



Perehdyttämisopas urheiluseura FC Espoolle

Katri Juhola

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liikunnanohjaajan tutkinto

Opinnäytetyö

2023

Tiivistelmä

Tekijä(t) Katri Juhola
Tutkinto Liikunnanohjaaja.
Raportin/Opinnäytetyön nimi Perehdyttämisopas urheiluseura FC Espoolle
Sivu- ja liitesivumäärä 22 + 6
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä perehdyttämisopas jalkapalloseura FC Espoolle. Opas toimii myös tukimateriaalina perehdyttämiselle. Opasta käytetään uusien toimihenkilöiden ja päätoimisten valmentajien perehdyttämisessä. Oppaan tavoitteena on antaa työntekijälle valmiudet työskennellä työyhteisössä ja työtehtävissään mahdollisimman luontevasti opinnäytetyönä tehdyn oppaan avulla. Opas lisätään seuran nettisivuille power point esityksen muodossa, josta sitä voi tarkastella ja muokata myös myöhemmin.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosassa selvitetään perehdyttämisen merkitys, hyödyt, tavoitteet, suunnitelma ja seuranta. Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimia, joiden avulla henkilö saadaan mahdollisimman pian osaksi organisaatiota, työyhteisöä, sidosryhmiä ja oppimaan omat työtehtävänsä. Hyvin suunniteltu perehdytys edesauttaa uuden työntekijän töiden sujumista joustavasti ja tuottavasti. Sen avulla motivaatio, asenne ja sitoutuminen seuraa kohtaan kasvavat, se on myös henkilöstön kehittämistä. Työnsä hallitseva ja työhönsä sitoutunut henkilö haluaa kantaa vastuuta osaamisesta kysymällä, kertaamalla ja ottamalla selvää, jos on jostain asiasta epävarma. Kunnollinen perehdytys tukee työntekijän kiinnittymistä työympäristöön.</p> <p>Seuran esittelyn lisäksi työssä tarkastellaan myös näkökulmia ja huomioita mitä työ urheiluseurassa voi sisältää, jotta sitä huomioidaan perehdyttämisessä. Vastuulliset, osaavat ja innostuneet toimijat ovat seuran parasta pääomaa. Henkilökrytyinti on seuran ydinprosessi, johon kannattaa panostaa.</p> <p>Opinnäytetyön lopputuloksena syntyi opas, jossa tutustutaan työtehtävien aloittamiseen tarvittavien työkalujen ohjeita ja niiden tarkoitusta työtehtävissä, olennaiset tiedot seurasta ja toimitaan tarvittavia tietoja, dokumentoitu tukimateriaali toimihenkilöiden ja päätoimisten valmentajien perehdyttämiselle FC Espoon toiminnanjohtajan käyttöön.</p>
Asiasanat Perehdyttämisopas, opas, perehdyttäminen, tavoite, urheilutoimija

Sisällysluettelo

1 Johdanto	1
2 Perehdyttäminen	3
2.1 Perehdyttämisen tavoitteet ja hyödyt.....	4
2.2 Perehdyttämisen suunnitelma	5
2.3 Perehdyttämisen seuranta	7
3 Työ urheiluseurassa.....	10
3.1 Urheiluseurojen työntekijät ja valmentajat.....	11
4 FC Espoo ry esittely.....	13
5. Kehittämistyö.....	14
5.1 Kehittämistyön vaiheet ja menetelmät.....	15
6 Kehittämistyön tulos.....	19
7 Pohdinta.....	20
7.1 Lopputulos ja tulevaisuus.....	21
Lähteet.....	22
Liitteet.....	23

1 Johdanto

Urheiluseuralle tehty opas sisältää aihealueet, joita tarvitaan työn suorittamisessa, mutta tärkeänä aiheena opinnäytetyössä oli huomioida yhteyden luominen uuden työntekijän kanssa, joka urheilussa työskenteleville on ensiarvoisen tärkeää suurien tunteiden vuoksi.

Perehdyttäminen antaa työntekijälle valmiudet työskennellä työyhteisössä ja työtehtävissään oikealla ja turvallisella tavalla. Perehdyttäminen on jatkuva prosessi, vastavuoroista keskustelua ja oppimista. Organisaatiossa voidaan luoda rakenteita ja käytänteitä, jotta oppiminen olisi mahdollisimman luonteva osa työtä. Yhdessä voidaan rakentaa hyviä oppimisympäristöjä. Lukemattomia asioita voidaan oppia monin eri tavoin. Siihen, kuinka hyvin yksittäinen ihminen hyödyntää oppimisympäristöä, vaikuttavat kuitenkin myös hänen motivaationsa ja oppimistaitonsa. (Kupias & Peltola, 2019)

Perehdyttäminen on yksi tärkeimmistä koulutuksista työpaikoilla. Sillä on huomattava merkitys työmotivaatioon, työn tuloksiin, työturvallisuuteen sekä työhyvinvointiin (Lepistö 2004, 56). Perehdyttämisellä on lisäksi suuri vaikutus siihen, kuinka nopeasti uudet työntekijät pääsevät sisälle työtehtäviinsä sekä siihen, kuinka pitkä heidän palvelusaikansa yrityksessä tulee olemaan. (Ganzel, 1999, 59)

Suomalaisessa urheilujärjestelmässä lapsi ja nuori aloittaa polkunsa pääsääntöisesti urheiluseurassa. Siten onkin tärkeää urheiluseurojen toiminnan tukeminen ja tehostaminen, jotta myös lasten ja nuorten valmentautuminen voisi olla entistä ammattimaisempaa ja koulutettujen ihmisten johtamaa (Mero, Nummela, Kalaja & Häkkinen 2016, 25). Urheilussa motivaatio on suuri tekijä niin toimistotyöntekijöillä kuin valmentajienkin kohdalla. Työajat vaihtelevat ja monesti valmennusta tehdään iltaisin ja viikonloppuisin oman siviilityön lisäksi, joten seuran tuki työntekijöille on ehdottoman tärkeää työssäjaksamisen varmistamiseksi. Yhteys työntekijään luodaan ensimmäisestä kohtaamisesta lähtien. Itsemääräämisteorian mukaan esimerkiksi yksilön terveyden ja hyvinvoinnin tai hyvän suorituksen, luovan ongelmaratkaisun ja oppimisen näkökulmasta motivaation lähde tai motivaation laatu ovat olennaisempia kuin motivaation määrä sinänsä. Tyypillisesti ihmiset sitoutuvat sellaisiin tehtäviin, joissa he odottavat pärjäävänsä ja joita he arvostavat.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa perehdyttämisopas urheiluseuralle. Opas neuvoo seuran uusia työntekijöitä talon tavoille ja samalla vanhoille työntekijöille muistinvirkistystä monissa asioissa. Oppaasta selviävät seuran perustiedot, työnopastukseen liittyvät ohjeet ja käytännön toteutuksessa tarvittavia tietoja. Perehdyttämisopasta on tarkoitus päivittää säännöllisesti tiedon ajantasaisuuden, ja näin ollen oppaan hyödyllisyyden takaamiseksi. Perehdyttämisessä työntekijälle opastetaan työtehtäviin liittyviä asioita. Perehdytyksen jatkuvuus työnteon ohessa on varmistaa

työntekijän oppimista, seurata työskentelyä, antaa työntekijälle tietoa oman osaamisen kehittämismahdollisuuksista, järjestelmien syvällisempää käyttämistä, palautteen antoa, kehittämisideoiden vuorovaikutusta ja keskustelua työntekijän kanssa. Opas toimii tukimateriaalina toimihenkilöiden ja päätoimisten valmentajien perehdyttämiselle.

