



# Uuden työntekijän perehdytysuunnitelma

Case Olarin voimistelijat ry

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Uuden työntekijän perehdytys suunnitelma, case Olarin Voimistelijat ry**

Lotta Lehtonen  
Liiketalous  
Opinnäytetyö  
05, 2020

Lotta Lehtonen

Uuden työntekijän perehdytysuunnitelma, case Olarin voimistelijat ry

Vuosi

2020

Sivumäärä

43

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda toimeksiantajaorganisaatiolle perehdytysuunnitelma uuden työntekijän perehdyttämiseksi. Toiminnallisen työn tavoitteena oli rakentaa seuralle informatiivinen ja selkeä perehdytysuunnitelmakokonaisuus, joka olisi helposti hyödynnettävissä seuran toiminnassa. Perehdytysuunnitelman sisällöllisenä tavoitteena oli tehdä perehdytyskokonaisuus, joka tukee seuran uusien työntekijöiden laatua työssä sekä motivoitua työtä kohtaan. Toimeksiantajaorganisaationa opinnäytetyölle toimii urheiluseura Olarin voimistelijat.

Kehittämistehtävänä opinnäytetyössä oli toimeksiantajaorganisaatiolta annettu perehdytysuunnitelman luominen. Perehdytysuunnitelman avulla luotava perehdytys tukee seurassa laajempaa kehittämistavoitetta valmentajien ja ohjaajien osaamisen kehittämisessä.

Viitekehyksenä työssä käsiteltiin useasta näkökulmasta perehdytystä, sen taustaa, määritelmää ja hyötyjä, perehdytystä urheiluseurassa, urheiluseuraa työympäristönä ja ajankohtaisia aiheita urheiluseurassa työskentelyyn liittyen sekä perehdytysuunnitelmaa ja sen laatimista teoreettisesta näkökulmasta.

Perehdytysuunnitelmaa rakennettiin laadullisten teemahaastatteluiden avulla, jotka toteutettiin eri rooleissa toimiville nykyisille työntekijöille. Haastatteluista kerätystä aineistosta poimittiin tärkeimmät aiheet osaksi perehdytysuunnitelmaa. Perehdytysuunnitelmasta rakennettiin 20 sivuinen selkeä tuotos, joka sisältää perehdytyksen taustaa, vastuita, valmiita materiaaleja sekä konkreettisen perehdytyskokonaisuuden suunnitelman.

Opinnäytetyön tuotoksesta syntyi käytännönläheinen, konkreettinen ja helposti hyödynnettävä kokonaisuus, johon toimeksiantaja oli erinomaisen tyytyväinen. Toimeksiantajan alustamana, perehdytysuunnitelman kehitysehdotuksena tulevaisuudelle olisi perehdytyksen digitalisointi. Perehdytysuunnitelman mukaan perehdytys sisältää paljon pakollisia fyysisiä osioita, mutta materiaalit, analyysit muun muassa olisi mahdollista viedä digitaaliseen alustalle.

Asiasanat: perehdytys, perehdytysuunnitelma, urheiluseura

Lotta Lehtonen

Induction plan for Olarin voimistelijat ry

Year 2020

Pages

43

---

The purpose of this thesis was to provide the commissioning company with a framework of the new employee's induction plan. The purpose of this functional thesis was to build an informative and clear induction plan for Olarin voimistelijat, which could be easily utilized in the club. The aim of this functional thesis was to clarify guidelines for the induction process, which would support the quality of new employees' daily work and their motivation.

The development task of this thesis was to create an induction plan assigned by the client organization. The induction plan supports the broader development goal in the overall skill set of coaches and instructors.

The theoretical framework of the thesis consisted of several induction perspectives. The main topics included the definition of induction, the overall induction process, and the benefits of a successful on-boarding. In addition, induction process in a sports club, club as a work environment and current topics related to working in a sport club were part of the theoretical framework.

The induction plan was constructed with the help of qualitative thematic interviews, which were carried out by the current employees in various roles. From the material collected from the interviews, the most important topics were selected as a part of the induction plan. A clear output of 20 pages was built from the induction plan, which includes the background of the induction, responsibilities, finalized materials and the plan of the concrete on-boarding.

The main output of the thesis resulted in a practical, concrete and easy-to-use entity, which the client was extremely satisfied with. The development proposal for the induction plan for the future would be the digitalization of the on-boarding process. According to the induction plan, the on-boarding contains a lot of mandatory physical functions, but it would be possible to export e.g. the materials and analyzes to a digital platform, among other things.

Keywords: induction of a new employee, induction plan, sports club

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
1.1	Opinnäytetyön kuvaus, tarkoitus ja lähtökohta .....	6
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus.....	7
1.3	Keskeiset käsitteet .....	8
2	Kohdeorganisaation esittely.....	9
3	Perehdytyksen tausta .....	11
3.1	Perehdytys.....	11
3.1.1	Perehdyttämisen tavoitteet ja hyödyt .....	12
3.1.2	Perehdyttämisen lainsäädäntö ja vastuut .....	13
3.1.3	Ennakkoperehdytys .....	14
3.2	Perehdyttäminen urheiluseurassa.....	15
3.2.1	Urheiluseura työympäristönä .....	16
3.2.2	Urheilun valmennuskulttuurin kehittäminen osana perehdyttämistä.....	18
4	Perehdytys suunnitelman laadinta teoriassa .....	19
4.1	Suunnittelu ja aineiston keruu .....	21
4.2	Perehdytys suunnitelman laadinta ja rakenne.....	22
4.3	Käytännön jalkautus ja mittaus .....	24
4.4	Viestintä osana perehdytys suunnitelmaa .....	24
5	Perehdytys suunnitelma Olarin voimistelijoille .....	26
5.1	Perehdytys suunnitelman suunnittelu.....	27
5.2	Laadullisen teemahaastattelun luotettavuuden analysointi .....	27
5.3	Laadullisen teemahaastattelun tulosten analysointi.....	29
5.4	Olarin voimistelijoiden perehdytys suunnitelman sisältö .....	31
5.5	Johtopäätökset ja arviointi .....	33
	Lähteet .....	37
	Kuviot .....	42
	Liitteet.....	43

## 1 Johdanto

Työnopastus eli perehdytys on yksi työnantajan lakisääteisistä vastuista. Se kuuluu kaikille henkilöstöryhmille sekä myös vuokratyöntekijöille, kesätyöntekijöille ja kausityöntekijöille. Perehdytystä tarvitaan aina, kun työ on tekijälleen uusi, mutta myös kun työtehtävät vaihtuvat, työmenetelmät muuttuvat (Työturvallisuuskeskus 2020).

### 1.1 Opinnäytetyön kuvaus, tarkoitus ja lähtökohta

Opinnäytetyön tarkoitus on luoda perehdytysuunnitelma urheiluseuralle. Perehdytys on suunnattu jokaiselle seurassa aloittavalle uudelle ohjaajalle tai valmentajalle, riippumatta siitä onko työntekijä täysin uusi alalla tai seuraa vaihtava.

Opinnäytetyö toteutetaan espoolaiselle urheiluseuralle, Olarin voimistelijoille. Olarin voimisteliijoissa työskentelee yli 100 valmentajaa, ohjaajaa sekä valmennuksen avustajaa. Vuosittain uusia työntekijöitä aloittaa ohjaajana tai valmentajana jopa useita kymmeniä. Koska urheiluseuratoiminnassa työntekijöiden vaihtuvuus on suuri, uuden työntekijän perehdytyksen ja työn laadun sekä tuloksellisuuden yhteydessä on seuran puolelta havaittu vahva tarve kehittämiselle. Uuden aloittavan työntekijän vahvuuksien ja heikkouksien havaitseminen sekä näiden tukeminen työsuhteen alusta alkaen, työhön motivointi, autonomian tunteen lisääminen omassa työssään, työympäristön tietoisuuden lisääminen sekä itse työn teon opettamisessa ovat tekijöitä, jotka on havaittu tarpeelliseksi koostaa yhteen ja luoda näistä järjestelmällinen prosessi jatkuvaksi seurassa.

Tällä hetkellä Olarin voimistelijat tarjoavat uudelle työntekijälle perehdytyspaketin sähköpostitse ja -infon, jotka koskevat työn käytänteitä ja järjestelmien käyttöä, kuten tuntien merkitsemistä. Perehdytysinfo on lyhyt, noin tunnin mittainen paketti, josta aloittavalle työntekijälle jää usein vain hämmentynyt kuva. Luonnollisesti, uusi työntekijä ei pysty sisäistämään kaikkea saamaansa tietoa täysin uudessa työssä näin lyhyessä ajassa. Itse työnteon oppiminen on tapahtunut vasta käytännön työssä, eikä pohjustusta ole järjestelmällisesti ja tuetusti tehty ennen aloitusta, jotta työnteon laatu olisi laadukkaampaa heti alusta alkaen.

Olarin voimistelijoilla työskentelee pitkäkokemuksen omaavia ohjaajia ja valmentajia, joilla on kokemusta maailman huipulta sekä muita ammattilaisia taustahenkilöitä. Seura toimii kaiken kaikkiaan ammattimaisesti omaten valtavan määrän asiantuntevaa tietoa. Uusille työntekijöille on siis valtava määrä tietoa, osaamista ja tukea annettavaksi, mutta viestinnän epäonnistumisen tai heikon organisoinnin vuoksi, tieto ei ole välittynyt uusille työntekijöille työsuhteen alkutaipaleella. Viestinnän kehittäminen otettiinkin yhdeksi suureksi teemaksi perehdytysoppaan kehitystyössä.

Urheiluseurassa ohjaajana ja valmentajana aloittavalle työpaikka on usein ensimmäinen laatuun. Olarin voimistelijoissa avustavissa valmennustöissä eli niin kutsutussa apuvalmentajan tai -ohjaajan työssä voi ikänsä puolesta aloittaa täytettyään 14 vuotta. Valmennuksen vastuu-tehtävissä eli niin kutsutussa vastuuvallmentajan tai -ohjaajan työssä voi ikänsä puolesta aloittaa täysi-ikäisenä. Z-sukupolvi eli vuosina 1996 - 2010 luvuilla syntyneet siirtyvät enenevässä määrin työelämään. Z-sukupolvi toivoo muun muassa vuorovaikutteista, arvostavaa ja heidän arvojaan kohtaavaa työtä sekä työympäristöä (Businesslike 2014). Tämän perehdytysuunnitelman tarkoituksena on huomioida myös se, miten edellä mainitut ja muut uuden työelämän sukupolven erityisvaatimukset ja toiveet voidaan sekä tulee ottaa huomioon jo perehdytysvaiheessa esimerkiksi viestinnässä?

## 1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus

Urheiluseurassa toimiva ohjaaja ja valmentaja työskentelee hyvin epäsäännöllisillä työajoilla. Perehdytyksen kokonaisuutta ei voida siis organisoida pidettäväksi työn ensimmäisen viikon aikana maanantaista perjantaihin, kuten monessa muussa työssä, vaan se vaatii erityisiä toimia organisointiin ja sen onnistumiseen. Opinnäytetyössä toteutettavan perehdytysuunnitelman tavoitteena on luoda selkeä perehdytysprosessi Olarin voimistelijoille, joka on helposti ymmärrettävissä ja jalkautettavissa pidemmälläkin jatkumolla. Tavoitteena on, että viestintä toimii perehdytyksen osalta seurassa sisällä mutkattomasti ja jatkossa perehdytysopas ja -prosessi tunnetaan seurassa laajemmin. Tietoisuus perehdytyksen sisällöstä ja tavoitteista työympäristön keskuudessa lisää useimmiten myös motivaatiota sekä perehdytykseen että itse työhön, jotka ovat myös yhtenä osana perehdytysuunnitelman tavoitteita.

Itse perehdytysuunnitelman sisällön tavoitteena on vastata nyt ja aikaisemmin toistuneesti esiintyneisiin haasteisiin seurassa sisällä. Lisäksi ajankohtaisiin asioihin vaikuttaminen, kuten vuosien 2019 ja 2020 aikana laajemmin mediassakin esille nousseeseen arvostelulajien eettisen valmennuskulttuurin edistämisen tarpeet, nostetaan vahvasti osaksi perehdytysuunnitelmaa. Itse työn eli ohjauksen ja valmennuksen laadun kehittäminen heti työuran alusta asti on toki tärkeä osa perehdytyksen tavoitteita. Ymmärrys työ- ja toimintaympäristöstä, käytänteistä, vastuista ja rooleista ovat myös olemassa olevat haasteet huomioiden tavoitteena huomioida suunnitelmassa.

Tällä toiminnallisella opinnäytetyöllä pyritään vaikuttamaan myös osin yhteiskunnallisesti lasten ja nuorten fyysisen ja psyykkisen terveyden edistämiseen. Toimiva urheiluseuran ohjaajien ja valmentajien perehdyttäminen mahdollistaa yhä useamman lapsen ja nuoren laadukkaan sekä turvallisen harjoittelun. Laadukas ja mielekäs urheiluharrastus motivoi lapsia ja nuoria liikkumaan pidempiaikaisesti läpi murrosiänkin sekä ennalta ehkäisemään esimerkiksi syrjäytymistä. Voidaankin siis nähdä, että laajempaan kokonaisuutena perehdytysprosessin kehitys lisää isommallakin mittakaavalla yhteiskunnallisesti terveyttä ja hyvinvointia lasten

sekä nuorten keskuudessa. Myös mediassa ajankohtaiseksi aiheeksi urheilun parissa on noussut valmennuskulttuurin eettisyys ja tarve sen kehittämiseksi. Aihe huomioidaan myös tässä opinnäytetyössä luotavassa perehdytysoppaassa ja sen kehittämistä pyritään edistämään uusien ohjaajien ja valmentajien kautta. Kunnioittava ja kannustava valmennus edistää myös lasten ja nuorten psyykkistä terveyttä sekä itsetunnon- ja varmuuden kasvua ja kehitystä.

Opinnäytetyön ja tuotettavan perehdytysuunnitelman sisältö rajataan koskemaan vain kohdeorganisaatioksi määriteltyä seuraa. Tuotos rajataan koskemaan perehdytysuunnitelman aiheisältösuunnitelmaa ja pääteemoja, viestinnän alustoja, aikamäärettä ja päävastuullisia. Perehdytysuunnitelmaa ei sidota päivän tarkkaan aikataulusuunnitelmaan, jotta oppaan jalkauttaminen, jatkokehittäminen ja tulevaisuuden jatkuvuus olisivat mahdollisimman vaivatonta. Konkreettinen tuotos perehdytysuunnitelmasta on tarkoitettu seuran toimihenkilöille ja perehdytystä vastaaville, eikä se ole valmis perehdytyskokonaisuus jaettavaksi sellaisenaan eteenpäin perehdytettäville. Perehdytysuunnitelma antaa seuralle yksityiskohtaisen ohjeistuksen perehdytyksen luomiseksi sekä jalkauttamiseksi seuraan pidemmälle aikavälille.

