HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

Toimintakäsikirja perehdytyksen tueksi

Parkour Oppimiskeskus ry

Iida Laiho

Nuorisotyön ja kansalaistoiminnan koulutusohjelma (210 op)

Arvioitavaksi jättämisaika 05 / 2018

www.humak.fi

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU
Koulutusohjelman nimi

TIIVISTELMÄ

Työn tekijä Iida Laiho	**Sivumäärä** 36 ja 7 liitesivua
Työn nimi Toimintakäsikirja perehdytyksen tueksi – Parkour Oppimiskeskus ry	
Ohjaava opettaja Markus Söderlund	
Työn tilaaja ja työelämäohjaaja Parkour Oppimiskeskus ry, Perttu Pihlaja	

Tiivistelmä

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda tilaajaorganisaatio Parkour Oppimiskeskus ry:n työntekijöille toimintakäsikirja. Parkour Oppimiskeskus ry on valtakunnallinen yhdistys, joka tarjoaa parkour-opetusta kaikenikäisille useassa eri kaupungissa. Toimintakäsikirjan tarkoituksena on kehittää ja yhtenäistää perehdyttämiskäytäntöjä organisaatiossa sekä dokumentoida organisaation sisällä olevaa hiljaista tietoa kaikkien työntekijöiden saataville.

Työ toteutettiin toimintatutkimuksena, ja tarkemmiksi menetelmiksi valikoituivat yksilö- ja ryhmähaastattelut, kyselyt ja benchmarking. Työ rytmittyi kahteen eri osioon. Ensin kartoitettiin perehdytyksen menneisyyttä ja nykytilaa organisaatiossa. Tämän jälkeen pureuduttiin tarkemmin toimintakäsikirjan luomiseen. Lopuksi kerättiin palautetta ja tutkittiin kyselyn keinoin kuinka toimintakäsikirjan luominen kehitti perehdytystä organisaatiossa. Tutkimuksen tuloksista nähtiin, kuinka kirjalliset ohjeet ja perehdytysprosessin systematisointi vaikuttivat positiivisesti työntekijöiden tyytyväisyyteen perehdytyksestään.

Asiasanat perehdyttäminen, työelämä, toimintatutkimus

HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
Name of the Degree Programme

ABSTRACT

Author Iida Laiho	**Number of Pages** 36 + 7 attachment pages
Title Organisation manual for orienting new employees – Parkour Oppimiskeskus ry	
Supervisor Markus Söderlund	
Subscriber and Mentor Parkour Oppimiskeskus ry, Perttu Pihlaja	

Abstract

The goal for this thesis was to create a manual for subscriber organization Parkour Oppimiskeskus ry. Parkour Oppimiskeskus ry is a Finnish non-profit organization, which offers parkour classes for all ages in four cities in Finland. The main purpose for the manual was to develop the process of orienting new employees. The second purpose for the manual was to documentate tacit knowledge for all the employees to access.

This thesis was an action research. The developmental methods were interviewing, survey and benchmarking. The research was divided in two different parts. First the history and current conventions with orienting new employees was delved into. In the second part, the creating of the manual was done in more detail. Lastly, feedback was collected and survey was made to research how the manual developed the orienting process in the organization. The results showed that a written manual and more systematic orienting process had a positive effect on the employees' satisfaction with their orientation.

Keywords familiarisation, working life, action research

SISÄLLYS

1 JOHDANTO 5

1.1 Opinnäytetyön tavoite 5
1.2 Tilaajaorganisaatio 6
1.3 Opinnäytetyön tarve 7
1.4 Kehittämistyön menetelmät 8

2 PEREHDYTYS 10

2.1 Perehdyttämisen tavoitteet ja merkitys 11
2.2 Perehdyttämisen hyödyt työhyvinvointiin 13
2.3 Perehdyttämisen prosessi 14

3 PEREHDYTTÄMISPROSESSIN KEHITTÄMISEN TARVE PARKOUR OPPIMISKESKUS RY:LLÄ 17

3.1 Perehdyttämisen nykykäytännöt Parkour Oppimiskeskus ry:llä 17
3.2 Valtakunnallinen ohjaajakysely 18
3.3 Vuosina 2016-2017 palkattujen työntekijöiden kysely 20

4 TOIMINTAKÄSIKIRJAN TOTEUTUS 22

4.1 Toimintakäsikirjan sisältö 24
4.2 Toimipisteiden esihenkilöiden haastattelu 25
4.3 Hallituksen puheenjohtajan haastattelu 27
4.4 Sisällön kokoaminen ja hyväksyttäminen 28

5 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET 29

5.1 Työntekijöiden palautekysely 29
5.2 Tilaajaorganisaation palaute 32

6 LOPUKSI 33

6.1 Johtopäätökset 34
6.2 Jatkotoimenpiteet 35

LÄHTEET 37

LIITTEET 38

1 JOHDANTO

Miettiessäni opinnäytetyöni aihetta, halusin tehdä käytännönläheisen työn josta olisi hyötyä jollekin organisaatiolle tai yhteisölle. Koska olen toiminut vuosia aktiivisesti parkour-yhteisössä niin harrastajana kuin työntekijänäkin, työni kohteeksi valikoitui Parkour Oppimiskeskus ry. Olin työskennellyt Parkour Oppimiskeskus ry:llä ensin harjoittelijana ja viimeiset kaksi vuotta osa-aikaisena työntekijänä Helsingin toimipisteessä. Lähestyin aihetta kysymällä tilaajalta heidän tarpeistaan, ja aihe löytyikin helposti koska Parkour Oppimiskeskus ry:llä oli konkreettinen tarve saada yhtenäinen toimintakäsikirja organisaation sisälle.

1.1 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda tilaajaorganisaatio Parkour Oppimiskeskus ry:lle toimintakäsikirja. Toimintakäsikirjan ensisijaisena tarkoituksena on toimia työkaluna uusia työntekijöitä perehdytettäessä, sekä perehdytettäessä työntekijöitä uusiin työtehtäviin työpaikalla. Toimintakäsikirja sisältää tärkeitä huomioita esimerkiksi poissaolo- ja ylityökäytännöistä, yhteisistä käyttäytymissäännöistä sekä asiakaspalvelusta ja tiedotuksesta.

Toimintakäsikirjan yksi tarkoitus on luoda selkeitä pelisääntöjä organisaation toimintatavoista näkyväksi myös pidempään työskennelleille työntekijöille. Koska Parkour Oppimiskeskus ry:llä on useampi toimipiste, toimintakäsikirjaa voi käyttää perehdytyksenä uutta toimipistettä aloittaville työntekijöille. Tällöin organisaation eri toimipisteiden sisällä toimintatavat yhtenäistyvät.

Jotta toimintakäsikirja olisi mahdollisimman helposti saatavilla työntekijöille, olemme suunnitelleet Parkour Oppimiskeskus ry:n hallituksen kanssa, että toimintakäsikirjasta tehdään kopio jokaiseen toimipisteeseen. Tällöin kuka tahansa työntekijä voi tarvittaessa lukea toimintakäsikirjaa työpäivänsä aikana. Toimintakäsikirjasta julkaistaan myös pdf –linkki työntekijöiden käyttöön sekä muokkausvaiheessa käytettävä Google Drive –tiedosto säilytetään tulevaisuudessa tarvittavia muokkauksia varten. Opinnäy-

tetyöprosessin lopussa toimintakäsikirjassa on käytettävässä muodossa olevia lukuja Google Drivessä, mutta toimintakäsikirjan loppuun saattaminen jää toimeksiantajan tehtäväksi.

Henkilökohtaisena oppimistavoitteenani minulla oli kehittää projektitoiminnan taitojani. Vastasin projektin toteutumisesta minulle annettuun laajuuteen saakka, ja näin pääsin kehittämään myös johtamistaitojani. Työ rytmittyi kahteen eri osioon, ensin kartoitin tarvetta ja aikaisempia toimintamalleja organisaation sisällä ja tämän jälkeen keräsin aineistoa toimintakäsikirjan sisällön kokoamiseen.

1.2 Tilaajaorganisaatio

Opinnäytetyön tilaajana toimi Parkour Oppimiskeskus ry (Parkour Akatemia). Parkour Oppimiskeskus ry on vuonna 2009 rekisteröity yleishyödyllinen yhdistys, joka järjestää ammattimaista parkour-opetusta Helsingissä, Kuopiossa, Jyväskylässä ja Turussa. Lisäksi Jyväskylän toimipisteessä toimii myös sirkuskoulu. Parkour Oppimiskeskus ry:n toiminnan keskeisin tavoite on pitkäjänteisen opetustoiminnan järjestäminen yllä mainituissa toimipisteissä, mutta tämän lisäksi yhdistys tukee parkouriin liittyvää tutkimustyötä sekä levittää parkourin harrastamisen vastuullista ajatusta. (Parkour Oppimiskeskus ry 2016, 2.)

Parkour Oppimiskeskus ry on Suomen ensimmäinen parkour-opetusta järjestävä taho ja se on Työväen Urheiluliiton (TUL), Suomen Nuorisosirkusliiton (SNSL) ja Suomen Parkour ry:n (SPY) jäsen. Parkourin opettaminen on aloitettu jo vuonna 2004 The Concept Of Dashin jäsenten voimin. The Concept of Dash on suomen ensimmäinen parkour-ryhmä joka sittemmin rekisteröi Parkour Oppimiskeskus ry:n. (Parkour Oppimiskeskus ry 2016, 2.)

Parkour on lajina yhteisöllinen, ja myös Parkour Oppimiskeskus ry:n arvot korostavat tiiviin ja kannustavan yhteisön luomista niin harrastajien kuin työntekijöidenkin keskuuteen. Parkour Oppimiskeskus ry haluaa tarjota harrastusmahdollisuuden mahdollisimman monille, sekä mahdollistamaan lajien parissa työskentelevien ammattilaisuuden. (Parkour Oppimiskeskus ry 2016, 2.)

Parkour Oppimiskeskus ry tarjoaa toimintaa kaikenikäisille, mutta selkeästi suurin asiakasryhmä on lapset sekä nuoret. Parkourin harrastamisen olennaisimpia ajatuksia ovat kilpailemattomuus, vastuullisuus sekä toisten harrastajien kunnioittaminen. Näin ollen parkour on harrastuksena alkanut kiinnostaa myös paljon niitä lapsia ja nuoria, jotka eivät muutoin ole olleet liikuntaharrastuksista kiinnostuneita. Siksi yhdistyksen työ on syrjäytymistä ehkäisevää, sosiaalista pysyvyyttä nuorille tarjoavaa sekä terveyttä edistävää toimintaa. (Parkour Oppimiskeskus ry 2016, 2.)

1.3 Opinnäytetyön tarve

Parkour Oppimiskeskus ry on kasvava organisaatio myös työnantajana. Toimintakäsikirjan on tarkoituksena vastata kasvavan organisaation tarpeeseen rekrytoinnin ja perehdytyksen määrän lisääntyessä. Turun ja Kuopion toimipisteet ovat olleet toiminnassa vuodesta 2016 lähtien sekä yhdistys on avaamassa toista toimipistettä pääkaupunkiseudulle syksyllä 2018. Yhdistyksellä oli 14 kuukausipalkalla työskentelevää työntekijää sekä noin 70 osa-aikaista tuntiohjaajaa opinnäytetyöprosessin alussa tammikuussa 2018.

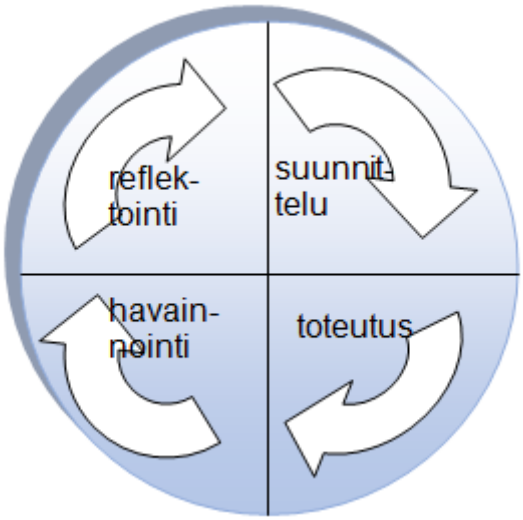
Organisaatiossa on tarve kehittää ja yhtenäistää työskentelyyn liittyviä käytäntöjä, erityisesti uusien työntekijöiden perehdytystä. Tieto työsuojelukäytännöistä, työterveyshuollosta ja hallintorakenteen toimimisesta olisi tarkoituksena saada selkeämmin työntekijöiden saataville. Tämä lisää toimipisteiden toiminnan yhtenäisyyttä sekä läpinäkyvyyttä. Tasa-arvoinen kohtelu ja selkeät pelisäännöt työpaikalla lisäävät osaltaan parempaa työilmapiiriä (Furman & Ahola & Hirvihuhta 2004, 5-6).

Parkour Oppimiskeskus ry on vuosien varrella kehittänyt organisaation sisälle toimivia toimintamalleja, jotka on toimintakäsikirjan myötä tarkoitus tuoda näkyvämpään muotoon. Tällaiset yhteiset toimintamallit ovat kehittyneet Parkour Oppimiskeskus ry:lle ajan ja kokemuksen myötä, ja osa näistä toimintamalleista on tiedossa vain yhdistyksen avainhenkilöillä. (Viitala 2005, 224.) Osaa toimintamalleista voisi hyödyntää paremmin yhdistyksen jokaisessa toimipisteessä, joten tarve on kerätä tätä yhdistyksen avainhenkilöillä olevaa hiljaista tietoa kaikille helposti saatavaan muotoon. Hiljai-

nen tietämys tarkoittaa työntekijällä itsellään olevaa kokemusperäistä tietoa, joka on karttunut työtä tekemällä, ei teoriaan perehtymällä (Virtainlahti 2009, 85). Hiljaisen tiedon dokumentointi voi olla arvokasta jollekin toiselle työntekijälle, vaikka hiljaisen tiedon omaava työntekijä pitäisi sitä itsestäänselvyytenä (Virtainlahti 2009, 129-130).