2 Perehdyttäminen

Perehdyttäminen antaa työntekijälle valmiudet työskennellä työyhteisössä ja työtehtävissään oikealla ja turvallisella tavalla. Perehdyttäminen on jatkuva prosessi, vastavuoroista keskustelua ja oppimista. Perehdyttämällä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla uutta työntekijää autetaan tulemaan yhteisön toimivaksi jäseneksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 9)

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 investointi, kuin omien työntekijöidensä riittävä perehdytysprosessi. (Aimatar, 2018)

Perehdyttäminen tulee aina aloittaa henkilön vastaanottamisella ja keskustelulla, jossa tavoitteena on keskinäinen tutustuminen ja perehdyttämisohjelman esittely. Keskustelussa on hyvä tuoda esiin perehdyttämisen aikataulu ja vaihe, jossa tulokkaalta odotetaan itsenäisiä tuloksia. Tulokkaalle esitetään hänen toimenkuvansa ja kerrotaan, mikä hänen roolinsa on yrityksen tavoitteiden ja strategian toteuttamisessa. (Österberg 2014, 116)

Urheiluseurassa tärkeää on koulutuksen lisäksi henkilön persoona. Perehdytyksessä on tärkeää antaa työntekijälle tunne tulla kuuluksi ja antaa työntekijän tuoda oma persoonallisuutensa esille, vahvistaa vahvuuksia ja samalla kehittää heikkouksia. Luoda yhdessä maali, minne me menemme ja mitä haluamme olla. Aikuinen ja lapsi haluavat molemmat tuntea turvallisuutta, seuran tehtävänä on varmistaa se. Työturvallisuuslain (738/2002.) 14 §:n mukaan työnantajan on annettava työntekijälle opastusta ja ohjausta työn vaarojen ja haittojen, sekä turvallisuutta ja terveyttä uhkaavien haittojen ehkäisemiseksi. Työntekijä tulee lisäksi perehdyttää riittävästi työtapoihin, -menetelmiin ja -välineisiin sekä työhön ja työolosuhteisiin. Työntekijöille, jotka työskentelevät lasten kanssa pitää myös toimittaa rikosrekisteriote työnantajalle nähtäväksi.

Urheiluseurassa työskennellään monien erilaisten lapsien kanssa. Lapset tulevat erilaisista taustoista ja heidän kanssaan on toimittava vastuullisesti. Perehdytyksessä on hyvä käydä läpi mahdollisia tilanteita, joita voi tulla työtehtävissä. Kaikki on otettava huomioon ja luoda luottamuksen ilmapiiiri. Ikävistäkin asioista pitää pystyä puhumaan, vaikeudet ja ongelmat sanotaan ääneen.

2.1 Perehdyttämisen tavoitteet ja hyödyt

Perehdyttämisen tavoite on saada uusi työntekijä tuntemaan työpaikkansa ja sen tavat, työtoverit ja työnsä sekä siihen liittyvät odotukset. Näiden asioiden tiedostaminen nopeuttaa työn oppimista, parantaa palvelun laatua sekä vähentää epävarmuutta, virheitä ja väärinkäsityksiä. Työtovereihin tutustuminen ja heihin luottaminen ovat perehdyttämisen tärkeitä tavoitteita. Luottamuksen avulla yhteistyön tehokkuus paranee ja työntekijän sitoutuminen organisaatioon ja tavoitteisiin edistyy. Työntekijällä tulee myös olla luottamusta itseensä, sillä se antaa energiaa ja vaikuttaa työssä viihtymiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 46, 48, 59, 149)

Avainasioita tavoitteista:

- Luoda työntekijälle totuudenmukainen kuva työstä, yrityksestä ja sen henkilöstöstä
- Poistaa epävarmuuden tunnetta ja luoda edellytyksiä viihtyvyydelle
- Vähentää tietämättömyydestä ja taitamattomuudesta johtuvia tapaturmia
- Saada työntekijä valmennettua tehokkaasti työhön
- Opastaa työntekijälle tarjolla olevia koulutusmahdollisuuksia
- Aikaansaada välittömät ja luontevat suhteet esimiehiin, alaisiin ja myihin työtovereihin.

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 seuran menestys- ja kasvumahdollisuuksina. Yksi avaintekijä onnistuneelle perehdytykselle on asettaa selkeät tavoitteet perehdytykselle ja pohtia myös, kuinka tavoitteisiin päästään. Täysin samat säännöt pätevät aina oli sitten kyse yksityisen sektorin yrityksestä tai urheiluseurasta.

Hyöty saavutetaan, kun perehdytysprosessi onnistuu, saa organisaatio uuden, tyytyväisen ja tehtäviin sitoutuvan jäsenen, joka todennäköisesti puhuu innostuneena ja motivoituneena hyvistä kokemuksistaan eteenpäin. Tekijöistä tärkein on luottamus esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa.

Yrity maailmassa on pitkään puhuttu valmentavasta johtamisesta. Siinä kehitetään ihmisiä ja autetaan heitä saavuttamaan oma potentiaalinsa. Valmentava johtaja näyttää suuntaa ja asettaa yhdessä muiden kanssa tavoitteita. Hän auttaa tekemään toiminnasta merkityksellistä. Hän tukee ja motivoi ja antaa muillekin tilaa ajatella ja toimia. Hän jakaa ja ottaa vastaan palautetta, sitouttaa kaikki yhteiseen toimintaan ja saa heidät osallistumaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Itani & Tienari 2020, 153–154)

Yhteispeli.

2.2 Perehdyttämisen suunnitelma

Kun perehdyttämisen suunnitelma on kerran perusteellisesti mietitty, sen käyttöönotto on helpompaa ja ajan kanssa siitä muodostuu yleinen toimintatapa. Perehdyttämisen suunnittelussa ja perehdyttämisessä on kyse sekä uusien työntekijöiden osaamisen kehittämisessä, että aikaisemman osaamisen hyödyntämisessä.

Perehdyttämisen laajuus riippuu tulevista työtehtävistä ja työsuhteen pituudesta. Lyhyisiin sijaistuuksiin, harjoittelijaksi tai kesätyöntekijäksi tulevien perehdyttämiseen on käytettävissä vain vähän aikaa, joten sen tulee pitää sisällään työn kannalta kaikkein oleellisin tieto. Myös pitkiltä perhevapailta, ulkomailta työskentelyjakson tai pitkän opiskelujakson jälkeen palaavalle täytyy järjestää perehdytys. Perehdyttämisen laajuuteen ja syvyyteen vaikuttavat oleellisesti henkilön tuleva rooli, ammatillinen osaaminen, työkokemus ja ikä. Kokenut työntekijä on jo tottunut työskentelemään erilaisissa työtehtävissä ja työyhteisöissä. Nuori työntekijä tarvitsee tietoa jo aivan perusasioista enemmän kuin kokeneempi kollegansa, ja näin ollen perehdyttämisjakso kestää hänellä pidempään kuin kokeneemmalla tulokkaalla. (Österberg 2014, 116)

Ennen perehdyttämisen aloittamista pitää varata riittävästi aikaa ja resursseja perehdyttämiseen, miettiä ketkä osallistuvat ja varmistaa, että perehdytysmateriaalit ovat ajan tasalla. Työyhteisölle on myös hyvä tiedottaa uudesta työntekijästä.

Kysymyksiä, mitä työntekijälle on hyvä kertoa ja joita voi käydä läpi haastattelun toisessa vaiheessa, joka on jo lähellä esiperehdytystä. Perehdytys alkaa omalla tavallaan jo ennen rekrytointivaihetta. Kaikki organisaation ulkoinen viestintä luo jo itsessään mielikuvaa toiminnasta. Sisällöt kertovat olennaisen siitä, mikä on toiminnan ydin ja millainen yhteisö seurassa toimintaa pyörittää.

- Millaisessa organisaatiossa työskentelen?
- Millaisia asioita organisaatiossa arvostetaan?
- Keitä organisaatiossa työskentelee ja mitkä ovat heidän roolinsa ja vastuunsa?
- Kuka perehdyttää ja keneltä voin kysyä neuvoa?
- Millainen on työnkuva ja millaisia vastuita siihen liittyy?
- Mikä merkitys laadukkaalla työnjäljellä on?

Oikeaa hetkeä perehdytettävälle asioille voidaan hahmotella visualisoimalla perehdytyksestä ajajana. Ensimmäisellä päivällä on suuri vaikutus minkälaisen kuvan ja tunteen uusi työntekijä saa

seurasta sekä muista työntekijöistä. Kiireessä tehty perehdytys ei motivoi, eikä sitouta pitkäjänteiseen tekemiseen. Perehdyttäminen vie aikaa, joten se on huomioitava perehdytyksen kestossa.

