

Niina Pippuri

# TAPAHTUMA-ASSISTENTTIEN PEREHDYTYS

Opinnäytetyö  
Matkailun koulutusohjelma


Maaliskuu 2013




**MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU**

Mikkeli University of Applied Sciences

## KUVAILULEHTI

 <b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences	<b>Opinnäytetyön päivämäärä</b>  13.3.2013	
<b>Tekijä(t)</b> Niina Pippuri	<b>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</b> Matkailun koulutusohjelma, Savonlinna Matkailun liiketalous	
<b>Nimeke</b>  Tapahtuma-assistenttien perehdytys		
<b>Tiivistelmä</b>  <p>Opinnäytetyöni päätavoitteena oli päivittää tapahtuma-alan yrityksen vanhentuneet perehdytysoppaat. Tarkoituksena oli luoda myös perehdytysuunnitelma, uuden asiakasrekisteriohjelman käyttöohjeet sekä ohjeet perehdyttäjälle perehdyttämisen toteuttamisesta. Näiden ideana on tukea ja parantaa käytännön perehdyttämistä. Työni tuloksena syntyvät materiaalit ovat yrityksen tapahtuma-assistenttien käyttöön.</p> <p>Työni toimeksiantajan mielestä perehdyttämisoppaiden päivittäminen oli tärkeää, koska toimiston perehdytysopasta ei ole käytetty viime aikoina vanhentuneen tiedon vuoksi.</p> <p>Opinnäytetyöni teoreettinen viitekehys käsittelee perehdyttämistä, perehdytysprosessia, perehdytysuunnitelmaa ja verkkoperehdyttämistä. Tavoitteena on saada lukija ymmärtämään, millaista on hyvä perehdyttäminen, miten se toteutetaan ja millainen vaikutus sillä on yritykselle sekä perehtyjälle. Teoreettinen viitekehys tuki perehdytysmateriaalien laatimista. Materiaaleja tehdessä otin huomioon teorian lisäksi tutkimustulokset ja etenkin toiveet sekä kehittämissideat. Lisäsin toimiston oppaaseen osion käytännön asioista ja muutin rakennetta ja tyyliä tapahtuman perehdytysoppaan kaltaiseksi, koska siitä oli pidetty tutkimustulosten mukaan. Muut materiaalit tein samalla menetelmällä ja tyyllillä.</p> <p>Käytin tutkimuksessa kahta kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmää, koska halusin saada kokemuksiin perustuvia vastauksia perehdyttämisen tilanteesta ja kehittämistä vaativista asioista. Tein puolistrukturoidun sähköpostikyselyn yli kuukauden töissä olleille tapahtuma-assistenteille. Lähetin kyselyn kuudelletoista henkilölle ja vastauksia sain seitsemän. Tarkensin tuloksia kahdella teemahaastattelulla, jotka tein kokeneemmille työntekijöille. Tutkimustulosten avulla sain käsityksen perehdyttämisen nykyisestä tilanteesta sekä toivotuista muutoksista perehdyttämiseen ja materiaaleihin liittyen. Vastausten perusteella kirjoitin toiveita vastaavat perehdytysmateriaalit yrityksen käyttöön.</p> <p>Minun ja työni toimeksiantajan mielestä opinnäytetyössä saavutettiin työlle asetetut tavoitteet.</p>		
<b>Asiasanat (avainsanat)</b>  Perehdyttäminen, perehdytysprosessi, perehdytysuunnitelma, verkkoperehdyttäminen, kvalitatiivinen tutkimus		
<b>Sivumäärä</b> 45 s.+ liitt. 31 s.	<b>Kieli</b> Suomi	<b>URN</b>
<b>Huomautus (huomautukset liitteistä)</b>  Liitteet salattu.		
<b>Ohjaavan opettajan nimi</b>  Sirpa Sahinjoki	<b>Opinnäytetyön toimeksiantaja</b>  Anonyymi	

## DESCRIPTION

 <p><b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences</p>		<b>Date of the bachelor's thesis</b>  13 March 2013
<b>Author(s)</b> Niina Pippuri	<b>Degree programme and option</b> Degree Programme in Tourism Bachelor of Hospitality Management	
<b>Name of the bachelor's thesis</b>  Orientation of event assistants		
<b>Abstract</b>  <p>The main purpose of my bachelor's thesis was to update the orientation guides of an event company. The aim was also to create an orientation plan, the manual for a new CRM program and a guide for mentors. The idea was to support and improve the orientation in practice. The materials will be used by the event assistants in the commissioning company.</p> <p>According to the commissioner of my bachelor's thesis it was important to update the guidebooks because the old orientation guidebooks have been out of use due to their invalid contents.</p> <p>The theoretical framework of my thesis embraces orientation in general, the process, the orientation plan and online orientation. The goal is to provide knowledge on good orientation, how to execute it and what kind of effect it has for the company and the new employee. The theoretical framework supported the actual creating process of the orientation materials. While making the materials I paid attention to the theory and to the results of my research and more especially to the wishes and improvement ideas. I added one chapter into the office guidebook about the practical issues. I also changed its structure and style to resemble those of the event guidebook because the assistants had liked it according to the results. Other materials were made with the same method and style.</p> <p>I used two qualitative research methods in this research because I wanted to get information based on experiences about the orientation and things that needs improvement. I sent an e-mail questionnaire to the event assistants who had at least one month of work experience. I sent the questionnaire to sixteen employees and I received seven responses. These answers were further defined by carrying out two focused interviews with more experienced employees. The results gave me information about the present situation and the things that need to be changed about the orientation and the materials. The orientation materials were then written according to the preferences of the employees.</p> <p>This bachelor's thesis reached the goals that have been set.</p>		
<b>Subject headings, (keywords)</b>  Orientation, orientation process, orientation plan, online orientation, qualitative research		
<b>Pages</b> 45 p. + app. 31 p.	<b>Language</b> Finnish	<b>URN</b>
<b>Remarks, notes on appendices</b>  Appendices are confidential.		
<b>Tutor</b> Sirpa Sahinjoki	<b>Bachelor's thesis assigned by</b>  Anonymous	

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Tutkimuskysymykset.....	2
1.2	Aikaisemmat tutkimukset.....	2
2	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	4
2.1	Lähtötilanne.....	4
2.2	Tavoitteet.....	5
2.3	Tutkimusmenetelmät.....	6
2.4	Aineiston keruu.....	8
2.5	Aineiston analysointi.....	10
2.6	Tutkimuksen luotettavuus.....	10
3	PEREHDYTTÄMINEN.....	12
3.1	Perehdyttämisen ajankohtaisuus.....	13
3.2	Perehdyttämisen roolit ja vastuut.....	14
3.3	Hyvän perehdyttämisen merkitys.....	15
4	PEREHDYTYSPROSESSI.....	19
4.1	Perehdytyssuunnitelma.....	25
4.2	Hyvä perehdyttäminen.....	29
4.3	Verkkoperehdyttäminen.....	32
5	TUTKIMUSTULOKSET.....	34
5.1	Tutkimustulosten hyödyntäminen perehdytysmateriaaleja laatiessa.....	36
6	POHDINTA.....	38
	LÄHTEET.....	43

## 1 JOHDANTO

Idea tehdä opinnäytetyö tapahtuma-assistenttien perehdyttämisestä syntyi elokuussa 2012, jolloin opinnäytetyön aloittaminen tuli ajankohtaiseksi. Tällöin mietin aihetta sen pohjalta, mikä itseäni kiinnostaa ja mistä saisin mahdollisen toimeksiantajan. Tein neljän kuukauden mittaisen syventävän harjoittelun tapahtuma-alan yrityksessä vuoden 2012 alussa, jonka jälkeen jäin töihin kyseiseen yritykseen. Tämän vuoksi opinnäytetyön tekeminen sinne tuntui luontevalta. Harjoittelun ja työkokemuksen tuloksena heräsi kysymys perehdyttämisoppaiden päivittämisestä, jolloin ehdotin aihetta esimiehelleni ja se koettiin tarpeelliseksi. Oman työkokemuksen perusteella minulle on muodostunut käsitys yrityksen nykyisestä tilanteesta, mikä auttaa minua mahdollisimman hyvän lopputuloksen saavuttamiseksi.

Toimin tässä työssä tutkijana, joten en tee päätelmiä omien mielipiteiden perusteella, vaan haen varmistusta asiaan tekemällä tutkimuksen. Työn tutkimusmenetelmien avulla yritän saada kokonaisvaltaisen käsityksen yrityksen tämänhetkisestä tilanteesta ja tärkeimmistä kehitystä vaativista asioista laajentamaan omaa näkemystäni. Näiden tulosten perusteella kehitän ja päivitän tarvetta vastaavat perehdyttämismateriaalit ja annan toimeksiantajalle mahdollisia kehittämisideoita tulevaisuutta varten.

Tämä opinnäytetyö koostuu kuudesta luvusta, joista johdanto on ensimmäinen luku. Kyseisessä luvussa käyn läpi myös työn tutkimuskysymykset. Luvussa kaksi käsittelemme työn tutkimusmenetelmiä ja tutkimusongelmia. Luvuissa kolme ja neljä paneudun työn teoreettiseen viitekehykseen, joissa käsittelemme perehdyttämistä, perehdytysprosessia, perehdytys suunnitelmaa ja verkkoperehdyttämistä. Luvussa viisi analysoin tutkimustuloksia ja työn viimeisessä luvussa, eli luvussa kuusi, pohdin opinnäytetyötä prosessina sekä mietin kehittämisideoita.

Opinnäytetyön toimeksiantajan toiveen mukaisesti en mainitse kyseisen yrityksen nimeä työssäni.

## 1.1 Tutkimuskysymykset

Mahdollisimman hyvän ja realistisen lopputuloksen saavuttamiseksi pyrin saamaan kokonaiskuvan yrityksessä järjestettävästä perehdyttämisestä ja näin pääkysymykseksi muodostui ” Miten uusi työntekijä tulisi perehdyttää tapahtuma-assistentin työhön?”. Kysymyksen ideana oli selvittää millaista perehdytysmateriaalia, tukea ja konkreettista perehdytystä kaivataan. Mahdollisimman laajan ymmärtämisen vuoksi tutkimuksen teoreettinen viitekehys on pyritty saamaan monipuoliseksi ja käsittelemään perehdyttämistä kokonaisvaltaisesti. Tavoitellun kokonaiskuvan hahmottamisen tukemiseksi tutkimuksen alakysymyksiksi muodostuivat:

- Mitä perehdyttäessä tulisi ottaa huomioon?
- Mitä perehdytysmateriaalin tulisi sisältää?
- Miten perehdytysprosessia tulisi kehittää?

Näillä alatutkimuskysymyksillä viitataan tutkimuksen tärkeimpiin osioihin, kuten perehdytysprosessiin ja perehdyttämiseen. Tutkimuskysymyksien avulla selvitän riittäkö oppaiden päivittäminen vai onko syytä rakentaa oppaat alusta alkaen uusiksi. Lisäksi mietin, miten työni tuloksena syntyvää uutta asiakasrekisteriohjelman käyttöohjetta sekä perehdytysuunnitelmaa voisi hyödyntää perehdytyksessä.

## 1.2 Aikaisemmat tutkimukset

Opinnäytetyön tekoa aloittaessa etsin tietoa aiemmin tehdyistä ammattikorkeakoulujen opinnäytetöistä. Selailin aiheeseen liittyviä töitä samalta alalta kuin oman opinnäytetyöni toimeksiantaja on, jonka perusteella tutustuin tarkemmin muutamiin opinnäytetöihin. Ideana oli saada tietoa käsiteltävästä asiasta sekä luoda käsitys opinnäytetyöstä kokonaisuutena. Käytin näitä opinnäytetöitä tukenani opinnäytetyöprosessin eri vaiheissa ja ne antoivat minulle suuntaviivoja, kuinka asiat tulee tehdä. Pystyin usein palaamaan ja miettimään niiden pohjalta eteen tulleita ongelmatilanteita itse ennen kuin pyysin apua ohjaajaltani. Tämä oli omassa tilanteessa välttämätöntä, koska tein opinnäytetyöni alusta alkaen Vantaalta käsin.

Tehtyjä opinnäytetöitä lukiessa huomasin, että suurin osa eroista löytyy valituista näkökulmista, joilla aihetta on lähestytty. Perehdyttäminen on aiheena kovin samanlai-

nen ja melko usein perehdyttämiseen liittyvissä tutkimuksissa on tavoitteena tuottaa kokonainen perehdytysopas, sen palanen tai kehittää jo olemassa olevaa opasta yrityksen käyttöön. Tämän seurauksena perehdyttämistä käsitteleviin opinnäytetöihin on vaikea luoda uutuusarvoa. Ei pidä kuitenkaan unohtaa, että perehdyttämistä käsittelevät työt ovat tärkeitä toimeksiantajille ja opinnäytetyön tekijöille.

Ensimmäinen opinnäytetyö, johon perehdyin oli Reetta Saastamoisen vuonna 2009 kirjoittama opinnäytetyö ”Perehdyttämismateriaalin kehittäminen harjoittelijoille case: Sokos Hotel Puijonsarven kokouspalvelut ja bistro”. Saastamoisen työn tuloksena syntyi kokonainen perehdytysopas, jonka kohderyhmänä ovat harjoittelijat. Tämän vuoksi Saastamoisen teoreettinen viitekehys painottuu eri alueisiin kuin oma työni ja käsittelee näin suurimpana erona työssä oppimista ja työharjoittelua. Lisäksi Saastamoisen työn tiedonantajien määrä on pienempi, mistä päättelin, että työni tuloksena syntyvä perehdytysopas tulee luultavasti suurempaan käyttöön kuin Saastamoisen opas. Asia tulee ilmi opinnäytetyön tutkimus osiossa, jossa Saastamoinen kertoo lähettäneensä kyselyn kuudelle, kun itse lähetin kyselyn vastaavasti kuudelletoista henkilölle.

Perehdyin lisäksi Antti Hirvosen vuonna 2009 kirjoittamaan opinnäytetyöhön ”Perehdyttäminen osana henkilöstöjohtamista, Saimaa Holiday Oravi”. Hirvosen työ poikkeaa paljolti omasta työstäni, koska hänen työnsä tuloksena ei syntynyt opasta vaan hän tutkii opinnäytetyössään perehdyttämistä ja työntekijöiden yhteistyötä. Pohjana työssä on kuitenkin Hirvosen jo aikaisemmin luoma perehdytysopas. Työ käsittelee teoreettisessa viitekehyksessä osaltaan samoja asioita kuin oma työni. Työn luonteen vuoksi teoria sisältää myös henkilöstöjohtamista ja aiheeseen liittyviä lakeja.

Kolmas opinnäytetyö, johon tutustuin oli Janne Tuomisen kirjoittama opinnäytetyö ”Perehdytysohjelman kehittäminen kokouspalvelutoiminnan tueksi”. Työn tuloksena syntyi perehdytysohjelma materiaaleineen ja tarkistuslistoineen Marina Congress centerille. Tuomisen kirjoittaman opinnäytetyön lähtökohta ja tutkimuksen tarpeellisuus sivuaa samoja ongelmia kuin oma työni. Molemmissa yrityksissä perehdyttämisen taso vaihtelee, jonka vuoksi kehittämisen tarve on korostunut. Teoriaosiossa Tuominen käsittelee samoja asioita kuin minä omassa työssäni. Työn tulos on myös osaltaan sama, koska oppaiden päivittämisen lisäksi, tarkoituksena on luoda tarkistuslista sekä kehittää perehdyttämistä.

Opinnäytetöiden rinnalla luin perehdyttämisen ammattilaisten pitämää blogia perehdyttämisestä. Tämä ei sellaisenaan käy opinnäytetyön lähteeksi, mutta blogista löytyi linkkejä tieteellisempiin artikkeleihin, joita voidaan pitää luotettavina lähteinä. Lisäksi blogi antoi minulle käsityksen perehdyttämisestä sekä herätti mieleeni uusia ideoita, joita kannattaisi ottaa huomioon omaa työtä tehdessäni.

