla tapaamisella oli tarkoitus kirjoittaa työsopimus ja ilmeisesti saada muutakin infoa. Olin kuitenkin sairaana tuolloin ja uutta tapaamista oli vaikea sovittaa aikatauluihin. Se onnistui vasta ensimmäisen ohjauksen yhteydessä, ennen tunnin alkua keskuksen kahviossa.”

”Mulla ei ollut mitään erikoista perehdytystä, ihanaa että jatkossa uusilla ohjaajilla on. Sitä on niin yksin alussa ja kaikki jännittää.”

”...Meillä oli sovittu tapaaminen ennen vappua ja kysymyksiä oli hirveesti mielessä. Sain kaikkiin kysymyksiin tosi hyvin vastaukset ja mieli keveni tältä osin, mutta toisaalta huomasin myöhemmin että oli paljon asioita, joita ei oltu kerrottu missään vaiheessa.”

”Harmi, että perehdytystä oli vain yksi kerta, kun kaikki muu on ollut niin huippua. Tai siis oli perehdytyskertakin kiva, mutta silloin oli hirveä kiire asioiden kanssa ja osa unohtui jo ennen kuin pääsi ohjaamaan.”

Pääasiassa rekrytointiprosessia ja rekrytointipäiviä kuvailtiin ja keuhuttiin hyvin informatiiviseksi, mutta niitä ei aina osattu yhdistää perehdytykseen, vaan perehdytys nähtiin erillisenä osiona rekrytointiprosessin jälkeen.

”Ennen rekrytointiviikonloppua muistan, että mietin, miten rekrytointiin voi kulua noin pitkä aika, mutta viikonlopun jälkeen oli huippu fiilis, varsinkin kun kuuli että pääsee tuotekoulutuksiin. Tuntui mahtavalta ja rekrytoinnissa olleet työntekijät olivat huippuja.”

”Rekrytointiviikonloppu silloin alussa oli tosi kiva ja koko ajan tiesi mitä tulee tapahtumaan milloinkin. Ryhmähaastattelussa kysymykset olivat välillä outoja, mutta haastattelu antoi kuitenkin paljon myös tietoa siitä, mitä tuleman pitää, jos pääsee ohjaajaksi.”

”Mun mielestä rekrytointiviikonloppu oli ihan paras, sitä voisi verrata tuotekoulutuksiin. Kaikki oli innostavia ja asiansa osaavia ja tietoa tuli paljon.”

Kun haastateltavia pyydettiin ajattelemaan perehdytyksen olevan yksi iso kokonaisuus, joka muodostuu useasta eri vaiheesta, joista yksi on rekrytointivaihe, haastateltavien vastaukset tarkentuivat osittain, koska voitiin ikään kuin olla varmoja, että keskustellaan samoista asioista samoilla nimillä. Kun haastattelija oli avannut rekrytointiprosessin olevan osa perehdytysprosessia, tämä osa perehdytyksestä koettiin hyvinkin positiiviseksi ja riittäväksi osaltaan. Kuitenkin perehdytyksen toteutuminen kokonaisuudessaan rekrytointiprosessin jälkeen tuntui olevan sekavaa ja haastateltavat kuvasivat, ettei varsinaista perehdytystä ollut ollenkaan tapahtunut tuotekoulutusten jälkeen.

”Rekrytointiviikonlopun jälkeen fiilis laski, kun tuotekoulutusta sai odottaa lähes kuukauden. En tyliin muistanut mitään rekrytoinnista ja sitten tuotekoulutuksen jälkeen fiilis taas oli kiva, mutta kukaan ei ottanut yhteyttä, niin en tiennyt mitä seuraavaksi tapahtuu oikeastaan.”

”Tuotekoulutusten jälkeen oli hirveesti kysymyksiä joihin halusi vastauksia, mutta sitten kun tuli tapaamisen aika, niin työsopimuksen allekirjoittamisen jälkeen sovittiinkin vain työvuo-rot ja kysymykset jäivät melkein kaikki kysymättä.”

”Kävin itse monta kertaa ennen ensimmäistä ohjausta opettelemassa mikin ja musiikin käyttöä. Olisin kaivannut siihen apua. Onneksi kaikki meni ekalla tunnilla hyvin, mutta myöhemmin on ollut muutama ongelma, kun mikki ei ole toiminut.”

Kun ensimmäiset ryhmäliikuntatunnit oli ohjattu, perehdytys oli samalla unohtunut lähiesimiehen toimesta. Siihen ei enää palattu ja myös perehdytyksen arviointi koettiin mitättömäksi, eli sitä ei ollut tehty yhdessä lähiesimiehen kanssa. Lisäksi kaikki haastateltavat kokivat nimenomaan ajallisesti puutteita rekrytointiprosessin kokonaisuutta ajatellen. Tällä tarkoitetaan siis sitä, että perehdytysprosessi oli ajallisesti pitkä ja kun rekrytointiviikonloppu oli helmikuussa 2018, tuotekoulutukset olivat helmi- huhtikuussa 2018, niin vasta tuotekoulutusten jälkeen lähiesimies otti yhteyttä sopiakseen tapaamisen.

Tässä ajassa oli kuitenkin perehdytettävillä herännyt useita kysymyksiä ja monella oli tunne siitä, etteivät he tiedä henkilöä, jolta voivat tarvittaessa kysyä mieltä askarruttavia kysymyksiä. Epävarmuus ja epätietoisuus vain leijailivat ilmassa usean viikon ajan, joka puolestaan jopa laski motivaatiota uuden työn suhteen. Kun lopulta lähiesimies otti yhteyttä puhelimitse tuotekoulutusten jälkeen ja sopi tapaamisen, oli kysymyksiä ilmassa liikaa ja osan saattoi unohtaa kysyä. Lisäksi lähiesimiehen tapaamiseen oltiin useammin tyytymättömiä, erityisesti siihen koettiin olevan käytettävissä liian vähän aikaa, joskus haastateltavien mukaan vain tunti, johon sisältyi työsopimuksen kirjoittaminen ja käytännön työsuhteasioiden perehdytys. Lisäksi tyytymättömyyttä useassa herätti se, ettei lähiesimiehen tapaamiselle ollut varattu

rauhallista tilaa, vaan tapaaminen oli saatettu sopia vain kuntokeskuksen kahvioon, jossa saattoi olla samaan aikaan myös muita työntekijöitä ja asiakkaita runsaastikin, riippuen kellonajasta.

”Me istuttiin kahviossa, niin tuntu ettei kaikkia kysymyksiä kehdannut kysyä, kun siinä oli vanhoja ohjaajia, joilla oli tunnit alkamassa, kuulolla. Toki oli hauskaa olla ensimmäistä kertaa illalla tositapahtumien äärellä. Käytiin kattomassa kaikki paikat ja opeteltiin musiikin ja mikin käyttö tosi hyvin.”

”...aika vaan loppu kesken ja toisaalta oli niin paljon ihmisiä ja hälinää siinä kahviossa, että voi olla, etten kaikkea vaan ymmärtänyt.”

Kysyttäessä perehdytyksen arvioinnista haastateltavat olivat hyvinkin samaa mieltä. Perehdytystä ei oltu jälkeenpäin arvioitu lähiesimiehen toimesta, vaan ensimmäisen ja samalla jopa viimeisen lähiesimiehen tapaamisen jälkeen työvuoroista riippuen kaikki eivät olleet olleet lähiesimiehen kanssa sen jälkeen missään kontaktissa. Toki ryhmäliikuntaohjaajan työ on hyvin itsenäistä ja kollegoita tai lähiesimiestä tapaa harvoin, mutta vasta aloittaneen työntekijän kohdalla tilanteen tulisi olla erilainen ja tapaamisia tulisi järjestää.

”Ei ole pidetty mitään arviointia.”

”En tiedä onko mua arvoitu ollenkaan. Ei olla juuri nyt kesällä oltu yhteydessä, koska kesäloimat alkoivat kun aloitin ohjaamisen.”

”Ei kyllä sen työsopimuksen kirjoituksen jälkeen olla nähty. Puhelimessa on puhuttu paljonkin kun on pyydetty sijaistamaan ja siinä samalla tietty kysytty kuulumisia ja miten tunnit mennyt.”

Kysyttäessä perehdyttäjän roolista ja perehdyttäjän nimeämisestä, vastaajat olivat usein sitä mieltä, että perehdyttäjäksi oli nimetty lähiesimies rekrytointiviikonlopun lopuksi, mutta sen jälkeen tuotekoulutusten kestäessä viikkoja, oli lähiesimiehen nimi jopa jo unohtunut. Koettiin siis, että nimetty perehdyttäjä kyllä oli, mutta koska töihin ottovaihe oli kestänyt lopulta niin pitkään tuotekoulutusten vuoksi, niin rooli oli epäselvä ja liian epäkonkreettinen.

”Se viikonloppu oli ollut niin väsyttävä ja informatiivinen, että en jotenkin tajunnut kirjoittaa nimeä silloin ylös eikä saatu mitään lappujakaan.”

”Mä laitoin muutaman kerran viestiä ennen tapaamista hänen kanssaan. Sain kyllä aina vastauksen kysymyksiin.”

”Tuotekouluttajalta sain esimiehen puhelinnumeron, niin sain oltua yhteydessä.”

”En muistanut kontaktihenkilön nimeä, niin jotenkin tuntui ettei sellaista ollutkaan.”

Kun haastattelussa oli keskusteltu ensin omasta perehdytyskokemuksesta, siirryttiin sen jälkeen toiseen teemaan, eli perehdytyksen kehittämiseen. Haastattelija kehotti kuvaamaan asioita, joita haastateltavat pitävät tärkeänä perehdytyksen kehittämisessä. Esille nousi selkeästi monta kertaa samat teemat. Ajallisesti perehdytysprosessi oli pitkä ilman nimetyn perehdyttäjän tapaamista aikaisemmin, kuin vasta lähellä ensimmäistä työvuoroa. Lisäksi puolet toivoi näkevänsä tämän lisäksi jo rekrytointiviikonlopun aikana kirjallisessa muodossa perehdytyksen keston ja toisaalta saada myös selkeät raamit perehdytysprosessille. Tämän tueksi ehdotettiin erilaisia perehdytyslistoja ja muita kirjallisia perehdytysinfoja.

”Jos rekrytointiviikonlopuksi oli sanottu, että nyt huomio liittyyen jatkuu ja siitä olisi vielä saanut jonkun lapun mukaan, jota olisi voinut lukea. Muutenkin tykkään opiskella lukemalla niin perehdytysmateriaali olisi ollut kiva saada”

”Muutaman kerran pyydettiin ottamaan kalenterit esille ja merkitsemään tuotekoulutuksia ylös, mutta jotenkin en silloin ajatellut kokonaisuutta ollenkaan ja sitä, miten pitkään perehdytys ja kaikki tulee kestämään ennen kuin pääsee ohjaamaan.”

”Olisi ollut tosi kiva päästä nopeammin ohjaamaan. Tää on kuitenkin vaan jumpan ohjaamista.”

”Olin halunnut nähdä esimiehen paljon aikaisemmin, niin kaikki olisi ollut ehkä konkreettimpaa..”

Lisäksi toivottiin lähiesimiestapaamiseen myös kirjallista aineistoa, sillä tapaamisen aikana tuli paljon asioita, jotka tulisi muistaa ensimmäisessä työvuorossa. Henkilökuntakirjasta kysyttäessä kävi myös ilmi, etteivät kaikki olleet saaneet sitä lähiesimiestapaamisessa. Kun tarkemmin kysyttiin, millaista kirjallista aineistoa uudet työntekijät kaipasivat, ideoita tuli paljon. Perusasioista kaivattiin yhteisiä kirjallisia ohjeita, esimerkiksi mobiilisovelluksiin olisi kaivattu kirjallista ohjeistusta, työvuorojen kuittaamiseen, sairaspöissaolokäytäntöihin, musiikin ostamiseen tai soittamiseen tunnilla kaivattiin myös kirjallista materiaalia.