Hyvin hoidettu perehdyttäminen tarkoittaa aitoa kiinnostusta uutta henkilöä ja hänen osaamistaan kohtaan. Hoidettiinpa perehdyttäminen tarkasti suunnitellun ohjelman mukaisesti tai tapauskohtaisesti luovuutta käyttäen, työyhteisön toimivuuden ja tuloksen kannalta on oleellista, että se hoidetaan. Kun uusi henkilö pääsee mahdollisimman pian osaksi porukkaa, jolla on aito halu tehdä yhdessä hyviä tuloksia työilmapiiriltään mukavassa ja haasteellisessa ympäristössä, sillä on merkitystä koko toiminnan menestymiseen. (Österberg 2014, 125)

Perehdytys on se kriittinen aika, jolloin molemminpuoliset lupaukset on lunastettava. Uusi työntekijä ei ole vielä sitoutunut yritykseen. Hän elää välitilassa tuntemattoman muuttumista tutuksi. Jännittyneenä ja innostuneena. Usein täynnä energiaa ja näyttämisen halua. On typerää olla hyödyntämättä tuota intoa. Silloin menetetään suuri määrä sitoutumista, uusia näkökulmia ja potentiaalia. (Rossi 2020, 266)

Suunnitelmassa kannattaa ottaa huomioon, miten perehdytystä jatketaan työnteon ohessa.

2.3 Perehdyttämisen seuranta

Perehdyttämisen ja opastuksen tuloksia tulee seurata ja arvioida: saavutetaanko tavoitteet, miten perehdytysuunnitelma toimii, missä on onnistuttu, mitä puutteita ja korjaamisen varaa on havaittu, mitä tulisi muuttaa tai tehdä toisin? Perehdytettyjen mielipiteitä ja kokemuksia kannattaa kuunnella ja ottaa ne huomioon suunnitelmaa kehitettäessä. Jatkuva seuranta ja päivittäinen palautteen antaminen perehdytyksen edetessä ohjaavat oppimista. Etukäteen valmisteltu lyhytkin keskustelu täydentää työn ohessa käytäviä keskusteluja. Keskustelujen avulla opitaan samalla arvioimaan toinen toistensa toimintaa. Perehdyttämisen ja opastuksen kehittäminen edellyttää, että niiden tärkeys ymmärretään. Perehdyttämisympäristöä tulee ylläpitää vaikka varsinaisen henkilöstön vaihtuvuus olisi vähäistä. (Ahokas & Mäkeläinen 2013, 122)

Kjellin ja Kuusiston (2003, 189) mukaan työntekijän perehtymistä tulee seurata toiminnan aikana. Heidän mukaansa perehdyttämisen seurannalla ja arvioinnilla on kaksiosainen merkitys. Seurannan avulla voidaan ensinnäkin varmistaa tulokkaalle tehdyn perehdyttämisen ja työopastussuunnitelman onnistuminen eli oppiminen. Itse oppimisprosessia ja sen onnistumista kannattaa myös seurata ja arvioida myöhemmin. Toiseksi seuranta mahdollistaa organisaation perehdyttämishojelman sujuvuuden arvioinnin.

Osa seurantaa on kehityskeskustelu. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu on kiistatta parhaimmillaan erinomainen johtamisen työkalu ja pahimmillaan ajanhukkaa. Onnistuessaan kehityskeskustelu edistää erinomaisen työsuorituksen syntymistä, työntekijän sitoutumista työhön ja työhyvinvoinnin kasvua. Lisäksi kehityskeskustelu onnistuessaan synnyttää toiminnan kehittämisideoita ja edistää työhön liittyvien innovaatioiden syntyä. Kehityskeskustelu luo eräänlaisen kivijalan esimiehen ja alaisen väliselle yhteistyölle ja arjen vuoropuhelulle. (Aarnikoivu 2016, 13)

Taulukko 1. Seurannan toteuttaminen.

Kehityskeskustelu (tavoite)	Vastuussa (kuka vastaa, että tavoite saavutetaan)	Toimintasuunnitelma ja aikaraja (kuinka ja mihin mennessä tavoite saavutetaan)	Seuranta (kuinka toimintasuunnitelman toteutumista seurataan)	Tavoitteen toteuttaminen (missä määrin tavoite on toteutunut, kuvaile menetelmiä)
1.				

2				
3.				

Taulukko 2. Suoriutumisen arviointi.

Miten olet mielestäsi suoriutunut? Onnistumiset ja epäonnistumiset edelliseltä kaudelta?
Mitkä asiat ovat edistäneet tavoitteiden saavuttamista, ja mitkä mahdollisesti vaikeuttaneet tai estäneet tavoitteiden saavuttamista?

Taulukon 1. ja 2. ovat seurannan apuna käytettäviä lomakkeita.

Perehdytyksen jatkaminen työnteon ohessa.

- Kuuntele ja vastaa työntekijää askarruttaviin kysymyksiin.
- Varmista oppiminen. Seuraa työskentelyä ja keskustele työntekijän kanssa.
- Jatka työpaikan toimintamallien ja tavoitteiden esittelyä työn ohessa.
- Anna tietoja oman osaamisen kehittämismahdollisuuksista.
- Rohkaise kysymään neuvoa ja verkostoitumaan.
- Anna palautetta onnistumisista.

Perehdyttämistä kannattaa myös arvioida, jotta sitä voidaan kehittää jatkossa. Kirjataan saatu palaute ja kehitetään perehdytysprosessia saadun palautteen pohjalta.

Kun haluamme kehittää jotain asiaa, usein toinen näkökulma, sparraus ja palaute ovat niitä asioita, jotka auttavat. Palaute voi olla positiivista tai muutokseen ohjaavaa, kehitettävää. Joskus kehitettävää palautetta on helpompi vastaanottaa, joskus vaikeampaa. Palaute on kuitenkin tärkeä tekijä, kun haluamme kehittyä ja kehittää. Palautteenannossa tavoitteena tulisi olla halu auttaa toista kehittymään. Tarvitsemme välillä palautetta saadaksemme näkökulmia ja neuvoja oman toimintamme kehittämiseen. Kun toivomme palautetta, meidän tulee olla valmiita vastaanottamaan sitä. Ja kun annamme palautetta, meidän tulisi muistaa, miksi annamme palautetta, miten, missä, mistä asiasta ja kenelle.

Annamme palautteen oman kokemuksemme ja näkökulmamme kautta. Se ei kuitenkaan usein ole ainoa oikea tapa katsoa asiaa. Tämä on hyvä muistaa, ja välillä palautteenantotilanteessa kannattaa muistaa myös kysyä näkökulmaa tai palautteen saajan kokemusta. Palautteella on tarkoitus auttaa, joten palautteen tulisi tarjota apua, oivalluttaa ja auttaa eteenpäin. Voit tarjota ohjeita ja neuvoja, mutta sitä mitä teet, on hyvä miettiä niin ennen palautteen antamista kuin sen jälkeenkin. Jos annat korjaavan palautteen, seuraathan myös, johtaako se muutokseen. Huomaa myös käänteinen kehitys.

Vuorovaikutustaidot toimivat tässäkin ja ovat osa palautetta. On tärkeää tuntee palautteen saaja. Joku haluaa saada tiukkaa palautetta, toisen se laittaisi kipsiin. Luottamus on keskeistä palautteenkin kohdalla. Ilmapiirin pitää olla sellainen, että se antaa tilaa palautteelle ja sen vastaanottamiselle.

Työ urheiluseurassa kannattaa huomioida sen oman vaativan ympäristönsä vuoksi.

