



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Uuden valmentajan perehdytysopas - Case: Espoon Palloseura

Tuunainen, Mika

2015 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Leppävaara

Uuden valmentajan perehdytysopas - Case: Espoon Palloseura

Mika Tuunainen
Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2015

Laurea-ammattikorkeakoulu
Leppävaara
Palvelujen tuottaminen ja johtaminen

Tiivistelmä

Tuunainen, Mika

Uuden valmentajan perehdytysopas - Case: Espoon Palloseura

Vuosi	2015	Sivumäärä	xx
-------	------	-----------	----

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää Espoon Palloseuralle uuden valmentajan perehdytysuunnitelma toimivaksi kokonaisuudeksi. Toimeksiantaja oli Espoon Palloseura Jalkapallo Ry. Työn tavoitteena oli laatia toimiva perehdytysopas, joka antaa työntekijälle selvän kuvan seuran toimintatavoista ja tavoitteista. Työn taustalla oli toimeksiantajan tarve saada toimiva perehdytysopas seuraan tuleville valmentajille. Uuden valmentajan perehdytys on ollut puutteellista, koska aikaisempaa perehdytysmallia tai perehdytysopasta seuralla ei ole ollut.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostui pääsääntöisesti perehdyttämiseen liittyvästä kirjallisuudesta. Teoriaosuuden pääkäsitteet ovat perehdyttäminen, esimiehen rooli, perehdytysprosessi sekä työnantajan vastuu perehdytyksessä. Lisäksi tutkimus- ja analysointimenetelmiin liittyvä teoria esiteltiin erikseen omissa luvuissaan ennen tutkimustuloksia.

Tutkimusmenetelminä käytettiin avointa kyselytutkimusta, haastattelua ja osallistuvaa havainnointia. Nämä toteutettiin Espoon Palloseuran valituille valmentajille ja sekä kahdelle eri seuran päätoimiselle valmentajalle. Menetelmien tarkoituksena oli selvittää mihin asioihin perehdytysuunnitelmassa tulisi kiinnittää huomiota, jotta perehdytysuunnitelma palvelisi tulevia käyttäjiä parhaiten tulevaisuudessa. Osallistuvassa havainnoinnissa pyrittiin havainnoimaan valmentajien omia toimintatapoja, kokemuksia ja menetelmiä, joiden pohjalta perehdytysopasta ryhdyttiin rakentamaan.

Tutkimusmenetelmien ja tietoperustan avulla kehitettiin perehdytysuunnitelma toimeksiantajan käyttöön. Uutta perehdytysopasta tullaan käyttämään niin uusien kuin seuraava vaihtavien valmentajien perehdytyksessä. Perehdytysopasta tullaan muokkaamaan tai päivittämään tarpeen mukaan tai tilanteiden muuttuessa.

Asiasanat: esimiehen rooli, perehdyttäminen, perehdytysprosessi, työnantajan vastuu

Tuunainen, Mika

Induction Guide for New Coaches - Case: Espoon Palloseura

Year	2015	Pages	74
------	------	-------	----

The objective of this thesis was to create an induction guide for new coaches at Espoon Palloseura. This thesis was commissioned by the football club Espoon Palloseura Jalkapallo Ry. The purpose of this thesis was to develop a functional induction guide that gives the new employee a clear picture of the objectives and visions of the football club. The induction of new coaches has been inadequate as there has not been an induction guide in use before.

The theoretical framework of the thesis was built on induction related literature. The main concepts of the theoretical section were induction, manager's role, induction process and employer's liability in induction. In addition, the theoretical framework of the research and research methods were presented in their own sections before the findings of the research.

The research methods used were survey, interview and participant observation. These methods were carried out with certain chosen coaches of Espoon Palloseura and two coaches of other football clubs. The purpose of these methods was to examine what particular factors to take into account in developing the induction guide and how to make it serve the end user as well as possible. The participant observation was executed in order to study the methods and processes already in use. These findings served as an offset for the creation of the induction guide.

The induction guide was established on the theoretical framework and the findings of the research. The new induction guide will be utilized in the induction and orientation process of the new employees of Espoon Palloseura. The induction guide will be adjusted and updated when needed and according to needs.

Key words: employer's liability, induction, induction process, manager's role

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Espoon Palloseura	7
3	Perehdytysoppaan laatiminen	7
3.1	Henkilöstöjohtaminen	8
3.2	Perehdyttäminen	9
3.3	Perehdytysprosessi	13
3.4	Esimiehen rooli perehdytysprosessissa	16
3.5	Työnantajan vastuu perehdytyksessä	21
4	Perehdytysoppaan kehittäminen	22
4.1	Sähköinen kysely valmentajille	24
4.2	Valmentajien haastattelut	30
4.3	Osallistuva havainnointi Espoon Palloseuran toimipisteessä	34
5	Perehdytysuunnitelman laadinta	37
6	Johtopäätökset	38
	Lähteet	41
	Kuviot	43
	Taulukot	44
	Liitteet	45

1 Johdanto

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on luoda Espoon Palloseuralle perehdytysopas uusien valmentajien perehdyttämiseen. Perehdytyksen tarkoitus on tutustuttaa työntekijä uuteen työpaikakaansa niin, että hän oppii tuntemaan työpaikan toimintatavat, toimintaperiaatteet sekä toiminta-ajatuksen (Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. 2). Sain mahdollisuuden toteuttaa Espoon Palloseuralle perehdytysoppaan, koska toimeksiantajalla ei entuudestaan ollut lainkaan kirjallista perehdytysopasta, mutta sellainen koettiin kuitenkin erityisen tarpeelliseksi Uudenmaan suurimmalle jalkapalloseuralle.

Työn tarkoituksena on tuottaa perehdytysopas uudelle valmentajalle, siten että hänellä on takanaan kannustava ja tavoitteellinen tuki, joka takaa nuorille jäsenpelaajille hyvän ja laadukkaan valmennuksen. Tavoitteena on tarjota konkreettinen työkalu valmennusjohdolle jalkapallovalmentajan kokonaisvaltaiseen perehdyttämiseen. Tarkoituksena on myös, että valmentamisen aloittamista voidaan parantaa sekä helpottaa paremmalla perehdytyksellä.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentuu opinnäytetyössä pääasiassa perehdyttämiseen liittyvästä kirjallisuudesta, koska työn tarkoituksena on helpottaa seuran perehdytysprosessia. Teoreettisessa viitekehyksessä pureudutaan suorituksen johtamiseen, perehdyttämiseen, esimiehen rooliin, perehdytysprosessiin sekä työnantajan vastuuseen. Opinnäytetyön keskiössä on suorituksen johtaminen, johon myös perehdyttäminen olennaisesti kuuluu. Vaikka itse tuotos on rajattu koskemaan nimenomaan urheilun valmentamisen perehdytystä, on teoriapohjaa haettu myös yritysmailman suorituksen johtamisen, valmentamisen ja perehdyttämisen tavoista ja menetelmistä.

Menetelminä perehdytysoppaan ja perehdytyskortin tekemiseen käytettiin avointa sähköistä kyselyä sekä tarkentavia haastattelukysymyksiä. Tämän jälkeen osallistuvalla havainnoinnilla pyrittiin näkemään ja havainnoimaan miten perehdytysopas tulisi toteuttaa mahdollisen parhaalla tavalla toimeksiantajan seurassa.

Tämän opinnäytetyön rakenne muodostuu seuraavasti: Luvussa kaksi esitellään työn toimeksiantaja. Toimeksiantajan ja toimintaympäristön jälkeen luvussa kolme käydään läpi opinnäytetyön teoreettinen viitekehys, jolla perehdyttämiseen liittyvä rakenne on pyritty kuvaamaan kattavasti. Neljännessä luvussa esitellään perehdytysoppaan kehittämisessä käytetyt menetelmät. Luvussa viisi esitellään ja kerrotaan työn tuotos, jonka jälkeen luvussa kuusi esitellään johtopäätökset, joka toimii myös yhteenvedona opinnäytetyölle.

2 Espoon Palloseura

Vuonna 1970 perustettu Espoon Palloseura on Espoolainen urheiluseura. Toiminta on keskittynyt Espoonlahden urheilupuistoon, missä seuralla on toimitilat ja harjoitusalueet. EPS on Espoon suurin jalkapalloseura, jolla on yli 1700 lisenssipelaajaa, mikä jättää taakseen mm. FC Hongan. Espoon Palloseura on urheiluseura, jonka tehtävänä on tuottaa iloa jäsenistölleen ja ympäristölleen lajin avulla. Tavoitteena on tuottaa jalkapalloharrastuksen välityksellä onnistumisen elämyksiä ja iloa seuran pelaajille, heidän perheenjäsenilleen sekä joukkueiden toimihenkilöille. Toiminnan ydin on hyvän ja kehittävän jalkapalloharrastuksen mahdollistaminen. (Espoon Palloseura 2014.)

Espoon Palloseura pyrkii parantamaan ja kehittämään Suur-Espoon jalkapalloharjoitus- ja peiliolosuhteita. Yhteistyö Espoon kaupungin ja alueen muiden seurojen kanssa ovat toiminnan kulmakiviä. Osaltaan Espoon Palloseura tekee espoolaista nuoris- ja sosiaalialan työtä. Espoon Palloseuralla on kuusi pääsääntöistä työntekijää, jotka työskentelevät virka-aikoina, mutta taustalla toimivat yli 50 joukkueen taustajoukot, eli tekijöitä on paljon ja organisoitavaa riittää. (Espoon Palloseura 2014.)

Organisaationa Espoon Palloseuran koostuu muutamasta vakituisesta työntekijästä, jotka pyörittävät seuraa ja organisoivat joukkueita. Vakituisten toimihenkilöiden taustalla ja seuran palkkalistoilla on monia kymmeniä valmentajia ja joukkueenjohtajia, jotka toimivat seurassa aktiivisesti ilman kokopäiväistä työsopimusta. Sekä vanhemmilla että valmentajilla on suuri rooli juuri aloittavan jalkapalloilijan elämässä. Nykypäivänä aloittavan juniorin valmentajana toimii pääsääntöisesti joko seuran oma ammattivalmentaja, junioripelaaja tai innokas vanhempi. Ammattitaitoisia valmentajia ei välttämättä riitä jokaiselle aloittavalle joukkueelle, ja valmentajan valinnassa on usein kyse niukoista resursseista. (Espoon Palloseura 2014.)

3 Perehdytysoppaan laatiminen

Ennen hankekuvausta ja tutkimusmenetelmiä käsitellään tietoperustaa, joka on tärkeässä roolissa perehdytysuunnitelmaa rakennettaessa. Teoriaosuudessa avataan työn tietoperusta, jossa käsitellään henkilöstöjohtaminen, perehdyttäminen, esimiehen rooli, perehdytysprosessi ja työnantajan vastuu perehdytyksessä.

Perehdyttämisen taustalla on pyrkimys suorituksen parantamiseen, joka taas liittyy läheisesti suorituksen johtamiseen. Espoon Palloseurassa suorituksen johtamista tapahtuu kahdessa eri tasossa: valmentajien esimies johtaa valmentajien suoritusta ja valmentajat taas johtavat valmennettaviensa suoritusta. Perehdytyksellä on luonnollisesti huomattava vaikutus näihin molempiin. Ilman hyvää perehdyttämistä myös suorituksen johtaminen näissä kärsii. Suorituk-

sen johtaminen on aina henkilöiden johtamista. Oikealla henkilöstöjohtamisella on huomattava vaikutus suorituksen parantamiseen ja johtamiseen, ja sitä kautta luonnollisesti myös pehdyttämiseen.

3.1 Henkilöstöjohtaminen

Nykyään keskeinen osa yrityksen menestystä on henkilöstön osaava johtaminen. Henkilöstöjohtamisen tavoitteita on saada organisaatioonsa haluamiaan henkilöitä palvelukseen. Saada heidät motivoitumaan ja luoda työntekijöille hyvät edellytykset kehittyä työssään ja päästä hyviin työsuorituksiin. Yrityksen tavoitteena on myös päästä tukemaan ja ylläpitämään työntekijöidensä työkykyä ja mahdollisesti palkitsemaan hyvistä työsuorituksista, jotta arvostus ja työn laatu olisi jatkuvaa. (Kauhanen 2010, 16.)

Henkilöstöjohtamisessa kehityskeskustelut, jatkuva palautteenanto ja suunnittelukokoukset ovat hyviä työkaluja suorituksen johtamiseen. Ihmisten motivoitumista, sitoutumista voidaan lisätä myös henkilökohtaisilla kehityssuunnitelmilla ja niiden tukemisella. Suunnittelukokouksissa tarkoituksena on kokoontua arvioimaan omaa tai ryhmän toimintaan. Tavoitteena on saada selvillä, mitkä asiat kaipaavat kehittämistä ja missä on taas onnistuttu, lisäksi kartoitetaan yleisesti toiminnan sujuminen. Kehityskeskusteluissa keskitytään omaan tekemiseen ja tarkastellaan työssä kehittymistä. Tämä on tärkeää työn kehittymisen kannalta, koska paikallaan polkeminen omassa työssä ei vie niin yritystä kuin työntekijääkään eteenpäin elämässä. Onnistuneiden kehityskeskusteluiden merkitys on suuri yrityksissä, koska työpaikan sosiaaliset suhteet sekä tekemisen tahto parantuvat työntekijässä selkeiden tavoitteiden ja tehtävien ansiosta. (Havunen 2007, 40.)

Nykypäivänä organisaation tärkein voimavara on henkilöstö, jonka juhlapuheissa ylin johto mainitsee ensimmäisenä, mutta usein arkitilanteissa tämä valitettavasti näyttää unohtuvan. Kaikki organisaatiot todellisuudessa toteuttavat nimenomaan toimintaansa henkilöstön avulla. Pääoma on voimavara, mutta luonnollisesti myös melkein keskeisin voimavara on organisaatioissa henkilöstö. Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta rahalla saa paljon, mutta henkilöstön kehittämisen ja hankinnan osalta aikaviive voi olla liian suuri eri tilanteisiin nähden, joten oikea-aikainen toiminta on näin ollen tärkeää liike-elämässä. (Kauhanen 2010, 16.)

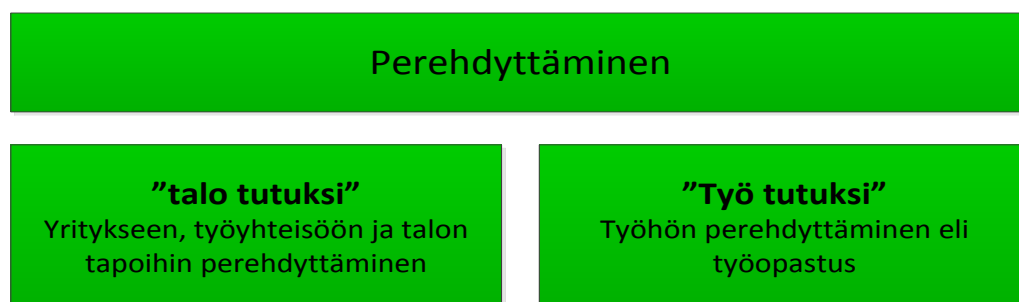
Henkilöstöjohtamisessa esimiehen tärkeimpiä tehtäviä on antaa työntekijöille mahdollisuuden oppia ja kehittää itseään, mikäli osaaminen on organisaatiolle kilpailuetukysymys. Organisaatiolle on tärkeää tunnistaa systemaattinen oppiminen niin, että jokainen työntekijä organisaatiossa tunnistaa, että monet asiat joita yrityksessä tehdään vaikuttavat toisiinsa. (Helsilä 2009, 77.)

Työstään nauttivat ja työhönsä hyvin sitoutuneet työntekijät haluavat kehittää omia taitojaan, jotta voivat tehdä työnsä parhaalla mahdollisella tavalla. Tämän takia on tärkeää, että työn-ohjausta on mahdollisuus saada ja että työyhteisössä mielletään työnohjaus osaksi työtä. Työnohjauksella ja opastuksella on merkitystä työryhmän toiminnan paranemiseen, koska työnopastus ja ohjaus ovat sidoksissa laadun varmistukseen toiminnassa. Toiminnan korkean laadun varmistamiseksi on selvää, että yrityksessä on mahdollisuus saada työnohjaus ja opas-tusta kaikki työntekijät mukaan lukien. (Paunonen-Ilmonen 2005, 12.)

3.2 Perehdyttäminen

Perehdyttäminen on muuttunut vuosien varrella eri organisaatioissa ja se voi merkitä monelle yritykselle eri asioita ja toimenpiteitä. Useasti eri perehdytystyyliä tulevat organisaatioiden omista tavoista ja näkemyksistä kuinka perehdytys vaikuttaa toimintaa ja muuhun strategi-aan. Yhä useammin kuitenkin perehdyttäminen nähdään yleisterminä, joka sitoo vierelleen myös työopastamisen. Käytännössä usein alku- ja yleisperehdyttäminen sekä työnopastus ovat laajentuneet kattamaan perehdyttämisen käsitteen. Tavoitteena onkin, että niillä toimenpi-teillä uusi työntekijä omaksuu kokonaisvaltaisesti työyhteisön niin, että hän pystyy mahdolli-simman hyvin selviytymään työssään ja pääsee hyvin alkuun uudessa työssään. (Kupias & Pel-tola 2009, 18.)

Perehdytyksen tarkoituksena on, että perehdytettävä oppii tuntemaan perehdytyksessä työ-paikan toimintatavat, toimintaperiaatteet sekä toiminta-ajatuksen, jotka kuuluvat perehdy-tykseen, kun perehdytetään yritykseen ja talon tapoihin. Perehdytyksen tarkoituksena on myös ajaa perehdytettävä työyhteisöön sisään niin, että perehdytettävä tuntee ja tunnistaa esimiehet, työtoverit ja asiakkaat. Perehdytyksen idea on saada perehdytettävälle talo tutuk-si mahdollisimman nopeasti. Perehdytyksen tarkoituksena on myös, että perehdytettävä ym-märtää oman vastuunsa työyhteisön toiminnassa ja sisäistää työhönsä kohdistuvat odotukset sekä työtehtävänsä ja niihin kohdistuvat turvallisuusohjeet. Tavoitteena on auttaa perehdy-tettävää saamaan työ mahdollisimman tutuksi alkuvaiheessa. Kuviossa (1) on esitetty kuinka perehdyttäminen jakautuu kahteen perehdytys osioon. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2.)



Kuvio 1: Perehdyttämisen jakautuminen (Kangas, ym. 2007, 2).

Tarkoituksena on näyttää perehdyttämisvaiheen kaksi tärkeintä vaihetta, jossa pyritään ajamaan perehdytettävä työntekijä työyhteisön jäseneksi niin, että hän saa mahdollisimman hyvän alun perehdyttämiselle. On tärkeää, että perehdytettävä tutustuu taloon sekä yhteisöön, jonka jälkeen hänen on helpompi lähteä työnopastukseen, kun perehdytettävä tietää perehdyttäjien ja yhteisön taustat.

Perehdyttämisellä annetaan työntekijälle mahdollisuus oppia toimintaperiaatteet ja uudet työtehtävät. Organisaation on hyvä laatia perehdyttämisohjelma, joka laaditaan kirjalliseen muotoon. Näin jokainen perehdyttäjä, joka on mukana perehdytyksessä, voi toimia yhteisten tavoitteiden mukaisesti. Tämä helpottaa kouluttajia ja vie eteenpäin koulutuksessa olevaa työntekijää pysymään perehdytyksessä paremmin mukana. Tarkoituksena on luoda työntekijälle luotettava kuva yrityksessä ja joka auttaa työntekijää oppimaan perehdytyksessä olevat asiat. (Hätönen 1998, 69.)

Aiemmin perehdyttämisessä oli kyse ensisijaisesti uuden työntekijän työhön opastamisesta. Nykyään perehdyttäminen on vastuullisempaa ja laajempaa, jolloin uusi työntekijä pyritään tutustumaan yritykseen ja työyhteisöön. Perehdyttäminen sitoo sekä aikaa, että henkilöstöresursseja, jolloin perehdyttämisen merkitys tiedostetaan ja useissa organisaatioissa ja sen avuksi on laadittu monesti myös perehdyttämisohjelmia. Nykypäivänä perehdytettävän on ymmärrettävä miksi organisaatio on olemassa ja miten se toimii, koska organisaatioiden kasvua ja monimutkaistuessa tarkempi ja laajempi perehdyttäminen on tullut tärkeämmäksi. (Kupias & Peltola 2009, 13.)

Perehdyttämisen tarkoituksena on saada perehdytettävä henkilö mahdollisimman pian osaksi yritystä. Perehdyttämistä tarvitaan aina, oli hän työtehtäviään yrityksen sisällä vaihtava henkilö tai uutena yritykseen tullut työntekijä. Perehdyttämisen avulla työntekijä toimii yrityksessä oikein ja oppii työtehtävänsä nopeammin kuin ilman perehdytystä. On tärkeää, että työntekijä oppii tekemään perusteellisesti työnsä oikein, koska usein virheiden korjaamiseen voi kulua monenkin työntekijän työaika. Virheiden korjaamiseen käytetty aika säästetään ja kun perehdytettävä tietää saavansa perinpohjaisen koulutuksen, tuntee henkilö olonsa turvallisiksi tehtäviensä alkutaipaleella. Positiivinen ja kannustava ilmapiiri sitouttaa myös perehdytettävää nopeammin tulosta tekeväksi työyhteisön jäseneksi. Huolellinen perehdyttäminen myös vähentää turvallisuusrisiä, joka on ehdottomasti otettava huomioon aloittavan työntekijän kanssa. (Österberg 2014, 115.)