”En osannut yhtään käyttää niitä sovelluksia alussa. Aina jännitti kun tunti alkoi.”

*”El kukaan ollut kertonut poissaolokäytännöistä tai sitten en vain muistanut kun niitä ei lue-
nut missään. Perehdytykseen olisi just ollut kiva saada materiaalia, niin kaikki ei olisi ollut
muistin varassa.”*

Haastattelija kertoi, että kaikki perehdytysmateriaalit ja ehdotetut kirjalliset ohjeet kyllä löytyivät sähköisessä muodossa intranetistä. Tähän moni haastateltava totesi, ettei intranetin sisältöä ollut juurikaan esitelty. Vain pelkästään ohjaajan työnkuvaan liittyvät linkit oli näytetty.

”Okei. No sieltä voi toki sitten jatkossa käydä etsimässä. Olisi ollut hyvä tietää tämä jo rekrytointiviikonlopun jälkeen. Meillä ei vaan silloin ollut pääsyä intraan ollenkaan. Muutenkin olisi ollut hyvä, jos perehdytys olisi ollut heti rekrytointiviikonlopun jälkeen.”

Perehdytyksen sisältöön ei tullut läheskään niin paljon kehitysehdotuksia, sillä suurin osa ehdotuksista liittyivät joko perehdytyksen aikatauluun, sen keston tai kronologiseen järjestykseen ja toisaalta perehdytysmateriaalin puuttumiseen. Lisäksi kysyttäessä perehdyttäjän roolista, kokivat puolet haastateltavista tarpeelliseksi, että lähiesimiehen lisäksi olisi perehdyttäjänä myös henkilö, joka olisi ryhmäliikunnan substanssiosaaja. Tämä toinen nimetty perehdyttäjä osaisi näin vastata kysymyksiin, jotka liittyvät vahvasti itse ohjaamiseen ja asioihin, jotka olivat jääneet mahdollisesti mietityttämään tuotekoulutusten jälkeen. Tuotekouluttajat toki olivat ryhmäliikunnan substanssiosaajia, mutta lähiesimiehenä saattoi toimia henkilö, jolla ei ollut ryhmäliikunnanohjauksesta omakohtaista kokemusta. Lisäksi perehdyttäjän yhteystiedot ennen tapaamista katsottiin tarpeelliseksi saada.

”En tajunnut silloin, että kaikki pitää kysyä siellä tuotekoulutuksessa. Luulin, että esimies osaa tietysti myös auttaa.”

”Tuntuu hassulta ettei esimies osannut auttaa, olisi pitänyt uskaltaa kysyä joltain vanhalta ohjaajalta. Olisi voinut olla joku toinen perehdyttäjä, joka olisi osannut auttaa tällaisissa jumbopaketyksissä.”

Lisäksi keskusteltiin perehdyttämisen kehittämisen yhteydessä myös perehdytyksen arvioinnista, joka koettiin olemattomaksi tällä hetkellä. Haastateltavilta kysyttiin, koettiinko se tärkeäksi tai tarpeelliseksi perehdytyksen kannalta. Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että he kaipaisivat erityisesti omaan työhönsä, eli ryhmäliikunnan ohjaamiseen liittyen palauttekeskustelua ensimmäisten tuntien jälkeen. Samassa keskustelussa toki myös todettiin haastateltavien puolelta, että tähän lähiesimies ei ole paras henkilö, vaan nimenomaan ko ryhmäliikuntatuotteen kouluttaja tai kollega, jolla on ohjausvuosia takana useampi, olisi paras antamaan palautetta ohjauksesta.

”Olisi hyvä, jos ensimmäisten tuntien jälkeen joku kouluttaja tulisi tunneille ja antaisi palautetta ja vinkkejä”

”Jos saisi jonkun toisen ohjaajan antamaan palautetta omasta tunnista, niin se olisi hyvä arviointimenetelmä tähän työhön.”

Perehdytystilanteessa koettiin erittäin tärkeäksi kehityskohdaksi, että perehdyttäjät saa ensin rauhassa käydä läpi asioita perehdytettävän kanssa kahdestaan rauhallisessa tilassa ja sen jälkeen vasta tutustutaan muutoin liikuntakeskuksen tiloihin ja asiakkaisiin vaikkapa sitten asiakastiloissa tai liikuntakeskuksen kahviossa.

Kun mietitään tämän sähköisesti toteutetun haastattelun luotettavuutta ja nimenomaan sitä, kuinka luotettavana haastattelun analysoinnin jälkeen tuloksia voidaan pitää, tulee pohtia kriittisesti seuraavia asioita: Haastateltavan motivointi sekä kiinnostuksen ylläpitäminen, haastattelijan ei-kielelliset sanomat ja eleet, hiljaisuus ja tauot, sekä mahdolliset virheet haastattelutekniikassa sekä ulkoiset häiriötekijät vaikuttivat kaikki haastattelun kulkuun. Miten näissä onnistuttiin, kun kyseessä oli videohaastattelu, jossa haastattelija ei voinut vaikuttaa kaikkiin mahdollisiin häiriötekijöihin, kuten vaikkapa rauhalliseen haastattelutilaan haastateltavan osalta. Lisäksi on ehdottomasti pohdittava luotettavuutta siltä kantilta, että usein haastateltavilla saattaa olla taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Huomioon täytyy ehdottomasti vastauksissa ottaa se, että haastattelijana oli organisaatiossa toimiva henkilö, vaikkakin haastateltavat tiesivät, ettei haastattelija liity ryhmäliikuntayksikköön normaalisti työtehtäviä hoitaessaan, niin silti jollakin tasolla tämä varmasti näkyi vastauksissa silti.

Lisäksi luotattavuuden lisäksi pohdittavana on, saavutettiin muutoin haastattelun tavoitteet. Tavoitteena oli saada tietoa liikuntakeskuksetjun ryhmäliikuntaohjaajien perehdytyksen nykytilanteesta. Vaikka otanta oli todella pieni koko joukkoon nähden, niin suurin osa haastatelluista ryhmäliikuntaohjaajista teki ohjauksia eri alueilla, jolloin heillä oli myös eri lähesimies perehdytyksen suhteen, joten voidaan arvioida, että otannan pienyydestä huolimatta saatiin tähän tutkimukseen tarpeeksi sisältöä ja aineistoa kahdeksan haastattelun avulla. Toki kritiikkiä saattaa herättää se, että kaikki kahdeksan henkilöä olivat rekrytoitu organisaatioon saman rekrytointiprosessin aikana. Tarkemman kuvauksen perehdytyksen nykytilanteesta olisi mahdollisesti saanut niin, että osa haastateltavista olisi ollut heitä, jotka oli rekrytoitu jo syksyllä 2017 organisaatioon ryhmäliikunnan ohjaajiksi.

4.2 Havainnointi aineiston hankinnan menetelmänä

Haastattelun lisäksi havainnointi on toinen tutkimusmenetelmä, jota hyödynnetään paljon kehittämishankkeissa. Havainnointi on siitä hyvä menetelmä, että sillä saadaan osittain juurikin sitä tietoa, mitä haastattelun keinoin ei välttämättä saada. Miten ihmiset käyttäytyvät ja mitä todellisuudessa tapahtuu oikeassa toimintaympäristössä, nämä ovat kysymyksiä, johon saadaan varmimmin havainnoinnin kautta vastauksia. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 114.) Havainnointi suoritetaan yleisesti joko niin, että havainnoitsija ei ollenkaan osallistu tilanteessa, eli on täysin ulkopuolinen tarkkailija, jolloin puhutaan usein tarkkailevasta havainnoinnista. Osallistuvan havainnointi on puolestaan tämän vastakohta, jolloin havainnoitsija on vuorovaikutuksessa ja aktiivisessa roolissa havainnoitavaan asiaan nähden. (Vilka 2006, 38-42.)

Kuten jo todettiin, havainnoinnin etuna on nimenomaan se, että päästään todella näkemään, kuinka ihmiset toimivat ja saadaan näin välitöntä tietoa tutkittavasta tilanteesta. Vilkan (2005, 121.) mukaan havainnoinnilla saadaan kerättyä tietoa tutkittavien omakohtaisista kokemuksista, yhteisön käsityksistä sekä erityisesti näiden välisistä suhteista. Juurikin näitä mahdollisuuksia silmällä pitäen havainnointi otettiin käyttöön tässä perehdytyksen kehittämishankkeessa. Havainnoinnin lajeista päädyttiin käyttämään osallistuvaa havainnointia, sillä se vaikutti luonnollisimmalta vaihtoehdolta.

Kuten kaikissa tutkimusmenetelmissä, myös osallistuvassa havainnoinnissa on omat haasteensa. Osallistuvaa havainnointia on erityisesti kritisoitu sen vuoksi, että se voi muuttaa havainnoitavan tilanteen kulkua ja häiritä tilannetta, eikä näin saada sitä todellista tilanteen kulkua edes selville, mitä tultiin havainnoimaan. Toinen haaste on valikoiva havainnointi, jota havainnoitsija voi tehdä tiedostamattaan. Kaikkea ei myöskään yksinkertaisesti ole mahdollista havainnoida. Inhimillinen osallistuvan havainnoinnin haaste voi olla myös se, että havainnoitsijalla on tiedostamattaan ennakkokäsityksiä havainnoitavasta kohteesta ja havainnoitavan tilanteen kulusta ja näiden vuoksi havainnoitsija keskittyy havainnointitilanteessa osittain väärin asioihin, jolloin tärkeitä asioita tutkittavaan asiana nähden voi jäädä havaitsematta. (Eskola & Suoranta 1998, 102.) Yhtenä mahdollisuutena nähdäänkin havainnointitilanteen videointi, jolloin voidaan myöhemmin palata koko tilanteeseen kaikessa kattavuudessaan uudestaan. Toinen mahdollisuus on havainnointilomakkeen käyttö, jota havainnoija täyttää tilaisuudessa ja heti havainnointitilanteen jälkeen. Lisäksi mahdollisuutena on myös käyttää rinnakaishavainnoijaa, jolloin havainnoinnin avulla saatava tieto on luotettavampaa, kun kaksi toisistaan riippumatonta henkilöä havainnoi samaa tilannetta. (Hirsjärvi, Remes & Sajaavaara 2015, 212-214.) Koska tässä kehittämishankkeessa aikataulu oli rajallinen aineiston hankinnalle, päädyttiin osallistuvaan havainnointiin, jossa pyrittiin havainnointilomaketta käyttämällä tekemään mahdollisimman tarkat havainnot.

4.2.1 Toteutus ja tulokset

Osallistuva havainnointi suoritettiin syyskuussa 2018, jolloin päästiin seuraamaan neljää perehdytystilannetta, jossa ryhmäliikuntaohjaajan tuleva lähiesimies perehdytti henkilökohtaisesti uutta ohjaajaa. Neljässä eri tilanteessa päästiin seuraamaan kolmea eri lähiesimiestä ketjun eri liikuntakeskuksista. Perehdytysprosessit oli sovittu lähiesimiehen toimesta pidettäväksi siinä liikuntakeskuksessa, jossa uuden ohjaajan oli tarkoitus aloittaa ensimmäisten tuntien ohjaus. Uusi ryhmäliikuntaohjaaja oli saanut kutsun perehdytystilanteeseen sähköpostitse, jossa oli mainittu tilaisuuden kestoksi 2 tuntia ja kerrattu tilanteen sisältö ja tavoitteet lyhyesti. Tämän lisäksi tuleva lähiesimies oli soittanut ohjaajalle kerratakseen perehdytyksen sisällön ja tavoitteet.