### 1.3 Keskeiset käsitteet

#### Perehdytys

Perehdytys on lakisääteinen työnantajan ja esimiehen velvollisuus, josta on säädetty työturvallisuuslaissa (Finlex 2002). Perehdytystä annetaan uudelle työntekijälle aina, kun hän siirtyy uusiin tehtäviin tai työtehtävät vaihtuvat. Perehdytyksen suunnittelusta, toteutumisesta ja valvonnasta vastaa aina esimies, joka kuitenkin voi delegoida perehdytyksen osa-alueita muille. Perehdytyksessä työntekijän tarkoitus on saada riittävä opastus omista työtehtävistä, työpaikan toiminnasta sekä työvälineistä ja työturvallisuudesta. (Tehy 2020) Perinteisen määritelmän mukaan perehdytys on työnantajan työsuhteen alussa järjestämä koulutuskokonaisuus, jossa tutustutaan työtehtäviin ja yritykseen. Nykyaikaisemman määritelmän mukaan perehdytystä kuvaillaan Englannin kielessä muun muassa termein ”orientation” ja ”onboarding”, joidenka tarkoitus on kuvata perehdytystä lähemmäs edellytyksiä ja halua menestykselliseen työskentelyyn yrityksessä. (Luoto 2012)

#### Työsuhde

Työsuhde on työtä koskeva oikeussuhde työntekijän ja työnantajan välillä. Työsuhteen tulee täyttää työsopimuslaissa määritellyt tunnusmerkistöt. Työsuhteen perustunnusmerkit ovat sopimus, ansiotyön tekeminen, työn tekeminen toiselle, vastikkeellisuus ja työnantajan direktio-oikeus eli työnantajan johdon ja valvonnan alaisuus. Työsuhde alkaa sopimuksella, joka voi olla suullinen tai kirjallinen. Työntekemiseksi katsotaan kaikki inhimillinen, josta voi olla taloudellista arvoa. Työsuhteessa työntekijä tekee työtä aina vastiketta vastaan, joka voi olla rahallista, oppimista tai muuta taloudellista arvoa. Työsuhteessa työnantajalla on oikeus ja



velvollisuus johtaa ja valvoa työtä eli käyttää direktio-oikeutta. (Minilex 2020) Työsuhteita on eri muotoisia; vakituisia, kokoaikaisia, määräaikaisia ja osa-aikaisia. Työsuhteen muoto vaikuttaa esimerkiksi siihen, milloin työsuhde päättyy tai kuinka paljon työtä tehdään. Vaikka kyse olisi määrä- tai osa-aikaisesta työsuhteesta, ei siihen kuitenkaan saada soveltaa huonompia työehtoja vaan työntekijöitä kohdellaan tasavertaisesti työsuhteen muodosta riippumatta. (STTK 2020)

### Viestintä

Viestintää on sekä sisäistä että ulkoista. Työyhteisössä ulkoinen viestintä tarkoittaa viestintää, joka on suunnattu muille, kun yrityksen sisäisille jäsenille. Sen tarkoituksena on lisätä tietoisuutta esimerkiksi yrityksen tai seuran olemassa olosta (TJS opintokeskus 2020). Sisäinen viestintä työyhteisössä on paitsi tiedotusta, mutta myös vuorovaikutusta ja yhteishengen rakentamista. Sisäinen viestintä on myös yrityksen tai organisaation strategian jalkauttamista. Onnistuessaan sisäinen viestintä sitouttaa, motivoi ja tuo työntekijöiden parhaat kyvyt heti esille. (Kekäläinen 2016)

### Urheiluseura

Urheiluseura on Suomessa liikuntatoiminnan perusyksikkö. Urheiluseurat ovat keskeisessä asemassa suomalaisen liikuntakulttuurin luonnissa. Urheiluseura ei kuulu julkiseen eikä yksityiseen sektoriin, vaan on kolmannen sektorin toimija. Osa suomalaisista urheiluseuroista toimii vapaaehtois pohjalta, jolloin seurassa ei ole ketään varsinaisessa työsuhteessa, mutta mikäli työsuhteen tunnusmerkit täyttyvät, myös urheiluseuroissa voidaan tehdä niin sanotusti voittoa tavoittelematonta liiketoimintaa.

## 2 Kohdeorganisaation esittely

Olarin Voimistelijat ry (OVO) on pitkän linjan espoolainen liikuntaseura. Yritysmuodoltaan liikunta- ja urheiluseura voidaan nähdä lähimpänä kolmannen sektorin aattellista yhdistystä, sillä pääasiallisena tavoitteena ei ole taloudellisen voiton tavoittelu. Elinkeinon harjoittaminen kuuluu tästä huolimatta kuitenkin vahvasti urheiluseurana toimivan yhdistyksen luonteeseen alati lisääntyvien päätoimisten työntekijöiden johdosta. (Olarin voimistelijat 2018)

Liikeideana Olarin voimistelijat tarjoavat laadukasta liikuntaa sekä huippuvoimistelua kaiken ikäisille. Toiminta jakaantuu lasten, nuorten ja aikuisten harrasteliikuntaan sekä joukkuevoimistelun ja rytmisen voimistelun valmennusryhmissä tapahtuvaan kilpa- ja huippu-urheiluun. Tämän lisäksi Olarin voimistelijat tuottavat säännöllisesti, useamman kerran kauden aikana kilpailu- ja liikuntatapahtumia. Painopistealueena seurassa ovat lapset ja nuoret, jotta heille voidaan tarjota terveyttä ja liikunnallista elämäntapaa edistävä harrastus lapsuudesta alkaen.

Toimiala luokitukseltaan Olarin voimistelijat kuuluvat useampaan luokkaan; päätoimialanaan luonnollisesti on urheiluseura toiminta, mutta tämän lisäksi toiminta-aloiksi voidaan katsoa koulutus ja urheilutoiminta. Urheiluseurojen järjestämä koulutus luokitellaan kuuluvaksi koulutuksen toimialaluokkaan. OVO järjestää säännöllisesti kausittain ja tarpeiden mukaan koulutusta ohjaajille ja valmentajilleen sekä lisäksi tarjoaa oppisopimuskoulutusta valmentajan ammattitutkintoa opiskeleville valmentajille. (Olarin voimistelijat 2018) Urheilutoimintaan seura katsotaan kuuluvaksi ammattivalmentajien, liikuntapaikkojen ylläpidon sekä liikunta- ja urheilutapahtumien järjestämisen ja näiden edistämisen johdosta. (Tilastokeskus 2018)

Olarin voimistelijat on liikunnan, urheilun ja urheilutapahtumien palveluntarjoaja. Seuran palveluiden ja tuotteiden erottelun raja on häilyvä, sillä konkreettisesti nähtäviä tuotteita on hyvin vähän. Konkreettisempaa tuotteena seuralla on seuratuotteiden myynti; seuravaatteet, fanituotteet ja muun muassa voimisteluvälineet. Myös tapahtumiin liittyvät monilta osin yleisön näkökulmasta erilaiset konkreettiset tuotteet. Lasten, nuorten ja aikuisten harrasteliikunnan puolella seura tarjoaa selkeitä, tietyt raamit omaavia, liikunnan palvelutuotteita. Harrasteryhmien kausittainen kokonaishinta, tuotteen sisältö eli ryhmien toiminta on selkeästi esitelty ja toiminta on pitkälti kopioitavissa olevaa, jonka johdosta se voidaan katsoa olevan tuotteistettu kokonaisuus. Harrasteliikunnan ostettava toiminta on lisäksi kaikkien asiakkaiden saatavilla olevaa, toisin kuin joukkue- ja rytmisen voimistelun kilpatoiminta, joihin voimistelijoiden tulee pyrkiä valintakokeiluiden kautta. Urheiluseuran kilpatoiminnan puolella voimistelijan kehitykseen tähtäävä valmennus voidaankin nähdä urheilijoiden näkökulmasta ennemminkin palveluna. Toisaalta alati laajenevan yleisömarkkinoinnin ansiosta kilpatoiminta kaupallistuu yhä enemmän ja enemmän yleisön, fanien ja mahdollisten sponsoreiden näkökulmasta. Urheilu ei ole vain urheilua, vaan se onkin osa viihdettä. (Olarin voimistelijat 2018)

Taloudellisesti katsottuna Olarin voimistelijoiden liikevaihto vuonna 2018 oli 1 751 342,15 euroa. Varsinaisen toiminnan tuotot olivat 1 613 090,96 euroa (1 445 941,61 euroa vuonna 2015, josta lisäys 11,6%) ja kulut 1 677 394,07 euroa (1 501 604,94 euroa, josta lisäys 11,7%). Joukkueiden osuus tuotoista oli tällöin 408 383,34 euroa. (Olarin voimistelijat 2018)

Olarin voimistelijoiden organisaatio on alati kasvava. Uutta toimintaa pyritään jatkuvasti luomaan ja vanhaa kasvattamaan ja nämä tarvitsevat tekijöitä. Seuran hallitukseen kuuluu vuonna 2018 10 jäsentä: puheenjohtaja, varapuheenjohtaja, kilpatoiminnan vastaava, lasten ja nuorten harrastetoiminnan vastaava, aikuisliikunnan vastaava, viestintävastaava, kaksi tapahtuma vastaavaa, talousvastaava sekä markkinointi ja sponsorointi vastaava. Hallituksen tukena ja toimeenpanijoina toimii eri vastuualueille kootut tiimit; mm. viestintätiimi, harrastetiimi jne. Päätoimisia työntekijöitä seurassa toimii vuonna 2018. Tämän lisäksi seurassa toimii 129 tuntipohjaista valmentajaa sekä ohjaajaa. (Olarin voimistelijat 2018)

### 3 Perehdytyksen tausta

Opinnäytetyön teoreettisessa taustassa kuvataan lähdeaineistoa hyödyntäen ja referoiden taustaa, tutkittua tietoa ja teoriaa, jonka pohjalta tämän toiminnallisen opinnäytetyön perehdytysuunnitelmaa lähdetään luomaan. Teoreettisen taustan alussa kuvataan työn ja aiheen keskeisiä käsitteitä ja niiden määritelmiä, jotta lukijan olisi helpompi ymmärtää myöhemmin kuvattavaa tuotosta. Keskeisten käsitteiden jälkeen avataan teoreettisesta ja tutkimuksellisesta näkökulmasta perehdytystä yleisesti sekä tarkemmin sen tavoitteista, hyödyistä, vastuista ja vaiheista. Toteutettavan perehdytysuunnitelman näkökulmana tulee olemaan lähtötilanne huomioiden vahvasti viestinnän merkitys, joten myös sitä käsitellään tarkemmin teoreettisessa osiossa; mitä viestintä on, mikä merkitys viestinnällä on perehdytyksessä yleisesti ja minkälaisia viestinnän muotoja perehdytyksessä on mahdollista käyttää. Teoreettisen taustan viimeisimpänä perehdytään urheiluseuran ominaisuuksiin perehdytysympäristönä ja työpaikkana. Mikä on menestyvä urheiluseura ja mitkä ovat sen tunnusmerkit? Minkälainen työympäristö urheiluseura on, minkälaisia työtehtäviä on ja mitä erityishuomioita työpaikkana urheiluseuralla on verrattuna esimerkiksi yksityisen sektorin yrityksiin? Lopuksi perehdytään ajankohtaiseen urheilun valmennuskulttuurin kehittämiseen ja sen huomioinnin mahdollisuuksiin opinnäytetyössä.

#### 3.1 Perehdytys

Uuden työntekijän perehdytysprosessi on prosessi, johon yrityksen tulisi aina sijoittaa riittävästi resursseja. Usein uuden työntekijän aloittaessa on resurssipulan huippu ja perehdyttämiseen muiden työntekijöiden irtautuminen ja siihen resursointi voi olla haastavaa. Riittävä, kattava ja monipuolinen perehdytys on kuitenkin kaiken lähtökohta uuden työntekijän työssä onnistumiselle. Hetkellinen resurssien venyttäminen perehdytykselle on lähes aina järjestely- ja organisointikysymys. Mikään ei ole niin kannattava ja pitkällä aikajänteellä kannattava investointi, kuin omien työntekijöidensä riittävä perehdytysprosessi. (Aimater 2018)

Perehdytys on pitkäkestoinen ja vuorovaikutteinen prosessi, jossa luodaan edellytykset ja halu menestykselliseen työskentelyyn yrityksessä. Perehdytysprosessi on tärkeä käynnistää jo ennen työsuhteen alkua. (Psycon 2012) Kuitenkin pitkän rekrytointiprosessin jälkeen perehdytys on helposti asia, joka jää muiden työkiireiden jalkoihin. Se on asia, jonka jokainen työnantaja tiedostaa, mutta jonka hyödyllisyys ja toteuttaminen käytännössä eivät ole itsestäänselvyys. (Toikka 2017) Perehdytys kannattaakin huomioida jo rekrytoinnin suunnittelussa. Tämä sitouttaa ja valmistaa perehdytyksestä vastaavaa henkilöä tai henkilöitä ja jopa auttaa rekrytointivaiheessa kirkastamaan työnkuvaa ja valittavan henkilön olennaisia ominaisuuksia. Kun rekrytointi- ja perehdytysprosessi suunnitellaan yhdessä, kulkevat ne käsikädessä ja ristiriidat työpaikkailmoituksen ja lopullisen työnkuvan vähenevät, joka taas parantaa heti alkuunsa työnantajamielikuvaa. (Inkilä 11.1.2017)

Perehdytystä ei kutsutakaan turhaan työsuhteen tärkeimmäksi koulutukseksi. Perehdytyksessä olleiden puutteiden ja aukkojen korvaus myöhemmillä koulutuksilla menee helposti niin sanotuksi räpiköinniksi, kun virheitä tai puutteita työssä on jo havaittu tapahtunut. Huono, suunnittelematon ja riittämätön perehdytys pilaa helposti motivaation työtä kohtaan heti alussa. Työn tarkoitus ja odotukset jäävät epäselviksi, eikä työntekijä pääse luomaan sitoutumista työhönsä. Perehdytyksen arvoa ja hyödyllisyyttä työn kokonaisuuden kannalta ei aina nähdä, vaan oletetaan, että työn oppii tekemällä. Tekemällä oppiminen pitää paikkansa, mutta vaatii tuekseen aina pohjan, jolta ponnistaa. Pohja luodaan perehdytyksellä. (Aimar 2018)

### 3.1.1 Perehdyttämisen tavoitteet ja hyödyt

Huolellinen ja suunnitelmallinen perehdytys auttaa sekä työntekijää että työnantajaa. Huolellinen perehdyttäminen merkitsee uudelle työntekijälle parempia menestymismahdollisuuksia, vähemmän virheitä sekä suorituskyvyn ja tuottavuuden kasvua. Tämä taas näkyy suoraan yrityksen menestys- ja kasvumahdollisuuksina. Yksi avaintekijä onnistuneelle perehdytykselle on asettaa selkeät tavoitteet perehdytykselle ja pohtia myös, kuinka tavoitteisiin päästään. (Toikka 2017) Täysin samat säännöt pätevät aina oli sitten kyse yksityisen sektorin yrityksestä tai urheiluseurasta.

Työsuhteen alettua, perehdytyksen ainoana tavoitteena ei ole vain välittää tietoa työntekijälle. Tärkeää on luoda oikeanlainen ilmapiiri ja synnyttää motivaation kipinä heti alkuunsa sekä antaa isompi kuva yrityksestä ja mikä sille on tärkeää. Näin uutta työntekijää viritetään jo kohti yhteistä tavoitetta. Tämän jälkeen siirrytään vasta niin sanottuun tiedon välittämisen tavoitteisiin. (Psycon 2012) Perehdyttäminen kokonaisvaltaisena tiedollisen siiron tavoitteena on työntekijän osaamisen kehittäminen ja, että hänen on mahdollista onnistua ja suoriutua työtehtävistään itsenäisesti sekä tehokkaasti. Perehdytys on myös yksi tärkein uuden työntekijän sitouttamiseen ja suoriutumiseen vaikuttavia henkilöstöjohtamisen prosesseja. (Vehkaperä 2018)

Perehdyttäminen on hyödyllinen, kannattava ja halpa investointi yritykselle tai organisaatiolle. Yksi tärkein investoinnillinen tekijä on paitsi työntekijän tiedon lisääminen, mutta myös työntekijän sitouttaminen. Hyvin toteutettu perehdytysprosessi kasvattaa yrityksen mainepääomaa. Mainepääoma syntyy, kun vahvan ja kattavan perehdytysprosessin aikana työntekijän ja työnantajan välille syntyy luottamusta, joka sitouttaa häntä psykologisesti jopa vahvemmin kuin kirjallinen työ sopimus. Työntekijän sitoutumisen lisäksi perehdytys tukee myös brändilähettilyyttä eli positiivinen yrityskuva, joita alusta asti saatuaan, jakaa niitä myös luonnollisemmin työssään eteenpäin. (Inkilä 11.1.2017)

Vahva perehdytys tukee työyhteisön yhteisöllisyyttä, integroitumista ja työssä jaksamista. Työntekijä kokee mielekkäämmäksi siis työhön saapumisen ja siinä jaksamisen. Hyvä työssä

jaksaminen vaikuttaa arjen mielekkyyteen sekä yleiseen terveyteen, jonka johdosta työ- ja sairaspouissaolot voivat vähentyä. Poissaolot ovat aina suuri menoerä yritysten ja organisaatioiden talouteen, joten poissaolojen vähentyminen on myös merkittävä tekijä taloudellisesti. (Aimater 2018). Hyvän perehdytyksen ansiosta uuden työntekijän virheiden määrä laskee, mikä säästää aikaa ja rahaa yritykseltä, mutta tärkeimpänä laskee työntekijöiden kokemaa stressiä uutta työtä kohtaan ja auttaa sopeutumaan uuteen työympäristöön nopeammin eli kaiken kaikkiaan vaikuttaen vahvasti työhyvinvointiin. (Vehkaperä 2018)

Yritys tai organisaatio voi myös hyötyä perehdytyksestä jo aivan perehdytyksen alkuvaiheessa paljonkin. Perehdytys voi toimia myös niin sanottuna yrityksen sparrasuskumppanina ja hyödyttää näin ollen yritystä tai organisaatiota. Sparrasuskumppanilla tarkoitetaan sitä, että perehdytykseen tulleita uusia työntekijöitä pyydetään kertomaan etukäteis- ja ensivaikutelmia yrityksestä, sen visiosta ja arvoista. Pidempään olleet työntekijät saattavat olla sokaistuneita ottamaan kantaa näihin. (Psycon 2012) Näin yritys saa siis hyödyllistä yritysmielikuvaa vielä käytännössä ulkopuolisilta henkilöiltä, jolloin se pystyy kehittymään mahdollisesti taas parempaan suuntaan.