Uuden työntekijän perehdyttäminen vaatii paljon tukea siihen asti, kunnes henkilö on valmis uuteen työtehtävään tai ottamaan ohjekset omiin käsiinsä. Perehdyttäminen kuuluu jokaiselle rekrytoituille henkilölle, työtehtävää vaihtavalle, harjoittelijalle tai opinnäytetyötä tekeväle. Suurimmissa organisaatioissa perehdyttäminen voi tapahtua samanaikaisesti useampien

perehdyttävien kanssa perehdytysjaksoissa, kun taas pienemmissä organisaatioissa perehdyttäminen tapahtuu henkilökohtaisemmin. Tämä ei tarkoita sitä, että pienimmissä organisaatioissa henkilökohtainen perehdyttäminen olisi laadullisempaa ja parempaa, vaan ongelmana on se, että pienimmissä yrityksissä ei välttämättä ole perehdyttäjiä tarpeeksi. Tällöin voi myös perehdytykseen kulua enemmän aikaa joka vaikuttaa työntekijän oppimiseen ja yritykseen osaksi. (Viitala 2004, 259.)

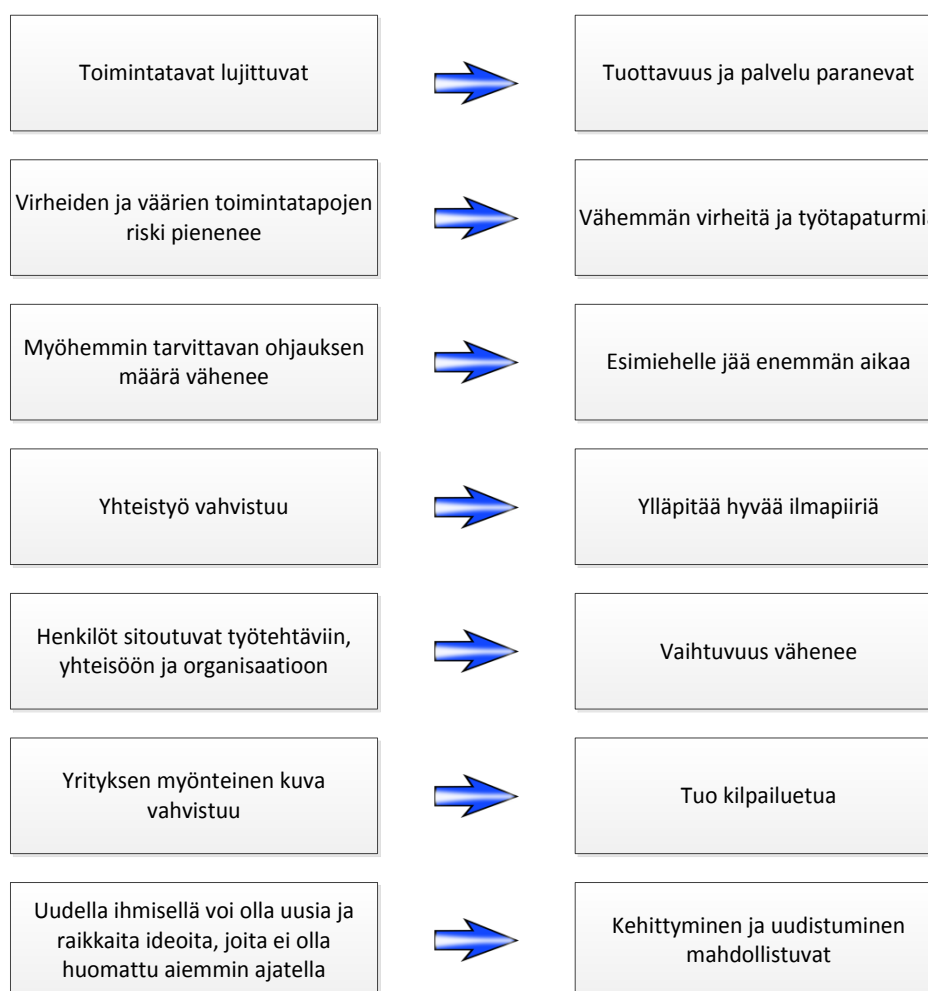
Perehdyttämisen kaksi keskeisintä tavoitetta ovat, että tulokas pystyy antamaan organisaatiolle uudistumiskykyä ja pystyy sitoutumaan yksilönä mahdollisimman nopeasti ja tekemään työnsä hyvin. Nämä ovat tavoitteina laajempia ja kauaskantoisempia kuin pelkkä uuden perehdyttävän tukeminen uuden työn alussa. Perehdyttämisen tärkeys luo koko sen pohjan, jolla tulokas pystyy suuntaamaan omat visiot ja kykynsä organisaation parhaaksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 17.)

Perehdyttämisen tavoitteena on, että perehdytettävä henkilö saa oikean ja selkeän kuvan työyhteisöstään, työpaikastaan sekä työtehtävistään. Nämä kaikki sisällyttävät yrityksen toiminta-ajatuksen, vision, arvomaailman, työtoverit, asiakkaat ja työhön liittyvät odotukset. Yksiselitteisesti vastuu perehdyttämisestä on lähinnä esimiehellä. Useasti esimiehet delegoivat perehdyttävän alaisilleen jotka ovat perehdyttämiseen valittu. Useasti keskisuurissa ja suurissa yrityksissä laadittu perehdytämishjelma on kirjallisena, jolloin esimiehen, perehdyttäjän ja perehdytettävän on helppo seurata tilannetta. (Kauhanen 2010, 151.)

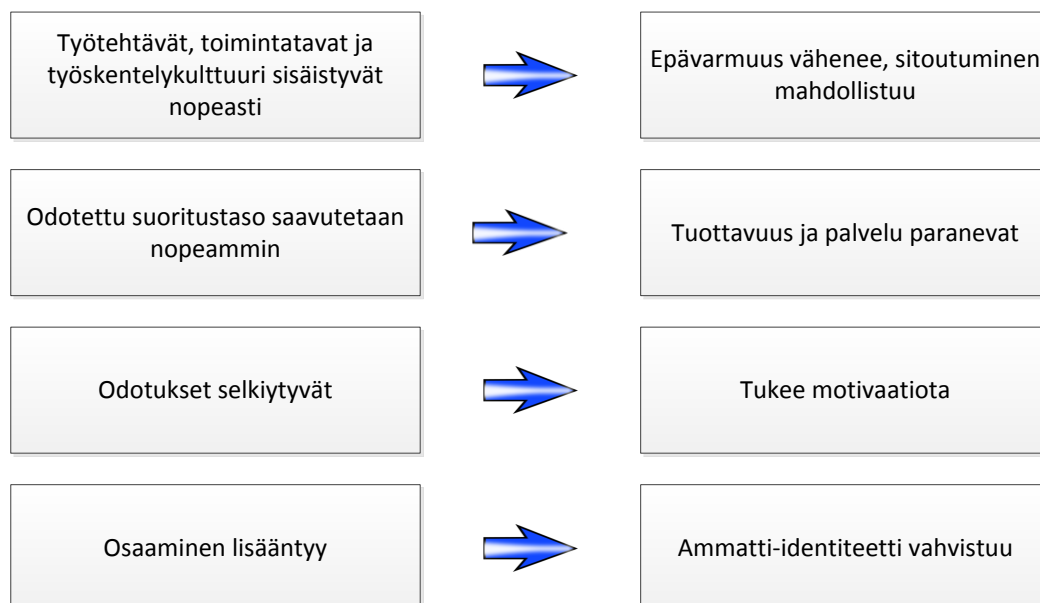
Päätavoitteena perehdyttämisessä on saada mahdollisimman nopeasti työntekijä työyhteisöön tuottavaksi jäseneksi. Organisaatioissa joissa työntekijä ei tunne sovittuja menetelmiä tai talon tapoja, voi aiheuttaa vahingossa turvallisuusriskejä. Tämän takia mitä nopeimmin uusi työntekijä oppii tehtävänsä vaatimuksen tuntemaan sekä toiminnot, työtoverinsa ja pienetkin käytännön asiat, sitä paremmin ja nopeammin hän pystyy keskittymään varsinaiseen työntekoon. Toinen tavoite perehdyttämisellä on työntekijän motivaation ylläpitäminen siten että hänet otetaan positiivisesti vastaan työyhteisössä. Uuden tulokkaan on hyvä saada hyväksyntää kokeneemilta työtovereilta, jotta hän pääsee paremmin joukkoon mukaan. Hyvässä perehdyttämisessä myös uuden työntekijän tuomat näkemykset ja ideat organisaation kehittämistä huomioidaan ja otetaan vastaan. Myös hyvän perehdyttämisen piirteisiin kuuluvat pyrkimys kerätä aktiivisesti tulokkaan kehittämisideoita ja viedä niitä eteenpäin organisaatioissa. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008. 62.)

Kun uusi työntekijä on valittu tehtävää, toivotaan hänen myös pysyvän ja viihtyvän tehtävässään. Työntekijän ensivaikutelma ja ensimetrit vaikuttavat olennaisesti niin toimintatapojen omaksumiseen, sitoutumiseen ja viihtymiseen. Huonolla ja epäonnistuneella perehdyttämisellä voi organisaatio myös menettää hyväksi valitun työntekijän alkumetreillä. Perehdyttäminen on parhaimmillaan työyhteisöä edistävää toimintaa, vaikka perehdyttäminen nähdään tiedon ja toimintatapojen sisäistämisenä ja siirtämisenä uudelle työntekijälle. Perehdyttämisen hyödyt olisi nähtävä kaksisuuntaisena vaiheena laajemmassa näkökulmassa, eikä pelkästään tiedonvälityksenä tulokkaalle. Kaksisuuntainen vaihe tarkoittaisi sitä, että yksilö sekä organisaatio hyötyisivät perehdyttämisestä. Taulukossa (1) näytetään miksi perehdyttäminen kannattaa tehdä huolella ja miten organisaatio sekä uusi työntekijä siitä hyötyvät. (Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J. 2007. 154)

Organisaatio hyötyy:



Uusi työntekijä hyötyy:



Taulukko 1: Perehdyttämisen hyödyt. (Honkaniemi, ym. 2007, 154).

Tarkoituksena on kuvata kuinka paljon hyötyä huolellisesti tehdyllä perehdytysuunnitelmalla on vaikutusta organisaatiolle ja työntekijälle. Huolellisella ja hyvällä perehdyttämällä on vaikutusta työyhteisön tulevaisuudelle, koska myöhemmin ei tarvitse enään käyttää aikaa ja resursseja perusasioiden kertomiseen, kun perehdytys on kerralla onnistunut hyvin. Tämä näkyy vastaavasti myös työntekijän näkökulmasta, koska hyvällä ja huolellisella perehdyttämällä työntekijä pääsee tekemään töitä ilman epätietoisuutta joka veisi muuten aikaa tulevaisuudessa työnteosta.

3.3 Perehdytysprosessi

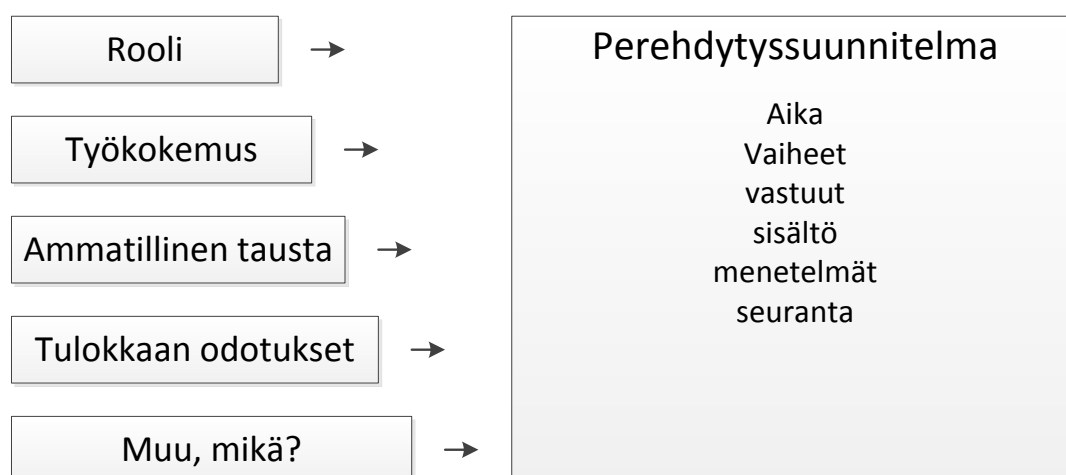
Perehdyttämässä mukana ovat työyhteisö, esimies ja uusi työntekijä, joita perehdytysprosessi koskee. Tavoitteena on antaa uudelle tulokkaalle sellaiset valmiudet työn tekemiseen, jotta uusi työntekijä pääsee hyvin työyhteisöön mukaan. Perehdytysprosessi käynnistyy kun yritykseen tiedotetaan uudesta työntekijästä ennen töihin tuloa. Tämän jälkeen työntekijä otetaan vastaan ja lähdetään etenemään prosessissa eteenpäin. Perehdytysprosessi sisältää mm. varsinaisen työsuohdeperehdyttämisen, yrityksen perehdyttämisen ja käytännön työopastuksen. Esimiehen tehtävänä on vastata siitä, että perehdyttämisen prosessi on olemassa organisaatiolla. Esimiehen vastuu alueisiin kuuluvat perehdyttämisen prosessissa mm. Tehtävien jako,

perehdytysohjelman suunnittelu, työvälineiden ja tilojen järjestäminen, selvitys työsuojelusta ja henkilöistä joiden puoleen voi kääntyä perehdytysprosessin aikana. (Hyppänen 2013, 218.)

Perehdytysprosessin tarkoituksena on auttaa perehdytettävää oppimaan yrityksen toimintatavat ja kertoa perehdytettävälle mitä taitoja, tietoja perehdyttäjän on tarkoitus oppia missäkin ajassa ja kuinka hyvin. Perehdyttämisen prosessi ja sen suunnittelu tuo tehokkuutta ja johdonmukaisuutta toimintaan, jossa perehdytetään uutta työntekijää uuteen työkuvaan. Perehdytysprosessiin on hyvä laatia seurantakeskusteluita perehdytettävän kanssa, koska silloin sekä perehdyttäjälle, että perehdytettävällä on mahdollisuus kertoa kuinka paljon tarvitaan aikaa erilaisissa tehtävissä perehdytysprosessissa. Jokainen oppija on erilainen. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6.)

Perehdyttämisen prosessi tarkoittaa sitä kokonaisuutta, jossa uudelle työntekijälle opetetaan ja kerrotaan keskeiset asiat perehdytyksessä. Perehdytysprosessiin ja sen luomiseen kuuluvat keskeisesti yhdessä uusi työntekijä, työyhteisö ja esimies. Perehdytysprosessin ”kapulamestarina” toimii esimies, joka suunnittelee kokonaisuudessaan koko perehdytysohjelman ja tavan, jolla prosessi viedään läpi. Vastuualueisiin kuuluvat työvälineiden ja tilojen järjestäminen sekä tehtävien jako perehdytykseen osallistuvilla. Vastuualueeseen kuuluvat myös keskeisesti työntekijän vastaanottaminen sekä työyhteisön ja organisaation esittely. Esimiehen tehtäviin kuuluvat myös selvittää tulokkaalle työsuojeluun koskevat asiat sekä henkilöt, joiden puoleen voi perehdytyksessä kääntyä. Esimies seuraa ja organisoii prosessia ja vastaa perehdytysprosessin toimivuudesta. (Hyppönen 2007, 195.)

Perehdytettävän kanssa on ensiarvoisen tärkeää käydä yhdessä suunnitelma läpi perehdyttämisen alussa, jotta perehdytettävä tietää mitä perehdyttämisen prosessi pitää sisällään. Käytännössä heti ensimmäisistä orientointikeskusteluista lähtien on hyvä käydä yhdessä perehdytettävän kanssa henkilökohtainen perehdytys suunnitelman teko ja toteutus, jotta perehdytysprosessin aikana ei tule epäselvyyksiä perehdytettävälle. Perehdyttämistä ja perehdytysprosessia jäntevoittää joustava suunnitelma. Perehdytys suunnitelmaa tehtäessä on muistettava, että organisaation tavoitteet, arvot ja strategiat sekä perehdytettävän aikaisempi osaaminen vaikuttavat suunnitelman lopulliseen sisältöön. Kuviossa (5) näytetään mitkä asiat vaikuttavat perehdytys suunnitelmaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 198.)



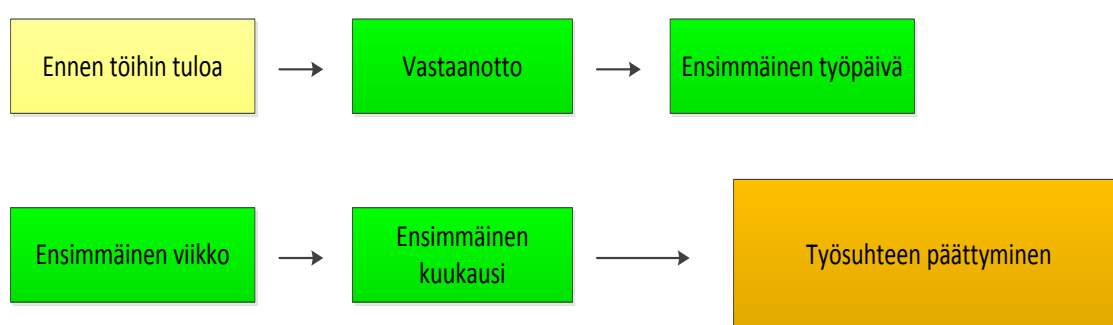
Kuvio 2: Perehdyttämissuunnitelma (Kjell & Kuusisto 2003, 199).

Kuvassa esitetään niitä asioita, joita on hyvä ottaa huomioon perehdytysprosessi ja sen suunnittelussa. Vaikuttavia asioita ovat: rooli, työkokemus, tausta, odotukset, jotka määrittelevät prosessin kulkua. Roolin tai tausta ansioista perehdytysprosessia voidaan viedä nopeammin eteenpäin kuin toisella. Perehdyttäjän on hyvä ottaa huomioon perehdytettävän menneisyys perehdytysprosessin etenemisessä.

Perehdyttämisprosessi voidaan jakaa seuraavasti neljään osaa, aika ennen töiden alkamista, ensimmäiseen päivään, ensimmäiseen viikkoon ja ensimmäiseen kolmeen kuukauteen. Ennen töiden alkamista tulokas solmii työsopimuksen. Ensimmäiset työpäivät sisältävät organisaation tutustumista sekä tulevat perehdyttämisjakson aikataulun katsausta. Ensimmäisten viikkojen aikana on aika oppia tuleva perehdytysohjelma ja tapa kuinka perehdytys toimii. Seuraavien kuukausien aikana on näytettävä omat taidot sekä kyvyt tehdä töitä. Perehdytysprosessi lopetetaan virallisesti koeajan jälkeen, jolloin työntekijä otetaan virallisesti organisaation jäseneksi, mikäli hän on näyttänyt kykynsä ja työnantaja haluaa jatkaa työsopimusta. (Hokkanen, ym. 2008, 66.)

Perehdytysprosessi voidaan jakaa myös seuraaviin vaiheisiin; ennen rekrytointia, rekrytointivaihe, ennen töihin tuloa, tulokkaan vastaanottaminen, ensimmäinen työpäivä, ensimmäinen kuukausi, koeajan päättyminen ja tyytyväisyyden päättyminen. Ennen rekrytointia mietitään tarvittava osaaminen ja vaatimukset perehdytettävältä. Rekrytointivaiheessa on kerrottava selkeästi työtehtävä, organisaatio sekä vaatimukset työhön. Rekrytointivaiheessa on valittava oikea hakija, joka sopii parhaiten niin työhön, kuin perehdytysprosessiin. Ennen töihin tuloa on suunniteltava aikataulullisesti perehdytysprosessi tulevaan tehtävään, johon tuleva työntekijä on perehdytettävä. Vastaanoton tärkeys prosessissa on suunnattoman tärkeä, koska

ensivaikutelma on luotava tulokkaaseen. Hyvä, rehellinen ja laadukas ensivaikutelma kantaa myös perehdytysprosessissa pitkälle. Ensivaikutelman tärkeys antaa myös esimerkkiä johdon ammattitaidosta, jota yritys haluaa vaalia tulokkaassa. Ensimmäisten päivien ohjelmassa on hoitaa kiireisimmät käytännön asiat, kuten avainten ja kulkulupien antaminen. Tämä auttaa prosessia, jotta perehdyttäminen voidaan kunnolla aloittaa. Ensimmäisten viikkojen tavoitteena on päästä perehdytykseen mukaan ja saada juonesta kiinni. Ensimmäisten kuukausien aikana on syventyä työtehtäviin ja päästä tekemään suunniteltuja asioita sekä lisätä työtehtävien vastuuta. Koeajan jälkeen tavoitteena on ottaa tulokas työyhteisön jäseneksi. Alla oleva kuva näyttää kuinka perehdytysprosessi etenee. (Kupias & Peltola 2009, 109-112.)