Kun tutkitaan tarkemmin lähiesimiehen vastuulla olevaa perehdytystilannetta sisällöllisesti, huomataan, että se on valtava. Tavoitteena tilaisuudessa oli käydä läpi kaikki työssä tarvittavat työkalut, kuten musiikin soittamiseen tarvittavat mobiilisovellukset sekä ryhmäliikuntatilassa oleva äänentoistolaitteisto sekä työvuorojen suunnittelussa ja kuittauksessa käytettävät työvälaineet, jotka olivat mobiilisovellusten muodossa nekin. Tämän lisäksi tavoitteena oli kerrata niitä asiakaspalveluun ja asiakaskokemukseen liittyviä asioita, joita uusi ryhmäliikuntaohjaaja oli opiskellut jo rekrytointiviikonlopun aikana sekä tuotekoulutuksissa käydessään. Uudelle ohjaajalle oli tarkoitus esitellä myös intranetin käyttö. Intrasta ohjaaja löytää jatkoa ajatellen mobiilisovellusten käyttöohjeet ja ajankohtaisen muun tarvittavan tiedon. Tapaaminen sisälsi myös liikuntakeskuksen, jossa ohjaaja aloittaa ohjaamisen, paikkojen ja paikalla olevien työntekijöiden esittelyn. Lisäksi tavoitteena oli kerrata kaikki yhteiset pelisäännöt ja odotukset, joita työnantajalla oli liittyen työvuoroihin, lomakäytäntöihin ja työvälaineiden käyttöön, työvaatetukseen sekä organisaation arvoihin. Tämän lisäksi samassa tilaisuudessa vielä kirjoitettiin työsopimus ja käytiin läpi sen sisältö sekä palkkaukseen ja muutoin työsuhteeseen liittyvät asiat. Lopuksi tavoitteena oli vielä sopia ensimmäisen työvuoron ajankohta. Kahden tunnin perehdytystilanteen sisältö oli siis todella laaja. Toisaalta, kuten jo todettu, näitä samoja asioita oli jo sivuutettu useamman tuotekoulutuksen yhteydessä ja rekrytointiprosessin aikana, joka oli ollut noin kaksi kuukautta sitten.

Osallistuvan havainnoinnin suhteen tilanteessa tavoitteena oli seurata ja havainnoida niin perehdyttäjää kuin perehdytettävää. Osallistuvan havainnoinnin tukena käytettiin havainnointilomaketta (Liite 1-5). Havainnointilomakkeessa arvioitiin neljää pääteemaa: perehdytyksen kestoa, eli oliko kaksi tuntia sopiva aika perehdytykselle. Moni haastateltava oli kuvannut aikaisemmin kesällä perehdytystilannetta ajallisesti liian lyhyeksi. Lisäksi arvioitiin keskustelun sisältöä, pysyttiinkö keskustelussa todella halutuissa ja annetuissa perehdytyksen aihealueissa ja tuliko kaikki asiat perehdytettyä. Myös ohjaajien sen hetkisiin valmiuksiin kiinnitettiin huomiota: minkälaiset tiedot ohjaajalla todellisuudessa oli tähän perehdytykseen saapuessaan. Tämän lisäksi kirjattiin vielä asioita, jotka olivat mahdollisesti huomion arvoisia liittyen tilanteeseen ja perehdytyksen kehityshankkeeseen. Koska koko kehittämishankkeen tavoitteena oli nimenomaan rakentaa parempi ja toimivampi perehdytysprosessi ryhmäliikuntaohjaajille, havainnointilomakkeen perehdytykseen liittyvät kysymykset ja mahdolliset haasteet, joihin haluttiin selvyyttä, mietittiin huolella juurikin tämä näkökulma huomioon ottaen. Toisaalta lomakkeesta haluttiin tehdä mahdollisimman avoin, jotta havaintoja olisi nopea ja helppo kirjata ylös jo tilanteen aikana.

Osallistuva havainnointi suoritettiin niin, että perehdyttämässä uutta ryhmäliikuntaohjaaja oli lähiesimiehen lisäksi myös toinen henkilö yrityksestä, jonka tehtävä oli osallistua perehdytystilanteeseen toisena perehdyttäjänä, mutta myös havainnoida koko perehdytystilanne osallistuvan havainnointimenetelmän avulla. Havainnointiin käytettiin havainnointilomaketta (Liite 1), johon välittömästi kirjattiin kaikki mahdolliset havainnot viimeistään perehdytysseesion

päätyttyä. Kaikki neljä perehdytystilannetta suoritettiin liikuntakeskusten toimistoissa, joten tilanne oli rauhallisempi, kuin mitä haastateltavat olivat tilannetta kuvanneet aikaisemmin tapahtuneista perehdytystilanteista. Muutoin perehdytystilanne oli täysin samankaltainen kuin keväällä 2018. Rekrytointiprosessin jälkeen ohjaajat olivat käyneet tuotekoulutuksia ja tämä oli ensimmäinen tapaaminen lähiesimiehen kanssa. Aikaikkuna oli myös täysin vastaava. Rekrytointi- ja perehdytysprosessin alusta oli kulunut aikaa noin kaksi kuukautta.

Käytännössä havainnointitilanteet suoritettiin niin, että uuden ryhmäliikuntaohjaajan lähiesimies oli vetovastuussa koko perehdytystilanteesta, mutta havainnoijalla oli mahdollisuus myös osallistua perehdytykseen avaamalla joitakin perehdytykseen liittyviä osa-alueita uudelle ohjaajalle. Nämä osa-alueet, jotka vahvasti liittyivät organisaation toimintaan ja liikeideaan, oli tarkasti mietitty yhdessä lähiesimiehen kanssa etukäteen, joten tältä osin perehdytys sujui hyvin ja pysyi selkeänä kokonaisuutena niin perehdyttäjälle kuin perehtyjälle havainnoijasta huolimatta. Myös uudelle ohjaajalle kerrottiin tilaisuuden alussa, ketä perehdytyksessä on paikalla ja miksi kokoonpano on normaalista poikkeava. Uudelle ryhmäliikuntaohjaajalle tuotiin tilaisuudessa esille se, että perehdytysprosessia ollaan kehittämässä ja perehdytystilannetta arvioidaan perehdytyksen onnistumisen kannalta.

Kaikki neljä perehdytystilannetta järjestettiin viikon sisällä toisistaan, jolloin havainnoijan tuoreessa muistissa oli myös aikaisemmat tilaisuudet. Kaksi ensimmäistä tilaisuutta oli saman lähiesimiehen vetämiä perehdytystilaisuuksia.

Ensimmäinen perehdytystilanne (Liite 2) oli normaalista hiukan poikkeava, sillä perehdytettävänä oli organisaatiossa jo työskentelevä työntekijä, jonka oli tarkoitus tehdä jatkossa asiakaspalveluosastolla työskentelyn lisäksi myös ryhmäliikuntaosastolla vuoroja. Hän oli kuitenkin osallistunut ryhmäliikuntaohjaajien rekrytointiprosessiin normaalisti ja oli käynyt samat rekrytointi- ja perehdytysprosessin vaiheet kuin kuka tahansa organisaatiossa uusi ryhmäliikuntaohjaaja. Tässä perehdytystilaisuudessa pystyttiin kuitenkin yksilöllisesti ottamaan huomioon se, että henkilöllä oli jo oletettavasti tietoa enemmän kuin muilla uusilla ohjaajilla. Organisaation arvot sekä osa niistä asioista, joihin perehtyjä oli saanut perehdytyksen jo aikaisemmin, jätettiin pois. Toisaalta henkilön kanssa keskusteltiin normaalia pidempään odotuksista, joita kummallakin osapuolella niin työnantajalla kuin työntekijälläkin oli, liittyen kahden eri osaston väliseen yhteistyöhön ja työvuorojen yhteensovittamiseen sekä siihen, kuinka työntekijä voi hyödyntää työskentelemistään kahdella eri osastolla asiakasnäkökulmasta käsin. Kahden tunnin aika riitti hyvin myös musiikkilaitteiston, josta henkilö oli epävarma, perusteelliseen opastukseen. Aikaa kului lopulta kuitenkin tilaisuuteen varatut täydet kaksi tuntia, sillä ryhmäliikunnanohjaajan työssä työvälleinä käytettävät mobiilisovellukset veivät suuren osan perehdytystilaisuuteen varatusta ajasta.

Tilaisuuden jälkeen seuraavia perehdytystilanteita muutettiin havainnoijan ja lähiesimiehen yhteisestä päätöksestä niin, että lähiesimiehellä oli mahdollisuus jakaa perehdytys kahteen osaan tarvittaessa. Ensimmäisen perehdytystilanteen perusteella oli hyvin todennäköistä, ettei kahden tunnin aika riitä millään kaiken asian perusteelliseen läpikäymiseen, mikäli kyseessä on täysin uutena työntekijänä organisaation tullut ryhmäliikuntaohjaaja. Näin perehdytystilanteen yhteydessä voitiin vielä kutsua ohjaaja toiseen tilaisuuteen, jossa aiheena oli ainoastaan mobiilisovellusten käyttöopastus. Mielenkiintoista oli jälkikäteen ajateltuna kuitenkin se, ettei yksikään lähiesimies ollut kertonut aikaisempina kausina siitä, että asiaa oli liikaa yhteen tilaisuuteen, mikäli kahden tunnin tilaisuudesta haluttiin pitää kiinni. Tästä voidaan päätellä, ettei aikaisempina kausina aikataulusta ole pidetty kiinni tai asioita on jätetty perehdytyksestä pois joko tahattomasti tai tahallisesti tai perehdytystilanne on jaettu kahteen osaan jo aikaisemmin lähiesimiehen toimesta. Tähän havainnoija ei saanut selvää vastausta asiaa kysyessään lähiesimieheltä ensimmäisen tilaisuuden jälkeen.

Seuraava havainnoitava perehdytystilaisuus oli saman lähiesimiehen vetämä tilaisuus, jossa perehtyjänä oli uutena organisaatioon tuleva ryhmäliikuntaohjaaja. Ohjaajalla ei ollut aikaisempaa kokemusta ryhmäliikunnan ohjaamisesta muillakaan toimijoilla. Sisällöllisesti tilanne oli hyvin erilainen verrattaessa edelliseen. Kaikki aihealueet käytiin lävitse, mutta osaan aiheista juututtiin hyvinkin pitkäksi aikaa perehdyttäjän toimesta, jolloin toiset aiheet vaan sivutettiin lävitse (Liite 3). Työsopimusta ei päästy lopulta kirjoittamaan laisinkaan uuden työntekijän kanssa, vaikka tämä oli yksi perehdytystilaisuuden tavoitteista. Tämä johtui täysin teknisestä järjestelmäongelmasta, joka olisi ollut kuitenkin ratkaistavissa, mikäli lähiesimies olisi ennakoanut jo valmistautuessaan tilaisuuteen. Liikuntakeskuksen tilat ja henkilökunta jäi esittelemättä lähiesimieheltä.

Ohjaajan tiedot olivat tilaisuuteen saapuessa todella hyvät. Erityisesti tuotekoulutuksista useasti esillä olleet asiakaspalveluun ja asiakaskokemukseen liittyvät opit oli ohjaajalla todella hyvin mielessä ja hän osasi varmasti myös hyödyntää niitä käytännössä kertomansa perusteella. Kysyttäessä uudelta ohjaajalta mitä hänelle oli jäänyt tähänastisesta rekrytointi- ja perehdytysprosessista päällimmäisenä mieleen, vastaukseksi saatiin, että hän on vasta nyt tullossa ensimmäisen kerran perehdytystilaisuuteen. Ohjaaja ei siis mieltänyt tuotekoulutuksia tai rekrytointiviikonloppua laisinkaan osaksi perehdytystä.