Perehdytyksen aikana paitsi perehdytetään ja valmistellaan työntekijää uuteen työympäristöön, myös organisaatiota valmistellaan uuteen tulijaan. Perehdytys on oiva tilaisuus tutustua uuteen työntekijään ja hänen osaamiseensa tarkemmin. Näin työntekijää voidaan esimerkiksi tukea varsinaisen työn aloittaessa paremmin esimiehen ja kollegoiden toimesta. Perehdytyksen aikana riittävä tiedottaminen organisaatiolle uudesta työntekijästä ja hänen vastualueistaan on myös mahdollista helpommin. Näin muu organisaatio pystyy helpommin vastaanottamaan uuden työntekijän joukkoonsa. (Psycon 2012)

Kaiken kaikkiaan perehdytys on onnistunut, kun työntekijä on omaksunut opittavan asian kokonaisuutena ja tuntee asioiden välisiä yhteyksiä. Työntekijällä on myös valmius soveltaa oppimaansa tietoa käytännön työssä ja muuttuvissa tilanteissa. Hän on oppinut perehdytyksestä työhön ja työyhteisöön liittyvät yleiset toimintaperiaatteet ja käytänteet sekä pystyy toimimaan itsenäisesti ja ottamaan aktiivisesti asioista selvää. Lisäksi on hyvän perehdytyksen merkki, kun työntekijälle on muodostunut myönteinen kuva työympäristöstä ja sitä kautta halu sitoutua osaksi sitä. (A. Penttinen J. Mäntynen 2009)

### 3.1.2 Perehdyttämisen lainsäädäntö ja vastuut

Perehdytyksestä on säädetty työturvallisuuslaissa. Lain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseksi sekä turvaamiseksi. Lain tarkoitus on myös ennalta ehkäistä työtapa-urmia ja muita työstä tai työympäristöstä johtuvia fyysisiä tai psyykkisiä terveyshaittoja. Lakia sovelletaan kaikkeen työsopimuksen perusteella tehtävään työhön. Soveltamisalassa mainitaan, että lakia ei sovelleta harrastustoimintaan eikä ammatturheilemiseen. (Finlex 2002) Tämä huomio ei kuitenkaan päde opinnäytetyössä

käsittävään aiheeseen, vaikka työ liittyykin harrastus- ja ammattiurheilutoimintaan. Työntekijänä on ohjaaja tai valmentaja, jotka tekevät työtä työsopimuksen perusteella ja näin ollen lakia sovelletaan myös tähän.

Työnantajalla ja lähimmällä esimiehellä on iso vastuu työntekijän aloittaessa uutta työtä. Riittävän laajan perehdytyksen vastaavana on aina lähin esimies ja/tai työnantaja. Työsuhteeseen liittyy työnantajan direktio-oikeus eli myös perehdytyksen aikana työnantajalla on oikeus ja velvollisuus johtaa sekä valvoa perehdytyksen etenemistä (Minilex 2020). Työnantaja vastaa siitä, että työpaikka on terveellinen ja turvallinen. (Työturvallisuuskeskus 2020).

Työsuojelulainsäädännössä on useita työnantajaa velvoittavia määräyksiä työhön perehdyttämisen järjestämiseksi. Käytännössä työntekijän lähin esimies vastaa perehdyttämisestä, opastuksen suunnittelusta, toteutuksesta ja valvonnasta. Hän voi kuitenkin delegoida perehdytykseen ja opastukseen liittyviä tehtäviä koulutetuille työnopastajille, mutta vastuu tulee kuitenkin säilyä aina esimiehellä. (A. Penttinen J. Mäntynen 2009) Mitä useampi taho perehdytyksessä on, sitä selkeämmin perehdytysprosessi on organisoitava. On tärkeää, että prosessille nimetään yksi niin sanottu omistaja eli esimies, joka vastaa koko perehdytysprosessin läpiviennistä. On kuitenkin etu, mitä laajempaa osaamista ja osaajia perehdytyksen kouluttajina on. Kokonaisuuden arvioinnin kannalta on tärkeää, että jokainen perehdytysprosessin kouluttaja on vastuussa keräämään palautetta ja arvioita perehdytettäviltä, jotta prosessin kokonaisarvio olisi kattava jatkoa ajatellen. (Psycon 2012)

### 3.1.3 Ennakkoperehdytys

Uuden työn aloittaminen vaatii aina valtavan määrän informaation sisäistämistä ja asioiden oppimista niin työn sisällöstä kuin käytännön asioista. Yleensä perehdytykselle on määriteltynä jonkinlainen läsnäolopäivä tai perehdytysjakso, jolloin informaatiota tulee usein kerralla enemmän, kuin perehdytettävän on mahdollista sisäistää. Informaatiotulvaa on mahdollista herättää etukäteen toteutettavalla ennakkoperehdytyksellä. Tämä helpottaa myös esimiehen työmäärää, kun perusasioita ei tarvitse käydä aivan niin tarkasti läpi, vaan yhteinen aika voidaan käyttää tehokkaammin, esimerkiksi käytännön harjoitteluun. (Pellinen 2020)

Ennakkoperehdytyksessä käydään läpi perusasioita työnantajasta ja työsuhteesta sekä annetaan käytännön ohjeita työpaikalla toimimisesta. Työnantajatiedoissa käydään läpi muun muassa mistä liiketoiminta muodostuu ja miksi työtä tehdään, millaisia asiakkaita ja kohderyhmää yrityksessä palvellaan sekä mitkä ovat asioita, joita asiakkaat arvostavat sekä myös miten uuden työntekijän työpanos vaikuttaa yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa. Käytännön ohjeissa käydään läpi muun muassa työpaikalle saapumisen ja tiloissa kulkemiseen liittyvät tiedot, ruokailuun ja taukoihin liittyvät ohjeet, pelisäännöt pukeutumisesta ja puhelimen käytöstä, työsuhteeseen ja palkanmaksuun liittyvät ohjeet sekä turvallisen ja tehokkaan työskentelyn ohjeet. Käytännönohjeiden etukäteen saanti useimmiten helpottaa työntekijän työ-

suhteen alkuun liittyvää stressiä ja jännitystä, vastaten usein jo moniin mieltä painaviin kysymyksiin. Ennakkoperehdytyksessä on hyvä käydä läpi myös työpaikalla yhdessä toimimiseen liittyvät asiat, kuten yhteiset arvot ja toimintaperiaatteet, millaisia asioita työpaikalla arvostetaan ja millaista käyttäytymistä työntekijöiltä ylipäätään odotetaan (Pellinen 2020)

Ennakkoperehdytys toteutetaan useimmiten digitaalisessa muodossa. Työsopimuksen allekirjoituksen yhteydessä on jo hyvä jakaa tunnukset, mikäli perehdytykselle on käytössä digitaalinen työympäristö, josta kaikki perehdytysmateriaalit löytyvät. (Pellinen 2020) Ennakkoperehdytys on digitaalisen perehdytysympäristön ensimmäinen materiaali. Kun perehdytettävä tutustuu ennakkoperehdytysmateriaaleihin, tutustuu hän siis samalla digitaaliseen perehdytysympäristöön ja näin se tulee tutuksi myös jo ennen varsinaista perehdytystä.

### 3.2 Perehdyttäminen urheiluseurassa

Suomen ensimmäinen urheiluseura, Segelföreningen i Björneborg perustettiin vuonna 1856 eli 160 vuotta siten (BSF 2013). Tämän jälkeen urheiluseuroilla on tärkeä asema Suomessa liikuntakulttuurin luomisessa ja organisoinnissa. Pääosin suomalaiset lapset liikkuvat liikuntansa urheiluseuroissa (SLU 2010, 13). Yhteiskunnalliset muutokset vaikuttavat nyt ja tulevaisuudessa vahvasti urheiluseuroihin. Ikääntyvien määrä, julkisen sektorin tuen tarpeen merkitys urheiluseuroille kasvaa ja kaupallisen sektorin aiheuttama kilpailu vahvistuu urheiluseuratoiminnan vieressä (P. Koski 2012)

Urheiluseura kuuluu kolmannen sektorin toimijoihin, joka käsittää kansalaisjärjestöt ja vapaaehtoisen kansalaistoiminnan. Kolmannen sektorin erityispiirteitä kuvaavat muun muassa ei-voittoa tavoitteleva kansalaistoiminta ja vapaaehtoisuus. Kolmannen sektorin toimijat ja organisaatiot vaihtelevat kokonsa sekä toimintojensa puolesta valtavasti. Urheiluseurojen lisäksi kolmanteen sektoriin luetaan muun muassa naapuruusyhdistykset, virkistysyhdistykset, yhdyskuntien paikallisyhdistykset, avustusjärjestöt, kirkot, ammatilliset järjestöt, avustussäätiöt ja muut hyvinvointiorganisaatiot. (E. Konttinen 2020)

Menestyvä urheiluseura nähdään usein seuran urheilijoiden tulosmenestyksen kautta. Pelkäämään urheilijoiden pitkäjänteinen ja laadukas harjoittelu ei kuitenkaan tuota menestystä, vaan taustalle vaaditaan vahva tuki valmentajalta. Valmentajan on taas vaikea toimia ilman, että seura mahdollistaa ja luo puitteet työskentelylle sekä erityisesti valmentajauran alussa mahdollistaa kehityksen ja oppimisen perehdytyksen muodossa. Menestyvä urheiluseura luo siis puitteet menestyville urheilijoille. Mitä useampia menestyneitä urheilijoita seuralla on, sitä menestyksekkäämpänä seura nähdään. Parhaimmillaan seura niin menestysekäs, että voi todeta kuten yksi maailman menestyksekkäin jalkapalloseura Real Madrid: ”Jokaiselle Real Madridissa pelanneelle mikä tahansa muu seura on askel alaspäin” (K. Psotta 2017, 266). Real Madridin tapauksessa seurassa oli pelannut niin paljon menestyviä urheilijoita, että se nähtiin menestyksekkäämpänä seurana.

Menestyneinkin urheilija vaatii johtajan eli valmentajan. Nykypäivänä tasa-arvoisuus ja yhdenvertaisuus nousevat esille asian kuin asian yhteydessä. Siitä huolimatta maailma on edelleen järjestäytynyt hierarkkisesti: yhdet johtavat ja toiset tottelevat, jopa leijonilla ja apinoilla on johtajansa. Tasa-arvoisuuden ja hierarkian välillä on siis jännite aina olemassa. Perinteisesti huippu-urheilu on yhteydessä autoritääriseen johtamiseen. Autoritäärisyys johtajuudessa ja valmentajuudessa saattaa olla murroksessa, mutta fakta on silti, että urheilija tarvitsee menestyäkseen valmentajan. (S. Saarikoski 2015, 189-190) Jotta tulevaisuudessakin valmentajat voivat mahdollistaa urheilijoiden menestyksen, tarvitaan uusia työntekijöitä, joille seuran taas tulee tarjota avaimet toimimiseen heti työsuhteen alussa perehdytyksen muodossa.

Kuuluuko perehdys lakisääteisenä myös urheiluseurassa työntekijänä toimiville? Työturvallisuuslain 2 §:ssä mainitaan, että lakia liittyen työnantajan velvollisuuteen perehdyttää uusi työntekijä sovelleta, kun työ nähdään täyttävän työsuhteen ehdot; työntekijä ja työnantaja ovat sopineet työn tekemisestä, työ tehdään työnantajan valvonnan alaisesti ja työstä maksetaan palkkaa (Työsuojelu 2019). Näiden nojalla voidaan katsoa siis, että myös urheiluseura työnantajana on velvollinen tarjoamaan uudelle työntekijälle riittävän perehdytyksen työtä aloittaessa.

### 3.2.1 Urheiluseura työympäristönä

Urheiluseura työympäristönä eroaa tavanomaisesta yrityksestä työympäristönä monella tavalla. Urheiluseurassa ristiriitatilanteet liittyvät usein rahaan ja onkin tärkeää, että seuraa johdetaan hallinnollisesti hyvin selkeällä talousohjeella budjetin mukaisesti ja on tiedettävää mistä asioista seurassa maksetaan ja mistä ei. Verrattuna tavalliseen yritykseen työympäristönä, urheiluseurassa monessa eri roolissa toimivia, vapaaehtoisia sekä työntekijöitä, joille ei välttämättä makseta palkkaa, maksetaan vain kulukorvauksia tai maksetaan molempia. Ennen työntekijöiden palkkaamista seurassa on aina etukäteen on mietittävä tarkasti palkkaamiseen liittyvät yksityiskohdat ja erityispiirteet. Onko seuralla resurssit minkälaiseen palkkaukseen, mitkä ovat urheiluseuran loma-ajat sekä miten esimerkiksi tunnit kirjataan palkan maksua varten erityistilanteissa kuten kilpailu- ja leirimatkoilla. (L. Härkönen 2020). Nämä eroavat usein työympäristönä ja käytänteinä yksityisen sektorin yrityksestä. Eroa ei nähdä ensimmäistä kertaa urheiluseurassa työntekijänä aloittavana, joten viestintä perehdytyksen yhteydessä on näistä tärkeä olla laadukasta ja kattavaa.

Urheiluseurassa valmentajana ja ohjaajana työskentelyyn sisältyy myös monia erityispiirteitä ja ammatissa työskentely vaatii monenlaisia taitoja. Urheiluvalmentaja ohjaa ja vastaa yksittäisen urheilijan tai joukkueen kehityksestä, sisältäen harjoituksen suunnittelun, ohjaamisen, seuraamisen ja johtamisen. Valmennus- ja lajiosaamisen lisäksi ammatissa tarvitaan jatkuvaa opiskelua ja uuden tiedon omaksumista, vuorovaikutus- ja ryhmätaitoja sekä kykyä motivoida.



Valmentaja on pitkälti vastuussa siitä, että urheilija tai joukkue kehittyy sekä menestyy asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Urheilijan valmentamisen lisäksi valmentaja on yhteydessä moniin sidosryhmiin työssään, kuten muun muassa seuraan, lajiliittoon sekä mahdollisesti jopa sponsoreihin. Työ on useimmiten ominaisuudeltaan liikkuvaa, eikä kiinteitä työaikoja täysin ole. Ylityöt ja kiire ovat paljolti läsnä esimerkiksi kilpailukaudella. (Ammattinetti 2020)

Urheiluvalmentajan ja -ohjaajan ammatissa työskennellään erityisen paljon ihmiskehon ja sen kehittämisen kanssa. Kun tähän yhdistetään nuoret urheilijat, on erityisen tärkeää, miten valmennus tapahtuu varsinkin, mikäli kyseessä on arvostelulaji, jossa menestys perustuu pitkälti arvosteluun eikä esimerkiksi maaliin. Oikeaoppisen fyysisen valmennuksen tukena on tällöin oltava laadukas psyykinen valmennus ja sen osaaminen. Psyykinen valmennus ei voi olla täysin erillinen osa valmennusta, vaan sen täytyy sisältyä jokaiseen valmennushetkeen. Suomen Valmentajien Arvosteluvaliokunnan puheenjohtaja Erkki Westerlund (2019) kommentoi artikkelissaan, että tällä hetkellä on menossa valmennuskulttuurin muutos. Uudessa urheilijälähtöisessä toiminnassa hyödynnetään urheilijan omia voimavaroja, aisteja ja ajattelua, jolloin mieli ja keho toimivat harmoniassa. Näin urheilija kasvaa vastuuseen omasta tekemisestä eikä ulkopuolelta tuleva arvostelu vaikutakaan niin vahvasti.



Kuvio 1: Valmentajan vaikutusalueet urheilijan kokonaisvaltaiseen kehittymiseen ihmisenä ja urheilijana (Parviainen & Parviainen 2017, 19)

Urheiluvalmentajan ja -ohjaajan työn vaatimuksena on siis monipuolinen osaaminen niin lajista, valmentamisesta, yhteistyöstä ja vuorovaikutuksesta kuin psyykkisestä ja fyysisestä valmentamisesta. (Ammattinetti 2020) Aikaisempi tekniikka ja taktiikka valmennus on muuttunut

ihmisläheisempään ja kokonaisvaltaisempaan suuntaan. Valmentaja vaikuttaa kokonaisvaltaisesti urheilijan kehittymiseen urheilijana, mutta myös ihmisenä, kuten kuviossa (Kuvio 1) nähdään. (Parviainen & Parviainen 2017, 19) Hyväksi valmentajaksi tullaan usein vasta vuosien päästä, pitkäjänteisellä opiskelulla ja kattavalla kokemuksella (Ammattinetti 2020). Usein valmentajana aloitetaan nuorena, oman urheilu-uran päätyttyä, jolloin kokemusta ja osaamista ei vielä ole ammattitaitoisena valmentajana toimimiseksi. Perehdytyksen tärkeys nouseekin tästä syystä merkitykseltään isoksi, jotta laadukasta valmennusta saadaan tarjottua mahdollisimman nopeasti urheilijoille sekä joukkueille.