3 Työ urheiluseurassa

Tutkimukset ovat todistaneet jo kauan aikaa sitten, että kuluttajat kokevat urheiluseuroja kohtaan selvästi suurempaa uskollisuutta kuin vaikkapa kulutustavarabrändejä kohtaan. Tämä tuskin on kenellekään urheiluseuraa kannattavalle yllätys. Jos saat surkeaa palvelua ravintolassa, et todennäköisesti mene samaan ravintolaan enää koskaan uudestaan. Jos kannattamasi seura sen sijaan pelaa surkeasti, löydät silti itsesi pian taas katsomosta. Tunneside seuraa kohtaan on niin vahva, että se suodattaa yksittäiset epäonnistumiset melko vaivattomasti. Vastaavaa uskollisuutta ja intohimoista suhtautumista brändejä kohtaan ei tapaa urheilun lisäksi juuri millään muulla toimialalla. (Auvinen & Kuuluvainen 2017, 28)

Huippu-urheilu luo onnistumisen elämyksiä erilaisiin yhteisöihin, joissa päästään yhdessä iloitsemaan menestyksestä. Tämä puolestaan kasvattaa lajin yhteisöllisyyttä. Joukkuelajeilla ja kotimaisilla liigoilla onkin merkittävä rooli urheilukulttuurin kehittämisessä. Paikallisen seuran ottelutapahtumiin mennään viihtymään ja nauttimaan tapahtuman yhteisöllisyydestä. Monet urheiluseurat ovat paikkakuntaa sisäisesti koossa pitäviä voimia sekä paikallisia ylpeydenaiheita. Urheiluseuran luoma kotiseutuylpeys voi olla niin voimakas, että se seuraa ihmisen mukana, vaikka hän muuttaisi toiselle puolelle Suomea tai maapalloa. (Auvinen & Kuuluvainen 2017, 17–18)

Urheiluseura tarvitsee toimiakseen innokkaita ja innostavia ihmisiä. Seura on ne ihmiset, jotka innostavat muita liikkumaan ja tekevät liikkumisen mahdolliseksi. Hyvä ilmapiiri on ratkaisevassa roolissa työntekijöitä etsiessä. On helpompi saada ihmisiä mukaan, jos siitä kumpuaa iloinen ja positiivinen vire. Tuskin monikaan haluaa olla mukana epämiellyttävässä toiminnassa. Urheiluseura on haastava ympäristö kenelle tahansa työntekijälle, mutta yhteisön voimin ja hyvien taustojen kautta ympäristöä saadaan paremmaksi. Se miten esihenkilö saa ihmiset innostumaan ja sitoutumaan jo ensimmäisistä tapaamisista lähtien vaikuttaa paljon koko työsuhteeseen. Ensivaikutelma haastattelussa ja perehdyttämisessä on tärkeää.

Koripallovalmentaja Henrik Dettmann väittää, että valmentajan tärkein työväline on hänen oma persoonansa. Myös jääkiekon valmentajalegenda Curt Lindström on korostanut, että johtaja, joka uskaltaa avautua ja olla oma itsensä, onnistuu paremmin. Urheilun piirissä on myyttisiäkin käsityksiä valmentajapersoonista, jotka johdattavat sankarillisesti joukkonsa voitosta voittoon. Soveltuvatko siis tietynlaiset persoonat tietynlaisiin valmennustehtäviin? Tuleeko valmentajan olla joukkueensa näköinen? (Itani & Tienari 2020, 160)

Urheiluseurat kaipaavat joukkoonsa persoonia monella kirjolla, jotka puhaltavat yhteen hiileen.

3.1 Urheiluseurojen työntekijät ja valmentajat

Urheiluseurat tarjoavat jokaiselle mahdollisuuden kuulua yhteisöön ja harrastaa liikuntaa kannustavassa ja innostavassa ilmapiirissä. Aivan kuten hyvässä työpaikassa, hyvässä urheiluseurassa jokainen voi tavoitella omaa parastaan turvallisessa ja kannustavassa yhteisössä. Yleinen seuratoiminta ja hallinto työllistää edelleen eniten päätoimisia työntekijöitä seuraan. Valmennus on ammatimaistunut, sillä yhä useampi osa-aikainen työsuhte on muutettu päätoimiseksi.

Valmennustoiminnan jatkamiseen vaikuttavat tekijät liittyivät valtaosalla päätoimisista valmentajista nautinnon tunteeseen, jota valmentamisesta sai joko seuraamalla urheilijoiden kehittymistä tai olemalla vuorovaikutuksessa urheilijoiden kanssa. Noin kahdelle kolmesta valmentajasta merkityksellistä valmennustoiminnan jatkamiseen kannalta oli, että valmentaminen tarjosi mahdollisuuden jatkaa toimintaa oman lajin parissa sekä nautinto siitä, että on osaltaan voinut olla vaikuttamassa urheilijan menestykseen. Joka kolmas puolestaan jatkoi valmennustoimintaa, koska näki valmentamisen hyvänä uravalintana ja joka neljäs nautti kilpailun tuomasta jännityksestä. (Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus KIHU, 2020)

Suomalaisen valmennusosaamisen mallissa valmentajan osaaminen kategorisoidaan neljään suurempaan osa-alueeseen: ihmissuhdetaitoihin, voimavaroihin, itsensä kehittämisen taitoihin sekä urheiluosaamiseen. Ihmissuhdetaitoihin kuuluvat valmentajan tunne- ja vuorovaikutustaidot, ihmistuntemus, organisaatio-osaaminen ja johtamistaidot sekä ongelmanratkaisutaidot. Valmentajan henkilökohtaisiin voimavaratekijöihin lukeutuvat itsetuntemus, arvot, asenteet, motivaatio, luovuus sekä jaksaminen ja terveys. Itsensä kehittämisen taidot -kategoriaan lukeutuvat valmentajan itsearviointi- ja ajattelun taidot, oppimaan oppimisen taidot, tiedonhankinta- ja arviointitaidot sekä verkostoitumistaidot. Urheiluosaamisen kategoriaan linkitetään puolestaan valmentajan yleinen urheiluosaaminen, lajiosaaminen sekä opettamis- ja ohjaamisosaaminen. (Hämäläinen 2012b, 25–27; Hämäläinen & Olympiakomitea, s.a.)

Urheilija keskiössä toimintatapa ja urheilijanpolku ovat yhteistyön perusta. Yhteistyön lähtökohtana ovat yhteinen arvopohja, sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin ja keskinäinen arvostus. Toimijoilla on selkeät roolit, ja erilaista osaamista arvostetaan ja urheilussa on rikastava vuorovaikutuksen kulttuuri. Toimijat tuntevat vastuuta suomalaisen urheilun arvostuksesta ja haluavat toimia sen mukaan. (Mero, Nummela, Kalaja & Häkkinen 2016, 21)

Urheilun piirissä on niin pelaajina kuin valmentajina ja joukkueiden toimihenkilöinäkin kilpailuhenkiä ihmisiä ja se pitää huomioida myös perehdyttämisessä. Kilpailullisuus on hyvä piirre seurassa, jossa panostetaan kilpaurheiluun. Taustahenkilöiden kohdalla se pitää vain pitää oikealla raiteilla ja saada henkilö kanavoimaan voittamisen tahto pelaajien ja toiminnan kehittämiseen. Avoin

keskustelu jo haastatteluvaiheessa luo toivottavasti ilmapiirin, jossa on hyvä puhua ja kertoa omista ajatuksistaan. Se miten yhdessä voidaan asiat viedä eteenpäin ja mahdollisuuksien mukaan kaikki tekee töitä menestyksen eteen voi luoda yhteisön, jossa kaikilla on hyvä olla. On hyvä tuoda esille myös negatiiviset ja ei aina niin mukavat asiat ja tilanteet. Kaikki ei aina mene niin kuin olisi suunnitellut ja silloin on hyvä olla se ihminen lähellä, jonka kanssa voi käydä asioita läpi ja ratkaista tilanteen tai ainakin yrittää oppia miten se käännetään voiton puolelle. Urheilun parissa monesti huomaa, että tunnekuohujen kohdalla ei välttämättä ole se oikea aika palautteelle tai oppien antamiselle. Molemmilla osapuolilla on turvallisempi olo vastaanottaa kehittävää palautetta, kun on saanut rauhassa miettiä tilanteita. Perehdyttämisessäkin on huomioitava, että asioihin palaaminen myöhemmin sopivalla hetkellä on tärkeämpää kuin tarkan aikataulun mukaisesti.

4 FC Espoo ry

FC Espoo on espoolainen avoin kilpajalkapalloseura, jolla on läheisimpinä yhteistyöseuroina FC Kasiysi ja Pohjois-Espoon Ponsi. Seura on perustettu vuonna 1989 espoolaisten junioritoimintaa harjoittavien jalkapalloseurojen toimesta. Seura tarjoaa kehittyville 12–18-vuotiaille junioripelaajille kilpailullisen pelaajapolun ja laadukkaan valmennuksen matkalla jalkapalloilunhuipulle. Seurassa on myös miesten ja naisten edustusjoukkueet. Junioripelaajia seurassa on 280. Palkallisia toimihenkilöitä toiminnanjohtajan lisäksi seurassa on päätoimisia valmentajia kolme henkilöä ja lisäksi noin 30 oto-valmentajaa.