## **2 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS**

### **2.1 Lähtötilanne**

Opinnäytetyöni toimeksiantajalla ei ole kaikille uusille työntekijöille jaettavaa yhteistä perehdyttämismateriaalia, kuten tervetuloa taloon oppaita. Asia on korvattu esimiehen järjestämällä koulutuksella noin neljän kuukauden välein sekä yhden kokeneemman assistentin pitämällä tekniikkakoulutuksella. Tapahtumapaikoilla työskentelevät assistentit saavat tapahtumapaikan työntekoon liittyvän perehdytysoppaan sekä tekniikkakoulutuksen materiaalit työsuhteen alussa. Uuden työntekijän perehdyttäminen koostuu koulutuksien lisäksi kahdesta tapahtumasta, jotka hän tekee perehdyttäjän kanssa yhdessä alusta loppuun. Tämän jälkeen uusi työntekijä saa oman tapahtuman vastuulle, mikä tarkoittaa, että hän huolehtii joko toimistotyöt ja/tai tapahtumapaikalla olon itsenäisesti. Perehdytysoppaiden tukena toimeksiantajalla ei ole käytössä perehdytysuunnitelmaa, perehdyttäjille järjestettävää koulutusta tai uuden asiakasrekisteriohjelman käyttöohjetta.

Idea perehdytysoppaiden päivittämiseen syntyi kuultuani, että toimiston työtehtäviin on olemassa perehdytysopas. Mielenkiinto heräsi, koska itseäni ei ole perehdytetty kyseisen oppaan avulla enkä ole ollut tietoinen sen olemassa olosta. Otin asiasta selvää ja saamani tiedon mukaan perehdytysoppaat on tehty muutamia vuosia sitten opinnäytetyönä. Vanhentuneen tiedon vuoksi toimiston opasta ei olla käytetty perehdyttämisen tukena viime aikoina. Perehdytysoppaan sisältö ja luonne eivät vastaa nykypäivää, koska työtavat ja käytänteet ovat muuttuneet. Luettuani toimiston oppaan, kiinnitin huomiota muutamiin asioihin: opas on mielestäni epäkäytännöllisessä järjestyksessä, siinä ei ole sisällysluetteloja, siitä puuttuu ajankohtaista tietoa ja se on vai-



kealukuinen ulkonäön sekä käytetyn tyylin johdosta. Tapahtumapaikoilla perehdyttämiseen käytetty opas on suurin piirtein ajan tasalla.

Viime syksyllä uusia työntekijöitä perehdyttäessä laatu- ja aikakysymykset sekä uuden asiakasrekisteriohjelman käyttöönotto olivat esillä toimeksiantajallani. Kyseisten asioiden myötä aloin miettimään mahdollista perehdyttämisen kehittämistä, asiakasrekisteriohjelman käyttöohjeiden laatimista ja perehdytys suunnitelman liittämistä osaksi opinnäytetyötäni. Asia sai varmennusta, kun perehdytin uusia työntekijöitä. Huomisin, että perehdyttäminen voisi sujua tehokkaammin, jos käytössä olisi perehdytys suunnitelma, jota seurata.

Keskustellessani muiden perehdyttäjien kanssa perehdyttämisen toteuttamisesta ja hyvistä tavoista perehdyttää, sain idean perehdyttäjän ohjeiden laatimiseen. Ohjeen laatimista vahvisti tieto siitä, että tapahtuma-assistentit perehdyttävät toinen toistaan, jonka vuoksi harva on toiminut perehdyttäjänä aikaisemmin. Perehdyttäjän ohje antaisi suuntaviivaa tärkeimmistä asioista, jotka on hyvä huomioida.

## **2.2 Tavoitteet**

Keskusteltuani opinnäytetyön toimeksiantajan kanssa, työni päätavoitteiksi muodostuivat tapahtumapaikan perehdytysoppaan päivittäminen, toimiston oppaan uudistaminen ja perehdytys suunnitelman laatiminen. Lisäksi tavoitteena on tehdä uuden CRM eli asiakasrekisteriohjelman käyttöohjeet sekä ohjeet perehdyttäjälle perehdyttämisen toteuttamisesta. Näiden tarkoituksena on tukea ja parantaa käytännön perehdyttämistä, jotta perehdytysprosessi saadaan suoritettua hyvin loppuun saakka. Perehdyttämisoppaiden ideana on, että uusi työntekijä voi ennalta tutustua oppaaseen sekä tarkistaa myöhemmässä vaiheessa epäselviksi jääneitä asioita. Perehdyttäjä voi vuorostaan lukea ohjeet uuden työntekijän perehdyttämisestä, jotta osaa huomioida oikeat asiat perehdyttämistä toteuttaessaan.

Päästäkseni tavoitteisiin teen selvitystyötä ja haen vastauksia esimerkiksi siihen, miten uusi työntekijä tulee perehdyttää, millaista tukea tarvitaan ja millaista perehdyttämistä kaivataan.

### 2.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa kahteen kategoriaan eli kvalitatiiviseen ja kvantitatiiviseen menetelmään niiden piirteiden perusteella. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen pääpiirteisiin kuuluu asioiden ja ilmiöiden syvällisempi ymmärtäminen ja siinä etsitään vastauksia kysymyksiin ”miksi?” ja ”miten?”. Vuorostaan kvantitatiivinen, eli määrällinen tutkimus kuvaa asioita numeerisin keinoin, jolloin asian tai ilmiön ymmärtäminen sekä täsmällisyys eivät ole niin tärkeässä asemassa. Kvantitatiivinen tutkimus etsii vastauksia kysymyksiin ”mikä?” ja ”kuinka paljon?”. (Ten Have 2004, 4-5.) Kvalitatiiviseen tutkimusmenetelmään kuuluu aineistonkeruumenetelminä haastattelut, kyselyt, havainnointi ja erilaiset dokumentit sekä elämäkerrat. Tämän syvällisen ymmärtämisen vuoksi kvalitatiivista tutkimusta käytetään muun muassa tilanteissa, joissa pyritään kehittämään tutkittavaa asiaa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71.)

Valitsin opinnäytetyöni tutkimusmenetelmiksi kaksi laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmää, koska tarkoituksena on saada tietoa mitä työntekijät ajattelevat yrityksessä järjestettävästä perehdyttämisestä, perehdytysmateriaaleista, kehittämistä vaativista asioista sekä siitä, mihin tulisi kiinnittää huomiota perehdyttäessä. Valitut tutkimusmenetelmät ovat puolistrukturoitu sähköpostikysely ja teemahaastattelu. Näiden idea kiteytyy siihen, kun halutaan tietää ihmisten mielipiteitä ja toimintatapoja, pitää sitä kysyä heiltä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72.) Ajatukseksi muodostui tämän perusteella ensin kerätä sähköpostikyselyn avulla keskeisiä kehittämideoita perehdyttämistä koskien, mitä sitten tarkentaisin jälkeempinä teemahaastatteluilla.

Tutkimuksen tiedonantajina eli kyselyyn vastaajina ja teemahaastattelujen haastateltavina toimivat yrityksessä työskentelevät tapahtuma-assistentit. Tämä oli yksi syy, mikä vaikutti myös tutkimusmenetelmien valintaan. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että tutkimukseen osallistuvat henkilöt tietävät käsiteltävänä olevasta asiasta mahdollisimman paljon (Peninsula Research & Development Unit). Tutkimuksessa korostuvat näin tiedonantajien omat näkemykset ja kokemukset (Hannila & Kyngäs 2008, 8). Tämä toteutuu tapahtuma-assistenttien kohdalla, koska jokainen heistä on ollut perehdyttävänä työsuhteen alussa ja osa heistä on vielä toiminut myöhemmässä vaiheessa perehdyttäjinä. Heille on kertynyt tietoa ja näkemystä perehdyttämisestä

sekä yrityksen tarpeista omien kokemusten perusteella ja osaavat näin vastata kysymyksiin tarkoituksenmukaisesti.

Valitsemani puolistrukturoidun sähköpostikyselyn ominaisuuksiin kuuluu, että sisältö on kaikille sama sekä samassa järjestyksessä. Laadullisen tutkimusmenetelmän luonteen vuoksi kysely sisälsi avoimia kysymyksiä, joihin vastaaja vastasi omin sanoin. (Saastamoinen 2009, 23.)

Teemahaastattelun luonteelle on vuorostaan tyypillistä, ettei haastattelu etene tiettyjen yksityiskohtien mukaan vaan haastattelutilanteessa on hiukan enemmän liikkumavaraa lomakehaastatteluun verrattuna. Teemahaastattelussa tulee kuitenkin pysyä ennalta suunnitellun teeman ympärillä, mikä oli tässä tilanteessa perehdyttäminen. Näin teemahaastattelu sijoittuu avoimuutensa perusteella suljetun lomakehaastattelun ja avoimen syvähaastattelun välille. (Vuorela 2005, 39-40.)

#### **TAULUKKO 1. Haastattelujen ominaisuudet (Tuomi & Sarajärvi 2009, 77)**

	suljetut kysymykset	puoliavoimet kysymykset	avoimet kysymykset
lomakehaastattelu	_____		
teemahaastattelu		_____	
syvähaastattelu			_____

Teemahaastattelun piirteisiin kuuluu vapaamuotoinen keskustelu aiheesta, koska teemaperäisessä haastattelussa korostuu ihmisten omat mielipiteet ja merkityksellisten vastausten löytäminen (Kurkela 2013). Teemahaastattelu voi koostua sekä avoimista että suljetuista kysymyksistä, mutta teemat tulevat olla kaikille haastateltaville samat eikä kysymykset saa olla valitun teoreettisen viitekehyksen ulkopuolelta (Vuorela 2005, 39-40).

Kyselyn ja haastattelun suurimpina eroina on tiedonkeruuvaihe. Haastattelussa haastattelija voi tarkentaa kysymyksiä ja tarvittaessa oikaista väärinkäsityksiä, mutta tämä ei ole mahdollista kyselyn kohdalla. Kyselyä täyttäessä tiedonantaja on luultavasti yksin, kun vuorostaan haastattelua tehdessä haastattelija voi kiinnittää huomiota tiedonantajan kehonkieleen. Haastattelu on näin luonteeltaan joustavampi ja luotetta-

vampi, koska kyselyn kysymykset voidaan ymmärtää eri tavalla. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.)

## 2.4 Aineiston keruu

Saadakseni tutkimukselleni luotettavaa tietoon perustuvaa pohjaa, päätin tehdä sekä sähköpostikyselyn että teemahaastattelun. Valitsin tapahtuma-assistentit tutkimuksen tiedonantajiksi, koska opinnäytetyön tuloksena syntyvä opas tulee ainoastaan heidän käyttöönsä. Työn toimeksiantajalla on ollut historian aikana paljon tapahtuma-assistentteja, mutta tutkimukseen otin mukaan vain tällä hetkellä töissä olevat assistentit, joille on kertynyt vähintään kuukauden verran työkokemusta. Tällä varmistin, että perehdytysprosessi on loppusuoralla, työntekijä tekee töitä itsenäisesti ja on ehtinyt luoda käsityksen saamastaan perehdyttämisestä. Näin kyselyn saaneiden määräksi muodostui kuusitoista, minkä lisäksi haastattelin kahta tapahtuma-assistenttia. En valinnut alan luonteen vuoksi tutkimuksen tiedonantajiksi kaikkia aikaisempia tapahtuma-assistentteja, koska käsitykset ja toimintatavat muuttuvat koko ajan ja aikaisemmat työntekijät eivät voi tietää miten nykyisin toimitaan.

Tein puolistrukturoidun sähköpostikyselyn yrityksessä käytettävällä Digium -nimisellä kyselyohjelmalla. Tein kyselyn nimenomaan tällä ohjelmalla ajan säästämisen vuoksi, koska olen oppinut käyttämään kyseistä ohjelmaa muiden tapahtuma-assistenttien tavoin töiden puitteissa. Kysely oli näin myös vastaajaystävällinen, koska ohjelma oli heillekin tuttu.

Digium-kyselyohjelmalla pystytään tekemään erilaisia kyselyitä aina kyseisen tarpeen mukaan. Kysely voidaan nimetä oman mielen mukaan ja itse nimesin kyselyn ” Kyse-ly opinnäytetyötä varten - Perehdyttäminen (+ yrityksen nimi)”, jotta se erottuisi muista tapahtumakohtaisista kyselyistä. Kyselyn rakenne voidaan rakentaa itse ja näin esimerkiksi kyselyn sivumääriä ja kysymyksien ominaisuuksia voidaan muuttaa. Kyse-lyyn voidaan laittaa avoimia ja suljettuja kysymyksiä, määritellä vastauksen kirjain-määrä sekä merkitä osa kysymyksistä pakollisiksi, joihin on vastattava päästäkseen eteenpäin. Kyselyn ulkonäkö voidaan muuttaa teemaan sopivaksi vaihtamalla fonttia, taustaväriä tai taustakuvaa. Digium-ohjelmalla tehdyt kyselyt lähetetään sähköpostei-hin, joihin voi itse muotoilla tilanteeseen sopivan vietin. Lähettäjä voi kyselyn julkais-

tua päättää, lähetetäänkö kysely anonyymina, vai halutaanko henkilöt tunnistaa. (Questback 2012.) Itse valitsin opinnäytetyön luonteen vuoksi anonyymina lähettämisen eli kyselyyn vastaajia ei voi tunnistaa.

Tekemäni puolistrukturoitu sähköpostikysely käsitteli käytännön perehdyttämistä, perehdytysprosessia ja perehdytysmateriaaleja. Lisäksi kyselyssä oli kohta, jossa oli mahdollisuus antaa kehittämisideoita. Edellä mainittujen avulla kartoitin lähtötilannetta, koska työni tavoitteena oli laatia yritykselle perehdytys suunnitelma ja suunnitelman laatijan tulee olla selvillä yrityksen nykyisestä tilanteesta (Kangas, Hämäläinen 2007, 6 – 7).

Hain kyselyllä tietoa, kuinka moni työntekijä on toiminut perehdyttäjänä ja millaisia käsityksiä heillä on hyvästä perehdyttämisestä. Halusin saada tietoa työntekijöiden käsityksistä, koska perehdyttäjän tulee tietää; oma rooli, perehdyttämisen merkitys ja kuinka perehdytetään. Käsitysten tarkoituksena oli antaa suuntaa perehdyttäjän ohjeen sisältöön. Kysyin tapahtuma-assistenteilta mielipidettä myös oppaiden sisältöön liittyen, jotta osaisin tehdä tarvetta vastaavat materiaalit. Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä paneudutaan enemmän kyselyn aihealueisiin.

Sähköpostikyselyn jälkeen tein teemahaastattelun kahdelle pitempään tapahtuma-assistentteina toimineelle henkilölle, joille on kertynyt kokemusta perehdyttämisestä. Tässä tutkimusmenetelmässä haastateltavien valinta on erityisen tärkeässä asemassa, eikä näin ollen kannata valita satunnaisia henkilöitä tai suurta määrää haastateltavia (Kurkela 2013). Teemahaastattelujen tavoitteena oli tarkentaa sähköpostikyselystä saatuja vastauksia ja saada syvällisempää ymmärrystä nykyisestä tilanteesta sekä kaivatuista muutoksista.

Lähetetyistä kuudestatoista sähköpostikyselystä sain vastauksia takaisin seitsemän. Näin vastausprosentiksi muodostui 44 prosenttia. Vastauksista kaksi tuli heti seuraavana päivänä ja loput muistutusviestit lähetettyäni. Muistutusviestejä lähetin yhteensä kaksi kertaa, joiden lisäksi mainitsin kyselystä toimistolla käydessäni. Lähetin ensimmäisen muistutusviestin samaan sähköpostiin kuin kyselyn eli henkilökohtaisiin sähköposteihin ja toisen kerran työsähköposteihin. Lähetin kyselyn henkilökohtaisiin sähköposteihin, koska ajattelin niiden olevan suuremmassa käytössä kuin työsähköpostit. Osa assistenteista nimittäin tekee töitä vain muutamana päivänä viikosta ja vä-

lillä vähemmän opintojensa vuoksi. Näin pyrin tavoittamaan kaikki vastaajat ja varmistamaan, että he saavat kyselyn. Päätin laittaa toisen muistutusviestin työsähköpostiin, koska huomasin kyselyä testatessa, että Hotmail-sähköpostin kohdalla kysely menee suoraan roskapostin puolelle. Tämä voi olla osasyynä siihen, ettei vastauksia tullut enempää. En laittanut muistutusviestejä enempää, koska mainostin kyselyä suullisesti ja ajattelin kolmannen sähköpostiviestin ylittävän niin sanotun häiriköinnin rajan. Luulen, että kyseiset keinot riittivät siihen, että tiedonantajat pystyivät päättämään vastaavatko kyselyyn vai eivät.

