

SAVONIA



OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
LIIKETALouden ALA

PEREHDYTTÄMISSUUNNITELMA URHEILUSEURAAAN

Jyväskylän Voimistelijat '79ry

TEKIJÄ Lasse Hytönen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma		
Työn tekijä Lasse Hytönen		
Työn nimi Perehdyttämissuunnitelma urheiluseuraan – Jyväskylän Voimistelijat '79ry		
Päiväys	13.5.2025	31/1
Yhteistyötaho Jyväskylän Voimistelijat '79ry		
Tiivistelmä		
<p>Tämä opinnäytetyö käsittelee perehdyttämisprosessin kehittämistä urheiluseurassa. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää laadullisen tutkimuksen keinoin millaisesta perehdyttämissuunnitelmasta toimeksiantajaorganisaatio urheiluseura Jyväskylän Voimistelijat 79ry hyötyy ja tuottaa toimeksiantajan tarpeisiin sopiva perehdyttämissuunnitelma. Toimeksiantajaorganisaatio on voimistelulajien erikoisseura.</p> <p>Opinnäytetyö sisältää teoriaosan, jossa käsitellään perehdyttämistä ja sen tärkeyttä osana hyvin toimivaa organisaatiota. Onnistuneella perehdyttämisellä on kirjallisuuden ja tutkimusten mukaan suuri vaikutus sekä perehdyttävän organisaation toimintaan, että perehdytettävän yksilön osaamiseen, kokemuksiin sitoutumiseen ja motivaatioon. Teoriaosassa käsitellään myös urheiluseuraa toimintaympäristönä, suomalaista valmennusosaamisen mallia ja lapsuusvaiheen valmennusosaamista. Lisäksi teoriaosassa avataan toimeksiantajaorganisaation toimintaa.</p> <p>Opinnäytetyössä tutkittiin työntekijöiden kokemuksia perehdyttämisestä toimeksiantajaorganisaatiossa, sekä heidän näkemyksiään siitä, millainen perehdyttämisprosessi tuottaisi organisaatiolle osaavia ja työssään menestyviä seuratyöntekijöitä. Tutkimus toteutettiin laadullisen tutkimuksen keinoin, avoimen kyselylomakkeen avulla. Organisaation työntekijät vastasivat avoimessa kyselyssä 7 kysymykseen, jotka oli jaoteltu kolmeen osa-alueeseen; taustakysymyksiin, kysymyksiin perehdyttämisen kokemuksista organisaatiossa, sekä näkemyksiin perehdyttämisen kehittamisestä. Vastausprosentti avoimeen kyselyyn oli 80 %. Vastaukset kyselyyn olivat kattavia ja aineisto riittävän laaja päätelmien tekemiseksi. Tutkimusaineisto analysoitiin aineistolähtöisesti, eli tulkinta perustuu täysin tutkimuksesta saatuihin vastauksiin.</p> <p>Saadusta aineistosta voitiin todeta, että perehdyttämissuunnitelmalle on toimeksiantajaorganisaatiossa selkeä tarve. Vastauksen perusteella organisaation perehdyttämisprosessissa on kehitettävää. Perehdyttämissuunnitelman avulla organisaation perehdyttämisprosessia voidaan laadullisesti parantaa, tasavertaistaa, johdonmukaistaa ja koota tärkeät yksittäiset osa-alueet kattavaksi kokonaisuudeksi.</p> <p>Tutkimuksen tulosten ja organisaation näkemysten mukaisesti perehdyttämissuunnitelma koottiin helposti muokattavaksi Excel-pohjaiseksi kokonaisuudeksi. Organisaation hyötyy perehdyttämissuunnitelmasta, joka on huomioi yksilölliset tarpeet ja kokemuksen, selvittää perehdytettävälle organisaation strategian ja tavoitteet, sekä sisältää kattavan työn opastuksen kunkin lajin määrittämiin valmennuksellisiin taitoihin. Perehdyttämissuunnitelman tueksi luotiin perehdyttämisspassi. Passin avulla perehdytettävälle voidaan nimetä osa-alueesta, tai perehdytettävästä aiheesta vastaava mentori, sekä päivämäärä perehdyttämisen suorittamiselle. Perehdyttämisspassi toimii perehdyttämisen seurannan apuvälineenä ja visuaalisena osaamisen kehittymisen mittarina.</p>		
Avainsanat Perehdyttäminen, perehdytys, osaaminen, seuratyöntekijä		

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	5
2	PEREHDYTTÄMINEN.....	6
2.1	Perehdyttäminen käsitteenä.....	6
2.2	Perehdyttäminen työturvallisuuslain mukaan.....	6
2.3	Perehdyttämisen tavoitteet.....	7
2.4	Perehdyttämisen hyödyt.....	7
2.5	Perehdyttämisen suunnittelu ja perehdyttämissuunnitelma.....	8
2.6	Perehdyttämisen seuranta	9
3	URHEILUSEURA TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ.....	10
3.1	Urheiluseurat Suomessa	10
3.2	Työntekijänä urheiluseurassa	10
3.3	Suomalainen valmennusosaamisen malli	11
3.4	Valmennusosaaminen lapsuusvaiheessa	13
3.4.1	Lapsuusvaiheen toimintaympäristö	13
3.4.2	10 Laatulupausta lasten liikunnassa.....	14
4	TUTKIMUS TOIMEKSIANTAJAORGANISAATION PEREHDYTTÄMISESTÄ.....	16
4.1	Toimeksiantaja Jyväskylän Voimistelijat 79ry	16
4.1.1	Toimeksiantajaorganisaation rakenne	16
4.1.2	Toimeksiantajaorganisaation strategia	16
4.2	Tutkimusongelma ja -kysymykset	17
4.3	Tutkimusmenetelmät	17
4.4	Tutkimuksen toteutus	20
4.5	Tutkimuksen tulokset.....	21
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA PEREHDYTTÄMISSUUNNITELMA	24
5.1	Johtopäätökset	24
5.2	Perehdyttämissuunnitelma	24
6	POHDINTA.....	26
6.1	Tutkimuksen onnistuminen.....	26
6.1.1	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	27
6.1.2	Tutkimuksen eettisyyden arviointi.....	27
6.2	Ammatillinen kehittyminen.....	27
6.3	Tutkimuksen rajoitukset.....	28

6.4 Suositukset jatkotutkimukselle	28
LÄHTEET	30
LIITE 1. KYSELY PEREHDYTTÄMISESTÄ JYVÄSKYLÄN VOIMISTELIJOISSA	32

KUVALUETTELO

Kuva 1. Valmentajan toimintaympäristön muuttajat (mukaillen Mero ym. 2016, 51).	11
Kuva 2. Urheilijan osaaminen suomalaisen valmennusosaamisen mallin mukaan (mukaillen Mero ym. 2016)	12
Kuva 3. Valmentajan osaamistarpeet (mukaillen Mero ym. 2016)	13
Kuva 4. Tärkeiksi koettuja perehdyttämisen osa-alueita toimeksiantajaorganisaatiossa.	23
Kuva 5. Neliosainen perehdyttämissuunnitelma	25

1 JOHDANTO

Onnistunut ja suunnitelmallinen perehdyttäminen parantaa organisaation tuottavuutta, lisää työntekijöiden sitoutumista ja työtyytyväisyyttä. Suunnitelmallisuuden avulla perehdyttämisestä luodaan tasalaatuinen toimi, joka ei ole riippuvainen yksittäisistä tekijöistä. Suunnitelmallisuuden avulla organisaatio voi kehittyä ja palautteen kautta toimintaa voidaan kehittää edelleen. Suunnitelma toimii perehdyttämisen punaisena lankana, jota seuraamalla päästään organisaation määrittelemiін perehdyttämisen tavoitteisiin. (Eklund 2018, 20.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää urheiluseura Jyväskylän Voimistelijoiden '79ry:n perehdyttämisprosessia. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää laadullisen tutkimuksen keinoin, millaisesta perehdyttämissuunnitelmasta toimeksiantajaorganisaatio hyötyy ja tuottaa tarpeisiin sopiva perehdyttämissuunnitelma. Tutkimuksen ja teoretiedon perusteella luodaan yksinkertainen ja käytännöllinen perehdyttämissuunnitelma, joka on helposti hyödynnettävissä seuran toiminnassa. Perehdyttämissuunnitelman tulee vastata kyseisen urheiluseuran kanssa yhdessä määritettyihin tarpeisiin. Opinnäytetyössä tutkitaan laadullisten kysymysten kautta organisaation työntekijöiden kokemuksia ja näkemyksiä perehdyttämisestä ja siitä, miten sitä tulisi kehittää. Oletuksena on, että laadukkaasta perehdyttämisprosessista on koko toimeksiantajaorganisaatiolle hyötyä.

Voimistelulajien valmentajat ja ohjaajat toimivat valtaosin seuroissa ja seurat toimivat ohjaajien ja valmentajien merkittävimpänä oppimisympäristönä. Seurat pystyvät omilla toimintatavoillaan jouduttamaan valmentajien ja ohjaajien kehittymistä ja osaamista. (Voimisteluliitto n.d.) Valmentajien ja ohjaajien osaamista kehitetään organisaation strategian ja vision perusteella. Tarkoin määritetty organisaation perustehtävä, missio ja arvot luovatkin perustan osaamisen kehittämiseksi (Hyypänen 2013, 93).

Henkilöstön osaaminen, osaamisen hyödyntäminen, osaamisen kehittäminen ja osaamisen rekrytointi määrittävät paljolti organisaation tulevaisuuden menestystä. Kovassa kilpailussa on kyettävä uudistumaan, jos haluaa pärjätä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että läpi organisaation on kyettävä kehittämään osaamista ja toimintatapoja – henkilöstöstä johtoon ja esimiehiin. (Hyypänen 2013, 92.)

Opinnäytetyön aihe on valittu toimeksiantajaorganisaation tarpeesta. Toimeksiantajaorganisaatio Jyväskylän Voimistelijat 79ry on voimistelulajien erikoisseura. Urheiluseurassa työskentelee 10 kuukausipalkkaista seuratyöntekijää. Kaikki toimeksiantajaorganisaatiossa toimivat työntekijät tekevät ainakin osittain valmennus- ja ohjaustyötä, jossa kohderyhmänä ovat lapset ja nuoret. Tämän vuoksi tässä opinnäytetyössä valmentajan osaamistarpeissa painotetaan lasten valmennuksen taitoja.

2 PEREHDYTTÄMINEN

2.1 Perehdyttäminen käsitteenä

Suoriutuakseen työsuorituksista hyvin, työntekijän on omaksuttava uusia taitoja ja toimintatapoja, sekä opittava toimimaan osana organisaatiota. Perehdyttämisellä tarkoitetaan käytänteitä, joilla tähdätään siihen, että uusi työntekijä oppii työhön tarvittavat tiedot ja taidot, sekä tutustuu työyhteisöön. (Eklund 2018, 25–26.) Perehdyttämiselle on paikkansa myös silloin, kun työtehtävä organisaation sisällä vaihtuu tai muuttuu sisällöltään (Joki 2024, 87). Perehdytyksen aikana työntekijä oppii uutta, sekä soveltaa jo aiemmin opittuja tietoja. Perehdytyksen aikana myös organisaation on kyettävä muovautumaan toimintatapojen osalta ja sopeutumaan työntekijän mukanaan tuomaan muutokseen. Uuden oppiminen ja uudet toimintatavat vaativat toistoja, sekä aikaa ja sen vuoksi perehdytykseen on sijoitettava resursseja. Tavoitetilä on, että perehdyttämisen aikana molemmat kehittyvät, sekä uusi työntekijä että työnantajaorganisaatio. (Eklund 2018, 25–26.)

Sen lisäksi, että työntekijä oppii tehtävänsä tehokkaasti ja oikein, takaa se turvallisen työskentelyn taidot ja siten vähentää esimerkiksi tapaturmariskejä. Samoin uuden työntekijän mahdolliset virheet vähenevät ja näin säästetään kaikkien organisaation työntekijöiden aikaa, kun virheitä ei tarvitse korjata. (Joki 2024, 87.)

Perehdyttämisellä on monia positiivisia vaikutuksia organisaation lisäksi myös työnsä aloittavaan yksilöön. Laadukkaasti toteutettu perehdyttäminen auttaa työntekijää sitoutumaan, tuntemaan itsensä osaksi tiimiä ja ymmärtämään itsensä osana suurempaa kokonaisuutta. Perehdyttäminen toimii samalla siltana vanhojen ja uusien työntekijöiden välillä, jonka avulla pystytään edistämään myös yhteistyötä ja yhteisöllisyyttä (Taloushallintoliitto 2023.)

Perehdytys on osa-alue, joka vaikuttaa voimakkaasti työnantajamielikuvaan ja sen laadulla on merkitystä brändikuvan rakentamisessa. Mielikuva sekä ihmisten kokemukset työnantajasta vaikuttavat työnantajaorganisaation houkuttelevuuteen. Onnistuneen perehdytyksen tarjoaminen luo positiivisen kokemuksen, josta kerrotaan myös eteenpäin. Näin ollen hyvä perehdyttäminen voi siis tulevaisuudessa houkutella muitakin alan osaajia organisaatioon. (Manpowergroup 2017.)