FC Espoon seurayhteisössä yhteistyöseuroineen pelaa viikoittain normaalitilanteessa yli 2500 pelaajaa. Vapaaehtoisia seuratoimijoita eri rooleissa apuvalmentajista joukkueenjohtajiin, huoltajiin ja rahastonhoitajiin on yli 500 henkilöä. Seurayhteisömme joukkueet harjoittelevat viikoittain n. kymmenellä eri kentällä Espoossa, harjoituksia ja pelejä on normaalina viikkona yhteensä yli 400 näillä eri kentillä. Yhteensä seurayhteisössä työskentelee lasten ja nuorten jalkapallon kehittämiseksi noin 20 päätoimista ammattilaista, sekä yli sata oto-valmentajaa.

Seurassa on aloitettu strategiatyö alkuvuodesta 2023 seuraaville kausille 2023–2025. Tavoitteena on luoda tapa työskennellä, jossa kehittyminen ja oppiminen ovat osa jokapäiväistä toimintaa, parantaa seuratoimijoiden valmiuksia tuottaa laadukasta toimintaa ja osaamisen kautta vahvistaa jokaista yksilöä ja yhteisöä ja siten turvata ihmisten jaksaminen sekä seuran kilpailukyky nyt ja tulevaisuudessa. Opinnäytetyönä tehty tukimateriaali perehdytysoppaalle on osa strategiatyötä.

Osana strategiatyötä on osaamisen kehittäminen, jossa kartoitetaan kehitystarpeita ja luoda ratkaisut tiedon keräämiselle, sen jakamiselle ja näin ymmärryksen lisääntymiselle/ syntymiselle. Seurassa on valtava potentiaali ja tietomäärä, joka pitää valjastaa yhteiseksi voimavaraksi. Sisäinen koulutus yhteiseksi voimavaraksi ja ulkoinen koulutus täydentää sisäistä tarvittaessa.

Opas menee käyttöön FC Espoon kilpajalkapalloseuralle. Seurassa toiminnanjohtajan lisäksi on kolme päätoimista valmentajaa ja n. 30 oto-valmentajaa. Työntekijöiden vaihtuvuus valmentajien ja toimihenkilöiden kohdalla on vuosittain, joten oppaalle on useasti tarvetta. Vaihtuvuutta uusien valmentajien ja joukkueiden taustahenkilöiden suhteen on kohtuullista, eikä seurassa kunnon perehdytystä ole tehty hetkeen, joten perehdyttäminen on ajankohtaista seurassa hetken jo olleillekin. Seuralla on siis tarve uudelle oppaalle. Tietoperustana opinnäytetyössä käytetään kirjallisuutta, yhteistyöseuran kanssa käytyjä keskusteluja heidän kokemuksiansa kautta, seurassa käytettävien ohjelmistojen ohjeita ja omaa käytännössä kerättyä tietoa.

5 Kehittämistyö

Opinnäytetyönä syntyvässä tuotteessa tulee ottaa huomioon oppaan muoto, käytettävyys työpaikalla työntekijöiden keskuudessa, asiasisällön sopivuus uusille työntekijöille, houkuttelevuus, informatiivisuus, selkeys ja johdonmukaisuus. Perehdytysopasta suunnitellessa pohdimme millaisessa muodossa tuotos olisi, miten uudet työntekijät sitä käyttäisivät, millaiselta se näyttäisi, miten se olisi mahdollisimman helposti lähestyttävä ja selkeä ja ennen kaikkea mitä sen tulisi sisältää. Perehdytysopas suunniteltiin ensisijaisesti uuden työntekijän perehdytykseen, mutta perehdytysoppaan sisältöön voisi palata tarvittaessa aina uudelleen ja se olisi avuksi ja tueksi myös vanhoille työntekijöille. Perehdytysopas toimisi työ- ja apuvälineenä toiminnanjohtajalle ja luonnollisesti siitä hyötyisi uusi työntekijä perehtyessään uuteen työhönsä. Yhteistyössä toimeksiantajan kanssa päädyimme tekemään tiiviin informatiivisen perehdytysoppaan. Opas suunniteltiin sähköiseksi, jotta se olisi helposti saatavilla ja muokattavissa, jotta se pysyisi ajantasaisena ja helposti päivitettävänä. Opas olisi työntekijöiden saatavilla sekä sähköisenä että tulostettavana.

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. Tavoitteena on, että viestintä toimii perehdytyksen osalta seuran 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 perehdytysuunitelman tavoitteita.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa toimiva ja käytännöllinen perehdyttämisooppa urheiluseuralle. Oppaan tarkoitus itsessään on olla apuna työn aloitukseen ja toimia myös muistilistana. Lisäksi oppaassa täytyy olla tärkeitä ajan tasalla olevia, seuran toimintaan liittyviä asioita. Ajantasaisuuden takaa päivittämisen helppous, sillä perehdyttämisooppa laitetaan seuran nettisivuille, josta toiminnanjohtajan on helppo päivittää tietoja.

Perehdyttämisooppa ei korvaa koko perehdyttämistä, mutta se tukee sitä. Oppaasta oleva tieto on tarkoitettu päivittäisen muistamisen avuksi, joten oppaasta on hyötyä myös vanhoille työntekijöille. Tavoite on myös saada uudelle työntekijälle yhteenkuuluvuuden tunnetta ja olla heti osana yhteisöä.

5.1 Kehittämistyön vaiheet ja menetelmät.

Kehittämistyö on jaettu seuraaviin vaiheisiin: Tavoitteiden määrittely, suunnitteluvaihe, toteutusvaihe, päättäminen ja seuranta. Kehittämistyössä hyödynnettiin omia voimavaroja, seuran toimihenkilöitä ja yhteistyöseurojen kanssa käytyjä keskusteluja.

Kehittämistyön keskeiset työvaiheet ja sisällöt ovat:

1. Kehittämistarpeen toteaminen.
2. Esitutkimus. Esitutkimuksessa kävimme läpi olemassa olevaa toimintatapaa ja kehittämistarpeita, selvitettiin vaihtoehtoisia toimintatapoja ja etsittiin teoreettiset perusteet kehittämistyölle.
3. Kehittämistavoitteen asettaminen ja vaihtoehtoisen toimintatavan valinta.
4. Sitouttaminen. Seuran hallituksen jäsenten tuki ja sitoutuminen olivat tekijöitä, jotka vaikuttivat kehittämistyön onnistumiseen ja loppuun viemiseen. Kehittämistyö liitetään osaksi myös strategiatyötä.
5. Työyhteisön toimintavalmius. Olemassa olevien voimavarojen hyödyntäminen, tuloksellisen kehittämistyön toteuttaminen.
6. Toteuttamisaikataulun suunnittelu.
7. Suunnitelman kokoaminen. Suunnitelmassa tarkennetaan kehittämistavoitteita ja toimintatapoja. Tavoitteen, oppaan toteuttamistavan ja kehittämistarpeen näkyväksi tekeminen on työn keskeinen edistävä tekijä.
8. Kehittämistyön toteutus. Jo koottua aineistoa käsitellään työn osallistuvien kanssa.
9. Oppaan arviointi yhdessä toimihenkilöiden ja hallituksen kanssa. Arvioitiin vahvuuksia, heikkouksia ja mahdollisuuksia.
10. Opas osaksi toimintamallia. Seuranta ja kehittäminen.

Päätös kehittämistyön aloittamisesta syntyi seuran aloitteesta. Opinnäytetyönä tehty opas toimii tukimateriaalina perehdytykselle. Työntekijöiden vaihtuvuus valmentajien ja toimihenkilöiden kohdalla on vuosittain, joten oppaalle on useasti tarvetta. Vaihtuvuutta uusien valmentajien ja joukkueiden taustahenkilöiden suhteen on kohtuullista, eikä seurassa kunnon perehdytystä ole tehty hetkeen, joten perehdyttäminen on ajankohtaista seurassa hetken jo olleillekin. Seuralla on siis tarve uudelle oppaalle. Työn tarve havaittiin ja sen aihe tarkentui. Tukimateriaali perehdyttämiselle power point esityksen muodossa. Materiaali pitää sisällään seuran taustatiedot, yhteystiedot, päätoimisten työntekijöiden yhteystiedot, perehdyttämisen tarkoitus, suunnitelma työn aloitukseen, tehtäväkohtainen työnopastuksen suunnitelma työsuhteasioista ja tarvittavat tiedot työn tekemisessä tarvittavien ohjelmien käytöstä. Opas syntyi alkukartoituksesta, jossa mietittiin yhdessä

joukkueiden toimihenkilöiden kanssa, että mitä siinä pitää olla ja mitä siinä halutaan olevan, jotta seuran kaikki toimijat: hallitus, valmennus, päätoimiset työntekijät, toimihenkilöt, pelaajat ja taustat voisivat siitä hyötyä.