## **2.5 Aineiston analysointi**

Aineiston analysoinnin voi toteuttaa kahdella eri tavalla, kun tutkimuksessa käytetään haastattelua yhtenä tutkimusmenetelmänä. Tällöin aineisto voidaan jakaa teemoihin tai litteroida, eli puhtaaksikirjoittaa aineisto sanasta sanaan. Valitsin opinnäytetyöni analysointimenetelmäksi teemoihin perustuvan analysoinnin. Kyseinen sopii tilanteisiin, jolloin aineiston purkua ei tarvitse tehdä tarkoin. Sen ideana on jakaa kysymykset ja vastaukset eri teemoihin. Teema-analysoinnissa on tärkeässä asemassa, mitä jokaiseen ryhmään kuuluu. Tämä toimii käytännössä siten, että aineistosta etsitään aina tiettyyn teemaan kuuluvat asiat, joista tehdään jälkepäin aihekohtaiset analyysit. (Hannila & Kyngäs 2008, 8 - 9.) Opinnäytetyöni tutkimusten analysoinnin teemoiksi muodostuivat taustatiedot, työntekijöiden saama perehdyttäminen, perehdyttäjänä toimiminen, kirjallinen materiaali ja perehdyttämisen kehittäminen.

Avoimista vastauksista huolimatta kyselyyn vastattiin hyvin loppuun saakka. Ainoa kysymys, johon tuli vähemmän vastauksia, oli kysymys perehdyttämisen seurannasta. Tässä tarkoituksena oli saada varmistusta asiaan, ettei perehdyttämistä pääsääntöisesti seurata, minkä vuoksi kysymys hämmensi osaa vastanneista. Tämä asia tuli esille jo kyselyä testatessa, eikä sitä tarkoituksen vuoksi muutettu.

## **2.6 Tutkimuksen luotettavuus**

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa kolme eri tekijää; tutkija itse, valitut tutkimusmenetelmät ja tutkittava asia tai ilmiö. Tutkijan osalta tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että hänen on pystyttävä pitämään omat mielipiteet ja käsitykset tutkimuksen ulkopuolella, koska ne voivat vaikuttaa tulosten laatuun negatiivisesti. (Kananen 2008,

121 - 128.) Tämä oli omassa työssäni yksi haastavimmista asioista, koska minulle on muodostunut kokemuksen perusteella käsitys asioiden toimivuudesta ja kehittämistä vaativista asioista. Etenkin haastattellessa omia työkavereita oli vaikea pysyä tutkijan roolissa, minkä vuoksi välillä aiheesta eksyttiin sivuraiteille, mikä heikensi tutkimuksen laatua. Pahimmassa tapauksessa tutkimus voi keskeytyä tutkijan ilmaistaessa mielipiteitään. (Kuula 2006, 154 - 155.) Otin kuitenkin selkeän kannan tutkijana ja analysoin tutkimustulokset neutraalisti enkä tehnyt omia syvällisiä johtopäätöksiä asioista. Vaikka omien kokemusten voidaan ajatella heikentävän tutkimuksen laatua, uskon, että kokemuksistani oli myös hyötyä tutkimukselle, koska sen perusteella osasin keskittyä oikeisiin asioihin muun muassa kyselyä tehdessä.

Tutkimustulosten luotettavuutta voidaan parantaa tutkimalla asiaa tai ilmiötä erilaisilla menetelmillä, teorioilla, aineistoilla ja miettimällä asiaa esimerkiksi erilaisten näkökulmien avulla. Keino tunnetaan nimellä triangulaatio ja se toteutui työssäni, sillä tutkin perehdyttämistä kahdella eri tutkimusmenetelmällä. Triangulaation idea kiteytyy siihen, että eri lähestymistavoilla ja tässä tilanteessa tutkimusmenetelmillä päästään samaan lopputulokseen. (Triangulation 2008.)

Tutkimuksen luotettavuutta miettiessä esiin nousivat käsitteet reliabiliteetti ja validiteetti. Näitä käytetään enemmän kvantitatiivisissa tutkimuksissa ja niiden käyttö kvalitatiivisissa tutkimuksissa herättää ristiriitoja. Käsite reliabiliteetti tarkoittaa tulosten luotettavuutta, tarkkuutta ja johdonmukaisuutta. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta voidaan lisätä esimerkiksi esitestaamalla kysely ja harjoittelemalla haastatteluja ennalta sekä käyttämällä yhtenäisiä muistiinpanokäytänteitä eri tutkijoiden kanssa. Mielestäni reliabiliteetti ei täyty tässä työssä, vaikka esitestasin kyselyn ja mietin mahdolliset teemahaastattelun kysymykset valmiiksi. Ihmisillä erilaisia tapoja puhua asioista, joiden vuoksi kaikki eivät kerro haastatteluissa yksimielisesti kuinka asiat ovat. Tämä heikensi mielestäni oman työni reliabiliteettia. Olisin voinut lisätä reliabiliteettia haastatteleamalla useamman henkilön sekä nauhoittamalla haastattelut perinteisen muistiinpanojen kirjaamisen sijaan. (Reliabiliteetti 2013.) Validiteetti vuorostaan käsittelee tutkimuksen pätevyyttä eli oliko tutkittu sitä asiaa/ilmiötä mitä oli tarkoitus tutkia. Koska perehdyttäminen oli kaikille tiedonantajille tuttu aihe, mielestäni työllä on validiteettia. (Validiteetti 2013.)

Laatua alentavaksi tekijäksi muodostui kyselyn alhainen vastausprosentti. Mietin jälkeinpäin, mistä kyseinen olisi voinut johtua. Vaikuttiko esimerkiksi asiaan se, että tein kyselyn töissä käytettävällä kyselyohjelmalla, jonka vuoksi useilla ihmisillä on mahdollisuus lukea toisten vastauksia. Tällöin voisi ajatella, että kyselyn saaneet eivät uskaltaneet vastata kyselyyn anonyymisyydestä huolimatta.

Olisin voinut saada työlleni vastaavasti enemmän luotettavuutta, jos olisin tehnyt kyselyn myöhemmässä vaiheessa. Siinä tapauksessa olisin ehtinyt miettiä kysymyksiä tarkemmin sekä olisin voinut lähettää kyselyn useammalle henkilölle. Tällöin mukana olisi ollut enemmän uusia työntekijöitä, joille kehittämistä vaativat asiat erottuvat selkeästi oman työsuhteen alussa. Kiinnitin tähän huomiota töissä ollessani, koska sain uusilta tapahtuma-assistenteilta ideoita, joita itse en osannut edes ajatella. Tämä johtuu siitä, ettei uusille työntekijöille ole ehtinyt muodostua syvällisempiä tunnesiteitä työpaikkaa tai tehtäviä kohden.

### 3 PEREHDYTTÄMINEN

Perehdyttämisestä puhutaan yleensä yleisellä tasolla ja sen ajatellaan sisältävän kaiken uuteen työpaikkaan ja työhön liittyen. Tämä on tietenkin totta, mutta tarkemmin ajateltuna ja merkitystä miettiessä perehdyttäminen on yläkäsite, joka on hyvä jakaa kahteen alakäsitteeseen eli perehdyttämiseen ja työnopastamiseen. Perehdyttäminen käsittelee työsuhteen alkuun liittyviä käytännön asioita ja sen tavoitteena on saada ”talo tutuksi”. Työnopastamisessa keskitytään vuorostaan työtehtävien opettamiseen eli tavoitteena on saada ”työ tutuksi”. (Kangas 2003, 4.) Näin toteaa myös seuraavasti Pauli Juuti Johtamisen ja työyhteisön hyvinvoinnin teoksessa:

”Perehdyttämisellä tarkoitetaan työpaikalla tapahtuvaa vastaanottoa ja alkuohjausta. Perehdyttämisen keskeisin tavoite on saada ihminen tuntemaan, että on ja että kuuluu tärkeänä osana uuteen työyhteisöön. Työnopastuksella puolestaan tarkoitetaan sellaista järjestelmällistä toimintaa, joka tähtää työtehtävien omaksumiseen ja hallintaan. Työnopastus tähtää sisällölliseen hallintaan ja mahdollistaa itsenäisen työskentelyn.” (Juuti 2002, 48.)



Perehdyttäminen	
<p>”Talo tutuksi” Yritykseen, työyhteisöön ja talon tapoihin perehdyttäminen</p>	<p>”Työ tutuksi” Työhön perehdyttäminen eli työnopastus</p>

**KUVIO 1. Perehdyttämisen alakäsitteet (Kangas & Hämäläinen 2007, 2)**

Nämä yhdistettynä saadaan selville perehdyttämisen päätarkoitus, mikä on uuden työntekijän tai uutta opettelevan ”vanhan” työntekijän tukeminen ja auttaminen kaikkia keinoja käyttäen. Lopputuloksena työntekijä oppii omaan työyhteisöön, työtehtäviin ja organisaatioon liittyvät asiat, joiden tuloksena työntekijä pystyy toimimaan itsenäisesti. (Kupias & Peltola 2009, 19.)

### 3.1 Perehdyttämisen ajankohtaisuus

Perehdyttämistä tarvitaan yrityksissä monissa tilanteissa. Yleisin ja tunnetuin tilanne on uuden työntekijän saapuessa yritykseen. Tämän lisäksi perehdyttämistä tarvitaan, kun työntekijää perehdytetään muutoksiin, jolloin työntekijän työkuva, työtavat tai työolosuhteet muuttuvat sekä ennen uusien laitteiden tai ohjelmien käyttöönottoa. Tätä kutsutaan muutoksiin perehdyttämiseksi. Perehdyttäminen saattaa tulla myös ajankoh- taiseksi, kun työntekijä on ollut poissa töistä pidemmän aikaa esimerkiksi raskauden, sairauden tai opiskelun vuoksi. Nykypäivänä vuodenkin poissaolon aikana ehtii tapah- tua paljon muutoksia yrityksen käytännöissä ja toimitavoissa, jonka vuoksi näiden tietojen jakaminen koetaan tarpeelliseksi ennen varsinaisten töiden aloittamista. Näis- sä tilanteissa työntekijälle on kerrottava ja opastettava kyseisen tilanteen vaatimalla tavalla yrityksen toimintaympäristö, tehtävään vaadittavat tiedot ja taidot sekä mah- dolliset muutokset entisiin tapoihin nähden. (Kangas 2003, 4 - 5, 19; Kupias & Peltola 2009, 18 - 19.)

Perehdyttämisen kohderyhmät muodostuvat seuraavasti:

- uudet työntekijät (nuoret, kokeneet, organisaatioon palanneet)
- organisaation sisällä tehtäviä vaihtavat työntekijät
- pitkään poissaolleet, töihin palaavat työntekijät
- kesätyöntekijät
- vuokratyöntekijät
- yhteistyökumppanit

(Kjelin & Kuusisto 2003, 166)

Edellä mainittujen lisäksi perehdyttämisen kohderyhmään kuuluu erikoistapaukset, kuten organisaatioiden yhdistymiset (Lawson 2009, 47).

### **3.2 Perehdyttämisen roolit ja vastuut**

Perehdyttämisen roolit ja vastuut vaihtelevat yrityksen koon mukaan. Pienissä yrityksissä esimies voi suunnitella sekä toteuttaa perehdyttämisen itse, kun isoissa yrityksissä sen toteuttaa henkilöstöammattilaiset, työnopastajat, kouluttajat, yhteisön esimies ja nimitetyt perehdyttäjät. (Kjelin & Kuusisto 2003, 186 - 197; Lawson 2009, 38 - 45.)

Esimiehen velvollisuuksiin kuuluu perehdyttämisen suunnittelu, toteuttaminen, seuranta ja organisointi. Organisoinnilla tarkoitetaan, että esimies voi jakaa perehdyttämisen vastuuta nimitettyjen perehdyttäjien kesken, jotka hoitavat käytännön perehdyttämisen ja työnopastamisen. Vastuun jakamisesta huolimatta esimies voi toimia jossain muodossa perehdyttäjänä, kuten pitämällä esimerkiksi koulutuksia ja/tai tervetuloa taloon tilaisuuksia. Vaikka esimies ei toteuttaisi käytännön perehdyttämistä, on hänen tehtävänänsä varmistaa asianmukainen opetus. (Kjelin & Kuusisto 2003, 186 - 197; Lepistö 2004, 59.) Perehdyttämistä käsittelevissä laeissa on säännöksiä edellä mainituista esimiehen vastuista (Kangas 2003, 29).

Työnopastajan tehtäviin kuuluu työn opastaminen ja siihen liittyvien oikeiden ja turvallisten työmenetelmien neuvominen. Perehdyttäjä vuorostaan opastaa organisaatioon liittyvät asiat, kuten arvot ja tavat sekä tukee uutta työntekijää hänen uudessa työpaikassaan. Nämä nimikkeet kulkevat käsikädessä monissa yrityksissä ja voi olla, että

työnopastaja hoitaa osittain tai kokonaan myös organisaatioon liittyvän perehdyttämisen. (Lepistö 2004, 59.)

Yhä enemmän perehdyttämiseen osallistuu jollakin tasolla koko työyhteisö tietoisesti tai tiedostamatta, mikä laajentaa perehdyttäjärengasta. Näin vastuu jakautuu useammalle henkilölle ja perehdyttämisen laatu tasoittuu. Yrityksen mahdollisen henkilöstötoimen tehtävänä on huolehtia perehdyttämisen toimivuudesta, laadusta ja perehdyttäjien tukemisesta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 186 - 195.)

Työni toimeksiantajalla esimies on jakanut omaa vastuuta nimitettyjen perehdyttäjien kanssa ja he hoitavat käytännön perehdyttämisen ja työnopastamisen. Esimies ei ole luopunut kaikista vastuista vaan pitää säännöllisesti kaikille tapahtuma-assistenteille koulutustilaisuuksia, joissa käydään läpi ajankohtaisia asioita. Tilanteen mukaisesti yrityksen ylempi johto pitää koulutuksen yrityksestä ja sen osastoista.

### **3.3 Hyvän perehdyttämisen merkitys**

Perehdyttämisen tarkoituksena ei ole ainoastaan työhön ja työyhteisöön perehdyttäminen, vaan perehdyttämällä pyritään luomaan positiivinen asenne yritystä ja työtehtävää kohtaan. Hyvin hoidetusta perehdyttämisestä on hyötyjä jokaiselle osapuolelle. (Lawson 2009, 76, 83, 94 - 95, 98.)

Perehdyttämisen merkitystä ja tarvetta ei kuitenkaan aina tiedosteta. Näillä toiminnoilla on omat seurauksensa, joita ei voida sormia näpsäyttämällä parantaa. Vaikka nykyäänä työpaikoilla on jatkuvasti kiire, on perehdyttämisen suunnittelulle ja toteuttamiselle varattava tarpeeksi aikaa. Hyvin hoidettu perehdyttäminen maksaa itsensä takaisin moninkertaisena (Lawson 2009, 76 - 77).

Perehdyttämisen hyödyt voidaan jakaa kahteen kategoriaan sen mukaan, kuka missäkin tilanteessa hyötyy, eli hyötyykö yritys vai perehtyjä. Yrityksen hyötyihin voidaan laskea kansantaloudelliset hyödyt, kuten henkilöiden tuottavuus ja poissaolojen määrä. Perehtyjä vuorostaan hyötyy saamastaan tuesta työsuhteen alussa. (Kupias & Peltola 2009, 20.)

Yrityksen hyödyt on luottavissa seuraavasta kuviosta.



**KUVIO 2. Organisaatio hyöty (Honkaniemi ym. 2007, 155)**

Yrityksen jokainen työntekijä on tietynlainen sanansaattaja ja markkinoija. Tämä tarkoittaa myös harjoittelijoita ja kesätyöntekijöitä. Työsuhteen alkuun ajoittuneet negatiiviset kokemukset perehdyttämisestä eivät kestä kauan ainoastaan uuden työntekijän tiedossa, vaan hän luultavasti jakaa negatiiviset kokemuksensa vähintään kymmenen muun ihmisen kanssa. Seurauksena yrityksen mahdollinen hyvä ja reilu maine työntekijämarkkinoilla voi heikentyä. Toisin päin ajateltuna perehdyttämistilanteet ovat erinomaisia tilaisuuksia yritykselle kasvattaa positiivista kuvaa yrityksestä hoitamalla perehdyttäminen hyvin. (Österberg 2005, 92 - 93.) Opinnäytetyöni toimeksiantajalla tämä on huomioitu siten, että kaikki uudet tapahtuma-assistentit sekä harjoitteluun että suoraan töihin tulleet perehdytetään samalla tavalla.