2.2 Perehdyttäminen työturvallisuuslain mukaan

Perehdyttäminen on oleellinen osa työnantajan velvollisuuksia ja siitä linjataan myös osana Työturvallisuuslakia. Jokaisessa perehdytysprosessissa on huomioitava laissa mainitut asiat. Työturvallisuuslain mukaan on työnantajan velvollisuus perehdyttää työntekijää riittävästi ennen työn tai tehtävän aloittamista. Perehdytettäviä osa-alueita ovat itse työ, olosuhteet, menetelmät, välineet, turvallisuus, ja haittojen ja vaarojen estäminen työssä. (Työturvallisuuslaki 738/2002, §14.) Työturvallisuudella tarkoitetaan sekä fyysistä että henkistä turvallisuutta.

Perehdyttäminen on vakavasti otettava työnantajan velvollisuus, jonka laiminlyömisellä voi olla erittäin negatiivisia vaikutuksia, esimerkkinä työtapaturmat. Mikäli työtapaturman tapahtuessa huomataan, että työnantajan perehdyttäminen on ollut puutteellista, on työnantajan toiminta lakiin perustuen rankaistavaa ja työnantaja on asiassa korvausvelvollinen. (Minilex, n.d.)

2.3 Perehdyttämisen tavoitteet

Perehdyttämisen sisältö ja tavoitteet ovat erittäin organisaatio- ja yksilökohtaisia. Jokaisen organisaation tulisi kuitenkin miettiä, mitä perehdyttämällä juuri siinä organisaatiossa tavoitellaan. Jotkin organisaatiot tavoittelevat pitkäaikaista sitoutumista tehtävään, jolloin perehdyttämisen tavoitteet voivat olla hyvin erilaisia, kuin organisaatiossa, jossa tehtävä hoidetaan lyhyillä määräaikailla teki-
jöllä. Tavoite määrittää kuinka paljon perehdyttämiseen ollaan valmiita käyttämään resursseja ja aikaa. (Eklund 2018, 26–28.)

Perehdyttämisen sisältöön ja sen laajuuteen vaikuttavat myös perehdytettävän henkilön tehtävä, aiempi osaaminen, työkokemus ja ikä. Henkilö, joka omaa monenlaista työkokemusta erilaisista tehtävistä tarvitsee huomattavasti erilaista opastusta kuin nuori henkilö, jolla ei ole vielä aiempaa ammattiosaamista tai työkokemusta. Kokeneelle henkilölle ei välttämättä tarvitse perehdyttää työelämän perusasioita, kunhan varmistutaan näiden tietämyksestä. (Joki, 2024. 88.)

Kuten mainittu, tavoitteet ovat organisaatiokohtaisia ja riippuvat tarpeesta. Yleisiä perehdyttämislle asetettuja tavoitteita ovat Eklundin (2018, 30) mukaan esimerkiksi:

- Organisaation strategian tukeminen
- Organisaatiokulttuurin vahvistaminen
- Työntekijän sitoutumisen edesauttaminen
- Uuden työntekijän osaamisen kehittäminen
- Potentiaalinn tunnistaminen uusissa työntekijöissä
- Työntekijöiden tutustuminen toisiinsa
- Uuden työntekijän yksilöllisten ominaisuuksien huomioiminen
- Työn merkityksen kokemuksen vahvistaminen
- Vuorovaikutuksen laadun nostaminen

Tärkeää on, että perehdytysohjelmalle löytyy perusteet ja prosessi on läpinäkyvä. Työntekijällä tulee myös olla mahdollisuus vaikuttaa prosessiin kokonaisuuteen ja tulla kuulluksi. Näistä tekijöistä muodostuu uuden työntekijän sitoutuminen perehdytysprosessiin. (Eklund 2018, 30.)

2.4 Perehdyttämisen hyödyt

Toimivan perehdyttämisen avulla on mahdollista saavuttaa valtavasti etuja. Kun organisaatio ymmärtää perehdyttämisen hyödyt, osaa se varata sen kehittämiseen vaadittavat resurssit ja ajan. (Eklund 2018, 25.)

Tuottavuus ja tehokkuus

Perehdyttäminen itsessään on investointi, jonka tulisi pidemmällä tähtäimellä mitattuna olla kannattava. Perehdyttäminen vaatii aina resursseja organisaatiolta ja niiden tarjoaminen on fiksua silloin, jos sillä voidaan saavuttaa jotakin (Eklund 2018, 31–32).

Perehdyttämisprosessi laskee hetkittäisesti organisaation tehokkuutta sitoessaan resursseja. Hyvin organisoidun perehdyttämisen avulla notkahdus on kuitenkin mahdollisimman lyhyt ja tehokkuus nousee aiempaa korkeammalle tasolle uuden osaajan avulla. Huonosti organisoidun perehdyttämisprosessin lopputuloksena voi olla, että tehokkuus laskee pidemmäksi aikaa. Pahasti epäonnistukseen johtaa siihen, että tehokkuus laskee pysyvästi ja työntekijä irtisanoutuu. (Silvonen 2020.)

Työtyytyväisyys ja sitoutuminen

Ensimmäiset kuukaudet ovat tärkeimmät työntekijän sitoutumisen kannalta. Perehdyttämisyksiköllä on todettu olevan merkittävä vaikutus siihen, kuinka työntekijä sitoutuu. Tutkimuksissa on osoitettu, että suunnitelmallinen perehdytysprosessi lisää todennäköisyyttä sille, että työntekijä jatkaa työssään pidempään. Sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden tunnistaminen on ensisijaisen tärkeää, kun halutaan pitää kiinni parhaista tekijöistä. Sitoutuneet työntekijät tutkitusti ovat työssään tehokkaampia ja tyytyväisempiä. (Eklund 2018, 33–35.)

Onnistuneen perehdyttämisen kautta työntekijä saa onnistumisen kokemuksia työtehtävissä jo aikaisessa vaiheessa. Positiivinen palaute, onnistumiset ja kannustus ovat omiaan lisäämään uuden työntekijän sitoutumista ja ovat oleellisia kehittymisen kannalta. Kun työntekijä kokee työn olevan merkityksellistä ja arvostettua, vaikuttaa se positiivisesti myös tyytyväisyyteen. (Eklund 2018, 35.)

Perehdyttämiseen kuuluu myös työyhteisöön liittäminen. Tavoitetilana on, että työyhteisö on valmis vastaanottamaan yhteisöön uuden työntekijän, koska myös sillä on vaikutusta yksilön kokemaan työtyytyväisyyteen. Tähän vaaditaan siis koko työyhteisöä ja asia onkin hyvä valmistella heille. Kaikki organisaation jäsenet ovat suuressa roolissa, kun tavoitetilana on, että uusi työntekijä omaksuu organisaation toimintatavat ja kulttuurin. (Silvonen 2020.)

Tasalaatuisuus ja prosessin kehittäminen

Suunnitelmallisuuden avulla voidaan varmistaa perehdyttämisen tasalaatuisuus. Jokaisella organisaatiolla tulevalla työntekijällä tulisi olla samanlaiset mahdollisuudet onnistua työssään. Jokainen uusi palkkaus on organisaatiolle arvokas investointi, joten tulisi olla varma, että se kannattaa jokaisessa tapauksessa. (Eklund 2018, 36.)

Perehdyttämisen kehittämiseksi on kyettävä katsomaan loogisesti taaksepäin ja pohtimaan missä asioissa on onnistuttu ja epäonnistuttu. Kehityskohteiden tunnistaminen on ensisijaisen tärkeää, mutta jos perehdyttämisen prosessia ei ole määritelty, on myös kehityskohteiden löytäminen mahdotonta. Selkeän suunnitelman ja prosessin kehittämisen avulla voidaan varmistua, että samoja virheitä ei toisteta uudelleen. (Silvonen 2020.)

2.5 Perehdyttämisen suunnittelu ja perehdyttämisuunnitelma

Perehdyttämisen suunnittelu voidaan liittää osaksi rekrytointiprosessia ja rekrytoinnin suunnittelua. Näin on mahdollista yhdistää rekrytointi ja perehdyttäminen, sekä mahdollisesti vielä tarkentua siitä millaisia taitoja tai ominaisuuksia valittavalta henkilöltä edellytetään. Rekrytoinnin ja perehdyttämisen yhteissuunnittelu varmistaa myös sen, että työpaikkailmoitus ja perehdyttäminen vastaavat toisiaan ja työn todellinen luonne on sitä, mitä työpaikkailmoituksessa on kuvattu (Manpowergroup 2017). Kun perehdyttämisen tavoitteet on määritelty, voidaan tehdä suunnitelma perehdyttämisestä.

Perehdyttämisuunnitelma määrittelee, mitä perehdyttäminen organisaatiossa tarkoittaa, mitä sillä halutaan saavuttaa ja mitä perehdyttämiseen kuuluu. Organisaatiossa tulee olla yhteinen visio, eli jokainen tietää mitä tarkoitetaan, kun puhutaan perehdyttämisestä. Silloin on mahdollista organisaationa arvioida prosessin toimivuutta, sekä suunnitella ja kehittää sitä edelleen. (Eklund 2018, 37.)

Suunnitelmallisen perehdyttämisen etuna on, että perehdyttämisen laadukkuuteen ja tasalaatuisuuteen voidaan kiinnittää huomioita (Eklund 2018, 31). Huolellisesti suunniteltu perehdyttämissuunnitelma on helppo ottaa käyttöön ja ajan myötä siitä muodostuu yhteisöön yleinen toimintatapa. Perehdyttämisohjelman suunnittelu on henkilöstöasiantuntijan vastuualuetta ja se toimii työkaluna perehdyttämiseen osallistuville. Perehdyttämisohjelmaa on päivitettävä tarpeen mukaan, mutta hyvin suunnitellun ja yleisesti käytössä olevan mallin päivittäminen on helppoa. (Joki 2024, 90.)

2.6 Perehdyttämisen seuranta

Perehdyttämisprosessia on hyödyllistä ja tärkeää seurata. Seurannan tarkoituksena on varmistua, että prosessi etenee tavoitteiden suuntaisesti ja uusi työntekijä kehittyy. Perehdytysprosessia kannattaa seurata vaihe kerrallaan ja asettaa osatavoitteita. Osatavoitteiden kautta luodaan tiheästi onnistumisen kokemuksia, mikä kannustaa seuraavien tavoitteiden saavuttamisessa. (Eklund 2018, 120). Seurannan avulla uudella työntekijällä on myös mahdollisuus kertoa, mikäli hän tarvitsee lisätukea tai jokin ei suju. Tämä luo ilmapiirin, jossa työntekijä voi olla varma, että hänen perehdyttämisensä on tärkeää ja siihen suhtaudutaan vakavasti. (Joki 2024, 96–97.)

Perehdytyskeskustelut ovat toimiva tapa seurannalle. Perehdytyskeskustelut ovat perehdyttäjien, tai perehdyttäjän ja perehdytettävän välille sovittuja keskusteluajoja. Niiden tarkoituksena on tehostaa perehdyttämisprosessia molempien näkökulmista katsottuna. Keskusteluissa on mahdollista antaa palautetta ja miettiä tulevaa. Keskustelujen kesto ja määrä riippuvat organisaatiosta ja tehtävästä. Keskusteluja voi olla esimerkiksi viikoittain, tai parin kuukauden välein. Keskusteluihin osallistujat voivat myös vaihdella perehdyttäjien ja esimiehen välillä. Näin esimies pysyy tietoisena perehdyttämisen etenemisestä. Tärkeintä kuitenkin on, että käytäntö on organisaation näköinen ja sopii sen toimintatapoihin. (Eklund 2018, 122–123.)

3 URHEILUSEURA TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ

3.1 Urheiluseurat Suomessa

Urheiluseuratoiminnalla on Suomessa pitkät perinteet. Suomalainen liikuntakulttuuri perustuu urheiluseuroihin. Seuratoiminta koskettaa Suomessa noin 1,8 miljoonaa suomalaista ja ne ovatkin organisoitunutta liikunnan, urheilun ja yhteisöllisyyden ydinyksiköitä (Olympiakomitea, n.d.). Seurojen asema ennen kaikkea lasten ja nuorten liikunnan tarjoamisessa, sekä sosiaalistajina on nykypäivänä korvaamaton (Koski & Mäenpää 2018, 2). Urheiluseurat ovat järjestöjä, jotka kuuluvat kolmannen sektorin toimijoihin. Kolmannella sektorilla tarkoitetaan yhteiskunnallista toimintasektoria, joka sijoittuu kaupallisen sektorin ja julkisen sektorin välimaastoon. Urheiluseuroilla on suuri rooli terveyden ja hyvinvoinnin edistäjänä. (Kokko 2010, 35–36.) Noin kolmannes suomalaisista urheiluseuroista keskittyy kunto- ja harrasteliikunnan edistämiseen, kolmannes ennen kaikkea kilpaurheiluun ja loppuosa keskittyy huolehtimaan kummastakin osa-alueesta tasapuolisesti. Suurin osa, noin 70 prosenttia suomalaista seuroista on yhteen lajiin erikoistuneita erikoisseuroja. (Koski & Mäenpää 2018, 2.)