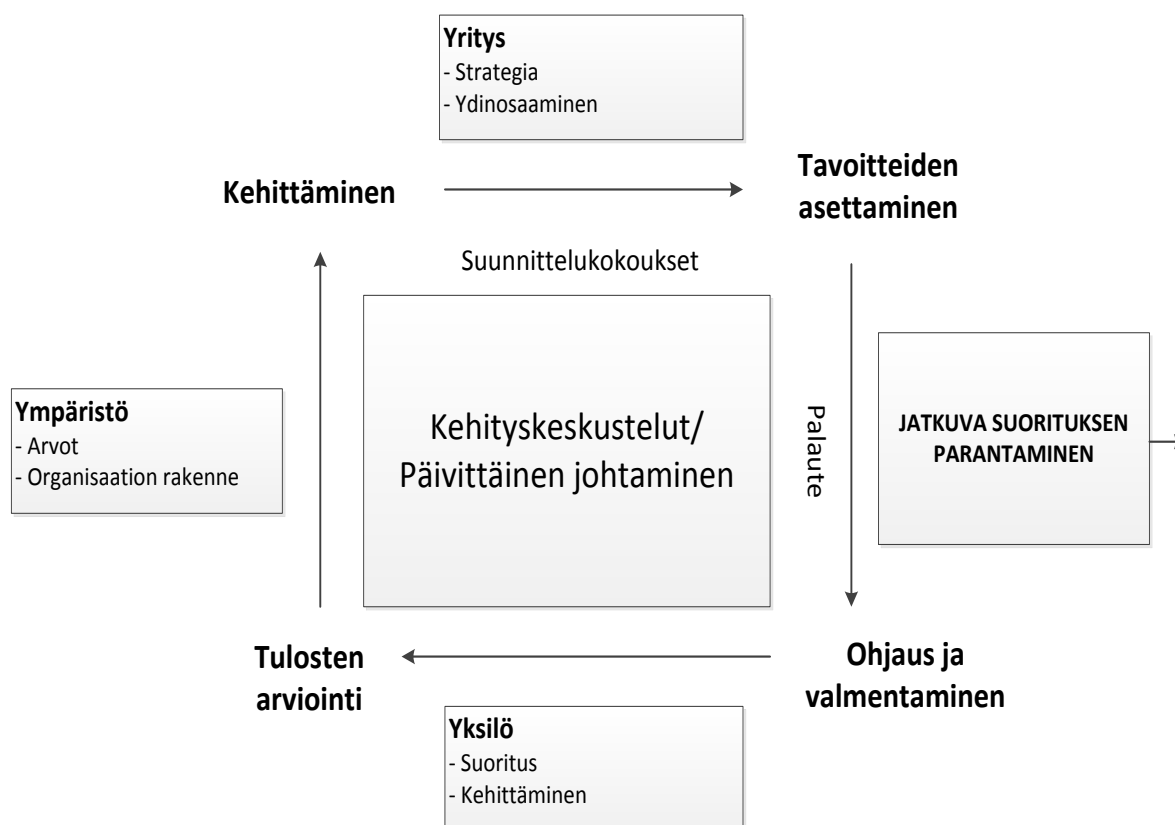
Kuvio 3: Perehdytysprosessin eteneminen (Kupias & Peltola 2009, 109).

Kuviossa näytetään mistä kohtaa perehdytysprosessi alkaa ja kuinka perehdytysprosessi etenee. Perehdytysprosessi alkaa jo siitä vaiheesta kun mietitään työntekijän hankintaa, sekä mitä halutaan organisaationa saada uudelta tulokkaalta. Prosessi etenee aina työsuhteen päättymiseen asti.

3.4 Esimiehen rooli perehdytysprosessissa

Perehdyttämisessä esimiehen ydintehtäviä ovat pitää huolta ja varmistaa tarkoituksenmukainen perehdyttäminen työyhteisössä. Taito luoda perehdytettävään henkilöön luottamus, joka pitää luoda perehdyttämisen alkumetreillä. Hyvän perehdytyksen kannalta, esimiehen on osattava antaa perehdytettävällä aito läsnä olemisen tunne, jolloin luottamus toiseen on hyvällä pohjalla. Taito kuunnella ja antaa palautetta sekä keskustelutaidot ovat esimiehelle tärkeitä ominaisuuksia. Esimiehen on osattava luoda edellytykset perehdyttämiseen, jotka pohjautuvat organisaation tilanteeseen, suuntaan ja tavoitteisiin. (Kupias & Peltola 2009, 63.)

Esimiestyössä suorituksen johtaminen on tärkeää, koska suorituksen johtamisen tavoitteena on saada olemassa olevat resurssit palvelemaan yhteistä päämäärää mahdollisemman tehokkaasti ja tehokkaalla tavalla. Järjestelmällisen toimintamallin luominen auttaa esimiestä ja ryhmää pääsemään entistä parempiin tuloksiin, joka on tärkeää jokaisessa esimiestyössä. On tärkeää, että koko organisaatio, ryhmät tai yksilöt tietävät mitä osaamista tarvitaan, miten palautejärjestelmä toimii ja mitkä ovat avaintavoitteet sekä mikä on toiminnan tarkoitus. Kuviossa (1) näytetään, mitkä asiat liittyvät suorituksen paranemiseen. (Havunen 2007, 35.)



Kuvio 4: Suorituksen johtaminen (Havunen 2007, 38).

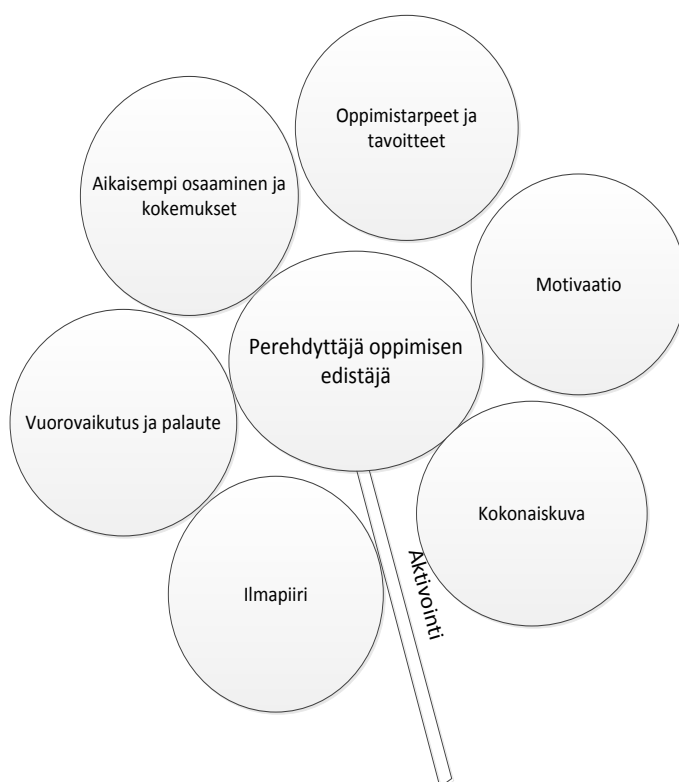
Suorituksen johtamisella tavoitteena on pystyä vaikuttamaan suorituksen paranemiseen. Päivittäinen johtaminen ja kehityskeskustelut ovat avain asemassa johtamisessa. Päivittäinen johtaminen tarkoittaa myös valmennustöiden esivalmisteluita ja suunnittelua, jota valmentajan työtä tekevät henkilöt joutuvat tekemään paljon. Valmentajan työssä aikaisempia tuloksia on arvioitava, jotta niitä pystytään kehittämään tulevaisuudessa. Suunnitteluvaiheen jälkeen pyritään asettamaan uusia tavoitteita tulevaisuudelle, että suorituksen paraneminen olisi jatkuvaa. Valmentajan työssä ohjaus ja valmentaminen on oltava jatkuvaa, jotta pystytään pitämään tasokas vaatimus taso yhteisön yllä, joka vaikuttaa jokaisen tekemiseen.

Esimiehenä olemisessa perehdyttämisessä ja valmentamisessa on tärkeää luoda hyvä suhde perehdytettävän välille. On tärkeää luoda yhteys, jossa kummatkin voi luottaa ja olla rehellisiä toisilleen. Perehdyttämisessä ja esimiehenä olemisessa jaetaan perehdytettävän kanssa tietoja, taitoja, arvoja, asenteita ja kokemuksia, joihin perehdyttäminen perustetaan. Uusien asioiden oppimisessa on tärkeää, että perehdytettävä ymmärtää täysin mitä perehdytyksessä käydään läpi ja kuinka asiat pitää tehdä tulevaisuudessa. Keskustelut esimiehen kanssa ovat tärkeitä perehdytyksessä, koska hyvät keskustelut, joissa ideoita vaihdetaan ja näkökulmia aiheeseen mietitään yhdessä, kehittää myös suhdetta. (Connor, M. & Pokora, J. 2012, 10.)

Perehdytyksessä esimiehen rooli on antaa palautetta jolla on kehittävä vaikutus. Kehittävällä palautteella perehdytettävän on helpompaa omaksua perehdytettävä asia ja auttaa perehdytettävää oppimaan uutta. Kehittävällä palautteella pyritään myös kehittämään perehdytettävän omia valmiuksia ja tavoitteita perehdytyksessä. Esimiehenä rooli perehdytyksessä on myös maksimoida perehdytettävän oppiminen ja taidot niin, että perehdytettävät asiat sisäistyvät mahdollisimman hyvin tulokkaalle. (Cox, E., Bachkirova, T. & Clutterbuck, D. 2010, 225.)

Esimiestyötä tekeville olisi erityisen tärkeää myös määritellä oman elämän kehityssuunnitelma ja tiedostaa kuinka tämän suunnitelman toteuttaminen tapahtuu myös työelämässä. Tämä onkin organisaation kannalta ja tehokkuuden näkökulmasta on kullakin arvoista, koska ne antavat esimiehelle selkeä käsitys myös siitä, että työskenteleekö hän oikeassa paikassa ja antaa itsestään kaikkensa työssään. Tulevaisuudessa työelämän vaatimus lisääntyy ja työtahti kiihtyy, joten itsensä johtaminen muuttuu sitä tärkeämmäksi. Mikäli esimies ei ole sydämellään toiminnassa mukana, ei hän välttämättä pääsen tarvittaviin tuloksiin. Myös esimiehen sitoutumista ja motivoitumista voidaan lisätä organisaatiossa henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien tukemisella, joka on valmentajan työssä oleellista työnantajan puolelta. (Havunen 2007, 37.)

Esimiehen ja perehdyttäjän on otettava huomioon kokonaisvaltaisessa perehdyttämisessä perehdytettävien aikaisemmat kokemukset ja osaaminen. Myös tavoitteiden sekä oppimistarpeiden huomioiminen on tärkeää. Perehdyttäjällä on myös suuri vaikutus tulokkaan motivaatioon, sekä sen lisäämiseen ja tukemiseen. Aktiivinen tukeminen opittavan prosessissa on huomioitava perehdytyksen aikana. Oppimisilmapiirin tukemine vuorovaikutus suhteiden edistäminen auttaa perehdytettävää oppimaan nopeammin asioita. Palautemahdollisuuksien lisääminen oppimiseen liittyen on myös hyvä muistaa ottaa huomioon. Kuviossa (2) näet oppimiskukan, joka kuvaa tilannetta. (Kupias & Peltola 2009, 126.)



Kuvio 5: Oppimiskukka (Kupias & Peltola 2009, 126).

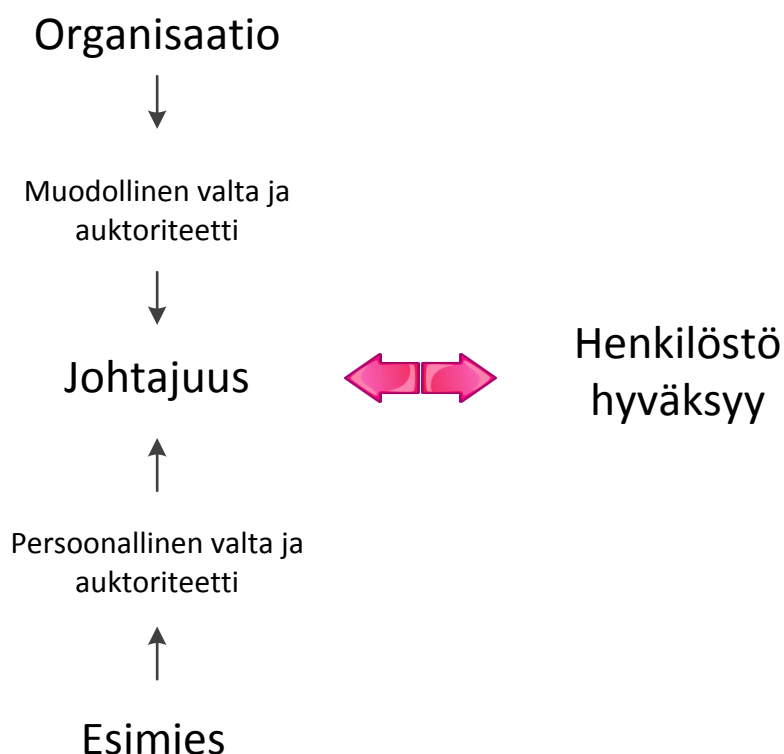
Oppimiskukan tavoitteena on kuvata kuinka perehdyttäjän on otettava huomioon perehdytettävä perehdytyksessä. Perehdyttäjän on saatava perehdytettävä aktivoitumaan jokaisella osa-alueella niin, että perehdytys onnistuu ja sisäistyy parhaiten. Perehdyttäjällä on myös huomioitava perehdytettävän tietotaito ja aikaisempi tausta, jotta osaa tulkita ja nähdä perehdytettävän kokonaisuutena.

Onnistuneessa organisaatiossa esimiehen rooli on täysin ohittamaton. Esimiehen tavoitteena on edistää huolehtia ryhmän kannattavuudesta ja tehokkuudesta. Lyhyesti sanottuna esimiehen perustehtävistä on johtaa siten, että hän saa tulokkaan perehdytystyön kytkeytymään strategiaan ja tavoitteisiin. Tavoitteena esimiehellä on perehdyttäjänä kartoittaa tulokkaan osaaminen sekä luoda hyvät edellytykset yhteistyölle niin esimiehen kesken, kuin ryhmässä. Parhaimmillaan esimiehet ovat kun perehdytyksessä oikeat olosuhteet ja tekijät kohtaavat toisensa ja laadukas yhteistyö perehdytykseen on taattu. Esimiehen ominaisuuksiin perehdytyksessä kuuluvat myös omasta työstä, roolista, vastuista, työskentelytavoistaan ja tavoitteistaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 189.)

Esimehen keskeisiin tavoitteisiin kuuluvat myös onnistunut organisointi. Nykypäivänä ei odoteta, että esimies näyttää kädestä pitäen perehdyttäjälle kuinka toimitaan, vaan sen sijaan

auttaa alaistaan tukemalla häntä antamalla riittävät resurssit työn suorittamiseen. Esimiehen rooli perehdyttämisessä on auttaa alaistaan menestymään. Esimiehen on perehdyttävä myös itse tulokkaan historiaan, odotuksiin ja tavoitteisiin. Miten hyvin esimies osaa toimia sen eteen uuden työntekijän kapasiteetti hyödynnetään niin organisaation ja tulokkaan tavoitteet yhdistyvät parhaalla mahdollisella tavalla. Näin syntyy tulokkaalle, että perehdyttäjälle menestyksellinen yhteistyö. (Kjelin & Kuusisto 2003, 190.)

Työsuhteessa esimiehellä on valta-asema työntekijöihin ja siihen liittyvät tehtävät, resurssit ja vastuut hän saa organisaatiolta. Esimies toimii ennen kaikkea työnantajan edustajana, joka korvausta vastaan teettää alaisilleen työtä. Auktoriteettina toimiminen perustuu esimiehen asemaan organisaatiossa joka edellyttää yhteisymmärrystä vallan kohteena olevien ja vallanpitäjien välillä. Tämän takia esimiestyössä onnistumisen perusedellytys on ulkoinen asemavaltta. kuviossa (3) näytetään mitkä asiat vaikuttavat johtajuuteen ja henkilöstön hyväksymiseen. (Järvinen 2006, 28.)



Kuvio 6: Johtajuuden osatekijät. (Järvinen 2006, 28.)

Johtajuuden osatekijät vaikuttavat johtajuuteen, jolla pyritään ohjaamaan henkilöstöä. Johtajuus on kumpuaan organisaatiolta saatujen ohjeiden ja oman esimieskuvan yhtälöstä, jonka tavoitteena on johtaa yhteisöä siten, että alaiset ja henkilöstö hyväksyy tekemällä parhaansa esimiehelleen ja yhteisölleen.

3.5 Työnantajan vastuu perehdytyksessä

Työnantajalla voi olla vaikeaa suunnistaa työlainsäädännön normiviidakossa. Edellytyksenä onnistumisille on tunnistaa keskeiset työoikeudelliset periaatteet. Usein työlainsäädäntö on pakottavaa oikeutta ja se on myös työnantajan syytä muistaa. Työsuhteen ehdoista voidaan työehtosopimuksella määrätä molempia osapuolia sitovasti tai poiketa laista jopa työntekijän vahingoksi. On tärkeä tuntee työsuhteasioissa lainsäädännön lisäksi oman alan työehtosopimus. Työsuhteessa tärkeimmät noudatettavat asiat ovat: työsopimuslaki, työturvallisuuslaki, työturvallisuushuoltolaki, Työaikalaki, vuosilomalaki, laki yhteistoiminnasta yrityksessä, laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta, yhdenvertaisuuslaki ja laki yksityisyyden suojasta työelämässä. (Meincke & Vanhala-Harmainen 2011, 15.)

Työnantajalla on aina vastuu opastaa työntekijä työhönsä ja tämä tulee ilmi niin työsopimuksissa, työturvallisuuslaissa ja yhteistoimintalaissa. Työlainsäädäntö on organisaatioille usein pakottavaa oikeutta. Työsopimuksilla tai työehtosopimuksilla on erikseen mainittu ne asiat, joiden osalta työntekijöiden oikeuksia voidaan heikentää. Kaikille yritykselle ja organisaatioille lainsäädännön noudattaminen on vähimmäisvaatimus. Työehtosopimukset täydentävät tätä monella alalla. Liikennesääntöihin pätee sama kuin työlainsäädäntöön, säännöt tunnetaan ja niitä noudatetaan. Organisaatioille sopimusehtojen ja säädösten huolellinen noudattaminen lisää luotettavuutta joka antaa hyvää ja reilua mainetta työnantajamarkkinoilla. (Kupias & Peltola 2009, 20.)

Organisaatioiden on myös otettava huomioon rekrytoinnissa lainsäädäntö, koska se tuo tiettyjä sääntöjä myös rekrytointiin. Työsopimus tulee tehdä rekrytointipäätöksen jälkeen valituksi tulleen työntekijän kanssa. Työsopimuksessa on määriteltävä, koska työ alkaa, missä työtä tehdään ja mitkä ovat työsuhteen ehdot. Työsopimus voidaan tehdä uuden työntekijän kanssa suullisesti, kirjallisesti tai sähköisesti. Kirjallisesti tehtyä työsopimusta kuitenkin suositellaan ja tehdään yleisimmin. (Österber 2003, 63.)

Mikäli työmenetelmien muuttuessa tai kehittyessä on työsopimuslain mukaan työnantaja huolehdittava työntekijän suoriutumisesta työstään myös muutoksessa. Tämä yleisvelvoite ei päde vain ja ainoastaan uusia työntekijöitä, vaan myös muitakin työntekijöitä. Työnantajan on myös pyrittävä edistämään työntekijöiden mahdollisuuksia kehittyä omien kykyjensä mukaan työurallaan, niin että voi edetä uralla eteenpäin. Kuulostaa itsestäänselvyydeltä, mutta kun

lisätään kiireet, paineet, poissaolot ja irtisanomiset voi itsestäänselvyys jäädä kauniiksi ajatukseksi. (Kupias & Peltola 2009, 21.)

Työsopimuksessa on kirjattu koeaika, joka on yleensä neljänkuukauden pitunen. Koeajan aikana kummallakin osapuolella niin työnantajalla kuin työntekijällä on mahdollisuus irtisanoa sopimuksensa. Koeajan tarkoituksena on seurata tulokkaan kehitystä sekä työntekijän osamista voidaan arvioida aina perehdyttämissuunnitelmaa vasten. Ovatko työntekijät saaneet riittävät tiedot ja taidot tai onko opastus ollut riittävää? Mikäli työsopimus puretaan, perusteet eivät saa olla koeajan tarkoitukseen nähden epäasiallisia (Kupias & Peltola 2009, 22.)