Toinen merkittävä hyöty yrityksen kannalta on edellä mainitut kansantaloudelliset hyödyt: työntekijä tuottaa tulosta, pysyy hyvässä kunnossa, on yksinkertaisesti tyyty-

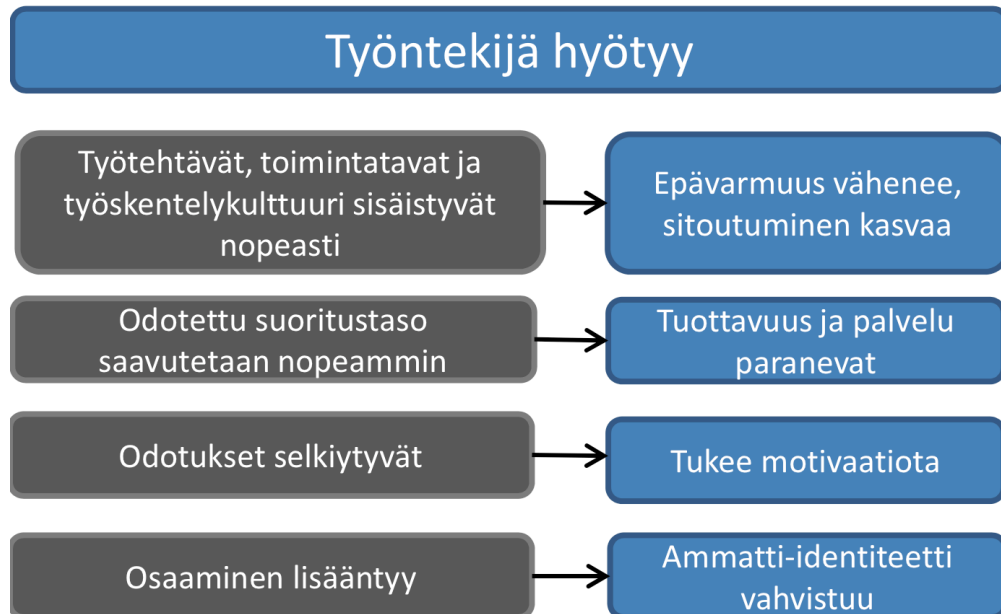
väinen työhönsä. Näiden summana poissaolot vähenevät ja hyvä perehdyttäminen säästää näin ollen sekä aikaa että rahaa. (Kupias & Peltola 2009, 20.) Huono perehdyttäminen voi palvelualoilla maksaa pahimmassa tapauksessa asiakassuhteita uuden työntekijän tekemien virheiden vuoksi.

Hyvän perehdyttämisen avulla työntekijän tiedot ja taidot karttuvat nopeasti, mistä on hyötyä organisaatiolle. Uusi työntekijä on oppinut tehtävään vaadittavat työturvallisuuteen kuuluvat taidot, joiden perusteella sattuu vähemmän virheitä ja työtapaturmia. Työtehtävien nopeasti oikein oppimisella on vaikutusta myös muiden työntekijöiden ja esimiehen työaikaan, kun uusi työntekijä ei keskeytä muita vähän väliä epäselvissä asioissa vaan pystyy toimimaan itsenäisesti. Näin kaikki voivat keskittyä omiin työtehtäviin ja aikaa säästyy.

Kaikki opittu tieto ja taito on siis merkittävän tärkeää, koska ne lisäävät henkilön motivaatiota ja motivaatio lisää sitoutumista yritykseen, jonka tuloksena vaihtuvuus vähenee. Tämä on täysin päinvastoin huonon perehdyttämisen kohdalla, jolloin työpäivät muuttuvat päivästä toiseen selviämiseksi puuttuvan tiedon sekä taidon vuoksi ja lopputuloksena uusi työntekijä luultavasti vaihtaa työpaikkaansa melko pian. (Kupias & Peltonen 2009, 71.) Tämä asia on hyvä sisäistää suunnitelmassa perehdyttämistä opinnäytetyöni toimeksiantajalle, koska tapahtuma-assistenttien työssä on paljon muistettavaa etenkin toimistotöiden kohdalla, milloin perehdyttämisen laatu korostuu. Uusi työntekijä voi haluta tehdä asiat oikein ja hyvin, mutta huonon perehdyttämisen vuoksi hänellä ei ole tarvittavaa taitoa tehdä sitä. Tämä on muodostunut yhdeksi haasteeksi toimeksiantajallani vaihtuvuuden vuosi. Aina kaikki eivät ole saaneet ansaitsemaansa hyvää perehdyttämistä, jonka vuoksi osa tapahtuma-assistenteista on joutunut tekemään töitä itsenäisesti ennen aikojaan.

Perehdyttämistä ei kannata nähdä vain uusien asioiden opettamisena uudelle työntekijälle. Uusi työntekijä voi tuoda mukanaan arvokasta tietoa ja taitoa, mikä auttaa yritystä menestymään ja kehittymään. Sillä vain samalla tavalla työskenteleminen ei anna mahdollisuutta kilpailussa menestymiseen. (Helsilä 2009, 49.)

### Perehtyjä hyötyy:



**KUVIO 3. Työntekijä hyötyy (Honkaniemi ym. 2007, 155)**

Perehtyjän kannalta hyvin hoidetulla perehdyttämisellä saadaan luotua uudelle työntekijälle turvallinen olo, koska uusi työntekijä tietää saavansa perinpohjaisen perehdytyksen. Uusi työntekijä kokee näin olevansa tärkeä osa työyhteisöä eikä häntä tulla jättämään oman onnen varaan, mikä vuorostaan vähentäisi sitoutumista. Hyvä työilmapiiri on myös oleellinen asia liiketoiminnan menestymiselle ja välittyy asiakaspalvelutilanteissa asiakkaillekin. (Österberg 2005, 90, 99.) Tämä on yksi niistä asioista, mikä on hyvällä mallilla työni toimeksiantajalla, koska jokainen uusi työntekijä tietää olevansa tärkeä osa työyhteisöä alusta alkaen. Tilanne on luotu hyvällä työilmapiirillä, jossa yhteistyö ja avunantosopimus on tärkeässä asemassa. Aina on mahdollisuus kysyä apua epäselvien tilanteiden kohdalla huolimatta siitä, oletko ollut töissä viikon tai vuoden verran.

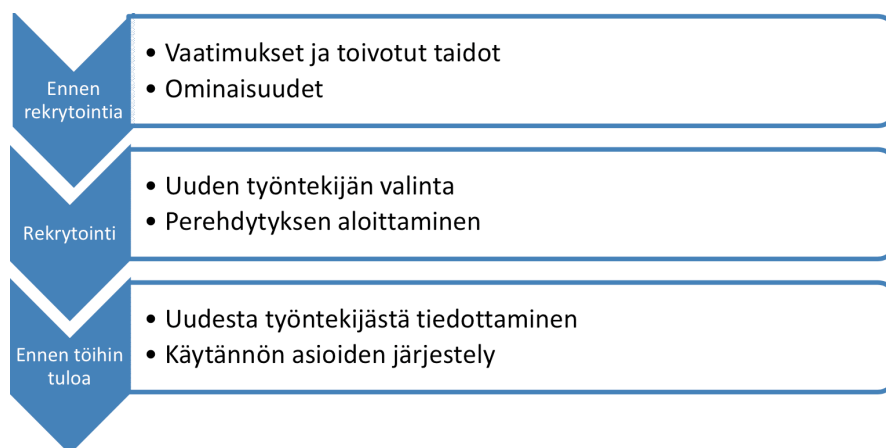
Hyvin hoidettu perehdyttäminen vaikuttaa lisäksi oppimisen tehokkuuteen ja siihen käytettävään aikaan. Henkilö ei vain opi nopeasti vaan oppii myös heti tekemään asiat oikein. Hän pystyy siirtymään itsenäiseen työhön nopeammin kuin henkilö, joka on saanut huonon perehdyttämisen tai ei perehdytystä lainkaan. Tällä, kuten myös edellä mainitulla turvallisuuden tunteella, on vaikutusta perehdytettävän mielialaan, jaksamiseen ja erityisesti motivaatioon. Perehdyttämistä voidaan pitää hyvänä motivaatiokei-

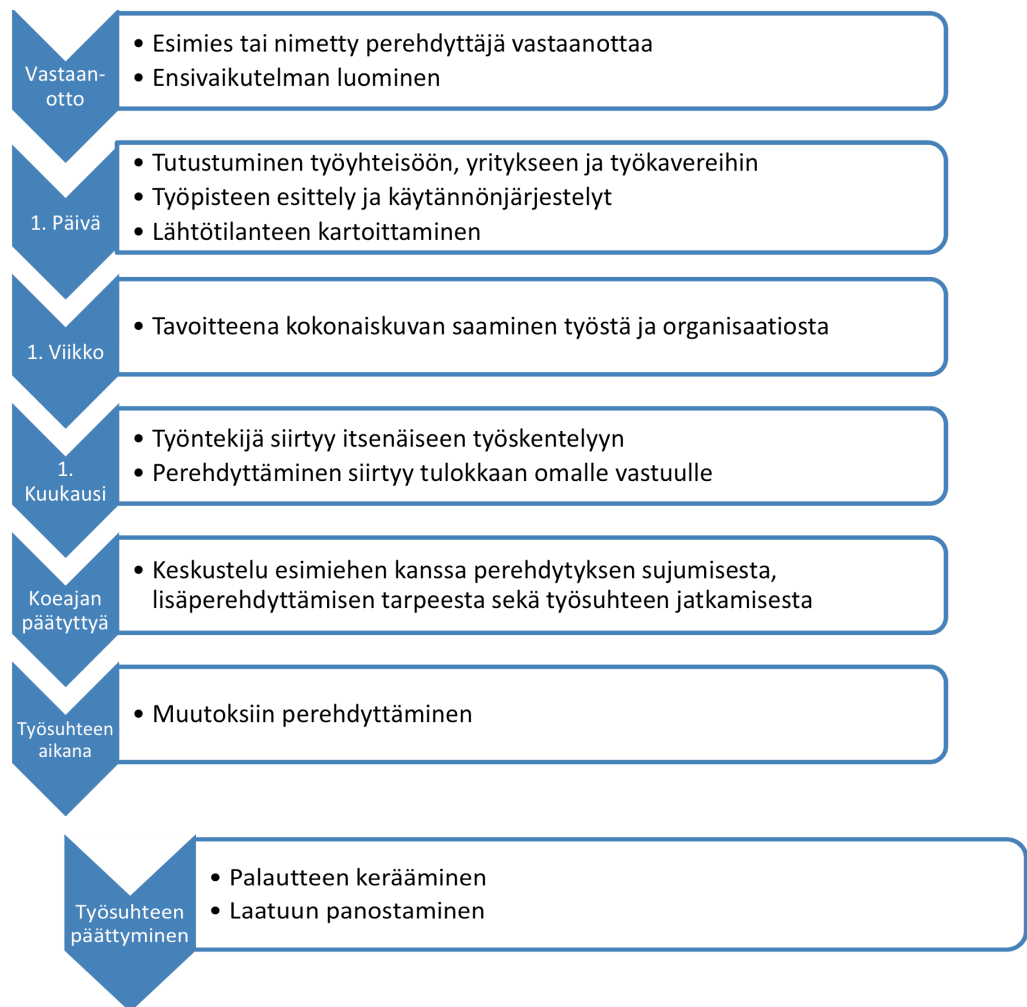
nona, koska ihmisille on tärkeää osaamisen tunne, mikä saadaan luotua perehdyttämisellä. Osaamisen avulla ihminen vahvistaa myös omaa ammatti-identiteettiään. (Kangas 2003, 5 - 6.)

Hyvästä perehdyttämisestä hyötyy siis sekä perehdytettävä että vastaanottava organisaatio. Perehdytettävä saa kattavan perehdytyksen, jonka avulla hän pystyy itsenäiseen työskentelyyn ja organisaatio saa uuden tulosta tuottavan tekijän. Yrityksissä vallalla olevan perehdyttämisen taso erottelee nykyään hyvän työpaikan huonommasta. (Österberg 2005, 90; Helsilä 2009, 50.)

#### 4 PEREHDYTYSPROSESSI

Perehdyttämisprosessi koostuu seuraavista vaiheista:





**KUVIO 4. Perehdyttämisen vaiheet (Kupias & Peltola 2009, 102)**

Perehdyttäminen voidaan katsoa alkavan valmisteluista ennen varsinaista rekrytointia. Tällöin mietitään tehtävän vaatimuksia ja tulokkaalta toivottuja taitoja sekä millaista henkilöä halutaan tehtävään. Tämän tuloksena syntyy tehtävää kuvaava työilmoitus. (Kjelin & Kuusisto 2003, 73 - 74.)

Tämä vaihe on tärkeä osa rekrytointia, koska suuri osa yrityksen vaihtuvuudesta johuu pieleen menneestä rekrytoinnista. Suuri vaihtuvuus vaarantaa myös koko perehdyttämisprosessin, koska yrityksessä voidaan väsyä jatkuvaan perehdyttämiseen ja tämä saattaa välittyä nopeasti uudelle työntekijälle. (Kupias & Peltola 2009, 69, 102.) Perehdyttämis- ja rekrytointiprosessi ovat kaksi eri sarjaa, jotka kulkevat käsikädessä ja limittäinkin yrityksissä. Pelkästään hyvin hoidettu rekrytointi ei riitä, koska huonosti hoidettu perehdyttäminen pystyy pilaamaan sen välittömästi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 73.)



Ensimmäinen tulokkaan kannalta näkyvä perehdyttämisen vaihe on rekrytointitilanne, jolloin rekrytoija, mahdollisesti tuleva esimies, kertoo yrityksestä ja sen toimialasta. Perehdyttäminen etenee työsopimuksen allekirjoittamistilanteessa, jolloin uudelle työntekijälle esitetään tilat ja työkaverit. Hän saa mahdollisuuksien mukaan perehdyttämismateriaaleja luettavaksi ennen ensimmäistä työpäivää. Nämä materiaalit voivat olla tervetulo-oppaita, perehdytyskansio, esitteitä tai muita materiaaleja, jotka nykyäänä voivat olla myös sähköisessä muodossa. Nämä materiaalit auttavat ensimmäisen työpäivän tietotulvassa. Uuden työntekijän on helpompi sisäistää käsiteltävät asiat, kun hän on lukenut aineiston jo aikaisemmin ja hänellä on mahdollisuus palata materiaaliin myös jälkikäteen. (Kupias & Peltola 2009, 76 - 77, 102 - 104.)

Ennen työntekijän ensimmäistä työpäivää esimiehen tehtäviin kuuluu tiedottaa uudesta työntekijästä henkilökunnalle ja kertoa perusasiat uutta työntekijää koskien: esitellä hänen tehtäväkuva ja perehdytysuunnitelma. Tämä voidaan hoitaa yksinkertaisesti esimerkiksi sähköpostin välityksellä. Näin koko työyhteisö osaa odottaa ja valmistautua vastaanottamaan uuden työntekijän. Hyvä tiedottaminen vähentää huhuja ja pelkoja etenkin siinä tilanteessa, kun saman työpaikan sisältä on useampi työntekijä hakenut samaa paikkaa ja yksi on valittu. Tällöin on hyvä selvittää muille hakijoille päätökseen johtaneet valintaperusteet. Epätietoisuus nimittäin vaikuttaa perehdyttämiseen negatiivisesti. (Kupias & Peltola 2009, 76 - 77, 102 - 104.)

Ennen kuin työntekijä aloittaa työnsä on esimiehen hoidettava myös käytännön järjestelyt valmiiksi. Tämä koskee muun muassa tunnusten ja avaimien hankintaa sekä työpisteen kuntoon laittamista. Mikään ei ole sen ikävämpää kuin aloittaa uusi työ ja huomata heti, ettei työyhteisö ole tehnyt mitään valmisteluja sitä varten. Toisen työkaverin pöydän reunalla työskentely ensimmäisten viikkojen ajan ei ole motivaatiota nostattavaa. Uuden työntekijän odotuksia ei ole yleensä vaikea täyttää ja uusi työntekijä on yleensä tyytyväinen, kun käytännön järjestelyt, eli vastaanotto ja perehdyttäminen on hoidettu hyvin. Uusi työntekijä haluaa vain osaksi työyhteisöä ja oppia oman työnsä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 198 - 208.)