1.4 Kehittämistyön menetelmät

Opinnäytetyö toteutetaan toiminnallisena opinnäytetyönä, jonka lähestymistapana on toimintatutkimus. Toimintatutkimus on osallistava tutkimus, jolla pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia ja saamaan samalla aikaan muutosta. Se sopii usein kehittämistyön lähestymistavaksi. Toimintatutkimus on vahvasti käytäntöön suuntautuvaa sekä osallistavaa. Tämän vuoksi toimintatutkimuksessa olennaista on ottaa käytännöissä toimivat ihmiset mukaan aktiivisiksi osallisiksi kehittämistyötä. Se soveltuu hyvin sosiaalisten ja työkäytänteiden sekä työmenetelmien kehittämistyöhön, koska sen avulla pyritään uuden tai uudenlaisen toiminnan ja työn ymmärtämisen kehittämiseen. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 58-60.) Toimintatutkimuksessa pyritään siihen, että ymmärretään miten asiat ovat aikaisemmin olleet ja mihin ne ovat kehittämistyön kautta menossa. Toimintatutkimus mielletään usein itseään tutkivaksi kehäksi, joka käynnistyy kun kehittäjä suunnittelee ja toteuttaa uuden toimintamallin. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2006, 35.) Tässä opinnäytetyöprosessissa kartoitetaan ensin työn tarvetta, jonka jälkeen suunnitellaan ja toteutetaan toimintakäsikirja. Tämän jälkeen kerätään palaute, havainnoidaan palautteen avulla toimintakäsikirjan toimivuutta ja mietitään siihen tarvittavia muutoksia (kuvio 1).



Kuvio 1. Toimintatutkimuksen syklit. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2006, 35.)

Opinnäytetyöprosessin tietoperustassa lähdetään liikkeelle siitä mitä on hyvä perehdytys. Tämän lisäksi tietoperustassa pureudutaan henkilöstöjohtamiseen, hyvien pelisääntöjen luomiseen työpaikalla sekä perehdyttämiseen prosessina organisaatiossa. Opinnäytetyöprosessin alussa kartoitettiin myös Parkour Oppimiskeskus ry:n työntekijöiden tyytyväisyyttä perehdytykseensä sekä tarkastellaan erityisesti vuosina 2016-2017 palkattujen työntekijöiden kokemusta perehdytyksen laadusta sekä kehittämisen kohteista. Molemmat kartoitukset toteutettiin kyselyn muodossa. Kaikille työntekijöille tehdyssä kyselyssä kartoitettiin myös työntekijöiden toiveita toimintakäsikirjan sisällöstä.

Koska organisaatiolle tuotettu toimintakäsikirja tai henkilöstökäsikirja ei ole uusi innovaatio, yhtenä kehittämistyön menetelmänä toimii myös benchmarking. Benchmarkingilla tarkoitetaan vertaisanalyysiä, esikuva-analyysiä tai toimintovertailua (Viitala 2005, 372). Benchmarkingissa tutkitaan usein vastaavaa menestynyttä organisaatiota tai toimintatapaa, ja poimitaan niistä omaan organisaatioon hyväksi havaittuja toimintamalleja (Ojasalo ym. 2014, 186). Benchmarkingin kohteena ovat tässä opinnäytetyössä muut vastaavat opinnäytetyöt tai toiminnalliset tutkimukset, sekä näiden liitteinä olevat vastaavien tuotosten sisällysluettelot.

Tehtäessä toimintakäsikirjaa jossa on yleisiä ohjeita työskentelystä, on myös perehdyttävä yleisimpiin työtä sääteleviin lakeihin. Näitä lakeja ovat työaikalaki, työturvalli-

suuslaki ja työterveyshuoltolaki. Kun käsikirja kohdennetaan tietylle toimijalle, on perehdyttävä toimijan omiin dokumentteihin sekä jo olemassa oleviin ohjeistuksiin kyseisellä työpaikalla työskentelystä. Näitä dokumentteja ovat kahden viimeisimmän vuoden toimintakertomukset ja toimintasuunnitelmat sekä jo olemassa olevat perehdytysmateriaalit ja järjestelmäohjeistukset.

Toimintatutkimuksen keinoin lähestyttäessä yhtenä olennaisena piirteenä on työpaikan hiljaiseen tietoon kiinni pääseminen. Käsikirjaa varten haastateltiin työpaikan avainhenkilöitä. Päätöksenteosta ja organisaatiomallista haastateltiin yhdistyksen puheenjohtajaa. Ohjatusta toiminnasta ja sen organisoimisesta haastateltiin toimipisteiden esimiehiä Kuopiosta, Helsingistä, Turusta ja Jyväskylästä. Kaupunkien vastaavien haastattelu toteutettiin ryhmähaastatteluna videopuheluyhteyttä hyväksi käyttäen. Haastattelut tapahtuivat helmikuussa ja maaliskuussa 2018.

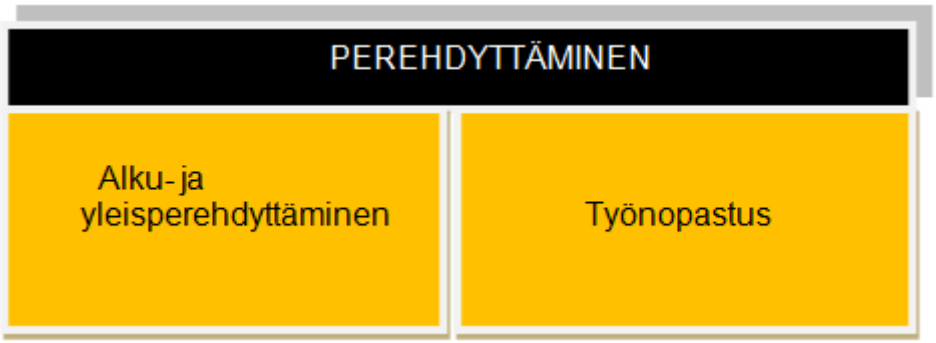
Työn toimivuutta arvioitiin huhtikuussa 2018 teetetyllä kyselyllä. Kysely suunnattiin erityisesti uuteen pääkaupunkiseudun toimipisteeseen rekrytoiduille työntekijöille sekä muille alkuvuodesta 2018 palkatuille työntekijöille. Yhdistyksen avainhenkilöiltä kerättiin palautetta sähköpostitse.

2 PEREHDYTYS

Työn tekeminen on yhteiskunnassamme lailla säädeltyä toimintaa, ja perehdyttämisellä on työlainsäädännössä suuri rooli. Hyvässä perehdytyksessä työntekijä tulee tietoiseksi omista oikeuksistaan ja velvollisuuksistaan lainsäädännön ja mahdollisen työehtosopimuksen puitteissa. Tärkeimmät perehdyttämistä ohjaavat lait ovat työturvallisuuslaki, työsopimuslaki, työaikalaki ja työterveyshuoltolaki. (Kupias & Peltola 2009, 17-27.)

Perehdyttäminen mielletään usein työpaikalla tapahtuvaksi alkuohjaukseksi, mutta tarkasteltaessa perehdyttämistä kokonaisuutena se on laajempi käsite. Hyvä perehdyttäminen on hyvän vastaanoton ja alkuohjauksen lisäksi myös työnopastusta (kuvio 2). Työnopastuksella varmistetaan, että työntekijä pääsee mahdollisimman hyvin

alkuun omissa työtehtävissään sekä pystyy suoriutumaan itsenäisesti. Työnopastuksessa on hyvä ottaa huomioon myös se, että työntekijälle on selvää kenen kanssa hän käy läpi työssään eteen tulevia kysymyksiä. Hyvässä perehdytyksessä oppia saavat niin perehdytettävä kuin perehdyttävä organsiaatiokin, kun perehdyttämisen suunnittelussa otetaan mahdollisimman hyvin huomioon myös uuden työntekijän tuoma osaaminen.(Kupias & Peltola 2009, 19; Virtainlahti 2009, 131-132.)



Kuvio 2. Perehdyttämisen kokonaisuus (Kupias & Peltola 2009, 19).

Uutta työntekijää perehdytettäessä painopiste on työtehtävien sekä organisaation arvojen ja toimintamallien perehdyttämisessä. Perehdytystä voidaan antaa kuitenkin myös jo työpaikalla työskennelleelle työntekijälle, jolloin organisaation toimintatapojen ja arvojen oletetaan olevan jo tuttuja. Tällöin perehdyttämisen painopiste siirtyy luonnollisesti enemmän työtehtävien perehdyttämiseen. (Viitala 2005, 252.)

2.1 Perehdyttämisen tavoitteet ja merkitys

Uutta työntekijää perehdytettäessä perehdyttämisen tavoitteet on hyvä ottaa huomioon jo rekrytointiprosessissa. Rekrytoinnin ja perehdyttämisen tavoitteet nimetään usein hyvin samankaltaisiksi. Kaijala (2009, 21) kuvaa onnistuneen rekrytoinnin tavoitteiksi sitä, kun työntekijä saadaan toimimaan motivoituneesti organisaation tavoitteiden eteen sekä pysymään mahdollisimman pitkään työpaikalla. Kupias ja Peltola (2004, 17) taas kuvaavat onnistunutta perehdyttämistä työn hallinnan edistämisellä, sitouttamisella, työntekijän osaamisen hyödyntämisellä, organisaation strategian toteuttamisella ja tuloksellisuudella. Hyvin suunnitellun rekrytoinnin ja perehdyttämisen voidaankin ajatella lisäävän työntekijän sitoutumista organisaatioon, mikä on organisaation kannalta tärkeää. Perehdyttämisen ehkä selkeimpänä tavoitteena voidaan

pitää sitä, että työntekijä saadaan kiinni työtehtäviinsä riittävällä tavalla, riittävän itsenäisesti ja riittävän nopeasti. (Viitala 2005, 252.)

Yhtenä perehdyttämisen tärkeänä tavoitteena ja merkityksenä voidaan pitää työturvallisuutta. Työturvallisuuslaki (738/2002) velvoittaa, että työnantajan on perehdytettävä työntekijä työtehtäviinsä riittävästi, jotta työstä aiheutuvat terveyshaitat ja vaaratilanteet estetään (Työsuojeluhallinto 2018). Tällaisia haittoja ovat työtapoihin ja –oloihin liittyvien riskien lisäksi myös henkinen kuorma. Henkisen kuorman helpottamiseksi ja häirinnän estämiseksi työpaikalla tulee olla toimivat käytännöt työterveyshuollon kanssa sekä selkeät pelisäännöt työpaikalla käyttäytymiselle. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Perehdytystä suunnitellessa työnantajan on hyvä tiedostaa, että hyvin suunniteltu perehdytys yleensä lyhentää uuden työntekijän oppimisprosessia. Selkeä polku ja sitä tukevat kirjalliset materiaalit auttavat työntekijää käytännön asioissa, kuten tietämään keneltä kysyä mistäkin aihealueesta herääviä kysymyksiä tai mistä löytää matkakorvauslomakkeet. Hyvä perehdytyspolku auttaa työntekijää myös ymmärtämään nopeammin oma roolinsa ja työn merkityksensä organisaatiossa. (Arthur 2006, 292.) Perehdyttäjän on tärkeää muistaa, ettei uusi työntekijä pysty kuitenkaan sisäistämään liian suuria kokonaisuuksia kerrallaan. Systemaattisuus ja kirjalliset materiaalit ja ohjeet auttavat usein tässäkin, kun uusi työntekijä voi palata ohjeisiin helposti myös suullisen perehdytystilanteen jälkeen. (Piili 2006, 125.) Perehdyttäjän on hyvä palata myös useamman kerran perehdytettyihin asioihin, jotta voidaan varmistaa, että perehdytettävä on ymmärtänyt asian. Kysymyksien esittämiselle tulee antaa riittävästi aikaa. (Österberg 2015, 123.) Perehdytettävä voi pitää esimerkiksi listaa heränneistä kysymyksistä perehdytyksen aikana, ja nämä voidaan käsitellä aina perehdytystilanteiden päätteeksi.

Perehdyttämisen merkitys on hyvä nähdä myös laajemmassa henkilöstökehittämisen viitekehyksessä. Henkilöstön kehittämisellä tarkoitetaan yksilön työn laadun parantamista, luovuuden ja innovaatioiden ruokkimista ja muutosten toteuttamisen mahdollistamista. Hyvällä perehdyttämisellä työntekijä saadaan nopeammin tuntemaan kuuluvansa joukkoon työyhteisössä, jolloin hän kokee työnsä merkittävämmäksi ja mielekkäämmäksi. Tällöin työ saadaan nopeammin tuloksekkaaksi. Työyhteisöllä ja pe-

rehdyttäjällä on suuri rooli uuden työntekijän uran alussa. Näin ollen organisaatiossa tulisi olla systemaattinen perehdyttämisjärjestelmä, jota kehitetään ja joka takaa laadukkaan perehdyttämisen jokaiselle työntekijälle. (Viitala 2005, 252-254.)