Työturvallisuus on taattava jokaiselle yrityksen työntekijälle. Työturvallisuuslain mukaan jokaiselle työntekijälle on huolehdittava, että työntekijöiden terveys ei vaarannu ja työ on turvallista. Huomio onkin pidettävä työolosuhteissa ja työympäristössä. Kaikki työpaikan haittai vaara tekijät on huolellisesti kerrottava ja opastettava työntekijälle. Ergonomia ja työvälineet kuuluvat olla kunnossa ja huomioitu (Kupias & Peltola 2009, 23.) Tavoitteena laki yhteistoiminnasta yrityksessä on edistää työolosuhteiden kehittämistä. Se antaa mahdollisuuden työntekijöille vaikuttaa työtä ja työpaikkaan koskevista asioista. (Viitala 2004, 228.)

Uuden työntekijän keskeiset perehdyttäjät ovat lähin esimies tai muulla vastaavalla tavalla nimetty kokeneempi kollega, joka perehdytyksen toteuttaa. Vastuualueenaan esimiehellä on hoitaa kaikki hallinnolliset asiat, jotka liittyvät työntekijään. Tämän jälkeen esimiehen on ottaa työntekijä mukaan organisaatioon ja antaa mahdollisen selkeät työtehtävät. Lähin esimies tai perehdyttäjä auttaa tutustumaan ihmisiin ja tiloihin sekä pääsemään mahdollisimman hyvin sisään organisaatioon. On hyvä muistaa myös, että perehdyttäminen kaikille uusille työntekijöille kannattaa sekä ulkoa että organisaation sisältä rekrytoituille. Organisaation sisältä rekrytoituille on myös hyvä käydä läpi lähiorganisaation tavat ja työntekijät, jotta tehtävään kiinnittyminen sujuisi mahdollisimman helposti. (Hokkanen, ym. 2008. 64.)

4 Perehdytysoppaan kehittäminen

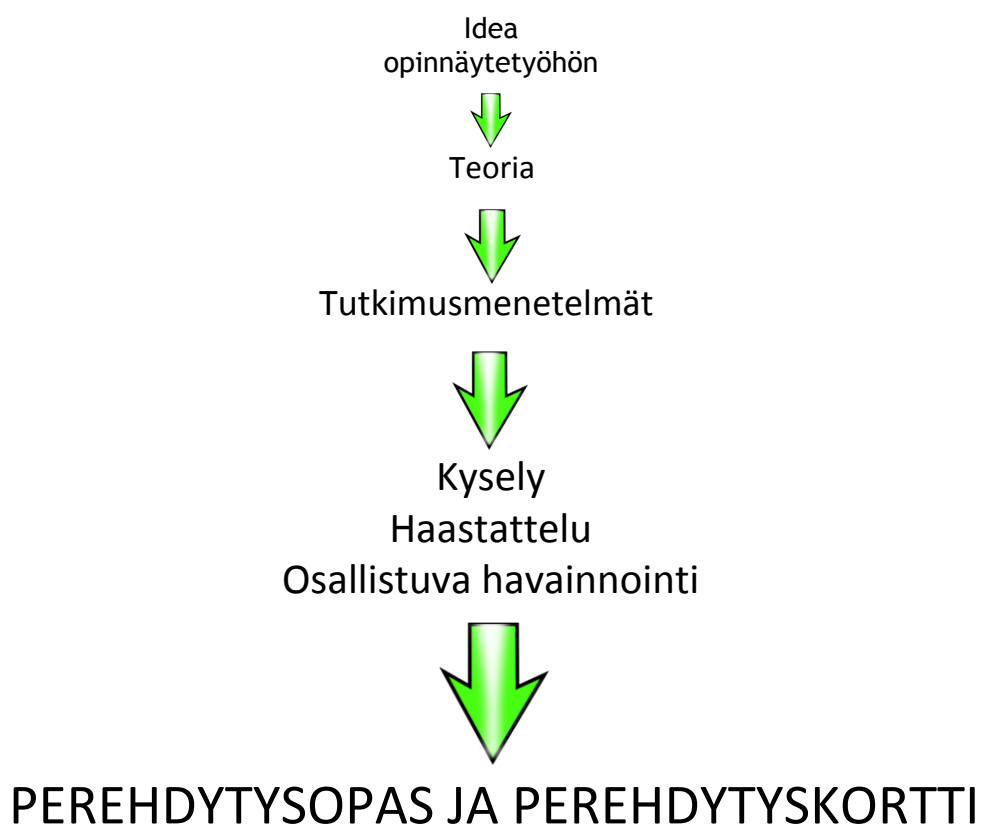
Uuden valmentajan perehdytysopas ja perehdytyskortti tehtiin kevään 2015 aikana Espoon palloseuralle. Tavoitteena oli luoda toimeksiantajalle perehdytysuunnitelma ja perehdytyskortti, jolla uuden valmentajan perehdyttäminen olisi selkeämpää. Perehdytysoppaan tarkoituksena on antaa tukea sekä auttaa uuden valmentajan perehdytystä niin, että valmentaja voi keskittyä mahdollisimman nopeasti itse valmentamiseen. Aikaisempaa perehdytysuunnitelmaa tai minkäänlaista perehdytysopasta seuralla ei ollut entuudestaan, joten perehdytysopasta luotaessa oli tavoitteena huomioida seurassa päätoimisesti ja taustalla toimivien henkilöiden mielipiteet ja kokemukset. Perehdytysoppaan toivottiin olevan helposti toteutet-

tavissa ja yksinkertainen työkalu, jonka avulla perehdytettävää työntekijää pystytään tukemaan työsuhteen alusta lähtien.

Kun kehittämistehtävä oli määritelty, tavoite selvillä ja lähestymistapaa pohdittu, pohdittiin kehittämistehtävässä käytettäviä menetelmiä. Opinnäytetyössä menetelminä käytettiin sähköistä kyselyä, haastattelua ja osallistuvaa havainnointia, jotka toteutettiin Helmikuun 2015 aikana. Ensimmäiseksi valittiin toiminnanjohtajan kanssa ne valmentajat, jotka sopivat parhaiten sähköiseen kyselyyn ja haastatteluun seuran puolelta. Tavoitteena oli saada työhön mahdollisimman hyvä ja kattava otos näkökulmia eri valmentajilta. Tämän jälkeen opinnäytetyöntekijä oli yhteydessä jokaiseen valittuun valmentajaan ja kertoi heille, miksi valmentaja oli valittu sähköiseen kyselyyn ja mihin vastaukset tulevat. Onnistuneen sähköisen kyselyn jälkeen tehtiin haastattelut. Haastatteluissa syvennyttiin ennalta valittujen valmentajien kanssa pureutumaan kyselystä saatujen vastauksien sisään, jotta saataisiin syvällisempi näkökulma asiaan. Haastattelun teemoina olivat perehdytys, perehdytysprosessi, esimiehen rooli ja työnantajan vastuu. Tämän jälkeen osallistuvalla havainnoinnilla pyrittiin havainnoimaan miten perehdyttämistä koskevat asiat toteutetaan käytännössä ja kuinka perehdyttäminen on muuttunut opinnäytetyöntekijän omista perehdyttämisaajoista. Myös kahdelta muulta seuralta saatiin vastaukset sähköiseen kyselyyn sekä haastatteluun. FC Hongalta antoi vastauksensa kokenut ammattivalmentaja, jolla on 36 vuoden kokemus suomenkorkeimmalta sarjatasolta sekä UEFA:n (Union of European Football Associations) Pro Licence- valmentajakoulutus. Lepävaaran Pallolta vastauksensa antoi seurassa vakituisena valmentajana toiminut valmentaja.

On myös suositeltavaa käyttää monenlaisia menetelmiä kehittämistyössä. Teemahaastattelut, avoimet haastattelut ja ryhmähaastattelut ovat tyypillisiä laadullisia menetelmiä. Osallistuva havainnointi kuuluu myös tähän joukkoon. Todellisen elämän kuvaaminen on laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana. Otoksen sijaan laadullisessa menetelmässä puhutaan näytteestä. Sellainen, josta halutaan tietoa, on harkitusti tutkimukseen valittu kohde. Usein tutkija osallistuu tutkittavien toimintaan ja on hyvin lähellä heitä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 105.)

Kun toimeksiantajalla ei ollut entuudestaan minkäänlaista perehdytysuunnitelmaa, ei myöskään minkäänlaista lähtökohtaa työn alkaessa ollut. Ennen perehdytysoppaan luontia oli kerättävä perehdyttämiseen käsittelevä tietoperusta. Hankitun tietoperustan jälkeen päätettiin tutkimusmenetelmät joiden avulla lähdettiin selvittämään, miten nykyajan seuroissa perehdyttäminen nähdään. Myöskään tutkituilla kilpailevilla seuroilla ei ollut minkäänlaista perehdytysuunnitelmaa. kuviossa (7) selvennetään kuinka perehdytysoppaan ja perehdytyskortin luominen kehittyi.



Kuvio 7: Perehdytysoppaan ja perehdytyskortin kehitys.

Kuvion tarkoituksena on helpottaa lukijaa ymmärtämään miten perehdytysopas ja perehdytyskortti on luotu. Kaikki lähtee ideasta ja toimeksiantajan tarpeesta työhön. Tämän jälkeen rakennettiin teoriapohjaa, jonka avulla saadaan tietoon tutkimusmenetelmät joita työssä kannattaa käyttää. Menetelmien kautta saatujen tulosten perusteella hahmotellaan ja muodostetaan perehdytysopas ja perehdytyskortti, jota toimeksiantaja voi käyttää työssään hyväksi.

4.1 Sähköinen kysely valmentajille

Perehdytysoppaan kehittämisprosessi aloitettiin lähettämällä sähköinen kysely helmikuun 2015 aikana eri jalkapalloseurojen valmentajille. Seurojen valmentajilla on vuosien kokemus valmennustyöstä ja se haluttiin ottaa huomioon perehdytysoppaan kehitysprosessissa. Kyselylomakkeen avulla perehdyttiin valmentajien näkökulmiin valmennustyöstä sekä kerättiin heidän ajatuksiaan perehdyttämispöytäkirjasta. Kysely lähetettiin Espoon Palloseuran yhdeksälle päätoimiselle valmentajalle sekä FC Hongan ja Leppävaaran Pallon edustajalle. Sähköisen kyselyn tulokset antoivat hyvän pohjan myöhemmille haastatteluille, koska näin valmentajien

ajatukset pystyttiin sisäistämään paremmin ja valmistautuminen myöhemmän vaiheen haastatteluihin helpottui.

Menetelmänä kysely on tehokas ja nopea tapa hankkia tutkimusaineistoa. Nykyään kysely voidaan toteuttaa monella eri tavalla. Internetissä täytettävät ja postitse lähetettävät kyselyt ovat tyypillisimpiä kyselyitä, jossa vastaaja saa itse täyttää lomakkeensa. Myös kasvokkain ja puhelimitse toteutettavat kyselyt ovat suosittuja. Näissä vastaajan puolesta täyttää vastaukset haastatteliija. (Ojasalo, ym. 2014, 121.) Viimeaikoina myös sähköiset kyselyt ovat yleistyneet voimakkaasti. Tarjolla on useita eri internetsovelluksia sähköisten kyselyiden toteuttamiseen. Erityisesti nopeus, edullisuus ja vaivattomuus ovat sähköisen tiedonkeruun vahvuuksia. Digitaalisten kyselyiden tyypillisiä tapoja ovat organisaation tai yrityksen omille kotisivuille liitetyt kyselyt, sosiaalisen median alustoille liitetyt kyselyt tai sähköpostitse levitettävät kyselyt. (Ojasalo, ym. 2014, 128.)

Kysely on yksi tapa kerätä aineistoa ja se tunnetaan myös keskeisenä menetelmänä survey-tutkimuksessa. Survey termi tarkoittaa sellaisia havainnoinnin, haastattelun ja kyselyn muotoja, joissa standardoidusti kerätään tietoa. Standardoituus tarkoittaa muun muassa sitä, että jonkin asian selvittämiseksi asiaa kysytään täsmälleen samalla tavalla kaikilta vastaajilta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 182.) Kyselyt voidaan taas muotoilla monella eri tavalla. Yleensä käytetään kolmea muotoa, jotka ovat: avoimet kysymykset, monivalintakysymykset ja skaaloihin perustuvat kysymykset. Avointen kysymysten etuna ja tavoitteena on, että vastaajalla on mahdollisuus sanoa, mitä hänellä todella on mielessään. (Hirsjärvi, ym. 2004, 190.)

Kyselytutkimus tarkastelee ja kerää tietoa muun muassa erilaisista yhteiskunnan ilmiöistä, mielipiteistä, ihmisten toiminnasta, arvoista ja asenteista. Tutkija esittää kyselytutkimuksessa vastaajalle kysymyksiä kyselylomakkeen välityksellä. (Vehkalahti 2008, 11.) Voimakkaasti yleistyneillä verkkolomakkeilla on hyviä puolia, koska vastaukset tallentuvat sähköiseen muotoon ja niitä ei tarvitse erikseen tallentaa. Tämä nopeuttaa ja helpottaa huomattavasti työtä. (Vehkalahti 2008, 48.)

Kyselymenetelmää käytettiin, jotta saatiin valmentajien näkökulmia jalkapallovalmentajien perehdytykseen jalkapalloseuroissa. Toteutuksessa kysymykset olivat avoimia ja haastatteluteemat liittyivät perehdyttämiseen, perehdytysprosessiin, esimiehen rooliin sekä työnantajan vastuuseen. Haastatteluteemojen avulla myös vastauksien kerääminen ja analysointi on myös sujuvampaa. Haastatteluteemoja seuraamalla opinnäytetyöntekijä pystyi viemään haastattelua sujuvammin eteenpäin ja sai paremman kontaktin haastateltavaan. Haastattelukysymykset pohjautuvat opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen.

Kysely toteutettiin sähköisenä kyselynä yhdeksälle Espoon Palloseuran päätoimiselle valmentajalle sekä FC Hongan ja Leppävaaran Pallon edustajalle, jotka ovat toimineet seuroissaan monien vuosien ajan vastuvalmentajina. Sähköinen kysely löytyy liitteestä 1. Haastattelut toteutettiin helmikuun 2015 aikana. Kyselyyn vastasi Espoon palloseurassa toiminnanjohtaja, valmennuspäällikkö, nuorisopäällikkö, kilpailupäällikkö sekä valitut vakituiset seuravalmentajat. FC Hongan puolelta vastauksen antoi kokenut ammattivalmentaja, jolla on 36 vuoden kokemus suomenkorkeimmalta sarjatasolta sekä UEFA:n (Union of European Football Associations) Pro Licence -valmentajakoulutus, joka vaaditaan muun muassa ulkomailla manageroimiseen. Leppävaaran Pallon puolelta vastauksen antoi seurassa vakituisena valmentajana toiminut valmentaja, jolla on monen vuoden kokemus sekä pelaajana että valmentajana. Yhteensä kyselyyn vastasi 9 valmentajaa. Tavoitteena oli löytää monipuolinen kohderyhmä kyselyyn, joka antaisi näkökulmia omasta perehdyttämisestä ja seurojen toimintatavoista perehdyttämisessä. Näin saatiin tietoon kuinka perehdytys nykyään seuroissa toteutetaan ja kuinka sitä halutaan parantaa.

Kyselypohja luotiin Google Form -työkalulla helmikuun 2015 aikana. Ennen kyselypohjan lähettämistä seuran toiminnanjohtajan kanssa sovittiin kenelle kysely voidaan toteuttaa, jotta saataisiin mahdollisimman kattavat vastaukset. Tämän jälkeen otettiin yhteyttä valittuihin valmentajiin ja kerrottiin valinnan perusteet, mihin vastaukset olivat tulossa ja miksi oli tärkeää vastata kyselyyn. Yhteydenotto toteutettiin ennen kyselyn lähettämistä siksi, että saataisiin valittuihin valmentajiin yhteys jo ennen sähköisen kyselyn lähettämistä. Tällä toimenpiteellä varmistettiin, että valmentajat tietävät vastata sähköiseen kyselyyn ja ymmärtäisivät vastauksien tärkeyden työssä. Tällä toimenpiteellä pyrittiin myös ehkäisemään vastaamattomien kyselylomakkeiden määrää, koska nykyään sähköinen kysely voi herkästi piiloutua sähköposteihin.

Google Form -työkalun avulla sähköisen kyselyn vastaukset tallentuvat automaattisesti luotuun Google Drive palvelun Excel-sivustoon. Tämän jälkeen oli helppoa kerätä vastaukset ja analysoida tieto. Monipuolisimmin vastanneiden valmentajien kanssa sovittiin haastattelut, jotta voitiin myöhemmin syventyä lisäkysymyksillä vielä paremmin sähköisen kyselyn vastauksiin.

Ensimmäisissä kysymyksissä keskityttiin oman seuran perehdyttämiseen yleisesti. Valmentajien mielestä yhdessäkään suomalaisessa seurassa ei ole ollut perehdytysuunnitelmaa tai minikäänlaista varsinaista perehdytyskoulutusta työhön. Jokainen valmentaja myönsi, että työ on ollut täysin itseohjautuvaa sekä perehdytys että työhönohjaus on muodostunut muutamasta keskustelusta seuran johdon kanssa. Myös opinnäytetyöntekijän kokemukset vastasivat hyvin tätä. Nykyiset valmentajat ovat omatoimisesti perehdyttäneet itsensä työhön, sekä käyneet keskustelut harjoittelusta ja valmentamisesta toistensa kanssa.

Seuroilla ei ole myöskään minkäänlaista henkilökohtaista perehdytysohjelmaa tuleville valmentajille. Koulutuksia ja koulutustapahtumia järjestetään eri ikäryhmille, mutta selkeää valmentajatyöhön pohjautuvaa oman seuran perehdytystä ei ole. Kuitenkin jokainen haastateltuun vastannut valmentaja kokee sellaisen tarpeelliseksi seuralle ja suomalaiselle jalkapallolle.

Kaikkien haastateltavien mielestä perehdytyksessä tulisi painottaa selkeästi seuran toimintasekä valmennuslinjaa, joihin seuran arvot perustuvat. Tämä tuo syvyyttä ja ajatusta uudelle valmentajalle siitä, mikä on seuran toiminnan tarkoitus ja minkälaisia urheilijoita seura haluaa kasvattaa. Myös hallinnolliset asiat olisi käytävä läpi. Näitä ovat esimerkiksi sopimukset, velvoitteet, korvaukset ja vastuut. Samat asiat ovat myös valmentajien mielestä alueita, joita pitäisi parantaa seuran perehdytyksessä, jotta pystyttäisiin antamaan valmentajille mahdollisimman hyvä ja valmentajan tarvitsema tuki valmentamiseen.

Toisena kysymysalueena oli esimiehen rooli perehdytyksessä. Vastauksien pohjalta valmentajien mielestä esimiehen rooli on ensisijaisen tärkeä perehdytyksessä. Tuen antaminen, oikeudenmukainen, osaava ihmistuntemus ja selkeä valmentajan sisäänajaminen seuratoimintaan nousivat tärkeimpinä esiin. Vastausten perusteella esimiehen tehtävä on toimia tuki-ihmisenä ja auttaa perehdytettävää löytämään parhaat keinot omaksua seuran toimintatavat. Tärkeimpänä tehtävänä vastauksista löytyy uuden valmentajan motivoiminen ja jatkuvan tuen antaminen. Esimiehen roolin koettiin olevan olla helposti tavoitettavissa ja saada valmentaja innostumaan uudesta tehtävästä.

Kaikki valmentajat ovat myös sitä mieltä, että esimiehen tulisi seurata ehdottomasti perehdytyksen etenemistä, kuten esimerkiksi tavoitteiden asettelua ja niiden seurantaa. Perehdytyksen täytyy sisältää niin sanottuja tarkastuspisteitä siitä, missä mennään ja täytyykö jotain asioita huomioida paremmin. Perehdytyksessä olisi hyvä yhdistää teoriaa ja käytäntöä. Teoriaa olisi hyvä käydä keskustellen läpi, jotta uusi valmentaja voisi esittää kysymyksiä ja saada perusteluja kysymyksille, miksi ja miten seurassa toimitaan. Vastaavasti hän voi esittää myös omia näkemyksiään ja niistä voidaan keskustella perehdyttäjän kanssa. Tällöin hänen on helpompi sisäistää uusia tapoja ja hän saa paremman käsityksen perehdytyksessä.