Perehdytyksen tarkoitus:

Perehdyttäminen antaa työntekijälle valmiudet työskennellä työyhteisössä ja työtehtävissään oikealla ja turvallisella tavalla. Perehdyttäminen on jatkuva prosessi, vastuuvuoroista keskustelua ja oppimista.

Työnopastus

- ▶ Työnopastuksessa varmistetaan, että työntekijä hallitsee työtehtävät.
- ▶ Opastettavaa tulee kannustaa aloitteellisuuteen ja omatoimisuuteen.
- ▶ Työnsä hallitseva ja työhönsä sitoutunut henkilö haluaa kantaa vastuuta osaamisesta kysymällä, kertaamalla ja ottamalla selvää, jos on jostain asiasta epävarma. Kunnollinen perehdytys tukee työntekijän kiinnittymistä työympäristöön.

Kuva 1. Perehdytyksen tarkoituksen kuvaus oppaassa.

Ennen varsinaisen työn aloittamista

Suunnitelmallinen perehdyttäminen

- Varataan työpaikalla riittävästi aikaa ja resursseja perehdyttämiseen
- Tehdään yhteinen päätös
- Ketkä osallistuvat perehdyttämiseen
- Varmistetaan, että perehdytysmateriaalit ovat ajan tasalla
- Tiedotetaan työyhteisölle riittävän ajoissa uudesta työntekijästä
- Opastaminen ennen työn aloitusta
- Esittele työpaikan toiminta ja tavoitteet
- Kerrotaan työntekijän työtehtävistä ja työn tavoitteista
- Kerrotaan, keneltä voi kysyä lisätietoa työhön liittyvissä asioissa

Kuva 2. Huomioita ennen varsinaisen perehdytyksen aloittamista.

Vaihe 1. Kehittämistyön tavoitteet

Työn tavoitteena oli tehdä opas, joka toimii samalla dokumentoituna tukimateriaalina toimihenkilöiden ja päätoimisten valmentajien perehdyttämiseksi. Oppaan tavoitteena on vahvistaa uuden työntekijän sitoutumista ja muodostaa positiivinen työnantajakuva. Sitouttaminen on mahdollista pitämällä yhteyttä tulevaan työntekijään ja huolehtimalla käytännön asiat valmiiksi kuntoon. Työsuhteen alettua perehdytyksen tavoitteena ei ole vain välittää tietoa, vaan virittää halu ja oikeanlainen tunnelma työskentelyyn. Tarkoituksena on antaa tulijalle isompi kuva organisaatiosta ja siitä, mikä on tärkeää.

Oppaan tavoite on myös olla tietopohjana avoimelle keskustelulle kahden ihmisen välillä. Se miten opasta käydään läpi, on monesti tärkeämpää kuin itse opas. Oppaassa pitää olla seuralle tärkeät asiat, joihin voi palata myöhemminkin. Ei ole yhtä oikeaa tapaa oppaan tekemiseen tai toteutukseen. Opinnäytetyönä tehty opas on käyttäjälleen ominainen ja toimii lähinnä tukimateriaalina.

Vaihe 2. Suunnitteluvaihe. Perehdyttämisen aiheeseen ja tiedonkeruumenetelmiin liittyvään kirjallisuuteen ja teorian tietoon laajempaa perehtymistä.

Suunnitteluvaihe käynnistyi ensimmäisellä tapaamisella toimihenkilöiden kanssa. Tietoperustan teemoiksi asetettiin perehdyttäminen, jota lähdimme työstämään opinnäytetyön suunnitelmaan. Kirjasimme opinnäytetyön suunnitelmaan kehittämissuunnitelmassa käytettävät menetelmät sekä pohjustimme prosessin vaiheistusta, aikataulua ja tavoiteltavaa tuotosta. Suunnitteluvaiheessa korostui toimintaympäristön toiveiden ja tarpeiden kuuntelu, jotta tuotoksesta muodostuisi työelämälähtöinen. Jo opinnäytetyön suunnitelmaa tehtäessä keskeiseksi menetelmäksi nousi dialoginen keskustelu yhteistyöseurojen kanssa. Kävin myös paljon eri keskusteluja Espoon seurayhteisön edustajien kanssa, että mitä he näkevät perehdyttämisessä tärkeäksi ja mitä siinä pitää huomioida, jotta opas olisi mahdollisimman toimiva.

Vaihe 3. Toteutusvaihe. Perehdytysuunnitelman laadinta ja kehittämistyön raportointia.

Seuran toimihenkilöiden kanssa pidimme kaksi työpajaa, jossa käytiin läpi yhdessä pohtimiamme asioita. Aloitin kirjaamaan esitykseen aiheita, joita keskustelujen ja lukemieni kirjallisuuksien pohjalta pitää huomioida ennen varsinaisen työn aloittamista. Opasta aloin pohjustamaan power point esityksen pohjalle. Kirjasin pääkohdat omille sivuille ja pohjustin niihin tietoja oman kokemuksen kautta, jota tarvitsin omassa työnaloituksessa. Yhteinen tapaaminen oli antoisa ja toimi samalla

tutustumisena uusille jojoille ja yhtenäisti toimijoita. Pääkohtien kirjailun jälkeen aloitin vaihe kerrallaan jäsentelemään sisältöä. Oppaan tekemisen joka vaiheessa otin huomioon omat kokemukseni toiminnanjohtajana työskentelystä. Koska opas tulee pääasiassa käyttöön omassa tehtävässäni, niin yksityiskohtaisimmat kirjaukset jätin pieneksi. Opasta tehdessäni huomasin sen olevan enemmänkin tukimateriaali kuin tehtäväkohtainen opas. Oppaan mielekkyys on yksinkertaisuus.

Vaihe 4. Päättäminen ja seuranta

Viimeistely- ja tarkistusvaihe sisälsivät seuran hallituksen kanssa tapaamisen sekä oppaan ja opinnäytetyön kokoamisen, tarkistuksen ja viimeistelyn. Viimeistelyvaihe käynnistyi, kun kolmas versio perehdytysoppaasta valmistui ja opinnäytetyön kirjoitustyö alkoi tulemaan päätökseen. Tämän vaiheen ollessa kehittämistyömme prosessin viimeinen vaihe ennen valmista tuotosta, tein oppaaseen viimeiset lisäykset ja korjaukset. Opinnäytetyön viimeistely- ja tarkistusvaiheen lopussa lisäsin vielä hieman enemmän vaiheiden kuvauksia. Kävin opiskelukaverini kanssa kriittisesti koko opinnäytetyömme tarkistaen ja viimeistellen opinnäytetyön prosessin.

Viimeiseksi perehdytysuunnitelman lopullinen esitys seuran hallitukselle ja sen käyttöönotto. Jatko-seuranta toteutetaan sovitusti yhdessä työntekijän kanssa.

6 Kehittämistyön tulos

Kehittämistyön tavoitteet toteutuivat, sillä tuotoksena syntyi perehdytysopas FC Espoon käyttöön. Opas on ensisijaisesti tarkoitettu seuran uusille työntekijöille, mutta se voi olla hyödyksi myös pelaajien vanhemmille tai harjoitteluaan suorittaville opiskelijoille. Opas toimii myös perehdyttäjälle muistilistana, opastajana ja perehdytyksen työvälineenä. Perehdyttäjä voi oppaan avulla varmistaa, että työntekijä on saanut tarvittavat tiedot uudessa työpaikassaan. Perehdyttäjä voi käyttää opasta itsenäisesti tai sitä voi käyttää perehdyttäjän kanssa yhdessä. Opas laadittiin sähköiseksi Power point tiedostolle. Oppaan tukimateriaali on kehitetty aiheeseen liittyvän teorian tiedon, esihenkilötyökokemuksen ja perehdytyksen kohdehenkilöihin suunnatun tiedonkeruun avulla. Tuotoksen tekemisessä hyödynnettyä teorian tietoa löytyy tämän työn kappaleista 2 ja 3. Teoriatiedoissa oli perehdytty perehdytyksen osa-alueisiin osana seuran rekrytointia ja osaamisen kehittämiseen. Teoriaosassa käsiteltiin myös työtä urheiluseurassa ja kilpaurheilussa.