2.2 Perehdyttämisen hyödyt työhyvinvointiin

Työhyvinvoinnista on säädetty työturvallisuuslaissa. Laissa työhyvinvoinnilla ja työturvallisuudella tarkoitetaan sitä, että työntekijöiden työkyky tulee turvata ja ylläpitää sekä ennaltaehkäistä ja torjua työtapaturmia. Työnantajalla on huolenpitovelvollisuus työntekijöistään, jolloin ammattitautien ja muiden terveyshaittojen ehkäisy kuuluu työnantajalle. (Työturvallisuuslaki 2002.)

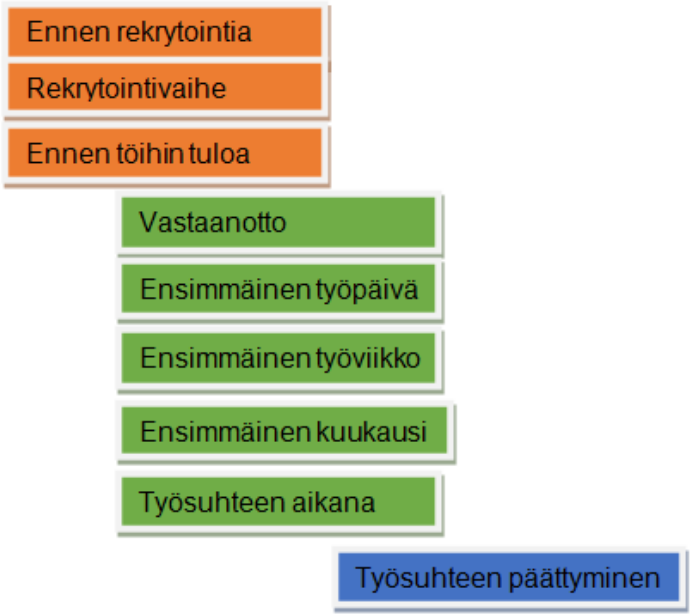
Furman, Ahola ja Hirvihuhta toteavat teoksessaan (2004, 6-8) että yhteisistä pelisäännöistä työpaikalla on huomattava hyöty työilmapiirin parantamisessa ja organisaation hyvän hengen luomisessa. Hyvä henki taas on yhteydessä työntekijöiden terveyteen sekä viime kädessä työn tuottavuuteen ja asiakastyytyväisyyteen. Voidaan siis todeta, että perehdytyksessä tulisi jo työsuhteen alkuvaiheessa panostaa myös kirjoittamattomien sääntöjen perehdyttämiseen, mikä parantaa vuorovaikutusta työtilanteissa. Hyvät ja selkeät pelisäännöt käyttäytymisestä ja vuorovaikutuksesta työpaikalla ovat siis yhteydessä työntekijöiden hyvinvointiin.

Virtainlahti (2009, 132) toteaa teoksessaan, että perehdyttämisaika on tärkeä ensikosketus organisaatioon ja organisaatiokulttuuriin, joten perehdyttäjän tulisi tunnistaa oma kokemusperäinen tietonsa organisaatioiden toimintatavoista ja siirtää sitä eteenpäin. Perehdyttäminen on kokonaisvaltainen prosessi joka vaikuttaa uuden työntekijän sosiaalistumiseen uudessa yhteisössä. Myös Lindqvist (2015, 41) toteaa opinnäytetyössään että uuden työntekijän mielikuva yrityksestä ja sen toimintatavoista muodostuu erityisesti perehdytysvaiheen aikana. Hyvä perehdytys vaikuttaa Lindqvistin mukaan myös työntekijän sisäisen motivaation syntyyn uudessa työsuhteessaan. Piili (2006, 124-125) tukee myös ensimmäisten päivien ja perehdytyksen merkitystä uuden työntekijän mielikuvien muodostumisessa, ja hänen mukaansa erityisesti systemaattinen perehdyttäminen luo pohjaa työtyytyväisyydelle ja hyville vuorovaikutussuhteille työpaikalla.

Jo työhön perehdyttämisvaiheessa olisi hyvä oppia palautteen antamisen kulttuuri. Työtehtävien oppiminen ja niistä saatu hyvä palaute lisäävät työntekijöiden kyvykkyyden tunnetta, joka on suoraan yhteydessä työmotivaatioon. Kun työntekijä kokee että hän on hyödyllinen työssään, hän myös sitoutuu siihen paremmin. Merkityksellisyyden kokemus on tärkeä osa työmotivaatiota ja sitä kautta se parantaa työntekijän hyvinvointia työssään. Hyvinvoivasta ja motivoituneesta työntekijästä taas hyötyvät sekä organisaatio että sen asiakkaat työn laadun parantuessa. (Lindqvist 2015, 41.)

2.3 Perehdyttämisen prosessi

Perehdyttämisen tulisi olla systemaattinen prosessi, joka lähtee liikkeelle jo ennen rekrytointia. Ennen rekrytointia tulisi miettiä, mitä työntekijältä halutaan, millaiseen työtehtävään työntekijä on tulossa ja kuinka rekrytointi sekä alla esitetty perehdyttämisprosessi (kuvio 3) etenee. Rekrytoidessa haastatteluissa on usein paikalla uuden työntekijän tuleva esihenkilö tai muu avainasemassa oleva työyhteisön jäsen. Perehdyttäminen alkaa siis usein jo työhaastattelussa, jossa käsitellään tulevaa työtehtävää sekä organisaatiota ja sen strategiaa pääpiirteittäin. (Kupias ym. 2004, 72.)



Kuvio 3. Perehdyttämisen vaiheet. (Kupias ym. 2009, 102.)

Perehdyttämisen prosessi alkaa jo työhaastattelussa, jossa esihenkilö tai muu haastattelija antaa tietoa työntekijälle tulevasta työstään organisaatiossa. Haastatteluvaiheessa tulee miettiä jo tarkkaan, mitä työntekijältä halutaan organisaatiossa. Haastattelussa siis usein jo perehdytetään tehtävään mutta myös selvitetään työntekijän soveltuvuutta. Työntekijöistä saadaan arvokasta tietoa jo haastatteluvaiheessa, ja erityisesti mikäli esihenkilö ei ole itse haastattelemassa tulevaa työntekijää tulee haastattelijan välittää tiedot työntekijöistä organisaatiolle. (Kupias ym. 2009, 72-73.)

Kun työntekijä on valittu tehtäväänsä, on järkevää alkaa suunnittelemaan perehdytysprosessia henkilökohtaisemmin. Organisaatiolla tulee olla protokolla perehdyttämiseen, mutta laadukkaassa perehdyttämisprosessissa otetaan huomioon työsuhteessa aloittavan henkilön tietotaito ja soveltuvuus henkilökohtaisesti. Perusasiat tulee käydä kuitenkin läpi jokaisen työntekijän kanssa. Tällaisia perusasioita ovat esimerkiksi organisaation käyttäytymissäännöt, strategia, työyhteisön jäsenet ja palkanmaksu. Joskus useita työntekijöitä palkataan samanaikaisesti. Tällöin perehdytyksen voi suunnitella myös yhteisenä koulutuspolkuna, jolloin työhön liittyvät perusasiat käydään läpi ryhmänä. Ennen työntekijän saapumista työpaikalle on hyvä selventää, millaiseen rooliin työntekijä on tulossa perehdyttämisen tavoitteiden asettamiseksi. Tällaisia tavoitteita ovat esimerkiksi työntekijän tietotaidon hyödyntäminen työyhteisön täydentäjänä tai työntekijältä halutaan muutoksia työyhteisön toimintatapoihin. Työntekijän saapuessa työpaikalle vastaanotto näyttelee tärkeää roolia, siksi onkin hyvä tehdä tästä päivästä erikoisempi. Lämmintä vastaanottoa voi osoittaa esimerkiksi kakkukahvein. Vastaanotolla työntekijä saa ensikosketuksen työyhteisöönsä ja kokee itsensä merkitykselliseksi. (Kupias ym. 2009, 102-104.; Arthur 2006, 294-298.; Piili 2006, 124-125.)

Ensimmäisten päivien ja viikkojen aikana hoidetaan akuuteimmat asiat kuten avainten luovutus, työtuntien ilmoittaminen ja muut työn alkuun auttavat toimenpiteet. Ensimmäisen viikon aikana työntekijän olisi hyvä päästä kiinni jo oikeisiin työtehtäviinsä, jotta työntekijä saa kokemuksen hyödyllisyydestään ja näin antaa motivaatiota työn tekemiselle. Ensimmäisen viikon aikana työntekijän tulisi saada riittävän kattava kuva organisaatiosta ja työtehtävistään sekä siitä, mihin hänen tulee perehtyä itse toimiakseen mahdollisimman laadukkaasti omassa työtehtävässään. Ensimmäisen viikon aikana on myös hyvä asettaa työlle tavoitteet, joista työntekijän on helppo motivoitua.

Näiden tavoitteiden on hyvä olla tarpeeksi konkreettisia, jotta työntekijän on myös itse helppo seurata työssä onnistumistaan. (Kupias ym. 2009, 105-106.) Työntekijälle voi antaa myös kirjallisen tietopaketin organisaation toiminnasta, ohjeita, esitteitä tai yhteystietolistan, joihin työntekijä voi palata perehdyttämisen ja työsuhteen aikana (Österberg 2015, 122-123).

Palautteenannon kulttuuri on hyvä aloittaa jo ensimmäisen viikon aikana. Palautteenannossa on hyvä pitää kehityskeskeinen näkökulma, ja painopisteenä tulee olla mitä asioita voidaan tehdä paremmin ja mitä mahdollisesti jättää pois. Esimiehen ja työntekijän välille on tärkeää luoda hyvä vuorovaikutussuhde heti työsuhteen alkuvaiheissa. Näiden palautekeskusteiluiden pohjalta on hyvä luoda henkilökohtainen perehtymissuunnitelma työntekijälle. (Kupias ym. 2009, 105-106; Hyppänen 2007, 198-199.)

Esimies tai perehdyttäjä on aina vastuussa perehdytyksestä, mutta ensimmäisen kuukauden aikana vastuu perehdyttämisestä siirtyy pikkuhiljaa perehtyjälle itselleen. Mikäli ensimmäisen viikon aikana on tehty perehtymissuunnitelma, tämä on oiva työkalu työntekijälle seurata omaa perehtymistään. Vielä tätäkin tärkeämpää ensimmäisen kuukauden aikana on kuitenkin se, että työntekijä kokee olevansa osa työyhteisöä sekä uskaltaa ilmaista kehitysehdotuksiaan ja ideoitaan organisaatiosta ja sen toiminnasta. Esimiehen tulisi lähtökohtaisesti kannustaa tuomaan ideoita esille, sillä organisaation ulkopuolelta tulevilla voi olla sellaisia kehitysehdotuksia joita organisaation sisällä ei huomattaisi. Näitä ehdotuksia on hyvä myös dokumentoida kirjalliseksi, jotta kehitysehdotuksia saadaan näkyväksi myös muulle työyhteisölle. (Kupias ym. 2009, 106-107; Hyppänen 2007, 198-199; Piili 2006, 125.)

Työsuhteen aikana palautteenannon on tärkeää jatkua molemminpuolisesti. Onnistuneessa perehdytyksessä prosessi saa aikaan sen, että työntekijä suoriutuu työssään hyvin ja haluaa kehittyä työssään sekä tuntee olevansa merkityksellinen osa organisaatiota. Perehdytysprosessin voidaan joissain tapauksissa katsoa päättyvän myös työsuhteen päättymiseen. Tällaisia tapauksia ovat yleensä lyhyet työsuhteet, jolloin työsuhde päättyy jo koeajalla tai on määräaikainen. Tällaisissa tapauksissa syvää perehtymistä työhön ei ehdi tapahtua. Työsuhteen päättyessä organisaation on aina

tärkeää kerätä palautetta, oli päättyvä työsuhde pitkä tai lyhyt. (Kupias ym. 2009, 109-110.)