Kolmantena kysymyskohteena oli perehdytysprosessi ja sen eteneminen. Vastauksien perusteella kaikki valmentajat näkevät hyvän perehdytysprosessin jaksona, joka kestää noin kolmesta neljään kuukautta. Tämän jälkeen otetaan käyttöön pidemmät aikavälit tarkastuseroille ja keskusteluille. Perehdytysprosessin etenemistä pitäisi seurata esimerkiksi check-listan perusteella, jolla yhdessä sovittujen tavoitteiden saavuttamista seurataan ja tuetaan. Tämän jälkeen kehityskeskusteluiden avulla käydään tavoitteet läpi henkilökohtaisesti. Kaikki

valmentajat näkevät kuitenkin tärkeänä, että perehdytysopas pystyisi mahdollisimman tiiviisti ja kattavasti havainnollistamaan perehdytysohjelman. Moni vastaajista on myös sitä mieltä, että laji kehittyy jatkuvasti ja perehdytys valmentajan tehtäviin on ikuisesti jatkuva prosessi.

Viimeisenä kysymykohteena oli työnantajan vastuu. Työnantajan vastuu nähdään tärkeänä asiana valmentajien keskuudessa, koska se lisää työmotivaatiota ja luottoa työnantajaan. Valmentajien mielestä myös seura voisi ottaa paremmin huomioon valmentajansa työsuhteessa, esimerkiksi ottamalla paremmin huomioon valmentajien omat ajatukset sekä kuuntelemaan valmennuskuntaa. Valmentajat kaipasivat seuroiltaan enemmän mahdollisuuksia mieliteiden vaihtoon. Vastauksista kuitenkin huomaa, että valmentajat haluaisivat enemmän kannustusta seuralta valmentajana kehittymiseen. Moni oli sitä mieltä, että selkeämmät toimintaohjeet ja työkuvien toimintavaltuudet vastaisivat tähän kysymykseen. Myös koulutusten lisääminen niin seuran sisäisesti kuin ulkoisestikin nähtäisiin kannustavana ja kehittävänä asiana. Taulukossa (2) on kerrottu yleisimmät ja toistuvimmat vastaukset, jotka kyselyssä nousivat esiin.

Kyselyn tulokset

Perehdytys

- Ei ole perehdytetty
- Ei löydy perehdytys suunnitelmaa
- Olen omatoimisesti perehdyttänyt itseni seuraan
- Pitää painottaa toiminta-linjaa ja seuran arvoja

Esimiehen rooli perehdytyksessä

- tärkeä osa perehdytystä
- tuen antaminen, oikeudenmukainen, osaava ihmistuntemus, valmentajan sisäänajaminen seuraan
- helposti tavoitettavissa
- perehdytyksen etenemisen seuranta
- tarkistuspisteet; missä vaiheessa perehdytystä mennään?
- keskustelut

Perehdytysprosessi

- kesto 3-4 kk
- kehityskeskustelut
- check-lista, missä mennään perehdytyksessä
- tuen antaminen
- henkilökohtaiset tavoitteet
- elämän mittainen prosessi, kokoajan voi kehittyä

Työnantajan vastuu

- tärkeä asia perehdytyksessä
- lisää työmotivaatiota ja luottoa työnantajaan
- enemmän tukea ja kannustusta seuralta
- tyytyväinen työnantajaan

Taulukko 2: Kyselyn tulokset.

Taulukossa näkyvät vastaukset ovat yleisimmät ja toistuvimmat vastaukset, jotka tulivat kyselyn aikana esille valmentajilta. Taulukossa näkyvät asiat ovat juuri niitä, joihin tässä työssä on tarkoitus vaikuttaa. Vastauksien samankaltaisuus kertoo myös siitä, että juuri nämä asiat ovat niitä, joita seuran toiminnanjohtaja, päälliköt ja valmentajat haluavat parantaa seuran toiminnassa seurasta ja taustastaan riippumatta.

Kyselyn tulokset antoivat selvän kuvan siitä miten valmentajat näkevät perehdytyksen tärkeiden uudelle valmentajalle tai seuraan vaihtavalle valmentajalle. Suunnitelmallinen perehdytys antaa paremman lähtökohdan valmennustyölle. Sähköisen kyselyn analysointi ja koonti oli vaivatonta Google Forms- ohjelmalla. ohjelman avulla sähköisen kyselyn vastaukset tallentuvat automaattisesti vastaajan vastauksien lähettämisen jälkeen opinnäytetyöntekijän luo-

maan Google Drive palvelun Excel-sivustolle. Tämän jälkeen oli helppo tapa kerätä vastaukset ja analysoida tieto.

4.2 Valmentajien haastattelut

Kyselyn jälkeen toteutettiin avoin haastattelu, joka tehtiin helmikuun 2015 aikana neljälle ennalta valitulle valmentajalle. Kahden Espoon Palloseuran valmentajan lisäksi haastatteluun osallistuivat FC Hongan sekä Leppävaaran Pallon edustajat. Haastattelun avulla haluttiin pureutua valmentajien aiemmin vastaaman kyselyn tuloksiin ja päästä jatkokysymyksillä syventymään aiheisiin paremmin. Näin saatiin parempi ja syvällisempi näkökulma valmentajien ja eri seurojen toimintatavoista.

Haastattelu on tutkimus- ja kehittämistyössä yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä. Haastattelu on tiedonkeruumenetelmänä hyvä kehittämistehtäviin, koska syvällistäkin tietoa saadaan nopeasti kerätyksi kehittämiskohteesta. Haastattelut on hyvä äänittää, koska jälkeensä on haastattelijan helppo palata haastatteluun, jolloin äänitys toimii hyvin tulkinna ja muistin apuna. Mikäli haastattelua ei taltioita jollain tavalla, on haastateltavan vaikeampi muistaa läpikäytyjä asioita. Samalla se myös vapauttaa itse haastattelutilanteen ja haastattelijan on helpompi tarkkailla haastateltavaa. Haastattelujen jälkeen aineisto litteroidaan, eli kirjoitetaan auki. Tämä tarkoittaa myös sitä, että haastattelut tiedonkeruumenetelmänä vie analysointieen paljon aikaa. (Ojasalo, ym. 2014, 107.)

Haastattelu on hyvä tehdä, kun haluamme saada tietoa, miksi ihminen toimii niin kuin toimii ja mitä hän ajattelee. Haastattelun ja kyselyn ero näkyy tiedonantajan toiminnassa tiedonkeruuvaiheessa, kyselyssä tiedonantaja vastaa kirjallisesti ja haastattelussa suullisesti. Haastattelu on menetelmänä joustavampi, koska haastattelijalla on mahdollisuus oikaista väärinkäsitys ja toistaa kysymys uudestaan haastateltavan kanssa. Joustavaa haastattelusta on myös se, että haastattelija voi esittää kysymykset siinä järjestyksessä, kuten itse näkee parhaaksi. Tavoitteena haastattelussa on kerätä niin paljon tietoa halutusta asiasta kuin mahdollista haastateltavalta. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 75.)

Haastattelu toteutetaan yleensä määrällisessä tutkimuksessa lomakkeella. Tutkimuksen ja aineiston keräily voi toteuttaa haastattelulomakkeelle niin puhelimesta, kadun kulmassa, tapahtumissa ja niin edelleen. Tutkimus tapahtuu niin, että tutkija kysyy ennalta mietityt kysymykset haastateltavalta ja kirjaa ne ylös. Menetelmä sopii hyvin silloin, kuin tutkimusongelma ja kysymykset ovat tarkasti rajattuja ja täsmällisiä. (Vilka 2007, 29.)

Haastattelun onnistumisen kannalta on hyvä antaa haastattelukysymykset ja aiheet jo etukäteen hyvissä ajoin, jolloin haastateltava voi tutustua aiheisiin joihin haastattelussa pureudu-

taan. On myös mukavampi kertoa tiedonantajalle, mitä haastattelu koskee ja kuinka haastattelu tapahtuu. Haastattelija voi antaa tiedonantajalle aiheet, kun haastatteluluvasta ja ajankohdasta sovitaan. Haastattelun etuja ovat myös se, että haastateltava voi valita henkilöt, joilla kokemusta ja tietoa itse aiheesta, jota tutkitaan. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 76.)

Avoimessa haastattelussa keskustellaan yleisesti haastatteluaiheesta tai ongelmasta. Molemmat osapuolet osallistuvat keskusteluun tasavertaisesti ja keskustelu on avointa. Mikäli tutkimuksessa on tarkoitus tutkia jonkinlaisen ilmiön merkitystä tai tarvitaan taustatyötä ennen kvantitatiivisen tutkimuksen tekemistä, on avoin haastattelu siihen käyttökelpoinen. (Ojasalo, ym. 2014, 109.)

Avoin haastattelu on yleensä täysin strukturoimaton haastattelu. Avoin haastattelu on keskustelunomainen tilanne, jossa tutkija on miettinyt aihepiirin etukäteen. Keskusteluteemoja ei ole ennalta mietitty, toisin kuin teemahaastattelussa. Keskeinen rooli avoimessa haastattelussa on haastateltavalla, koska hänen kertomuksensa haastattelutilanteessa johdattaa haastattelua eteenpäin. Avoimessa haastattelutilanteessa tutkijan erilaiset väliintulot ovat sallittuja keskustelun aikana. Avoimen haastattelun kysymykset ja sisältö liittyvät tutkimuksen tutkimustehtävään ja tarkoitukseen. (Puusa & Juuti 2011, 83.)

Haastattelutilanne muistuttaa kaikkein eniten tavallista keskustelua avoimessa haastattelussa. Haastattelusta voidaan erottaa kolme vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa epäillä ja tunnustellaan, ja toisessa vaiheessa keskusteleminen ja kertominen ovatkin vilpitöntä ja avointa. Tämän jälkeen kolmannessa vaiheessa haastateltava alkaa jäsentää ja selittää kertomaansa. (Eskola & Suoranta 1998, 86.)

Avoimessa haastattelussa aihe voi myös muuttua keskustelun kuluessa. Tämän takia kaikista haastatteluista avoin haastattelu on keskustelunomainen. Tavoitteena on selvittää mielipiteitä, ajatuksia ja tunteita sen mukaan miten ne tulevat keskustelussa aidosti vastaan. Tämä takia avoin haastattelu onkin yksi vaativimmista haastattelun muodoista, jossa on saatava haluttua tietoa keskustelunomaisesti haastateltavalta. Muotona avoin haastattelu voi vaatia useita haastattelukertoja sekä aikaa. (Hirsjärvi, ym. 2010, 209.)

Haastattelukysymyksien avulla pyrittiin saamaan vielä syvämpi ja tarkempi näkökulma jalkapallovalmentajien perehdytyksestä sekä henkilökohtaisen mielipiteen kuinka perehdytystä olisi parannettava. Toteutuksessa kysymykset olivat samoja kuin sähköisessä kyselyssä, jotka liittyivät yleisesti perehdyttämiseen, esimiehen rooliin, perehdytysprosessiin ja työnantajan vastuuseen.

Haastattelut toteutettiin helmikuun aikana jo ennalta valittujen 4 valmentajan kanssa, jotka olivat vastanneet jo sähköiseen kyselyyn. Haastatteluiden tavoitteena oli paneutua syvemmin sähköisen kyselyn kysymyksiin. Haastatteluiden avulla saatiin paremmat ja syvällisemmät näkökulmat kysymyksiin, joita kyselyssä oli käsitelty. Haastateltavat valmentajat antoivat haastattelutilanteessa kokonaivaltaisempia ja tarkempia vastauksia jotka tukivat hyvin sähköisen kyselyn vastauksia. Keskeisimmät haastatteluteemat olivat perehdyttäminen, perehdytysprosessi, esimiehen rooli ja työnantajan vastuu. Seuraamalla haastatteluteemoja pystyttiin haastattelua viemään sujuvammin ja paremmin eteenpäin. Haastatteluteemojen avulla myös vastauksien kerääminen ja analysointi oli helpompaa haastatteluiden jälkeen.

Haastatteluteemat kulkivat järjestyksessä perehdyttäminen, esimiehen rooli, perehdytysprosessi ja työnantajan vastuu. Teemassa perehdyttäminen käsiteltiin vastaajien omia kokemuksia perehdyttämisestä, perehdyttämisen tärkeydestä sekä mitä osa-alueita valmentajien mielestä perehdytyksessä olisi hyvä käyttää. Esimiehen roolissa käsiteltiin esimiehen yleistä olemusta ja roolia valmentajana. Perehdytysprosessi piti sisällään perehdytysprosessin etenemisen aikataulun sekä kuinka prosessia tulisi seurata. Työnantajan vastuussa käsiteltiin työnantajan vastuuta perehdytyksessä sekä kuinka työnantaja pystyy kehittämään oma toimintaansa perehdytyksissä niin, että perehdytettävälle annetaan tavoitteellinen tuki taakseen. Teemat auttoivat pitämään keskustelun luontevana ja viemään haastattelua kokonaisuutena eteenpäin. Haastattelun lopussa ja vapaan keskustelun jälkeen tunnelma oli haastateltavan ja haastattelijan välillä rento ja yhteisöllinen. Vapaan keskustelun luominen haastattelun jälkeen on tärkeää, koska silloin haastateltava saa myös hyvää ja rehellistä materiaalia työlleen. Vapaan keskustelun luominen voi viedä myös keskustelun toiseen aiheeseen, joka voi auttaa ja antaa paljon hyvää tietoa myös itse työlle. Hyvän ilmapiirin luominen on ensisijainen lähtökohta vapaalle keskustelulle ja se on tärkeää luoda haastattelijan ja haastateltavan välille. Juuri tällä metodilla avoimesta haastattelusta saatiin paljon tärkeää materiaalia oppaan luomiseen.

Haastattelun perusteella valmentajat kokevat tärkeänä asiana uuden valmentajan perehdyttämisen, koska sellaista ei missään seurassa varsinaisesti tällä hetkellä ole. Suurin osa valmentajista on saanut nopean kuvauksen valmennustehtävästä ja toimenkuvasta, mutta järjestelmällistä perehdyttämistä kukaan valmentaja ei ole saanut. Haastateltavat näkevät asian hyvin tärkeänä tulevaisuuden kannalta uusien valmentajien kohdalla, koska työsuhteen alkaessa valmentajilla menee paljon tärkeää aikaa omaksua seuran toimintatapoja, koska ne on pitänyt itsenäisesti selvittää ja sisäistää. Tämä vaikuttaa suoraan itse valmentamiseen ja valmentamisen aikatauluttamiseen. Mikäli työsuhteen alkaessa käytäisiin suunnitelmallisesti uuden työn perehdyttämisen osa-alueet läpi, säästyisi huomattavasti aikaa työsuhteen alkaessa itse valmentamiseen, joka on valmentajan pääsääntöinen työtehtävä. Suunnitelmallisen

perehdytysoppaan avulla valmentaja pystyy keskittymään itse valmentamiseen, minkä taas voidaan nähdä vaikuttavan suoraan valmennettavien pelaajien kehittymiseen.

Vastauksien perusteella suunnitelmallisen perehdyttämisen avulla valmentaja saa uuden työn alkaessa paremman käsityksen seuran toiminta- sekä valmennuslinjoista, joihin seura haluaa oman valmennuksen perustuvan. Näiden asioiden esille tuominen työsuhteen alkaessa on valmentajalle tukea antava toimenpide, jotta valmentajan olisi helpompi aloittaa työnteko uudessa toimenkuvassa. Jokaisella seuralla on omat toimintatavat sekä arvot, jotka valmentajan on otettava huomioon valmentessaan. Tässä asiassa valmentajat olivat yksimielisiä.

Valmentajien mielestä selkeä ja perusteellinen perehdyttäminen vaikuttaa myös olennaisesti valmentajan yleiseen olemukseen. Valmentajan tietäessä työsuhteen alkaessa perusteellisesti toimenkuvansa, on hänen helpompi työskennellä valmentajana. Mikäli valmentajalla on paljon epäselvyyksiä ja epäkohtia toimenkuvastaan, on hänen vaikea keksittyä myös itse valmennukseen. Tähän kohtaan jokainen valmentajan halusikin painottaa huomiota perehdytysprosessissa, sillä se vaikuttaa suoraan valmennukseen ja valmentajan yleiseen olemukseen.

Esimiehen roolin tärkeyttä haastattelijat painottivatkin erityisesti uuden työsuhteen alkaessa. Uuden työnkuvan saadessaan uusilla työntekijöillä nousee usein lukuisia kysymyksiä mieleen ja on tärkeää, että perehdytysvaiheessa työyhteisöstä löytyy helposti lähestyttäviä esimiehiä, joiden puoleen voi kääntyä. Haastattelijat näkivät, että monipuolinen kanssakäyminen tukee valmentajan sisäänajoa uuteen seuraan.

Valmentajien mielestä perehdytysprosessin eteneminen nähtiin kahdelta eri näkökannalta, jotka kuitenkin sitoutuvat yhteen. Kolme valmentajaa näki ensimmäisenä perehdytysprosessin kestävän noin 3-4 kk. Tämä ajanjakso pitää sisällään sen, että valmentaja tietää seuran toiminta-ajatuksen ja on sisäistänyt organisaation ja seuran toimintatavat. Toisena näkökantana ja yhden valmentajan mielestä pidettiin sitä, että laji kehittyy jatkuvasti ja itse perehdytysprosessi ei päädy koskaan. Kuten haastateltavani Alekski Kangasniemi Espoon Palloseurasta totesi, ”ammattina valmentaminen on elämän mittainen oppimisprosessi”.

Haastatteluiden avulla valmentajat pystyivät myös paremmin syventymään työnantajan vastuuta koskeviin asioihin. Valmentajat kaipasivat enemmän ja monipuolisempaa tukea seuralta, jotta seuran valmentajat pystyisivät kehittämään omaa osaamistaan. Seurat kannustavat ja tukevat nykypäivänä valmentajiaan useilla seuran sisäisillä sekä ulkopuolisilla koulutuksilla, mutta varsinkin nuoremmat valmentajat näkivät, että jo ennen ammattiin pääsyä lajikohtaisella kouluttautumisella olisi suuri vaikutus työtehtäviin. Tämä on tietenkin seurakohtaista, mutta monet valmentavat jo päätyökseen jalkapalloa. Valmentajan työ on työtä muiden joukossa, eikä enää vain harrastetoimintaa ja hyväntekeväisyyttä. Nykypäivänä ammattivalmen-

tajan koulutusta tarjotaan lajikohtaisesti, mikä luo paineita myös seuroille. Valmentajien mielestä monet valmentajat, niin kokeneemmat kuin nuoremmatkin, haluavat kehittää itseään valmentajina. Valmentajien tavoitteena oli myös päästä harrasteimagostaan jollain tapaa irti. Kokeneemmat valmentajat olivat haastattelun perusteella sitä mieltä, että Suomessa käydyt koulutukset ovat hyviä, mutta ulkomaisten koulutusten taso on huomattavasti korkeampi.

4.3 Osallistuva havainnointi Espoon Palloseuran toimipisteessä

Haastatteluiden jälkeen toteutettiin osallistuva havainnointi, jota tehtiin jatkuvasti koko kevään 2015 aikana. Osallistuvalla havainnoinnilla sekä yleisillä keskusteluilla haluttiin saada selville miten valmentajat näkevät perehdyttämisen tärkeyden käytännössä ja kuinka tätä tietoa voitaisiin hyödyntää perehdytysoppaan rakentamisessa sekä tiedon selkeässä esiintuomisessa. Osallistuvalla havainnoinnilla pyrittiin selvittämään myös valmentajien omat käsitykset ja mielipiteet tulevasta perehdytysoppaasta ja kuinka sitä tulisi toteuttaa seurassa mahdollisimman hyvän lopputuloksen aikaansaamiseksi.

Osallistuvassa havainnoinnissa tarkoituksena on, että tutkija pääsee osallistumaan yhdessä tutkimuskohteensa jäsenten kanssa itse tutkimuskohteeseen. Osallistuvassa havainnoinnissa on tavoitteena ja edellytyksenä päästä sisään tutkittavaan yhteisöön. Tutkijan ja tutkittavien välille on synnyttävä merkittävä sosiaalinen suhde, jotta osallistuminen jäsenten elämään on mitenkään mahdollista. Osallistuvaa havainnointia ja kenttätyöskentelyä voi tehostaa kohdistetun ja järjestelmällisen havainnoinnin avulla. Kohdistettu havainnointi on mahdollista sen jälkeen, kun tutkijalla on jonkinlainen kokonaiskäsitys tutkimuskohteesta. Osallistuminen tutkimuskohteen arkielämään on kohdistettua havainnointia ja näin ollen havainnointia on helpompaa kohdistaa tiettyihin tilanteisiin, tapahtumiin tai asioihin. Osallistuvalla havainnoinnilla on tavoitteena saada tietoa siitä, millä tavalla jäsenet tutkimuskohteessa noudattavat ihan netilannetta. (Vilka 2006, 45.)

Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija on aktiivisesti mukana tiedonantajan kanssa. Nykyään sosiaaliset vuorovaikutustilanteet ovat tärkeä osa tiedonhankintaa. Mitä toiminnallisempi tutkimus on, sitä perustellumpaa on, että tutkija osallistuu aktiivisesti osallistuvaan havainnointiin. Osallistuvassa havainnoinnissa on eri asteita skaalalla osallistumattomuudesta ja täydelliseen osallistumiseen. Osallistuvassa havainnoinnissa periaatteena on myös, että asioiden eri puolet tulevat paremmin esiin. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 84.)