### 3.2.2 Urheilun valmennuskulttuurin kehittäminen osana perehdyttämistä

Vuoden 2018 ja 2019 vaihteessa mediassa nousi kohu liittyen tamperelaisen joukkuevoimistelun valmentajan Titta Heikkilän rajuihin valmennusmetodeihin. Heikkilä on valmentanut joukkueitaan maailmanmestaruuksiin asti, mutta Urheilulehden tuottaman artikkelin mukaan kyseenalaisin keinoin. Heikkilän valmennuksesta on nostettu esille muun muassa ulkonäöllisten seikkojen arviointi ja niiden rinnastaminen voimistelullisiin taitoihin. Heikkilän valmennuksessa olleita urheilijoita on sairastunut poikkeuksellisen paljon anoreksiaan ja yhden urheilijan kohdalla sairastuminen on johtanut kuolemaan. Heikkilän osallisuutta tähän on arvioitu vahvasti. Urheilulehden artikkelin mukaan Heikkilän toiminta on sisältänyt jopa 5-8 vuotiaalle lapsille esiintynyttä aggressiivista, alistavaa ja nöyryyttävää valmennustyyliä. Suomen voimisteliliiton myöntämä Vuoden valmentaja -titteli vuosina 2015 ja 2017 lisäsivät hämmästyä lajin parissa. (Laine 2018)

Reilu vuosi joukkuevoimistelun kohusta, keväällä 2020 nousi toinen kohu muodostelmaluistelun valmentajan kyseenalaisesta valmennuskulttuurista ja tyylistä. Helsingin Luistinklubin muodostelmaluistelun päävalmentajaa Mirjami Penttistä syytettiin valmentamansa joukkueen urheilijoiden halventamisesta ja nöyryyttämisestä sekä valmentajan aseman väärinkäytöstä ja henkisestä väkivallasta. Taitoluisteluliiton kurinpitolautakunta määräsi Penttisen vuoden kilpailukieltoon ja hänet vapautettiin seuran päävalmentajan tehtävistä. Taitoluistelun maine sai vakavan kolauksen julkisuuteen levinneestä uutisesta. Penttisen tapaus ei puhututtanut vain yksittäistapauksena, vaan taitoluistelun valmennuskulttuurin eettisyys ja epäkohdat puhututtivat myös yli lajirajojen ja useissa seuroissa alettiin pohtimaan omaa valmennuskulttuuria ja mahdollisesti sen epäkohtia. (Lehtovaara 2020)

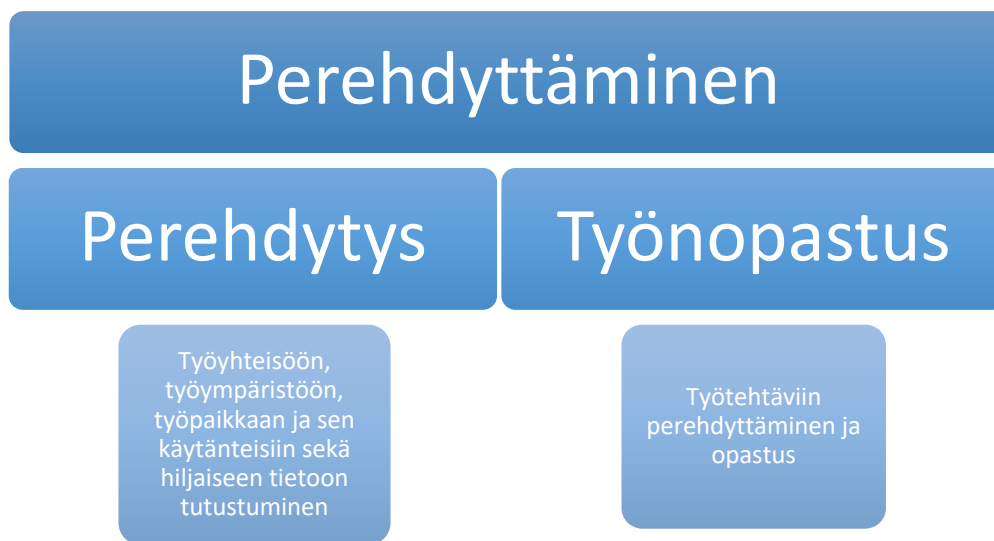
Valmennuskulttuurin kehittäminen on otettu Suomessa vahvasti pöydälle lajissa kuin lajissa ja pohditaan toimia sen kehittämiseksi ja eettisesti puhtaammaksi. Valmentajan paineet kasvavat usein suureksi ja tuloskeskeiseksi kun tavoitteet ovat kovat ja vain voitto kelpaa (Lehtovaara 2020). Hyvä valmennus ei kuitenkaan ole vain lajin tuloksen tavoittelua, vaan ihmisen valmentamista niin yksilö- kuin joukkuelajeissakin. Urheilussa onkin pitkälti kyse tunteista. Se tarjoaa mahdollisuuden oppia tunnistamaan ja säätämään tunteita. Tämän takia onkin tär-

keää, että toiminta ja valmennus urheilussa on sellaista, että sekä surun, ilon että kaikki tunneskaalan tunteet voi kokea vapaasti. Valmennuksen ei koskaan pitäisi ohjata näitä väärään suuntaan tai rajoittaa tunteita. Valmennuksen kuuluu tukea ja edistää tunteiden kokemista. (Suomen valmentajat 2020)

Suomen Voimisteluliitto teetti vuonna 2018 Voimistelun valmennuskulttuuri tutkimuksen, johon vastasi 1651 suomalaista voimistelijaa. Tutkimuksen teemoina olivat voimistelun motiivointi, valmentajan arviointi, ilmapiiri harjoituksissa, ulkonäkö, epäasiallinen käytös ja voimistelun valmennuskulttuurin kehittäminen. (Icèn 2019) Opinnäytetyön kohdeorganisaationa toimiva Olarin voimistelijat on ottanut valmennuskulttuurin kehittämisen myös isoksi työstön kohteeksi ja toimintaa entistäkin parempaan suuntaan kehitetään jatkuvasti. Olarin voimistelijat ovat linjanneet muun muassa vuoden 2025 mennessä tapahtuvassa visiossaan arvoikseen positiivisuuden ja yhteisöllisyyden, joka sisältää avoimuuden ja suvaitsevaisuuden kaikessa toiminnassaan. (OVO 2020) Opinnäytetyössä luotavassa perehdytysoppaassa tullaan siis vahvasti tukemaan ja edistämään seuran ja koko voimistelun valmennuskulttuurin edistämistä uusien perehdytettävien valmentajien kautta. Kaikki voimistelutoiminnassa mukana olevat henkilöt ovat sitoutettuja noudattamaan yhteisiä urheilun reilun pelin periaatteita. Nämä periaatteet, Suomen Voimisteluliiton kevään 2020 vuosikokouksessa julkaistavat voimistelun eettiset periaatteet sekä liiton muut materiaalit esimerkiksi Yhdenvertaisuus - tasa-arvosuunnitelma tulevat toimimaan pohjana perehdytysoppaan eettisen valmennustoiminnan edistämisessä. (Suomen Voimisteluliitto 2020)

#### 4 Perehdytysuunnitelman laadinta teoriassa

Ennen perehdytyksen laadintaa toteutusta, siitä tehdään kattava suunnitelma. On tärkeä tunnistaa, mitkä asiat juuri kohdeyrityksen perehdytyksessä on tärkeä koota yhteen, miksi ja millä tavoin. Ennen suunnitelmaa on tunnettava laajemmin ja yleisellä tasolla perehdytyksen tavoitteet ja tarkoitus, jotta tätä voidaan lähteä soveltamaan kohdeorganisaation perehdytykseen ja sen suunnitelmaan.



Kuvio 2: Perehdyttämisen alaluokat (Työhön opastaminen 2020)

Kuten kuvassa (Kuvio 2) nähdään, perehdyttäminen jaetaan kahteen alaluokkaan; perehdytykseen ja työnopastukseen. Perehdytys alaluokkana kattaa itse yritykseen tai työpaikkaan, työympäristöön sekä työyhteisöön tutustumisen. Sillä tarkoitetaan kaikkia toimenpiteitä, joilla työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen tavat, ihmiset ja yleisesti työhön liittyvät odotukset. (Ahokas, Mäkeläinen 2013) Ennen työssä aloittaessa, työntekijän on välttämätöntä tietää, minkälainen on kokonaisuudelta ympäristö ja puitteet, jossa hän työskentelee. Osittain perehdyttämisen kokonaisuutta voidaan alustaa jo ennakkoperehdytyksessä. Lisäksi perehdyttäminen kattaa työpaikan käytänteisiin liittyen mahdollisesti hiljaiseen tietoon tutustumisen.

Hiljainen tietämys voi olla yksi organisaation menestyksen tekijöistä. Yritykset eivät menesty itsessään ilman osaavia tekijöitä. Osaamista karttuu koulun penkiltä, mutta hioutuen myös kokemuksen kautta. Jos tietämys on vain tiettyjen osaajien päässä, yritys ei menesty. Tiedon käyttövoima syntyy, kun tietämys jaetaan, sitä kehitetään edelleen ja hyödynnetään jokapäiväisessä toiminnassa. (Virtainlahti 2009, 9) Tätä osaamista ja niin kutsuttua hiljaista tietoa täytyy pystyä tuoda perehdytyksessä esille käytänteitä läpikäytessä. Ennen osaksi perehdytykseen ottoa, hiljainen tieto on selvitettävä ja kirjattava konkreettisesti. Hiljainen tieto ja osaaminen myös lisääntyy ajan myötä, joten sen jatkuva päivitys on ajankohtaista.

Työnopastus tarkoittaa työtehtäviin tarkemmin perehdyttämistä, opastusta ja käytäntöön siirtoa. Siihen kuuluvat kaikki ne asiat, jotka liittyvät työn tekemiseen, esimerkiksi työkokonaisuus, mistä osista ja vaiheista työ koostuu, mitä osaamista se edellyttää ja mitkä ovat työntekijän vastuut ja rooli. (Ahokas, Mäkeläinen 2013) Työnopastuksessa on suositeltavaa käyttää tarkistuslistaa, jotta kaikki työhön liittyvät oleelliset asiat on käyty läpi. (Työhön opastaminen 2020).

Perehdytyksen kokonaisuuden tulee aina sisältää sekä perehdyttämisen että työnopastuksen. Näin uusi tekijä saa ja voi aloittaa työssään riittävällä tietämys ja osaamistasolla. Näillä välitetään myös mahdollisia tulevia vaurioita ja virheitä työn tekemisessä. Ennen perehdytyksen suunnittelun aloitusta, työnantajan sekä vastaavan perehdyttäjän on ymmärrettävä itse, mitkä ovat asiakokonaisuudet, jotka sekä perehdyttämiseen sekä työnopastukseen kuuluvat juurilla kyseisellä alalla.

#### 4.1 Suunnittelu ja aineiston keruu

Perehdytysuunnitelma ja yleisesti koko perehdytyksen kokonaisuuden laadinta aloitetaan suunnittelulla. Suunnittelussa määritellään mikä on lähtötilanne, mitä tavoitteita perehdytykselle asetetaan, mikä on perehdytyksen tarkoitus, miten aineisto perehdytysopasta varten luodaan, miten opas toteutetaan ja miten se pääpiirteittäin rakentuu, mikä on suunnitelma perehdytysuunnitelman jalkauttamiseksi ja miten asetettuja tavoitteita seurataan. Perehdytyksen ja työnopastuksen tueksi tulee aina tehdä kirjallinen suunnitelma. Huolellinen suunnittelu säästää aikaa opastustilanteessa ja toimii perehdyttäjälle samalla muistilistana. Perehdytystä suunnitellessa pyörää ei aina tarvitse keksiä uudelleen, vaan hyväksi havaittuja sekä toimineita ideoita kannattaa kysyä ja kartoittaa muilta organisaatioilta (Humalto 2018).

Perehdytyksen suunnittelussa on olennaista pohjauttaa suunnittelu tarpeeseen, joka voidaan selvittää esimerkiksi laadullisilla eli kvalitatiivisilla teemahaastatteluilla. Laadullinen teemahaastattelu menetelmänä tarkoittaa keskustelunomaista haastattelua, jossa käydään läpi ennalta suunniteltuja aiheita. Teemahaastattelu sijoittuu formaaliuudessaan lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun väliin. Haastattelu ei etene tarkoin ennalta asetetuilla rakenteilla ja kysymyksin, vaan suurempiirteisten teemojen mukaan joustavasti ja luontevasti. Teemahaastattelussa huomioidaan aina myös haastateltavien tulkinnat sekä haastattelutilanteen luotettavuus sekä sen mahdolliset vaikutukset tulokseen. Haastattelutyypiltään teemahaastattelu antaa monipuolisen ja asiapohjaisen vastauksen pohjautuen siihen, että vastaamisen vapaus antaa oikeuden haastateltavien puheelle. Teemahaastattelu on sopiva haastattelu muoto erityisesti silloin, kun pyritään saamaan tietoa vähemmän tunnetuista asioista ja ilmiöistä. (KvaliMOTV 2020)

Alustavan suunnittelun, lähtötilanteen ja tarkoituksen sekä tavoitteen määrittelyn jälkeen aloitetaan aineiston keruu. Ensin pohditaan, mikä aineisto on relevanttia perehdytysuunnitelmaa varten. Aineiston keruun yhteydessä on huomioitava kerättävän aineiston mittaus- ja tutkimusmenetelmä reliabeeli ja validi. Lisäksi on muistettava määrittellä sama tuloksista johdetuista päätelmistä. Validiteetti kertoo sen, miten hyvin mittaus- ja tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä tutkittavan ilmiön ominaisuutta, jota on tarkoituksin selvittää. Validiteetti on hyvä silloin, kun kohderyhmä ja kysymykset ovat oikeat. Ennen kuin mietitään, kuinka valideilla mittareilla tuloksia saadaan, on tärkeämpää miettiä, millainen tutkimuksen strate-

gia on validi. Validiteetin täydellinen puuttuminen tekee tutkimuksesta arvottoman. (Hiltunen 2009)

Reliabiliteetti tutkimusmenetelmän näkökulmasta ilmaisee, miten luotettavasti käytetty mittaus- ja tutkimusmenetelmä mittaa haluttua ilmiötä. Mittauksen reliabiliteetti tarkoittaa mittatuloksen toistettavuutta, ei sattumanvaraisuutta. Esimerkiksi, kuinka tietyn tilan ilman kosteus ja lämpötila on mittauksessa lähestulkoon sama, eikä vaihtelee laidasta laitaan. Reliabiliteetti jaetaan kahteen tekijään; stabiliteettiin ja konsistenssiin. Stabiliteetilla tarkoitetaan mittarin tai menetelmän pysyvyyttä ajassa, jota voidaan tarkastella esimerkiksi tekemällä useita peräkkäisiä mittauksia. Peräkkäisten mittausten aikaväli tulee osata optimoida, jotta esimerkiksi tutkimushaastattelussa vastaaja ei muista aikaisempia vastauksiaan, mutta toisaalta mitattava tilanne ei ole muuttunut niin paljoa, että se näkyisi merkittävästi tuloksissa. Monesti reliabiliteetin mittaustapa ei ole toteuttamiskelpoinen, sillä huono reliabiliteetti on helppo nähdä ajassa tapahtuneilla muutoksilla, kuin epästabiileilla mittareilla. Mittarin konsistenssilla eli yhtenäisyydellä taas tarkoitetaan mittarin jakoa kahteen joukkoon väittämiä, mutta kumpikin joukko mittaa samaa asiaa. Tällöin arvo muodostuu väittämäjoukkojen välisestä korrelaatiokertoimesta. Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten ja väitteiden luotettavuutta eli johtuvatko tulokset sattumasta vai pystytäänkö tulokset riippumattomasti toistamaan. Toistaminen voi kvalitatiivisessa eli laadullisessa haastattelussa tarkoittaa arvioitsijan vaihtamista tai tutkimuskertojen väliä. Kaiken kaikkiaan, mitä alhaisempi reliabiliteetti, sitä alhaisempi validiteetti. (Hiltunen 2009) Laadullisen haastattelun suunnittelussa on siis huomioitava, että kysymykset, lähtö- ja haastattelutilanne sekä vastausmenetelmät että niiden analysointi ja johtopäätökset ovat oikeita sekä mahdollisesti toistettavissa, jotta laadullisesta haastattelusta saatavan tutkimusaineiston reliabiliteetti olisi hyvä ja näin ollen tutkimus olisi luonteeltaan validi.