Mukava keino lämpimän tervetulon luomiseksi on soittaa tulokkaalle ennen ensimmäistä työpäivää sekä olla vastassa, kun tämä päivä koittaa. Ensivaikutelma on aina tärkeä, mutta sen merkitystä ei kuitenkaan kannata liioitella. Se, että esimies tai nimetty perehdyttäjä on vastassa ensimmäisenä päivänä saa uuden työntekijän tuntemaan

itsensä toivotuksi, mikä luo hyvän ensivaikutelman. Ensimmäiset tunnit, päivät ja viikot ovat niitä, jotka pureutuvat uuden työntekijän mieleen pitkäksi aikaa ja huonoa ensivaikutelmaa on vaikea korjata jälkeenkä. Ensimmäinen päivä muokkaa tulokkaalle käsityksen oppimisen mahdollisuudesta ja yhteistyöstä. Jos perehdyttäjät ja uusi työntekijä ovat toisille tuntemattomia eivätkä ole ehtineet vielä tavata, voidaan perehdyttäminen ja työnopastus aloittaa ensimmäisenä työpäivänä kahvipöydän ääreltä. Tällöin perehdyttäjät saa hyvän mahdollisuuden tutustua uuteen työntekijään ja selvittää perehdyttämisen lähtötilannetta. Samalla perehdyttäjät voi kertoa perehdyttämissuunnitelmasta perehdytettävälle. (Kupias & Peltola 2009, 103 - 104.)

Lähtötilannetta selvittäessä voidaan käyttää erilaisia alkukartoitus-kyselyitä, joilla pyritään aktivoimaan perehdytettävä miettimään, mitä aikaisempia taitoja hän voisi hyödyntää uudessa työtehtävässään ja mistä aikaisemmista kokemuksista hänelle on hyötyä. Jos kyselyitä ei ole käytössä yrityksessä, tämä voidaan tehdä suullisesti keskustelemalla. Kun perehdyttäjän taitotaso on saatu selville, tiedetään kuinka perusteelliseen ja syvälliseen perehdyttämiseen on tarvetta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 172 - 175.)

Lähtötilanteen kartoittamisen lisäksi ensimmäisenä päivänä käydään läpi kaikki tärkeimmät käytännön asiat ja aloitetaan työn opastaminen. Käytännön asioihin kuuluvat avainten ja kulkuluvan luovuttaminen sekä muiden asioiden hoitaminen, jotka helpottavat työn aloittamista. Jos uusi työntekijä ei ole vielä tutustunut työkavereihin tai nähnyt omaa työpistettä, ne tulisi esitellä tässä vaiheessa. Ensimmäisen päivän työn opastamisessa kannattaa huomioida jaettavan tiedon määrä, jotta uusi työntekijä pysyy omaksumaan ne, eikä ylitsepääsemätöntä tietotulvaa ehdi syntyä. (Kupias & Peltola 2009, 105.)

Ensimmäisen viikon tavoitteena on saada kokonaiskuva työstä ja organisaatiosta. Tämä tarkoittaa ja edellyttää sitä, että uuden työntekijän on hyvä päästä konkreettisesti tekemään töitä. Ensimmäisellä viikolla jaettavan tiedon ja opetuksen tulisi sisältää työn pääkohdat, eikä tarkoituksena ole syventyä yksityiskohtiin. Ensin on hyvä opetella perusasiat, joiden jälkeen voidaan lähteä hienosäätämään. (Kupias & Peltola 2009, 105.)

Ensimmäisen kuukauden aikana uusi työntekijä siirtyy itsenäiseen työhön ja perehdyttäminen alkaa siirtyä yhä enemmän tulokkaan omalle vastuulle. Perehtyminen kuitenkin

kin jatkuu vielä mahdollisen perehdytysuunnitelman mukaisesti. Uusi työntekijä alkaa tässä vaiheessa huomaamaan kehittämisideoita ja hänelle onkin luotava mahdollisuus omien mielipiteiden ilmaisemiseen. (Kupias & Peltola 2009, 106 - 107.) Uutena työntekijänä hän on avainasemassa huomaamaan, mitä kehitystä esimerkiksi perehdyttäminen tarvitsee. Kyseenalaistamalla ja kysymällä toimintatavoista yritysikin pääsee hyötymään perehdyttämisestä, koska käytössä olevat tavat voivat olla jo liian vanhanaikaisia ja tehottomia. (Työterveyslaitos 2007, 161.)

Kun lain määräämä neljän kuukauden koeaika alkaa olla lopussa, on uusi tulokas oppinut työyhteisön ja organisaation pelisäännöt sekä päässyt hyvin alkuun omassa työsäännössä ja pärjää itsenäisesti. Tällöin esimies käy kahdenkeskisen keskustelun tulokkaan kanssa, jossa he yhdessä miettivät perehdytyksen sujumista ja onko tarvetta lisäperehdyttämiselle. Keskustelussa mietitään puolin ja toisin työsuhdetta ja sen jatkamista. Erilaisten tilanteiden mukaan perehdyttäminen voi kestää alle neljä kuukautta, kuten kesätyöntekijöiden kohdalla. Toisissa tapauksissa perehdyttämistä voidaan jatkaa koeajan päätyttyä, kuten edellä mainittiin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 172 - 175.)

Työsuhteen aikana perehdyttämistä tarvitaan muutostilanteissa, jolloin esimerkiksi työkuva tai menetelmät muuttuvat (Lawson 2009, 49).

Perehdyttämisprosessi voidaan katsoa päättyvän työsuhteen päättyessä. Se miten työsuhte on päättynyt ei vaikuta siihen, miten kyseinen prosessi hoidetaan vaan aina on panostettava laatuun. Tämä tarkoittaa palautteen keräämistä lähtevältä työntekijältä, koska hänellä saattaa olla jotain arvokasta tietoa yritykselle. Lisäksi aina on hyvä muistaa, että kyseinen työntekijä saattaa olla mahdollinen asiakas tulevaisuudessa, joten kannattaa panostaa siihen millä mielellä hän lähtee organisaatiosta. Työsuhteen loppumiseen saattaa olla myös yksinkertainen syy, kuten harjoittelun tai määräaikaisen työsuhteen päättyminen. (Kupias & Peltola 2009, 109 - 110.)

Perehdyttämisprosessin kehittämisen mahdollistamiseksi yritysten perehdytysprosessi kuuluisi olla mahdollisimman selkeä ja hyvin kuvailtu. Tämä auttaa muodostamaan kokonaiskuvan, jonka avulla pystytään esimerkiksi parantamaan liian kevyttä perehdyttämisjaksoa. (Kupias & Peltola 2009, 39, 70.)

## **Perehdytysprosessi toimeksiantajalla**

Toimeksiantajalla perehdyttämisen ensimmäinen näkyvä vaihe on rekrytointitilanne, jolloin tuleva esimies kertoo yrityksestä ja sen toimialasta haastateltavalle. Perehdyttäminen etenee tapahtuma-assistentin allekirjoitettuaan työsopimuksensa, jolloin esimies näyttää tilat ja esittelee hänet muille työntekijöille.

Ennen ensimmäistä työpäivää esimies ilmoittaa sähköpostitse uudesta työntekijästä ja hoitaa käytännön asiat kuntoon, kuten tunnuksat ja avaimen.

Ensimmäisenä työpäivänä uutta työntekijää ei ole varsinaisesti vastaanottamassa kukaan, mutta tapahtuma-assistentit ovat korvanneet tämän ottamalla uuden työntekijän mukaan keskusteluihin. Monelle tapahtuma-assistentille hyvä ilmapiiri on jäänyt mieleen päällimmäisenä koko päivästä. Työpäivän aikana tapahtuma-assistentti saa tapahtumapaikan perehdytysoppaan, jonka hän käy läpi esimiehen kanssa ellei koulutuslaisuutta ole järjestetty.

Ennen perehdyttämisen aloittamista on hyvä kartoittaa tulokkaan taitotasoa ja aikaisempia kokemuksia, mutta tätä käytäntöä ei ole käytössä toimeksiantajalla. Tapahtuma-assistentin työhön tulevalle näitä aikaisempia hyödyllisiä kokemuksia voisivat olla kuitenkin kouluissa tehdyt tapahtumatuotantoon liittyvät projektit, aikaisemmat työt tapahtuma-/kokouspuolella, muut asiakaspalvelutyöt, toimistotyöt, esiintyminen ja Office-paketin hallinta.

Ensimmäiset työpäivät jatkuu tapahtuma-assistenttien työhön perehdyttämisellä, jolloin tapahtumapaikalla lähinnä seurataan tilannetta ja toimistolla pääsee oman halun mukaisesti suoraan tekemään töitä nimitetyn perehdyttäjän opastuksella tai seuraamalla tämän työntekoa. Yleensä ensimmäisenä työpäivänä nimitetty perehdyttäjä vie uuden työntekijän lounaalle tai tapahtumapaikalla menevät yhdessä syömään asiakkaiden kanssa, jotta tilanne tulee tutuksi.

Tapahtuma-assistentti tarkkailee tilannetta, luo kokonaiskuvan ja avustaa ensimmäisen viikon aikana. Toisen viikon aikana tapahtuma-assistentti alkaa tehdä töitä itsenäisemmin perehdyttäjän tukemana. Kun uusi työntekijä on tehnyt kaksi tapahtumaa perehdyttäjän kanssa, saa hän ensimmäisen oman tapahtuman hoidettavaksi.

Ensimmäisen kuukauden aikana perehtyjä on siirtynyt tekemään töitä itsenäisesti, mutta on aina oikeutettu saamaan tukea ja apua tarvittaessa.

Tapahtuma-assistentin varsinainen perehdyttäminen rajoittuu kahteen ensimmäiseen tapahtumaan, jotka tehdään yhdessä perehdyttäjän kanssa alusta loppuun. Tämä tarkoittaa ajallisesti noin kuukautta, jolloin varsinainen perehdyttäminen loppuu ennen koeaikaa. On kuitenkin hyvä huomioida alan luonne ja se, etteivät tapahtuma-assistentit ole toimeksiantajalla kokoaikaisia. Tämän vuoksi myös perehdyttämiseen käytettävä aika pitenee, jos käytävissä on kaksi päivää viikossa viiden sijasta. Toimeksiantajalla ei ole käytössä palautekeskusteluja, joita pidetään koeajan päätyttyä.

Työni toimeksiantajalla on tällä hetkellä käynnissä oleva muutokseen perehdyttäminen, kun pitkään käytössä olleesta ohjelmasta siirrytään uuteen ohjelmaan. Näin vanhat työntekijät perehdytetään uuteen ohjelmaan asiantuntijan avulla. Muutokseen perehdyttäminen kuuluu kategoriaan ”perehdyttäminen työsuhteen aikana”.

Perehdyttäminen päättyy, kun työsuhde päättyy. Toimeksiantajallani assistenttien työsuhde saattaa päättyä harjoittelun loppumiseen, jolloin harjoittelija palaa koulun penkille.

#### **4.1 Perehdytysuunnitelma**

Perehdytysuunnitelma laaditaan aina organisaatio- ja tapauskohtaiseksi. Tämän vuoksi suunnitelman laatijan tulee huomioida yrityksen nykytilanne, käytävissä olevien resurssien määrä sekä yrityksen toimintakonsepti. Perehdytysuunnitelman laatija etsii vastauksia siihen, mitkä ovat yrityksen perehdyttämiseen käytettävät toimenpiteet, millaista tukea uudelle työntekijälle annetaan ja miten mitataan hänen valmius itsenäiseen työntekoon. (Kangas, Hämäläinen 2007, 6 - 7.)

Asioiden ennalta miettimisellä eli suunnittelulla pyritään vaikuttamaan tulevaisuuteen ja saavuttamaan toivotut tavoitteet. Suunnitelmallisuus luo työntekoon järjestelmällisyyttä ja tehokkuutta, mitkä auttavat pääsemään haluttuun lopputulokseen. Tämä pätee myös perehdyttämisen suunnittelun kohdalla, minkä vuoksi suunnittelussa lähdetään-

kin liikkeelle tavoitteiden asettelusta. Tavoitteet antavat perehdytysuunnitelmalle pohjan, jonka avulla luodaan perehdytykselle sisältö ja aikataulu, sekä valitaan oikeat perehdyttäjät ja tarvittavat materiaalit tukemaan prosessia. Tuloksena syntyy perehdytysuunnitelma, jossa käy ilmi käsiteltävät asiat. Tätä suunnitelmaa voidaan pitää perehdyttämisen tarkistuslistana, josta voidaan puolin ja toisin tarkistaa perehdyttämisen tilanne, eli missä ollaan menossa ja mitkä asiat ovat vielä käymättä läpi. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6.)

Tavoitteita miettiessä on huomioitava, että perehdyttämisen luonteen vuoksi niiden tulee olla kaksijakoiset. Perehdyttäminen koskee nimittäin sekä tulokasta että vastaanottavaa organisaatiota, jonka vuoksi molemmille pitää asettaa tavoitteet. (Kjelin & Kuusisto 2003, 33.) Tavoitteet muodostuvat sen perusteella, mihin uusi tulokas halutaan perehdyttää. Tavoitteiden muodostamista voidaan helpottaa miettimällä, millainen yrityksen tämän hetkinen tilanne on, riittääkö pelkästään työhön opastaminen, vai tuleeko henkilön osata soveltaa tietoa ja antaa kehittämisideoita organisaatiolle. Toinen tapa ajatella tavoitteita on miettiä, mistä halutaan säästää ja mihin halutaan muutosta. (Kupias & Peltola 2009, 30.) Lähtökohtana voidaan kuitenkin pitää yrityksen arvoja, strategiaa ja visiota (Kjelin & Kuusisto 2003, 10).

Eija Kjelin ja Pia-Christina Kuusisto kirjoittavat perehdyttämisen tavoitteet seuraavasti teoksessaan Tulokkaasta tuloksentekijäksi: ” Näemme perehdyttämisen keskeisenä tavoitteina sekä yksilön sitoutumisen että organisaation uudistumiskyvyn. Nämä tavoitteet ovat selkeästi kauaskantoisempia ja laajempia kuin pelkkä tulokkaan tukeminen uuden työsuhteen alussa. Molemmat tavoitteet ovat kuitenkin keskeisiä yrityksen tuloksentekokyvyn kannalta. Yrityksen kaikkien prosessien toimivuutta ja kehittämistä on tarkasteltava yrityksen menestymisen kannalta; perehdyttäminen ei tee tässä suhteessa poikkeusta.”. (Kjelin & Kuusisto 2003, 17.)

Opinnäytetyöni toimeksiantajan perehdyttämisen tavoitteena on pääsääntöisesti työn opettaminen uudelle työntekijälle, jotta hän pystyy tekemään töitä itsenäisesti. Tämän hetkinen työkuulttuuri ei nimittäin tue menetelmää, jolla tapahtuma-assistenttien kehittämisideat saataisiin eteenpäin.

Koska perehdyttäminen on kaksijakoista ja vaikuttaa sekä organisaatioon että tulokkaaseen, voidaan perehdytysuunnitelma jakaa yksilölliseen ja systemaattiseen suun-

nitelmaan. Yksilöllisessä suunnitelmassa huomioidaan perehtyjän kokemus ja hänen taitonsa, joita sitten hyödynnetään perehdyttäessä liittämällä opittavia asioita aiempiin kokemuksiin. Tavoiteltujen tavoitteiden saavuttamiseksi ja parhaan mahdollisen suunnitelman laatimiseksi perehdytysuunnitelman tekijän kannattaa käyttää yksilöllisessä suunnittelussa apunaan erilaisia osaamiskartoituksia, jotka kertovat tulokkaan tason eri osaamisalueilla. Näin perehdyttämisessä voidaan keskittyä kehitystä vaativiin osiin ja jättää muu vähemmälle huomiolle. Systemaattisessa suunnittelussa vuorostaan tavoitetta mietitään organisaation tai työyhteisön kannalta, minkä avulla kehitellään perehdytysuunnitelmia ja laaditaan erilaisia materiaaleja tukemaan perehdyttämistä. (Kupias & Peltola 2009, 87 - 88.)