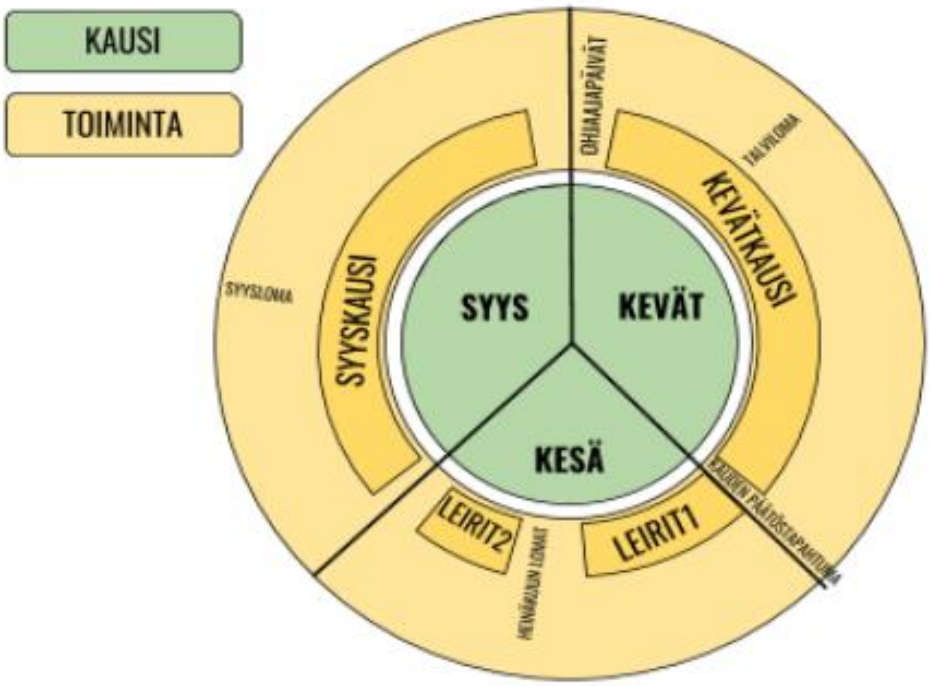
3 PEREHDYTTÄMISPROSESSIN KEHITTÄMISEN TARVE PARKOUR OPPIMISKESKUS RY:LLÄ

Perehdyttämisprosessin kehittämisen tarvetta lähdin kartoittamaan kyselyn keinoin. Suunnittelin ja toteutin kaksi erillistä kyselyä perehdytyksen nykytilan kartoittamiseksi. Valtakunnallinen ohjaajakysely (liite 1) joka tehtiin tammikuussa 2018 valtakunnallisilla ohjaajapäivinä paperisena kyselynä paikalla olleille ohjaajille. Tämän kyselyn lisäksi laadin yksityiskohtaisemman kyselyn kahtena edellisvuonna Parkour Oppimiskeskus ry:lle palkatuille työntekijöille (liite 2). Yksityiskohtaisemman kyselyn toteutin Webropol –kyselynä ja toimipisteiden esihenkilöt valitsivat omasta toimipisteestään 3-5 vuonna 2016-2017 palkattua työntekijää vastaamaan kyselyyn. Kyselytutkimus mielletään määrälliseksi menetelmäksi, ja toimintatutkimus mielletään usein laadulliseksi tutkimustavaksi. Toimintatutkimuksessa käytetään silti usein määrällisiä tutkimusmenetelmiä. Toimintatutkimus liikkuukin tietyllä tapaa laadullisen ja määrällisen tutkimuksen välimaastossa. (Heikkinen ym. 2006, 36-37.)

3.1 Perehdyttämisen nykykäytännöt Parkour Oppimiskeskus ry:llä

Parkour Oppimiskeskus ry:llä uusia työntekijöitä palkataan vuosittain. Yleisimmin uudet työntekijät ovat osa-aikaisia tuntiohjaajia, mutta viime vuosina myös kuukausipalkalla palkattujen työntekijöiden määrä on kasvanut. Työntekijöitä rekrytoidaan eniten ennen toimintakausien alkamista, eli ennen syyskautta tai kevätkautta (Kuvio 4). Myös kesäkauden kesäleireille rekrytoidaan silloin tällöin uusia ohjaajia, mutta yleisesti kesäkauden leireillä ohjaavat samat työntekijät kuin syys- tai kevätkaudellakin. Kuukausipalkalla työskenteleviä työntekijöitä rekrytoidaan tarpeen ja tehtävän mukaan. Kahden viimeisen vuoden aikana on ollut myös tilanteita, joissa jo organisaatiossa osa-aikaisena tuntiohjaajana toimiva työntekijä palkataan kuukausipalkalliseksi

työntekijäksi, eli hänen työnkuvansa laajenee ja työtuntimäärä kasvaa. Myös näissä tapauksissa tapahtuu perehdytystä uusiin tehtäviin.



Kuvio 4. Parkour Oppimiskeskus ry:n toiminnan vuosikello.

Parkour Oppimiskeskus ry:llä ei ole projektin aloitushetkellä käytössä yhtenäisiä käytäntöjä uusien työntekijöiden perehdytykseen. Työntekijöiden perehdytys tapahtuu toimipisteen esimiehen toimesta, ja jokaisella esimiehellä on omat käytäntönsä perehdytyksen tekemiseen. Toimipisteiden esihenkilöiden haastattelua suunnitellessani pyysin esimiehiltä pohjatyönä heidän käyttämänsä perehdytyksen muistilistat. Kävi kuitenkin ilmi, että vain yhdellä neljästä toimipisteen esimiehestä oli käytössään muistilista perehdytykseen.

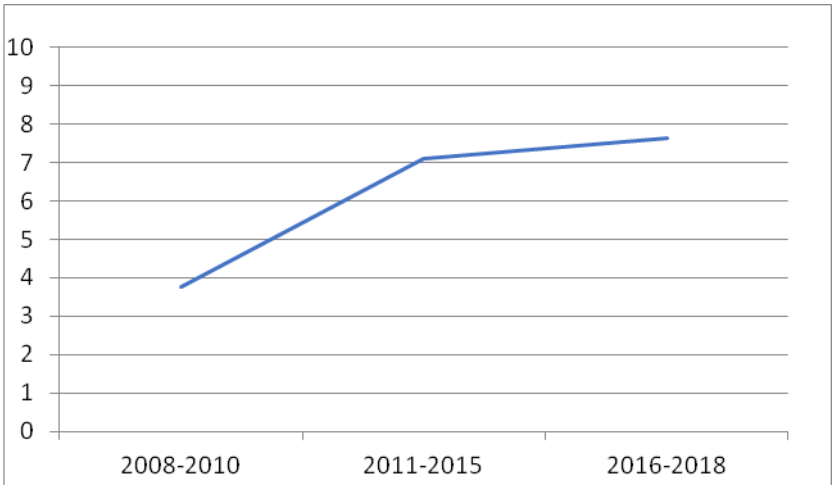
3.2 Valtakunnallinen ohjaajakysely

Valtakunnallinen ohjaajakysely suunniteltiin yhdessä yhdistyksen puheenjohtajan kanssa. Kyselyn tavoitteena oli selvittää työntekijöiden tyytyväisyyttä perehdytykseensä. Kyselyn vastaukset kerättiin nimettömänä, mutta taustatiedoissa kyselyn

analysointia varten kysyttiin vastaajan ikä, toimipiste, asema ja aloitusvuosi. Kyselyssä kysyttiin tyytyväisyyttä numeerisesti sekä avoimella kysymyksellä. Kyselyssä selvitettiin myös työntekijöiden toiveita käsikirjan sisällön suhteen. Vastauksia kyselyyn tuli neljäkymmentäkolme (43) kappaletta. Vastaukset jakaantuivat toimipisteiden kesken niin, että Jyväskylästä vastauksia kerättiin kaksikymmentäneljä (24) kappaletta, Turusta viisi (5) kappaletta, Helsingistä viisi (5) kappaletta ja Kuopiosta kuusi (6) kappaletta. Vastausten jakoa selittää toimipisteiden koko, sillä Jyväskylä on selvästi suurin toimipiste. Toinen vastausten määrään vaikuttava tekijä oli se, että kysely suoritettiin valtakunnallisilla ohjaajapäivillä jotka pidettiin Jyväskylässä.

Kyselyssä selvitettiin työntekijän tyytyväisyyttä perehdytykseensä yleisarvosanalla yhdestä kymmeneen (1-10). Tuloksista kävi ilmi, että perehdytyksen laatu Parkour Oppimiskeskus ry:llä on kasvanut tasaisesti. Tyytymättömimpiä työhön perehdytykseensä olivat ennen vuotta 2010 palkatut työntekijät, joiden vastauksien keskiarvo oli vain 3,75. Tämän jälkeen tyytyväisyys on kuitenkin tasaisesti noussut (Taulukko 1), ja vuosina 2016-2018 palkattujen työntekijöiden keskiarvo oli jo 7,62.

Taulukko 1. Työntekijöiden tyytyväisyys perehdytykseen aloitusvuoden mukaan.



Toinen selvä tulos kyselyssä oli se, että tuntiohjaajat olivat tyytyväisempiä perehdytykseensä kuin kuukausipalkalliset työntekijät. Tuntiohjaajien keskiarvo tuloksissa oli 7,25 kun kuukausipalkallisten keskiarvoksi jäi 6,86. Avoimissa kysymyksissä kävi ilmi, että kuukausipalkkalaisten tyytymättömyyttä selittivät muun muassa palkkaaminen uuden toimipisteen esimieheksi, jolloin työntekijä on ollut yksin uudella paikkakunnalla aloittamassa toimintaa, eikä tähän ole ollut tarjolla riittävästi materiaalia.

Toimipistekohtaisesti tyytyväisimpiä perehdytykseensä olivat Helsingin toimipisteen työntekijät keskiarvolla 7,9. Seuraavaksi tyytyväisimpiä olivat Turku keskiarvolla 7,8 ja Kuopio keskiarvolla 7,33. Tyytymättömimpiä perehdytykseensä olivat Jyväskylän toimipisteen työntekijät keskiarvolla 6,85. Jyväskylä on Parkour Oppimiskeskus ry:n vanhin toimipiste, jolloin Jyväskylän vastauksissa on toiminnan aloittaessa palkatut työntekijät joiden perehdytys on ollut tuolloin olematonta. Jyväskylä on myös toimipisteistä suurin, ja perehdytys on kehittynyt vuosien varrella.

Avoimissa kysymyksissä kysyttiin työntekijöiden mielestä tärkeimpiä asioita perehdytyksessä sekä mitä he kehittäisivät Parkour Oppimiskeskus ry:n perehdyttämisessä. Kaikista tärkeimpänä pidettiin tuntiohjaajien keskuudessa koulutusta sekä materiaalia ohjaustyöhön (19 mainintaa). Muita erityisen tärkeitä asioita perehdytyksessä työntekijöiden mielestä olivat salin käytänteisiin perehdyttäminen (8 mainintaa), tuntiohjauksien seuraaminen (8 mainintaa), järjestelmäohjeistukset sekä talouskäytänteet (7 mainintaa) sekä työkavereihin ja organisaation tutustuminen (7 mainintaa).

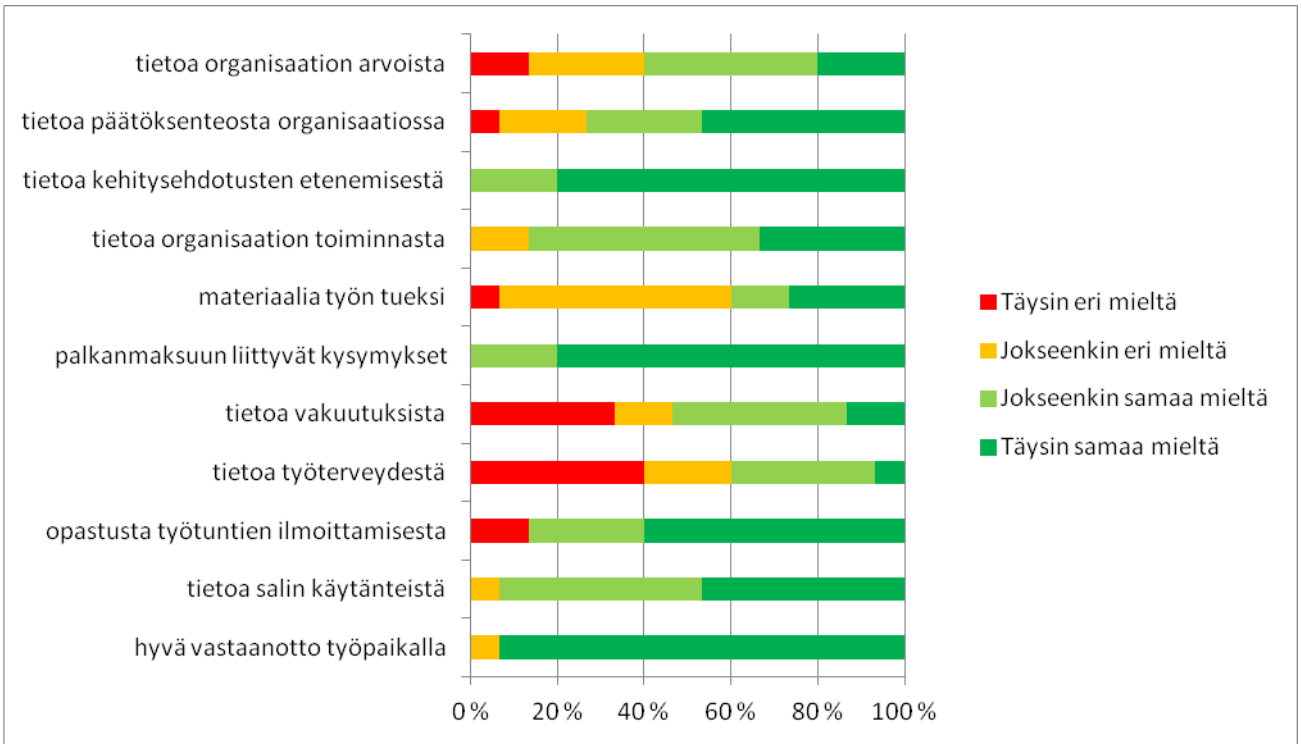
Toisessa avoimessa kysymyksessä kartoitettiin työntekijöiden toiveita tulevaa toimintakäsikirjaa kohden. Selvästi toivotuin asia, joka toimintakäsikirjassa tulisi olla oli avainhenkilöiden yhteystiedot (15 mainintaa). Myös yhdistyksen avainhenkilöiden työnkuvia toivottiin avattavaksi toimintakäsikirjassa (6 mainintaa). Toiseksi toivotuin osa-alue oli ideoita harjoitteisiin ja tuntien ohjaamiseen (13 mainintaa). Tämä toive kulkee selvästi työntekijöiden mielestä käsi kädessä siinä, mikä on perehdyttämisessä tärkeää sekä kehitettävää Parkour Oppimiskeskus ry:llä. Muita tärkeitä asioita toimintakäsikirjan sisällössä kyselyyn vastanneiden mielestä olivat info ongelmatilanteisiin (7 mainintaa), tuntisuunnitelmapohja (7 mainintaa), talousasiat (6 mainintaa) ja opetussuunnitelma (6 mainintaa).