Pyrin tekemään oppaasta helposti lähestyttävän ja selkeän. Sisällysluettelo näyttää nopeasti, mistä tieto on saatavilla. Tärkeää oppaan luomisessa oli, että seura voi tulevaisuudessa itse muokata tai päivittää opasta tarpeen mukaan.

Tuloksena on toimiva tukimateriaali perehdyttämiseksi ja samalla perehdyttämisympäristö FC Espoolle. Tuotos on kokonaisuudessaan liitteenä.

7 Pohdinta

Opinnäytetyönä saatiin aikaiseksi perehdyttämisopas urheiluseuralle.

Rekrytointi voi toiminnallisesti päättyä muutamaan erilaiseen tilanteeseen. Se voi päättyä ennen kuin se on ehtinyt edes alkaa. Tarve on olemassa, mutta rekrytointia ei päästä jostain syystä aloittamaan. Se voi päättyä kesken kaiken, keskellä rekrytointiprosessia. Se voi päättyä viime metreillä, vaikka työtarjous on tarjottu tai juuri ennen sopimuksen allekirjoittamista. Tai se voi johtaa sopimuksen kirjottamiseen, ensimmäiseen työpäivään tai perehdyttämisprosessin. Rekrytointi ei oikeastaan lopu sopimukseen eikä edes hetkeen, jolloin henkilö aloittaa uudessa työssä. Rekrytointi on jo osa perehdytystä, jota en ollut aiemmin ajatellut sen kuuluvan niin vahvasti. Koko prosessi on paljon aikaa vievää, jos ei ole kunnan taustatietoa ja apua. Perehdytyksen valmistelu voi viedä seuralta ensimmäisen kerran paljonkin aikaa. Perehdytys on kuitenkin niin seuralle kuin työntekijälle hyödyksi niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä.

Opinnäytetyön teoria osaan olisi voinut huomioida henkisen hyvinvoinnin alueita paljonkin koska se on tärkeää perehdyttämisessä. Psykkinen hyvinvointi kuuluu niihin käsitteisiin, jotka on pintapuolisesti helppo määrittää, mutta vaikea määritellä yksiselitteisesti. Kun ihminen voi hyvin, hän on terve ja jaksaa tehdä työtä, tulee toimeen sekä läheistensä että muiden ihmisten kanssa ja suhtautuu myönteisesti itseensä ja tulevaisuuteensa.

Opas on tehty seuran toiminnanjohtajalle käytettäväksi työnopastuksessa ja perehdyttämisessä. Opinnäytetyötä tehdessäni olen oppinut paljon kaikesta mitä olen lukenut ja mitä pitää huomioida. Olen käynyt paljon keskusteluja pitkään kansainvälisessä yrityksessä olevan yritysjohtajan kanssa ja kollegoiden kanssa, joilla on pitkä työkokemus urheiluseurasta. Niistä keskusteluista olen saanut uusia näkökulmia ja myös vahvistuksia omille ajatuksille, joita on vaikeaa saada paperille ja tulevat käytännön asioissa paremmin esille. Oman persoonan tuominen esille ja mielestäni varsinkin urheiluseurassa tuo vapautta keskustella avoimesti. Perehdyttämiseen kannattaa panostaa ja sen tärkeys on tullut monesti esille. Koen että perehdyttämisopas on vain pieni pohja ja tuki keskusteluille. Jokaisen työntekijän kanssa perehdytys ei välttämättä mene saman kaavan mukaan, eikä pidäkään mennä ja erilaisuus pitää huomioida kaikkien kohdalla. Työpaikan vaihtaminen on suuri elämänmuutos ja miten sen aloittaa, vaikuttaa mahdollisesti koko työuran ajan.

Opinnäytetyöhön olisi varmasti aihealueita ja teoriataustaa lisätä paljonkin, jotka varmasti ovat tämän opinnäytetyön kehitettäviä puolia. Nykyisessä työssäni kuten myös opinnäytetyötä tehdessäni olen palannut koulussakin oppimiini asioihin ja nyt pystyn viemään niitä paremmin käytäntöön.

7.1 Lopputulos ja tulevaisuus

Lopputuloksena opas, joka auttaa seuraa tulevien ja nykyisten työntekijöiden opastuksessa ja perehdytyksessä. Tulevaisuudessa opasta kehitetään ja muokataan tarpeen vaatiessa. Opas otetaan osaksi strategiaa, suunnitelmallisen johtamisen ja osaamisen kehittämisen kehittämistyöhön.

Seuranta tulee dokumentoida, jotta se täyttäisi hyötyjä tuottavan keskustelun kriteerit. Mikäli niitä ei millään tavalla dokumentoida, on myös sovittujen asioiden ja kehittymisen seuranta pitkällä tähtäimellä jatkumona mahdotonta. Sovittujen asioiden kirjaaminen on tärkeää, jotta toimintakauden aikana ja myös seuraavassa keskustelussa voidaan palauttaa mieleen nämä asiat. Keskustelujen myötä syntyy paljon arvokasta tietoa myös hyödynnettäväksi johtamisessa.

Psyykinen hyvinvointi kuuluu niihin käsitteisiin, jotka on pintapuolisesti helppo määrittää, mutta vaikea määritellä yksiselitteisesti. Kun ihminen voi hyvin, hän on terve ja jaksaa tehdä työtä, tulee toimeen sekä läheistensä että muiden ihmisten kanssa ja suhtautuu myönteisesti itseensä ja tulevaisuuteensa. Työntekijöiden henkiseen hyvinvointiin seururan pitää panostaa ja tarjota mahdollisuuden keskusteluille. FC Espoon seuralla on päätoimisille työntekijöille mahdollisuus työterveyden kautta päästä keskustelemaan ja meillä on kaksi kertaa vuodessa terveydentalon kautta ohjattu keskustelu-aika. Tapaamisessa käydään läpi työympäristöä ja esille tulevia asioita. Tulevaisuudessa psyykinen hyvinvointi olla myös erillisenä osana oppaassa.

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Hansaprint. Vantaa.

Ahokas, L & Mäkeläinen, J. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus – ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus TTK. Luettavissa: https://ttk.fi/koulutus_ ja_ kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perhdyttaminen_ ja_ tyonopastus_ -_ ennakoivaa_ tyosuojelua. Luettu 22.02.2023

Aimatar 08.03.2018. Työhön perehdyttäminen korkean laatutason toimintaympäristössä – miten tukea uuden työntekijän perehtymistä. <https://aimater.com/tyohon-perehdyttaminen-korkean-laatu-tason-toimintaymparistossa-miten-tukea-uuden-tyontekijan-perehtymista/>. Luettu 22.02.2023

Auvinen, T. & Kuuluvainen, A. 2017. Urheiluseurojen sisäpiirissä: Tarinat tunteen takana. Alma Talent. Helsinki.

Ganzel, R. 1999. Perehdyttäminen kilpailukeinona. Yritystalous 1/99, 56–61.

Hämäläinen, K., Blomqvist, M., Laitinen-Väänänen, S., Parviainen, A. & Potinkara, P. 2012. Suomen Olympiakomitea. Helsinki.

Itani, S. & Tienari, J. 2020. Huipulle uusin eväin: Urheilu ja johtaminen 2020 luvulla. Keuruu.

Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Talentum, Jyväskylä.

Kupias, P. & Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Gaudeamus. Tallinna. E-kirja. Luettu 15.02.2023

Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus KIHU, 2020. ISBN 978-952-7290-18-7 (verkkojulkaisu). Jyväskylä.

Mero, A., Nummela, A., Kalaja, S. & Häkkinen, K. 2016. Huippu-urheiluvalmennus: Teoria ja käytäntö päivittäisvalmennuksessa. VK-Kustannus. Lahti.