Jotta perehdyttäminen olisi tehokasta ja aikaa ei kuluisi turhaan odotteluun ja miettimiseen, tulee ajankäyttö suunnitella huolellisesti. Nykyisin työelämässä ei ole kenelläkään liikaa aikaa, minkä vuoksi perehdyttämisen tavoitteet, tärkeysjärjestys, suunnitelmat ja menetelmät tulisi miettiä huolellisesti etukäteen, tai muuten noin 30-40 % käytetystä ajasta menee hukkaan. (Helsilä 2009, 93.) Perehdyttämiseen ei välttämättä tarvita paljon aikaa, mutta perehdyttämisen lopputulos kertoo, oliko aika käytetty suunnitelmallisesti (Kangas & Hämäläinen 2007, 6 - 7). Tarvittavan ajan määrää miettiessä on huomioitava, onko uusi työntekijä täysin kokematon vai ammattitaitoinen, perehdytetäänkö hänet vain työtehtävään, vai odotetaanko tulokkaalta myös kehittämisideoita. (Lawson 2009, 120 - 127.) Voidaan sanoa suoraan, että ammattitaitoisen ja kokeneen työntekijän perehdyttämiseen ei mene yhtä paljon aikaa kuin kokemattoman. Toimeksiantajalla tämä käy ilmi siten, että yliopiston tai ammattikorkeakoulun käyneet osaavat käyttää esimerkiksi Microsoft Office -ohjelmistoa entuudestaan monipuolisemmin kuin pelkästään lukion käyneet. Lisäksi heille on alkanut muodostua oma ammatti-identiteetti koulutuksen ja laajemman työkokemuksen tuloksena. Näin ollen pelkästään lukion käyneiden työntekijöiden perehdyttämisessä on kiinnitettävä astetta enemmän huomiota perusasioiden opastamiseen, mikä lisää perehdyttämiseen tarvittavan ajan määrää.

Perehdyttämisen tueksi on hyvä laatia erilaisia materiaaleja. Näiden tekeminen vie aikaa, mutta toisaalta ne tehostavat oppimista ja niillä voitetaan aikaa varsinaisessa perehdyttämistilanteessa. Näitä materiaaleja suunnitellessa on mietittävä, mistä on oikeasti hyötyä, ettei työsuhteen alkuun sijoittuvaa tietotulvaa pahenneta ennestään. Näitä hyödyllisiä materiaaleja voisivat olla muun muassa tervetulo-oppaat ja ohjelmi-

en käyttöohjeet. Materiaaleja tehtäessä on hyvä miettiä, miten päivittäminen hoideetaan, eli kuka hoitaa ja kuinka usein, ettei työ jää tekemättä. Materiaalien päivittämisestä kannattaa luoda käytäntö, etteivät uudet ja vanhat tiedot menisi sekaisin. Kyseinen voidaan estää esimerkiksi kirjaamalla jokaisen päivytyksen jälkeen päivämäärä oppaaseen ja poistamalla vanhempi päivämäärä tiedostoista. (Kangas & Hämäläinen 2007, 7.) Toimeksiantajalla toimitaan tämän tavan mukaisesti ja vanhat materiaalit siirretään eri kansioihin. Päivittämistä on hoitanut esimies ja tekniikkakoulutuksen osalta materiaalit tehnyt tapahtuma-assistentti.

Perehdytysuunnitelmaa ja perehdyttämistä ohjaa yrityksen toimintakonseptin ja strategian määrittelemä perehdyttämiskonsepti. Perehdytetäänkö uudet työntekijät vierihoitomenetelmällä, jolloin perehtyjä seuraa kokeneempaa työntekijää vai käytetäänkö räätälöityä perehdyttämistä, jonka tavoitteena on luoda uudelle työntekijälle valmiista paloista kokoamalla tilanteen vaatima ”yksilöllinen” perehdytysuunnitelma. Näiden lisäksi on olemassa perehdyttämisen yhtenäistämiseen tarkoitettu malliperehdyttäminen, jatkuvasti perehdyttämisen laatua kehittävä laatuperehdyttäminen (koostuu vierihoido- ja malliperehdyttämisestä) ja uuden työntekijän asiantuntevuutta hyödyntävä dialoginen perehdyttäminen. Nykypäivänä nämä eivät ole rajoiltaan tarkkoja, vaan yrityksissä yhdistellään vapaasti eri perehdyttämiskonsepteja luomaan juuri kyseiselle yritykselle sopiva perehdyttämiskonsepti. (Kupias & Peltola 2009, 49.) Työni toimeksiantajan strategian ja toimintakonseptin mukainen perehdyttäminen yhdistelee eniten vierihoido ja malliperehdyttämistä.

Kun perehdytysuunnitelma on valmis, on esimiehen tehtävänä miettiä, kuka toteuttaisi tehdyn suunnitelman parhaiten, eli kuka perehdyttää uuden työntekijän työtehtäviin ja organisaatioon. Nimettyä perehdyttäjää valittaessa esimiehen on hyvä muistaa, että hyvistä malleista ja avuista huolimatta perehdyttäminen voi olla huonoa, jos perehdyttäjällä ei ole kiinnostusta perehdyttää. Toisin ajateltuna yksittäinen hyvä motivoitunut perehdyttävä voi hoitaa perehdyttämisen kunnialla ilman erityisiä suunnitelmia. (Kupias & Peltola 2009, 38.) Hyvällä perehdyttäjällä on työhön liittyvä ammattitaito ja hän muistaa millaista on aloittaa uudessa organisaatiossa. Hänellä on taitoa opettaa toista ja on erityisesti kiinnostunut perehdyttämisestä. Hyvän perehdyttäjän ominaisuuksiin kuuluu taito luoda kokonaisuuksia, jaksottaa perehdyttämistä, kertoa asioita yksinkertaisesti, kuunnella, luoda itse arviointi tilanteita, saada perehtyjä aktiiviseksi ja poistua



itse perehdyttäjän roolista ajan ollessa oikea. Perehdyttäjän tehtävänä on näin toimia oppimisen edistäjä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 186 - 197.)

Uuden työntekijän aloittaessa on mietittävä Irma Lepistön kirjoittaman ”Työpaikkakouluttajan käsikirja” -teoksen mukaan:

- mitä asioita esitetään
- missä järjestyksessä ja missä vaiheessa asiat otetaan esille
- kuka huolehtii mistäkin

Suunnitelmassa on oltava Lepistön mukaan selvitys:

- mitä asioita on valmisteltava ennen tulokkaan saapumista
- mitä asioita on esiteltävä tulokkaalle saapumispäivänä
- mitä asioita on käytävä läpi alkuaikoina
- miten ja missä vaiheessa omaksuminen kontrolloidaan

(Lepistö 2004, 61).

Suunnitelma voi olla listan muodossa, mihin kuitataan, kun tehtävä on opastettu. Näin on myös helppo seurata perehdytyksen etenemistä suunnitelmaa apuna käyttäen. (Lepistö 2004, 62.)

Oli tilanne mikä tahansa, niin aina tarvitaan suunniteltua perehdyttämistä jossain muodossa, ja tämä tarkoittaa vähintään organisaatioon perehdyttämistä: uusi tulokas ei voi tietää ennalta yrityksen tapoja ja käytänteitä hyvästä ammattitaidosta huolimatta. (Lawson 2009, 50.)

## 4.2 Hyvä perehdyttäminen

Ihmistä perehdytettäessä on huomioitava monta eri asiaa jo pelkästään sen vuoksi, että olemme kaikki erilaisia. Meillä on erilaiset tavat oppia, meidän kokemuksemme, asenteet, motivaatio, fyysiset ja psyykkiset ominaisuudet ja ennen kaikkea tiedot ja taidot eroavat toisistaan. Nämä kaikki asiat ovat perehdyttäjän hyvä huomioida laadukkaan ja tehokkaan perehdyttämisen takaamiseksi. Emme voi kuitenkaan tietää kaikkia asioita ennalta, joten vuorovaikutteisuus perehdyttämisessä on tärkeässä asemassa. Perehdyttäjän on hyvä luoda mukava ja oppimiselle avoin ilmapiiri. Perehdyttäminen ei ole laadukasta pelkästään perehdyttäjän yksinpuheluna vaan perehdyttäjän on annettava

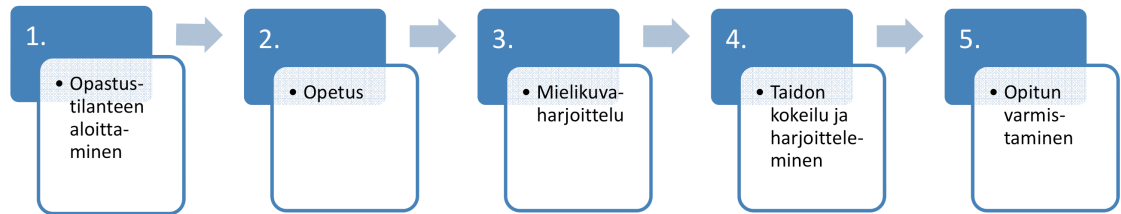
mahdollisuus perehdyttävälle kysyä epäselviä asioita. Perehdyttäjän on hyvä kiinnittää huomiota perehdyttäessään, että hän pitää omat mielipiteensä taka-alalla ja antaa uudelle työntekijälle mahdollisuuden muodostaa omat mielipiteen työstä ja organisatiosta. (Kangas 2003, 13; Kupias & Peltola 2009, 126.)

Jokaisella meistä on oma tapa oppia: joku oppii parhaiten seuraamalla, toinen kokeilemalla ja kolmas kuuntelemalla. Oppimiseen vaikuttaa monta asiaa, joista päällimmäisenä ovat kokemukset ja kertynyt osaaminen. (Kangas 2003, 13.) Jokaiselle työntekijälle on kehittynyt omat sisäiset mallit asioiden toimivuudesta, jotka ohjaavat eteenpäin. Sisäisten mallien tarkoituksena on auttaa ja tukea meitä oppimaan uusia asioita. Tästä hyvänä esimerkkinä on kielten opiskelu, jolloin uuden kielen oppiminen on helpompaa, kun osaa jo yhtä vierasta kieltä. Tämä perustuu siihen, että kielen opiskelijalla on jo sisäisiä malleja kertomassa, miten kieliä tulee opiskella. Perehdyttäjän on hyvä tiedostaa perehdyttävän aiemmat kokemukset ja hyödyntää niitä uusia asioita opettaessa. Jos uusi työntekijä on ensimmäisessä työpaikassaan, ei hänelle ole vielä kehittynyt sisäisiä malleja, jolloin hyvän ja perusteellisen perehdyttämisen tarve korostuu. (Kangas 2003, 15.) Oppimisen apuna on tällöin hyvä käyttää erilaisia kuvia ja kaavioita kokonaiskuvan hahmottamiseen. Näin perehdyttävä saa käsityksen kokonaiskuvasta ja tietää mitä odottaa. (Kupias & Peltola 2009, 119, 121, 154.) Kokonaiskuvan hahmottaminen tapahtuma-assistentin perehdyttämisessä voisi sisältää kaavion työprosessista eli tapahtuma-assistentin työt jakautuvat alkutöihin, tapahtumassa olemiseen, lopputöihin ja raporttien tekoon.

Hyvä perehdyttäminen ei takaa oppimista, jos perehdyttävän asenteet ovat negatiiviset eikä henkilöllä ole motivaatiota perehdyttävää asiaa kohtaan. Jos motivaatiota kuitenkin löytyy, mutta henkilö on epävarma omista kyvyistään, on perehdyttäjän tehtävänä rohkaista häntä. Tällainen tilanne tulee luultavimmin vastaan, kun työntekijöitä perehdytetään muutoksiin muun muassa uuden ohjelman käyttöön. Työntekijät pelkäävät tällöin etteivät tule oppimaan uutta asiaa ja alkavat kapinoimaan sitä vasten oman psyykkisen tasapainon säilyttämiseksi. Tätä kutsutaan muutosvastarinnaksi. Tilannetta voidaan helpottaa tiedottamalla asioista, koska se lisää luottamusta ja turvallisuuden tuntua, joilla on nostattava vaikutus motivaatioon. (Österberg 2005, 98.) Motivaatiota eli tietynlaista ”hinkua” oppia tai tehdä jotain voidaan ajatella yhtälönä, jonka yksikään osa ei saa olla nolla. Tällöin motivaatiota ei ole. Motivaatio on summa

asian tärkeydestä itselle, onnistumisen todennäköisyydestä ja tekemisen ilosta. (Kupias & Peltola 2009, 129.)

Perusteellisen oppimisen takaamiseksi ja varmistamiseksi on työnopastamisessa hyvä käyttää apuna ja runkona työnopastamisen viiden vaiheen mallia.



**KUVIO 5. Työnopastamisen viisi vaihetta (Kangas & Hämäläinen 2007, 15)**

Ennen ensimmäistä vaihetta perehdyttäjällä on tehty alkuvalmisteluja ajan säästämiseksi eli etsinyt kaiken tarvittavan valmiiksi. Ensimmäinen vaihe on opetustilanteen aloittaminen, jolloin perehdyttäjällä selvittää perehdyttämisen lähtötilanteen eli mitä perehdytettävä osaa. Samalla luodaan mukava oppimisilmapiiri, jossa vuorovaikutteisuus on tärkeässä asemassa. Lähtötilanteen selvittämisen jälkeen siirrytään opettamiseen, jonka tarkoituksena on antaa perehdytettävälle kokonaiskuva perehdytettävästä asiasta ja siihen liittyvistä perusasioista. Kolmannessa vaiheessa vahvistetaan oppiminen ja omat sisäiset mallit mielikuvaharjoittelulla, jossa perehdytettävä kertoo opetetun asian vaihe vaiheelta. Mielikuvaharjoittelun avulla saadaan ajatukset työssä onnistumiseen. Kun asia on harjoiteltu mielessä, voidaan siirtyä neljänteen vaiheeseen eli kokeiluun ja harjoitteluun. Käytännön kokeilun jälkeen molemmat osapuolet arvioivat työn tuloksen ja perehdyttämistä jatketaan tarvittaessa. Viimeisessä vaiheessa perehdyttäjällä on siirtynyt itsenäiseen työskentelyyn ja perehdyttäjällä käy silloin tarkastamassa tilanteen eli varmistamassa, että työ on tehty oikein. Tämä voidaan tehdä siten, että perehdyttävä ja perehdyttävä vaihtavat paikkaa ja perehdyttävä opastaa työn toiselle. (Kangas 2003, 14 - 15.)

Toimeksiantajalla hyvää perehdyttämistä pyritään luomaan kannustamalla uutta työntekijää kysymään tyhmiäkin kysymyksiä ja kertomalla, että virheitä saa tehdä, jos niistä oppii. Tavoitteena on madaltaa kysymyksen esittämisen kynnyksiä ja luoda mukava oppimiseen soveltuva ilmapiiri. Lisäksi uudesta työntekijästä ollaan aidosti kiinnostuneita, mikä ilmenee esimerkiksi kuulumisten kysymisen avulla. Uusi työntekijä pääsee näin osaksi tapahtuma-assistentteja heti ensimmäisestä päivästä lähtien eikä tunne

oloaan ulkopuoliseksi. Vuorovaikutteisuus on yksi vahvimpia keinoja mahdollisimman hyvän perehdyttämisen luomisessa tapahtuma-assistenttien kesken.

Toimeksiantajalla harva on toiminut perehdyttäjänä aikaisemmin, jonka vuoksi perehdyttäessä uusia työntekijöitä ei aina osata kiinnittää huomiota oikeisiin asioihin. Tapahtuma-assistentit pyrkivät kuitenkin hoitamaan perehdyttämisprosessin mahdollisimman hyvin omien kokemusten ja tietojen perusteella. Perehdyttämisen tavoista käydään välillä keskustelua muiden perehdyttäjien kesken, jotta hyväksi katsottuja keinoja saataisiin laajempaan käyttöön.