Tilaisuuden lopussa ohjaajan kanssa varattiin uusi perehdytysaika, jossa tavoitteena oli perehtyä mobiilisovellusten käyttöön ja allekirjoittaa työsopimus. Havainnoijan muistutuksen jälkeen esimies lisäsi seuraavan tapaamisen agendalle myös tilojen ja henkilökunnan esittelyn. Lisäksi ohjaaja oli esittänyt tuotteisiin liittyen kysymyksiä, joihin lähiesimiehellä ei ollut vastausta. Ohjaajan kysymyksiin luvattiin sähköpostitse vastaukset viikon kuluessa. Lisäksi niihin voitaisiin tarvittaessa palata seuraavassa tilaisuudessa. Haasteista huolimatta ohjaaja lähti

tyytyväisen oloisena tilaisuudesta, vaikkakin vain osa tilaisuuden tavoitteista oli täyttynyt. Tilaisuuden loputtua ja lähtiessään ohjaaja mainitsi vielä useamman kerran, että opittavaa asiaa on niin paljon, että onneksi mahdollisuus toiseen perehdytystilaisuuteen tuli.

Kolmas ja myös viimeinen perehdytystilaisuus ja tehdyt havainnot (Liitteet 4-5) toistivat edellisestä tuttua kaavaa. Merkitystä ei ollut lähiesimiehen vaihtumisella, vaan kaikista kolmesta tilaisuudesta voitiin havaita samojen kohtien toistumisen. Ohjaajien tiedot olivat todella hyvällä tasolla, kun juteltiin asiakaspalvelusta ryhmäliikunnassa tai asiakaspalvelukokemuksesta ryhmäliikuntatunnilla. Nämä asiat olivat toistuneet kaikissa tuotekoulutuksissa ja näin uusilla ohjaajilla oli paljon ajatuksia ja käytännön esimerkkejä näistä aiheista. Toisaalta omiin tuleviin työvuoroihin liittyvät seikat tai organisaation arvoihin liittyvät asiat jäivät hyvin vähälle huomiolle jokaisessa kolmessa viimeisessä tilaisuudessa lähiesimiehen toimesta, vaikkakin ketjun perehdytysprosessia seuraamalla juurikin näihin asioihin oli tarkoitus tarttua tämän perehdytystilanteen yhteydessä. Liikuntakeskuksen tilojen esittely myös usein jäi tai tilat ja vuorossa olleet työkaverit esiteltiin sitten, kun uusi ohjaaja asiasta mainitsi. Eräässä tilaisuudessa (Liite 4) tilat esiteltiin, mutta äänentoistolaitteistoon ei voitu perehtyä, koska ryhmäliikuntasali oli varattu. Perehdyttäjänä toimineet lähiesimiehet eivät syystä tai toisesta pitäneet tilojen ja työkavereiden esittelyä tärkeänä, joka taas saattoi antaa vaikutelman uudelle ohjaajalle, että perehdytys ikään kuin jäi hiukan puolittiehen kiireen tai muun syyn vuoksi.

Toinen yhtäläisyys, joka oli havaittavissa suurimmassa osassa tilaisuuksia, oli se, ettei uusi ohjaaja käsittänyt pitkää rekrytointi- ja perehdytysprosessia perehdytykseksi niinkään, vaan moni oli tulossa mielestään ensimmäiseen perehdytystilaisuuteen. Ohjaajilla saattoi esimerkiksi olla mielikuva siitä, että perehtymistilanteissa ei olla ryhmässä, missä muut perehdyttämistilanteet olivat todellisuudessa tapahtuneet. Tämä oli lisäksi ensimmäinen lähiesimiehen tapaaminen ja mahdollisesti tuntui myös sen vuoksi ensimmäiseltä perehdytykseltä. Sama aihe oli esille myös haastatteluiden yhteydessä ja tulokset olivat tuolloin myös saman suuntaiset: perehdytykseksi miellettiin usein vain lähiesimiehen perehdytystilanne.

Viimeisissä perehdytystilanteissa oli etukäteen päätetty pilkkoa tilaisuus kahteen osaan, jolloin mobiilisovellusten opastus jäi seuraavaan kertaan. Tästä huolimatta aika saattoi loppua kesken tilanteissa, ottaen huomioon, ettei aina kaikkia asioita oltu siitäkään huolimatta käyty lävitse. Kiireen tuntu ja nopeasti eteneminen oli läsnä lähes jokaisessa tilaisuudessa.

4.3 Tulosten analysoinnilla perehdytyksen kehityskohdat esiin

Haastattelut uusille ryhmäliikuntaohjaajille ja osallistuva havainnointi perehdytystilanteissa suoritettiin, sillä haluttiin kerätä aineistoa, jolla pystyttäisiin kartoittamaan tämän hetkistä tilannetta liikuntakeskusketjun uusien ryhmäliikuntaohjaajien perehdytysprosessista. Perehdytystä voitaisiin kehittää toimivammaksi kokonaisuudeksi, kun ensin tiedettäisiin, mikä tilanne on tällä hetkellä. Aineiston analysoinnin tuloksena voidaan aluksi todeta, että nykyisen

perehdytysprosessin epäkohdat koettiin jokseenkin samoina henkilöstä riippumatta. Perehdytysprosessin koettiin olevan epäselvä ja sitä pidettiin todella lyhyenä prosessina, kun todellisuudessa koko rekrytointi- ja perehdytysprosessi kesti noin kymmenen viikkoa.

Videohaastatteluiden analysoinnin jälkeen voitiin seuraavat epäkohdat listata: perehdytysprosessin osasten järjestys tekee prosessista uudelle työntekijälle epävarman olon. Ajallisesti perehdytys kestää liian kauan. Lähiesimiehen perehdytystilanne oli koettu vajavaisesti hoideksi liittyen materiaalin antamatta jättämiseen, tilaisuuden paikan valintaan sekä liian lyhyeen keston. Perehdytyksen kontaktihenkilöä ei ollut nimetty tarpeeksi selkeästi. Osallistuvan havainnoinnin perusteella voidaan puolestaan todeta osittain samoja asioita. Lähiesimiehen perehdytys oli osittain sekava järjestelyjen vuoksi: aikaa oli liian vähän, tekniset haasteet työsopimuksen allekirjoittamisen kanssa ja perehdytyksen muistilistan puuttuminen. Lisäksi havaittiin, ettei esimies läheskään aina pitänyt tärkeänä tilojen ja työkavereiden esittelyä, vaikka tämä pitäisi arvottaa todella tärkeäksi asiaksi perehdytyksen yhteydessä. Lisäksi yhtäläisyytenä sekä haastattelun että havainnoin tuloksena voidaan sanoa, että rekrytointiprosessin aikana prosessin kokonaiskuvaa ei ollut tuotu tarpeeksi esille. Perehdytysprosessista puuttui täysin myös perehdytyksen arviointi ensimmäisten työvuorojen jälkeen.

Perehdytyksen sisällöstä jäi puutteelliseksi satunnaisesti erinäisiä asioita, sillä perehdyttäjänä toimivalla lähiesimiehellä ei ollut perehdytystilanteessa käytössä muistilistaa perehdytettävistä asioista. Varsinkin osallistuvan havainnoinnin kautta kävi ilmi, että perehdytykseen kuuluvia asioita oli käsitelty paljonkin rekrytointiprosessin aikana ja tuotekoulutuksissa, niitä ei mielletty osaksi perehdytysprosessia ja osittain varmasti tämän vuoksi perehdytys katsottiin hyvinkin vaillinaisesti tapahtuneeksi kokonaisuudeksi. Töiden alkaessa perehdytys oli kuitenkin sisältänyt todellisuudessa ajallisesti tuotekoulutusten määrästä riippuen jopa 50 tuntia.

Sekä haastatteluiden että havainnoinnin tuloksena voidaan todeta, että perehdytykseen kaivattiin selkeästi lisää kahdenkeskistä aikaa perehdyttäjän kanssa ja yksilöllistä perehdytystä sekä lähiesimiehen tapaamista jo perehdytyksen alkuvaiheessa. Perehdytyksen arviointi ei haastattelujen mukaan virallisesti toteutunut lainkaan. Toisaalta tämä ei ollut yllätys, sillä ketjulla ei ollut tähän selkeää ohjeistusta eikä seuranta lähiesimiehille, vaan jokainen lähiesimies oli saanut toteuttaa perehdytyksen arvioinnin omalla tyylillään. Se ei siis tällä hetkellä kuulunut lainkaan ketjun määrittelemään perehdytysprosessiin. Haastatteluissa arviointi kuitenkin koettiin ehdottomasti mahdollisuutena, josta perehdytettävä varmasti hyötyisi.

Perehdytyksen toteuttamiseen tarvitaan mahdollisesti myös apuvälineitä, lähinnä lähiesimiehille. Havainnoinnin perusteella voidaan olettaa, että osa tärkeistä asioista jäi kertomatta tai kertaamatta pelkästään siitä syystä, ettei pelkkä muistin varassa oleva lista yksinkertaisesti toimi, kun asiaa on paljon. Perehdytyksen muistilista on helppo toteuttaa ja näin voidaan var-

mistua siitä, että kaikki tarkoituksen mukaiset asiat tulevat käytyä läpi. Tämä auttaa perehdyttäjän lisäksi parhaimmassa tapauksessa myös perehdytettävää, kun hän näkee, mitä kaikkia asioita on tarkoitus käydä läpi ja toisaalta mitä hän jo osaa lähiesimiehen perehdytykseen tullessaan. Vaikka perehdytysprosessi ja perehdytysohjelma esiteltiin rekrytointiviikonloppuna uusille ohjaajille, sitä ei syystä tai toisesta ollut sisäistetty uusien ohjaajien toimesta. Mahdollisesti siis jo rekrytointiprosessin aikana tai heti sen jälkeen uudet ohjaajat tarvitsevat enemmän tietoa myös kirjallisena jaettavaksi.

Toiveena oli myös saada perehdytysmateriaalia. Perehdytysprosessin lopussa oleva lähiesimiehen tapaaminen sisälsi opastuksen ja tunnusten saannin intranettiin, jossa oli kaikki organisaation ohjeistukset, myös perehdytyksen kannalta tärkeät ohjeistukset liittyen mobiilisovellusten käyttöön sekä henkilökuntakirja sähköisessä muodossa. Jatkossa mahdollisesti siis perehdytysmateriaalin lukemista varten intran käyttö olisi hyvä opetella jo aikaisemmassa vaiheessa perehdytysprosessia, sillä vastattaisiin haastateltavien toiveeseen perehdytysmateriaalista. Kangas & Hämäläinen (2010, 7-11.) toteavat, että kirjallisesta perehdytysmateriaalista on hyötyä. Näin voidaan helposti tutustua työpaikkaan jo etukäteen lukemalla asioita omatoimisesti. Perehdytysmateriaalin tarkoitus on ennen kaikkea tukea asioiden muistamista. Tämä tulos ja ajatus myös tukevat sitä, että lähiesimiehen perehdytystilanne tulisi ehdottomasti siirtää pidettäväksi ennen tuotekoulutuksia, heti rekrytointiviikonloppun jälkeen.

Uusille ryhmäliikuntaohjaajille henkilökohtainen perehdyttäminen oli tärkeää. Moni oli odottanut todella innoissaan lähiesimiehen tapaamista, mutta joutunut pettymään, sillä tapaamista pidettiin riittämättömän pituisena ja selvästi odotukset eivät sen osalta aivan täyttyneet. Aika oli liian lyhyt ja uusia opeteltavia asioita oli paljon. Myös havainnoinnin perusteella lähiesimiehen perehdytystilanne oli ajallisesti aivan liian lyhyt ja koska kirjallista materiaalia ei ollut tilanteessa käytössä eikä myöskään ennen tätä ollut jaettu perehtyjälle, niin kaikki opittu oli ollut vain perehtyjän muistin varassa ja näin luonnollisesti osa opitusta oli jo unohtunut, jolloin saattoi perehtyjällä olla kokemus siitä, ettei asiaa ole käytykään koskaan lävitse vaikka todellisuudessa tilanne olisikin ollut toinen.