#### 4.2 Perehdytysuunnitelman laadinta ja rakenne

Perehdytysuunnitelma laaditaan aina kirjallisesti. Suunnitelma sisältää perehdytyksen taustan, lähtötilanteen ja tavoitteen, jotka pohjautuvat kerättyyn aineistoon haastatteluiden pohjalta sekä yleiseen tietoon perehdytysuunnitelman laadinnasta. Lähtötilanteen ja tavoitteiden pohjalta aloitetaan perehdytysuunnitelman rakenteen laadinta ja edetään suunnitelman osioiden sisältöön. Sisällön raameina toimivat myös resurssit, jotka selvitetään yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Muita raameja sisällön suunnittelulle asettavat vastuut, aika-tila ja ennestään olemassa olevat tekijät osana perehdytystä.

Perehdytysuunnitelman sisällön laadinnan yksi tärkeimmistä asioista on selvittää perehdytyksen vastuut. Usein eniten sekaannusta aiheuttaa perehdytyksessä juuri vastuut. Yrityksissä päävastuu on useimmiten HR:llä. HR ei kuitenkaan pysty usein vastaamaan tiimi- ja tehtävätasolla, joten vastuu tulee olla lähiesimiehellä. (Matihaldi 2019) Urheiluseurassa tämä tarkoit-

taa päävastuullisena esimerkiksi toiminnanjohtajaa ja lähiesimiehen vastuu esimerkiksi valmennus- tai nuorisopäällikköä. Myös muut organisaation sisäisten jäsenten vastuut, tehtävät ja roolit osana perehdytystä on tärkeä miettiä etukäteen (Matihaldi 2019). Perehdytyksestä vastuussa oleva on vastuussa myös perehdytyksen perehdyttämisisiosta eli esimerkiksi työyhteisöön ja -ympäristöön sekä käytänteisiin tutustumisen.

Työohjauksen sisällössä, voi käyttää esimerkiksi seuraavia asioita runkona:

- Mitä tavoitteita perehdytykselle asetetaan: työn tärkeimmät tavoitteet, tehtävät ja työvaiheet?
- Mitä asioita opastukseen sisällytetään: opastuksen keskeinen sisältö?
- Mitkä asiat käydään pinnallisesti, mitkä perusteellisemmin läpi: mitä opastettavan on tiedettävä, ymmärrettävä ja miten osattava toimia?
- Miten opastuksen sisältö rakennetaan, asiasisällöt jäsenellään sekä jaksotetaan loogiseksi kokonaisuudeksi? (Työhön opastaminen 2020)

Perehdytysuunnitelman rakennetta ja aikataulua ei voida määritellä tietynlaiseksi, vaan relevantti perehdytysuunnitelman rakenne sekä perehdytyksen aikajänne ovat hyvinkin paljon alakohtaisia. Usein hektisen työarjen keskellä perehdytykselle järjestettävä aikataulu on asia, jossa mennään metsään, kun se yritetään mahduttaa osaksi kiireistä arkea. Onnistuneen perehdytyksen edellytyksenä on kuitenkin hyvin suunniteltu aikataulutus sekä sen myötä rakennettu johdonmukainen kokonaisuus. Kun aktiiviselle perehdytysvaiheelle on asetettu selkeä aikajänne, uusilla työntekijöillä on helppo hahmottaa sekä oppia uudet asiat. Perehdytyksen aikajänne on vedettävä alkavaksi jo ennen ensimmäistä työpäivää eli ennakkoperehdytykseen, joka helpottaa sekä työnantajaa että työntekijää, kun tietoa ja taitoja on ennen työssä aloittamista ja näin ollen orientoituminen on helpompaa. (ePressi 2019) Uusi työpaikka on aina suuri muutos työntekijälle eli aikataulun osalta työntekijälle on annettava riittävästi aikaa sopeutumiselle. Perehdytykseen on tärkeä sisällyttää siis myös omatoimista työhön tutustumista. Jos kaiken tiedon jakaa työntekijälle kerralla, on todennäköistä, että suurin osa tiedoista menee ohi. Perehdytys on tärkeä jaksottaa selkeisiin kokonaisuuksiin tai osiin. Aiheesta toiseen pomppiminen voi myös sekoittaa työntekijää. (ePressi 2019)

Usein työpaikalla koetaan, että rasittaneen rekrytoinnin jälkeen ei ole resursseja enää perehdytykselle. Huolellisesti suunniteltu resursointi perehdytysuunnitelmassa voi kuitenkin avata silmiä ja saada huomaamaan, että perehdytykseen resursoidut työtunnit alittavat sen määrän, joka työtunteja menetetään uuden työntekijän työn aloituksen yhteydessä esiintyvässä tietämättömyydessä, haasteissa ja epätehokkuudessa. (Honka 2018) Perehdytysuunnitelmaan suunnitellut resurssit määrittävät suunniteltavia perehdytysmahdollisuuksia ajallisesti sekä rahallisesti. Huolellinen perehdytys voidaan toteuttaa ilman suurta rahallista investointia, kun se on huolellisesti suunniteltu. Suunnitelma resurssien käytöstä voidaan asettaa siis joko ra-

halliseksi tai työtunteina, jolloin rahallinen resurssi lasketaan kertomalla työntekijöiden käyttämät työtunnit heidän palkallaan sekä työnantajakuluilla.

#### 4.3 Käytännön jalkautus ja mittaus

Erityisesti työelämälähtöisen perehdytyksen jalkauttamisen mietintä on tärkeää. Työelämälähtöisyydellä tarkoitetaan työssä sitä, että se linkittyy vahvasti yrityksen tai organisaation havaittuun tarpeeseen tai puutteellisuuteen, jonka pohjalta toimeksiantaja on antanut toimeksiannon. Toteutuksen aikana on tärkeää pitää hyvää yhteyttä toimeksiantajaan, jotta tuotoksesta syntyy toimeksiannon tavoitteiden mukainen ja näin ollen se on helposti hyödynnettävissä. Helppo hyödynnettävyys ei kuitenkaan automaattisesti tarkoita tuotoksen käyttöönottoa, vaan tuotoksen yhteyteen on syytä miettiä myös jalkauttaminen ja siihen liittyvät tarpeet sekä aikataulu. Myös mittarit onnistumiselle on relevanttia miettiä, jotta tulevaisuutta varten tuotoksen kehitettävyyden ja hyödynnettävyyden arvo säilyvät korkeina.

Onnistuneessa perehdytyksessä on aina mietitty huolellisesti toteutuksen seurannan onnistuminen. Perehdytys tulee nähdä vuorovaikutteisena kehittyvänä prosessina läpi työsuhteen. Palautteen ja kehittämisajatusten kysyminen perehdyttävältä perehdytyksen jälkeen on myös olennaista, jotta prosessi säilyy jatkuvana ja sitä voidaan kehittää sekä muokata tarpeen mukaan. (Humalto 2018) Toimimalla näin myös perehdyttävät työntekijät tuntevat saavansa äänen kuuluviin ja kokevansa sanomisillaan olevan vaikutusta, mikä nostaa työntekijän kuulumisuuden ja sitoutumisen tunnetta heti työsuhteen alusta alkaen.

Perehdytysuunnitelman sisälle yksi hyödyllinen laadittava materiaali on työntekijälle annettava muistilista. Käytännössä muistilista siis toimii apuvälineenä asioiden muistamiselle työsuhteen alussa. (FinFami 2017) Muistilista käytännössä sivuuttaa kaikkia perehdytyksen aiheita ja näin ollen edistää työntekijän opitun tiedon ja taidon jalkauttamista tehokkaampaan sekä ammattimaisempaan työhön. Uuden työntekijän muistilista voi sisältää sekä perehdyttämiin eli esimerkiksi työympäristöön ja käytänteisiin liittyviä asioita sekä työnopastukseen eli työtehtäviin liittyviä asioita. Muistilistan kohdan suorittaessaan, se merkitään ylös ja näin ollen työntekijän muistilistan ylläpitäminen, täyttäminen ja toteutuminen käytännössä toimivat suoraan yhtenä perehdytymisen onnistumisen mittarina mitaten toteuman lisäksi myös uuden työntekijän motivaatiota ja sitoutumista perehdytysprosessissa.

#### 4.4 Viestintä osana perehdytysuunnitelmaa

Perehdytys on vuorovaikutteinen prosessi, sisältäen paljon monenlaista viestintää. (Psycon 2012) Viestintää on sisäistä ja ulkoista. Sisäinen viestintä toimii työpaikan sisällä ja näin ollen opinnäytetyön aiheena olevassa perehdytysoppaassa kyseessä on aina sisäinen viestintä, sillä työntekijät tulevat toimimaan seuran sisäisinä työntekijöinä. Sisäinen viestintä nähdään usein kaiken lähtökohtana. Organisaation ei auta luoda vahvoja strategioita ja visioita, jos sitä ei



osata viestiä sisäisesti oikealla ja riittävällä tavalla työntekijöille, jotta se saataisiin käytäntöön. (Brunnen 2020)

Työyhteisön virallisen viestinnän tavoitteena on, että tieto kulkee kaikille samaan aikaan ja saman sisältöisesti. Viestinnän toimivuus vaikuttaa moniin asioihin, kuten siihen kuinka tietoisia työntekijät ovat työyhteisönsä asioista, ymmärtävät niitä ja miten he kokevat heillä olevan vaikutusvaltaa sekä omaan että työyhteisönsä tulevaisuuteen. Työssä viihtyvyyden ja jakamisen merkitystä ei pidä myöskään unohtaa viestinnän vaikutuksista. (Juholin 2020)

Viestinnän kehittäminen perehdytykseen liittyen on yksi tämän toiminnallisen opinnäytetyön kehitysnäkökulmista case Olarin voimistelijoissa. Seuralla on paljon ammattimaista tietoa entuudestaan seuran sisällä, mutta tätä tietoa ei olla aikaisemmin saatu viestittyä uusille työntekijöille työsuhteen alussa, jotta heillä olisi ollut avaimet toimia työssä alusta asti työn tavoitteiden mukaisesti.

Nuoret osaajat työelämässä 2019 - perehdytys -tutkimuksessa nousi esille, että ajantasainen ja selkeä viestintä nousi yhdeksi tärkeimmäksi tekijäksi onnistuneessa perehdytyksessä. Kaiken kaikkiaan perehdytys on paljon kiinni viestinnässä. Jos kommunikaatio sujuu funktioiden ja ihmisten välillä, on uudelle työntekijälle kaikki alusta alkaen selkeämpää. Avoin kommunikaatio työntekijän ja työnantajan välillä ratkoo monia ongelmia jo ennen niiden syntymistä. Nuoret osaajat vastasivatkin tutkimuksessa, että kommunikaation tulee olla avointa sekä läpinäkyvää työnantajamarkkinoinnista työsuhteeseen asti ja sen jälkeenkin toki. Avoin ja selkeä kommunikaatio myös sitouttaa työntekijän yritykseen paremmin ja hän tietää, että hän ei ole yksin uudessa työssään. Työntekijän näkökulmasta paras alku perehdytykselle on selkeä kuva siitä, mitä häneltä oletetaan. Perehdyttäjän pitäisi aina asettaa kysymys itselleen: ”Onko viestini kirkas?” ennen kuin hän viestii asiaa perehdytettäville uusille työntekijöille. (Studentwork 2019)

Tutkimuksen toteuttaja organisaatio, Studentwork Group Oy, pitää erityistä huolta perehdytyksen onnistuneesta viestinnästä ja onkin hyvä esimerkki onnistuneesta perehdytysviestinnästä. Uusi työntekijä saa välittömästi työsuhteen allekirjoitettuaan lämpimän tervetuloa toivotuksen, perehdytysuunnitelman aikatauluine ja sisältöineen sekä yleisen työyhteisön käytänteiden ohjeistuksen. Näin uusi työntekijä kokee olevansa odotettu ja tervetullut sekä osaa toimia työyhteisön käytäntöjen mukaisesti alusta asti, jolla välttää ikäviä väärinkäsityksiä. Uusi työntekijä myös tietää selkeästi, mikä häntä odottaa ja mitkä asiat hänen odotetaan ensimmäisenä sisäistävän. Perehdytyksen aikana viestintä on sekä kasvotusten että sähköisesti avointa ja vastaanottavaista niin perehdytystä toteuttavien kouluttajien kuin muidenkin työntekijöiden toimesta. Tällainen perehdytyskokemus antaa uudelle työntekijälle aivan korvaamattoman aloituksen onnistumisen työssä ja sen tehokkuudessa alusta asti, joka kantaa

hedelmää pitkälle työn jatkolle sekä totta kai myös sosiaalisesta näkökulmasta lämpimän integroitumisen osaksi työyhteisöä.

Viestintä kattaa kaiken ihmisten välisen vuorovaikutuksen, tapahtuipa se sitten kasvotusten tai jonkin välityksellä, esimerkiksi sähköpostin tai henkilöstölehdien. (Juholin 2020) Työyhteisön vanhat pelisäännöt ja käytänteet eivät kuitenkaan kokonaisuudessaan sovellu enää nykyajan työympäristöön., sillä työn luonne on muuttunut vanhasta, oli kyse sitten alasta kuin alasta. Matalat organisaatiot, työn mielekkyys ja palkitsevuus sekä tieto- ja asiantuntijaperusteisessa työssä, kuten valmentajana tai ohjaajana toimiminen, ovat tärkeitä lähtökohtia työille. Työyhteisön viestintä vaatii enemmän vuorovaikutusta, yhteistyötä ja innovatiivisia toimintatapoja. Ylhäältä alas tiedon valuminen ei ole enää arvossaan, vaan yhdessä suunnittelu ja innovatiivisten ratkaisuiden löytäminen nousevat. (Rissa 2016)

Z-sukupolvi eli vuosina 1996 - 2010 luvuilla syntyneet siirtyvät enenevässä määrin työelämään. Z-sukupolvi toivoo muun muassa vuorovaikutteista, arvostavaa ja heidän arvojaan kohtaavaa työtä sekä työympäristöä (Businesslike 2014). Mahdollisuuksien mukaa, tähän voi esimerkiksi olla ratkaisuna digitaalinen perehdytysympäristö, joka kaikelle perehdytyksen aikana tulevalle materiaalille hyödyllinen. Perehdytyksille aukeaa paljon mahdollisuuksia digitaalisen toimintaympäristön avulla. Perehdytysympäristöön voidaan lisätä paitsi käytännön asioita ja materiaaleja, mutta myös esimerkiksi videotervehdystä johtoryhmältä tai esimieheltä sekä ohjeita keneltä kysyä apua eri tilanteissa. Näiden avulla muun muassa organisaatietietoutta ja -tuntemista voidaan parantaa. Digitaalinen perehdytysympäristö voi sisältää myös muistilistoja työn aloituksen helpottamiseksi, esimerkkivideoita ja pienimuotoisia tehtäviä oppimisen tueksi. Digitaliseen ympäristöön on helppo palata aina uudelleen jatkossakin tarkistamaan käytyjä asioita. Digitaaliseen perehdytysympäristöön on tärkeä pystyä kirjautumaan helposti sekä älypuhelimella että tietokoneella. (Pellinen 2020) Kirjautuminen ei saa olla ongelmia aiheuttava tekijä, eikä sitä saa kokea vaikeaksi, jotta perehdytettävän motivaatio itseopiskeleluun ei jää siitä kiinni.

## 5 Perehdytysuunnitelma Olarin voimistelijoille

Tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä toteutetaan vahvasti työelämälähtöisesti perehdytysuunnitelma toimeksiantajaorganisaatiolle, Olarin voimistelijoille. Työ on vahvasti työelämälähtöinen, sillä siinä pyritään vastaamaan toimeksiantajaorganisaation tämän hetkiseen tarpeeseen perehdytyksestä, seuran asettamiin perehdytyksen tavoitteisiin sekä tämän hetkisiin haasteisiin, joita pystytään edistämään perehdytyksen avulla. Toimeksiantajaorganisaatio on vastaanottavainen perehdytysuunnitelmaa kohtaan sekä valmis resursoimaan siitä syntyviin kuluihin.