3.2 Työntekijänä urheiluseurassa

Vuonna 2016 Lajiliitot arvioivat suomalaisissa urheiluseuroissa toimineen noin 80 000 valmentajaa. Ammattivalmentajia arvioitiin kyseisenä vuonna olleen noin 1600. Valmentajien kokonaismäärä ei kuitenkaan ole tarkasti tiedossa, koska kattavaa rekisteriä ei ole olemassa. (Kihu 2016, 7.) On arvioitu, että Suomessa on noin 300 seuraa, joissa työskentelee vähintään 5 päätoimista työntekijää ja niitä voidaan kutsua ammattiorganisaatioiksi (Koski & Mäenpää 2018, 68).

Ammattimaisuus urheiluseuratoiminnassa on lisääntynyt. Odotukset toiminnan osalta ovat nousseet ja seuratoiminnan odotetaan olevan laadukasta ja hyvin organisoitua. Se lisää painetta palkata työntekijä hoitamaan työ. Lisäksi ammattimaistumiseen ovat vaikuttaneet haasteet vapaaehtoistoimijoiden sitoutumisessa ja löytämisessä. (Koski & Mäenpää 2018, 66.)

Urheiluseuroissa toimivien työntekijöiden työnkuvat ovat moninaisia. Pasi Koski tutki ja raportoi tuloksia Opetusministerin liikuntayksikön myöntämän seuratuon vaikutuksista vuonna 2012. Tukea myönnettiin vuonna 2009 200 urheiluseuralle päätoimisen työntekijän palkkaamiseen. Seuroista lähes 70 prosenttia ilmoitti, että lasten ja nuorten liikunta oli seuran päätarkoitus. Neljäsosa, 25 prosenttia seuroista ilmoitti kilpaurheilun päätarkoitukseksi. Seuroista kaiken kaikkiaan 74 prosenttia oli tekemisissä lasten ja nuorten liikunnan kanssa. Tuen avulla palkatuista työntekijöistä 56 prosenttia työllistyi lasten ja nuorten toiminnan kehittämiseen seuroissa. (Koski 2012, 22.)

Raportissa tarkastellaan myös palkattujen toteuttamia työtehtäviä ja sitä, jakautuivatko työtehtävät suunnitellun työnkuvan mukaisesti. Lasten ja nuorten toimintaan palkatut henkilöt suuntasivat noin kolmannekseen työajastaan lasten ja nuorten valmentamiseen ja ohjaamiseen. Lisäksi he käyttivät muiden valmentajien ohjaamiseen ja koordinoimiseen 16 prosenttia työajasta. Käytännössä siis lasten ja nuorten toimintaan palkatut työntekijät käyttivät noin puolet työajastaan seuran muihin tehtäviin ja lasten ja nuorten valmennuksen tukitoimiin. Esimerkkejä muista työtehtävistä ovat hallinnolliset työt, toimistotyö, varainhankinta, viestintä ja ulkoiset yhteistyöt. (Koski 2012, 23–24).

Kosken raportista selvisi, että seuratyöhön palkatut henkilöt suorittavat monenlaisia eri tehtäviä ja usein tekemistä olisi kellon ympäri. Kolmasosa palkatuista raportoi, että viikkotyöaika ylitti monissa

tapauksissa 40 tuntia. Lisäksi selvisi, että työ rytmittyy kausittain ja vain kahdella prosentilla seuraavalla palkatuista työ oli vuoden ympäri säännöllistä. Noin 70 prosentilla vastanneista työt kasaantuivat kuukausittain, mutta olivat viikkotasolla suhteellisen säännöllisiä. Haastattelujen perusteella työntekijöiden oli välillä haasteellista erottaa työaika vapaa-ajasta. (Koski 2012, 26–27.)

3.3 Suomalainen valmennusosaamisen malli

Suomalaisen valmennusosaamisen malli on luotu vuonna 2012. Sen tarkoituksena on kuvata nykyaikaista ja kokonaisvaltaista ajatusmallia valmentajan osaamisesta. Tavoitteena on luoda yhteisiä ajatuksia valmentamisesta, kuvata osaamistarpeita, ohjailla sisältöjä valmentajien kouluttamisesta ja toimintatavoista, auttaa arvioimaan toimintaa, sekä auttaa tunnistamaan oppimis- ja osaamistarpeita. Malli on yleispätevä, mutta luonnollisesti toimintaympäristö vaikuttaa siihen, miten eri osa-alueet ja valmentajan työ vaihtelevat. Suomalainen valmennusosaamisen malli on kolmiosainen ja se perustuu Jean Côtèn ja Wade Gilbertin määritelmään valmentajan osaamisesta vuodelta 2009. (Mero, Nummela, Kalaja, Häkkinen 2016, 50.)

Toimintaympäristö

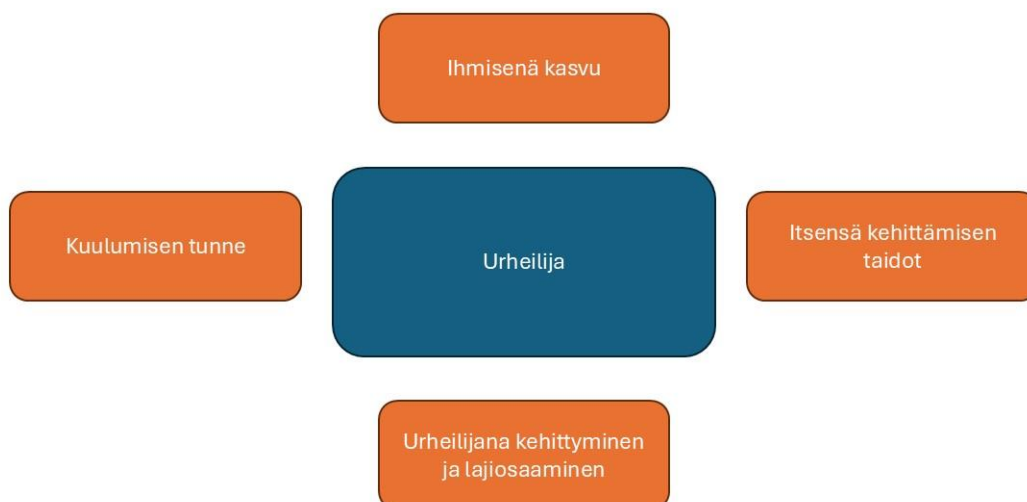
Toimintaympäristö määrittää valmentajan osaamistarpeita ja erilaisissa toimintaympäristöissä toimivilla valmentajilla on hyvin erilaiset vaatimukset sille, millaista osaamista vaaditaan. Lisäksi myös valmentajan itsensä ikä, sukupuoli, tausta ja kokemus tuovat valmentajalle erilaisia osaamistarpeita. Toimintaympäristöllä ei tarkoiteta fyysisiä olosuhteita vaan ympäristön kokonaisuutta; urheilijoiden ikää, tasoa, sukupuolta, ryhmäkokoja, harjoitteluryhmän heterogeenisuutta, valmentajan roolia, kulttuuria ja olosuhteita. (Hämäläinen 2015, 22.)



Kuva 1. Valmentajan toimintaympäristön muuttujat (mukaillen Mero ym. 2016, 51).

Urheilija (asiat joihin valmentaja voi vaikuttaa)

Urheilijan osaamisella tarkoitetaan valmennusosaamisen mallissa niitä asioita, joihin valmentajalla on mahdollisuus vaikuttaa. Urheilijan osaaminen on jaettu neljään osa-alueeseen (kuva 2): urheilijana kehittyminen & lajiosaaminen, itsensä kehittämisen taidot, ihmisenä kasvu ja kuulumisen tunne. Urheilijana kehittyemisellä tarkoitetaan kaikkea sitä, mikä urheilullisen elämäntavan omaksumiseen liittyy. Kokonaisuus on laaja ja se käsittää esimerkiksi harjoittelun, ravinnon, levon ja motivaation rakentamisen. Lisäksi siihen kuuluu lajikohtainen osaaminen, esimerkiksi tekniikka, taktiikka ja muut fyysiset ja psyykkiset taidot. Itsensä kehittämisen taitoihin kuuluu muun muassa tavoitteiden asettelu, itsearviointi, oppimisen taidot, tiedot ja taidot, joilla verkostoitua ja siitä, miten hankkia tarvittava tieto. Ihmisenä kasvulla tarkoitetaan urheilijan kokonaisvaltaista kehitystä: arvot, asenteet, itsetunto ja empatia. Kuulumisen tunne liittyy siihen, miten urheilija kokee itsensä osana yhteisöä. Kokemusta olla urheilija, kokemusta olla osa joukkuetta tai seuraa ja sen myötä rakentuva lajirakkaus ja ylpeys siitä, että on osa jotakin suurempaa. (Mero, ym. 2016, 50.)



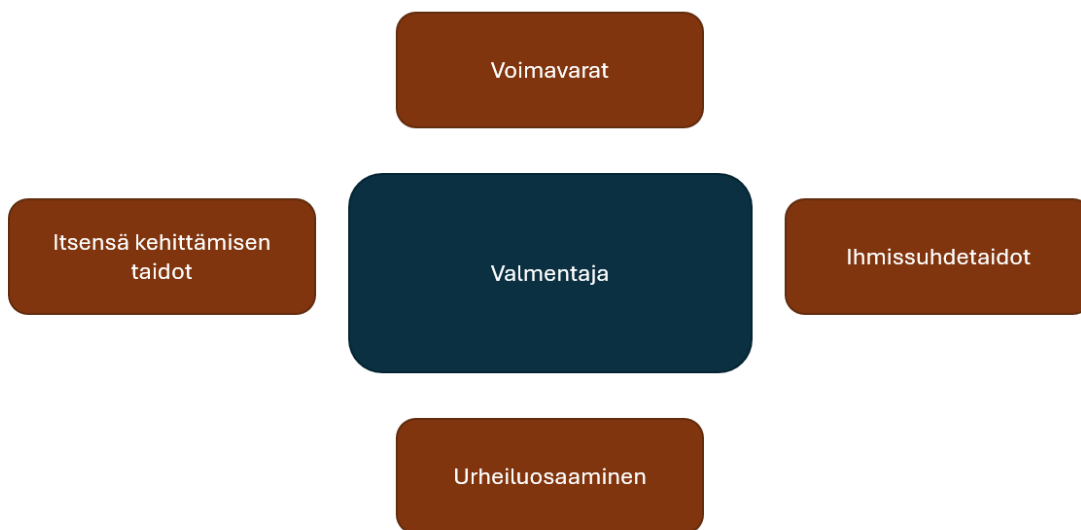
Kuva 2. Urheilijan osaaminen suomalaisen valmennusosaamisen mallin mukaan (mukailen Mero ym. 2016)

Valmentajan osaamistarpeet

Suomalaisen valmennusosaamisen mallin mukaan valmentajan osaamistarpeet on jaettu neljään osaan: urheiluosaamiseen, itsensä kehittämisen taitoihin, ihmissuhdetaitoihin ja voimavaroihin. Voimavarat ovat kaiken pohjalla mahdollistamassa kehitystä. Kuvassa 3 on esitettyinä valmentajan osaamistarpeet. Ilman motivaatiota, fyysisiä voimavaroja, määrättyjä asenteita ja jaksamista, kehittyminen on haasteellista. Voimavarat voivat luonnollisesti kehittyä valmennusuran aikana. (Hämäläinen ym. 2016, 25.)

Urheiluosaamisella tarkoitetaan ”perinteistä” valmennusosaamista, eli fyysisten ominaisuuksien kehittämistä, kuormitusfysiologian ymmärrystä, lajiosaamista, johon liittyy muun muassa tekniikka ja taktiikka. Lisäksi urheiluosaamiseen kuuluu näiden ominaisuuksien opettamisen taito. Ihmissuhdetaitoja valmennuksessa ovat tunne- ja vuorovaikutustaidot, organisoiminen ja ihmistuntemus (Mero

ym. 49–50.) Itsensä kehittämisen taidot ovat tärkeä osa kehittymistä. Itsensä kehittämisen taidoiksi luetaan kyky arvioida itseään, tiedonhankinta- ja lähdekritiisyys, kyvyt ongelmien ratkaisemiseen ja verkostoitumisosaaminen (Hämäläinen ym. 2016, 25).



Kuva 3. Valmentajan osaamistarpeet (mukaillen Mero ym. 2016)

3.4 Valmennusosaaminen lapsuusvaiheessa

Valmentajan perustaitoja ovat valmennusosaaminen ja lajinomaisten tietojen hallinta. Valmennustietoa tulee jatkuvasti kasvattaa perehtymisen ja opiskelun avulla. Sosiaaliset taidot ovat ensisijaisen tärkeässä roolissa. Valmentajan on osattava motivoida, luoda uskoa, tunnettava urheilijoiden fyysiset ja psyykkiset voimavarat ja luoda suhteita ja kontakteja eri tahoihin. Valmentajan on kyettävä myös kehittämään lajin valmennusta. (Ammattinetti, 2022.) Valmentajalla on suuri vastuu kasvattajana ja vastuullinen valmentaminen onkin työn keskiössä.