Todellisuudessa rekrytointiprosessissa jatkoon päässeille ohjaajille oli nimetty henkilö, johon olla tarvittaessa yhteydessä. Tämä henkilö ei kuitenkaan välttämättä ollut uuden ohjaajan tuleva lähiesimies, vaan ainoastaan kontaktihenkilö perehdytysprosessin ajan, ennen kuin aika lähiesimiehen tapaamiselle oli perehdytysprosessin lopussa. Kontaktihenkilön nimi oli kuitenkin unohtunut tai sitä ei osattu pitää tärkeänä. Myös tämä tulos puolsi sitä, että lähiesimiehen tapaaminen olisi aikaisemmin, jolloin myös pitkän perehdytysprosessin aikana olisi selkeä konkreettinen henkilö, johon ottaa yhteyttä kysymyksiä ilmaantuessa ja niihin vastauksia halutessa. Nyt kysymykset ja mieltä askarruttavat asiat olivat joutuneet odottamaan lähiesimiehen tapaamista, jolloin tälle tapaamiselle kertyi vieläkin enemmän odotuksia ja informaatiota.

Kun perehdytyksen nykytilanne oli kartoitettu, voitiin oikeastaan todeta, että jo pienillä muutoksilla olisi mahdollista saada aikaiseksi paljon niitä asioita, jotka nousivat epäkohtina esiin haastatteluissa ja havainnoinnin tuloksena. Toivotut ja esille nostetut muutokset ja kehitys-ideat olivat oikeastaan jo olemassa, mutta ne olivat hajallaan tai jollakin tavalla ratkaistu tällä hetkellä perehdytysprosessissa niin, että ne eivät tavoittaneet uusia ohjaajia tarpeeksi riittävällä tavalla. Perehdytysprosessissa jo olemassa olevien perehdytystilaisuuksien ja tuotekoulutusten paikkaa muuttamalla vastattaisiin moneen toiveeseen. Lisäksi toivottuun perehdytysmateriaaliin olisi pääsy uudella työntekijällä entistä aikaisemmin, jos intraan saisi tunnukset aikaisemmin, eli jos lähiesimiehen pitämä perehdytystilanne olisi heti rekrytointiprosessin jälkeen ennen tuotekoulutuksia. Tuotekoulutusten jälkeen oli mahdollisuus järjestää vielä lähiesimiehen opastus mobiilisovelluksiin, mikäli uusi työntekijä katsoisi sen tarpeelliseksi. Täysin uutena elementtinä perehdytyksen kokonaisuuteen lisättäisiin tulosten perusteella perehdytyksen arviointi. Uutuutena ja kaivattuna lisänä substanssiosaamiseen liittyen lähiesimiehen lisäksi nimetty perehdytysmentori voisi toimia tukihenkilönä ja kontaktina uudelle ohjaajalle pitkän perehdytysprosessin aikana ja sen jälkeen.

5 Perehdytysprosessin kuvaus

Kehityshankkeen alkaessa sen hetkinen ryhmäliikuntaohjaajien rekrytointi- ja perehdytysprosessi (Kuvio 3) sisälsi kaksipäiväisen rekrytointitapahtuman, jonka yhteydessä perehtyminen organisaatioon, sen arvoihin ja tuotteisiin jo alkoi. Uusien ryhmäliikuntaohjaajien rekrytointiprosessi on toteutettu pääsääntöisesti vuosittain keväisin ja syksyisin massarekrytointina, eli kaikkiin Suomen toimipisteisiin on rekrytointi samanaikaisesti ryhmäliikuntaohjaajia. Rekrytointiprosessi on toteutettu kaksiosaisena hakijoiden kannalta, jossa ensimmäisenä päivänä hakijat ovat päässeet näyttämään ohjausosaamistaan ja toisaalta todentamaan myös sitä, että hakijan fyysinen kunto on sillä tasolla, mitä työtehtävässä vaaditaan. Rekrytointitiimin vastuulla on siis ollut arvioida päivän aikana ohjauksen tason lisäksi hakijan kuntotaso. Fyysistä kuntoa on mitattu tutustumalla organisaation ryhmäliikunnan tuotteisiin harjoittelemalla useampi tunti. Toinen päivä on sisältänyt ryhmähaastattelun ja infon organisaatiosta. Toiseen päivään on valittu ne hakijat, jotka ovat osoittaneet riittävää osaamista ja fyysistä kuntoa ensimmäisenä päivänä.

Ensimmäisen päivän aikana hakijoille on ohjausnäytteiden lomassa esitelty ko liikuntakeskusketjun ryhmäliikuntaorganisaation pääpiirteet tuotteiden kannalta ja toisaalta myös vaatimukset tehtävässä pärjäämiseen. Päivä on yritetty aina pitää mahdollisimman sallivana, avoimena ja opettavaisena, jolloin kysymisen mahdollisuus on ollut myös hakijoilla koko päivän ajan ohjausten lomassa. Toki päivästä on haluttu antaa hakijoille myös realistinen kuva työn fyysisyydestä ja näin päivä onkin ollut hyvin fyysinen ja itse ohjaaminen ja liikkuminen ryhmässä on ollut koko päivän suurin agenda.

Liikuntakeskuksen ryhmäliikuntatuotteet on myös esitelty hakijoille päivän aikana, usein niin, että suullisen kuvailun lisäksi hakijoilla on ollut mahdollisuus osallistua kauden uutuustunneille. Näin hakijat ovat saaneet ajatuksen siitä, millaisia ryhmätunteja tulevaisuudessa he tulevat ohjaamaan ja minkälaisia odotuksia toisaalta työnantajalla on, mikäli aloittavat työskentelyn liikuntakeskusketjussa. Samalla rekrytointitiimillä on ollut mahdollisuus arvioida hakijoiden fyysisiä ominaisuuksia, liikkuvuutta, voimaa ja rytmittäjää.

Ensimmäisen päivän tavoitteena on ollut, että hakijoilla itsellään on kuva siitä, mitä työ käytännössä todella on, mitä se vaatii fyysisesti ja millaisia ohjaajapersoonia liikuntakeskukseen haetaan. Lisäksi hakijoilla on käsitys liikuntakeskuksen tarjolla olevista ryhmäliikuntatuotteista. Rekrytointitiimi on puolestaan nähnyt hakijoiden fyysisen osaamisen ohjausnäytteiden ja ryhmäliikuntatunneille osallistumisen kautta ja sitä kautta osaavat valita hakijoiden joukosta toiseen rekrytointipäivään ne osallistujat, joilla on edellytykset onnistua työssä.

Toinen rekrytointipäivä on koostunut puolestaan ryhmähaastattelusta, jossa erityisesti haastetaan hakijoita ajattelemaan, mikä on saanut heidät hakemaan juuri ryhmäliikuntaohjaajaksi liikuntakeskusketjuun, millaisena he näkevät työn ja mitä ryhmäliikuntatunteja he olisivat mielestään valmiit ohjaamana tulevaisuudessa edellisen päivän kokemusten perusteella. Hakijoiden motivaatiota, elämäntilannetta, koulutushalukkuutta ja sen hetkistä tietoa liikuntakeskusmaailmasta on testattu erilaisin ryhmähaastattelukysymyksin. Toisaalta hakijoille on haluttu antaa samalla paljon tietoa organisaatiosta, sen arvoista, työskentelytavoista, käytännöistä, työntekijärakenteesta ja strategiasta sekä missiosta sekä toisaalta myös yleisesti ryhmäliikuntaohjaajan työn kokonaiskuvasta. Päivä on rakennettu niin, että se on mahdollisimman keskustelevalta ja informatiivinen toisaalta hakijan, mutta myös rekrytointitiimin suuntaan ja päivän tavoitteena on, että päivän päätteeksi rekrytointitiimi osaa valita ne hakijat, jotka vastaavat liikuntakeskuksen tarpeita. Toisaalta tavoitteena on tietysti myös antaa niin kattava tietopaketti organisaatiosta, että hakija osaa jo tässä vaiheessa arvioida, haluaako hän itse työskennellä organisaatiossa, vastaavatko työntekijän ja työnhakijan odotukset.

Rekrytointiprosessi on toisen rekrytointipäivän jälkeen viety päätökseen kymmenen minuutin henkilökohtaisella haastattelulla, jossa hakija on saanut palautetta rekrytointitiimiltä ja jossa on lopuksi sovittu myös jatkokoulutuksiin menosta tai toisaalta todettu, että hakijan rekrytointiprosessi päättyy tähän, eikä hän tule tehtävään valituksi. Tässä yhteydessä valituille hakijoille on esitelty prosessin jatko tuotekoulutuksineen ja nimetty kontaktihenkilö, mikäli kysymyksiä tulee matkalla vastaan. Toisin sanoen uudelle ohjaajalle, joka on päässyt rekrytointiprosessista etenemään puhtaasti perehdytyksen pariin, annetaan tulevien ryhmäliikuntatuotekoulutusten päivämäärät, joihin hänen on tarkoitus oman kokemuksen ja osaamisen perusteella osallistua ja annetaan yhteystiedot, minne voi olla yhteydessä, mikäli kysymyksiä tulee.

Ohjaaja ei tässä vaiheessa ole saanut mitään kirjallista materiaali perehdytystä varten mukaansa, vaan kaikki rekrytointiprosessin eli työhönottovaiheen aikana hankittu tieto organisaatiosta on ainoastaan uudella työntekijällä muistin varassa.

Riippuen ohjaajan ohjaustaustasta ja koulutuksesta ohjaaja osallistuu noin 1-3 ryhmäliikunnan tuotekoulutukseen. Tuotekoulutukset ovat osa perehdytysprosessia, voidaan puhua tehtäväkohtaisesta työhön opastuksesta. Tuotekouluttajina toimivat kokeneet ryhmäliikunta-alan ammattilaiset. Yhden tuotekoulutuksen kesto on n 12 tuntia, jonka aikana opiskellaan itse tuotteen lisäksi paljon ryhmäliikunnan näkökulmasta asiakaspalvelun kokonaisuutta ja asiakaskokemukseen vaikuttavia kokonaisuuksia. Perehdytysprosessin näkökulmasta työhönottovaiheesta siirrytään suoraan tehtäväkohtaiseen työhön opastukseen, jolloin uuden työntekijän vastaanotto ja perehdytyksen käynnistäminen jäävät pois välistä. Tämä nimenomaisesti saattaa puolestaan aiheuttaa uudelle työntekijälle sen olettaman, että perehdytys vasta alkaa. Lähiesimies tavataan tuotekoulutusten jälkeen perehdytystilanteessa, ja tosiaan tuolloin kyse on osittain siitä, että lähiesimies ottaa uuden työntekijän vastaan, vaikkakin perehdytys on jo alkanut työhön opastuksen parissa ja sitä ennen tietenkin rekrytoinnin aikana. Tämän perehdytystilanteen jälkeen työntekijän ensimmäiset työvuorot käytännössä ovat muutaman viikon sisällä ja perehdytys on katsottu päättyneeksi. Jokaisen lähiesimiehen omaan harkintaan on jäänyt millä tavalla perehdytystä jatkaa töiden alettua tai istutaanko alas perehdytyksen arviointia varten. Toisin sanoen voidaan olettaa, että perehdytysprosessista usein jää puuttumaan haastattelussakin esiin nousseet perehdytyksen arviointikeskustelu ja sitä ennen perehdytyksen jatkuminen työn ohessa.



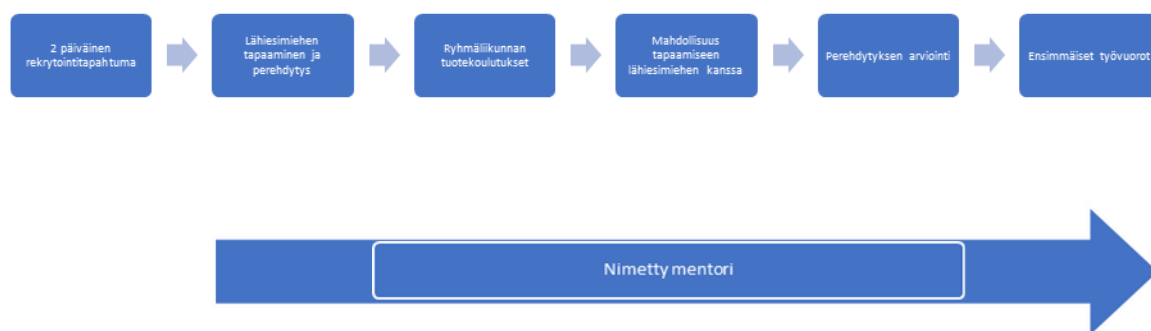
Kuvio 3. Liikuntakeskuksen ryhmäliikuntaohjaajien alkuperäinen perehdytysprosessi.