Perehdytysuunnitelma on suunnattukohdeorganisaation seuratoimijoille, jotka tulevat vastaamaan perehdytyksestä. Perehdytysuunnitelma on yksityiskohtainen suunnitelma, jonka pohjalta kohdeorganisaatiolla on työkaluja toteuttaa kattava ja toimiva perehdytys. Perehdytysuunnitelma ei sisällä täysin valmiita materiaaleja perehdytykseen, vaan yksityiskohtaiset ohjeet materiaalien rakennukseksi.

### 5.1 Perehdytysuunnitelman suunnittelu

Aihe perehdytysuunnitelmasta Olarin voimistelijoille syntyi kohdeorganisaation tarpeesta kirjalliselle perehdytysuunnitelmalle. Aikaisemmin seuralla ei ole ollut virrallista suunnitelmaa perehdytykselle ja tämän johdosta uudet työntekijät ovat aloittaneet työssä toimiminen hyvinkin eri lähtökohdista ja tietämättä välttämättä ennalta olennaisimpiakaan asioita työsuhteesta ja työstä. Tämä on saattanut johtaa yllätyksiin niin työnantajan puolelle ongelmien muodossa kuin työntekijällekin esimerkiksi oman roolin mielikuvan muuttuessa työssä aloittaessa.

Aiheesta sovittiin seuran toiminnanjohtajan kanssa syksyllä 2019 ja tämän jälkeen se hyväksyttiin seuran valmennus- ja nuorisopäälliköllä, jotka ovat vahvasti vastuuhenkilöinä laadittavassa perehdytysuunnitelmassa, mikäli se jalkautetaan sekä lisäksi seuran päävalmentajalla, joka on seuran käytänteiden mukaisesti vahvasti läsnä valmennuksen lisäksi isojen linjausten asettamisessa seuran sisällä.

Tavoitetilana seuran perehdytykselle olisi, että olemassa olevia haasteita uusien työntekijöiden kanssa pystytään vähentämään ja näin ollen seuran toiminnanjohtajan sekä nuoriso- ja valmennuspäälliköiden työtunteja vapautuu samojen toistuvien haasteiden selvityksestä esimerkiksi tulevaisuuden kehitystyöhön. Olarin voimistelijat ovat hyvin ammattimaisesti toimiva seura, joten vastaanottavuus perehdytysuunnitelmaa kohtaan on vahva, sillä se vie seuraa tulevaisuudessa yhä ammattimaisempaan suuntaan urheiluseurojen keskuudessa. Perehdytysuunnitelman sisältää työkaluja, joiden avulla luotava perehdytys tukisi seuran uusien työntekijöiden nopeampaa siirtymistä tulokselliseen, tehokkaaseen ja laadukkaaseen työhön. Sen avulla uudet työntekijät saavat myös selkeämmän ja sen kautta myös motivoivamman alun omalle työurallaan Olarin voimistelijoissa. Lisäksi vahvana ajankohtaisena tavoitetilana on edistää eettisten toimintaperiaatteiden kehittämistä voimisteluvalmennuksessa tulevaisuudessa. Perehdytysuunnitelma toimii yksityiskohtaisena pohjana seuralle mutkattomasti jalkautettavan perehdytyksen luomiseksi.

### 5.2 Laadullisen teemahaastattelun luotettavuuden analysointi

Perehdytysuunnitelman pohja-aineistoksi toteutettiin laadullinen teemahaastattelu. Teemahaastattelun tavoitteena oli saada lisää tietoutta siitä, mitä perehdytysuunnitelmassa on syytä huomioida, mihin haasteisiin lähdetään hakemaan apua perehdytyksellä, mikä on nyky-

tilanne ja mikä olisi tavoitetilanne. Kun lähtötilanne ja tavoite huomioidaan mahdollisimman kattavasta näkökulmasta osana perehdytysuunnitelmaa, on se paremmin ja nopealla aikavälillä jalkautettavissa käytäntöön, mikä tavoitetilana työlle on.

Haastattelu toteutettiin eri rooleissa toimineille seuran sisäisille työntekijöille, joilla on vahvaa kokemusta seurassa työskentelemisestä ja näin ollen niin sanotusti asiantuntevaa näkemystä, mikä lisää haastattelututkimuksen reliabiliteettiä. Tavoitteena haastateltavia valittaessa oli, että haastateltavat antaisivat vastauksia mahdollisimman monesta eri näkökulmasta. Haastateltaviksi valikoitui siis sekä pitkään että lyhyen aikaa seurassa työskennelleitä, seurassa aina työskennelleitä sekä seuran ulkopuolelta viime vuosina siirtyneitä työntekijöitä, ohjaajia ja valmentajia, seuran täysipäiväisiä työntekijöitä, kouluttajia sekä tutoreita. Kaiken kaikkiaan laadullisia teemahaastatteluja toteutettiin 13. Näistä seitsemän toteutettiin puhelinhaastatteluna ja viisi haastateltavaa kokoontuivat yhteiseen ryhmähaastatteluun, joka toimi innovatiivisempaan haastattelutapana tutkimuksessa. Ryhmähaastattelutilanne toteutettiin rauhallisella aikataululla ja miellyttävässä ympäristössä. Nämä tekijät nostavat vastausten luotettavuutta eli aineiston reliabiliteettiä. Puhelinhaastatteluille varattiin myös etukäteen oma aikansa, mutta muutama puhelinhaastattelu toteutettiin haastateltavan puolesta rauhattomassa ympäristössä, joka mahdollisesti saattoi vaikuttaa vastausten harkintaan ja näin ollen reliabiliteettiin.

Ennen haastatteluja haastateltaville kerrottiin perehdytysuunnitelman tarkoitus, tavoite, haastattelun tarkoitus osana perehdytysuunnitelman laadintaa sekä minkälaisia teemoja heidän kanssaan tullaan aiheesta käsittelemään. Etukäteisellä tiedon jakamisella, haastateltavat saivat aikaa perehtyä aiheeseen sekä miettiä asioita, joita heillä olisi annettavana teemoihin liittyen. Näin ollen vastaukset olivat kattavia sekä harkittuja, mikä lisää tutkimuksen reliabiliteettiä. Myös haastateltavan valinnan syyt kerrottiin haastateltaville etukäteen. Esimerkiksi haastateltavaksi valittiin muutamia toisesta seurasta Olarin voimistelijoihin siirtynyt työntekijä, sillä tutkimukseen haluttiin näkökulmaa seuran ulkopuolelta tulleelta työntekijältä, minkälaisia eroja seurojen toimintatavoissa on, joita mahdollisesti ei olla osattu ottaa huomioon. Eri lähtökohdasta olevien työntekijöiden eri näkökulmat nostavat tutkimuksen aineiston reliabiliteettiä, sillä haastattelun otanta on suhteellisesti kattava suhteessa seuraan.

Kuten alaluvussa 4.1 todetaan, mitä korkeampi reliabiliteetti tutkimuksessa on, sitä korkeampi validiteetti koko tutkimuksesta kerätyllä aineistolla on. Validiteetti kertoo sen, kuinka hyvin tutkimuksessa käytetty mittausmenetelmä tai tässä tapauksessa haastattelumenetelmä mittaa juuri sitä tutkittavan asian tai ilmiön ominaisuutta, jota on tarkoituksin mitata (Tilastokeskus 2020). Laadullinen teemahaastattelu oli etukäteen valittu haastattelumuoto, jonka johdosta haastattelut pystyivät myötäilemään samanlaista kaavaa ja vastausten sisällöt eivät riippuneet haastattelusta, vaan haastateltavien omasta näkökulmasta, joka haastattelun ta-

voitteena olikin ja näin ollen tämä nostaa haastatteluiden reliabiliteettia. Kysymysten muodon luotettavuus selviäisi mittaamalla niitä laajemmalla toistuvalla otannalla, joka kuitenkin toteutetussa tutkimuksessa olisi ollut haastavaa. Kysymysten muodon reliabiliteettiä on siis vaikea mitata tai huomioida tutkimuksessa. Toteutetussa teemahaastattelussa voidaan kuitenkin nähdä validiteetin olleen melko korkea, sillä reliabiliteetti on monen edeltä mainitun tekijän osalta erittäin hyvä.

Haastattelussa keskusteltiin avoimesti muutaman pääkysymyksen ympärillä kaikkien haastateltavien kanssa. Eri haastateltavien kanssa huomio keskittyi eri kysymyksiin, mikäli heillä oli enemmän annettavaa tiettyyn kysymykseen ja teemasta rönsyilyä ei estetty. Kun haastateltavat saivat itse keskittää huomionsa itseään kiinnostavaan teemaan ja kysymykseen, vastaukset olivat kattavia ja antoivat maksimaalisen määrän tietoutta haastateltavan näkökulmasta ja ideoista. Tämä lisää myös tutkimuksen reliabiliteettia.

Haastattelun pohjalta syntyvää aineistoa tullaan hyödyntämään vahvasti ja hyvin suorasti opinnäytetyössä toteutettavan perehdytys suunnitelman sisällössä. Aineisto pyritään sisällyttämään perehdytys suunnitelman perehdytysvaiheiden osiksi järkevästi luokiteltuina. Mitä enemmän haastattelun aineistoa pystytään hyödyntämään perehdytys suunnitelmassa, sen paremmin se on käytännössä hyödynnettävissä ja jalkautettavissa seuraan.

### 5.3 Laadullisen teemahaastattelun tulosten analysointi

Laadullinen teemahaastattelu toteutettiin kolmelletoista Olarin voimistelijoissa työskentelevälle työntekijälle, joiden taustatekijöistä ja rooleista seuran sisällä on kerrottu enemmän edellisessä luvussa. Haastattelu toteutettiin noin viiden kysymysteeman ympärille, joiden ympärille haastatteluiden keskustelu rakentui. Eri haastateltavien kanssa pureuduttiin vahvemmin eri kysymyksiin, käymällä kuitenkin kaikki teemakysymykset läpi. Teemahaastattelun tarkemmat kysymykset löytyvät liitteenä raportin lopusta.

*”OVO vetää seurana puoleensa”, toteaa seuraa vaihtanut työntekijä.*

Ensimmäisenä keskusteluteemana haastatteluissa pohdittiin, mitkä asiat ovat seuralla tällä hetkellä jo hyvin, joita voidaan käyttää hyödyksi perehdytys suunnitelmaa laadittaessa. Seuran ammattimaisuus ja menestyneisyys nousivat keskusteluissa vahvasti esille. Kyseisestä seurasta otetaan paljon mallinnuksia muille seuroille ja se koetaan haluttavana työpaikkana. Seuran sisältä löytyvä tietotaito niin seuran yleisessä toiminnassa kuin valmennusosaamisessakin koetaan olevan korkealla tasolla. Tietotaidon ja osaamisen jakaminen koetaan isona mahdollisuutena seuran kehityksen kannalta tulevaisuudelle.

*”Olisi tärkeää, että valmentajaksi ryhtyvä työntekijä tietäisi tarkemmin mihin lähtee mukaan”, seuran valmennuspäällikkö kommentoi.*

Seuran vahvuuksien lisäksi pureuduttiin tämän hetkisiin isoimpiin haasteisiin, joihin mahdollisesti voitaisiin tulevaisuudessa vaikuttaa perehdytyksellä. Esiin nousivat erityisesti yleinen tietämättömyys työsuhteasioissa; työtuntien merkkausta ei osata tehdä, vaikka ohjeistus on olemassa, työsähköpostia ja niiden sisältämiä informaatioita ei lueta, palkkakuitteja ei osata tarkistaa ja molemminpuolinen viestintä ei toimi työntekijöiden ja esimiehien välillä. Viestinnän kehittäminen yleisiin työsuhteasioihin nostettiin vahvaksi kehityskohteeksi. Yhä useampi työntekijä ei tiedä kuka hänen esimiehensä on ja esimies ei taas tunne omia alaisiaan, kuin nimellisesti. Organisaatorakennetta ei siis tunnetta, eikä sitä ole työn aloituksen yhteydessä käyty läpi. Myös työntekoon liittyvät haasteet nousivat esille sekä valmennus- että harrastepuolella. Valmennuspuolella vastuu- ja apuvalmentajien roolit ja roolien vastuut ovat usein epäselviä uusille työntekijöille. Harrastepuolelta työn laatu ei ole vaadittavalla tasolla uusien työntekijöiden kanssa alusta asti, joten riittävä mallien ja tuen saaminen työsuhteen alkuun koettiin tärkeänä kehityskohteena.

*”OVOssa on paljon niin sanottuja itsestään selviä käytänteitä, joita ei osata kertoa uusille työntekijöille ja ne yllättävät vahvasti työn aloittaessa”, kertoo seura vaihtanut työntekijä.*

Haastateltavista moni on toiminut Olarin voimistelijoissa koko uransa ajan, mutta muutama haastateltava on vaihtanut työuransa aikana seura. Kaikkien haastateltavien kanssa keskusteltiin työn aloituksen yhteydessä esiintyneistä yllätyksistä, mutta erityisesti seura vaihtaneilta tiedusteltiin, mitkä asiat ovat yllättäneet Olarin voimistelihiin siirtyessä. Yleisesti esimerkiksi oman voimistelu-uran vaihtuessa ohjaaja tai valmentajan työhön, ymmärrys lasten lähtötasosta voimisteluharrastuksessa yllättää. Moni ohjaaja on saattanut suunnitella tarkasti tunnin, joka on kuitenkin laitettava täysin uusiksi lennosta, kun lapset eivät ole ymmärtäneetkään termistöä ollenkaan, pohjatietojen puuttuessa. Seuran ulkopuolelta tulleet työntekijät nostivat teemaan liittyen seuran vahvan sisäisen toimintakulttuurin ja tavan toimia. Vuosien myötä seuralla on muodostunut paljon käytänteitä, jotka seuran sisäiset työntekijät kokevat itsestäänselvyytenä, eikä näin ollen käytänteistä ole osattu kertoa uusille työntekijöille. Esimerkiksi valmennuspuolella ikäkausien välinen ja sisäinen vahva yhteistyö, päävalmentajan suuri vaikutusvalta ja moni muu asia nostettiin esille. Työn alkuvaiheessa uusi työntekijä on kokenut jopa kieroon katsomista, kun hän on tietämättään toiminut toisin kuin käytänteet. Käytänteiden ja toimintatapojen toimi tarkempi kirjaus ylös sekä tiedotus työsuhteen alussa, nostettiin vahvasti kehitettäväksi.

*”OVOssa on laaja tukiverkosto muun muassa valmennustiimeiltä ja jojoilta”, toteaa seuran ulkopuolelta tullut työntekijä.*

Työyhteisöön integroituminen ja sisään pääseminen lisäävät työn motivaatiota. Motivaation kasvattaminen ja sitä kautta työntekijöiden vaihtuvuuden vähentäminen on tulevaisuudessa seuran tavoitteena ja tämän johdosta teemaa käsiteltiin myös haastattelussa läpi. Lähtökoh-

taisesti haastateltavat kokivat, että seuraan pääsee helposti sisään työyhteisöön ja kollegat ottavat uudet työntekijät lähtökohtaisesti hyvin mukaan. Tukiverkoston laajuutta kattavilla valmennustiimeillä sekä valmennuspuolella joukkueenjohtajilla nostetaan positiivisena asiana. Whatsapp -ryhmien koetaan parantavan yhteisöllisyyttä, mutta ideoiden jakamista pienemällä kynnyksellä yhteisön sisällä toivotaan enemmän digitaalisten kanavien kautta. Yhtenäisönä kehityskohteena yhteisöllisyyden kehittäminen kannalta valmentajien ja ohjaajien työn yhtenäistämisen. Tällä hetkellä valmentajan ja ohjaajien roolit ovat hyvin erillisiä ja valmennuspuolella ohjaajan roolia ei arvosteta, kuten sitä kuuluisi. Yhteinen perehdytysuunnitelma ohjaajille ja valmentajille nähdään hyvänä asiana tämän tekijän kehittämiseksi.

*”Valmennuksen eettisten toimintatapojen kehittäminen ja ajatus urapolun luomisesta tälle työlle ovat ehdottoman tärkeitä asioita sisältyä jo perehdytykseen”, sanoo kokenut seuran valmentaja ja kouluttaja ja jatkaa: ”OVOssa tulee olla avoimet ovet”.*

Viimeisimpänä, mutta ei vähäisimpänä haastateltavien kanssa keskusteltiin vapista toiveista ja aiheista perehdytykseen sisällytettäväksi. Ajankohtaisena aiheena olevan eettisen valmennuskulttuurin kehittäminen nähdään tärkeänä osana perehdytystä ja siitä keskusteltiin lähes kaikkien haastateltavien kanssa. Informaatiotulvaa ja viestintää toivottiin kehitettäväksi. Starttipäivän erillistäminen ja modernien viestinnänkeinojen kehitystä nähtiin tärkeäksi sisällyttää perehdytysuunnitelmaan mukaan. Perehdytyksen ottamista mukaan seuran palkkaportaitkoon pohdittiin voivan olla motivoiva tekijä uudelle työntekijälle. Yleisesti seuratoimijoiden laajan nykyisen tehtävänkuvan huomioiden toivottiin, että perehdytyskokonaisuus ei kuormittaisi seuran täysipäiväisiä työntekijöitä lisäresursseilta paljoo, vaan nykypäivänä tärkeänä oppimiskeinona oleva itsearviointi otettaisiin vahvasti mukaan oman osaamisen kehittämisen arvioinniksi.