Keskeistä lapsuusvaiheessa on, että lapsi innostuu liikunnasta ja harrastuksesta. Valmentajan tärkein tehtävä onkin tuottaa lapselle koetun pätevyyden kokemuksia. Valmentajan on siis osattava valita ja käyttää sopivan haastavia, motivoivia ja hauskoja harjoitteita, jotta lapsi voi niiden kautta oppia ja onnistua. (Mero ym. 2016, 51–52.)

3.4.1 Lapsuusvaiheen toimintaympäristö

Lapsuusvaiheen valmentajan tai ohjaajan toimintaympäristö on moninainen ja vaihteleva. Valmentajalta vaaditaan hyviä organisointitaitoja, koska lapsuusvaiheessa harrastusryhmät ovat usein suuria ja varsin heterogeenisiä. Lapsilla samassa ryhmässä voi olla monia erilaisia tavoitteita ja toiveita, lapset ovat keskenään eritasoisia ja ryhmässä voi olla mukana myös erityishuomiota vaativia lapsia. Lisäksi usein myös tilan ahtaus ja välineiden vähyyys vaikuttaa siihen, millaisia organisointitaitoja valmentajalta tai ohjaajalta vaaditaan. Vuorovaikutus- ja tunnetaidot ovat keskeisessä roolissa, kun ohjaaja tai valmentaja toimii yhdessä lasten, vanhempien ja muiden seuratoimijoiden kanssa. (Mero ym. 2016, 51.)

Valmentajan tai ohjaajan osaaminen vaikuttaa olennaisesti siihen, millaisia kokemuksia lapsi harrastuksestaan kerää. Ohjaajan valitsemat opetusmenetelmät ja toimintatavat vaikuttavat kokemuksiin ja harjoitustuokioiden suunnittelussa ja toteutuksessa tulisikin kiinnittää jatkuvasti huomioita siihen, että yrittää hyödyntää monipuolisesti erilaisia opetusmenetelmiä ja kehittää itseään ohjaajana. Mitä taitavampi valmentaja on, sitä monipuolisempi valikoima opetustaitoja hänellä on käytettävissään. (Hämäläinen 2024, 88–89.)

3.4.2 10 Laatulupausta lasten liikunnassa

Suomalaisiin lasten liikunnan ja urheilun laatulupauksiin tiivistyvät hyvin ne taidot, mitä ohjaajan tai valmentajan tulisi lapsuusvaiheen ohjauksessa tai valmentamisessa osata. 10 laatulupauksen työssä on käytetty aineistona kansainvälistä iCoachKids-ohjelmaa ja sen pohjalta on luotu laatulupaukset, jotka syventyvät fyysisten, psyykkisten ja sosiaalisten taitojen huomioimiseen. iCoachKids-hankkeen pohjana on YK:n lasten oikeuksien julistus. Laatulupausten tarkoituksena on toimia suunnittelun apuna ja tukena, jotta lapsille tuotetut liikuntakokemukset ovat positiivisia ja kehittäviä. (Suomisport 2021).

Lapsilähtöisyys

Liikunta on lapsen harrastus ja toiminnan tulisi perustua siihen, mitä lapsi tarvitsee ja haluaa. Kehittyminen ja uuden oppiminen on hauskaa, joten harjoittelussa tulisi tarjota heitä innostavia harjoitteita ja toimintaa. (Hämäläinen 2024, 21.)

Kokonaisvaltainen ohjaustapa

Harjoittelun ja harjoitusympäristön tulisi kehittää lapsen fyysisiä, kognitiivisia ja emotionaalisia taitoja. Harjoittelun tavoitteena onkin ihmisenä kasvaminen ja sen mukana liikuntataitojen oppiminen. (Hämäläinen 2024, 22.)

Kaikki mukaan

Toiminnan tulee olla kaikille avointa ja kaikilla tulisi olla yhtäläinen mahdollisuus osallistua. Jokaisen harjoitukseen osallistuvan tulisi kokea olonsa tervetulleeksi ja yksilöllisesti kohdelluksi. (Hämäläinen 2024, 23.)

Turvallinen ilmapiiri

Harjoituksesta on mahdollista nauttia, kun ilmapiiri on turvallinen ja hauska. Toiminta on viihtyisää, jos lapsi kokee, että hänestä välitetään, toiminta on sopivan vaativaa ja toiminnassa rakennetaan ryhmähenkeä. (Hämäläinen 2024, 24.)

Rakkaus urheilua ja liikuntaa kohtaan

Tavoitteena tulisi olla, että harrastuksen kautta into liikkua siirtyy myös harrastusten ulkopuolelle. Siten lapselle on mahdollista sytyttää kipinä koko elämän mittaiselle liikunnalliselle elämäntavalle. (Hämäläinen 2024, 25.)

Liikkumistaitojen ja perusteiden kehittäminen

Liikunnallisuuden pohja perustuu fyysisiin ominaisuuksiin, motorisiin taitoihin, sekä pelaamisen perustaitoihin. Harjoitusten tulisi sisältää monipuolisesti erilaisia harjoitteita ja suuri toistomäärä asioiden oppimiseksi. Hyvät perustaidot takaavat onnistumisen kokemuksiä ja tukevat lajitaitojen oppimista. (Hämäläinen 2024, 26.)

Vanhempien osallistaminen

Hyvä, avoin ja luottamuksellinen vuorovaikutussuhde lasten vanhempiin helpottaa myös valmentajan toimintaa. Tavoitteena onkin rakentaa vuorovaikutussuhde säännöllisten keskustelujen kautta ja pitämällä vanhemmat ajan tasalla harrastamisesta. (Hämäläinen 2024, 27.)

Toiminnan suunnittelu

Tavoitteiden ja suunnitelmien kautta harjoittelusta ja oppimisesta tulee päämäärätietoista ja pienin askelin etenevää. Tärkeää onkin suunnitella sekä yksittäinen harjoituskerta, että pidempi aikaväli, kuukausi ja vuosi. Ohjaajan tulee miettiä mitä haluaa opettaa ja rakentaa sopivia välitavoitteita tavoitteisiin pääsemiseksi. (Hämäläinen 2024, 28.)

Monipuoliset opetusmenetelmät

Valmentajan tulisi miettiä millaisilla menetelmillä ja opetustyyleillä tavoitteisiin päästään parhaiten. Erilaisten menetelmien käyttö tehostaa taitojen oppimista. Opetusmenetelmien valinnassa tulisi huomioida onko asia täysin uusi vai jo tuttu. Opetusmenetelmän valinnalla on myös vaikutusta harjoituksen ilmapiiriin, toistomääriin ja laatuun. (Hämäläinen 2024, 29.)

Kilpailu kehityksen apuna

Hyvin toteutettuna kilpaileminen on motivoivaa ja hauskaa. Kilpailut tuleekin suunnitella ja järjestää lapsille sopivalla tavalla. Kilpaileminen opettaa tärkeitä taitoja: reilua peliä, asennetta, kunnioitusta toisia kohtaan, oikeudenmukaisuutta ja sinnikkyyttä. Kilpailukulttuurin opettaminen lapselle on paljon tärkeämpää, kuin voittamisen ylikorostaminen. (Hämäläinen 2024, 30.)

4 TUTKIMUS TOIMEKSIANTAJAORGANISAATION PEREHDYTTÄMISESTÄ

4.1 Toimeksiantaja Jyväskylän Voimistelijat 79ry

Jyväskylän Voimistelijat '79ry on perinteikäs voimistelulajien erikoisseura. Jyväskylän Voimistelijat on perustettu vuonna 1979 ja toiminnassa liikkuu viikoittain noin 1500 harrastajaa. Seura tarjoaa harrastustoimintaa viidessä voimistelulajissa; miesten ja naisten telinevoimistelussa, TeamGymmissä, rytmisessä voimistelussa ja trampoliinivoimistelussa. Kilpavoimistelua seura tarjoaa neljässä lajissa; Miesten ja naisten telinevoimistelussa, TeamGymmissä ja rytmisessä voimistelussa (Jyväskylän Voimistelijat '79ry n.d.). Seura on koko olemassaolonsa ajan ollut kilpailullisesti menestynyt ja tunnettu urheiluseura. Seuran suurin saavutus on epäilemättä Jani Tanskasen maailmanmestaruus rekillä miesten telinevoimistelussa vuonna 1997.

Jyväskylän Voimistelijat, kuten lähestulkoon kaikki muutkin urheiluseurat, on kolmannen sektorin toimija, jonka tavoitteena voittoa tavoittelematon toiminta. Jyväskylän Voimistelijoiden toiminnan perusideana on tarjota laadukasta harrastusliikuntaa, sekä kilpaurheilua lapsuusvaiheessa, valintavaiheessa ja aikuisvaiheessa. Huippu-urheilua seura tarjoaa valinta- ja aikuisvaiheen urheilijoille. Jyväskylän Voimistelijoilla on Suomen Olympiakomitean Tähtiseurastatus lasten ja nuorten toiminnassa, sekä huippu-urheilussa. Tähtiseuraohjelma on Olympiakomitean, lajiliittojen ja liikunnan aluejärjestöjen laatuohjelma. Sen tavoitteena on tukea suomalaisen urheilun keskeistä teemaa, eli seuratoimintaa (Olympiakomitea n.d.).

4.1.1 Toimeksiantajaorganisaation rakenne

Työnantajana Jyväskylän Voimistelijat on urheiluseuraksi melko suuri. Seurassa työskentelee vuonna 2025 10 päätoimista työntekijää ja lisäksi kymmeniä ohjaajia ja valmentajia tuntityössä. Seuran toimintaa johtaa vuosikokouksessa valittava johtokunta ja johtokunnan alaisuudessa toimiva toiminnanjohtaja. Operatiivisen toiminnan johtamisesta vastaa toiminnanjohtaja, sekä valmennuksen johtaja. Toiminnanjohtajan vastuualueina ovat muun muassa operatiivinen johtaminen, vision ja strategiatyön jalkauttaminen, hallinnolliset tehtävät, markkinointi, viestintä ja tapahtumien organisointi. Valmennuksen johtaja vastaa muun muassa valmennuslinjauksen toteutumisesta, kehityskeskusteluista, lajiryhmien koordinoinnista ja yhteistyöstä seuran sidosryhmien ja asiantuntijapalveluiden tarjoajien kanssa. (Jyväskylän Voimistelijat 79ry, n.d.)

4.1.2 Toimeksiantajaorganisaation strategia

Kuten muukin yhteiskunta, myös seuratoiminnan kenttä muuttuu. Jyväskylän Voimistelijat uudisti strategiaansa vuonna 2023. Seuran strategiassa on kolme keskeistä painopistealuetta: Menestyvä huippu-urheilu, menestyvät valmentajat & ohjaajat ja menestyvä seura (Jyväskylän Voimistelijat 79ry n.d.).

Seuran toiminnan laatu perustuu osaaviin ja hyvinvoiviin ammatti- ja tuntivalmentajiin. Strategisesti valmentajien menestyminen on jaettu kolmeen osa-alueeseen. Ensimmäinen osuus on rekrytointi, jolla tarkoitetaan oikeiden ja innokkaiden ihmisten löytämistä mukaan toimintaan. Perehdyttäminen voidaan nähdä osana onnistunutta rekrytointiprosessia. Toisena osuutena on työn tukeminen, eli käytännössä halutaan tukea työntekijöitä työhyvinvoinnissa ja kouluttautumisessa. Menestyvien valmentajien osaamisen kehittäminen ja osaamisen jakaminen on kolmas osa-alue. (Jyväskylän Voimistelijat 79ry n.d.)

Seuran strategiassa huomioitavaa on kuitenkin, että strategiatyö on keskeneräinen. Strategian osaluueille on toistaiseksi määrittämättä toimenpiteet, sekä mittarit. Painopisteeksi valitut aiheet ovat erittäin ajankohtaisia ja tarkoin valittuja. Toimenpiteiden puuttuminen kuitenkin toistaiseksi tarkoittaa, ettei strategiaa ole viety käytäntöön ja päivittäiseen tekemiseen.

4.2 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tutkimuksessa tai tutkittavassa ilmiössä on aina jokin ongelma, johon työllä etsitään vastausta. Tutkimuksen perimmäinen tarkoitus onkin löytää ratkaisuja havaittuihin ongelmiin. Tutkimusongelmasta johdetaan tutkimuskysymykset, jotka selvittämällä on mahdollista tuottaa ratkaisut tutkimusongelmaan. Tutkimuskysymysten tarkoituksena on purkaa tutkimusongelmaa ja selvittää mitä se pitää sisällään. Tutkimuskysymykset ohjaavat myös aineistonkeruuta. (Kananen 2017, 56–60.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimusongelmana oli selvittää millaisesta perehdyttämissuunnitelmasta toimeksiantajaorganisaatio Jyväskylän Voimistelijat '79ry hyötyy ja tuottaa tarpeisiin sopiva perehdyttämissuunnitelma. Tutkimusongelman taustalla oli toimeksiantajaorganisaation halu kehittää perehdyttämisprosessia. Opinnäytetyön tavoitteena on määrittellä, millainen on onnistunut perehdyttäminen, selvittää miksi se on tärkeää ja auttaa sitten toimeksiantajaa luomalla perehdyttämissuunnitelma, jonka avulla voidaan toteuttaa onnistunut perehdyttäminen tulevaisuuden työntekijöille.