5.1 Uuden perehdytysprosessin kuvaus

Kehittämishankkeen tavoitteiden mukaisesti perehdytystä kehitettiin kokonaisuutena niin, että se tukisi mahdollisimman hyvin ryhmäliikuntaohjaajien sitoutumista organisaatioon ja toisaalta myös palkitsisi ryhmäliikuntaohjaajia. Uuden perehdytysprosessin suunnittelussa otettiin huomioon erityisesti ne kehityskohdat ja tarpeet, joita haastatteluiden ja havainnoinnin aikana ilmeni, näin uusi prosessi palvelisi mahdollisimman hyvin kokonaisuutena tulevia ryhmäliikuntaohjaajia tukien heitä uran alusta saakka. Kuvauksen lisäksi uuden perehdytysprosessin tueksi rakennettiin myös lähiesimiehen perehdytystilanteeseen perehdytyksen muistilista (Liite 6) ja perehdytyksen arviointiin oma lomake (Liite 8) esimiesten käyttöön. Perehdytyksen muistilistasta hyötyvät sekä perehtyjä että perehdyttäjä, tässä tapauksessa lähiesimies. Listasta näkee perehdytyksen aikana käytyjen asioiden määrän sekä sen, mitä perehtyjällä on jo takataskussaan rekryointiviikonlopun jälkeen. Lista toimii myös muistilistana molemmille osapuolille. Lisäksi ilmoille tuotiin mentorointiohjelman tarpeellisuus ryhmäliikuntaohjaajien keskuuteen. Mentorointiin liittyen käynnistettiin pilottihanke, jossa jokaiselle uudelle ryhmäliikuntaohjaajalle nimetään oma mentori. Tulevaisuudessa mentorointiohjelmaa voitaisiin kehittää.

Perehdytysprosessin kuvauksessa on paljon tuttua aikaisemmasta organisaatiossa käytössä olleesta perehdytysprosessista. Suurimpana muutoksena on perehdytyksen päävaiheiden ajallinen järjestyminen entiseen verrattaessa sekä mentoroinnin lisääminen organisaation perehdytysohjelmaan täysin uutena elementtinä. Lisäksi täysin uutena osiona korostuu perehdytyksen arviointi, joka varmasti tuo tavoitteellisuutta perehdytykselle oikealla tavalla.

Uusi perehdytysprosessi (Kuvio 4) käsittää osiot seuraavassa järjestyksessä: rekrytointi, eli työhön ottovaihe, uuden työntekijän vastaanotto, tuotekoulutukset, eli työhön opastuksen sekä lopulta perehdytyksen arvioinnin. Tämän lisäksi uuden työntekijän ja esimiehen harkinnan varaa jää mahdollinen mobiilisovellusten opastus tuotekoulutusten jälkeen, ennen ensimmäistä työvuoroa. Tämän lisäksi koko perehdytysprosessin aikana ja sen päättymisen jälkeen uuden ohjaajan tukena on mentori.



Kuvio 4. Uusi ryhmäliikuntaohjaajien perehdytysprosessi.

Rekrytointivaiheeseen ei tässä kehittämishankkeessa tehty sovitusti mitään muutoksia, joten se säilyy uuden perehdytysprosessin osana ylläkuvatunlaisena kokonaisuutena. Uuden työntekijän vastaanotto on lähiesimiehen vastuulla ja sisältää perehdytyksen muistilistan (Liite 6) mukaiset aiheet. Lähiesimies on puhelimitse sekä sähköpostitse yhteydessä uuden työntekijän kanssa rekrytointiprosessin jälkeen ja vastaanottaa hänet kahden viikon sisällä rekrytoinnin päättymisestä. Aikataulut on kuitenkin pidettävä joustavina, sillä täytyy muistaa, että kyseessä on työ, jota lähes poikkeuksetta tehdään toisena työnä, jolloin päätyö ja muut elämänsä-alueet saattavat viivästyttää tätä tapaamista. Lähiesimiehen ensimmäisestä perehdytystilaisuudesta jätettiin täysin pois mobiilisovellusten opastus. Uusi työntekijä saa jo tässä vaiheessa omat tunnukset intranetin käyttöä varten ja näin voi itsenäisesti opiskella näiden sovellusten käyttämisen perehtymällä intranetistä löytyviin ohjeistuksiin. Myöhemmin tuotekoulutusten jälkeen voidaan harkinnan varaisesti järjestää lähiesimiehen kanssa toinen tapaaminen mobiilisovelluksiin liittyen, mikäli tämä katsotaan tarpeelliseksi. Intranetti esitellään niin yksityiskohtaisesti läpi, että uusi ohjaaja pystyy omatoimisesti myöhemmin löytämään vai-

keuksista perehdytysmateriaalin ja saa näin myös kirjallisena niitä asioita, joita perehdytyksen aikana opiskellaan. Lähiesimies myös nimeää uudelle työntekijälle tämän koulutuksen ja kokemuksen mukaan parhaimmaksi katsovansa mentorin ja esittelee mentoripilotin.

Perehdytystilaisuuden jälkeen perehdytysprosessi jatkuu työhön opastuksella, eli ryhmäliikunnan tuotekoulutuksilla. Perehtymisjakson pituus määräytyy edelleen tuotekoulutusten mukaisesti. Riippuu siis täysin ohjaajan omista intresseistä, kokemuksesta ja koulutuksesta, kuinka monta tuotekoulutusta hän ohjaajauransa alussa suorittaa. Kun kaikki suunnitellut tuotekoulutukset on suoritettu lähiesimies ottaa yhteyttä uuteen työntekijään viikon sisällä viimeisestä tuotekoulutuksesta ja sopii uuden lyhyen tapaamisen, jonka aikana arvioidaan perehdytystä arviointilomakkeen avulla. Tuotekoulutusten jälkeen ohjaajan vastuulla, ennen arviointikeskusteluun saapumista on ottaa yhteyttä lähiesimieheen, mikäli kaipaa apua mobiilisovellusten käytössä. Perehdytys jatkuu arviointikeskustelun jälkeen pääsääntöisesti mentorin ja muiden työntekijöiden tukemana työnlomassa.

5.2 Mentorointiohjelma perehtymisen tueksi

Mentoreina toimivat kokeneet alansa ammattilaiset, joilla on useita työskentelyvuosia organisaatiossa tai vastaavissa tehtävissä muualla. Henkilön tulee myös ymmärtää oppimisen käsite ja haluta opettaa uusia työntekijöitä. Kuten aikaisemmin todettu, mentorointia voidaan hyödyntää tehokkaassa perehdytyksessä, kunhan sitä hyödynnetään oikealla tavalla. (Kupias & Salo 2014, 34.) Uusi työntekijä työskentelee mahdollisesti tiiviissäkin yhteistyössä mentorinsa kanssa, riippuen kuinka paljon hän kaipaa tukea. Mentorin on erityisesti tarkoitus siirtää juurikin sitä substanssiosaamista uudelle ohjaajalle, jota uusi ohjaaja ei voi saada välttämättä lähiesimieheltään. Tuotekoulutuksissa harvemmin hiljainen tieto siirtyy uusille työntekijöille, mutta henkilökohtaisessa mentorisuhteessa tämä puolestaan on mahdollista. Mentorointiohjelman avulla uusi työntekijä ei myöskään kokisi niin helposti jäävänsä kysymystensä kanssa yksin vaan voisi pyytää tukea lähiesimiehen lisäksi myös mentoriltaan. Parhaimmassa tapauksessa jo mentorointipilotin avulla voidaan sitouttaa työntekijät työskentelemään organisaatiossa pidempään niin mentoreista saatavan tuen vuoksi, mutta toisaalta myös siitä syystä, että ansioituneet ryhmäliikuntaohjaajat voivat hakea mentoreiksi ja näin saada lisähaasteita ohjaustyön lisäksi, joka puolestaan voi sitouttaa heidät pidemmäksi aikaa organisaatioon.

Mentorointiohjelman kehittämistä organisaatiolle ehdotettiinkin tämän kehittämishankkeen lisätuotteena, mutta toistaiseksi tämän kehityshankkeen yhteydessä tyydytään siihen, että jokainen uusi ohjaaja saa nimetyn ”mentorin”, eli toisin sanoen tässä tilanteessa kokeneen ohjaajan, jolla on halua ja mahdollisuus tarjota omaa osaamistaan ja tietoa mentoroitavan niin halutessa ja kysymyksiä ilmaantuessa. Toki paljon on kiinni myös uuden ohjaajan omasta aktiivisuudesta, kuinka hyvin mentorointi tässä tilanteessa toimii perehdytyksen tukena.

5.3 Kirjallinen perehdytysmateriaali perehdyttäjälle

Toimintatutkimuksessa selvisi, että kirjallista perehdytysmateriaalia selkeästi kaivattiin. Todellisuudessa kuitenkin tuo kirjallinen materiaali perehtyjälle oli jo olemassa, mutta sijaitsi intranetissä, johon uudella työntekijälle ei ollut heti perehdytyksen alussa pääsyä. Uuden perehdytysprosessin aikataulullisen uudelleenjärjestelyn vuoksi estettä materiaalin löytämiselle ei enää ollut, joten uutta materiaalia perehtyjälle ei sen vuoksi tehty. Sekä perehtyjälle että perehdyttäjälle, eli tässä tapauksessa lähiesimiehelle ja uudelle ryhmäliikuntaohjaajalle tuotettiin perehdytystilanteeseen kuitenkin perehdytyksen muistilista. Kjelin ja Kuusisto (2003, 206.) huomauttavat, että perehdytysprosessin kehittämisessä joudutaan ottamaan kantaa myös perehdytyksessä käytettävään materiaaliin. Näin ollen kehityshankkeessa päätettiin rakentaa perehdytystä tukevaa materiaalia, vaikkei se alun perin ollutkaan ajatuksena.

Perehdytyksen tarkistuslista (Liite 6) tuotettiin ajatellen niin perehtyjää kuin perehdytettävää. Toisaalta se kuitenkin päätettiin rakentaa täysin sen pohjalta, millaisia havaintoja lähiesimiehen pitämässä perehdytystilanteessa tehtiin. Lista sisältää kaikki ne aihealueet, jotka ohjaajan on hallittava ennen ensimmäistä työvuoroaan. Perehdytyksen arviointilomake puolestaan rakennettiin perehdyttäjän tuoksi arviointikeskusteluun, mutta toisaalta tästä on hyötyä myös perehtyjälle. Lomakkeen täyttämisen jälkeen nähdään missä tällä hetkellä mennään perehdytyksen suhteen. Arviointilomaketta (Liite 8) tehtäessä lähteenä käytettiin Kjelinin ja Kuusiston (2003, 265-268.) rakentamaa perehdyttämisen arviointilomaketta.

6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Osaava työntekijä voi työssään hyvin ja hallitsee työnsä. Työn hallittavuus puolestaan näkyy parhaimmillaan työntekijän sitoutumisena ja hyvinvointina ja hyvinvoiva työntekijä puolestaan näkyy parhaimmillaan organisaation tuloksessa. Vaikka työntekijällä itsellään on oltava vastuu omasta oppimisestaan, niin osaamisen kehittämisessä myös organisaatiolla on omat vastuunsa, joihin sen tulee kiinnittää huomiota. Lähiesimiehellä on erityisesti vastuu perehdytyksen oikeaoppisessa hoitamisessa mutta myös organisaatiolla tulee olla halu kehittää työntekijöitä. Tämä halu puolestaan näkyy parhaimmillaan organisaation olemassa olevilla perehdyttämisen kehittämisprojekteina.