#### 5.4 Olarin voimistelijoiden perehdytysuunnitelman sisältö

Konkreettisenä toteutuksena Olarin voimistelijoille luotavasta perehdytysuunnitelmasta tehtiin 19 sivun mittainen PDF - muotoinen kirjallinen dokumentti, joka on tässä raportissa salattuna liitteenä. Dokumentin visuaalinen pohja luotiin opinnäytetyön tekijän toimesta mahdollisimman hyvin seuran visuaalisia linjauksia ja värimaailmaa noudattavaksi sekä huomioiden lukijakokemuksen miellyttävyyden. Tässä raportissa avataan sisältöä yleisellä tasolla.

Perehdytysuunnitelma alkaa perehdytyksen kohderyhmän määrittelyllä. Kuten alaluvussa 3.1.2 todetaan, perehdytyksen tarjoaminen uusille työntekijöille on työnantajan lakisääteinen velvoite. Kohderyhmä sivulla kerrottu siis tarkemmin, kenelle seuran perehdytys on suunnattu. Lähtökohtaisesti perehdytys on suunnattu kaikille seurassa uutena valmentajan tai ohjaajan työssä aloittavalle, mutta kohderyhmän määrittelyssä on myös avattu, missä tilanteissa perehdytyksen tarvetta on mahdollista soveltaa.

Alaluvussa 3.1.1 todetaan, että yksi olennaisimmista tekijöistä onnistuneelle perehdytykselle on selkeiden tavoitteiden asettaminen. Alkuun suunnitelmassa määritellään siis myös perehdytykselle asetettavat selkeät tavoitteet sekä perehdytysuunnitelman tarkoitus. Tavoitteet on suunnitelmassa määritelty kahteen alaluokkaansa niin, että niissä on vastattu seuraaviin kysymyksiin: ”Suoritettuaan perehdytyksen, ohjaajan/valmentajan odotetaan hallitsevan seuraavat asiat työntekijänä OVOssa” sekä ”Suoritettuaan perehdytyksen ohjaajan/valmentajan odotetaan hallitsevan seuraavat asiat työssään ohjaajana tai valmentajana”. Nämä tavoitteet kattavat siis molemmat perehdyttämisen alaluokat - perehdytyksen sekä työnopastuksen, joista kerrotaan tarkemmin luvussa 4.

Varsinainen perehdytysuunnitelma on kahdeksan osainen kokonaisuus. Alkuun kootaan yhteen koko perehdytyskokonaisuus ja sen aikataulu vuosikellon omaisesti, jotta lukijan olisi mahdollisimman helppo hahmottaa perehdytysuunnitelma kokonaisuutena. Jokainen osio on suunnitelmassa avattu lisäksi yksitellen, sisältäen osion tarkoituksen ja tavoitteen osana perehdytystä, sisällön sekä vaihtelevasti esimerkiksi jatkokehitysmahdollisuuksia, tarkempaa aikataulua, huomioita haastatteluihin viitaten tai ideoita osion tarkempaan sisältötoteutukseen. Sisältöosion viimeisessä vaiheessa eli suorituksen hyväksynnän läpikäynnin yhteydessä suunnitelmassa sivutaan perehdytyksen jatkuvuutta niin seuran näkökulmasta kuin osaamisen kehittämisen jatkuvuutta työntekijän näkökulmasta.

Seuralle laadittava perehdytysuunnitelma sisältää tarkan kuvauksen vastuuhenkilöiden määrittelystä. Alaluvussa 3.1.2 mainitaan, että perehdytyksen lopullisessa vastuussa tulee aina olla työnantaja tai lähin esimies. Perehdytysuunnitelmassa vastuuhenkilöksi seuran sisällä onkin määritelty toiminnanjohtaja. Lähiesimiehenä toivat valmennus- ja nuorisopäällikkö ovat kuitenkin nimettyinä käytännön toteutuksen vastaaviksi. Lisäksi eri perehdytyksen osioille on nimetty eri roolin omaavia työntekijöitä, joita on mahdollista sitouttaa pienten kokonaisuuksien vastuiksi.

Viestinnän tärkeyttä ja muotoa käsitellään alaluvussa 4.4, jossa myös mainitaan viestinnän asettaminen yhdeksi tärkeäksi tekijäksi kohdeorganisaatiolle perehdytysuunnitelmaa laadittaessa. Perehdytysuunnitelman useassa osiossa sivutaan viestintää ja sen muotoja, mutta lisäksi viestinnän kanavat ja niiden tavoitteet, tarkoitukset ja merkitykset ovat myös koottuna yhteen. Viestinnän merkityksestä seuran perehdytysuunnitelmaan sivu on koonti viestinnän kanavista selkeytyksen vuoksi, sillä suunniteltavan perehdytyksen yksi tarkoitus on kehittää viestintä selkeäksi.

Seuralle vaadittavaa resursointia käydään perehdytysuunnitelman loppupuolella läpi. Resursointi perehdytykselle on useimmiten vain järjestely- ja organisointikysymys, kuten alaluvussa 3.1 todetaan. Kun perehdytykselle vaadittavat resurssit ovat selkeästi kirjattuna, on myös helpompi hahmottaa kuinka paljon laadukas perehdytys säästää resursseja tulevaisuuden



haasteilta. Seuralle toteutettavassa perehdytysuunnitelmassa vaadittavat resurssit ovat kirjattuna vastuuhenkilöiltä vaadittavilla työtunneilla perehdytyskokonaisuuden osioittain. Laskennassa on huomioita sekä suunnitteluun että toteutukseen käytettävä aika. Laskennalliset kokonaistunnit ovat laskettu kymmenellä perehdytettävällä, joka on realistinen arvio, mutta toki vain suuntaa antava. Varsinainen budjetti on laskettavissa helposti kertomalla työtunnit vastuuhenkilöiden keskiarvopalkalla sekä lisäämällä siihen päälle työnantajakulut.

Alaluvussa 4.3. mainitaan perehdytyksen mittaukseen käytettävästä perehdytettävän muistilistasta ja sen hyödyllisyydestä. Toteutetussa perehdytysuunnitelmassa muistilistana toimii seuralle laadittava oma perehdytyspassi. Perehdytyspassi mittaa perehdytettävän työntekijän perehdytyksen suoritusta vaiheittain. Perehdytyspassin yhteyteen on myös mahdollista liittää erilaisia perehdytyksen vaiheiden tukilistoja sekä perehdytyksen kokonaistavoitteet. Nämä mahdollisuudet ovat kirjattuna tarkemmin perehdytysuunnitelmaan.

Toimeksiantajalta saadun tuotoksen arvioinnin yhteydessä keskusteltiin perehdytyksen kokonaisuuden digitalisoinnin ideoista. Viimeiseksi suunnitelman osioksi nostettiin siis perehdytyksen digitalisoinnin mahdollisuudet. Lisäksi digitaalisen perehdytyksen hyötyjä käsiteltiin lyhyesti toimeksiantajan toiveiden mukaisesti. Digitalisointi ei ole perehdytysuunnitelman mukaisesti välttämättömyys, vaan pikemminkin mahdollisuus.

Perehdytysuunnitelma päättyy osioon, jossa kuvat puhuvat puolestaan. Päätös sisältää siis useita kuvia, joissa ohjaajat ja valmentajat ovat työssään. Viimeisessä osiossa haetaan mielikuvaa työntekijöistä, johon suuntaan perehdytettäviä pyritään ohjaamaan - iloiseen, innostavaan, lapsilähtöiseen sekä laadukkaaseen ja asiantuntevaan.

## 5.5 Johtopäätökset ja arviointi

Opinnäytetyöprosessi sisälsi monia eri vaiheita, jotka olivat tarkasti aikataulutettuja. Opinnäytetyön viimeisessä luvussa arvioidaan työtä kokonaisuudessaan monesta eri näkökulmasta kriittisellä silmällä. Työstä ja tuotoksesta sekä näiden prosesseista pyritään tekemään johtopäätöksiä sekä nostamaan isoimpia huomioita aiheesta yleisesti. Lisäksi arvioidaan työn jalkauttamismahdollisuuksia ja -aikataulua sekä tehdään erityishuomioita tähän liittyen. Viimeisessä luvussa arvioidaan myös omaa oppimista opinnäytetyön prosessin aikana itsearvioinnilla. Toimeksiantajaorganisaatio antaa lisäksi oman arviointinsa tuotoksesta ja sen hyödynnettävyydestä.

Toiminnallisen työn tuotoksen aihe eli prosessin aikana ja muotoutui lopulta perehdytysuunnitelmaksi kohdeorganisaatiolle. Aiheen muotoutuminen prosessin aikana oli tärkeää ja välttämätöntä, jotta tuotoksesta saatiin kohdeorganisaatiolle mahdollisimman hyödynnettävä sekä tulevaisuutta ajatellen mukautettava. Loppujen lopuksi muotoutunut aihe osoittautui toimivaksi ja sen ympärille saatiin luotua kattava ja toimiva kokonaisuus.

Toiminnallisessa osiossa eli opinnäytetyön tuotoksessa tietopohjana käytettiin opinnäytetyön teoriapohjaa, mutta syventyessä seuran sisäiseen toimintaan, tietopohjana hyödynnettiin laadullista teemahaastattelua eri rooleissa seurassa toimivilta työntekijöiltä. Myös opinnäytetyön tekijän omaa tietotaitoa ja kokemusta seurassa toimimisesta hyödynnettiin. Tietopohja tuotoksen tekemiseen oli lopputulemaltaan luotettava, asiapitoinen sekä erityisen hyödyllinen laadukkaan ja hyödynnettävän perehdytys suunnitelman laatimiseksi.

Kun perehdytys suunnitelmaa katsoo kokonaisuutena asetettujen laadullisten tavoitteiden näkökulmasta, voidaan nähdä vahva onnistuminen. Perehdytys suunnitelmasta saatiin luotua tavoitteena ollut selkeä kokonaisuus, joka tukee nykyistä seuran osaamista, vastaa esiintyneisiin haasteisiin sekä on matalalla kynnyksellä ja helposti jalkautettavissa. Taloudellisesta näkökulmasta tavoitteena oli, että perehdytys suunnitelma ei kuormittaisi työtunneiltaan seuran täysipäiväisiä työntekijöitä ylimääräisesti paljoa ja näin ollen taloudellisesti. Kuormittavuudesta saatiin asetettua selkeä suuntaa antava suunnitelma, jonka avulla voidaan todeta, että perehdytys suunnitelman avulla toteutettava perehdytys saattaisi jopa säästää työtunteja seuran täysipäiväisiltä työntekijöiltä, kun aikaisemmin havaittuja haasteita uusilla työntekijöillä ja näihin käytettäviä työtunteja ei olisi.

Isoimpina ja ennalta olettamattomina huomioina toteutettuun perehdytys suunnitelmaan liittyen olivat perehdytyksen vastuut sekä viestintä. Selkeät vastuut perehdytyksessä säästävät resursseja, selkeyttävät perehdytystä ja luovat siitä laadukkaamman. Lisäksi mitä selkeämmin perehdytys ja sen vastuut toimivat, sitä selkeämmin uusi työntekijä kokee uuden työn, työympäristön ja organisaation. Viestinnän merkitys toisena asiana voidaan todeta merkitykselliseksi huomioksi. Seura ei vaadi tietotaidon lisäystä perehdytykseensä, vaan tietotaidon viestintä vaati toimia, jotta se näkyisi myös uusien työntekijöiden työssä nopeammin. Selkeä perehdytys kokonaisuus ja siihen sisältyneet viestintätoimet sisällytettiin tavoitteiden mukaisesti perehdytys suunnitelmaan. Nämä tekijät nostettiin ja huomioitiinkin perehdytys suunnitelmasa vahvasti.

Opinnäytetyössä kohdeorganisaatiolle toteutetun perehdytys suunnitelman jalkauttaminen on tavoitteena toteuttaa aikataulullisesti mahdollisimman pian, jotta työssäkin mainitut tavoitteet kohdeorganisaatiolle toteutuvat. Alkuperäinen perehdytys suunnitelman jalkauttamisaikataulu oli heti seuraavasta kaudesta eli syksystä 2020 alkaen. Perehdytys suunnitelma vaatii niin ajallisesti kuin rahallisesti kuitenkin jonkin verran resursseja, joka ei seuran näkökulmasta alustavan suunnitelman mukaan olisi ollut haaste. Opinnäytetyö valmistuu kuitenkin keväällä 2020 COVID 19 -pandemian aikaan, joka vaikuttaa urheiluseuroissa valitettavasti negatiivisesti niin talouden kuin toiminnankin osalta. Kohdeorganisaatio on toiminnan keskeytymisen ja tapahtumien peruuntumisen johdosta joutunut leikkaamaan kulujaan huomattavasti, jotta seuran toimintaa pystytään pandemian jälkeenkin jatkamaan. Kulujen leikkaus näkyy muun muassa työntekijöiden lomauttamisessa tai työtuntien vähentämisessä. Pandemian hii-

vuttua, toiminnan normalisointi vie oman aikansa ja vaatii valtavasti resursseja. Perehdytys-suunnitelman jalkauttaminen ei ole ensisijainen toimi seuran toiminnan normalisoinnissa ja elvyttämisessä. Täten mitä todennäköisemmin pandemia vaikuttaa myös perehdytys-suunnitelman jalkauttamisen aikatauluihin. Joka tapauksessa kohdeorganisaatio on halukas jalkaut-tamaan sen mitä pikimmiten se on mahdollista ja seuran normaali toiminta sekä talous on saatu taas jaloilleen.

Perehdytys-suunnitelman yksi tavoitteista oli luoda kokonaisuudesta sellainen, jota on hyödyn-nettävissä jatkossa mahdollisimman helposti. Selkeät raamit ja liian tiukkaan aikatauluun sitomattomuus tukevat tätä tavoitetta. Ajankohtaiset teemat, kuten valmennuksen eettisten toimintatapojen kehittäminen suunnitelman valmistumisen hetkellä, ovat helposti sisällytet-tävissä osaksi perehdytystä. Lisäksi lähes suunnitelman jokainen osio sisältää nostoja, vaihto-ehjoja ja ideoita, joilla perehdytys-suunnitelmaa voidaan tulevaisuudessa helposti kehittää. Tavoite perehdytyksen tulevaisuuden mahdollisesta kehittämisestä täten toteutuu ja kohde-organisaatio on myös toiminnallaan valmis tähän sitoutumaan.

Aikataulullisesti opinnäytetyöprosessille oli varattu kevät 2019 tammikuusta toukokuulle. Opinnäytetyö oli tavoitteena aloittaa tammikuussa 2019. Helmikuun aikana tavoitteena oli saada teoriapohja valmiiksi, maaliskuussa ja huhtikuussa toiminnallisen opinnäytetyön tuotos ja toukokuussa viimeistellä sekä arvioida työ ja sen prosessi. Alkukevästä asetettu aikataulu jäi hieman jälkeen opinnäytetyön kirjoittajan muista töistä johtuen. Työ kuitenkin edistyi jatkuvasti eteenpäin, yhteistyö kohdeorganisaatioon sekä koulun puolelta ohjaajaan olivat mutkatonta ja näin ollen tavoite sen valmistumisesta kevään aikana pysyi. COVID 19 -pandemian rajoitustoimien johdosta huhtikuusta alkaen opinnäytetyön kirjoittajalle vapautui kuitenkin lisäaikaa työn edistämiseksi. Näin ollen aikataulu kirittiin takaisin suunniteltuun ja kokonaisuudessaan prosessi onnistui aikataulullisesti. Erityisiä haasteita ei prosessin edistä-miseksi esiintynyt.

Opinnäytetyön prosessin aikana oma oppiminen kehittyi jatkuvasti. Teorian kautta ja siitä luotuja kokonaisuuksia perehdytykseen liittyen opettivat valtavasti. Myös työelämälähtöisiin todellisiin haasteisiin johdonmukaisesti haasteisiin vastaaminen kehittyi. Yhteistyö sekä tieto-tekniiset taidot olivat olennaisessa osassa myös perehdytys-suunnitelmaa ja osaaminen niiden puolesta kehittyi paljon käytännön kautta.