3.3 Vuosina 2016-2017 palkattujen työntekijöiden kysely

Vuosina 2016-2017 palkattujen työntekijöiden kysely suunnattiin 3-6 työntekijälle jokaisesta toimipisteestä. Kyselyn tarkoituksena oli saada tarkempaa kuvaa viime vuosina palkatuilta työntekijöiltä perehdytyksen sisällöstä ja kehityskohteista. Kyselyyn

valitut työntekijät valittiin yhdessä toimipisteiden esimiehien kanssa, jotta otannaksi saatiin sekä kuukausipalkallisia että tuntiohjaajia oikeassa suhteessa. Kyselyyn vastasi viisitoista (15) työntekijää, joista kolme (3) oli Helsingistä, kolme (3) Turusta, kuusi (6) Kuopiosta ja kolme (3) Jyväskylästä. Kuopion suurempi osuus johtui siitä, että Kuopio on Parkour Oppimiskeskus ry:n uusin toimipiste, joka on avattu vuonna 2016. Kyselyyn vastanneista kolme (3) olivat kuukausipalkallisia työntekijöitä ja kaksitoista (12) olivat tuntiohjaajia.

Taulukko 2. Parkour Oppimiskeskus ry:n 2016-2017 palkattujen työntekijöiden tyytyväisyys perehdytyksensä eri osa-alueisiin.



Taulukossa 2 esitetyistä tuloksista nähdään, että Parkour Oppimiskeskus ry on arvojensa mukaisesti onnistunut hyvän työyhteisön luomisessa. Jopa 93 % vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että vastaanotto työpaikalla oli hyvä. Myös avoimissa kysymyksissä parhaiten hoidetuista osa-alueista perehdytyksessä hyvä vastaanotto oli mainittu kolmetoista (13) kertaa. Myös kehitysehdotuksista ja siitä, kuinka niitä tulee esittää, on muistettu kertoa riittävästi perehdytyksessä.

Selkeimmät puutteet perehdytyksessä olivat tiedonkulku työntekijöitä koskevista vakuutuksista sekä työterveydenhuollosta. Vastaajista 40 % oli täysin eri mieltä siitä,

että työterveydenhuollosta on annettu riittävästi tietoa perehdytysvaiheessa. Vain 7 % oli täysin samaa mieltä siitä, että tietoa työterveydenhuollosta on annettu riittävästi. Vakuutusten osalta 33 % oli täysin eri mieltä siitä, että tietoa oli ollut riittävästi ja 13 % täysin samaa mieltä. Myös materiaalia työn tueksi toivottiin selvästi niin valinnassa kuin avoimissakin kysymyksissä. Vastaajista 60 % oli täysin eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä siitä, että materiaalia työn tueksi on saatu riittävästi. Myös avoimissa kysymyksissä toivottiin enemmän kirjallista materiaalia ja työhön liittyviä ohjeita kirjallisiksi (5 mainintaa).

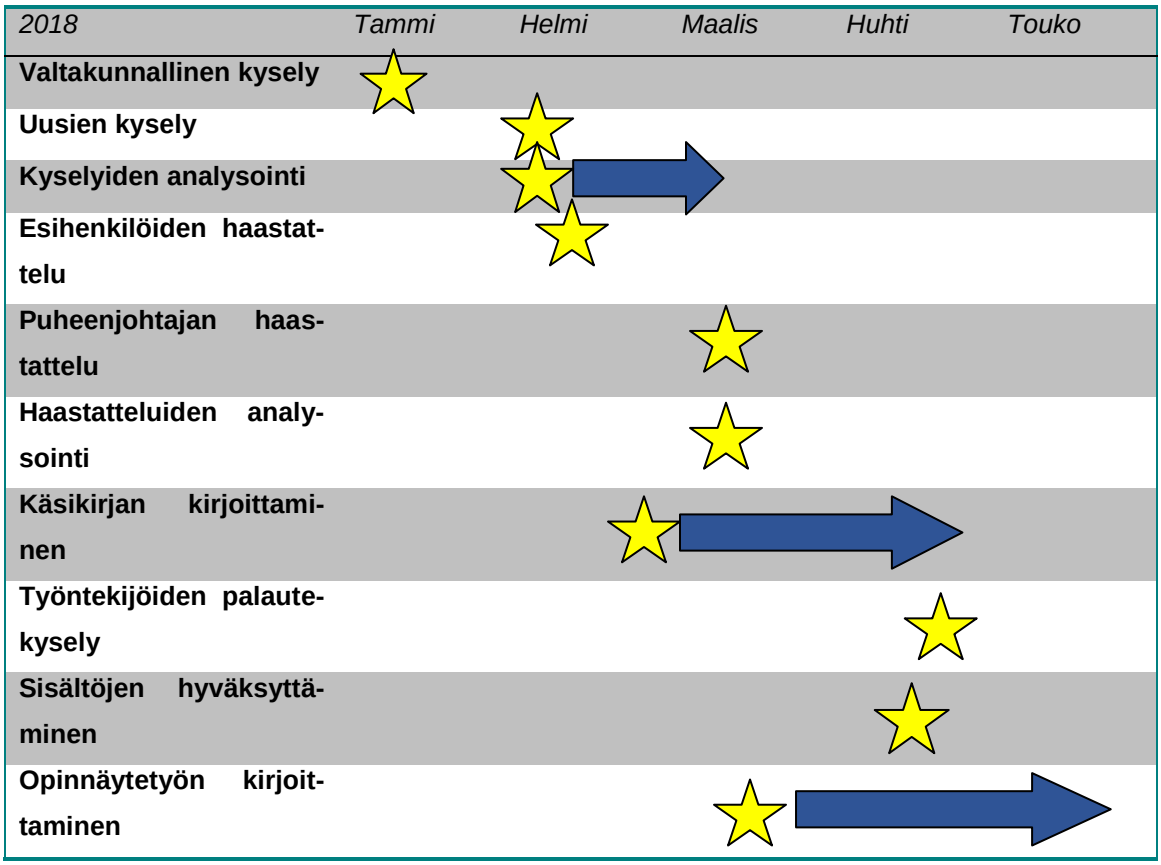
Kyselyn vastaukset osoittivat selkeästi sen, että yhteisille kirjallisille ohjeistuksille on tarvetta niin lailla säädellyissä työtoimissa kuin työpaikan sisäisissä pelisäännöissä ja työnopastuksessa. Kyselyä tehdessä toimintakäsikirjan sisällysluettelo oli jo alustettu, ja kyselyn tulokset vahvistivat käsitystä siitä, millaisia ohjeita tulisi olla kirjallisesti ja helposti saatavilla.

4 TOIMINTAKÄSIKIRJAN TOTEUTUS

Toimintakäsikirjan toteutuksen suunnittelu aloitettiin aloituskokouksessa marraskuussa 2017. Parkour Oppimiskeskus ry:n hallituksella oli ollut idea toimintakäsikirjasta jo ennen opinnäytetyöprosessin suunnittelua. Toteutusta lähdettiin suunnittelemaan hallituksen valmisteleman ideapaperin pohjalta, jossa oli käytetty hyväksi Suomen Olympiakomitean ohjeistusta urheiluseurojen toimintakäsikirjan sisällöstä. Suomen Olympiakomitean ohjeistuksesta saatiin toimintakäsikirjalle karkea runko: yhdistyksen visio ja arvot, toimintalinja, vastuuhenkilöt ja yhteystiedot, talousohjeet sekä koulutus ja kehittäminen (Suomen Olympiakomitea 2017).

Aloituskokouksen jälkeen toimintakäsikirjan sisältöä lähdettiin laajentamaan. Loppuvuodesta 2017 perehdyimme yhdistyksen puheenjohtajan kanssa muiden urheiluseurojen sekä organisaatioiden toimintakäsikirjojen sisältöihin sekä keräsimme sähköpostitse yhdistyksen avainhenkilöiltä kommentteja alustavasta toimintakäsikirjan sisällöstä. Myös yleisimpien työtä säätelevien lakien pohjalta kokosimme tarvittavia

sisältöjä sisällysluetteloon. Joulukuussa 2017 pidimme vielä kokouksen yhdistyksen puheenjohtajan kanssa, jossa teimme projektin lopullisen suunnitelman sekä aikataulutuksen (kuvio 5).



Kuvio 5. Projektin aikataulu.

Toimintakäsikirjan toteutuksessa yhdistyksen hallituksen toiveena oli erityisesti pureutuminen yhdistyksen avainhenkilöiden hiljaiseen tietämykseen. Näin ollen yhdistyksen avainhenkilöitä pidettiin mukana koko projektin ajan, sekä kyselyiden lisäksi sisältöjä koottiin myös haastattelujen pohjalta. Yhdistyksen avainhenkilöiltä kerättiin kommentteja sähköpostitse sekä google drivessä koko projektin ajan.

4.1 Toimintakäsikirjan sisältö

Toimintakäsikirjan lopullinen sisällysluettelo (Liite 3) hahmottui helmikuussa 2018 molempien kyselyiden analysoinnin jälkeen. Sisältö jakaantui kahteentoista (12) pääotsikkoon, jotka oli jaettu niin sisällön teeman mukaan. Sisällön jakaantumisessa otettiin huomioon myös kuka sisältöä tulee lukemaan. Tietyt otsikot ja niiden alaluvut ovat selkeämmin suunnattu tuntiohjaajien luettavaksi kun taas toiset luvut ovat selkeämmin tarkoitettu esimiehille, jolloin perehdytystilanteessa lukuja voi osoittaa luettavaksi tehtävänkuvan mukaan. Toimintakäsikirjan viimeisille sivuille päätettiin vielä lisätä perehdyttäjän muistilista, jotta se on helposti löydettävissä ja kaikkien esimiehien käytettävissä oleva pohja. Näin myös työpaikalle palkattavalle uudelle esimiehelle on tärkeä työkalu perehdyttämiseen heti valmiina.

Kyselyjen pohjalta erityisesti tuntiohjaajien mielestä toimintakäsikirjan tärkeäksi sisällöksi muodostui konkreettisia ohjeita tuntien ohjaamiseen. Keskustellessa hallituksen puheenjohtajan kanssa helmikuussa 2018 päädyimme kuitenkin rajaamaan tätä aihetta, ettei sisältö leviäisi liian laajaksi. Toimintakäsikirjaan päätyi siis yksi pääotsikko ohjaamisesta, jonka alle kirjoitettiin kuvaukset yhdistyksen yleisimmistä ohjaustilanteista sekä pelisäännöt tunteja ohjatessa. Lisämateriaali tuntien ohjaukseen kuten esimerkit harjoitteista koottaisiin johonkin muuhun tuntiohjaajien yhteiseen materiaalipankkiin tai kanavaan.

Toimintakäsikirjan sisältö kasvoi kyselyjen analysoinnin jälkeen kuitenkin oletettua laajemmaksi, jonka vuoksi lähdin muokkaamaan alkuperäistä kirjoitussuunnitelmaa. Aikataulun vuoksi selkeät ohjeet, kuten palkanmaksu, talousohjesääntö ja matkakorvaukset delegoitiin yhdistyksen talouspäällikön kirjoitettavaksi ja koottavaksi. Myös työturvallisuuteen liittyvät luvut oli järkevää delegoida yhdistyksen työturvallisuusvastaavan kirjoitettavaksi.

4.2 Toimipisteiden esihenkilöiden haastattelu

Toimipisteiden esihenkilöiden haastattelu tapahtui helmikuussa 2018 ryhmähaastatteluna videoyhteyttä hyväksi käyttäen. Teemoittelin haastattelun ajatellen esihenkilöiden toimenkuvia ja sitä, mistä heillä on eniten kokemusperäistä tietoa. Haastattelun teemoiksi valikoituivat ohjattu toiminta ja sen organisoiminen sekä uuden työntekijän polku. Valmistelin viikkoa ennen haastattelua haastattelupohjan google driveen, josta jokaisen toimipisteen esihenkilö kävi tutustumassa haastattelurunkoon etukäteen. Etukäteistehtävänä esihenkilöiden tuli myös jakaa oma uuden työntekijän perehdytyksen muistilistansa, lukea läpi käsikirjan senhetkinen versio sekä lukea läpi ohjaajakyselyjen tulosten yhteenvedot.

Haastattelun alussa kävimme vielä esihenkilöiden kanssa yhteisesti läpi heidän ajatuksiaan käsikirjasta ja sen aihealueista. Haastatellessa nousi kysymyksiä projektin etenemisestä ja siitä kuinka käsikirjasta aiotaan saada oikeasti käytettävä työkalu. Kaikki olivat samaa mieltä siitä, että käsikirjasta tulee ehdottomasti tehdä painatettu versio joka löytyy jokaisen toimipisteen tiloista. Kysymyksiä heräsi myös siitä, kuinka käsikirjan sisällöt saadaan riittävän tietopitoisiksi ilman, että käsikirjasta kuitenkaan tulee liian pitkää. Tähän kysymykseen keskustelun edetessä tulikin vastaus, että käsikirjaa kirjoittaessa kirjoittajan täytyy miettiä tarkasti, kenelle lukua kirjoitetaan.