Tutkimuksessa selvitettiin, millaista perehdyttämistä toimeksiantajaorganisaatiossa toimivat työntekijät itse saivat ja olisivat itse kaivanneet aloittaessaan työn. Lisäksi selvitettiin millaisia taitoja ja tietoja nykyiset työntekijät pitävät tärkeinä ja tarvittavina, kun halutaan perehdyttää seuratyöntekijä suoriutumaan työssä hyvin tai erinomaisesti.

4.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusote

Tutkimusotteeksi kutsutaan tutkimusmenetelmien kokonaisuutta, joiden avulla on tavoitteena ratkaista tutkimusongelma, tai tutkimustehtävä. Tutkimusote pitää sisällään sille tyypillisen aineistonkeruun, aineiston analysoinnin, sekä tulkinnan menetelmät. Tutkimusotteen valinnan määrittää ensisijaisesti tutkittavan ongelman luonne. (Kananen 2015, 63–64.)

Tässä opinnäytetyössä käytettiin laadullista tutkimusta menetelmänä tutkimusongelman ratkaisemiseen. Laadullisella tutkimuksella pyritään tutkittavan ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen ja tavoitteena on kuvata, ymmärtää ja tulkita tutkittavaa ilmiötä. Laadullinen tutkimus tulee kysymykseen silloin, kun ilmiötä ei tunneta, eikä ole valmiita teorioita kohteena olevan ilmiön selittämiseen. (Kananen 2017, 32–35.)

Laadullisen tutkimuksen avulla selvitettiin ihmisten suhtautumista ja kokemuksia. Suhtautumista asioihin ja ihmisten kokemusta on vaikeaa kuvailla muutoin kuin laadullisin keinoin, eli tekstinä (Kananen, 2015, 71). Opinnäytetyön avulla pyrittiin selvittämään, millaisesta perehdyttämisestä juuri kyseinen kohdeorganisaatio hyötyy ja siten kehittämään kohdeorganisaatiota. Tutkimusosan tavoitteena oli perehtyä kohdeorganisaatiossa toimivien ihmisten käsityksiin ja kokemuksiin tutkittavasta aiheesta ja siten luoda kokonaisvaltainen näkemys.

Aineistonkeruumenetelmät

Tutkimusongelman ratkaisemiseksi tarvitaan tietoa, joka kerätään erilaisilla aineistonkeruumenetelmillä. Aineistonkeruun tuloksena saadaan tutkimusaineistot. Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruussa on tavoitteena kerätä aineistoa riittävän paljon, jotta tutkimusongelma ratkeaa. Sitä, kuinka paljon aineistoa tulee kerätä, ei voida tarkasti määrittää koska ilmiötä ja siihen vaikuttavia tekijöitä ei tunneta. Tavoitteena on kerätä ilmiöstä laaja ja kattava aineisto, jotta ymmärrys voidaan saada. (Kananen 2015, 128.)

Tutkimusongelman ratkaisemiseksi tietoa voidaan kerätä sekundäärisillä aineistoilla, jolla tarkoitetaan jo olemassa olevan tiedon hyödyntämistä, tai primäärisillä aineistoilla, joilla tarkoitetaan kyseistä tutkimusongelmaa varten kerättyä aineistoa. Esimerkkejä primäärisistä aineistonkeruutavoista ovat haastattelut, havainnointi ja kyselyt. Sekundäärisiä aineistoja puolestaan ovat jo olemassa olevat aineistot, eli esimerkiksi kirjat, tilastot, dokumentit ja tutkimukset. (Kananen 2017, 82–83.)

Tässä opinnäytetyössä aineisto kerättiin primäärisesti avoimen kyselylomakkeen avulla. Sekundääristä tietoa toimeksiantajaorganisaatiossa tehdystä perehdyttämisestä ei ole kerätty, joten sekundääristä aineistoa ei tähän tutkimukseen ollut käytössä.

Avoin kyselylomake valittiin aineistonkeruutavaksi, koska se on toimeksiantajaorganisaation tapauksessa tutkimukseen osallistuville helpoin ja toimivin vaihtoehto. Toimeksiantajaorganisaation työntekijät työskentelevät eri aikaan ja omissa rytmeissä, joten jokainen tutkimukseen osallistuva saattoi valita, milloin osallistuu. Sen lisäksi kyselyyn oli mahdollista valmistautua. Tutkittava aihe vaati jokaiselta tutkimukseen osallistuvalla reflektointia ja muistelua.

Tutkimusaineiston analysointi

Analyysimenetelmien avulla kerätystä tutkimusaineistosta saadaan ratkaisu tutkimusongelmaan (Kananen 2017, 68). Kerättyä aineistoa voidaan tulkita erilaisilla tavoilla, mutta tulkintaa ohjaavat tutkimuskysymykset, joihin vastauksia aineistosta etsitään (Kananen 2015, 176).

Tässä opinnäytetyössä kerätyn aineiston analysointiin käytettiin sisällönanalyysiä. Kerättyä aineistoa analysoitiin aineistolähtöisesti. Aineistolähtöisellä analysoinnilla tarkoitetaan analysointitapaa, jossa tulkinta lähtee saadusta aineistosta. Aineistolähtöisen analysoinnin ensimmäinen vaihe on kerätyn aineiston pelkistäminen (redusointi). Tässä vaiheessa kerätystä datasta karsitaan pois tutkimukselle epäolennaiset asiat. Pelkistämisvaihetta seuraa aineiston ryhmittely (klusterointi), jossa aineistosta yritetään hakea samankaltaisuuksia ja samoja käsitteitä, jotka kerätään omiksi luokikseen. Aineistolähtöisen analysoinnin kolmas vaihe on käsitteellistäminen (abstrahointi), jossa johdetaan tutkimukselle oleelliset tiedot käsitteiksi ja tehdään johtopäätökset. Tärkeää on, että koko kolmivaiheisen prosessin ajan asiat johdetaan järjestelmällisesti alkuperäisdatasta. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 92–93.)

Luotettavuuden arviointi

Kaikessa tutkimustoiminnassa pyritään välttämään virheitä. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita (Tuomi & Sarajärvi 2018, 118). Perinteisesti kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan reliabiliteetin ja validiteetin kautta. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten pysyvyyttä, eli käytännössä sitä päädytäänkö tutkimus uusimalla edelleen samoihin tuloksiin. Validiteetilla puolestaan tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa tutkitaan oikeita asioita. Validiteetti siis liittyy tutkimusasetelmaan ja siihen että saatua aineistoa analysoidaan oikein. (Kananen 2017, 175–176.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin on esitetty reliabiliteetin ja validiteetin sijaan tekijöitä, jotka ovat uskottavuus, siirrettävyys, luotettavuus, vahvistettavuus ja johdonmukaisuus. Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkija osaa tunnistaa löydökset ja esittää ne. Siirrettävyydellä viitataan tulosten yleistettävyyteen. Yleistettävyyttä arvioi kuitenkin aina taho, joka haluaa yleistää tutkimuksen johonkin muuhun yhteyteen. Luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen tulee olla looginen, jäljiteltävä ja selkeästi dokumentoitu. Vahvistettavuudella ja johdonmukaisuudella puolestaan tarkoitetaan sitä, että tutkijan tekemät johtopäätökset on selkeästi johdettu aineistosta ja tutkija demonstroi osana analyysiä, miten johtopäätökset on tehty. (Nowell, Norris, White & Moules 2017, 3).

Tämän opinnäytetyön luotettavuuteen on kiinnitetty huomioita ja sitä on pyritty lisäämään huolellisella suunnittelulla alusta alkaen. Tutkimusprosessin valinnat tehtiin huolellisesti ja tutkimuksen vaiheet dokumentoitiin. Tutkimusosa suoritettiin tarkasti ja rehellisesti. Tutkimuksen tuloksiin sisällytettiin luotettavuuden arviointi, jossa arvioitiin aiemmin mainitut kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden tekijät.

Eettisyyden arviointi

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan mukaan tutkimuseetiikalla tarkoitetaan eettisesti vastuullisten ja oikeiden toimintatapojen noudattamista ja edistämistä kaikessa tutkimustoiminnassa ja tieteeseen kohdistuvien loukkausten ja epärehellisyyden tunnistamista & torjumista. (TENK, 2023)

Tieteellinen tutkimus tulee tehdä hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla. Silloin tutkimus on eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa. (TENK, 2023)

Hyvän tieteellisen käytännön lähtökohdat:

1. Tutkimuksissa tulee noudattaa tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja, jotka ovat rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus.
2. Tutkimukseen tulee soveltaa eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointitapoja.
3. Muiden tutkijoiden tuotokset ja työ otetaan huomioon viittaamalla asianmukaisesti heidän julkaisuihinsa.
4. Tutkimus tehdään siten, että siitä kertyvät aineistot tallennetaan ja säilytetään tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten mukaisesti
5. Tutkimukselle on tutkimuslupa

6. Ennen tutkimuksen aloittamista osapuolet sopivat tutkimukseen osallistuvien tahojen oikeudet, vastuut ja velvollisuudet liittyen aineistojen säilyttämiseen ja käyttöoikeuksiin.

7. Mikäli tutkimukseen liittyy rahoitusta tai muita sidonnaisuuksia, niistä raportoidaan tutkimuksen tuloksissa.

8. Mikäli tutkijat ovat esteellisiä, on heidän pitäydettävä arviointi- ja päätöksentekotilanteista.

9. Tietosuojaa koskevat kysymykset ja hyvä henkilöstö- ja taloushallinto otetaan huomioon organisaatiossa.

Edellä mainittujen hyvän tieteellisen käytännön ohjeiden noudattamisesta vastaa ensisijaisesti tutkija ja tutkimuksiin osallistuvat itse. (TENK, 2023)

4.4 Tutkimuksen toteutus

Tuotettu kyselytutkimus oli kolmiosainen ja sisälsi avoimia kysymyksiä. Kysely toteutettiin Webropolin kautta ja kyselyn linkki lähetettiin sähköpostitse kaikille toimeksiantajaorganisaatio Jyväskylän Voimistelijoiden kokoaikaisille työntekijöille (n=10). Kyselyyn vastasi 8 työntekijää. Kaikki kyselyyn osallistuneet hyväksyivät vastausten käytön tutkimuksessa ja vastasivat kyselyn kaikkiin seitsemään kysymykseen.

Kyselyn ensimmäisenä osana olivat taustakysymykset, joissa kysyttiin, millaista aiempaa kokemusta vastaajille on kertynyt seuratyöstä ennen täysipäiväisen työsuhteen alkua toimeksiantajaorganisaatiossa. Toisena taustakysymyksenä kysyttiin, kokivatko vastaajat, että organisaation käytännöt ja toimintatavat olivat tuttuja jo ennen työsuhteen alkua. Taustakysymysten avulla haluttiin selvittää, oliko organisaatiossa työskentelevillä henkilöillä aiempaa kokemusta, koska luonnollisesti aiempi kokemus, tiedot ja taidot vaikuttavat siihen, millainen perehdyttämisjakso on tarpeellinen.

Kyselyn toisessa osassa haluttiin selvittää toimeksiantajaorganisaation perehdyttämisen nykyisiä käytänteitä ja organisaation työntekijöiden kokemuksia. Kyselyn toisessa osassa haluttiin vastauksia tutkimuskysymykseen ”Millaista perehdyttämistä toimeksiantajaorganisaatiossa toimivat työntekijät olisivat itse kaivanneet aloittaessaan työn?” Kysymyksillä selvitettiin vastaajien omia kokemuksia perehdyttämisestä toimeksiantajaorganisaatiossa ja sitä, kokivatko vastaajat perehdyttämisen riittäväksi työtehtävien hoitamiseksi. Lisäksi vastaajilta kysyttiin mistä he saivat tukea ja apua, mikäli sitä työsuhteen alkuvaiheessa kaipasi. Perehdyttämisen nykyisiä käytäntöjä haluttiin kyselyssä selvittää, jotta saataisiin kokonaisvaltainen kuva siitä, millaisia toimintatapoja toimeksiantajaorganisaatiossa on ollut käytössä.

Kyselyn kolmas osuus käsitteli perehdyttämisen kehittämistä, ja työntekijöiltä kysyttiin, millaisia asioita he pitäisivät tärkeänä perehdyttää uudelle seuratyöntekijälle. Kyselyn kolmas osuus pyrki löytämään vastauksia tutkimuskysymykseen ”Millaisia taitoja ja tietoja nykyiset työntekijät pitävät tärkeinä ja tarvittavina, kun halutaan suoriutua seuratyöntekijän työssä hyvin tai erinomaisesti?” Kyselyn kolmas osa toimi ensisijaisen tärkeänä aineistona, kun yhdessä toimeksiantajaorganisaation kanssa aloimme koota perehdyttämissuunnitelmaa.