Osallistuvassa havainnoinnissa havainnoija osallistuu sen yhtenä jäsenenä ryhmän toimintaan. Vapaamuotoiset haastattelut liitetään usein myös osallistuvaan havainnointiin, koska tutkija on muiden tutkimuskohteeseen kuuluvien kanssa luonnollisessa vuorovaikutuksessa. Menetel-

mänä osallistuva havainnointi ei luo tutkijalle tutkimustilannetta, joten käyttäytyminen ja toiminta ovat autenttisia tilanteissa. Tämä edesauttaa tilannetta, että tukija voi saada tietoa asioista, joita ulkopuolisille ei välttämättä kerrota. (Uusitalo 1999, 90.) Kun tutkitaan yksittäisen ihmisen vuorovaikutusta ja hänen toimintaansa toisten ihmisten kanssa, sopii osallistuva havainnointi tutkimukseen. (Vilka 2006, 38.)

Osallistuvan havainnoinnin avulla pyrittiin tutkimaan ja havainnoimaan miten perehdytysopas tulisi toteuttaa parhaalla mahdollisella tavalla toimeksiantajan seurassa. Toteutuksessa käytetään opinnäytetyöntekijän seitsemän vuoden henkilökohtaista valmennuskokemusta hyväksi, jonka opinnäytetyöntekijä on saanut samalta seuralta, jolle työ tehdään. Tämän avulla saatiin lähtökohtaisesti selkeämpi ja realistisempi käsitys siitä, kuinka asiat etenevät ja toimivat seurassa.

Osallistuvan havainnoinnin toteutuksessa oltiin useasti sosiaalisessa kanssakäymisessä eri valmentajien kanssa. Keskusteluja ja kokemuksien kirjaamisia toteutettiin kokonaisuudessaan koko kevään 2015 aikana kun menetelmät opinnäytetyöhön oli valittu. Vuorovaikutuksessa muiden valmentajien kanssa antoi paljon näkemyksiä opinnäytetyöntekijälle, siitä kuinka eri ikäluokkien valmentajat näkevät valmentamisen osa-alueet eri näkökulmista.

Osallistuva havainnointi työssä oli helppo toteuttaa, koska opinnäytetyöntekijä tunsi entuudestaan työyhteisönsä jäsenet monen vuoden takaa. Näin ollen sosiaalisen suhteen luonti työyhteisöön oli helppoa. Opinnäytetyöntekijällä oli myös tavoitteena päästä paremmin työyhteisön sisään ja saada tutkimuskohteen jäsenet mukaan kehittämään tutkimuskohdetta työssä.

Tavoitteena oli nähdä ja vertailla kuinka seuran toimintatavat perehdytyksessä ovat muuttuneet opinnäytetyöntekijän perehdytysajoilta. Nykyhetkeä peilattiin opinnäytetyöntekijän aikoihin jatkuvasti kevään 2015 aikana. Osallistuvassa havainnoinnissa pyrittiin keskustelemaan seuran valmentajien kanssa, jotka ovat tulleet seuraan valmentamaan eri aikoina. Menetelmänä osallistuva havainnointi voi olla passiivista tai aktiivista osallistuvaa havainnointia. Työssä pääsääntöisesti opinnäytetyöntekijä osallistui passiivisena ilman, että vaikuttaisi tilanteiden kulkuun. Tätä menetelmää käytetään myös yleisesti toimintatutkimuksessa lähestymistapana.

Osallistuvan havainnoinnin perusteella Espoon Palloseuran toimintatavat perehdytyksessä ovat edenneet parempaan suuntaan siitä, mitä peilataan opinnäytetyöntekijän kokemuksiin seitsemän vuotta sitten. Toimintatavat perehdytyksessä ovat edenneet siten, että valmentajille pyritään seuran puolesta antamaan enemmän koulutuksia niin seuran sisältä kuin ulkopuolelta. Perehdytyksen luonteeseen on tullut myös eroavaisuuksia, mutta nämä ovat lähinnä pieniä muutoksia, jotka ovat vuosien varrella nousseet esiin. Esimerkiksi, seuraan valmentamaan

haluaville tarjotaan ensin pikkutehtäviä, kuten valmennusapua leireille ja sitä myöten edetään mikäli halukkuutta riittää. Tämän selittää myös sen, että minkäänlaista tarkkaa perehdytys suunnitelmaa tai opasta seuralla ei ole ollut, jonka mukaan jokainen seuraan tuleva valmentaja tulisi perehdyttää.

Osallistuvan havainnoinnin perusteella tietynlainen toimintatapa löytyy, mutta missään sitä ei lue. Tässä onkin yksi syy monen valmentajan suurimpaan kysymykseen, joka nousi jokaisen vastaajan kohdalla esiin: Mikä on valmennuksen toiminta-ajatus seurassa? Toiminta-ajatus löytyy seuralta, mutta kuinka sitä lähdetään organisoidusti toteuttamaan, on kysymys, johon monet valmentajat halusivat saada vastauksen. Osallistuvalla havainnoilla opinnäytetyöntekijä pystyi tämän kohdan erottamaan selkeästi mielipiteiden ja valmentajien käyttäytymisen perusteella. Joka kerta kun seuran toiminta-ajatus nousi esiin valmentajien käyttäytyminen ja tunnelma nousi jokaisessa valmentajassa ja työyhteisössä esiin.

Jos verataan opinnäytetyöntekijän perehdytystä tämän hetkiseen perehdytykseen, seuran omille junioreille ja vanhemmille tarjotaan huomattavasti enemmän kesätöitä jalkapallokoulun parissa kuin seitsemän vuotta sitten. Osallistuvan havainnoinnin perusteella jalkapallokoulujen avulla seuran pääsääntöiset valmentajat pystyvät seuraamaan ja opastamaan tulevia valmentajia ja näkevät kuinka valmentajanalut pärjäävät valmennuksessa. Myös seuran omat koulutukset ovat tulleet enemmän seuran toimenkuvaan.

Osallistuvan havainnoinnin tuloksena selvisi, että paras mahdollinen kehitys valmentajalle tapahtuu yhteisissä tapahtumissa, kuten esimerkiksi turnauksissa. Yhteisölliset tapahtumat, joissa valmentajat tapaavat toisiaan vapaamuotoisesti, kehittivät valmentajien mielestä heitä parhaiten, sillä näissä tapahtumissa he pääsevät keskustelemaan muiden valmentajien kanssa. Osallistuva havainnointi mahdollisti ja kiteytti tämän kaivatun tilanteen opinnäytetyöntekijälle hyvin, sillä vaikuttaisi siltä, että seuran päätoimiset työntekijät ovat liian erillään suuresta osasta päätoimisia valmentajia. Tämä havainto mahdollisti innovaation, joka tukee ja kehittää tätä epäkohtaa, joka seurassa ilmenee. Tavoitteena oli luoda ympäristö, jossa kaivattu paras kehitys tapahtuisi mahdollisimman helposti ja jatkuvasti. Innovaationa opinnäytetyöntekijä on luonut valmentajille oman valmentajakontin, jossa valmentajat voivat tavata toisiaan vapaamuotoisesti myös turnausten ulkopuolella varsinaisen valmennustyön lomassa.

On tietenkin tärkeää ja positiivista, että seura pystyy tarjoamaan valmentajille omia koulutuksiaan, mutta osallistuvan havainnoinnin perusteella perehdytyksessä olisi hyvä olla tarkka suunnitelma, jonka mukaan toimitaan jokaisen kohdalla. Sen lisäksi suunnitelman tai oppaan on myös löydettävä ylöskirjattuna oppaana tai suunnitelmana, jotta jokaisen kohdalla voidaan varmistaa toimiminen samalla tavalla. Taulukossa (3) näytetään kuinka perehdyttäminen on

muuttunut opinnäytetyöntekijän perehdytysajoista ja kuinka seura haluaa lähteä kehittämään sitä tulevaisuudessa.

Osallistuvan havainnoinnin tulokset

OMAT KOKEMUKSET:

- Nopea ohjeistaminen toimenkuvaan kaksi viikkoa ennen ensimmäisiä harjoituksia
- Itsenäinen perehdyttäminen työhön

NYKYHETKI:

- Tarkkaa kirjallista perehdytysuunnitelmaa tai opasta ei ole.
- Tarjotaan kesätöitä jalkapallokouluun, jonka avulla pääsääntöiset valmentajat voivat opastaa tulevia valmentajia.
- Seura tarjoaa enemmän omia koulutuksia valmentajilleen.

KEHITYS/TOIVEET:

- Perehdytysuunnitelma ja perehdytysopas tulisi lukea paperilla.
- Perehdytysuunnitelma ja perehdytysopas helpottaa valmentajan sisäänajoa seuraan.
- Perehdytysuunnitelma ja perehdytysoppaan avulla perehdytettävän on helpompi ymmärtää toiminta-ajatus, joka vaikuttaa valmentamiseen.

Taulukko 3: Osallistuvan havainnoinnin tulokset

Taulukossa lähdetään liikkeelle opinnäytetyöntekijän kokemuksista ja edetään nykyhetkestä seuran toiveisiin ja kehityskohtiin. Työn tarkoituksena oli ottaa huomioon toimeksiantajan toiveet sekä antaa hyödyllinen perehdytysopas ja perehdytyskortti, jolla toimeksiantajan on helpompi perehdyttää uusi valmentaja työhönsä tulevaisuudessa.

5 Perehdytysuunnitelman laadinta

Tämän opinnäytetyön tuotoksena valmistui Espoon Palloseuralle perehdytysopas, jota seura voi käyttää uusien, että seuraa vaihtavien valmentajien perehdyttämisessä. Lopullinen perehdytyskortti ja perehdytysopas (liitteet 3 ja 4) saatiin luotua yhdistelemällä toimeksiantajan toiveiden, teorian, kyselyn, haastatteluiden sekä osallistuvan havainnoinnin tuloksia. Tutki-

musmenetelmien avulla saatiin selville hyödyllisiä kehittämisehdotuksia ja ideoita perehdytysoppaaseen sekä perehdytyskorttiin. Opinnäytetyön tuotos toteutettiin kevään 2015 aikana ja se rakentuu kahdesta osasta, jotka ovat perehdytysopas ja perehdytyskortti.

Perehdytysoppaan tarkoituksena on kertoa yleisesti työympäristöstä ja organisaatiosta, sekä toimia kirjasena, jonka perehdytettävä saa henkilökohtaiseksi itselleen perehdytyksen alkaessa. Perehdytyskortin tarkoituksena on antaa toimeksiantajalle itse työkalu perehdyttämiseen, jonka avulla perehdyttäminen ja perehdyttämisen seuraaminen on helpompaa perehdyttäjälle sekä perehdytettävälle.

Toimeksiantajalla ei ollut entuudestaan minkäänlaista perehdytys suunnitelmaa, joten myöskään minkäänlaista lähtökohtaa ei työn alkaessa ollut. Ennen perehdytys suunnitelman luontia oli kerättävä perehdyttämiseen käsittelevä tietoperusta. Hankitun tietoperustan jälkeen päätettiin tutkimusmenetelmät joiden avulla lähdettiin selvittämään miten nykyajan seuroissa perehdyttäminen nähdään. Myöskään tutkituilla kilpailevilla seuroilla ei ollut minkäänlaista perehdytys suunnitelmaa.

6 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoite oli luoda kokonaan uusi perehdytysopas Espoon Palloseuralle. Opinnäytetyön aiheen valinta perustui Espoon Palloseuran tarpeeseen, sillä aiempaa perehdytysopasta tai perehdytys suunnitelmaa seuralla ei ollut ja se koettiin tarpeelliseksi. Työn tarkoituksena oli luoda toimeksiantajalle kokonaisvaltainen työkalu uuden valmentajan perehdyttämiseen siten, että toimeksiantajan on helpompi seurata sekä toimia uuden valmentajan perehdytysprosessissa. Seura tarvitsi selkeän perehdytysoppaan havainnollistamaan perehdytystä, jotta valmentajille saataisiin viestittyä yhteinen linja seuran toimintatavoista ja arvoista heti työsuhteen alkaessa.

Haastattelututkimuksessa kävi ilmi, että useammalta suomalaiselta jalkapalloseuralta ei löydy lainkaan kirjallista perehdytys suunnitelmaa. Tämä on selvästi tulevaisuuden kehityskohta suomalaisessa jalkapallovalmentamisessa. Perehdytysoppaan tarve näyttäisi tutkimuksen perusteella korostuvan ainakin niin sanotuissa kasvattiseuroissa, eli seuroissa jotka valmentavat nuoria, aloittelevia jalkapalloilijoita. Juuri näissä seuroissa tehdään pohjatyö Suomen jalkapallon tulevaisuutta ajatellen. Myös Espoon Palloseura on juuri tällainen kasvattiseura.

Kuten mainittu, perehdytyksen tarkoitus on, että perehdytettävä tutustutetaan työpaikan toimintatapoihin, -periaatteisiin sekä toiminta-ajatukseen (Kangas & Hämäläinen 2007,2). Lisäksi perehdyttämisen katsotaan kuuluvan jokaiselle rekrytoidulle henkilölle (Viitala 2004, 259). Haastattelututkimuksen perusteella juuri näissä tekijöissä oli epäkohtia. Näihin tarpei-

siin, sekä etenkin tasalaatuisen perehdytyksen varmistamiseen jokaiselle valmentajalle, perehdytysoppaalla pyrittiin vastaamaan.

Perehdytysopas luotiin teoriaperustalle, joka koostuu perehdyttämiseen liittyvästä aineistosta. Laajan tietoperustan hankinta antoi hyvän lähtökohdan perehdytys suunnitelman tuottamiselle. Tietoperustan avulla pystyttiin luomaan pohja tutkimusmenetelmien käytölle ja soveltamiselle perehdytysoppaan luomisessa. Tietoperustassa käsitellään henkilöstöjohtamista, perehdyttämistä, esimiehen roolia perehdytyksessä, perehdytysprosessia ja työnantajan vastuuta. Tutkimusmenetelmien valinta sopi työn tarkoitukseen hyvin. Kyselyillä, tarkentavilla haastatteluilta sekä osallistuvalla havainnoinnilla saatiin vahva ymmärrys ja perusta työn luomiselle. Lisäksi haastatteluiden avulla saatiin rakentavia ja innovatiivisia mielipiteitä myös seuran tulevaisuutta ajatellen. Laadukkaan ja laajan kenttätönsä ansiosta perehdytys suunnitelma oli helppo toteuttaa.

Seuran toiminnanjohtaja, joka edustaa toimeksiantajaa, on hyväksynyt perehdytysoppaan osaksi Espoon Palloseuran perehdytystoimintaa. Saatujen palautteiden perusteella seuran vauhdilla kasvava jäsenmäärä ja ennen kaikkea Uudenmaan suurimpana seurana toimiminen edellyttävät uusien valmentajien perehdyttämiseen suunnitelmallista perehdytysoppasta, jonka mukaan jokainen tuleva valmentaja perehdytetään tehtävään. Kyselyiden ja haastatteluiden perusteella myös seuran muut toimijat kokevat perehdytysoppaan tarpeelliseksi ja seuran valmennustoimintaa edistäväksi.

Toimeksiantajan arvioinnin mukaan opinnäytetyö tehtiin aktiivisessa vuorovaikutuksessa toimeksiantajan ja sidosryhmien kanssa. Opinnäytetyö tukee omalta osaltaan toimeksiantajan uuden strategian operatiivista toiminnan jalkauttamista. Opinnäytetyöprosessi on ollut myös mielenkiintoinen ja kiinnostava toimeksiantajan näkökulmasta. Kokonaisarvosanaksi toimeksiantaja on arvioinut kiitettävän.

Opinnäytetyö onnistui toimeksiantajan mielestä erinomaisesti ja kaikki toimeksiantajan toiveet täytettiin onnistuneesti työssä. Perehdytyskorttia ja -oppasta tullaan käyttämään toimeksiantajan uusien valmentajien perehdytyksessä heti sen valmistuttua. Perehdytys suunnitelma valmistui toiminnanjohtajan mukaan otolliseen aikaan, koska seura on tällä hetkellä muuttamassa toimintatapojaan ja uudistamassa ilmettään toimijana Uudenmaan suurimpana jalkapalloseurana.

Seuran toiminnan kehittyessä ja toimintatapojen muuttuessa tulevaisuudessa on muistettava, että perehdytys suunnitelmaa ja perehdytyskorttia on päivitettävä tilanteen mukaan. Opinnäytetyö ja sen tuotoksena oleva helppokäyttöinen ja hyödyllinen materiaali on erinomainen pohja, jolle seura voi halutessaan lisätä tai vaihtaa muuttuvia tietoja tulevaisuudessa. Pe-

rehdyttämissuunnitelma ja perehdyttämiskortti on annettu sähköisessä muodossa Espoon Palloseuran vapaasti käytettäväksi ja muokattavaksi tulevaisuuden tarpeiden mukaan. Perehdyttämissuunnitelmaa ja perehdyttämiskorttia tulee uudistaa ja kehittää säännöllisesti.

Varsinaisen perehdytysuunnitelman ulkopuolelta tutkimuksessa kävi ilmi myös, että valmentajat kokevat kehittyvänsä parhaiten yhteisissä tapahtumissa ja tapaamisissa, joita nykyjärjestelmässä on harvakseltaan. Tätä epäkohtaa kehittäessämme innovoitiin työn tuloksena Espoon Palloseuralle myös oma seuran väreillä varusteltu niin sanottu valmentajakontti, jossa valmentajat voivat tavata toisiaan vapaamuotoisesti. Tällä pyritään edesauttamaan valmentajien kehittymistä työssään sosiaalisessa kanssakäymisessä. Toivottavasti valmentajakontti tarjoaa tulevaisuudessa kehittymismahdollisuuksia myös perehdyttämiseen.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

Connor, M. & Pokora, J. 2012. Coaching and mentoring at work. Maidenhead: McGraw-Hill/Open University Press

Cox, E., Bachkirova, T. & Clutterbuck, D. 2010. The complete handbook of coaching. London : Sage

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Havunen, R. 2007. Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Helsinki: WSOY.

Honkaniemi, L. 2007. Viisaat valinnat. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hätönen, H. 1998. Osaava henkilöstö. Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita

Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Helsinki: WSOY

Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. Porvoo: WSOYpro.

Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Helsinki: Talentum.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Vilkkä, H. 2007. Tutki ja mittaa. Helsinki: Tammi.

Vilkkä, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Tammi.

Meincke, N. & Vanhala-harmainen, M. 2011. Esimiehen työsuhteopas. Helsinki: Edita

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ratilahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: SanomaPro.

Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Menetelmänviidakon raivaajat: perusteita laadullisentutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki: JTO.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4., uudistettu painos. Helsinki: Helsingin Kauppakamari Oy.

Paunonen-Ilmonen. M. 2005. Työnohjaus: Toiminnan laadunhallinnan varmistaja. Helsinki: WSOY.

Helsilä. M. 2009. Henkilöstö asioita esimiehille. Helsinki: Otava

Sähköiset lähteet:

Espoon Palloseura. 2014. Viitattu: 15.11.2014. <http://www.espoonpalloseura.fi/seura>

Kuviot

Kuvio 1: Perehdyttämisen jakautuminen (Kangas, ym. 2007, 2).	9
Kuvio 5: Perehdyttämissuunnitelma (Kjell & Kuusisto 2003, 199).	15
Kuvio 6: Perehdytysprosessin eteneminen (Kupias & Peltola 2009, 109).	16
Kuvio 2: Suorituksen johtaminen (Havunen 2007, 38).	17
Kuvio 3: Oppimiskukka (Kupias & Peltola 2009, 126).	19
Kuvio 4: Johtajuuden osatekijät. (Järvinen 2006, 28.)	20
Kuvio 7: Perehdytysoppaan ja perehdytyskortin kehitys.	24

Taulukot

Taulukko 1: Perehdyttämisen hyödyt. (Honkaniemi, ym. 2007, 154).	13
Taulukko 2: Kyselyn tulokset.	29
Taulukko 3: Osallistuvan havainnoinnin tulokset.....	37

Liitteet

Liite 1: Haastattelulomake valmentajille	46
Liite 2: Haastattelukysymykset.....	50
Liite 3: Perehdytyskortti.....	51
Liite 4: Perehdytysopas	54

Liite 1: Haastattelulomake valmentajille



Jalkapallovalmentajan perehdytysuunnitelma

Haastattelukysymysten avulla pyrin saamaan näkökulmia jalkapallovalmentajien perehdytykseen jalkapalloseuroissa. Kysymykset liittyvät perehdyttämiseen yleisesti, esimiehen rooliin perehdytyksessä, perehdytysprosessiin sekä työnantajan vastuuseen.

Perehdytyksellä tarkoitan sekä uusien, aloittavien valmentajien että esimerkiksi seuraa vaihtavien, jo kokeneempien valmentajien, perehdytystä uudessa seurassa. Perehdytysprosessi kattaa kaiken valmentajan perehdytyksen, niin valmentamiseen kuin uuden seuran käytäntöihin tutustumiseen liittyen. Työnantajan vastuuta koskevilla kysymyksillä pyrin selvittämään, miten valmentajat kokevat työnantajan roolin ja mahdollisuuden tukea perehdyttämistä.