Käsikirjan aihealueiden kokonaisuutta miettiessä esimiehiltä nousi myös ideointia työterveyshuollosta ja siitä, kuinka sen voisi hoitaa tehokkaammalla tavalla organisaation sisällä. Koska palautetta ohjaajilta oli kyselyjen perusteella tullut erityisesti tästä aiheesta, esihenkilöt kokivat että koko kokonaisuuden ja sen ohjeistuksen voisi uusia. Haastattelun aikana käydyn keskustelun perusteella päädyimmekin tekemään yhdistyksen hallitukselle esityksen työterveyshuollon uudelleenjärjestelystä. Tämän tullessa kyseeseen työterveyshuollon osio käsikirjasta viivästyi, jonka vuoksi osa suunnittelemastani palautteesta jäi vielä opinnäytetyöprosessin aikana saamatta. Tärkeää kuitenkin on, että haastattelu ja ohjaajakysely toivat esille epäkohdan, jota esihenkilötkään eivät olleet aikaisemmin pohtineet tarkemmin ja jota kaikki työntekijät halusivat kehittää organisaation toiminnassa.

Haastattelun edetessä ohjattu toiminta ja sen organisoiminen jakaantui vielä kolmeen eri teemaan: ohjattuun toimintaan, toiminnan organisoimiseen sekä asiakaspalveluun ja tiedotukseen. Kaikki esihenkilöt kokivat, että nämä kokonaisuudet on hyvä eritellä omiksi ohjeikseen. Tuntiohjaajille ohjeistuksia kirjoitettaessa on hyvä muistaa, miten ohjaaminen eroaa toiminnan eri kausilla. Ohjaaminen viikkotunneilla ja kesäleireillä eroaa toisistaan niin ohjaustuokioiden pituuksien, sisältöjen, suunnittelun ja palkankin puolesta. Tätä teemaa käsitellessä korostui jälleen, että ohjeen tulee olla tiivis ja tietopitoinen sekä käsikirjasta löytyä selkeä tieto siitä, mistä lisämateriaalia on saatavilla.

Toiminnan organisoimisen ohjeistus koettiin hankalammaksi toteuttaa, kuin tuntiohjaajille tarkoitetut ohjeet ohjatusta toiminnasta. Ohjattu toiminta on suunniteltu yhteisesti kehityspäällikön tuella. Kaikki esihenkilöt ovat kuitenkin organisoineet päivittäisen ohjatun toiminnan pitkälti yksin omissa toimipisteissään. Näitä toimintamalleja ei ole dokumentoitu, joten haastattelun tavoitteena olikin saada dokumentoitua tätä tietoa käsikirjaan jaettavaksi. Lisäkysymyksillä siitä, kuinka he ohjeistaisivat toisiaan suunnittelemaan ja toteuttamaan toiminnan organisointia auttoi avaamaan tätä teemaa yksityiskohtaisemmin. Monet asiat, kuten tilojen organisoiminen, lukujärjestyksen suunnittelu ja yleiset esihenkilötyöt olivat esimiehille itsestäänselvyyksiä. Haastattelun perusteella sain kuitenkin arvokasta tietoa siitä, kuinka kukin esihenkilö näitä osa-alueita työssänsä tekevät. Ohjatun toiminnan ja sen organisoimisen teeman osalta haastattelun lopputulokseksi sain selkeän listauksen ranskalaisin viivoin siitä, mitä tulee minkäkin teeman alla mainita ohjeistuksia kirjoitettaessa.

Uuden työntekijän polkua sekä perehdyttäjän muistilistoja käsiteltäessä käytimme pohjana yhden esimiehen käyttämää muistilistaa sekä työturvallisuuskeskuksen perehdyttämisen muistilistaa. Näiden listojen pohjalta muokkasimme käsikirjaan muistilistat sekä tuntiohjaajan perehdyttämiseen sekä kuukausipalkallisen työntekijän perehdyttämiseen.

4.3 Hallituksen puheenjohtajan haastattelu

Hallituksen puheenjohtajan haastattelu toteutettiin maaliskuussa 2018 kahdessa osassa. Ensimmäinen osa oli teemahaastattelu, jonka avulla oli tarkoitus kerätä aineistoa kahden käsikirjan teeman kirjoittamiseen. Teemoiksi valitsin organisaation hallintoon liittyvät teemat, luvut organisaation hallintorakenteista sekä kehyskeskusteluista. Lisäksi tässä haastattelussa keskityimme epäasialliseen kohteluun sekä organisaation käyttäytymissääntöihin. Toinen haastattelu koostui minulle heränneistä kysymyksistä prosessin ajalta liittyen useisiin eri aiheisiin. Ensimmäinen haastattelu toteutettiin Skype –haastatteluna, ja toinen haastattelu toteutettiin kasvokkain.

Haastattelu eteni luontevasti, sillä puheenjohtajalla oli paljon kirjallista materiaalia aiheista sekä selkeä näkemys siitä, mitkä asiat ovat olennaisia käsikirjaan kirjoitettaviksi. Haastattelun aikana korostui erityisesti se, että käsikirjaan tehtävien ohjeiden tulisi olla visuaalisesti selkeitä ja miellyttäviä. Esimerkiksi organisaation hallintorakenne tulisi olla mielummin mahdollisimman pitkälle havainnekuvin selitetty kuin tekstin muodossa. Organisaation hallintorakenteen ja kehyskeskusteluiden osuuksista päädyimmekin siihen, että niistä tehtävät ohjeet olisivat mahdollisimman tiiviitä ja visuaalisesti miellyttäviä.

Epäasiallisen kohtelun aihetta käsittelimme työturvallisuuskeskuksen ja työsuojeluhallinnon ohjeistusten pohjalta. Puheenjohtajan mielestä olennaisinta näitä osioita kirjoitettaessa olisi, että työntekijälle piirtyisi selkeä kuva siitä, minkälainen käyttäytyminen työpaikalla on hyväksyttävää ja mikä ei ole. Käsikirjassa olisi myös tärkeää olla mahdollisimman selkeästi kirjoitettuna protokolla siitä, kuinka näissä tilanteissa toimitaan. Puheenjohtaja korosti myös, että työntekijän aloittaessa työskentelemään Parkour Oppimiskeskus ry:llä, hän sitoutuisi näihin käsikirjassa sovittuihin pelisääntöihin. Haastattelun ensimmäisen osan lopputuloksena saimme kaikista aiheista käsikirjaan ohjepohjat. Lopulliseen muotoonsa nämä pohjat muotoutuivat haastattelun analysoinnin kautta sekä työturvallisuuskeskuksen ja työsuojeluhallinnon lähdeaineistoa hyväksi käyttäen.

Haastattelun toinen osa koostui prosessin aikana kerätyistä kysymyksistä eri teemoihin liittyen. Puheenjohtajan haastattelun aikaan käsikirjan kirjoittaminen oli jo hyväs-

sä vaiheessa, ja osa ohjeistuksista oli valmiina. Tämän haastattelun aikana kävimme myös läpi esihenkilöiden haastattelussa nousseita kysymyksiä. Haastattelun tavoitteena oli saada tarkennuksia tiettyihin ohjeistuksiin käsikirjassa, ja tämä tavoite toteutui.

4.4 Sisällön kokoaminen ja hyväksyttäminen

Toimintakäsikirjan kirjoittamista tein yhdessä talouspäällikön, hallituksen puheenjohtajan ja turvallisuusvastaavan kanssa helmikuusta 2018 huhtikuuhun 2018. Huhtikuussa 2018 pidimme yhdessä hallituksen puheenjohtajan kanssa kokoamiskokouksen, jossa kävimme kaikki siihen mennessä valmiit sisällöt läpi. Kokouksen tavoitteena oli saada käsikirjan ensimmäinen versio sovittuun valmiuteen. Käytännössä siis kaikki luvut jotka oli mahdollista saada valmiiksi, käytiin läpi. Kuten aiemmissa luvuissa mainitsin, esimerkiksi työterveyshuollon ohjeistukseen yhdistyksen työntekijät ehdottivat mittavampia muutoksia jolloin näiden osioiden ohjeistusta ei ollut mahdollista saada suunnitellussa aikataulussa valmiiksi.

Kokoamisen aikana käsikirjan lukujen järjestystä muokattiin vielä luettavuuden kannalta järkevämpään muotoon. Sisältö ei enää juuri muuttunut, mutta sisältöjen järjestystä muutettiin. Esimerkiksi asiakkaiden turvallisuutta käsittelevät luvut siirrettiin ohjaamista käsittelevän luvun alle, jotta tärkeimmät tuntiohjaajia koskevat ohjeistukset olisivat mahdollisimman tiiviisti saman luvun alla.

Kun yhdistyksen puheenjohtaja oli tarkistanut käsikirjan version läpi, kehotin vielä muita hallituksen jäseniä tarkistamaan valmiiksi kirjoitetut osiot käsikirjasta. Sisällön hyväksymisen jälkeen käsikirjan versio oli valmis kyselyjä ja palautteen keruuta varten.

5 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET

Kehittämistyön tuloksia arvioitiin huhtikuussa 2018 keräämällä palautetta niin uusilta työntekijöiltä kuin yhdistyksen avainhenkilöiltäkin. Kevään 2018 aikana palkatuilta työntekijöiltä kerättiin palautetta Webropol –kyselynä. Kyselyn tavoitteena oli saada palautetta käsikirjan sisällöstä ja kartoittaa käsikirjan toimivuutta osana perehdytystä. Kyselyn avulla halusin myös tarkastella, kuinka työntekijöiden kokemus perehdytyksestä eroaa verrattuna vuosina 2016-2017 palkattujen työntekijöiden kyselyyn. Erityisessä tarkastelussa olivat kuinka työntekijä sisäistää organisaation toimintatapoja ja arvoja, sekä kokevatko uudet työntekijät saavansa riittävästi materiaalia työnsä tueksi. Valitsin menetelmäksi Webropol –kyselyn, sillä koin sen olevan helpoimmin verrattavissa aikaisempien kyselyiden tuloksien kanssa. Webropol –ohjelmassa myös vastaajien anonymiteetti on helppoa toteuttaa, mikä helpottaa vastaajia erityisesti kriittisen palautteen antamisessa.

Yhdistyksen avainhenkilöitä pyydettiin myös lukemaan toimintakäsikirja. Heiltä palautetta kerättäessä erityisenä tavoitteena oli arvioida toimintakäsikirjan hyödyllisyyttä perehdyttäjän näkökulmasta sekä saada palautetta toimintakäsikirjan sisällöstä. Suunnittelin avainhenkilöille sähköpostikyselyn näiden tavoitteiden pohjalta. Halusin toteuttaa palautteen keruun kirjallisesti, sillä toimintakäsikirja on laaja dokumentti ja kysymyksiin vastatessa joutuu palaamaan toimintakäsikirjan sisältöön.

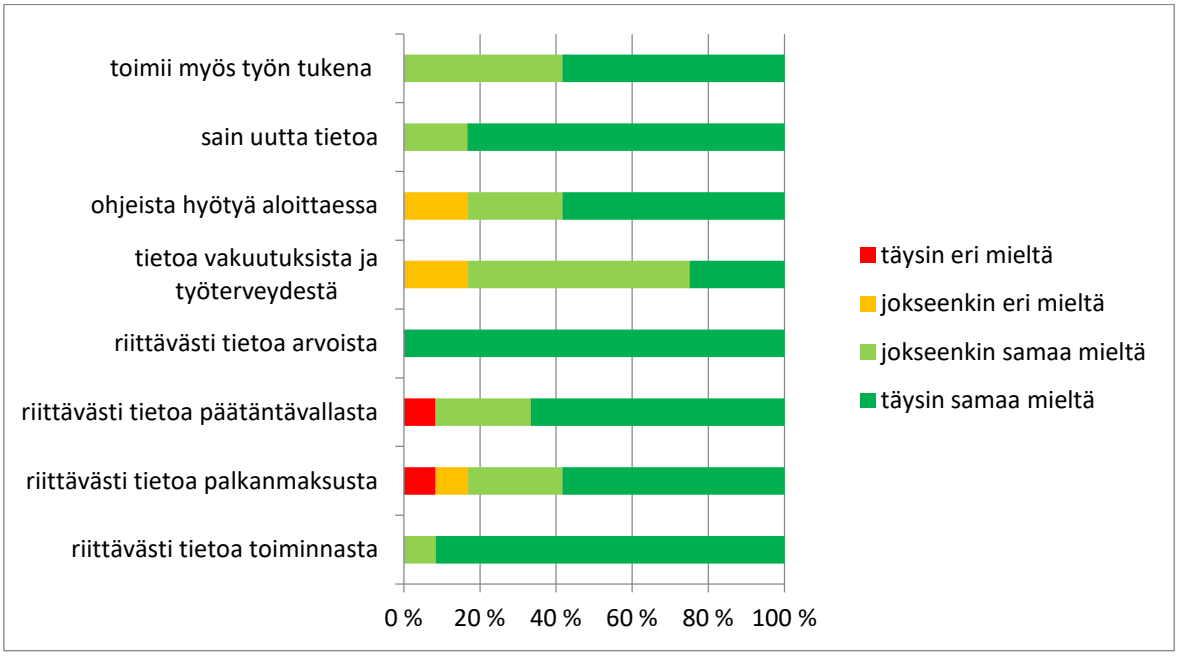
5.1 Työntekijöiden palautekysely

Käsikirjan valmistuttua opinnäytetyöprosessin tavoitepisteeseen keräsin palautetta työntekijöiltä. Palautekyselyyn vastaaviksi työntekijöiksi valittiin sellaisia työntekijöitä, joiden perehdytysprosessi olisi mahdollisimman lähellä tai parhaillaan käynnissä, eli rekrytointi oli tapahtunut aivan loppuvuodesta 2017 tai alkuvuodesta 2018. Vastaajat olivat eri henkilöitä kuin vuosina 2016-2017 palkattujen työntekijöiden kyselyyn vastanneet henkilöt. Kyselyyn vastaajat saivat sähköpostiinsa liitteenä käsikirjan sen hetkisen version pdf –muodossa sekä linkin Webropol –kyselyyn (liite 4) käsikirjasta ja sen hyödyistä perehdytykseen. Kysely lähetettiin yhteensä kuudelletoista (16)

työntekijälle ja vastauksia kyselyyn tuli kaksitoista (12). Kyselyyn vastanneista yksitoista (11) oli tuntiohjaajia ja yksi (1) oli kuukausipalkalla työskentelevä työntekijä. Vastaajat painottuivat Helsingin toimipisteeseen, sillä Helsinkiin oli kevään aikana rekrytoitu useampi uusi tuntiohjaaja syksyllä avautuvaa toimipistettä varten. Kyselyyn vastanneista kymmenen (10) oli siis Helsingistä ja kaksi (2) Jyväskylästä. Muissa toimipisteessä ei ollut rekrytoitu uusia työntekijöitä sopivalla aikavälillä.