Rossi, S. 2020. Rekrytoija. Basam Books. Viro.

Työturvallisuuslaki 738/2002. Annettu Helsingissä 23.8.2002.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja.4. uudistettu painos. Helsingin seudun kaupakamari. Viro.

Liitteet

Opas.



FC ESPOO

PEREHDYTYS

Seura

FC Espoo on espoolainen avoin kilpajalkapalloseura, jolla on läheisimpinä yhteistyöseuroina FC Kasiysi ja Pohjois-Espoon Ponsi. Seura on perustettu vuonna 1989 espoolaisten junioritoimintaa harjoittavien jalkapalloseurojen toimesta.

Tarjoamme kehittyville 12-18 vuotiaille junioripelaajille kilpailullisen pelaajapolun ja laadukkaan valmennuksen matkalla jalkapalloilun huipulle! Junioripelaajia seurassa on n.280.

Seurassa on toiminnanjohtajan ja valmennuspäällikön lisäksi kolme päätoimista valmentajaa ja n.28 otovalmentajaa.

Tulevaisuudessa haluamme panostaa urheilijälähtöiseen valmennukseen entistä paremmin ja tukea pelaajia kokonaisvaltaiseen kehittymiseen.

Positiivinen ja kannustava ilmapiiri. Kunnioita kaikkia kentällä!

Seuran peruspilarit

Missiomme:

Tarjota kehittyville 12-18 vuotiaille junioripelaajille kilpailullinen pelaajapolku ja laadukas valmennus matkalla jalkapalloilun huipulle.

Visiomme:

Harrastuksesta huipulle.

Arvomme:

Yksilön tukeminen ja kilpailullisuus.

Tuetaan jokaista pelaajaa yksilönä kehittymään joukkueessa.

Joukkueet toimivat kilpailullisesti ja tavoitteena on menestyä.

Yhteystiedot:

Toiminnanjohtaja:

Katri Juhola, katri.juhola@fcespoo.fi, 044 2791491

Valmennuspäällikkö: Tulossa..

Seuravalmentaja:

Jan-Erik Kotka 050 3855800

Talenttivalmentaja:

Pekka Lagerblom 040 0235534

Maalivahtivalmentaja:

Samu Korkalainen 044 2990049

Hallituksen puheenjohtaja:

Jari Virrankoski 050 0181014

Toimisto: Veräjätienkatu 17, 02650 Espoo

Y-tunnus: 0856545-2 www.fcespoo.fi

Perehdytyksen tarkoitus:

Perehdyttäminen antaa työntekijälle valmiudet työskennellä työyhteisössä ja työtehtävissään oikealla ja turvallisella tavalla. Perehdyttäminen on jatkuva prosessi, vastuuvuoroista keskustelua ja oppimista.

Työnopastus

Työnopastuksessa varmistetaan, että työntekijä hallitsee työtehtävät.

Opastettavaa tulee kannustaa aloitteellisuuteen ja omatoimisuuteen.

Työnsä hallitseva ja työhönsä sitoutunut henkilö haluaa kantaa vastuuta osaamisesta kysymällä, kertaamalla ja ottamalla selvää, jos on jostain asiasta epävarma. Kunnollinen perehdytys tukee työntekijän kiinnittymistä työympäristöön.

Ennen varsinaisen työn aloittamista

Suunnitelmallinen perehdyttäminen

- Varataan työpaikalla riittävästi aikaa ja resursseja perehdyttämiseen
- Tehdään yhteinen päätös
- Ketkä osallistuvat perehdyttämiseen
- Varmistetaan, että perehdytysmateriaalit ovat ajan tasalla
- Tiedotetaan työyhteisölle riittävän ajoissa uudesta työntekijästä
- Opastaminen ennen työn aloitusta
- Esittele työpaikan toiminta ja tavoitteet
- Kerrotaan työntekijän työtehtävistä ja työn tavoitteista
- Kerrotaan, keneltä voi kysyä lisätietoa työhön liittyvissä asioissa

Tehtäväkohtainen työnopastus

Kerrotaan tehtävänkuvasta ja sen merkityksestä osana työpaikan toiminnan kokonaisuutta.

Vastuu seuran työntekijänä kentällä ja kentän ulkopuolella.

Joukkueenjohtajalla ja valmentajilla on vastuu pelaajien ja vanhempien perehdytys.

Seuratyöntekijät, joukkueenjohtajat, rahastonhoitajat ja huoltajat:

- ▶ - Uuden pelaajan opas, tärkeä!
- ▶ - Seuramaksut
- ▶ - Joukkueen laskut
- ▶ - Budjetin luominen + kustannukset
- ▶ - Stadium-> tilaus->bonusjärjestelmä
- ▶ - Valmennusportaali
- ▶ - Tilavarauksjärjestelmä
- ▶ - Vuorojen jakaminen
- ▶ - Sarja ilmoittautumiset
- Varusteet
- Hyvinvointi
- Vuosikello kaudelle

Työsuhdeasiat:

- Työsopimuksen läpikäynti
- Työssä tarvittavien välineiden luovutus
- Työaika
- Palkkaus
- Loma- ja poissaolokäytännöt
- Lainsäädäntö
- Työsuhde-edut (varusteet)
- Työturvallisuus
- Vastuullisuus

Terveystalo:

Terveystalo ajanvaraus 030 6000

Maija Alhonen, maija.alhonen@terveystalo.fi

Työterveyskysely on kerran vuodessa ja terveystarkastus sovitaan erikseen.

My Club

Jäsentiedot, tapahtumat

Toiminnanjohtaja lähettää kirjautumislinkin, jonka kautta päivitetään tiedot jäsenrekisteriin. Toiminnanjohtaja lisää työntekijän ryhmään/ryhmiin joiden kautta pääsee joukkueen tietoihin ja tapahtumiin.

Perehdytyksessä käydään läpi my club toiminnot ja pakolliset tiedot käyttöä varten.

Ohjeita myös: www.myclub.fi

Procountor

Kulukorvaukset, matkalaskut

Procountor on seuran käyttämä taloushallintopalvelu. Palvelun kautta työntekijä tekee kulu- tai matkalaskun ja lähettää sen hyväksyttäväksi. Tunnukset palveluun tehdään tilitoimiston ja toiminnanjohtajan kautta.

Kululasku tehdään joka kuukauden 10pv. Palkka ja kulukorvaukset maksetaan työntekijän tilille joka kuun 20pv. Päätoimisten palkanmaksupäivä on 15pv. Kulukorvauksissa oltava kuitti liitteenä.

Matkakorvauksissa varmistettava päivämäärät ja kilometrit.

Joukkueenjohtajalla tai rahastonhoitajalla lisäksi laskujen asiatarkastus.

Joukkueille lähetetään raportit tapahtumista joka kuukausi.

Procountorin käyttöohjeet tapahtumiin löytyvät myös youtube kanavalta. [procountor - YouTube](#)

Clockify

Clockify on työaikaseurantapalvelu ja työaikataulukkosovellus, jonka avulla voi seurata työaikoja projekteissa ja budjetin laatimiseen apuna. Seurassamme se on myös tilitoimiston käytössä.

Toiminnanjohtaja lisää käyttäjän seuran listoille sovelluksessa. Työaikoja lisätessä pitää muistaa kohdat project/ tasks.

Lisätietoja: [Clockify™ - FREE Time Tracking Software](#)

Seuranta

Perehdytyksen jatkuvuus

- Kuunnellaan työntekijää ja vastataan häntä askarruttaviin kysymyksiin.
- Varmistetaan oppiminen; seuraa työskentelyä ja keskustele hänen kanssaan.
- Anna työntekijälle tietoa oman osaamisen kehittämismahdollisuuksista.
- Järjestelmien syvällisempi käyttäminen
- Perehdytyksen palautekeskustelu 6 kk jäkeen aloittamisesta

Palautteen anto ja rohkaiseminen

- Rohkaistaan työntekijää kysymään ja kertomaan kehittämisideoitaan sekä tuomaan esille havaitsemiaan epäkohtia
- Annetaan työntekijälle palautetta onnistumisista

Perehdytyksen jatkotapaaminen 2kk. työaloittamisen jälkeen. Käydään läpi työtehtävien sujuvuus, esille tulevat asiat, työhyvinvointi, yhteinen kehittäminen. Dokumentit.