4.5 Tutkimuksen tulokset

Taustakysymykset

Kyselyyn vastasi 8 toimeksiantajaorganisaation kokoaikaista työntekijää. Kaikilla kahdeksalla kyselyyn vastanneilla oli aiempaa kokemusta seuratyöstä. Kokemusta oli kertynyt poikkeuksetta ohjaus- ja valmennustyöstä eri tasoisissa ryhmissä tuntityönä, kuudella vastaajalla yli 10 vuoden ajalta. Neljä vastaajista oli myös työskennellyt myös muissa urheiluseuroissa. Aiempi kokemus oli kertynyt pääosin ohjauksesta ja valmentamisesta. Huomattavaa on, että yhtä lukuun ottamatta kaikki vastaajista olivat aloittaneet ohjaus- ja valmennustyön hyvin nuorena. Seitsemän vastaajaa koki, että toimeksiantajaorganisaation toimintatavat ja käytännöt olivat ainakin osaksi tuttuja jo ennen työsuhteen alkua niiden asioiden osalta, mitkä liittyivät valmennukseen ja tuntityöntekijän tehtäviin. Tällaisia asioita olivat esimerkiksi laskutuskäytännöt ja voimisteluolosuhteen lukujärjestyksen käyttö.

”Toimintatavat ja käytännöt olivat jokseenkin tuttuja esimerkiksi korvausten ja palkkojen, laskutuksen sekä tapahtumien järjestämisen suhteen.. Lisäksi oman lajin osalta kaikki käytännön asiat kuten kilpailutapahtumien, leirien, valmennuksen, suunnittelun yms. suhteen olivat hyvin tuttuja.”

Kokemukset perehdyttämisestä toimeksiantajaorganisaatiossa

Seitsemän vastaajaa kertoi kokeneensa, että perehdyttäminen oli suppea, tai sitä ei organisoidusti järjestetty. Työsuhteen alussa käytiin esihenkilön kanssa läpi joitakin yleisiä asioita liittyen työtuntien seuraamiseen, lomien kertymiseen, palkanmaksuun ja työn sisältöön. Neljä vastaajista pohti vastauksissaan, että aiempi toimeksiantajaorganisaatiossa kerätty työkokemus saattoi vaikuttaa siihen, ettei työnantaja kokenut laajaa perehdyttämistä tarpeelliseksi, vaan oli oletus, että toimintatavat ja työn sisällöt ovat entuudestaan tuttuja.

”Koen että työsuhdetta solmittaessa perehdytystä ei ollut juuri ollenkaan vaan mahdollisesti oletettiin, että tiedän jo kaikki asiat koska olin ollut tuntityöntekijänä seurassa jo pitkään.”

Vastaajat jäivät kaipaamaan selkeää ja suunniteltua perehdyttämistä, jossa olisi käyty lävitse organisaation strategiaa ja tavoitteita, työnkuvaan liittyvät tehtävät tarkemmin ja henkilöstön kunkin henkilön vastuualueet. Yksi vastaajista oli perehdytetty turvallisuuteen ja työterveyteen liittyvissä käytännöissä, mutta vastausten perusteella muilta kyseiset osa-alueet olivat jääneet puuttumaan.

”Jäin kaipaamaan perehdyttämiseltäni esimerkiksi työnkuvani läpikäymistä sekä alustuksessa listattujen asioiden selkeää läpikäymistä. Vastuualueisiin perehdyttäminen olisi ollut myös oleellista työn alussa. Olisin toivonut mieluummin sellaista lähestymistapaa, että en tiedä käytännöistä mitään kuin sitä minkä sain, että pitkään tuntivalmentajana toimineena oletetaan, että kaikki asiat on hallussa ja tiedossa.”

Vastaajat kertoivat, että tukea ja ohjausta sai työsuhteen alussa aina haasteita kohdatessa. Ensimmäisessä tukea ja ohjausta haettiin työkavereilta ja omasta lajitiimistä, koska kynnys kontaktointiin oli alempi kuin esihenkilöön. Vastaajilla oli kokemus, että asiat kyllä selviävät kysymällä ja organisaatiossa haasteista voi kertoa ja niihin saa tukea ja apua.

”Paras tuki ja ohjaus tuli oman lajitiimin sisältä.”

”Koen että muita työntekijöitä on helpompi lähestyä joten sieltä on helpompi kysyä apua. Tarvittaessa olen kuitenkin kääntynyt toiminnanjohtajan puoleen ja saanut sieltä apua.”

Näkemykset perehdyttämisen kehittämisestä toimeksiantajaorganisaatiossa

Kyselyn kolmannessa osassa kysyttiin työntekijöiden omia näkemyksiä siitä, millaisia asioita he näkisivät tärkeiksi tulevan työntekijän perehdyttämisessä. Kaikkien kahdeksan vastaajan vastauksissa nousee esille työnantajan niin sanottu yleinen perehdyttämisisio, eli palkanmaksuun, lomiin, turvallisuuteen ja kulkuoikeuksiin, viestintään ja toimintatapoihin ja esimerkiksi työterveyshuoltoon liittyvä kokonaisuus.

”Seuran arvot ja visio, mitä työtehtäviä työntekijän työnkuvaan kuuluu ja mitä häneltä odotetaan, seuran muut työntekijät ja heidän mahdolliset vastuualueet, työssä tarvittavat järjestelmät ja niiden käyttö, muut työntekoon liittyvät periaatteet ja mistä niihin löytyy ohjeistukset, turvallisuuteen liittyvät ohjeistukset ja konkreettiset sijainnit/kulut tms. esimerkiksi hätätilanteissa.”

Organisaation strategia ja organisaation sekä yksilön tavoitteet korostuvat vastauksissa. Vastaajat pitävät tärkeänä, että perehdyttämiseen kuuluu organisaation arvojen, tavoitteiden ja strategian avaaminen, jotta uusi työntekijä oppii, mitä kohti seura on menossa ja miten. Lisäksi tärkeäksi koetaan tavoitteiden asettaminen myös yksilötasolla. Mitä työntekijältä odotetaan ja mihin asioihin tulisi panostaa. Lisäksi henkilökohtaisiin tavoitteisiin ja odotuksiin työntekijät lisäävät myös oman osaamisen kehittämisen mahdollisuudet ja työssä etenemisen.

”Vaikka koen, että valmennustyössä voi olla hankala tosi tarkasti määritellä kaikki työtehtävät, mutta silti olisi tärkeää jotenkin määritellä mitä työnkuvaan sisältyy ja mitä omiin vastuisiin ja työhön kuuluu. Lisäksi olisi tärkeää jo työhön tullessa kertoa mahdollisuudet työssä etenemiseen sekä osaamisen kehittämiseen ja sen vaikutuksiin esimerkiksi palkka-asioissa.”

Yleisen osion lisäksi vastauksista selviää, että toimeksiantajaorganisaation työntekijät kokevat strategian ja tavoitteiden lisäksi työnkuvan kattavan avaamisen, sekä itse valmennustyön linjan ja valmennuksen sisällön perehdyttämisen erittäin tärkeiksi osa-alueiksi. Moni vastaajista toivoo, että perehdyttämisen aikana työntekijälle tulisi selkeä kuva siitä, kuka vastaa mistäkin toiminnosta organisaation sisällä. Eli käytännössä myös muiden työntekijöiden työnkuva ja vastuualueet avattaisiin perehdyttämisen yhteydessä.

”Lisäksi olisi tärkeää käydä suhteellisen yksityiskohtaisestikin läpi mitä seuraan tulevan työntekijän työnkuvaan kuuluu ja mitkä sitten ehkä kuuluvat jollekin muulle työntekijälle. Ja jos joku asia kuuluu toisille niin kenelle, eli jos tulee kysymystä noiden asioiden suhteen niin tietää kenen puoleen kääntyä. Eli selkeys siinä mitkä ovat kenenkin vastuualueet ja kuka on niin sanotusti ”vastaava” tai apuhenkilö missäkin asiassa”

Työn opastuksesta, eli käytännön valmennustyöstä vastauksista nousi selkeästi esille valmentajan tekninen osaaminen ja lajien voimistelijan polku. Voimistelijan polulla tarkoitetaan lajeihin luotua systeemiä opetettavista asioista, liikevalinnoista ja liiketekniikoista. Työn opastuksen yhteydessä esille nousi mentorointiprosessi ja muiden työntekijöiden seuraaminen, seuran sisäiset yhteiset koulutukset ja Voimisteluliiton tarjoamat koulutukset.

”Olisi tärkeää esitellä toimiva selkeä polku. Jossa jokaisella valmentajalla on selkeä rooli ja tekninen tieto, mitä opetetaan, miten ja miksi. Selkeä rooli. Mitä uudelta valmentajalta odotetaan? Kuka opastaa käytännössä. Kuka käy kehityskeskustelut ja miten valmentaja voi kehittää itseään ja edetä.”

Yhteenveto

Organisaatiota palveleva ja hyödyttävä perehdyttämissuunnitelma on helposti muokattava ja siinä on huomioitava yksilöllinen kokemus ja tarpeet. Perehdyttämissuunnitelman tulee sisältää sekä organisaation yleinen osuus, että kunkin lajin tarpeelliseksi määrittämä työnopastus. Yleisen osion tulee sisältää entistä selkeämmin organisaation arvot, strategia ja tavoitteet, organisaation rakenne ja työnkuvat sekä käytössä olevien järjestelmien koulutus. Työn opastuksen osalta perehdyttämissuunnitelmassa tulee olla valmennuskäytäntöjä, johdatus lajin voimistelijan polkuun ja mahdolliset määritellyt liiketekniikat. Työn opastuksen tulisi vastata kysymyksiin mitä, miksi ja miten. Kuvassa 4 on havainnollistettu työntekijöiden tärkeiksi koettuja perehdyttämisen osa-alueita.



Kuva 4. Tärkeiksi koettuja perehdyttämisen osa-alueita toimeksiantajaorganisaatiossa.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA PEREHDYTTÄMISSUUNNITELMA

5.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää millaisesta perehdyttämissuunnitelmasta toimeksiantajaorganisaatio Jyväskylän Voimistelijat 79ry hyötyy ja tuottaa toimeksiantajalle tarpeisiin sopiva perehdyttämissuunnitelma. Kun tiedetään, millaisesta perehdyttämissuunnitelmasta juuri kyseinen toimeksiantajaorganisaatio hyötyy, suunnitelma voidaan tehdä kohdennetusti tehostamaan organisaation perehdyttämisen prosessia.

Toimeksiantajaorganisaation perehdyttäminen prosessi on ollut vajavainen ja sen kehittämiseksi oli ehdottomasti paikkansa. Työntekijöiden kokemusten mukaan perehdyttäminen prosessi on ollut jokaisella erilainen, heterogeeninen prosessi. Suuri osa organisaation työntekijöistä on kokenut perehdyttämisen ainakin osittain vajavaiseksi ja puutteelliseksi.

Organisaation työntekijät ovat kokeneet, että kaikki tarvittava tieto ja taito löytyy organisaation sisältä, mutta tieto tulisi koota selkeäksi kokonaisuudeksi, joka on helposti kaikkien saatavilla. Työntekijät kertoivat osanneensa hakea tietoa ja vastauksia koettuihin haasteisiin organisaation sisältä ja kokevat, että apua ja tukea saa kattavasti sekä kollegoilta, että esimiehiltä.

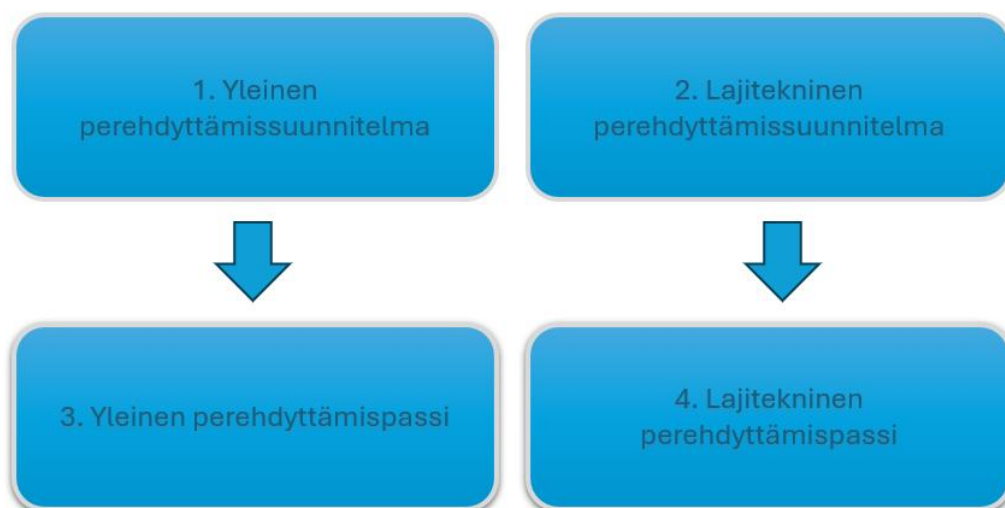
Perehdyttämissuunnitelmalle on tutkimuksen perusteella ehdottomasti tarve. Perehdyttämissuunnitelman avulla perehdytystä pystytään tasavertaistamaan ja tehostamaan. Perehdyttämissuunnitelmaa tulee kuitenkin arvioida ja muokata aina yksilöllisesti aiemman osaamisen ja kokemuksen mukaan. Aloittavalla työntekijällä tulee olla mahdollisuus vaikuttaa perehdyttämissuunnitelman sisältöön ja tavoitteena tulisi olla, että aloittava työntekijä saa perehdyttämissuunnitelman kautta maksimaalisen hyödyn tarvitsemiinsa perehdyttämisen osa-alueisiin.