Kyselyn alussa kysyin työntekijöiden tyytyväisyyttä vastaanottoonsa ja alkuperehdytykseensä ennen kuin olivat saaneet käsikirjan luettavakseen. Näistä tuloksista esiin nousi jälleen hyvä vastaanotto ja työyhteisö työpaikalla. Yksi vastaaja jopa mainitsi, että osasi odottaa työpaikalle tullessaan, että työilmapiiri Parkour Oppimiskeskus ry:llä on hyvä. Kymmenen (10) vastaajaa oli täysin samaa mieltä siitä, että vastaanotto työpaikalla oli hyvä. Loput kaksi (2) vastaajaa olivat jokseenkin samaa mieltä. Kaikki vastaajat olivat täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä myös siitä, että kokivat olevansa jo tärkeä osa työyhteisöään sekä tiesivät, kenelle kehitysehdotuksia, ideoita ja kysymyksiä tulee esittää. Kuten myös Lindqvist (2015, 41) on opinnäytetyössään todennut, merkityksellisyyden kokemus on tärkeä osa työmotivaation kehittymistä.

Taulukko 3. Uusien työntekijöiden tyytyväisyys toimintakäsikirjan sisältöön.



Taulukossa 3 on esitetty työntekijöiden tyytyväisyyttä toimintakäsikirjan sisältöön valintakysymysten pohjalta. Kun taulukkoa 3 vertaa aikaisemmin esitettyyn taulukkoon 2 (2016-2017 vuonna palkattujen työntekijöiden kysely) selkeimpänä tuloksena nousee esiin tieto organisaation arvoista ja toiminnasta. Toimintakäsikirjan luettuaan kaikki vastaajat olivat täysin samaa mieltä siitä, että toimintakäsikirjassa on riittävästi tietoa organisaation arvoista, kun taas aikaisemmin teetetyssä kyselyssä vain 20 % vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että olivat saaneet riittävästi tietoa organisaation arvoista perehdytyksessään. Toimintakäsikirjan sisältöön organisaation toiminnan osalta oltiin myös hyvin tyytyväisiä, ja yksitoista (11) vastaajaa eli 92 % oli täysin samaa mieltä siitä, että toimintakäsikirjassa oli kerrottu riittävästi organisaation toiminnasta. Kun tätä tulosta vertaa aikaisemmin esitettyyn kyselyyn, jossa täysin samaa mieltä vastanneita oli 33 %, on kehitys merkittävää. Näiden tulosten pohjalta voi siis todeta, että kun tieto organisaation toiminnasta ja arvoista esitetään kirjallisessa muodossa, uudet työntekijät ovat tällöin tyytyväisempiä saamaansa tietoon organisaation toiminnasta ja sen arvoista.

Yhtenä toimintakäsikirjan tavoitteena oli, että toimintakäsikirja toimisi työn tukena myös perehdyttämisen jälkeenkin. Kaikki kaksitoista (12) vastaajaa olivat täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että toimintakäsikirja toimii työn tukena myös jatkossa. Myös avoimissa kysymyksissä oli nostettu esiin erityisesti ohjaamiseen liittyvien ohjeiden ja toimintatapojen hyödyllisyys, joihin voi palata työsuhteen aikana (3 mainintaa). Näillä ohjeilla yhtenäistetään toimintaa toimipisteiden sisällä ja toimipisteiden välillä.

Avoimissa kysymyksissä kysyttiin, mitä puutteita toimintakäsikirjassa on ja mitkä luvut koettiin kaikista hyödyllisimmiksi. Kukaan vastaajista ei kokenut toimintakäsikirjasta löytyvän mitään erityisiä puutteita. Hyödyllisimmiksi kappaleiksi koettiin ohjaamiseen liittyvät toimintaohjeet ja työturvallisuus. Ohjaamiseen liittyviä ohjeita oli toivottu eniten myös tarvetta kartoittaneessa kyselyssä. Ohjaamiseen liittyvässä kappaleessa haasteena oli sen laajuus. Tärkeää on siis huomata, että uudelle työntekijälle ohjaamisesta kirjoitetut ohjeet ovat riittäviä työn aloittamiseksi.

Avoimissa kysymyksissä toimintakäsikirjaa kuvattiin hyväksi ja selkeäksi paketiksi kaikesta tärkeimmästä. Avoimissa kysymyksissä oli myös mainittu, että oli hyvä että

ohjeita oli kirjallisena, vaikka näitä samoja asioita oli käsitelty jo suullisessa perehdytyksessä. Työntekijät siis kokivat, että oli tärkeää pystyä palaamaan ohjeisiin myös jälkikäteen. Avoimissa kysymyksissä mainittiin myös erityisen tyytyväisyyden kohteiksi hyvä perehdytys ja koulutukset (3 mainintaa).

5.2 Tilaajaorganisaation palaute

Yhdistyksen avainhenkilöiltä palautetta kerättiin sähköpostin välityksellä**.** Lähetin kaikille toimipisteiden esihenkilöille palautekyselyn sähköpostitse. Kysymyksillä pyrittiin kartoittamaan toimintakäsikirjan hyödyllisyyttä perehdyttäjän näkökulmasta, sekä kuinka toimintakäsikirja toimii käytännössä työtä tukevana välineenä. Kysymyksillä pyrittiin myös selvittämään, kuinka hyvin toimintakäsikirjan sisältöön on onnistuttu dokumentoimaan aikaisemmin hiljaisena tietona kulkeutuneita käytänteitä, joka oli yksi tämän prosessin tavoitteista.

Kaikki esihenkilöt kokivat toimintakäsikirjan edistävän yhtenäisyyttä työpaikoilla ja selkeyttämään myös toimintatapoja esimerkiksi mahdollisissa erimielisyystilanteissa. Esihenkilöt kokivat, että toimintakäsikirja on tärkeä antaa luettavaksi myös kaikille vanhoille työntekijöille sen valmistuttua. Näin varmistetaan, että kirjoitetut säännöt ja toimintaohjeet ovat varmasti kaikkien tiedossa, vaikka useat vanhoista työntekijöistä ovat varmasti näistä olleet tietoisia. Yksi esihenkilö mainitsikin, että hiljaisen tiedon dokumentoinnissa on onnistuttu toimintakäsikirjan osalta erityisen hyvin.

Esihenkilöt olivat myös hyvin tyytyväisiä toimintakäsikirjaan perehdyttämisen näkökulmasta. Toimintakäsikirjan sisällöt vaativat vielä täydennystä, mutta esihenkilöt olivat tyytyväisiä kokonaisuuteen. Erityisen hyödylliseksi koettiin perehdyttäjän muistilista, jota perehdyttäjä voi seurata perehdyttämisen aikana. Tämä koettiin myös hyväksi yhtenäistäväksi käytännöksi.

6 LOPUKSI

Tehty työ on ollut hyvin merkityksellistä tilaajaorganisaatiolle. Kasvavassa organisaatiossa on tarvetta toiminnan kehittämiselle. Yhdistys on toiminut alalla jo kymmenen vuotta, joten erityisesti hiljaista tietoa on kertynyt yhdistyksen sisälle ja tätä on tärkeää dokumentoida uusien työntekijöiden käyttöön. Lisäksi rekrytointi on kehittynyt ja lisääntynyt, jonka vuoksi perehdyttämisen selkeyttäminen ja tehostaminen olivat tarpeen. Toimintakäsikirja vastasi näitä odotuksia hyvin.

Henkilökohtaisena tavoitteenani minulla oli kehittää projektitoiminnan taitojani sekä johtamistaitojani. Sain sekä esihenkilöiltä että yhdistyksen hallitukselta positiivista palautetta projektin organisoinnista. Pääsinkin toteuttamaan tätä prosessia sopivan itsenäisesti. Minulla oli kuitenkin koko prosessin ajan työyhteisön sekä puheenjohtajan tuki toteutusta tehdessä. Vilkka ja Airaksinen (2003, 160) kuvaavat teoksessaan toiminnallisten opinnäytetöiden yleisimmäksi haasteeksi aikatauluissa pysymisen. Tämä osoittautui haasteeksi myös tässä opinnäytetyössä, sillä olin suunnitellut aikataulun hyvin tiiviiksi, ja prosessin aikana kohtasimme suunnittelemattomia käänteitä. Vilkka ja Airaksinen (2003, 160) korostavat, että aikataulussa pysymisen haaste korostuu nimenomaan siksi, että projektissa on useita osapuolia. Opin kuitenkin hahmottamaan kokonaisuuksia sekä delegoimaan työtehtäviä aikataulussa pysymiseksi. Tutkimuksen toiminnallisen luonteen vuoksi opin myös priorisoimaan ja organisoimaan tehokkaammin. Koen myös, että reflektointitaitoni kehittyivät prosessin aikana. Tutkimuksessa suunniteltiin, toteutettiin, kysyttiin yhteisöltä, reflektoitiin ja taas uudelleen suunniteltiin (ks. Kuvio 1).

Tämän laajuisen projektin suunnittelussa olisi kuitenkin voinut ottaa huomioon myös eteen tulevat yllättävät tilanteet. Projektin aikataulun olisi voinut suunnitella vähemmän tiiviiksi, jolloin yllättävistäkin tilanteista olisi prosessin puitteissa selvitty. Tutkimuksellisessa mielessä luotettavampia tuloksia olisi saatu, jos kaikki toimintakäsikirjan osiot olisivat olleet valmiita palautekyselyä tehtäessä. Tällöin tutkimuksen tulokset olisivat olleet vakuuttavampia, ja työ olisi ollut merkittävämpää myös ammattialalle. Toimintakäsikirja tai henkilöstökäsikirja ei ole työelämässä uusi keksintö, joten työn merkitys ammattialalle on enemmänkin tukea aikaisempia tutkimustuloksia sekä tie-

toperustassa esitettyjen teoreetikkojen näkemystä systemaattisen perehdytyksen ja kirjallisten ohjeiden hyödyistä.

Työn eettisyyttä pohtiessa esiin nousi erityisesti työn anonymiteetti. Ennen opinnäytetyöprosessin alkua kävimme läpi työelämäohjaajani kanssa anonymiteettiin liittyvät käytännöt ja sovimme linjaukset niistä. Työn edetessä tarkistutin opinnäytetyön osioita yhdistyksen hallituksella, mikäli minulla heräsi niistä kysymyksiä. Opinnäytetyön valmistuttua työelämäohjaajani luki työn ja varmistin anonymiteettiin liittyvät asiat vielä ennen työn julkaisemista. Kyselyjä tehdessä kaikkien vastaajien anonymiteetti varmistettiin niin, että en pystynyt tunnistamaan vastaajia. Kaikkien kyselyiden tulokset julkaistiin vain yhteenvetomuodossa.

6.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen tulokset tukevat teoreetikkojen näkemystä siitä, että selkeä perehdytyspolku ja sitä tukevat materiaalit parantavat työntekijän kokemusta perehdytyksestään. Toimintakäsikirjan ja tämän opinnäytetyöprosessin pääasiallisena tavoitteena oli kehittää perehdytysprosessia. Piilin (2006, 125) mukaan on tärkeää, että kirjallisiin ohjeisiin voi palata suullisen perehdytystilanteen jälkeen, sillä perehdytettävä ei pysty sisäistämään kovin suuria kokonaisuuksia kerrallaan. Tutkimukseni tulos tukee tätä väitettä, sillä työntekijät kokivat saavansa riittävästi tietoa, kun heillä oli myös kirjallista materiaalia luettavanaan.