### **4.3 Verkkoperehdyttäminen**

Teknologian ja tiedon lisääntyessä halutaan myös perehdyttämistä kehittää enemmän ja enemmän nykyaikaisemmaksi. Työntekijöillä voi olla työpaikoillaan käytössä älypuhelimia, verkkolehtiä, Ipad:eja ja muuta uutta teknologiaa, mutta perehdytysoppaat saattavat olla edelleen paperiversioina. Olemassa olevien paperisten perehdytysoppaiden ja kansioden ajatellaan kuuluvan historiaan ja tilalle halutaan enemmän teknologiaa. Perehdytystä on osissa yrityksissä siirretty yrityksen sisäiseen Intranet-palvelimeen tai kaikille avoimeen verkkopalvelimeen. Pääsääntöisesti nämä toimivat tukiverkkoina perehdytystä toteuttaessa eivätkä missään tapauksessa korvaa perinteistä perehdyttämistä. Verkko-oppimisen hyvänä puolena on, että se on paikasta ja ajasta riippumaton oppimista, jolloin uusi työntekijä voi perehtyä verkossa oleviin materiaaleihin, silloin kun hänelle parhaiten käy. Näin verkkoperehdyttäminen monipuolistaa ja luo enemmän mahdollisuuksia oppimiselle. Verkko-oppiminen on otettu käyttöön muutamia vuosia sitten kouluissa ja nykyisin verkko-oppiminen alkaa olla suuri osa opetusta. Yliopistoissa, ammattikorkeakouluissa sekä lukioissa perinteisen oppimisen tukena on erilaisia verkko-ohjelmia, joihin opettajat voivat laittaa kurssien materiaaleja luettavaksi tukemaan oppimista. (Lepistö 2004, 66 - 67.)

Kun yrityksissä siirrytään verkko-oppimiseen on perehdytysmateriaalien sisältöön kiinnitettävä aiempaa enemmän huomiota. Verkkoon laitettavien materiaalien tulisi olla tiivistetympiä kuin paperiversiot sekä sisältää enemmän kuvia ja kaavioita asioiden selkeyttämiseksi. Verkkoperehdyttämistä käytettäessä verkkoon laitettavia materiaaleja voisivat olla esimerkiksi erilaiset perehdytys suunnitelmat ja perehdytysoppaat, joihin perehtyjä voisi tutustua ennen varsinaista perehdyttämistä. Näitä verkossa ole-

via materiaaleja voidaan hyödyntää myös jälkeempäin, kun halutaan lukea ja tarkistaa asioita tilanteesta riippumatta. Tällöin tarkistaminen ei jää kiinni siitä, ettei paperiversio ole mukana. (Lepistö 2004, 67.)

Pelkän materiaalien säilytyksen lisäksi verkkoperehdyttämiseen voidaan lisätä erilaisia testejä, joilla perehtyjä pystyy seuraamaan omaa kehittymistään. Näitä ovat erilaiset tasotestit, joilla ennen perehdyttämisen alkua pyritään hahmottamaan tulokkaan taitotaso, mikä auttaa täsmällisemmän perehdytys suunnitelman laatimisessa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 207 - 212.)

Verkkomuotoinen opetus osana perehdyttämistä lisää omatoimisuutta sekä vuorovaikutusta, koska tietoverkko tarjoaa uusia vuorovaikutteisuuden keinoja. Uusia vuorovaikutuksen menetelmiä ovat erilaiset verkkopuhelut, sähköposti, yrityksen sisäiset sekä kaikille avoimet keskusteluohjelmat, Internet-sivut ja sosiaalinen media. Näiden kautta perehtyjä voi kysyä ja jakaa kokemuksia muiden kanssa. (Lepistö 2004, 67.)

Jos yrityksessä ei ole ammattitaitoa verkkoperehdyttämisen luomiseksi, on olemassa yrityksiä, joiden toimenkuvaan kuuluu verkkoperehdyttämisen suunnittelu ja toteuttaminen. Nämä yritykset tarjoavat ammattitaitoisen kokonaisuuden, jossa oppimista tapahtuu ajasta ja paikasta riippumatta. Näillä yrityksillä on käytössä pieniä yksityiskohtaisia keinoja auttaa oppimista, kuten kielivalinnat (kääntäminen), elävöittäminen ja simulaatiot. Kyseiset yksityiskohdat auttavat ylläpitämään perehdyttämisen ja oppimisen sisältöä kasassa. (Work online orientation 2012.)

Kuten edellä jo mainittiin teknologian ja verkon mahdollisuuksien hyödyntäminen on osa nykyhetkeä ja tulevaisuutta. Tulevaisuuden yritys menestyy, kun se ei jää kiinni vanhoihin tapoihin vaan hyödyntää uudet keksinnöt. Tulevaisuuden yritys on tietoinen ihmisten verkkokäyttäytymisistä ja osaa luoda verkkoon laadukasta tekstiä. Tätä voidaan verrata perehdyttämisen kehittämisen ja nykyaikaistamisen tarpeeseen, johon kuuluu paperiversioista siirtyminen kohti digitaalista maailmaa. (Isokangas & Vassinen 2010, 222.)

Työni toimeksiantaja käyttää paperisia versioita perehdytysmateriaaleista, vaikka käytössä on resursseja, joiden avulla perehdyttämistä saataisiin kehitettyä nykyaikaisem-

maksi. Tämä vaatii kuitenkin enemmän vaivannäköä, koska yrityksessä ei ole vielä sisäistä Intranet-palvelinta.

## **5 TUTKIMUSTULOKSET**

### **Taustatiedot**

Kyselyssä oli kolme taustatietojä koskevaa kysymystä, joista selvisi, että vastaajien työsuhteen pituus vaihtelee paljon. Pisimpään tapahtuma-assistenttien työtä tehneet ovat olleet töissä toimeksiantajalla yli vuoden ja uusimmat työntekijät alle kolme kuukautta. Pitää kuitenkin huomioida, että kyselyä ei lähetetty alle kuukauden töitä tehneille tapahtuma-assistenteille. Kyselyyn vastanneista suurin osa tekee töitä sekä toimistolla että tapahtumissa, mutta joukossa on muutama pelkästään toimistolla tai tapahtumapaikalla töitä tekevä tapahtuma-assistentti. Seitsemästä vastaajasta kolme oli toiminut perehdyttäjänä toimeksiantajalla.

### **Työntekijöiden saama perehdyttäminen**

Työntekijät ovat tutkimuksen mukaan pääsääntöisesti tyytyväisiä perehdyttämiseen, eikä siinä ole suurempia puutteita. Kaikkien mielestä työsopimukseen ja käytännönjärjestelyihin liittyvät asiat ovat hoidettu hyvin, eli työsopimus on kirjoitettu ajallaan sekä tunnukset ja avaimet saatu ensimmäisenä työpäivänä. Myös tapahtumapaikoilla pukeutumiseen oli ohjeistettu ajoissa. Ainoa asia, johon muutama vastaaja kaipasi tarkennusta oli terveydenhuollon toimiminen. Muutama vastaaja toivoi lisäksi etuuk-sia työvaatteiden hankintaan, koska tapahtumapaikoilla on oltava edustava ja nykyisin työvaatteet hankitaan itse.

Kyselyn perusteella selvisi, että toimistolla töitä tekevät tutustuvat työtovereihin paremmin kuin pelkästään tapahtumapaikoilla töissä olevat. Työntekijät kertoivat kokeneensa toimistolla esimiehen pitämän esittelykierroksen mieluisaksi ja positiiviseksi tavaksi tutustua muihin, mistä päällimmäisenä jäi mieleen mukava ilmapiiri. Pelkästään tapahtumapaikoilla töitä tekevät kokivat tutustumisen vievän enemmän aikaa, mutta se sujui kuitenkin hyvin ja helposti. Yksi vastaajista koki esittelyn pintapuoleiseksi ja toinen toivoi pienimuotoista kokoontumista kaksi kertaa vuodessa kauden

alussa, jotta uusiin työntekijöihin tutustuttaisiin paremmin. Tätä alettiin kuitenkin miettiä käytännön tasolla, että miten se tulisi onnistumaan. Kysymykseksi heräsi vaihtuvuus.

Kysyttäessä työtehtäviin perehdyttämisestä, ilmeni, että sen laatu vaihtelee. Noin puolet sanoivat olleensa perehdyttämiseen tyytyväisiä ja sen olleen kattavaa, riittävää ja hyvää. Yksi vastaaja totesi kiireen vaikuttavan perehdyttämisen laatuun ja toinen ajatteli perehdyttämisen olleen puoliksi laadukasta ja puoliksi huonoa. Kaksi vastaajista tunsu toimistolla olevan perehdyttämisen olleen kestoltaan liian lyhyttä ja aikaa asioiden sisäistämiseen ei ollut tarpeeksi, koska uutta asiaa oli paljon. Näin myös osa asioista jäi epäselväksi. Tähän kuitenkin todettiin, että toimistolla on aina yleensä joku keneltä kysyä apua. Noin puolet vastaajista kertoi, että yksilölliseen perehdyttämiseen ei kiinnitetä paljoa huomiota.

Vastaajat eivät kokeneet tarvitsevan mitään erityistä tukea perehdyttämisen yhteydessä. Ainoa esiin noussut asia oli aikatauluttaminen ja seuranta.

### **Perehdyttäjänä toimiminen**

Kyselystä ilmeni, että vastaajilla oli erilaisia käsityksiä perehdyttäjänä toimimisesta. Vastauksista huomasin, että ne ovat omiin kokemuksiin perustuvia. Kolmessa vastauksessa korostui, että perehdyttäjän on päästävä itse tekemään mahdollisimman paljon ja perehdyttäjän korjaisi samalla mahdolliset virheet. Samoissa vastauksissa korostui mukavan oppimisilmapiirin luominen, jossa tyhmiäkin kysymyksiä saa ja pitää kysyä. Yksi vastaajista keskittyisi vuorostaan niin sanottuun punaiseen lankaan eli kaikista tärkeimpiin asioihin ja jättäisi pienet yksityiskohdat pois. Pari vuorostaan kävisi asiat läpi mahdollisimman tarkkaan ratkaisuihin.

### **Kirjallinen materiaali**

Kaikki vastanneet eivät kyselyn perusteella ole nähneet toimiston perehdytysopasta eikä tapahtumissa käytettävään oppaaseen olla perehdytty kunnolla. Pääsääntöisesti perehdytysoppaiden ajatellaan toimivan hyvin ja niiden ajatellaan ajavan oman tehtävänsä, kun niistä pystytään tarkistamaan asioita myöhemmässä vaiheessa. Yksikin toteaa oppaan olevan vallan mainio. Muutamia toiveita nousi esiin uusia oppaita var-

ten. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että oppaasta tulisi ottaa kaikki turha ja ristiriitainen tieto pois. Tämän lisäksi ehdotettiin yksityiskohtien lisäämistä ja pientä infoa yrityksestä.

### **Perehdyttämisen kehittäminen**

Perehdyttämiseen ollaan pääsääntöisesti tyytyväisiä, mutta konkreettiseen perehdyttämiseen kaivataan muutosta. Näin kehittämisideoita tuli perehdyttämiseen liittyen ja pääällimmäisiksi kohteiksi nousivat kyselyn ja haastattelun perusteella seuraavat:

- Facebook- yhteisö kommunikoinnin välineenä
- Yksi kokoaikainen tapahtuma-assistentti toimistolle hoitamaan muun muassa perehdyttämistä ja yleisiä asioita
- Tarkkaan valitut nimitetyt perehdyttäjät, joilla motivaatiota perehdyttää
- Seurantakeskustelu ”miten on mennyt” esimiehen kanssa
- Tutustumis-tapahtuma kaksi kertaa vuodessa
- Tietoa yrityksestä

Suurin osa edellä mainituista ovat yksinkertaisia hoitaa ja vaikuttavat perehdyttämisen laatuun positiivisesti.

### **5.1 Tutkimustulosten hyödyntäminen perehdytysmateriaaleja laatiessa**

Omaan osuuteni kuului perehdytysmateriaalien teossa tapahtumapaikan perehdytysoppaan päivittäminen, toimiston perehdytysoppaan uudistaminen/päivittäminen, uuden asiakasrekisteriohjelman käyttöohjeiden laatiminen sekä perehdytys suunnitelman ja perehdyttäjän ohjeen tekeminen.

Tutkimustulosten perusteella tapahtumapaikan oppaaseen oltiin tyytyväisiä, jonka vuoksi tietojen päivittäminen ajan tasalle oli riittävä toimenpide. Aikaa kyseiseen ei mennyt paljoa, koska tapahtumapaikkojen perehdytysopas sisältää pääsääntöisesti yrityksen asiakaspalvelukäytäntöihin liittyviä asioita. Asiakaspalvelun luonteen vuoksi muutoksia ei tapahdu yhtä usein kuin esimerkiksi toimistojen ohjelmien kanssa.



Päätin tehdä toimiston perehdytysoppaan ulkonäöltään ja rakenteeltaan samanlaiseksi kuin tapahtumapaikkojen oppaan, koska siitä on pidetty. Lisäksi tieto, että toimistoihin perehdyttämiseen käytettävän ajan ajatella olevan liian vähäinen eikä tehtäviä ehditä kunnolla sisäistämään, sai minut tavoittelemaan mahdollisimman järjestelmällistä ja selkeälukuista opasta. Opasta, jonka avulla työnteko helpottuu eikä yksittäisten ohjeiden etsimiseen mene kauaa aikaa. Tästä sain idean koko oppaan tyyliin. Tein oppaan loogiseen järjestykseen käsittelemään työtehtävät siinä järjestyksessä kuin ne on kannattavaa tehdä. Oppimisen helpottamiseksi uudelle työntekijälle on tärkeää hahmottaa kokonaisuus. Olen huomionut tämän, jonka vuoksi oppaassa on lajiteltu työtehtävät työlahin mukaisesti. Tutkimustulosten mukaan aikataulutukseen kaivattiin lisää opastusta, jonka vuoksi tein oppaan alkuun osion, jossa käydään läpi yleisiä käytännön asioita.

Tutkimustulosten mukaan toimistolla käytettävät ohjelmien käyttöohjeet ovat hyviä, jonka perusteella tein uuden asiakasrekisterin käyttöohjeen samalla idealla. Ohje opastaa vaihe vaiheelta halutun toiminnon, kuten sähköpostilistojen hakemisen. Ohjeessa on kaikki tapahtuma-assistenttien työn kannalta välttämättömät toiminnot.

Laadin yritykselle perehdytys suunnitelman alusta alkaen. Suunnitelman avulla pyritään tasoittamaan tutkimustuloksista selvinnyttä vaihtelevaa perehdyttämisen tasoa ja takaamaan, että uudet työntekijät saavat tarvittavat tiedot työtehtävien suorittamiseen. Perehdytys suunnitelman ideana on kertoa, mitkä asiat ja kenen on käytävä läpi uuden työntekijän kanssa perehdytyksen aikana. Perehdytys suunnitelman sisältöön sain ideoita tutkimustuloksista ilmenneistä toiveista ja kehittämisideoista. Sen perusteella perehdytys suunnitelman mukainen perehdytys sisältää muun muassa tietoa yrityksestä, sen toimintatavoista ja poissaolo käytänteistä. Puuttuvaan perehdyttämisen seurantaan kaivattiin myös muutosta, jonka vuoksi sillä on oma osio suunnitelmassa.

Kyselyyn vastaajien erilaiset käsitteet hyvästä perehdyttamisestä sekä kokemattomuus perehdyttäjänä toimimisena, sai minut tekemään perehdyttäjän ohjeesta mahdollisimman monipuolisen. Perehdyttäjän ohje käsittelee yleisesti perehdyttäjän roolia, oppimisprosessia ja kertoo kuinka työn opastaminen kannattaa tehdä.

## 6 POHDINTA

Opinnäytetyö oli prosessina monipuolinen, pitkä ja tarjosi minulle uusia haasteita. Opinnäytetyötä oli mielenkiintoista tehdä perehdyttämisestä, koska mitä enemmän tiesin aiheesta sitä enemmän se alkoi kiinnostamaan minua. Suurimpana haasteena koin Vantaalta käsin yksin opinnäytetyön tekemisen, koska vertaistukea ei ollut lähettyvillä eikä näin kukaan ollut välittömästi kannustamassa epätoivon hetkillä. Lisäksi samaan aikaan töissä käyminen toi oman lisähaasteen ajankäytön hallintaan.