Organisaatiota palveleva ja hyödyttävä perehdyttämissuunnitelma on helposti muokattava ja siinä on huomioitava yksilöllinen kokemus ja tarpeet. Perehdyttämissuunnitelman tulee sisältää sekä organisaation yleinen osuus, että kunkin lajin tarpeelliseksi määrittämä työnopastus. Yleisen osion tulee sisältää entistä selkeämmin organisaation arvot, strategia ja tavoitteet, organisaation rakenne ja työnkuvat sekä käytössä olevien järjestelmien koulutus. Työn opastuksen osalta perehdyttämissuunnitelmassa tulee olla valmennuskäytäntöjä, johdatus lajin voimistelijan polkuun ja mahdolliset määritellyt liiketekniikat. Työn opastuksen tulisi vastata kysymyksiin mitä, miksi ja miten. Kuvassa 4 on havainnollistettu työntekijöiden tärkeiksi koettuja perehdyttämisen osa-alueita.

5.2 Perehdyttämissuunnitelma

Toimeksiantajaorganisaatiolle laadittu perehdyttämissuunnitelma perustuu ammattikirjallisuudesta kerättyyn teoriapohjaan, toimeksiantajaorganisaation henkilöstön kokemuksiin ja näkemyksiin, joita kerättiin tutkimuksen avulla, sekä toimeksiantajaorganisaation ilmaisemiin tarpeisiin.

Perehdyttämissuunnitelman vaatimuksina oli yksinkertainen, helposti muokattava ja yksilöllistettävä pohja, jota voidaan päivittää urheiluseurassa toimivien eri lajien mukaiseksi. Perehdyttämissuunnitelmasta luotiin Excel-pohjainen neliosainen kokonaisuus, joka sisältää kuvan 5 osa-alueet.



Kuva 5. Neliosainen perehdyttämissuunnitelma

Perehdyttämissuunnitelmat

Perehdyttämissuunnitelman osa 1 sisältää perehdyttämisen suunnitelman, jonka osa-alueina on työnantajan yleiset asiat, turvallisuusperehdytys, lajitiimien toiminta seurassa ja Voimisteluliiton vastuullisuuskoulutuskokonaisuus. Osa 2 sisältää nimensä mukaisesti suunnitelman siitä, mitä lajitekniisiä asioita suunnitellaan koulutettavan. Lajitekniset asiat on eritelty lajin luonteen mukaisesti.

Perehdyttämissuunnitelmat sisältävät suunnitelman siitä, kuka toimii perehdyttäjänä missäkin osa-alueessa, perehdyttämiselle suunnitellusta kestosta, osa-alueiden sisällön, sekä mahdollisen materiaalin, joka organisaatiolla on valmiina perehdyttämistä varten. Tavoitetilaksi sovittiin, että toimeksiantajaseura kerää perehdyttämissuunnitelman oheen koulutusmateriaalia sitä mukaa, kun sitä tuotetaan eri yhteyksissä.

Perehdyttämisspassit

Perehdyttämisspassien tarkoituksena on toimia perehdyttämisen seurannan välineenä ja auttaa laatimaan aikataulu, sekä varmistaa perehdyttämiselle asetettuihin tavoitteisiin pääsy. Perehdyttämisspassi sisältää suunnitelman mukaiset osa-alueet, tiedon siitä kuka osa-alueen perehdyttää ja päiväyksen. Perehdyttämisspassi on visuaalinen tapa esittää perehdyttämisen etenemistä ja työntekijän tietouden lisääntymistä. Perehdyttämisspassiin voidaan lisäksi kerätä huomioita oppimisprosessista ja kirjata ylös esimerkiksi perehdytettävän vahvoja osa-alueita, mielenkiinnon kohteita, tai kehitettäviä asioita.

6 POHDINTA

6.1 Tutkimuksen onnistuminen

Opinnäytetyön aihevalinta oli työelämälähtöinen ja tavoitteena oli vastata toimeksiantajaorganisaatioissa havaittuun haasteeseen. Tutkimusaihe valikoitui opinnäytetyön tekijän omista havainnoista toimeksiantajaorganisaatioissa ja aihe koettiin tärkeäksi toimeksiantajan puolesta. Tutkimusongelmana oli selvittää millaisesta perehdyttämissuunnitelmasta urheiluseura Jyväskylän Voimistelijat 79ry hyötyisi ja tuottaa seuralle organisaation tarpeita vastaava perehdyttämissuunnitelma. Tutkimuksen päätavoite saavutettiin ja opinnäytetyön tutkimusongelmaan vastattiin. Toimeksiantajaorganisaatioissa opinnäytetyötä pidettiin onnistuneena ja organisaatio koki perehdyttämissuunnitelman erinomaisena työkaluna. Lisäksi opinnäytetyö tulee toimimaan seuran strategiатыön apuna.

Opinnäytetyön teoriaosuus pyrittiin rakentamaan toimeksiantajaorganisaation tarpeet ja seuran pääasialliset työnkuvat huomioiden, jotta teoriapohjan avulla saataisiin tietoa siitä, millaisia seuratyöntekijän yleisesti tulisi osata ja millaisessa toimintaympäristössä urheiluseurassa toimitaan. Teoriaosuus pyrkii antamaan kattavan kuvan siitä, millaisesta toimintaympäristöstä puhutaan ja mihin suuntaan urheiluseurakenttä on kehittymässä. Seurat toimivat valmentajien merkittävimpänä oppimisympäristönä ja lapsuusvaiheen valmentajilla korostuvat varsinkin lapsilähtöisyys, kokonaisvaltainen ohjaustapa ja turvallisen ilmapiirin luominen. Lasten ja nuorten valmentamisen ja seuratoiminnan kirjallisuuden kotimaiset pääteokset on kuitenkin tehty 2010-luvun alkupuolella ja suomalainen valmennusosaamisen malli vuonna 2012. Se pyrkii kuvaamaan nykyaikaista valmentajan osaamista, mutta sen ajantasaisuus vuoteen 2025 on pohdinnan arvoinen seikka.

Laadullisen tutkimuksen vastausprosentti oli 80 % ja siitä saatu tutkimusaineisto oli kattava ja riittävän laaja päätelmien tekemiseksi. Avoin kysely oli aineistonkeruumenetelmänä sekä tutkimushenkilöille, että tutkijalle vaivaton menetelmä. Tutkimuksen osallistujilla oli mahdollisuus reflektoida ja valmistautua kyselyyn vastaamiseen etukäteen. Kuitenkin haastatteleamalla tutkimushenkilöitä olisi todennäköisesti päästy vielä tarkempaan lopputulokseen. Tutkimusaineistossa oli vastauksia, joista ei selvinnyt tarkasti mitä vastauksella tarkoitettiin, esimerkiksi ”osa asioista jäi epäselväksi”. Haastattelutilanteessa olisi voitu kysyä esimerkin tapaisissa vastauksissa tarkentavia kysymyksiä ja näin ollen tutkimusaineiston spesifisyys olisi lisääntynyt.

Tutkimuksen mukaan toimeksiantajan perehdyttämisprosessi on ollut heterogeeninen ja vaihteleva. Kuten teoriapohjassa tuli esille, seuratoiminnassa on tyypillistä, että työmäärä kasaantuu jollekin ajanjaksolle. Alustavana päätelmänä voitiin pitää, että perehdyttämisestä vastaavan esihenkilön työkuorma on yksi tekijä toimeksiantajaorganisaation vaihtelevissa perehdyttämisprosesseissa. Toisena päätelmänä voitiin pitää, että työntekijöiden aiempi työkokemus aiheutti oletuksen, ettei perehdyttämistä joillekin osa-alueille tarvitse järjestää. Keskustellessamme tutkimuksen tuloksista seuran toiminnanjohtajan kanssa, näki hän kuvaillut tilanteet tavalliseksi ja tunnisti tilanteita, joissa oletukset työntekijöiden osaamisesta perehdyttämisen yhteydessä eivät ehkä ole olleet linjassa todellisen tietotason kanssa. Lisäksi myös hänellä on samankaltainen tilanne, että työmäärä vaihtelee merkittävästi kauden eri vaiheissa ja perehdyttäminen riippuu myös siitä, millaiseen kauden vaiheeseen perehdyttäminen osuu.

Suunnitellun perehdyttämissuunnitelman avulla on mahdollista jakaa perehdyttämisen prosessin tuottamaa työtä useammalle henkilölle ja aikatauluttaa perehdyttämistä muu työ huomioiden. Lisäksi tehtäessä perehdyttämisen suunnittelu yhdessä perehdytettävän kanssa, voidaan todeta mitkä osa-alueet ovat tarpeellisia, ja mitkä perehdytettävä ehkä jo osaa aiemman työkokemuksen perusteella. Näin vältytään niiltä työntekijöiden kokemuksilta, että työnantaja olettaa jotakin osaamista olevan. Palkatun työntekijän perehdyttämisen lisäksi perehdyttämissuunnitelmaa on mahdollista käyttää toimeksiantajaorganisaatiossa myös oppisopimuskoulutettavien liikuntaneuvojien koulutuksen ohje-
nuorana.

Huomattavaa on, että tutkimukseen vastanneiden toimeksiantajaorganisaation työntekijöiden aiemat työurat tuntityöntekijöinä olivat pitkiä ja henkilöt olivat aloittaneet organisaatiossa huomattavan nuorena. Onkin pohdinnan arvoinen asia, millaista perehdyttämistä nuorille tuntityöntekijöille annetaan, koska hyvin selkeästi on nähtävissä, että rekrytointi täysipäiväiseksi seuratyöntekijäksi tapahtuu lähtökohtaisesti organisaation sisältä.

6.1.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin alusta alkaen lisäämään arvioivalla ja kriittisellä työotteella. Tutkimusprosessi pyrittiin toteuttamaan harkitusti ja projektin vaiheet dokumentoiden. Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin parantamaan tutkimusjoukon valinnalla toimeksiantajaorganisaation koko henkilöstöön ja kaikilla oli mahdollisuus vastata tutkimukseen. Tutkimuksen tavoitteena oli palvella toimeksiantajaorganisaation tarpeita ja luotettavuuden näkökulmasta tavoite toteutui. Tutkimuksesta saatu aineisto oli monipuolista ja spesifiä ja vastasi melko hyvin tutkimuskysymyksiin, eli siitä oli mahdollista tehdä johdonmukainen ja vahvistettava aineistolähtöinen sisällönanalyysi.

Tutkimuksessa on osa-alueita, jotka ovat yleistettävissä muihin seuraorganisaatioihin, mutta kyselytutkimuksen tulokset ovat organisaatiospesifisiä vastauksia toimeksiantajaorganisaation työntekijöiden kokemuksista ja näkemyksistä ja niiden yleistettävyys on heikko. Tätä opinnäytetyötä hyödyntävän tahon tulisi tutkia aihetta oman organisaation tarpeiden ja henkilöstön näkökulmasta.

6.1.2 Tutkimuksen eettisyyden arviointi

Tutkimusprosessi suoritettiin vastuullisesti ja hyviä tieteellisiä käytäntöjä seuraillen. Toimeksiantajaorganisaation kanssa sovittiin hyvissä ajoin siitä, miten tutkimus tullaan toteuttamaan ja mitä se toimeksiantajaorganisaatiolta vaatii.

Tutkimukseen osallistuneita tiedotettiin tutkimuksen tarkoituksesta etukäteen ja tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista. Osallistuessaan tutkimukseen tutkittavat hyväksyivät vastausten käytön osana tutkimusta. Tutkimus toteutettiin huolellisesti ja tarkasti. Tutkimusaineisto analysoitiin objektiivisesti ja aineistosta pyrittiin löytämään tutkimuskysymyksiin selkeät vastaukset. Tutkimuksessa noudatettiin toimeksiantajaorganisaation tietosuojakäytänteitä.