Toimeksiantajaorganisaation yhteyshenkilönä toimivan toiminnanjohtajan kanssa tarkasteltiin perehdytys-suunnitelman valmista tuotosta ja hän antoi arvion tuotoksen onnistumisesta suh-teessa tavoitteisiin sekä hyödynnettävyyteen. Toimeksiantaja kuvaili tuotosta kokonaisuudes-saan erinomaiseksi työkaluksi, jota pystyy sellaisenaan hyödyntämään tulevaisuudessa hyvin. Esimerkiksi tulevaisuudessa uusi valmennus- tai nuorisopäällikkö saa tästä loistavan työkalun täysin tällaisenaan perehdytyksen rakentamiselle. Sisällöllisesti toiminnanjohtaja kehui erityi-

sesti ajankohtaista aihetta eli, valmennuksen eettisten toimintatapojen kehittämisen huomiointia vahvasti työssä. Haastateltavien monipuolinen otanta nousi myös toiminnanjohtajan mieleen, sillä harvemmin seurassa kerätään palautetta seuran ulkopuolelta tulleilta. Tyytyväisyyttä nosti myös tuotoksen seuralähtöisyys eli jokainen suunnitelman toiminto on vahvasti sidottuna seuran toimintaan, sen periaatteisiin ja käytänteisiin, joka lisää vahvasti suunnitelman käyttökelpoista jalkauttamisen helppoutta seuran toimintaan. Pehdytysuunnitelmaa arvioidessa toiminnanjohtajan toimesta nousi esille pehdytyksen kokonaisuuden digitalisoinnin mahdollisuus. Pehdytys sinänsä sisältää paljon fyysisiä käytännön elementtejä, mutta arvioinnit muun muassa olisi mahdollista digitalisoida ja saada pehdytyksestä paperiton. Tämä huomio otettiin ylös ja lisättiin lopulliseen pehdytysuunnitelman tuotokseen.

Olarin voimistelijoiden toiminnanjohtajan sanoin, seura ottaa erittäin mielellään tuotetun pehdytysuunnitelman hyödynnettäväkseen. Seuran tulevaisuuden näkymiin kuuluu vahvasti kehitystyö, johon myös pehdytys on vahvana osana. Pehdytysuunnitelma on iso askel kohti pehdytyksen kehittämisen eteenpäin viemistä seurassa. Opinnäytetyön valmistumisen aikana keväällä 2020 vallitseva COVID 19 -pandemia hidastaa valitettavasti seuran toiminnanjohtajan mukaan kehitystöiden eteenpäin viemistä resurssien osalta, mutta seuran tulevaisuuden kuva on valoisa ja kun poikkeusajat on selvitetty, kehitystyön jalkauttamistakin jatketaan.

## Lähteet

### Painetut

Saarikoski S. 2015. Dettmann ja johtamisen taito. Helsinki: WSOY.

Parviainen A. & Parviainen E. 2017. Menestyvä joukkue. Tallinna: AS Pakett.

Psotta K. 2017. Ilmiö nimeltä Real Madrid. Suomentaja Tuomas Renvall. Helsinki: Minerva kustannus Oy.

Virtainlahti S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

### Sähköiset

Ahokas L. Mäkeläinen J. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus - Ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 22.03.2020.

[https://ttk.fi/koulutus\\_ ja\\_ kehittaminen/ julkaisut/ digijulkaisut/ perehdyttaminen\\_ ja\\_ tyonopastus\\_ -\\_ ennakoivaa\\_ tyosuojelua](https://ttk.fi/koulutus_ ja_ kehittaminen/ julkaisut/ digijulkaisut/ perehdyttaminen_ ja_ tyonopastus_ -_ ennakoivaa_ tyosuojelua)

Aimatar 08.03.2018. Työhön perehdyttäminen korkean laatutason toimintaympäristössä - miten tukea uuden työntekijän perehtymistä. Viitattu 19.03.2020.

<https://aimater.com/tyohon-perehdyttaminen-korkean-laatutason-toimintaymparistossa-miten-tukea-uuden-tyontekijan-perehtymista/>

Ammattinetti. 2020. Urheiluvalmentaja. Viitattu 21.03.2020.

[http://www.ammattinetti.fi/ammattit/detail/307\\_ammatti](http://www.ammattinetti.fi/ammattit/detail/307_ammatti)

Honka E. 20.12.2018. Asiantuntija perehtyy perehdytykseen. Työturvallisuuskeskus. Parempi työ -blogi. Viitattu 14.04.2020.

[https://ttk.fi/ajankohtaista/blogi/asiantuntija\\_perehtyy\\_perehdytykseen.8396.blog](https://ttk.fi/ajankohtaista/blogi/asiantuntija_perehtyy_perehdytykseen.8396.blog)

ePressi. 18.02.2019. Uuden työntekijän perehdytys - muista nämä 5 asiaa. Viitattu 29.03.2019.

<https://www.epressi.com/tiedotteet/tyoelama/uuden-tyontekijan-perehdytys-muista-nama-5-asiaa.html>

Konttinen E. 2020. Kolmas sektori. Jyväskylän Yliopisto. Viitattu 1.3.2020.

<http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/kolmas-sektori>

- FinFami. 2017. Uuden työntekijän muistilista. Viitattu 29.03.2020.  
<https://finfamilaatu.fi/wp-content/uploads/2017/10/Uuden-tyontekijan-muistilista-2017.pdf>
- Hiltunen L. 18.02.2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 25.03.2020.  
[http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius\\_ja\\_reliabiliteetti.pdf](http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf)
- Humalto J. 03.07.2018. Onnistunut perehdytys. FinFami. Laatublogi. Viitattu 29.03.2020.  
<https://finfamilaatu.fi/onnistunut-perehdytys/>
- Inkilä R. 11.01.2017. Manpower Group. Sujuva startti vai tahmea alkutaival? Perehdytys osana rekrytointia. Viitattu 24.02.2020.  
<https://blogi.manpower.fi/perehdytys-osana-rekrytointia>
- Juholin E. 2020. Viestintä työyhteisössä. Viitattu 18.03.2020.  
[http://webit.pkky.fi/aikojtt-matskut/tiety\\_uusi/mod2/vietyo\\_printti.html](http://webit.pkky.fi/aikojtt-matskut/tiety_uusi/mod2/vietyo_printti.html)
- Laine S. 14.11.2018. Yle. Urheilulehti: Palkittu valmentaja on nöyryyttänyt ja pelotellut nuoria voimistelijatyttöjä - maailmanmestaruuksien taustalla rajut valmennusmenetelmät. Viitattu 16.03.2020.  
<https://yle.fi/urheilu/3-10507962>
- Välikanga L. 2014. Businesslike. Z-sukupolvi työelämässä. Viitattu 1.2.2020.  
<https://businesslike.fi/z-sukupolvi-tyoelamassa-liisa-valikangas/>
- Luoto L. 14.05.2012. Psycon. Ajattele perehdytys uudelleen. Viitattu 19.02.2012.  
<https://www.psycon.fi/blogi/ajattele-perehdytys-uudelleen>
- Kekäläinen E. 27.06.2016. Sisäinen viestintä sitouttaa, motivoi ja tuo tuloksia. Recommend. Viitattu 18.02.2020.  
<https://www.reco.fi/sisainen-viestinta-sitouttaa-motivoi-ja-tuo-tuloksia/>
- Koski, P. 2012. Palkattu seuraan - mitä seuraa? Seuratoiminnan kehittämistuen tulokset. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 263. LIKES. Jyväskylä.
- KvaliMOTV. 2020. 6.3.2 Teemahaastattelu. Viitattu 14.04.2020.  
[https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_2.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html)
- Matihaldi K. 19.11.2019. Näin luot perehdytysuunnitelman. Viitattu 28.03.2020.  
<https://www.intro.fcgtalent.fi/blogit/nain-luot-perehdytysuunnitelman>

Mimma Lehtovaara. 22.01.2020. Taitoluisteluasiantuntija: ”Paineet valmentajalle tuloksen tekemisestä ovat tosi isot, koska vain voitto kelpaa”. Helsingin sanomat. Viitattu 16.03.2020.  
<https://www.hs.fi/urheilu/art-2000006380953.html>

Minilex 2020. Mikä on työntekijän varsinainen työpaikka? Viitattu 18.02.2020.  
<https://www.minilex.fi/a/mika-on-tyontekijan-varsinainen-tyopaikka>

Minilex 2020. Työsuhde. Viitattu 18.02.2020.  
<https://www.minilex.fi/a/tyosuhde>

Olarin voimistelijat. 2020. Viitattu 27.04.2020  
<https://www.olarinvoimistelijat.fi>

Olarin voimistelijat. 2020. Visio 2025. Viitattu 16.01.2020.  
[https://www.olarinvoimistelijat.fi/seura/hallinto/visio\\_2025](https://www.olarinvoimistelijat.fi/seura/hallinto/visio_2025)

Onko yrityksellänne varaa jättää perehdytys puolitiehen? Meri Vehkaperä 04.10.2018. Haaga-Helia julkaisutoiminta. Viitattu 23.02.2020.  
<https://esignals.haaga-helia.fi/2018/10/04/onko-yrityksellanne-varaa-jattaa-perehdytys-puolitiehen/>

Oppimisteoriat ja -strategiat. Itä-Suomen yliopisto 2020. Viitattu 19.02.2020.  
<https://www.uef.fi/fi/web/aducate/oppiminen1>

Pellinen J. 09.01.2020. Uuden työntekijän ennakkoperehdytys - sujuvampi alku työsuhteesseen. Viitattu 23.02.2020.  
<https://www.vuolearning.com/fi/blog/ennakkoperehdytys-sujuvampi-alku-uuteen-tyosuhteeseen>

Penttinen A, Mäkinen J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus. Viitattu 1.3.2020.  
<https://www.jytyliitto.fi/fi/jyty/materiaalipankki/Documents/Tyosuhde/Työelämän%20kehittäminen/Työhön%20perehdyttäminen%202009%20TTK.pdf>

Perehdyttämällä parempiin tuloksiin. Vivamaria Toikka 15.09.2020. Op.media. Viitattu 23.02.2020.  
<https://op.media/yrityselama/yritysjyys/perehdyttamalla-parempiin-tuloksiin-30628fcf7fba47dca985509212e4c0cf>

Perehdytys 2020. Tehy. Viitattu 18.02.2020.  
<https://www.tehy.fi/fi/apua/tyosuhteen-alkaminen/perehdytys>

Perehdytys 2020. Palvelualojen ammattiliitto. Viitattu 27.1.2020.

<https://www.pam.fi/wiki/perehdytys.html>

Rissa K. 2016. Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 18.01.2020.

[https://ttk.fi/files/5128/TTK\\_Tyoyhteisoviestinnalla\\_hyvinvointia\\_2016.pdf](https://ttk.fi/files/5128/TTK_Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2016.pdf)

Seura työnantajana. Laura Härkönen 2020. Viitattu 1.3.2020.

<https://www.kesli.fi/@Bin/258243/Seura+tyonantajana.pdf>

Studentwork. 2019. Nuoret osajat työelämässä 2019 - perehdytys. Viitattu 18.03.2020.

[https://www.studentwork.se/media/1511/nuoret-osajat-tyoelamassa-](https://www.studentwork.se/media/1511/nuoret-osajat-tyoelamassa-2019.pdf?__hstc=251652889.cfde38363fc6812ef69c7389a88fc4be.1580465046324.1580465046324.1580465046324.1&__hssc=251652889.2.1580465046324)

[2019.pdf?\\_\\_hstc=251652889.cfde38363fc6812ef69c7389a88fc4be.1580465046324.1580465046324.1580465046324.1&\\_\\_hssc=251652889.2.1580465046324](https://www.studentwork.se/media/1511/nuoret-osajat-tyoelamassa-2019.pdf?__hstc=251652889.cfde38363fc6812ef69c7389a88fc4be.1580465046324.1580465046324.1580465046324.1&__hssc=251652889.2.1580465046324)

Suomen valmentajat. 2020. Valmentajalla on väliä -kampanja. Viitattu 16.01.2020.

<https://www.suomenvalmentajat.fi/arvostus/valmentajalla-on-valia-kampanja/>

Suomen Voimisteluliitto. 2020. Eettiset periaatteet. Viitattu 18.03.2020.

<https://www.voimistelu.fi/eettisetperiaatteet>

SLU. 2010. Kansallinen liikuntatutkimus 2009-2010. Lapset ja nuoret. SLU:n julkaisusarja 7/10. Helsinki. Viitattu 1.3.2020.

<http://slu-fi->

[bin.directo.fi/@Bin/2fa38afad78415f2c1cc7919806c8b01/1380666132/application/pdf/3244703/Liikuntatutkimus\\_nuoret\\_2009\\_2010.pdf](http://slu-fi-bin.directo.fi/@Bin/2fa38afad78415f2c1cc7919806c8b01/1380666132/application/pdf/3244703/Liikuntatutkimus_nuoret_2009_2010.pdf)

STTK 2020. Työn eri muodot. Viitattu 23.2.2020.

<https://tyoelamaan.fi/tyosuhde/tyon-eri-muodot/>

Tieteen termipankki 18.02.2020. Yhteinen työpaikka. Viitattu 18.02.2020.

[http://tieteentermipankki.fi/wiki/Oikeustiede:yhteinen\\_tyopaikka](http://tieteentermipankki.fi/wiki/Oikeustiede:yhteinen_tyopaikka)

Tilastokeskus. 2020. Validiteetti. Viitattu 16.04.2020.

<https://www.stat.fi/meta/kas/validiteetti.html>

TJS Opintokeskus 2020. Ulkoinen viestintä. Viitattu 18.02.2020.

<https://www.tjs-opintokeskus.fi/opas-yhdistyksille/viestinta/ulkoinen-viestinta>

Työsuojele 2019. Työsuhde sovitaan työsopimuksessa. Viitattu 18.02.2020.

<https://www.tyosuojele.fi/tyosuhde>

Työturvallisuuskeskus. 2020. Työntekijän perehdyttäminen ja opastus 2020. Viitattu 27.1.2020.



[https://ttk.fi/tyoturvaluus\\_ia\\_tuosuojelu/tyosuojelu\\_tyopaikalla/vastuut\\_ia\\_velvoitteet/tytyoh\\_perehdyttaminen\\_ia\\_tyonopastus](https://ttk.fi/tyoturvaluus_ia_tuosuojelu/tyosuojelu_tyopaikalla/vastuut_ia_velvoitteet/tytyoh_perehdyttaminen_ia_tyonopastus)

Työturvallisuuskeskus 2020. Työsuojaelu työpaikan arjessa. Viitattu 18.02.2020.

[https://ttk.fi/tyoturvaluus\\_ia\\_tuosuojelu/tyosuojelu\\_tyopaikalla/vastuut\\_ia\\_velvoitteet](https://ttk.fi/tyoturvaluus_ia_tuosuojelu/tyosuojelu_tyopaikalla/vastuut_ia_velvoitteet)

Westerlund E. 08.03.2019. Westerlund: Uudella valmennuskulttuurilla arvostusta urheilulle. Suomen Valmentajat. Viitattu 21.03.2020.

<https://www.suomenvalmentajat.fi/uutiset/westerlund-uudella-valmennuskulttuurilla-arvostusta-urheilulle/>

## Kuviot

Kuvio 1: Valmentajan vaikutusalueet urheilijan kokonaisvaltaiseen kehittymiseen ihmisenä ja urheilijana (Parviainen & Parviainen 2017, 19) ..... 18

Kuvio 2: Perehdyttämisen alaluokat (Työhön opastaminen 2020).....21

## Liitteet

Liite 1: Laadullisen teemahaastattelun kysymykset .....	44
Liite 2: Perehdytysuunnitelma Olarin voimistelijoille.....	45

## Liite 1: Laadullisen teemahaastattelun kysymykset

1. Mitkä asiat ovat seurassa tällä hetkellä hyvin perehdytyksen näkökulmasta?
2. Missä asioissa seurassa on tällä hetkellä haasteita, joihin voisi perehdytyksessä jo pu-  
reutua tarkemmin?
3. Mitkä asiat tulivat yllätyksenä aloittaessasi seurassa työntekijänä?
4. Pääseekö Olarin voimistelijoissa työyhteisöön uudet työntekijät mielestäsi hyvin mu-  
kaan?
5. Mitkä asiat näet tärkeäksi huomioida tulevaisuuden perehdytyksen suunnittelussa?

Liite 2: Perehdytysuunnitelma Olarin voimistelijoille

Liite on salattu.