1. Nimesi?

2. Kerrotko hieman itsestäsi?

(koulutuksesi, työnimike, kuinka kauan olet valmentanut jne..)

3. Millä tavoin teidän seurassanne perehdytetään uusi valmentaja? Millaisen perehdytyksen itse olet saanut tehtäviisi?

4. Onko seurassanne olemassa jonkinlainen perehdytysmalli tai -opas, jota noudatetaan jokaisen valmentajan kohdalla? Koetko sellaisen tarpeelliseksi?

5. Mitä asioita uuden valmentajan perehdytyksessä tulisi mielestäsi painottaa?

6. Mitä osa-alueita parantaisit oman seurasi valmentajien perehdytyksessä?

7. Mitä mielestäsi kuuluu hyvän esimiehen rooliin perehdytyksessä?

8. Mikä on esimiehen tärkein tehtävä perehdytyksessä?

9. Tulisiko esimiehen seurata perehdytyksen etenemistä? Miten?

10. Kuinka kauan mielestäsi perehdytysprosessin tulisi kestää?

11. Millä tavoin perehdytysprosessin etenemistä tulisi mielestäsi seurata?

(esim. kehityskeskustelut, check-list? Onko muita tapoja?)

12. Millainen olisi hyvä perehdytysopas?

13. Näetkö tärkeänä asiana, että työnantajasi (seurasi) tuntee vastuunsa ja noudattaa työnantajaa velvoittavaa lainsäädäntöä?

14. Voisiko työnantajasi ottaa sinut työntekijänä paremmin huomioon? Miten?

15. Millaisin keinoin työnantaja voi kannustaa sinua kehittymään valmentajana?
(Esim. tarjoamalla koulutuksia?)

Submit

Never submit passwords through Google Forms.



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Liite 2: Haastattelukysymykset.

Haastattelukysymykset

1. Kuka olet?
2. Kerrotko hieman itsestäsi? (koulutuksesi, työnimike, kuinka kauan olet valmentanut jne..)

Perehdytys

3. Millä tavoin teidän seurassanne perehdytetään uusi valmentaja? Millaisen perehdytyksen itse olet saanut tehtäviisi?
4. Onko seurassanne olemassa jonkinlainen perehdytysmalli tai -opas, jota noudatetaan jokaisen valmentajan kohdalla? Koetko sellaisen tarpeelliseksi?
5. Mitä asioita uuden valmentajan perehdytyksessä tulisi mielestäsi painottaa?
6. Mitä osa-alueita parantaisit oman seurasi valmentajien perehdytyksessä?

Esimiehen rooli perehdytyksessä

7. Mitä mielestäsi kuuluu hyvän esimiehen rooliin perehdytyksessä?
8. Mikä on esimiehen tärkein tehtävä perehdytyksessä?
9. Tulisiko esimiehen seurata perehdytyksen etenemistä? Miten?

Perehdytysprosessi

10. Kuinka kauan mielestäsi perehdytysprosessin tulisi kestää?
11. Millä tavoin perehdytysprosessin etenemistä tulisi mielestäsi seurata? (esim. kehityskeskustelut, check-list? Onko muita tapoja?)
12. Millainen olisi hyvä perehdytysopas?

Työnantajan vastuu

13. Näetkö tärkeänä asiana, että työnantajasi (seurasi) tuntee vastuunsa ja noudattaa työnantajaa velvoittavaa lainsäädäntöä?
14. Voisiko työnantajasi ottaa sinut työntekijänä paremmin huomioon? Miten?
15. Millaisin keinoin työnantaja voi kannustaa sinua kehittymään valmentajana? (Esim. tarjoamalla koulutuksia?)

Liite 3: Perehdytyskortti.

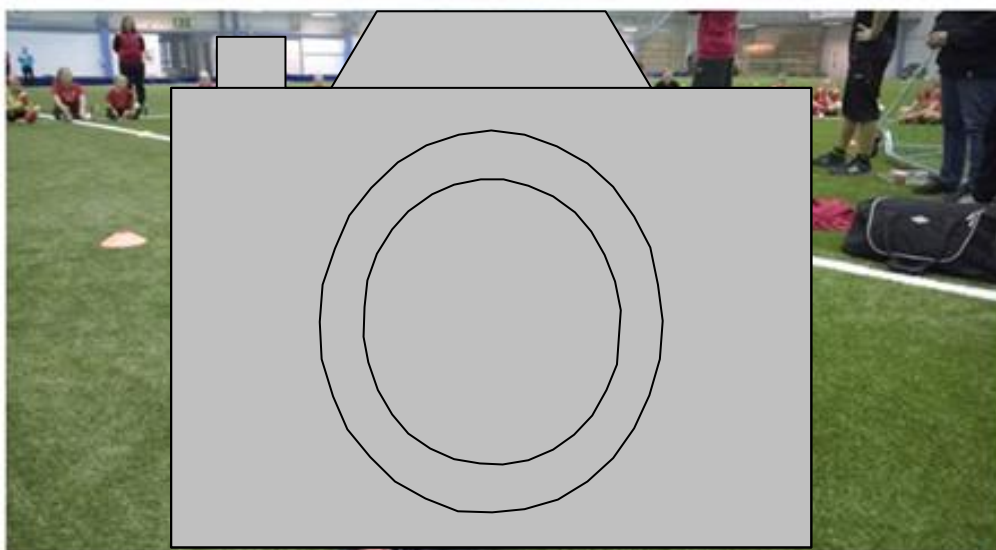
<u>PEREHDYTYSKORTTI</u>	<u>Perehdyttäjä</u>	<u>Perehdytettävä</u>	<u>Huomioitavaa</u>
<u>TALO SISÄISET ASIAT</u>			
Toimipisteen esittely:			
<i>Toimisto</i>			
<i>Pukuhuoneet</i>			
<i>Kentät</i>			
<i>Kahvio</i>			
<i>Välinevarasto</i>			
<i>Kokouksetilat</i>			
Seuran henkilöiden esittely ja vastuut:			
<i>Toiminnanjohtaja</i>			
<i>Valmennuspäällikkö</i>			
<i>Nuorisopäällikkö</i>			
<i>Kilpailupäällikkö</i>			
<i>Seuravalmentaja</i>			
<i>Toimistos sihteeri</i>			
Yhteystiedot:			
<i>Puhelinnumerot</i>			
<i>Sähköpostit</i>			
<i>Osoite</i>			
Talon avaaminen ja sulkeminen:			
<i>Kellonajat</i>			
<i>Aamurutiinit</i>			
<i>Iltarutiinit</i>			
Talon hälytykset:			
<i>Hälytysten avaaminen</i>			
<i>Hälytysten sulkeminen</i>			
Avaimen luovutus:			
<i>Kulkulupien antaminen</i>			
<i>Kulkulupien toiminta</i>			
<i>Kulkulupien luovutus</i>			
<u>TYÖSUHDE ASIAT</u>			

Työsopimuksen läpikäynti:			
<i>Työtehtävät</i>			
<i>Vastuualueet</i>			
Työaika työsuhteessa:			
<i>Työaika</i>			
<i>Tauot</i>			
<i>Ruokailutauot</i>			
Palkka-asiat:			
<i>Palkka</i>			
<i>Kilometrikorvaukset</i>			
Loma-asiat:			
<i>Kesäloma</i>			
<i>Talviloma</i>			
<i>Henkilökohtaiset lomat</i>			
<i>Vuosiloma</i>			
Terveyshuolto:			
<i>Sairaslomat</i>			
<i>Sairasloman ilmoitus</i>			
Henkilökuntaedut:			
<i>Yhteistyökumppanuudet</i>			
<u>TOIMISTOTEHTÄVÄT</u>			
-			
<i>Tuntilistat</i>			
<i>Kilometrikorvaukset</i>			
<i>Työvuoro-ohjeet</i>			
<i>Tietolähteet, kansiot, ohjeet</i>			
<i>Tilojen vuokraus</i>			
<u>TEKNISET ASIAT</u>			
Turvallisuussuunnitelma:			
<i>Kerronta/esittely</i>			
<i>Mistä turvallisuussuunnitelma löytyy</i>			
Paloturvallisuus:			
<i>Palokaapit</i>			
<i>Muut sammutusvälineet</i>			
<i>Poistuminen tulipalossa</i>			

Sulakekaappi:			
<i>Sijainnit</i>			
<i>käyttöopastus</i>			
Tekniikka:			
<i>Radio</i>			
<i>Kuulutukset</i>			
<i>Valot</i>			
W-lan:			
<i>Käyttöopastus</i>			
<i>Salasanat</i>			
Huoltoyhtiö:			
<i>Päivystysnumero</i>			
<i>Missä tilanteissa otetaan yhteyttä?</i>			
<u>KEHITYSKESKUSTELUT</u>			
-			
Rakenne:			
<i>Kenen kanssa?</i>			
<i>Monta kertaa perehdytyksessä?</i>			
<i>Monta kertaa vuodessa?</i>			
<i>Kuinka valmistua kehityskeskusteluun?</i>			
<i>Kehityskeskustelulomake</i>			
<i>Perehdytysjakson pituus</i>			
<u>VALMENTAJAN OLEMUS</u>			
<i>Käyttäytyminen</i>			
<i>Pukeutuminen</i>			
<i>Vastuullisuus</i>			
<i>Esimerkin näyttäminen</i>			

Liite 4: Perehdytysopas

TERVETULOA



Perehdytysopas 2015

www.espoonpalloseura.fi



Espoon Palloseura



Sisällys

Espoon Palloseuran Historia	3
Seuran arvot ja valmennuksen linja	3
EPS-Pelikirja	4
Valmennuslinjan tavoite	4
Tasoryhmäajattelu	5
Koulutus järjestelmä	5
Seuran omat koulutukset	6
SPL:n koulutus	6
Muu ulkoinen koulutus	6
Toimihenkilöt.....	7
Johtokunta	9
Ulkoinen olemus	10
Turvallisuus ja toiminta hätätilanteissa	13
Seuran toimikenttä.....	14
Yhteistyökumppanit	17
Perehdytyskortti	18
Yhteystiedot	21

Espoon Palloseuran Historia

Espoon Palloseura on vuonna 1970 perustettu Espoolainen urheiluseura. Espoon Palloseuran juuret tulevat ensimmäisten nuorten soukkalaisten asukkaiden keskuudesta, joille perustettiin oma urheiluseura Soukat Ry vuonna 1970. Nimenmuutos tapahtui vuonna 1974, jolloin nimeksi tuli Espoon Palloseura EPS Ry. Vähitellen Espoon Palloseurasta kehittyi pelaajamäärillä mitattuna eräs Suomen suurimmista seuroista. Tällä hetkellä Espoon Palloseura on pelaajajäsenmäärältään Uudenmaan suurin jalkapalloseura, jonka pelaajamäärä oli vuoteen 2015 alussa yli 1700.

Espoon Palloseuran historiasta voit lukea tarkemmin Asko Vuorisen kokoamasta Espoon Palloseuran 40-v. historiikista (2010) .

Seuran arvot ja valmennuksen linja

Seuran valmennuslinja, toimintatapa ja harjoittelu perustuvat pelillisiin arvoihin, jotka ovat: **ilo, johtajuus, yrittäminen, kurin kunnioittaminen ja juonikkuuden salliminen**

Ilo: Pelitapamme tuottaa iloa paitsi pelaajille ja valmentajille, myös katsojille.

Johtajuus: EPS:n tavoite on kontrolloida peliä jokaisessa pelivaiheessa.

Yrittäminen: Yrittämisen tason tulee olla jokaisessa pelin vaiheessa sata prosenttia.

Kurin kunnioittaminen ja juonikkuuden salliminen: EPS:n pelaaja toteuttaa kurinalaisesti yhdessä sovittuja ja harjoiteltuja asioita, mutta hän tunnistaa myös tilanteen, jossa kaavan voi rikkoa.

EPS:n toimintalinjan tarkoitus on ohjata joukkueiden toimintaa ja toimia suunnannäyttäjänä, johon myös EPS:n oma koulutusjärjestelmä perustuu.

EPS-Pelikirja

Espoon palloseura on luonut pelikirjan, joka perustuu yllämainittuihin arvoihin. Pelikirja on jaettu pelitavan peruseriaatteisiin ja näiden periaatteiden mukaisten pelin eri vaiheiden perusharjoitteisiin.

Pelikirjan arvot ja pelitavan peruseriaatteet ja niiden harjoittelu voidaan soveltaa nappulajoukkueitten pelitapaan ja harjoitteluun 5v5, 7v7 ja 9v9 peleissä.

Pelikirjan voi ladata seuran verkkosivuilta osoitteesta:

[www.http://espoonpalloseura.fi/ohjeet-ja-materiaalit](http://espoonpalloseura.fi/ohjeet-ja-materiaalit)

Valmennuslinjan tavoite

Tavoitteena on ohjata pelaaja saavuttamaan oma paras tasonsa. Linja määrittelee opetettavat asiat pelaajan ikäluokan ja sen hetkisen osaamistason mukaan. Seuran valmennuksen linja perustuu kokonaisvaltaiseen valmennukseen, jonka osa-alueet ovat:

Fyysinen: Ikäluokkien herkkyykskausien mukainen monipuolinen fyysinen harjoittelu.

Tekninen: Perustaitojen harjoittelu mahdollisimman pelinomaisesti linjassa esitettyjen ikäkausien osaamisvaatimusten mukaisesti.

Taktinen: Pelitaitojen harjoittelu ikäkausien osaamistavoitteiden ja -tason edellyttämällä tavalla 1v1 -tilanteista 11v11 -peliin.

Henkinen: Henkinen valmennus on jaettu kahteen osaan: Psyykkiseen, joka sisältää itseluottamuksen ja keskittymiskyvyn kehittämisen sekä palautteenannon. Sosiaalinen osa sisältää kommunikoinnin ja ryhmässä toimimisen.

Valmennuksen linjan tueksi seura on laatinut kaikkien osa-alueiden harjoittelun tueksi materiaalipankin. Valmennuksen linjan voi ladata osoitteesta:

[www.http://espoonpalloseura.fi/ohjeet-ja-materiaalit](http://espoonpalloseura.fi/ohjeet-ja-materiaalit)

Tasoryhmäajattelu

Espoon Palloseura toteuttaa toiminnassaan tasoryhmäajattelua ikäluokissa F6-M/N1. Tasoryhmien tarkoituksena on voida tarjota jokaiselle pelaajalle oman tasoisia kehittäviä harjoituksia ja pelejä. Harjoituksissa pelaajat jaetaan osaamistason mukaisiin ryhmiin, näin voidaan eriyttää harjoittelua kaikille sopivaksi.

Turnauksissa ja sarjapeleissä käytössä olevat tasojaot antavat niin ikään mahdollisuuden löytää sopivat vastustajat kaikille pelaajille. Sopivan vaativissa peleissä pelaaja pystyy toteuttamaan itseään, kokee onnistumisia ja voi iloita niistä.

Koulutusjärjestelmä

Espoon Palloseura on sinettiseura, joka sitoutuu huolehtimaan valmentajiensa ja koulutuksesta ja osaamistasosta. Espoon Palloseuran tavoitteena on parantaa valmentajien osaamista, mutta edellyttää myös valmentajiltaan halua kehittää itseään. Seuran tavoite on, että jokaisen joukkueen vastuvalmentaja on käynyt vähintään Suomen Palloliiton (SPL) D-valmentajakurssin. Koulutukset ovat pääsääntöisesti valmentajille maksuttomia.

Koulutusjärjestelmästä vastaa:

Tom Jolkkonen

p. 0400 631 300

tom.jolkkonen@espoonpalloseura.fi

Seuran omat koulutukset

Seuran oma koulutus tarjotaan valmentajakerhon kokoontumisissa. Valmentajakerho kokoontuu vähintään neljä kertaa vuodessa. Valmentajakerhon koulutusteemat ja kouluttajat vaihtelevat tarpeitten mukaan. Kouluttajana voi toimia seuran oma valmentaja tai joku ulkopuolinen asiantuntija.

Valmentajakerhon lisäksi voidaan järjestää tietoiskuja ja muuta koulutusta valmentajien toiveiden ja ilmenevän tarpeen mukaan.

SPL:n koulutus

Seura järjestää vuosittain oman E-valmentajakurssin, joka on tarkoitettu kaikille joukkueiden valmennukseen osallistuville tai siitä kiinnostuneille.

D-valmentajakurssi tarjotaan kaikille aktiivisille E-kurssin käyneille valmentajille. D-kurssi järjestetään kerran vuodessa.

C-, B- ja A-kurssit sekä muu SPL:n koulutus harkitaan yksilöllisesti jokaisen valmentajan kohdalla. Ota yhteyttä Tom Jolkkoseen p. 0400 631 300.

SPL:n koulutustarjonta löytyy SPL:n Uudenmaan piirin verkkosivuilta.

Muu ulkoinen koulutus

Koulutusta tarjoavat useat liikunta-alan yhteisöt ja oppilaitokset. Niiden tarjonnasta tiedotetaan tapauskohtaisesti, jos se osoittautuu tarpeelliseksi.

Valmentajat voivat myös itse etsiä koulutusta omalla kustannuksellaan.

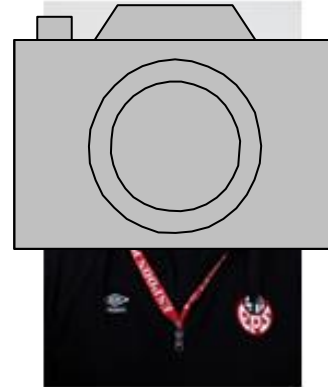
EPS:n maksama koulutus tulee hyväksyttävä seuralla.

Ota yhteyttä Tom Jolkkoseen p. 0400 631 300.

Toimihenkilöt

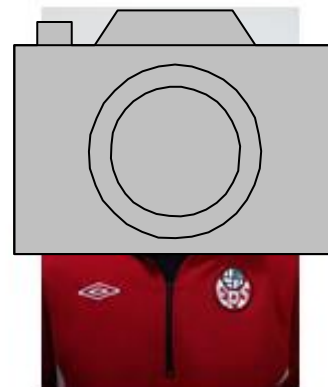
Jari Kanth – Toiminnanjohtaja

- Puh. 040 730 9808
jari.kanth(a)espoonpalloseura.fi



Leo Heiskanen – Valmennuspäällikkö

- Puh. 040 509 6924
leo.heiskanen(a)espoonpalloseura.fi



Tom Jolkkonen – Nuorisopäällikkö

- Puh. 0400 631 300
tom.jolkkonen(a)espoonpalloseura.fi



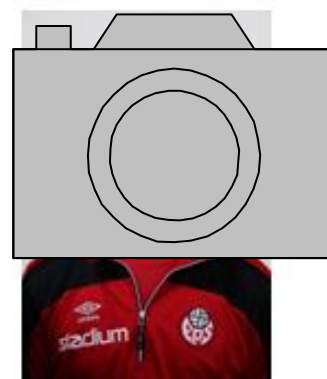
Janne Kangasniemi – Kilpailupäällikkö

- Puh. 050 412 2361
janne.kangasniemi(a)espoonpalloseura.fi



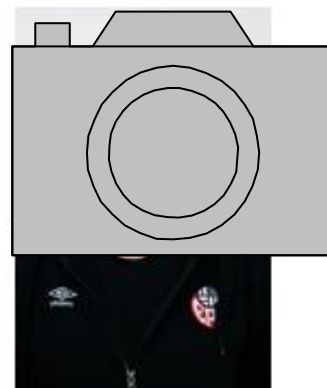
Jani Haverinen – Seuravalmentaja

- Puh. 045 202 3097
jani.haverinen(a)espoonpalloseura.fi



Nina Kalliovaara – Toimistos sihteeri

- Puh. 0400 789 577
toimisto(a)espoonpalloseura.fi



Johtokunta

Puheenjohtaja - Matti Tammilehto

p. 050 641 83

matti.tammilehto(a)espoonpalloseura.fi

Varapuheenjohtaja - Markus Wallin

p. 0400 198 995

markus.wallin(a)espoonpalloseura.fi

Janne Kataja

p. 040 561 1683

janne.kataja(a)espoonpalloseura.fi

Ville Karasjärvi

p. 050 430 1936

ville.karasjarvi(a)gmail.com

Miia Kähärä

p. 040 568 9673

pojat05maakotkat(a)espoonpalloseura.fi

Timo Lindqvist

p. 0400 512 594

timo.lindqvist(a)espoonpalloseura.fi

Mika Miettinen

p. 040 519 0669

mika.miettinen(a)hp.com

Mari Rusila

p. 050 469 7558

tytot02(a)espoonpalloseura.fi

Matti Setälä

matti.setala(a)pp.inet.fi

Juhani Annanpalo

p. 040 562 7484

juhani.annanpalo(a)gmail.com

Jaana Åström

p. 050 383 3373

pojat00gtunited(a)espoonpalloseura.fi

Ulkoinen olemus

Yleistä: EPS edellyttää valmentajiltaan urheilullista pukeutumista ja seuran värien kantamista harjoituskentällä, otteluissa ja turnauksissa. Tarkoituksena yhtenäisellä pukeutumisella on vahvistaa seuraidentiteettiä ja yhteisöllisyyttä, jota halutaan tuoda jokaisessa tapahtumassa esille.