Samaan aikaan kun liikunta-ala muuttuu kovaa vauhtia ja toisaalta alan kovimmat ammattilaiset vanhentuvat ja antavat tilaa nuoremmilla, niin hiljainen tieto on saatava myös tulevien ryhmäliikuntaohjaajien käyttöön ja tietoisuuteen. Toisaalta taas hiljaisen kokemustiedon hyödyntäminen organisaatiossa edellyttää perehdytyksen ja mentoroinnin kehittämistä ja uusien toimintamallien luomista vaikkapa perehdytyksen alueella. Tämän vuoksi mielestäni opinnäytetyön aihe on todella ajankohtainen ja tärkeä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli rakentaa olemassa olevasta perehdytysprosessista ryhmäliikuntaohjaajille tehokas ja ryhmäliikuntahenkilöstöä sitouttava uusi ja parempi perehdytysprosessi. Lisäksi tavoitteena oli kuvata kehitetty perehdytysprosessi liikuntakeskusketjun käyttöön. Tavoitteena oli myös ryhmäliikunnan laadun parantuminen ja sitä kautta asiakkaan palvelupolun parantaminen. Samaan aikaan perehdytysprosessin tuli palvella liikunta-alalla suurta toimijaa, jonka toimipisteitä oli pääkaupunkiseudun lisäksi myös muualla Suomessa. Prosessin tuli siis olla yksinkertainen ja toistattavissa oleva. Haastattelun ja havainnoinnin avulla kerättiin aineisto, jota käytettiin kehittämishankkeessa materiaalina. Aineistoa analysoidessa havaittiin ne kehityskohdat, joihin tartuttiin perehdytysprosessia kehitettäessä.

Mielestäni opinnäytetyön tavoite saavutettiin. Kehittämishankkeessa pystyttiin ottamaan huomioon tärkeimmät haastateltujen antamat parannusehdotukset ja aineistoa analysoidessa tuli selkeästi esille useaan otteeseen juurikin samat perehdytyksen aihealueet, jotka kaipasivat kehittämistä. Tämä varmasti kertoo osaltaan siitä, että aineistoa oli kerätty tarpeeksi kehittämishanketta varten.

Mielestäni myös tällä kehittämishankkeella saadaan perehdytysprosessista myös sellainen, että se todella sitouttaa työntekijöitä, ei ainoastaan uusia työntekijöitä, vaan jo talossa useamman vuoden työskennelleitä ohjaajia, jotka voivat hakea mentoreiksi uusille työntekijöille. Näin myös saadaan hiljainen tieto eteenpäin uusille aloittaville ohjaajille. Haluan korostaa, että tässä tarkoitan sitoutuneisuudella pitkän työsuhteen lisäksi myös työhön sitoutumista, eli asiakkaiden parempaa ja yksilöllisempää huomioimista jokaisella ryhmäliikuntatunnilla ja ryhmäliikuntasalien siistinä pitämistä omasta aloitteesta. Nämä asiat puolestaan vaikuttavat positiivisesti asiakkaan kulkemaan palvelupolkuun. Voidaan mielestäni myös sanoa, että kattavan perehdytyksen saanut työntekijä tietää, mitä häneltä odotetaan ja miten hänen työtään seurataan ja myös tätä kautta päästään yleensä myös parempiin laadullisiin tuloksiin.

Kehityshankkeen tuotoksena syntynyt uusi perehdytysprosessi motivoi ja inspiroi uuden ryhmäliikuntaohjaajan tekemään hänelle kuuluvat työtehtävät sovitulla ja toisaalta myös tuloksellisella tavalla. Kehitetty perehdytysprosessi siis oletettavasti parantaa ryhmäliikuntatunnilla asiakaspalvelun laatua, sitä kautta asiakastyytyväisyys kasvaa ja näin jopa asiakkaiden määrä ryhmäliikuntatunneilla lisääntyy, joka toisaalta on kuntokeskuksen liiketoiminnan kannalta todella positiivista. Kun asiakas kokee saavansa hyvää palvelua, vaikkapa sitten täydellisen ryhmäliikuntatuotteen ja -ohjauksen kautta, hän varmemmin kertoo siitä kaverilleen ja houkuttelee tämänkin mukaansa. Lisäksi voidaan olettaa, että asiakas myös itse osallistuu useammin ryhmäliikuntatunnille ja pitää ryhmäliikunnan jäsenyydessään ja maksaa käyttämästään palvelusta mieluusti.

Tämän kehityshankkeen myötä parhaimmillaan päästiin kehittämään huomaamatta myös henkilöstöhallintaa ja henkilöstöjohtamista, sillä edellä mainitut saattavat välillisesti parantua

tehokkaan perehdytysprosessin avulla. Suunnittelematon perehdytysprosessi kuluttaa aikaa tuloksettomasti niin perehtyjältä kuin perehdyttäjältä, eikä näin palvele halutulla tavalla organisaatiota tai uutta työntekijää. Toisaalta voidaan myös todeta, ettei mikään perehdytysprosessin kuvaus tai suunnitelma takaa hyvää perehdytystä uudelle työntekijälle, vaan sitä pitää olla toteuttamassa oikeat henkilöt. Hyvä ja tarkasti mietitty perehdytysprosessi antaa mahdollisuuden ja työvälineet perehdyttäjälle, mutta viimeiseksi kyse on siitä, että perehdyttäjiksi ovat valittu oikeat henkilöt.

6.1 Opinnäytetyöprosessin itsearviointi

Opinnäytteen tekeminen oli mielenkiintoinen ja opettavainen prosessi. Työskentely liikuntalalla esimiestyön ja rekrytoinnin parissa antoi varmuutta työn tekemiselle. Mielestäni tämä varmuus ja työkokemus myös näkyvät hankkeen lopputuloksessa. Toisaalta uuden tiedon kerääminen tutkimuksen avulla oli minulle täysin uutta. Tämä loi omat haasteensa opinnäytetyön tekemiseen. Näin jälkikäteen ymmärrän, että aikaa oli varattu lopulta hyvin niukasti haastattelun ja havainnoinnin tulosten analysoinnille ja tosiaan yllätti se työmäärä, jonka erityisesti haastattelut aiheuttivat. Se vei oikeastaan suurimman osan ajasta, joka oli käytössä opinnäytetyön ja kehityshankkeen toteutukselle.

Mikäli aikaa olisi ollut käytössä enemmän ja erityisesti teemahaastatteluihin olisi paneutunut vieläkin paremmin, olisiko kehityshankkeen tuloksena ollut vieläkin parempi perehdytysprosessin kokonaisuus. Toisaalta olen hyvin tyytyväinen siitä, minkälaisen prosessi sain luotua. Lisäksi sivutuotteena vielä syntyi perehdytyksen muistilista sekä perehdytyksen arviointilomake liikuntakeskusketjun käyttöön. Toinen mahdollinen kehityskohta on teoriatieto ja lähdekirjallisuus, jota olen käyttänyt. Toisaalta haluan uskoa, että se on riittävä työn kannalta.

Millä tavalla sitten voidaan mitata tämän kehityshankkeen onnistumista? Mainitsemani työntekijöiden sitoutuneisuus, työtyytyväisyys ja parantunut asiakaspalvelu ryhmäliikuntatunnilla ovat asioita, joihin vaikuttavat monet muutkin asiat, kuin pelkästään perehdytysprosessi. Toisaalta taas asiakastyytyväisyyskyselyn mahdollisesti muuttuneet tulokset ja ryhmäliikunnan kävijäluvut jotakin viitteitä antavat tulevaisuudessa ja toimivat mittareina hankkeen onnistumiselle. Lisäksi erilaisilla henkilöstökyselyillä voidaan mitata työtyytyväisyyttä.

Näen ehdottomasti myös onnistumisena sen, että tämän kehityshankkeen tuloksena ehdotettiin mentorointiohjelman kehittämistä organisaatiolle.

Lähteet

- Eskola, J. ja Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Osuuskunta vastapaino.
- Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. ja Syrjälä, L. 2006. 1. painos. Toiminnasta tietoon - Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Dark Oy.
- Hirsjärvi, S. ja Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Tallinna: Raamatutrukikoda.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. ja Sajavaara, P. 2015. 20 painos. Tutki ja kirjoita. Porvoo: Bookwell Oy.
- Hämäläinen, J. ja Kangas, P. 2010. 3. painos. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Nykypaino Oy.
- Kvale, S. ja Brinkmann, S. 2009. Interviews. 2. painos. SAGE Publications, Inc. USA.
- Ketola, H. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi: perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä. Jyväskylän yliopisto.
- Kjelin, E. ja Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Helsinki: Talentum.
- Kupias, P. ja Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.
- Kupias, P. ja Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Helsinki: Talentum.
- Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus - Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Lepistö, P. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Työturvallisuuskeskus.
- Niipola, S. ja Rauramo, P. 2010. 2. uudistettu painos. Mentorointi työyhteisössä. Ajetaanko tandemilla? Työturvallisuuskeskus. Edita Prima Oy.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. ja Ritalahti, J. 2014. 3. uudistettu painos. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Toom, A., Onnismaa, J. ja Kajanto, A. 2008. Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Gummeruksen Kirjapaino Oy.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen, Strateginen kilpailutekijä. 1.-2. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Vilka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Vaajakoski: Tammi.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Tammi.

Kuviot

Kuvio 1. Perehdytysprosessin vaiheet Lepistön (2004) mukaan.	8
Kuvio 2. Aineiston keruun mahdollisuudet Vilkan (2005) mukaan.....	19
Kuvio 3. Liikuntakeskuksen ryhmäliikuntaohjaajien alkuperäinen perehdytysprosessi.....	38
Kuvio 4. Uusi ryhmäliikuntaohjaajien perehdytysprosessi.	39

Liitteet

Liite 1: Havainnointilomake tyhjä	48
Liite 2: Havainnointilomake 1	49
Liite 3: Havainnointilomake 2	50
Liite 4: Havainnointilomake 3	52
Liite 5: Havainnointilomake 4	53
Liite 6: Perehdyttämisen tarkistuslista lähiesimiehelle ja perehtyjälle	54
Liite 7: Teemahaastattelukysymykset.....	55
Liite 8: Perehdytyksen arviointilomake	57

Liite 1: Havainnointilomake tyhjä

Päivämäärä: xxxx Paikalla tilaisuudessa havainnoijan lisäksi: Lähiesimies xxxx Ohjaaja xxxx

Sisältö:

Ohjaajan tiedot:

Kesto:

Huomioitavaa:

Liite 2: Havainnointilomake 1

Päivämäärä: 2.9.2018 Paikalla tilaisuudessa havainnoijan lisäksi: Lähiesimies xxxx Ohjaaja
xxxx

Sisältö:

Tavoitteen mukaisesta sisällöstä poikettiin perustellusti, sillä ohjaajalla oli jo kattavat tiedot osista käytävistä asioista, koska oli työskennellyt jo organisaatiossa toisella osastolla useamman kuukauden ajan. Organisaation arvoja tai asiakaskokemukseen liittyviä työnantajan odotuksia ei käyty läpi. Työvuorosunnitteluun ja työvuorojen kuittaukseen tarvittavia työkaluja ei käyty läpi eikä liikuntakeskuksen tiloja tai työntekijöitä esitelty. Toisaalta puhuttiin odotuksista, joita kummallakin osapuolella oli liittyen kahden eri osaston väliseen yhteistyöhön ja työvuorojen yhteensovittamisesta sekä siitä, kuinka työntekijä voi hyödyntää työskentelemistään kahdella eri osastolla asiakasnäkökulmasta.

Sisällöllisesti tilaisuus ”köyhempi” koska henkilöllä tiedot jo taskussa.