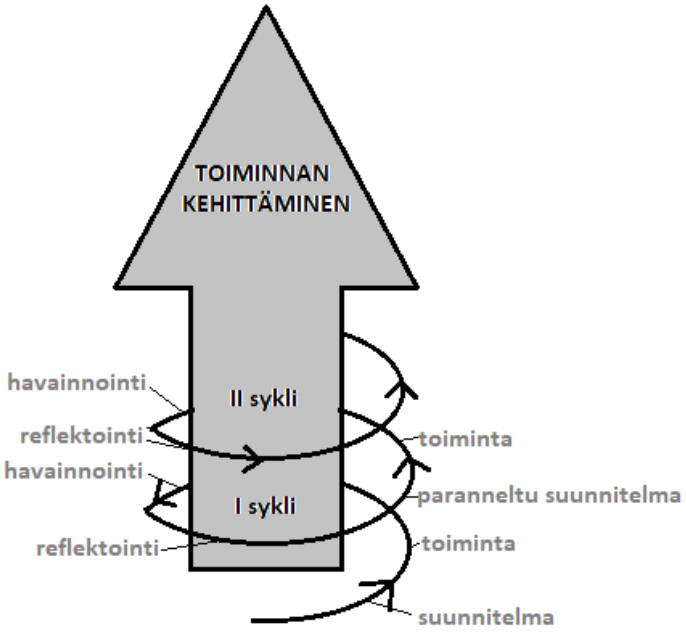
Virtainlahti (2009, 132) korostaa perehdyttämisen tärkeyttä hiljaisen tiedon eteenpäin siirtämisessä. Virtainlahden mukaan perehdyttämisaika on tärkeä ensikosketus organisaatioon, ja vaikuttaa uuden työntekijän asettumiseen työyhteisössä. Yhtenä toimintakäsikirjan tavoitteena olikin dokumentoida tätä hiljaista tietoa ja siirtää sitä eteenpäin myös kirjallisessa muodossa. Parkour Oppimiskeskus ry:llä työntekijät ovat kokeneet työilmapiirin ja vastaanoton työpaikalla hyväksi jo ennen toimintakäsikirjan luomista. Ennen toimintakäsikirjan luomista teetetystä kyselystä kuitenkin kävi ilmi, että työntekijät kokivat, ettei heille ollut annettu riittävästi tietoa organisaation toiminnasta, arvoista eikä materiaalia työn tueksi. Toimintakäsikirjan palautekyselystä taas

kävi ilmi, että perehdytys koettiin hyväksi, tietoa toiminnasta ja arvoista oli riittävästi sekä toimintakäsikirja koettiin toimivaksi myös tulevaisuudessa työn tukena.

Yhtenä toimintakäsikirjan tavoitteena oli yhtenäistää organisaation käytäntöjä niin perehdyttämisessä kuin myös dokumentoimalla hiljaista tietoa ohjeiksi, jotka toimivat ohjeina myös työtä tehdessä. Tähän tavoitteeseen pääsy on yksi seurattavista asioista tulevien vuosien aikana. Käytäntöjen yhtenäistäminen ja niiden positiiviset ja negatiiviset vaikutukset ovat kauaskantoisempia, eikä tähän tavoitteeseen pääsyä ole voitu todentaa tällä aikavälillä, jolle opinnäytetyöprosessi ajoittui.

6.2 Jatkotoimenpiteet

Prosessina toimintakäsikirjan kehittäminen ja perehdyttämisen kehittäminen jatkuu vielä toimintatutkimuksen mukaisin syklein (kuvio 6). Kerätyn palautteen mukaan laaditaan paranneltu suunnitelma ja toteutetaan toimintakäsikirjasta lopullinen versio. Tämän jälkeenkin sisältöä ja toimivuutta havainnoidaan ja reflektoidaan. Toimintakäsikirja on päivittyvä dokumentti, joka on tarkoitus tarkistaa puolivuosittain tai aina kun sille ilmenee äkillinen tarve.



Kuvio 6. Toimintatutkimuksen syklit. (Heikkinen & Rovio & Syrjälä 2006, 81.)

Toimintakäsikirjan virallisen käyttöönoton on tarkoitus tapahtua elokuussa 2018. Tätä ennen toimintakäsikirja täydentyy vielä puuttuvilla ohjeistuksilla sekä sisältöä muokataan palautteen mukaisesti. Jatkan työskentelyä toimintakäsikirjan kehittämisen parissa työsuhteessa Parkour Oppimiskeskus ry:llä. Hallitus käsittelee ja hyväksyy toimintakäsikirjan kesällä 2018. Tämän jälkeen toimintakäsikirja viedään ohjaajien käytettäväksi pdf –linkkinä sekä tulostettuna versiona kaikkiin toimipisteisiin. Käyttöönoton myötä kaikki nykyiset ja uudet työntekijät lukevat ja hyväksyvät toimintakäsikirjan sisällön.

Suomen Olympiakomitea (2017) suosittelee, että nettisivuilla olisi nähtävillä urheiluseuran toimintalinja, joten yksi toimintakäsikirjan kehittämisidea on siitä kaikille avoimen toimintalinjan muokkaaminen yhdistyksen nettisivuille. Tästä dokumentista olisi nähtävillä toimintaa ohjaavat arvot, toiminnan tavoitteet ja infopaketti harrastajille millaiset käytännöt on esimerkiksi kiusaamistilanteissa. Jos yhtenäiset käytänteet helpottavat työntekijöiden välistä vuorovaikutusta, varmasti näin tapahtuu myös harrastajan ja työntekijän välisessä vuorovaikutuksessa.

LÄHTEET

Ahokas, Laura & Mäkeläinen, Jukka 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus – ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 21.3.2018. https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua

Arthur, Diane 2006. Recruiting, interviewing, selecting & orienting new employees. 4th Edition. New York: Amacom.

Furman, Ben & Ahola, Tapani & Hirvihuhta, Harri 2004. Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. 3.painos. Helsinki: Tammi.

Heikkinen, Hannu L.T. & Rovio, Esa & Syrjälä, Leena toim. 2006. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Kansanvalistusseura.

Hyppänen, Riitta 2007. Esihenkilöosaaminen – liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kaijala, Markku 2016. Rekrytointi – tehtävään vai yhtiöön?. Helsinki: Alma Talent.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Gaudeamus.

Lindqvist, Lotta 2015. Perehdyttämisen vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin ja sitoutumiseen. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Ammattikorkeakoulun perustutkinnon opinnäytetyö.

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro.

Parkour Oppimiskeskus ry 2016. Toimintakertomus 2016.

Piili, Marjut 2006. Esimiestyön avaimet – ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Tietosanoma Oy.

Suomen Olympiakomitea 2017. Urheiluseuran toimintakäsikirja/-toimintalinja.

Työsuojeluhallinto. Opetus ja ohjaus. Viitattu 21.3.2018. http://www.tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/opetus-ja-ohjaus

Työturvallisuuslaki 738/2002. Viitattu 22.3.2018. https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738

Viitala, Riitta 2005. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Vilkka, Hanna & Airaksinen, Tiina 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Tammi.

Virtainlahti, Sanna 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Österberg, Maritta 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 5. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.

Liite 1.

Ohjaajapäivät 13.1.2018
Ohjaajakysely

Ikä:
Ympyröi: **kuukausipalkkalainen** **tuntiohjaaja**

Kaupunkisi:

Kun aloitit työskentelyn Parkour Akatemialla, millaisen arvosanan antaisit Parkour Akatemialle omasta perehdytyksestäsi työhösi? Ympyröi. 1 = huono 10 = erinomainen

1 2 3 4 5 6 7

8 9 10

Miten parantaisit Parkour Akatemian uusien työntekijöiden perehdyttämistä? Mitä asioita perehdytyksessä olisi tärkeää olla?
Valmistelemme käsikirjaa työntekijöille, josta löytyy olennainen tieto meillä työskentelystä. Mitä asioita käsikirjasta pitäisi mielestäsi löytyä?

Liite 2.

Tyytyväisyyskysely Parkour Akatemian uusille työntekijöille

Taustatiedot

Kaupunkisi

Helsinki
Turku
Jyväskylä
Kuopio

Työtehtäväsi

Kuukausipalkkalainen
Tuntiohjaaja

Käytännön työhön opastus toimipisteessäsi.

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Minut otettiin hyvin vastaan työpaikallani				
Sain riittävästi tietoa salin käytänteistä				
Sain riittävästi tietoa tuntieni ilmoittamiseen				
Sain riittävästi tietoa työterveyshuollosta				
Sain riittävästi tietoa minua koskevista vakuutuksista				
Tiedän, keneltä kysyä palkanmaksuun liittyvät kysymykset				
Sain riittävästi materiaalia työni tueksi				

Perehdytys organisaation toimintaan ja arvoihin.

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Minulle kerrottiin riittävästi Parkour Akatemian toiminnasta				
Jos minulla on kehitysehdotus, tiedän kenelle se tulee esittää				
Tiedän, kenellä on ylin päätösvalta Parkour Akatemialla				
Tiedän Parkour Akatemian arvot ja osaan luetella ne				

Perehdytysprosessi kokonaisuutena

Mihin olit erityisen tyytyväinen aloittaessasi työt Parkour Akatemialla?

_____
_____
_____
_____

Näistä asioista olisin kaivannut lisätietoa aloittaessani työt Parkour Akatemialla:

_____
_____
_____
_____

Liite 3.

1 JOHDANTO 3
2 PARKOUR OPPIMISKESKUS RY: TAVOITTEET JA ARVOT 4
3 KÄYTTÄYTYMINEN TYÖPAIKALLA 6
3.1 Käyttäytymisen yhteiset pelisäännöt 6
4 TYÖTURVALLISUUS 8
4.1 Kuinka edistän omaa turvallisuuttani töissä 8
4.2 Työntekijän terveyshuolto ja vakuutukset 8
4.3 Varhaisen tuen malli 8
5 TYÖAIKA JA PALKKA 9
5.1 Työajan seuranta ja palkanmaksu kuukausipalkkalaisille 9
5.2 Työtuntien ilmoittaminen ja palkanmaksu tuntiohjaajille 9
5.3 Poissaolokäytännöt ja sairasloma 10
5.3.1 Kuukausipalkkalaiset 10
5.3.2 Tuntiohjaajat 11
5.4 Ylityöt ja lisätyöt 11
5.4.1 Kuukausipalkkalaiset: 11
5.4.2 Tuntiohjaajat: 12
6 OHJAAMINEN 13
6.1 Tuntien ohjaamisen abc 13
6.2 Viikkotunnit 14
6.3 Leirit 14
6.4 Kurssit 15
6.5 Keikat 15
6.6 Tapaturmien ehkäiseminen ohjaustilanteissa 17
6.7 Loukkaantumiskirjanpito 17
6.8 Toiminta loukkaantumistilanteissa ja ea-koulutus 18
6.9 Ryhmänhallinta 18
6.10 Toiminta häiriötilanteissa 20
6.11 Salikohtaiset turvallisuusohjeet 20
7 TOIMINNAN ORGANISOINTI 22
7.1 Vuosikello 22
7.2 Lukujärjestys, kausisuunnitelma ja tilat 22
7.3 Ohjaajien organisoiminen 23
7.4 Rekrytointi 24
8 ASIAKASPALVELU JA TIEDOTUS 25
9 TALOUS 26
9.1 Talousohjesääntö 26
9.2 Matkakorvaukset ja kululaskut 27
9.2.1 Kululaskut (yhdistyksen kululasku) 28
9.2.2 Verottomat matkakorvaukset (yhdistyksen matkalasku) 28
10 YHDISTYKSEN OMAISUUS JA SEN KÄYTTÖ 29
10.1 Yhdistyksen välineiden käyttö ja lainaaminen 29
10.2 Pakettiauton käytön ohjeistus 29
11 PÄÄTÖKSENTEKO JA ORGANISAATIO 30
11.1 Organisaatiomalli 30
11.2 Kehyskeskustelut 30
12 UUDEN TYÖNTEKIJÄN POLKU 33
12.1 Uuden tuntiohjaajan polku 33
12.2 Perehdyttäjän checklist: tuntiohjaaja 33

12.3 Perehdyttäjän checklist: kuukausipalkkalainen 33
13 YHTEYSTIETOLISTA 34
13.1 Kaupunkien rehtorit: 34
13.2 Muu henkilöstö: 34

Liite 4.

Kysely toimintakäsikirjasta ja perehdytyksestä Parkour Akatemian uusille työntekijöille

Taustatiedot

Kaupunkisi

Helsinki
Jyväskylä
Kuopio
Turku

Työtehtäväsi

Kuukausipalkkalainen
Tuntiohjaaja

Rekrytointi ja ensikohtaamiset työpaikalla.

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Minut otettiin hyvin vastaan työpaikallani.				
Rekrytoinnin viestintä oli selkeää.				
Sain riittävästi tietoa koulutuspolustani ja etenemismahdollisuuksistani.				
Tiedän kenelle esittää kysymyksiä epäselvissä tilanteissa.				
Koen olevani tärkeä osa nykyistä/tulevaa työyhteisöäni.				
Tiedän kenelle esittää ideoitani ja kehitysehdotuksiani.				

Toimintakäsikirjan hyödyllisyys ja palaute.

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Toimintakäsikirjassa kerrottiin riittävästi toiminnasta				
Toimintakäsikirjassa kerrottiin riittävästi palkanmaksusta				

Toimintakäsikirjan perusteella tiedän kenellä on ylin pää-tösvalta				
Luettuani toiminta-käsikirjan tiedän Parkour Akatemian arvot				
Toimintakäsikirjasta saa riittävästi tietoa työterveydestä ja vakuutuksista				
Toimintakäsikirjan ohjeista oli minulle hyötyä aloittaessani työt				
Sain uutta tietoa toimintakäsikirjasta				
Toimintakäsikirja toimii myös työni tukena ja jatkossa				

Mihin olit erityisen tyytyväinen aloittaessasi työt Parkour Akatemialla?

_____
_____
_____
_____

Palautetta toimintakäsikirjasta. Mitkä kohdat koit erityisen hyödyllisiksi ja puut-tuiko otsikoiden perusteella jotain oleellista?

_____
_____
_____
_____

Näistä asioista toivoisin saavani vielä lisätietoa työssäni:

_____
_____
_____
_____