6.2 Ammatillinen kehittyminen

Opinnäytetyöprosessi oli mielenkiintoinen alusta alkaen. Se, että työn tavoitteena oli kehittää oma työnantajaorganisaatiota, tuntui motivoivalta. Prosessissa myös yhdistyi omia mielenkiinnon kohteita; valmentajien kouluttaminen, henkilöstöjohtaminen, sekä kehitystyö. Aloittaessani opinnäyte-

työtä minulla oli marginaaliset tiedot siitä, millainen onnistunut ja hyvin rakennettu perehdyttämisprosessi on. Opinnäytetyön tehtyäni voin todeta, että voisin suunnitella ja olla toteuttamassa perehdyttämistä monissa erilaisissa organisaatioissa. Urheiluseuroissa on eroavaisuuksia yritystoimintaan verrattuna ja perehtyessäni aiheeseen olen saanut melko kattavan kuvan siitä, miten juuri urheiluseuroissa perehdyttämistä kannattaisi toteuttaa.

Koin teoriaosuuden rakentamisen haasteellisena, koska urheiluseuroista löytyy suhteellisen vähän tutkittua tietoa. Harvassa valmennustieteen lähteessä käsitellään urheiluseuran osuutta, tai merkitystä osana ammattitaidon kasvattamista. Yllätyin myös, että Suomen Voimisteluliitolla ei ole näkemystä sen alaisten seurojen toimintaan työnantajana. Uskon, että moni seura voisi hyötyä liittojohtoisesta perehdyttämismallin kehittämisestä.

Kyselytutkimuksen tuottaminen ja laajojen sanallisten vastausten analysoiminen oli kehittävä kokemus. Olen aiemmin toteuttanut määrällistä tutkimusta, joten aiempaa kokemusta ei ollut. Kokemus avoimen kyselyn rakentamisesta, kysymysten asetteluista ja vastausten analysoinnista on varmasti hyötyä jatkossa.

6.3 Tutkimuksen rajoitukset

Urheiluseuroista työnantajana löytyy melko niukasti kirjallisuutta. Urheiluseuran toimiminen päätösten työnantajana on verrattain uusi ilmiö, joten todennäköisesti kirjallisuuden ja tutkimuksen määrä tulee lisääntymään ja liikunnan ja urheilun kirjallisuudessa seuratoiminnasta tullaan kirjoittamaan tulevaisuudessa myös siitä kulmasta, että seura on työnantaja. Urheiluseurojen merkitys yhteiskunnan liikuttajana on kasvava ja seuratoimijoiden ammattitaitoa tullaan vaatimaan entistä enemmän perusliikuntataitojen opettamisessa ja loukkaantumisten ehkäisyssä.

Tutkimusosan rajoituksena oli jatkokysymysten puuttuminen. Kyselyssä annettuja vastauksia olisi mielellään vielä tarkennettu jatkokysymyksillä, mutta tässä mallissa se ei ollut mahdollista. Haastattelututkimus olisikin siltä osin sopinut aineistonkeruumenetelmäksi kyselyä paremmin. Haastatteleamalla tehdyssä tutkimuksessa olisi voitu tarkentaa vastauksia ja pureutua ilmiöön nykyistä syvemmin. Avoin kysely valittiin aineistonkeruumenetelmäksi helppoutensa vuoksi ja ennako-oletus sen helppoudesta toteutui. Jokainen kyselyyn vastannut pystyi tekemään kyselyn omalla aikataulullaan ja valmistautumaan siihen. Vastausprosentti oli 80, mikä on luonnollisesti loistava. Se kertoo osaltaan kyselytutkimuksen mielekkyydestä ja helppoudesta.

Pohdinnan arvoinen asia on lisäksi se, miten seuratyön aloittava työntekijän perehdytetään työkuorman ja työhyvinvoinnin hallintaan, tai kuka sitä valvoo ja ohjeistaa työuran alkutaipaleella. Seuratyössä työmäärä vaihtelee suuresti kausittain ja myös työhyvinvointi ja jaksaminen nousivat esille tutkimuksen vastauksissa.

6.4 Suositukset jatkotutkimukselle

Tämä opinnäytetyö on tuottanut ajatuksia siitä, kuinka perehdyttämistä voisi tutkia toimeksiantajaorganisaatioissa ja urheiluseuraorganisaatioissa yleisesti. Tärkeää olisi ensinnäkin tarkastella nyt tehdyn perehdyttämissuunnitelman toimivuutta toimeksiantajaorganisaatioissa esimerkiksi vuosi käyttöönoton jälkeen. Tarkastelun jälkeen perehdyttämissuunnitelmaan olisi mahdollista tehdä tarvittavat muutokset ja samalla jakaa yhteisesti hyväksi havaittuja käytäntöjä perehdyttämisprosessista.

Tehdyn tutkimuksen perusteella olisi myös hyödyllistä perehtyä siihen, miten urheiluseuraan uutena tulevat työntekijät voitaisiin perehdyttää työkuorman hallintaan ja työhyvinvointiin. Olisi kiinnostavaa tutkia, onko olemassa joitakin malleja tai käytäntöjä, joilla näitä teemoja käsitellään systemaattisesti perehdyttämisprosessin aikana, ja miten työntekijät kokevat saamansa tuen tässä suhteessa.

Edellä mainittujen, toimeksiantajaorganisaatioon liittyvien teemojen lisäksi olisi mielenkiintoista vertailla eri lajien urheiluseurojen perehdyttämisen käytäntöjä. Joissakin lajeissa urheiluseurat ovat toimineet jo pidempään täysipäiväisten työntekijöiden työnantajana, joten valmiita ja hyväksi todettuja käytäntöjä mahdollisesti löytyisi ja niitä voitaisiin hyödyntää laajemmin.

Tärkeimmäksi koen kuitenkin suomalaisen valmennusosaamisen mallin arvioinnin ja mahdollisen päivittämisen. Kuten aiemmin pohdinnassa mainittiin, on vuonna 2012 julkaistun mallin ajantasaisuus nyt vuonna 2025 jo arvioinnin tarpeessa. Koen, että suomalainen valmennusosaamisen malli on erinomainen työkalu urheiluseuroille lajista riippumatta. Sen vuoksi olisikin tärkeää, että malli pysyy ajantasaisena. Vuosikymmenessä on ehtinyt tapahtua muutoksia yhteiskunnassa esimerkiksi monikulttuurisuuden osalta ja valmentajan toimintaympäristö, olosuhteet ja sen myötä osaamisvaatimukset ovat mahdollisesti muuttuneet.

LÄHTEET

- Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. 1. painos. Helsinki, Grano Oy.
- Hämäläinen, K. 2024. Lasten ja nuorten valmennus ja ohjaus. 1.painos. Keuruu: VK Kustannus Oy.
- Joki, M. 2024. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 8. uudistettu painos. Helsingin kamari Oy ja tekijä.
- Jyväskylän Voimistelijat '79ry n.d. Toimintakäsikirja – strategia. Verkkojulkaisu. <https://www.jyvo.fi/seura/toimintakasikirja/strategia/>. Viitattu 10.1.2025.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä, Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylä, Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.
- Kokko, S. 2010. Health Promoting Sports Club. Youth Sports Clubs' Health Promotion Profiles, Guidance, and Associated Coaching Practice, in Finland. Jyväskylä: University of Jyväskylä. https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/22710/KOKKO_SAMI_screen.pdf?sequence=2. Viitattu 30.1.2025
- Koski, P. 2012. Palkattu seuraan – Mitä seuraa? Seuratoiminnan kehittämistuen tulokset. LIKES-tutkimuskeskus. <https://www.jamk.fi/sites/default/files/2023-01/Seuratoiminnan-kehittamistuen-tulokset-2012.pdf>. Viitattu 30.1.2025
- Manpowergroup 2017. Hyvä perehdytys - sujuva startti uudelle työntekijälle. <https://blogi.manpowergroup.fi/perehdytys-osana-rekrytointia>. Viitattu 30.1.2025
- Mero, A., Nummela, A., Kalaja, S. & Häkkinen, K. Huippu-urheiluvalmennus – Teoria ja käytäntö päivittäisvalmennuksessa. 1. painos. Lahti, VK-Kustannus Oy.
- Nowell, L., Norris, J., White, D. & Moules, N. 2017. Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria. International Journal of Qualitative Methods julkaisun artikkeli. Viitattu 15.12.2024.
- Olympiakomitea n.d. Seuran johtaminen. Verkkojulkaisu. <https://www.olympiakomitea.fi/palvelumme/palvelumme-urheiluseuroille/seuran-johtaminen/> . Viitattu 30.1.2025
- Olympiakomitea n.d. Tähtiseura-ohjelma. Verkkojulkaisu. <https://www.olympiakomitea.fi/palvelumme/palvelumme-urheiluseuroille/tahtiseura-ohjelma/> . Viitattu 30.1.2025
- Silvonen, A. 2020. Onnistunut perehdytys sitouttaa. Brik-verkkolehti 6.2.2020. <https://brik.fi/brik-lehti/onnistunut-perehdytys-sitouttaa/> Viitattu 17.2.2025.
- Suomisport 2021. Lasten ja nuorten urheilun 10 laatulupausta ovat valmistuneet – laatulupaukset edistävät positiivisten liikunta- ja urheilukokemusten syntyä. <https://info.suomisport.fi/lasten-ja-nuorten-urheilun-10-laatulupausta-ovat-valmistuneet-laatulupaukset-edistavat-positiivisten-liikunta-ja-urheilukokemusten-syntyä/> . Viitattu 30.1.2025
- Tuomi, J & Sarajärvi, A 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. <https://tenk.fi/fi/ohjeet-ja-aineistot/HTK-ohje-2012#Johdanto>. Viitattu 12.1.2025

Työmarkkinatori 2022. Ammatit – urheiluvalmentaja.

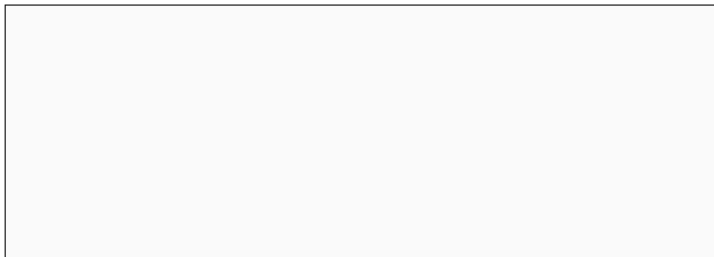
<https://tyomarkkinatori.fi/henkiloasiakkaat/ammattitieto/ammattit/urheiluvalmentaja> . Viitattu 30.1.2025.

LIITE 1. KYSELY PEREHDYTTÄMISESTÄ JYVÄSKYLÄN VOIMISTELIJOISSA

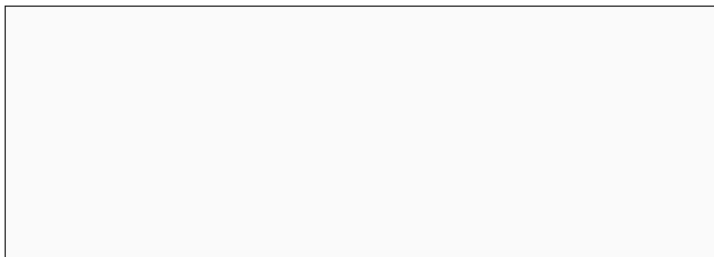
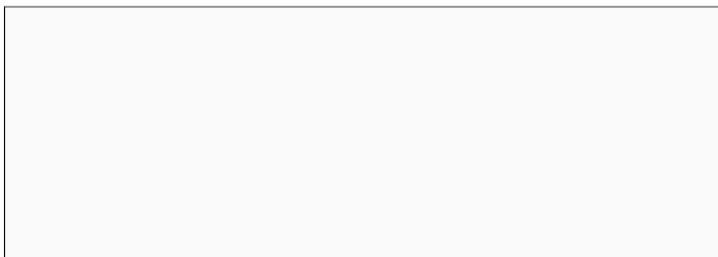
1. Hyväksyn vastausteni käytön tutkimuksessa * Kyllä Ei

[+ Lisää kysymys](#)[+ Lisää tekstiä/kuvia](#)[+ Lisää sivunvaihto](#)

2. Millaista kokemusta Sinulle oli kertynyt seuratyöstä/valmentamisesta ennen täysipäiväisen työsuhteen alkua?**3. Olivatko seuran toimintatavat ja käytännöt Sinulle tuttuja jo ennestään?****4. Millainen sinun perehdyttämisesi mielestäsi oli? Tuntuuko, että sait perehdyttämisestä riittävät tiedot ja taidot omien työtehtävien hoitamiseen?**

5. Mitä jäit kaipaamaan perehdyttämiseltä?

[+ Lisää kysymys](#)[+ Lisää tekstiä/kuvia](#)[+ Lisää sivunvaihto](#)

6. Jos kohtasit työsuhteen alussa haasteita, mistä sait tukea ja ohjausta?**7. Olettamus: Seuraan palkataan nyt uusi työntekijä. Millaisia asioita sinä kokisit tärkeäksi hänelle perehdyttää, jotta perehdyttämisjakson jälkeen hän olisi osaava seuratyöntekijä?****8. Millaista työn opastukseen liittyvää perehdyttämistä pitäisit tärkeänä aloittavalle työntekijälle?**