Seuran varustetoimittajan Stadium Iso Omenan Umbro-mallistosta löytyy valmentajalle vaatteet ulkona harjoitteluun kaikkina vuodenaikoina sekä sisäharjoitteluun sopivat kevyemmät asut. Kenkiä mallistossa ei ole.

Varustesopimus: Seuralla on sopimus varusteiden hankinnasta Stadium Iso Omenan kanssa ja kaikki seuran merkkiä kantavat varusteet tulee hankkia heiltä. Seuran merkkiä ei saa ilman lupaa painaa, kiinnittää tai brodeerata mihinkään muuhun kuin Stadiumin EPS:n seuramallistosta hankittuun varusteeseen tai asuun.

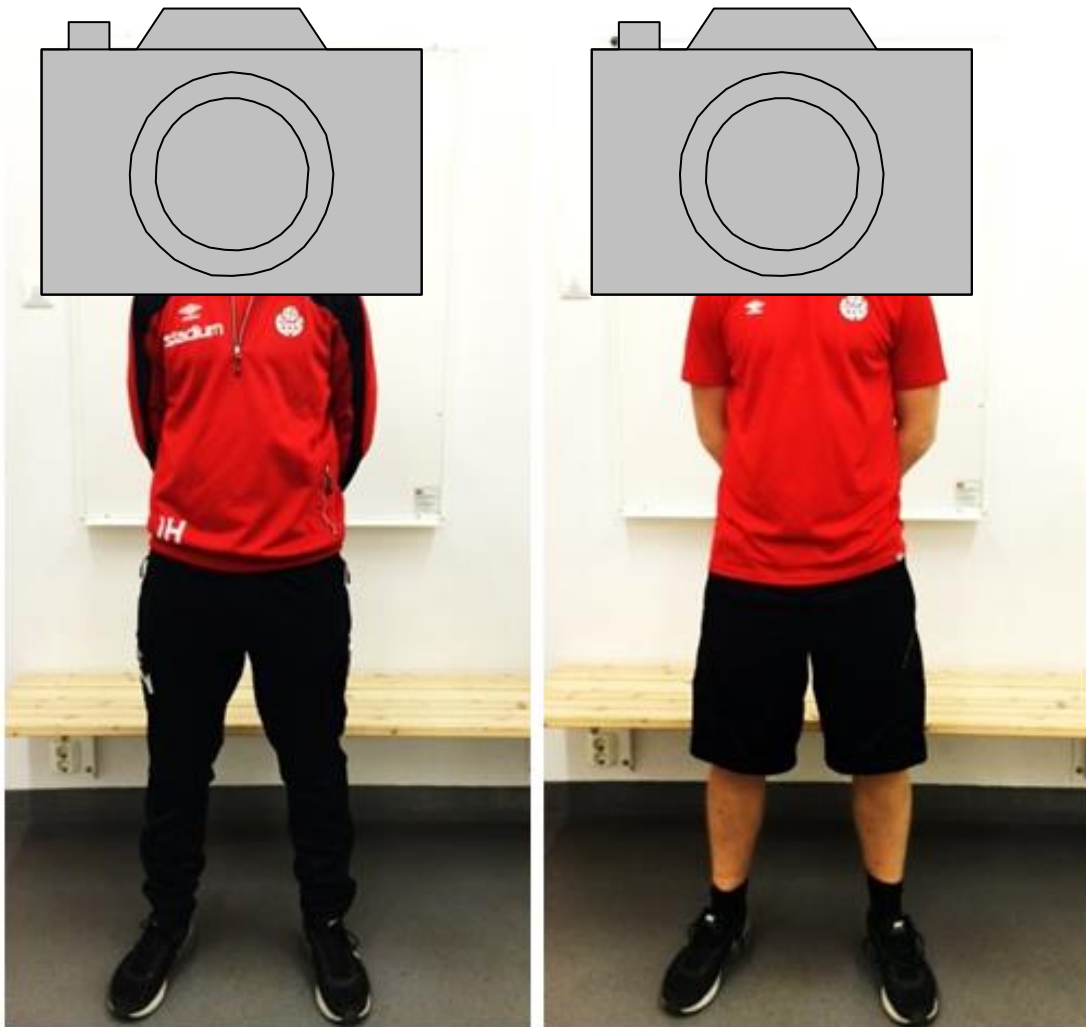
Vaatemallisto: Seuran vaatemallistoa voi katsella Stadium Team Salesin verkkosivuilla <http://www.stadiumteamsales.fi/eps>. Sovituskappaleet kaikista vaatteista löytyvät Stadium Iso Omenan myymälästä Team Sales -huoneesta myymälän perältä.

Vaatteiden hankkiminen: Valmentajan tulee sopia joukkueenjohtajansa kanssa vaatteen ostamisesta, jos joukkue maksaa valmentajan vaatteet. Joukkueen varustevastaava, jos tämä on muu kuin joukkueenjohtaja, tekee tilauksen Stadiumille. Varustevastaavan kanssa on sovittava myös painatuksista, nimikoinnista, mainoksista tai muusta vastaavasta.

Seuraavissa kuvissa havainnoillistetaan, miltä kausipukeutumisen tulisi näyttää.

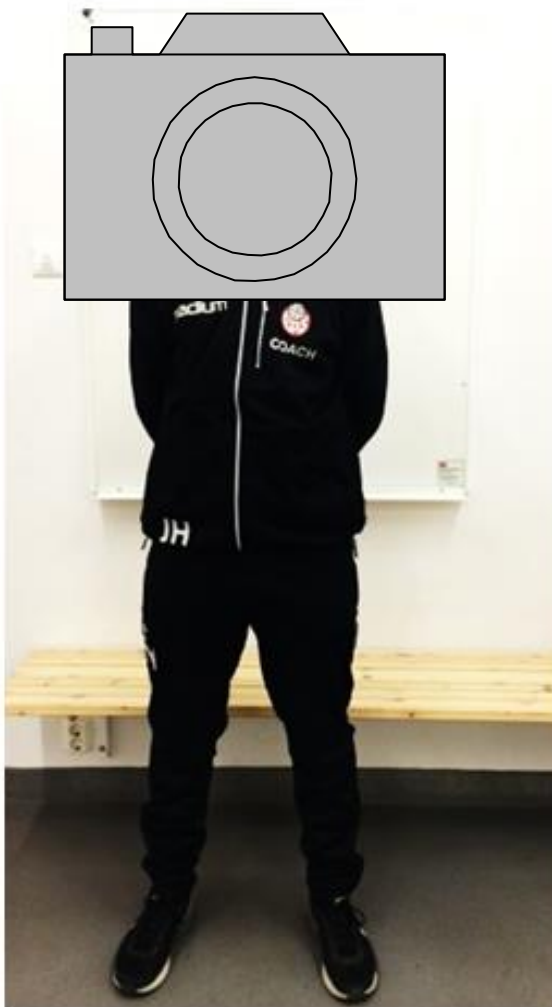
Kevät:

Kesä:



Seuraavissa kuvissa havainnoillistetaan, miltä kausipukeutumisen tulisi näyttää.

Syksy:



Talvi:



Seuran oma varustemyymälä: Seuran oma varustemyymälä on klubitalolla kahvilan yhteydessä ja palvelee kahvilan aukioloaikoina. Varustemyynnistä voi ostaa pipoja, hanskoja, puuvillaisia t-paitoja, tuubihuiveja ja seuran merkillä varustettuja pelisukkia. Myymälästä saa myös fanituotteita.

Jos joukkue maksaa valmentajan varustemyymälästä hankkimat varusteet, on joukkuemyynnistä sovittava joukkueenjohtajan kanssa. Muut maksuvälineet ovat kortit ja käteinen.

Turvallisuus ja toiminta hätätilanteissa

Turvallisuussuunnitelman tavoite on varmistaa asiakkaiden, urheilijoiden, harrasteliikkujien, yleisön, tapahtumajärjestäjien ja työntekijöiden kokonaisvaltainen turvallisuus. Turvallisuussuunnitelma on tärkeä osa Espoon kaupungin omistaman ja liikuntapalveluiden hallinnoiman Espoonlahden urheilunpuiston jäähallien ja jalkapallokenttien huoltorakennuksen toimintaa. Turvallisuussuunnitelman päätavoite on ennaltaehkäistä tapaturmia ja onnettomuuksia sekä varmistaa toiminta poikkeavissa erityistilanteissa.

Turvallisuussuunnitelman sisäistäminen on tärkeää, koska se sisältää ohjeet ja määräykset siitä, kuinka henkilökunnan on toimittava erilaisissa palo-, vaara- ja uhkatilanteissa. Löydät turvallisuussuunnitelman Klubitalon toimistolta ja saat sen luettavaksi toiminnanjohtajalta.

Kiireellisissä tilanteissa soita 112.

Kun soitat hätänumeroon 112:

- Kerro mitä on tapahtunut ja missä
- Vastaa kysymyksiin
- Toimi annettujen ohjeiden mukaisesti
- Lopeta puhelu vasta, kun saat luvan

Milloin soitat 112?

- Kun kohtaat hätätilanteen tai tarvitset kiireellisesti viranomaisapua paikalle
- Kun tiedät tai epäilet hengen, terveyden, omaisuuden tai ympäristön olevan uhattuna tai vaarassa

Soita hätänumeroon 112 esimerkiksi, kun:

- Huomaat onnettomuuden tai tulipalon
- Huomaat meneillään olevan tai tapahtuneen rikoksen
- On tarvetta ambulanssille tai sosiaaliviranomaiselle

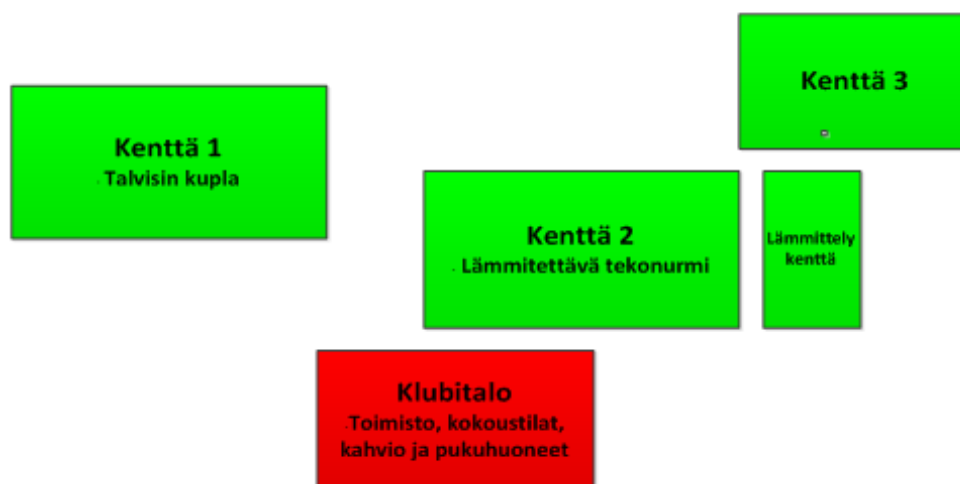
Milloin et soita 112?

- Kiireettömissä tilanteissa
- Kysely- tai tiedostelutarkoituksessa
- Häiriötilanteissa, joissa kukaan ei ole vaarassa: esim. sähkökatkokset

Jos epäilet, onko kyseessä hätätilanne vai ei, on aina parempi soittaa hätänumeroon 112 kuin olla soittamatta.

Seuran toimikenttä

Seuran päivittäinen hallinnointi ja valmennustoiminta on keskitetty Espoonlahden urheilupuiston Klubirakennukseen, josta löytyvät seuran toimisto, kokouksetilat, kahvio ja pukukoppitilat. Alueella on kolme tekonurmikenttää, joista keskimääräinen kakkoskenttä on lämmitettävä. Kenttä yksi toimii talvisin Espoon jalkapallotuen hallinnoimana kuplahallina, jossa EPS on tuntimääräisesti suurin talvivuorojen käyttäjä. Lisäksi seuralla on käynnissä hanke, jonka tavoitteena on saada oma keinonurmipäällystetty harjoituskenttä Kivenlahteen. Alla olevassa kuvassa näet kuinka kentät sijoittuvat Espoonlahden alueelle.



Kenttien tiedot:

Esponlahden **TN 1** (lähimpänä jäähalleja) on 11v11 kenttä, jonka puolikkailla pystyy pelaamaan virallisia 9v9 ja 7v7 pelejä. Kentän omistaa Espoon Kaupunki

Esponlahden **TN 2** (EPS:n klubitalon vieressä) on 11v11 kenttä, jonka puolikkailla pystyy pelaamaan virallisia 9v9 ja 7v7 pelejä. Kentän omistaa Espoon Kaupunki

Esponlahden **TN 3** (ns. alakenttä) on 9v9 kenttä, jonka puolikkailla pystyy pelaamaan virallisia 7v7 pelejä. Kentän omistaa Espoon Jalkapallontuki Oy (EPS on yksi omistajaseuroista).

Joukkueilla on halutessaan mahdollisuus käyttää lähialueen hiekkakenttiä (Latokaski, Nöykkiö, Ala-Soukka, Marin kenttä ja Laurinlahden kenttä) Lisäksi seuralla on harjoitteluvuoroja myös Myntinsyrjän luonnonurmella, joka on 11v11 kenttä.

Talviaikaan (lokakuun puoliväli-huhtikuun puoliväli) joukkueet harjoittelevat Espoonlahden urheilupuistossa TN2:lla, joka on lämmitettävä kenttä sekä Espoonlahden TN1:lla, jonka päälle nostetaan talkoovoimin kuplahalli.

Lisäksi seuralla on käytössä talviaikaan useita Espoonlahden alueen koulujen liikuntasaleja sekä Myntinsyrjän jalkapallohalli ja Esport Ratiopharm Arenan tiloja.

Espoonlahti:

Osoite: Espoonlahdentie 2, 02360 ESPOO

Myntinsyrjä:

Osoite: Myntinsyrjä 7, 02780 Kauklahti

Esport Ratiopharm Arena:

Osoite: Koivu-Mankkaan tie 5, 02200 Espoo

Yhteistyökumppanit

Nuori Suomi



Stadium



Eerikkilä



Umbro



Ortolääkärit



Espoon Urheiluhierontakeskus



Perehdytyskortti

Alla oleva kuva perehdytyskortista havainnollistaa mitä asioita perehdyttämisessä käydään läpi.

Perehdytyskortti toimii siten, että kun perehdytettävälle on näytetty ja kerrottu perehdytyksessä oleva asia, niin kummatkin laittavat puumerkin aiheen ja asian kohdalle. Näin sekä perehdyttäjä, että perehdytettävä voi seurata mitkä asiat on käyty perehdytyksessä läpi ja mitään oleellista ei jää huomioimatta.

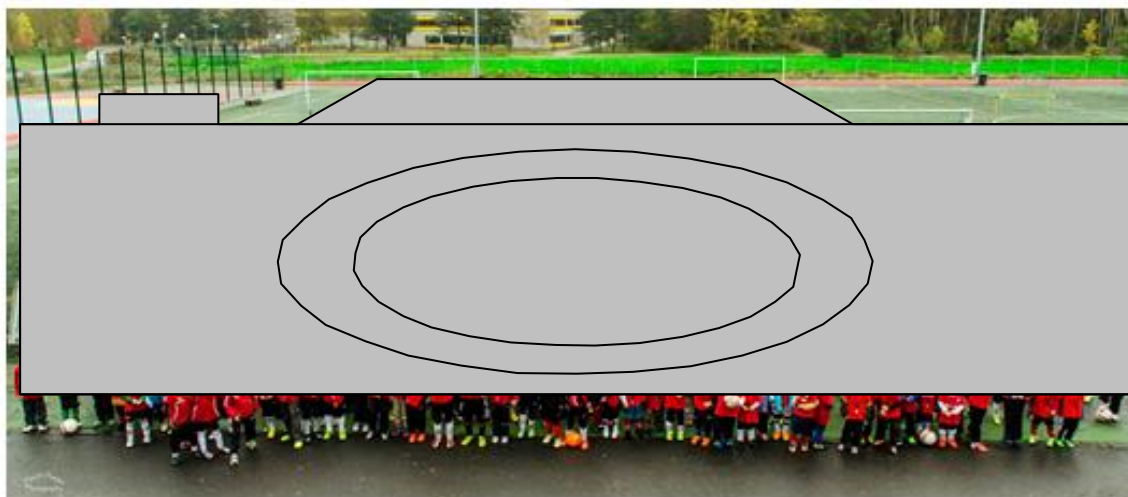


PEREHDYTYSKORTTI	Perehdyttäjä	Perehdytettävä	Huomioitavaa
TALO SISÄISET ASIAT			
Toimipisteen esittely:			
<i>Toimisto</i>			
<i>Pukuhuoneet</i>			
<i>Kentät</i>			
<i>Kahvia</i>			
<i>Välinevarasto</i>			
<i>Kokoustilat</i>			
Seuran henkilöiden esittely ja vastuut:			
<i>Toiminnanjohtaja</i>			
<i>Valmennuspäällikkö</i>			
<i>Nuorisopäällikkö</i>			
<i>Kilpailupäällikkö</i>			
<i>Seuravalmentaja</i>			
<i>Toimistos sihteeri</i>			
Yhteystiedot:			
<i>Puhelinnumerot</i>			
<i>Sähköpostit</i>			
<i>Osoite</i>			
Talon avaaminen ja sulkeminen:			
<i>Kellonajat</i>			
<i>Aamurutiinit</i>			
<i>Iltarutiinit</i>			
Talon hälytykset:			
<i>Hälytysten avaaminen</i>			
<i>Hälytysten sulkeminen</i>			
Avaimen luovutus:			
<i>Kulkulupien antaminen</i>			

<i>Kulkulupien toiminta</i>			
<i>Kulkulupien luovutus</i>			
<u>TYOSUHDEASIAT</u>			
Työsopimuksen läpikäynti:			
<i>Työtehtävät</i>			
<i>Vastuualueet</i>			
Työaika työsuhteessa:			
<i>Työaika</i>			
<i>Tauot</i>			
<i>Ruokailutauot</i>			
Palkka-asiat:			
<i>Palkka</i>			
<i>Kilometrikorvaukset</i>			
Loma-asiat:			
<i>Kesäloma</i>			
<i>Talviloma</i>			
<i>Henkilökohtaiset lomat</i>			
<i>Vuositiloma</i>			
Terveyshuolto:			
<i>Sairauslomat</i>			
<i>Sairausloman ilmoitus</i>			
Henkilökuntaedut:			
<i>Yhteistyökumppanuudet</i>			
<u>TOIMISTOTEHTAVAT</u>			
<i>Tuntilista</i>			
<i>Kilometrikorvaukset</i>			
<i>Työvuoroaiheet</i>			
<i>Tietolähteet, kansiot, ohjeet</i>			
<i>Tilojen vuokraus</i>			
<u>TEKNISET ASIAT</u>			
Turvallisuussuunnitelma:			
<i>Kerronta/esittely</i>			
<i>Missä suunnitelma sijaitsee</i>			

Paloturvallisuus:			
<i>Palokaapit</i>			
<i>Muut sammutusvälineet</i>			
<i>Poistuminen tulipalossa</i>			
Sulakekaappi:			
<i>Sijainnit</i>			
<i>Käyttöopastus</i>			
Tekniikka:			
<i>Radio</i>			
<i>Kuulutukset</i>			
<i>Valot</i>			
W-lan:			
<i>Käyttöopastus</i>			
<i>Salasanat</i>			
Huoltoyhtiö:			
<i>Päivystysnumero</i>			
<i>Missä tilanteissa otetaan yhteyttä?</i>			
<u>KEHITYSKESKUSTELUT</u>			
Rakenne:			
<i>Kenen kanssa?</i>			
<i>Monta kertaa perehdytyksessä?</i>			
<i>Monta kertaa vuodessa?</i>			
<i>Kuinka valmistua kehityskeskusteluun?</i>			
<i>Kehityskeskustelulomake</i>			
<i>Perehdytysjakson pituus</i>			
<u>VALMENTAJAN OLEMUS</u>			
<i>Käyttäytyminen</i>			
<i>Pukeutuminen</i>			
<i>Vastuullisuus</i>			
<i>Esimerkin näyttäminen</i>			

”Ammattina valmentaminen on elämän mittainen oppimisprosessi”



Yhteystiedot:

Espeen Palloseura:

EPS:n toimisto seuran klubitallolla on avoinna tiistaisin klo: 15-17.

Osoite: Espoonlahdentie 2, 02360 ESPOO

Puh: 0400 789 577 ma-pe 9-12

Sähköposti: toimisto@espoonpalloseura.fi

Café Tekis:

Café Tekis avoinna

ma-pe 16:30-20:30

la-su 9:30-20:30

Puh: 044 725 9399

Sähköposti: kahvila@espoonpalloseura.fi