Ohjaajan tiedot:

Kiitettävät monella osa-alueella. Musiikkilitteiden käytöstä oli hyvin epävarma ja asia käytiin läpi käytännössä.

Kesto:

2h.

Huomioitavaa:

Vaikka työntekijä oli jo työskennellyt organisaatiossa ja näin oli perillä monista asioista, niin aikaa kului koko suunniteltu kaksi tuntia. Ryhmäliikunnassa käytettävien työvälineiden (applikaatiot) määrä on niin suuri, että näiden perehdytykseen kului paljon aikaa. Työvälineiden läpikäymiseen varattava kokonaan oma perehdytysaika???

Liite 3: Havainnointilomake 2

Päivämäärä: 3.9.2018 Paikalla tilaisuudessa havainnoijan lisäksi: Lähiesimies xxxx Ohjaaja
xxxx

Sisältö:

Aiheessa pysyttiin, mutta osaan aihealueista juututtiin liian pitkäksi aikaa, jolloin toiset aiheet jäivät huomattavasti vähemmälle. Jäi mielikuva, ettei näistä jäänyt perehdyttävälle juurikaan mitään käteen.

Työsopimusta ei päästy kirjoittamaan, sillä teknisistä syistä johtuen sitä ei voitu tulostaa, sillä järjestelmästä sitä ei saanut ulos ennen hyväksyntää, jota ei tähän hätään saatu.

Kaikki työkalut jäi perehdyttämättä.

Liikuntakeskuksen tiloja tai henkilökuntaa ei esitelty.

Ohjaajan tiedot:

Tuotekoulutuksista oli jäänyt paljon mieleen, mutta ne asiat, joita oli rekrytointiviikonlopun aikana käyty läpi, ei ollut enää tuoreessa muistissa.

Erityisen hyvin muisti asiat liittyen asiakaskokemukseen ja siihen kuinka siihen voidaan ryhmäliikuntatunnin aikana vaikuttaa. (tuotekoulutuksissa käyty läpi.) Ohjaajalla oli takana kolme tuotekoulutusta.

Kesto:

2h

Huomioitavaa:

Ohjaaja tuli omasta mielestään vasta ensimmäiseen perehdytystilaisuuteen.

Huomioitavaa se, että jouduttiin varaamaan uusi perehdytysaika työsopimuksen kirjoittamiselle sekä työvälineiden läpikäynnille ja keskustierrokselle. Lisäksi teknisten työsopimushaasteiden takia tilaisuus oli aika sekava ja välillä vaikeasti seurattava. Lisäksi ohjaajalla oli kysymyksiä, joihin ei saatu vastausta heti, vana lähiesimies lupasi palata asiaan sähköpostitse tulevan viikon aikana.

Liite 4: Havainnointilomake 3

Päivämäärä: 3.9.2018 Paikalla tilaisuudessa havainnoijan lisäksi: Lähiesimies xxxx Ohjaaja
xxxx

Sisältö:

Sisältö jäi osittain käymättä läpi: työvuoroihin liittyvä suunnittelu sekä ensimmäisen työvuoron sopiminen. Asiakaspalvelu jäi myös pois sekä aplikaatioihin perehtyminen myös, mutta tämä oli suunnitelmallista, sillä siihen varattiin aika erikseen.

Ohjaajan tiedot:

Ohjaajalla oli kysyttäessä paljon jäänyt tietoa mieleen aikaisemmista rekrytointi ja tuotekoulutustilaisuuksista.

Kesto:

1,5h

Huomioitavaa:

Ohjaajalla oli paljon tietoa jo aiemmista tuotekoulutuksista ja rekrytointitilaisuudesta, mutta kysyttäessä, miten perehdytys on sujunut vastaukseksi saatiin, ettei perehdytystä vielä ole ollut. Lisäksi huomiota tulee kiinnittää siihen, ettei lähiesimies muistanut käydä kaikkia tarkoituksenmukaisia aihealueita lävitse. Esimiehellä ei ollut käytössä muistilistaa. TYösopimuskäyttöön hyvin pintapuolisesti läpi. Työvälineet eli aplikaatiot oli suunnitelmallisesti jätetty seuraavan kertaan, joka varattiin tämän perehdytyksen lopussa yhdessä uuden ohjaajan kanssa. Uusi ohjaaja oli hämmentynyt tästä ”lisäkerrasta”.

Liite 5: Havainnointilomake 4

Päivämäärä: 10.9.2018 Paikalla tilaisuudessa havainnoijan lisäksi: Lähiesimies yyy Ohjaaja

xxxx

Sisältö:

Sisältö käytiin hyvin pintapuolisesti lävitse, työsopimus kirjoitettiin. Tilat esiteltiin tilaisuuden lopussa, musiikkilaitteisto ei voitu käydä katsomassa tai siihen perehtymässä, sillä ryhmäläisissä oli tunti.

Ohjaajan tiedot:

Tilaisuuden alussa kysyttäessä mitä odotuksia ohjaajalla on, vastaukseksi saatiin, että tästä perehdytyksestä saisi mahdollisimman paljon tietoa ja ensimmäiset työvuorot jännittivät todella, sillä perehdytys oli jätetty näin myöhälle. Ei siis kokenut saaneensa tuotekoulutuksista tarvittavaa tietoa. Kysyttäessä osasi kuitenkin vastata hyvin kysymyksiin ja oli perillä asiakaspalvelukulttuurista ja monista muista tärkeistä asioista, joita nyt oli tarkoitus vain kerrata. Musiikkilaitteiden käyttö jännitti ja siihen oli tarkoitus palata lopulta sitten työvälineiden käyttöopastuksen yhteydessä.

Kesto:

1,5h

Muutettavaa:

Etukäteen ohjaajan kanssa oli jo sovittu perehdytystilanteelle jatkoa, jolloin käytäisiin työvälineet läpi. Tarkoituksena oli kuitenkin käydä musiikkilaitteisto sekä tilat ja työkaverit tässä ensimmäisessä sessiossa, mutta nämä jäivät erinäisiin syihin viitaten käymättä. Aikaa olisi ollut hyvin nyt käytössä.

Liite 6: Perehdyttämisen tarkistuslista lähiesimiehelle ja perehtyjälle

Perehdytys: tarkistuslista

Perehtyjän nimi:

Perehdyttäjän nimi:

YLEISET	PVM	NIMI
työvälineiden ja -tilojen esittely sekä työvaatteet		
pelisäännöt ja toimintatavat		
tehtävät ja vastualueet		
työn tavoitteet ja odotukset		
TYÖAIKA		
Työaika		
Lomat, sairaus- ja muut poissaolot sekä niistä ilmoittaminen		
PALKKA-ASIAT		
Palkka ja palkan muodostuminen		
Verokortti		
Palkkalaskelma		
Palkkapäivä		
TYÖTERVEYS, TYÖTURVALLISUUS JA TILAT		
Työterveyshuolto ja työterveysasema		
Ensiapuvälineet kuntokeskuksessa		
TYÖSSÄOPPIMISEN EDISTÄMINEN		
Mentorointiohjelman esittely ja mentorin nimeäminen		
Perehdytyksen arviointi: päivämäärän sopiminen		

Liite 7: Teemahaastattelukysymykset

Teema haastattelu on muodostettu kahdesta pääteemasta.

Teema 1: Perehdytyksen toteutuminen haastateltavan kohdalla

Teema 2: Perehdytyksen kehittäminen

Teemojen kysymyksiä ei ole kysytty esitettävässä järjestyksessä, vaan kysymysten paikka on vaihdeltu riippuen keskustelun kulusta.

Teema 1:

Kokonaisuus

- Minkä kouluarvosanan annat saamallesi perehdytykselle? Miksi?
- Minkä mittainen perehdytys mielestäsi oli? Jos se oli liian lyhyt tai pitkä niin miksi?
- Nimeä mielestäsi ne osa-alueet tai tapahtumat, jotka liittyvät perehdytykseen yleisesti oman kokemuksesi tai ajatuksesi mukaan.
- Tuntuiko sinusta saamasi perehdytys riittävältä?
- Oliko ensimmäiseen työvuoroon lähtiessä varma olo siitä, että tiedät mitä teet?
- Tuliko vastaasi haasteita ensimmäisten työvuorojesi aikana?
- Tuntuiko sinusta, että tiesit perehdytysprosessin aikana kehen olla yhteydessä, mikäli sinulla tuli kysymyksiä? Jos kysymyksiä tuli mieleen, kuinka toimit ja miksi?

Rekrytointiprosessi

- Millainen ilmapiiri oli rekrytointiviikonlopun aikana? Inspiroiko se sinua?
- Mitä opit rekrytointiviikonlopun aikana?

Tuotekoulutukset

- Millaista tietoa sait tuotekoulutuksissa?

Perehdytystilanne esimiehen kanssa

- Minkälainen aika ja paikka oli varattu lähiesimiehen perehdytystilanteelle? Oliko se mielestäsi hyvä ratkaisu?
- Millainen oli perehdytystilanteen ilmapiiri lähiesimiehen kanssa? Miksi?
- Osaatko listata yksittäisiä asioita tai aiheita, jotka käytiin lähiesimiehen kanssa lävitse?
- Oliko sinulla kysymyksiä mielessä tullessasi tilaisuuteen? Saitko mahdollisiin kysymyksiisi vastaukset?

- Haluatko kertoa perehdytystilanteestasi vielä jotakin muuta?

Teema 2

- Miten kehittäisit perehdytystä oman kokemuksesi perusteella
- Mihin osa-alueeseen kaipaisit eniten muutosta? Miksi?
- Koitko jonkin osa-alueen erityisen toimivaksi? Jos, niin minkä ja miksi?
- Mitä kaikkea mielestäsi täydellisen perehdytysprosessin tulisi sisältää?
- Koetko perehdytyksen arvioinnin perehdytyksen lopussa tärkeäksi? Mitä lisäarvoa se toisi sinulle työhösi?

Liite 8: Perehdytyksen arviointilomake

Arvioi väittämiä numeroin 1-5.

1 täysin erimieltä.

5 täysin saamaa mieltä.

Perehdytysaikani

Opin jo rekrytointiprosessin aikana yrityksestä ja tulevasta ohjaajan roolista paljon

Perehdytykseni oli hyödyllinen

Olen tyytyväinen järjestettyyn perehdytykseeni

Tutustuin riittävästi työyhteisöön, kuten liikuntakeskuksen muihin osastoihin

Perehdytyksen jälkeen minusta tuntui varmalta ohjata ensimmäiset tuntini

Tiedän tarkasti perehdytyksen ansiosta työtehtäväni

Tiedän, mitä minulta odotetaan

Sain riittävästi tukea lähiesimieheltäni perehdytyksen aikana

Sain mahdollisiin kysymyksiini vastaukset

Olin itse aktiivinen perehdytysaikani

Sain tarvitsemani tiedon tuotekoulutuksissa

Olen hyötynyt mentoristani

Organisaation arvot ja yrityksen liikeidea

Tiedän yrityksemme arvot

Tiedän, mitä arvot tarkoittavat ryhmäliikunnan ohjaamisessa

Tiedän, kuinka oman työni kautta pystyn edistämään uusmyyntiä

Minulla on selkeä kokonaiskuva yrityksemme tuotteista ja palveluista

Koen, että minulla on selkeä kuva yrityksemme toimintatavoista

Työni ryhmäliikuntaohjaajana

Tiedän työkuvani ja sen vaatimukset

Tiedän mitkä ovat tavoitteeni

Tiedän miten tavoitteisiin pääsää mitataan

Ymmärrän, miten työni kytkeytyy yrityksen kokonaistoimintaan

Tiedän miten voin vaikuttaa henkilökohtaisiin tavoitteisiin pääsyyn

Tiedän, keneltä voin pyytää tukea työhön jatkossa

Tunnen palkkaukseni periaatteet

Minulla on varma olo ohjaamassa