Sain ohjaajan työolleni alku syksystä, mutta pitkien työviikkojen vuoksi varsinainen opinnäytetyön tekeminen alkoi marraskuussa, koska olin saanut sen vapaaksi töistä opinnäytetyön tekemistä varten. Suurin osa opinnäytetyöstä tuli näin tehtyä silloin, koska tiesin, että sen jälkeen palaisin takaisin töihin. Kuten on sanottu: ”pakko on paras motivaatio”. Joulupyhien aikana tein perehdytysoppaat valmiiksi, jonka jälkeen iski motivaatiopula. Tieto, että toimeksiantajalla on tarvittavat oppaat, sai minut hellittämään otetta opinnäytetyön teossa. Tuloksena opinnäytetyön jatkaminen venyi sekä samalla motivaatio laski pohjalukemiin. Olin kuullut muilta opinnäytetyön tekijöiltä, että motivaation puute iskee jossain vaiheessa, mutta todellisuudessa en osannut odottaa sen kestävän niin kauaa mitä se minulla kesti. Uskon, että jos olisin ottanut aikaisemmin yhteyttä ohjaajaani sekä muihin opinnäytetyötä tekeviin kavereihini, olisin saanut työni valmiiksi aikaisemmin.

Mielekkäintä opinnäytetyön tekemisessä oli aiheesta kirjoittaminen sen jälkeen, kun olin saanut jäsenneltyä opitut asiat perehdyttämisestä paperille. Vastaavasti kyselyn ja haastatteluiden tekeminen veivät minut eniten pois omalta mukavuusalueeltani. Toisaalta se kertoo, että siinä asiassa on vielä kehitettävää ja opittavaa. Mitään ei nimitäin opi ellei poistu omalta mukavuusalueelta.

Opinnäytetyöhön käytettävän ajan arvioiminen oli vaikeinta koko prosessissa. Arvion työhön käytettävän ajan liian vähäiseksi. Asiaan vaikutti se, että opinnäytetyö oli prosessina uusi enkä osannut arvioida realistisesti, miten paljon mihinkin tarvitaan aikaa tai kuinka paljon töissä käyminen vaikuttaa opinnäytetyön tekemiseen. En ole nimitäin tehnyt töitä koulun ohella aikaisemmin.

Opinnäytetyön tekeminen perehdyttämisestä oli hyödyllinen ammatillisen kasvun näkökulmasta. Opitun teorian myötä, minulle muodostui käsitys perehdyttämisen tärkeydestä. Tiedän, mitä tulee huomioida perehdytettäessä uusia työntekijöitä sekä miten hyvä/ huono perehdyttäminen vaikuttaa uuteen työntekijään ja organisaatioon. Opinnäytetyön myötä, olen päässyt kokeilemaan perehdyttämistä käytännössä uusien tapahtuma-assistenttien kohdalla ja yllätyin, kuinka paljon pidin perehdyttäjänä olemisesta. Uskon, että siitä kuten kaikista muista kokemuksista on hyötyä jossain vaiheessa tulevaisuutta. Opinnäytetyön tekemisessä esiin nousivat omat heikkoudet ja vahvuudet, joihin osaan kiinnittää enemmän huomiota tulevaisuudessa vastaavien töiden kohdalla.

Olen yleisesti tyytyväinen omaan työskentelyyn opinnäytetyötä ajatellen. Ainoa asia, jonka muuttaisin olisi käytetyt tutkimusmenetelmät. Niiden miettimiseen ja tutkimuksen toteuttamiseen olisi pitänyt käyttää enemmän aikaa, jotta olisin saanut paremman lopputuloksen. Oma tieto taito oli perehdyttämisestä vähäinen laatiessani kyselyä. Näin kysely ei ollut paras mahdollinen. Jälkeenpäin ajateltuna kysely olisi pitänyt tehdä hieman myöhemmässä vaiheessa, kvantitatiivisessa muodossa sekä pidemmällä vastausajalla. Näin olisin voinut tehdä kyselyn arviointiasteikko muotoon etsimällä vastauksia, mikä hoituu parhaiten ja mikä huonoiten. Sen avulla olisin saanut laajemmän näkökulman asioihin, koska olisin voinut kysyä enemmän ja tarkempia kysymyksiä. Uskon, että kvantitatiivisessa muodossa oleva kysely olisi myös kerännyt enemmän vastauksia lyhyemmän vastaamiseen käytettävän ajan vuoksi. Tekemäni kysely oli raskas vastaamisen puolesta. Kvantitatiivisella menetelmällä saatuihin vastauksiin, olisin voinut etsiä syitä teemahaastatteluilla.

Vähäisen vastausprosentin syitä miettiessä mieleeni tuli, että olisiko vastaamatta jättämiseen vaikuttanut se, että tein kyselyn yrityksessä käytettävissä olevalla kyselyohjelmalla. Sillä kyseiseen ohjelmaan on monella pääsy ja näin vastaajalle on saattanut muodostua ”pelko” vastausten joutumista väriin käsiin. Toisaalta kysely oli anonyymi. Toinen syy vastaamatta jättämiseen saattoi olla motivaation puute. Kyselyitä tulee nykypäivänä nimittäin paljon.

Myöhemmässä vaiheessa kyselyn tekeminen olisi antanut minulle aikaa oppia ensin, mitä perehdyttäminen on, jolloin olisin osannut täsmentää ja harkita kysymyksiä paremmin. Paremman tutkimustuloksen saamiseksi ulkopuolisen olisi pitänyt tehdä tee-

mahaastattelut. Työskennellessä haastateltavien kanssa lähes päivittäin viimeisen vuoden ajan, teki vaikeaksi puolueettomana tutkijana toimimisen.

Tehdyn tutkimuksen perusteella toimeksiantaja saa tietoa, millä alueilla perehdyttäminen on onnistunut ja mitkä asiat kaipaavat kehittämistä. Kyselyyn vastaajat olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä yrityksen tarjoamaan perehdyttämiseen, mutta luulen jos kaikki tapahtuma-assistentit olisivat vastanneet kyselyyn, olisin saanut astetta tarkempia ja täsmällisempiä tuloksia.

Kyselyn ja haastattelujen perusteella ilmeni siis positiivisia ja negatiivisia asioita. Sen perusteella toivon, että uusi toimiston perehdytysopas, perehdytysuunnitelma ja laatimani perehdyttäjän ohje tasoittaisi ja parantaisi perehdyttämisen tasoa, missä on ollut kehittämisen varaa. Lisäksi toivon toimeksiantajan mieltivän esille tulleita kehittämisideoita, koska pienellä vaivalla saataisiin parannettua tapahtuma-assistenttien sitoutuneisuutta ja motivaatiota.

### **Kehittämisideat**

Tutkimuksessa esille nousseista kehittämisideoista Facebook-yhteisön luominen kommunikoinnin välineeksi on jo käytössä. Yhteisö perustettiin loppuvuodesta 2012 ja on toiminut hyvin toivotulla tavalla. Tapahtuma-assistenttien yhteisössä pystytään vaihtamaan vuoroja, kysyä askarruttavista asioista sekä siellä voidaan ilmoittaa ajan-kohtaisista asioista. Yhteisö on saanut positiivista palautetta tapahtuma-assistenteilta.

Muista tutkimuksessa ilmenneistä kehittämisideoista suurin tarve on tällä hetkellä mielestäni kokoaikaisella tapahtuma-assistentilla, ennalta sovituilla nimitetyillä perehdyttäjillä sekä seurantakeskusteluilla.

Kokoaikainen assistentti toisi tapahtuma-assistenttien työn järjestelmällisyyttä ja selkeyttä. Kyseinen henkilö voisi ottaa enemmän vastuuta ja huolehtia käytännön asioista, jotka helposti unohtuvat kiireessä. Kokoaikaisen assistentin tehtävät voisivat sisältää vastuu perehdyttäjänä toimimisen, jotta uusien työntekijöiden kohdalla toimistolla olisi koko ajan joku auttamassa. Näin uusi työntekijä voisi kääntyä hänen puoleensa epäselvissä asioissa eikä keskeyttäisi näin kaikkien työtä. Kokoaikainen assistentti toimisi samalla niin sanottuna yhteys henkilönä ja olisi ajan tasalla kaikista muu-

toksista ja uusista käytännöistä. Näin epävarmuus vähenisi työnteosta, kun olisi selkeästi jokaiseen tilanteeseen yksi käytäntö eikä kymmentä eri variaatiota.

Nimitettyjen perehdyttäjien kohdalla esimiehen olisi hyvä keskustella mahdollisen perehdyttäjän kanssa ennen kuin laittaa hänet perehdyttämään. Perehdyttäjän tulee nimittäin olla motivoitunut ja halukas perehdyttää, jotta lopputulos olisi hyvä. Kaikki työntekijät hyvistä työtaidoista huolimatta eivät koe perehdyttämistä omaksi jutuksi, jonka vuoksi etukäteen asiasta keskustelemalla pystytään välttämään epämuukavat tilanteet perehdyttäjän ja uuden työntekijän välillä. Perehdyttäjän on ymmärrettävä tehtävänsä tavoite. Kuten maalaisjärjelläkin voidaan sanoa, että perehdyttäminen ei ole laadukasta, jos perehdyttäjällä on esimerkiksi tavoitteena saada työt nopeasti tehtyä. Perehdyttäminen vaatii enemmän aikaa. Tämän vuoksi perehdyttäjät kannattaa valita huolella.

Seurantakeskustelun avulla voidaan lisätä työntekijän sitoutuneisuutta yritystä ja työtä kohtaan. Tämä antaa uudelle työntekijälle käsityksen työpanoksensa tärkeydestä sekä antaa mahdollisuuden työnantajalle tutustua alaisiinsa paremmin. Seurantakeskustelun ideana ei olisi kuulustelu vaan esimies kysyisi enemmänkin asioita miten on mennyt? Mitkä asiat ovat hallussa ja haluaisiko uusi työntekijä vielä opastusta jonkun työtehtävän kohdalla? Samalla esimies voisi antaa mahdollisuuden uudelle työntekijälle puhua mahdollisista havainnoista ja kehittämisideoista?

### **Idea verkkoperehdyttämisestä toimeksiantajalla**

Opinnäytetyötä tehdessä luin artikkelin verkkoperehdyttämisestä, mikä herätti kysymyksen, että olisiko tämä mahdollista toteuttaa työni toimeksiantajalla. Kyseinen vaatii panostusta asiaan, mutta tapahtuma-ala kyseessä ollessa, yrityksellä on tarvittavat resurssit omasta takaa. Tapahtuma-assistentit tekevät lähes päivittäin nettisivuja ja kyselyitä, joita voitaisiin hyödyntää perehdytyksessä.

Tekemäni perehdytysoppaat, perehdytysuunnitelma ja perehdyttäjän ohje ovat paperimuodossa, mutta todellisuudessa paperiset materiaalit alkavat olla historiaa ja teknologia hyödyntäminen tätä päivää. Koulutkin ovat ottaneet erilaiset virtuaalityöpöydät käyttöön, mitkä mahdollistavat etätyöskentelyn, joten miksi tätä ei hyödynnettäisi yrityksissä.

Ideani verkkoperehdyttämisestä sisältäisi digium-nimisellä kyselyohjelmalla tehdyn alkukartoituskyselyn sekä perehdyttämisen Internet-/Extranet-sivut. Alkukartoituskyselyn avulla uusi työntekijä saataisiin ajattelemaan, mistä aikaisemmista kokemuksista ja opituista taidoista on hyötyä uudessa työtehtävässä. Lisäksi perehdyttäjä saisi käsityksen uuden työntekijän lähtötilanteesta ja osaisi näin painottaa oikeita asioita perehdyttäessä. Jos tätä halutaan viedä vielä eteenpäin, voitaisiin suunnitella erilaiset kyselyt, jotka työntekijä tekisi koeajan loputtua sekä vuoden päästä. Kyselyt pitäisi tällöin olla mielestäni enemmän siinä muodossa, että ne ovat ainoastaan työntekijälle itselleen kertomaan omasta kehittymisestään eikä kokeena, joka tulisi päästä läpi. Työntekijällä olisi näin mahdollisuus haluttaessa tehdä kysely omaa henkilökohtaista kehittymistä ajatellen.

Toinen ideani verkkoperehdyttämiseen olisi tehdä perehdyttämiselle omat Internet-/Extranet-sivut, joille uusi työntekijä saisi tunnukset ja salasanan ennen ensimmäistä työpäivää. Näille sivuille voisi laittaa perehdytysmateriaalit, perehdytys suunnitelman, tietoa yrityksestä ja mahdollisesti artikkeleita tapahtuma-assistenttien kokemuksista. Näin uusi työntekijä voisi käydä lukemassa oppaita ja erilaisia artikkeleja ennen varsinaista työpäivää ja saisi hyvän vaikutelman yrityksestä, koska uuden työntekijän aloittamisen avustamiseen on nähty vaivaa. Lisäksi uuden työntekijän ei tarvitsisi rauhata mukana tekniikkakoulutuksen, toimiston ja tapahtumapaikkojen perehdytysoppaita vaan kaikki löytyisivät helposti tunnusten ja salasanan takaa paikasta riippumatta.

### **Jatkotutkimusehdotukset**

Jatkotutkimusehdotuksina olisi samankaltaisen kyselyn tekeminen noin vuoden päästä, jolloin voitaisiin katsoa, oliko tekemästäni tutkimuksesta ja perehdytysmateriaaleista hyötyä.

Lisäksi, jos verkkoperehdyttäminen otetaan käyttöön yrityksessä, olisi mielenkiintoista kuulla mielipiteitä sen toimivuudesta, kehittämisideoista sekä mitä siitä on pidetty paperiversioon nähden.

## LÄHTEET

Comevo. @work online orientation. WWW-dokumentti.

<http://www.comevo.com/services/work-online-orientation.php> Päivitetty 19.11.2012.

Luettu 21.11.2012.

Hannila, Päivi, Kyngäs, Päivi 2008. Teemahaastattelu laadullisessa tutkimuksessa. Helsingin ammattikorkeakoulu. Hoitotyön koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Helsilä, Martti 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Hirvonen, Antti 2009. Perehdyttäminen osana henkilöstöjohtamista Saimaa Holiday Oravi. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma, Henkilöstöhallinto. Opinnäytetyö.

Honkaniemi, Laura, Junnila, Kirsi, Ollila, Juhani, Poskiparta, Hanna, Rintala-Rasmus, Anita, Sandberg, Juha 2007. Viisaat valinnat. Helsinki: Työterveyslaitos.

Isokangas, Antti, Vassinen, Riku 2010. Digitaalinen jalanjälki. Hämeenlinna: Talentum.

Kananen, Jorma 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 93.

Kangas, Pirkko 2003. Perehdyttäminen palvelualoilla. Työturvallisuuskeskus.

Kangas, Pirkko, Hämäläinen, Juha 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus.

Kjelin, Eija, Kuusisto, Pia-Christina 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Helsinki: Talentum.

Kupias, Päivi, Peltola, Raija 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.

Kurkela, Reijo. Teemahaastattelu. WWW-dokumentti.

<http://stat.fi/virsta/tkeruu/04/03/> Päivitetty 10.2.2013. Luettu 18.2.2013

Kuula, Arja 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.

Lawson, Ken 2009. Successful coaching & mentoring. London: New Holland Publishers (UK) Ltd.

Lepistö, Irma 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Peninsula Research & Development Unit. Qualitative research methods. PDF-dokumentti. <http://www.chnri.org/resources/...methods.pdf>. Ei päivitystietoa. Luettu 27.11.2012

Questback 2012. Digium Enterprise -tutorial video: Creating a new survey. Video. <http://www.youtube.com/watch?v=XeUCjVJ0EVo> Questback Finland.

Saastamoinen, Reetta 2009. Perehdytysmateriaalin kehittäminen harjoittelijoille case: Sokos Hotel Puijonsarven kokouspalvelut ja bistro. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Matkailun koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Ten Have, Paul 2004. Understanding Qualitative Research and Ethnomethodology. London, GBR: SAGE Publications Inc. (US)

Triangulation. 2008. Qualitative Research Guidelines Project. WWW-dokumentti. <http://www.qualres.org/HomeTria-3692.html> Päivitetty 17.1.2013. Luettu 26.1.2013

Tuomi, Jouni, Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Latvia: Tammi.



Tuominen, Janne 2009. Perehdytysohjelman kehittäminen kokouspalvelutoiminnan tueksi. Laurea-ammattikorkeakoulu. Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Vuorela, Suvi 2005. Haastattelumenetelmät. Teoksessa Ovaska, S., Aula, A & Majaranta, P. (toim.) Käytettävyytutkimuksen menetelmät, Tampereen yliopisto, 37-52. PDF-dokumentti. <http://www.cs.uta.fi/usabsem/luvut/3-Vuorela.pdf> Ei päivitystietoa. Luettu 18.2.2013.

Österberg, Maritta 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy