

Tampereen ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma

Elina Kuittinen

## **Opinnäytetyö**

### **Perehdyttämisprosessi osana organisaatioviestintää – Perehdyttämismateriaalien luominen Kouvolan Matkailuun**

Työn ohjaaja: Jyrki Ala-Myllymäki

Työn tilaaja: Kouvola Innovation Oy – Kouvolan Matkailu,  
Matkailupäällikkö Raija Sierman

Tampere 12 / 2009

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä: Elina Kuittinen

Työn nimi: Perehdyttämisprosessi osana organisaatioviestintää –  
Perehdyttämismateriaalien luominen Kouvolan Matkailuun

Sivumäärä: 36

Valmistumisaika: 12 / 2009

Työn ohjaaja: Jyrki Ala-Myllymäki

Työn tilaaja: Kouvola Innovation Oy – Kouvolan Matkailu, Matkailupäällikkö Raija Sierman

---

## **Tiivistelmä**

Tein opinnäytetyöni toimeksiantona Kouvola Innovation Oy:lle Kouvolan Matkailuun, jossa suoritin opintoihin liittyvän työharjoittelun vuonna 2009. Kouvolan Matkailussa ei aikaisemmin ollut yhtenäistä mallia perehdyttämisprosessille, joten toimeksiantonani oli luoda materiaalit perehdyttämisprosessin tueksi Kouvolan Matkailun henkilöstölle. Työn tuloksena luodut perehdyttämismateriaalit olivat perehdyttämisohjeet oppaan muodossa, perehdyttämissuunnitelma, tarkistuslista sekä ”Tervetuloa taloon” –opas.

Opinnäytetyötä tehdessäni selvitin perehdyttämisprosessia ja sen eri osa-alueita osana organisaatioviestintää. Perehdyttämisprosessi rakentuu organisaatioviestinnän tehtävien ympärille, joista tärkein perehdyttämisprosessin kannalta on kiinnittäminen, eli sitouttaminen organisaatioon.

Opinnäytetyöni tuloksena syntyneitä materiaaleja hyödyntäen Kouvolan Matkailun perehdyttäminen on prosessimaista sekä yhtenäistä. Onnistuneen perehdyttämisprosessin kautta uudet työntekijät saadaan motivoitumaan sekä sitoutumaan organisaation yhteisiin tavoitteisiin, työn laatu paranee ja organisaation uudet jäsenet saadaan tehokkaasti osaksi tuloksellista työvoimaa.

---

Avainsanat: organisaatioviestintä, sitouttaminen, perehdyttäminen, perehdyttämisopas

TAMK University of Applied Sciences  
Business Administration

Writer: Elina Kuittinen

Thesis: Staff orientation as a part of organizational communications –  
Creating staff orientation materials for Kouvola Tourism Office

Pages: 36

Graduation time: 12 / 2009

Thesis supervisor: Jyrki Ala-Myllymäki

Co-operating Company: Kouvola Innovation Oy – Kouvolan Tourism Office,  
Manager of Tourism Raija Sierman

---

## **Abstract**

I did my thesis in co-operation with Kouvola Tourism Office, the organization where I did my practical training in 2009. Kouvola Tourism Office has not previously had any systematic approach to staff orientation, so my goal was to create support materials for the personnel of Kouvola Tourism Office. As a result of my thesis I created an overall plan for the orientation process, a guidebook of staff orientation for the personnel and a “Welcome to the Tourism Office” booklet for new customer service employees.

The theory of the thesis is based on organizational communications. The staff orientation process is structured around the tasks of organizational communications. The most important issue is commitment to the organization.

With the help of the materials the staff orientation process in Kouvola Tourism Office is now coherent. Through this successful staff orientation process the new workers are motivated and ready to commit to the organization’s common goals. The quality of their work is improved, and the organizations new members quickly become part of the effective workforce.

---

Key words: Organizational communication, organizational commitment, staff orientation, orientation guide

# Sisällys

1 Johdanto .....	5
2 Keskeisiä käsitteitä.....	6
3 Yrityksen esittely – Kouvola Innovation Oy .....	7
3.1 Kehityspalvelut .....	8
3.2 Matkailupalvelut .....	8
3.3 Yrityspalvelut.....	8
3.4 Toimeksianto.....	9
3.4.1 Taustat.....	9
3.4.2 Tavoitteet .....	10
3.4.3 Teoreettinen viitekehys .....	10
4 Organisaatioviestintä.....	11
4.1 Työyhteisöt / organisaatiot.....	11
4.2 Organisaatioviestinnän tehtävät .....	12
5 Tulosviestintä .....	14
5.1 Profilointi .....	15
5.2 Perustoimintojen tuki .....	16
5.3 Informointi .....	17
5.4 Kiinnittäminen .....	18
6 Perehdyttämisen prosessi .....	20
6.1 Perehdyttämisen taustat .....	21
6.2 Tavoitteet .....	22
6.3 Hyödyt .....	23
6.4 Ongelmat.....	24
6.5 Suunnittelu ja toteutus.....	25
7 Perehdyttämismateriaalit Kouvolan Matkailulle.....	28
7.1 Perehdyttämisohjeet.....	28
7.2 Perehdyttämissuunnitelma .....	29
7.3 Perehdyttäjän muistilista.....	29
7.4 ”Tervetuloa taloon” –opas .....	29
8 Yhteenveto .....	31
Lähdeluettelo.....	33
Kuviot ja taulukot.....	35
Liitteet .....	36

# 1 Johdanto

Opinnäytetyöni lähtökohtana oli Kouvola Innovation Oy:n matkailupalvelujen tarve yhtenäisille perehdyttämisohjeille työympäristöön, jossa vuosittaisella tasolla työskentelee useita työharjoittelijoita sekä kausityöntekijöitä. Projektin tavoitteena oli luoda Kouvola Innovation Oy:n matkailupalveluille yhtenäiset perehdyttämisohjeet ja sitä kautta suunnitella perehdyttämisprosessin läpimeno matkailutoimistossa.

Perehdyttämisprosessiin tutustutaan osana organisaatioviestintää. Työssäni määrittelen organisaatioviestinnän tehtävät, joista muodostuu tulosviestinnän malli. Varsinainen perehdyttämisprosessi on osa tulosviestinnän kiinnittämistä, joka muodostuu työyhteisöön sekä työtehtäviin perehdyttämisestä. Perehdyttämisprosessikuvauksen puuttuminen sekä perehdyttämismateriaalin puute yrityksessä loivat edellytykset työn toteuttamiselle.

Opinnäytetyöni tuloksena ovat avustavat materiaalit Kouvolan Matkailun perehdyttämisprosessin tueksi. Materiaaliin kuuluvat perehdyttämisohjeet henkilöstölle, perehdyttämissuunnitelma ja siitä johdettu perehdyttäjän muistilista sekä ”Tervetuloa taloon” –opas. Perehdyttämisohjeet on toteutettu yleisellä tasolla, jolloin niitä pystytään hyödyntämään kaikkien perehdyttämisen kohderyhmien kohdalla. Perehdyttämissuunnitelman, perehdyttämisen muistilistan sekä ”Tervetuloa taloon” –oppaan kohdalla on erityisesti huomioitu asiakaspalvelutyöntekijät ja tätä kautta lyhyet työsuhteet sekä työharjoittelijat.

## 2 Keskeisiä käsitteitä

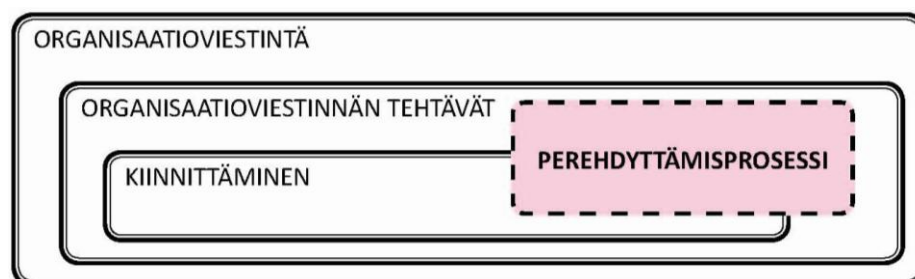
Keskeisiä käsitteitä liittyen opinnäytetyöhöni ovat organisaatioviestintä, kiinnittäminen, perehdyttäminen sekä perehdyttämisprosessi.

Organisaatioviestintä on Åbergin (2000, 95-96) mukaan prosessi, joka pitää sisällään muun muassa työyhteisön tuloksen tekemiseen liittyvän, tavoitteellisen viestinnän, työyhteisön sisäisen viestinnän, työyhteisön jäsenten ja sen ympäristössä olevien toimijoiden välisen viestinnän sekä työyhteisön toimintaa koskevan viestinnän.

Kiinnittäminen on yksi organisaatioviestinnän tehtävistä ja se on työyhteisön tuloksen tekemiseen liittyvää viestintää (Åberg 2000, 99). Kiinnittäminen koostuu työyhteisöön sekä työhön perehdyttämisestä ja pitää näin ollen sisällään perehdyttämisprosessin keskeisimmät osa-alueet (Åberg 1996, 202)

Perehdyttämisellä kokonaisuudessaan tarkoitetaan kaikkia niitä tapahtumia ja toimenpiteitä, joiden avulla tuetaan yksilöä uuden työn alussa, olipa kyseinen henkilö kokonaan uudessa organisaatiossa tai uudessa roolissa entisessä työpaikassaan (Kjelin & Kuusisto 2003, 14).

Näistä elementeistä koostuu työni teoreettinen viitekehys, joka on kuvattuna alla olevassa kuviossa.

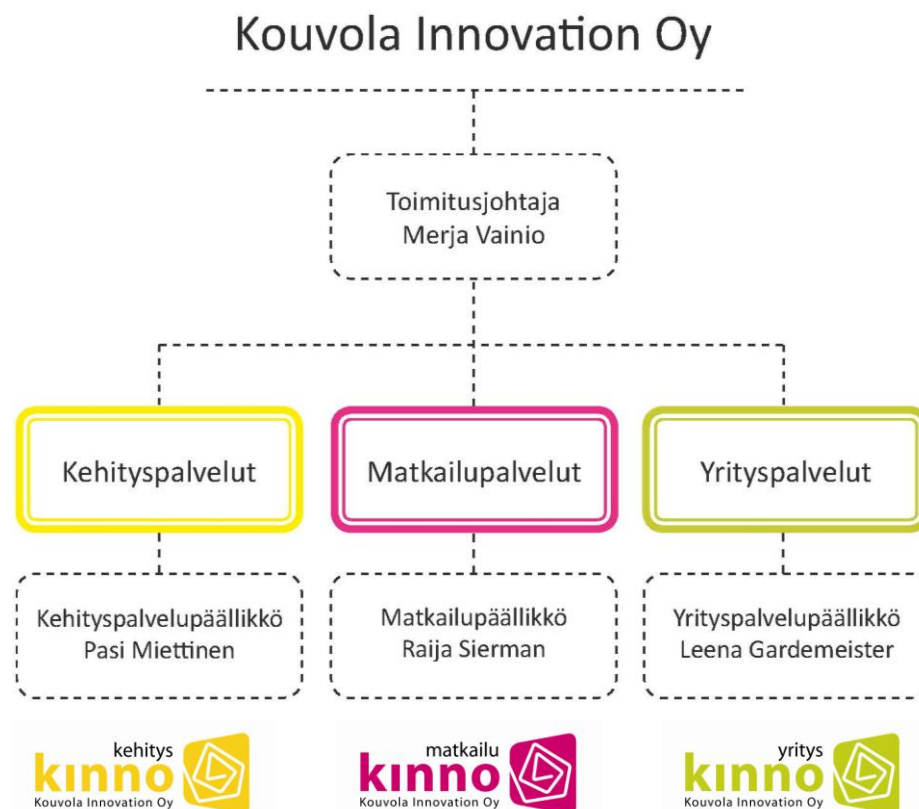


Kuvio 1: Teoreettinen viitekehys

### 3 Yrityksen esittely – Kouvola Innovation Oy

Kouvola Innovation Oy on vuoden 2009 alussa, samaan aikaan uuden Kouvolan kaupungin kanssa, perustettu elinkeinotoimen kehitysyhtiö. Yhtiön päämääränä on kehittää Kouvolan elinkeinoelämästä Kaakkois-Suomen vetovoimaisin ja dynaamisin toimintaympäristö. Yhtiö on 100-prosenttisesti Kouvolan kaupungin omistaja ja se tuottaa kaupungin elinkeinostrategian mukaisia palveluita, kehittää elinkeinotoimea, verkostoi elinkeinotoimen yhteistyökumppaneita ja vastaa alueen elinkeinomarkkinoinnista. (Kouvola Innovation Oy 2009)

Kouvolan Innovation Oy on määritellyt toimintansa keskeisiksi painopistealueiksi alueen rakennemuutoksen, pk-yritykset, yrittäjyyden, matkailutulon kehittymisen ja Kouvolan liiketoimintaympäristön kehittämisen. Yhtiö palvelee kolmella ydintoiminta-alueella: yritys-, matkailu- ja kehityspalveluissa. (Kouvola Innovation Oy 2009)



Kuvio 2: Organisaatiokaavio – Kouvola Innovation Oy

### **3.1 Kehityspalvelut**

Kouvola Innovation Oy:n kehityspalveluiden kehittämisprojektien kautta on tarkoitus edistää uuden liiketoiminnan syntymistä, kasvua sekä kansainvälistymistä sekä tätä kautta tukea Kouvolan alueen yritysten kilpailukykyä. Samalla toteutetaan Kouvolan kaupungin elinkeinostrategiaa. Kehittämisalueet toimivat metsä-, energia- ja ympäristösektorissa, tietoliikenne- ja viestintätoiminnassa sekä matkailu- ja vapaa-aikaklusterissa. Kehityspalveluiden päällikkönä toimii Pasi Miettinen. (Kouvola Innovation Oy – Kehityspalvelut 2009)

### **3.2 Matkailupalvelut**

Kouvola Innovation Oy:n matkailupalvelut vastaa Kouvolan kaupungin sekä lisäksi Iitin kunnan matkailumarkkinoinnista sekä kotimaan matkailuneuvonnasta ja se toimii yhteistyössä Kouvolan alueen matkailuyrittäjien kanssa. Kouvolan kaupungintalolla sijaitsevasta matkailutoimistosta saa esitteitä sekä informaatiota kotimaan matkailusta sekä Kouvolan alueen matkailukohteista ja –palveluista, tapahtumista sekä kokoontumistiloista. Matkailupalvelujen kautta voi lisäksi ostaa pääsylippuja joihinkin Kouvolan suuriin tapahtumiin ja myynnissä on lisäksi Kouvola-aiheisia tuotteita. Matkailupalveluiden päällikkönä toimii Raija Sierman. (Kouvola Innovation Oy – Matkailupalvelut 2009)

### **3.3 Yrityspalvelut**

Kouvola Innovation Oy:n yrityspalvelut toimivat yhteistyössä muiden alueen asiantuntijaorganisaatioiden kanssa ja sen palvelut on tarkoitettu sekä yritystoimintaa suunnitteleville, että jo toiminnan aloittaneille yrityksille ja yrittäjille. Sen palveluihin kuuluvat muun muassa maksuton yritysneuvonta Kouvolan ja Iitin alueen asukkaille, yritysneuvonnan tueksi kehitetyt sähköiset järjestelmät ja niiden ylläpito sekä sijoittumispalvelu,



joka on Kouvola Innovation Oy:n tarjoama palvelu Kouvolan seudusta sijoittumispaik- kana kiinnostuneille yrityksille. Lisäksi yrityspalvelut tarjoavat myös yrityshautomo- palveluita orastaville liikeideoille sekä myös jo toimiville liikeideoille sekä yrityksille. Kouvola Innovation Oy:n yrityspalveluiden päällikkönä toimii Leena Gardemeister. (Kouvola Innovation Oy – Yrityspalvelut 2009)

### **3.4 Toimeksianto**

Toimeksiantoni oli luoda perehdyttämisohteet perehdyttämisen tueksi Kouvola Innova- tion Oy:lle Kouvolan Matkailuun. Perehdyttämismateriaalin teossa tulee huomioida erityisesti kausihenkilöstö sekä työharjoittelijat ja tätä kautta lyhyet työsuhteet.

#### **3.4.1 Taustat**

Suoritin opintoihini liittyvän työharjoittelun Kouvola Innovation Oy:llä Kouvolan Mat- kailussa toukokuusta syyskuuhun vuonna 2009. Työharjoitteluni aikana sain matkailu- päällikkö Raija Siermanilta toimeksiannon opinnäytetyötäni varten. Tarkoituksena oli luoda jotakin konkreettista perehdyttämisen tueksi matkailutoimistoon, jossa on etenkin sesonkiaikaan (kesäisin) useita työharjoittelijoita tai kausityöntekijöitä.

Kouvola Innovation Oy:n matkailupalvelut toimivat Kouvolan kaupungintalolla. Mat- kailutoimistossa työskentelee vakituisesti matkailupäällikön lisäksi kolme työntekijää, joiden lisäksi asiakaspalvelussa työskentelee vuodenajasta riippuen 1-4 henkilöä. Suurin vaihtuvuus matkailutoimistolla onkin juuri asiakaspalvelutehtävissä, jossa työskentelee vuosittain useita eri alojen työharjoittelijoita sekä kausityöntekijöitä. Esimerkiksi vuo- den 2009 aikana matkailutoimistossa työskenteli yksi matkailun koulutusohjelman har- joittelija sekä kaksi liiketalouden harjoittelijaa.

Harjoittelijoiden sekä kausityöntekijöiden työssäoloajat vaihtelevat suuresti, vuoden 2009 aikana kahdesta viiteen kuukauteen. Koska työssäoloajat ovat kuitenkin lyhyitä suhteessa muihin työntekijöihin, tulee perehdyttämiseen ja sen suunnitteluun kiinnittää erityistä huomiota. Perehdyttämisen tulee olla nopeaa ja tehokasta sekä huomioida erilaisten koulutusohjelmien harjoitteluihin liittyvät vaatimukset.

### **3.4.2 Tavoitteet**

Toimeksiantoni tavoitteena oli tehdä selkeät perehdyttämisohjeet perehdyttämisen tueksi. Tavoitteena oli lisäksi käsitellä perehdyttämistä prosessina ja luoda konkreettisia apuvälineitä matkailutoimistolle ja sen henkilöstölle. Perehdyttämisprosessin taustoja selvitetään organisaatioviestinnän tehtävien kautta ja osana tulosviestintää. Työssäni pyrin selvittämään perehdyttämisen tarjoamia konkreettisia hyötyjä ja kuinka ne tulevat esille Kouvola Innovation Oy:llä Kouvolan Matkailussa.

### **3.4.3 Teoreettinen viitekehys**

Työni pohjautuu organisaatioviestintään ja sen tehtäviin. Organisaatioviestinnän tehtävistä muodostuu tulosviestintä, jonka neljäs kohta on kiinnittäminen, joka koostuu työyhteisöön sekä työhön perehdyttämisestä. Perehdyttämistä käsitellään lopuksi prosessina, jonka pohjalta luodaan Kouvolan Matkailun tarpeiden mukaiset perehdyttämisohjeet.

## 4 Organisaatioviestintä

Organisaatioviestintä on prosessi, tapahtuma, jossa merkityksien antamisen kautta tulkitaan sellaisten asioiden tilaa, jotka koskevat työyhteisön toimintaa tai sen jäsenten yhteisöllistä toimintaa, ja jossa tämä tulkinta saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen, sanomia välittävän verkoston kautta. (Åberg 2000, 95)

Edellä mainitun määritelmän mukaan organisaatioviestintä pitää sisällään monenlaista viestintää. Siihen sisältyy työyhteisön tuloksen tekemiseen liittyvä tavoitteellinen viestintä, työyhteisön sisällä tapahtuva kaikinainen viestintä, työyhteisön jäsenten ja sen ympäristössä olevien toimijoiden välinen, työyhteisön toimintaa koskeva viestintä sekä tässä-ja-nyt-viestintä ja taaksepäin tai tulevaisuuteen katsova viestintä. (Åberg 2000, 96)

Työyhteisön viestinnällä tarkoitetaan sellaista sanomien vaihdantaa työyhteisön osien välillä, joka tekee mahdolliseksi eri tilanteissa työyhteisön ja sen jäsenten tavoitteiden toteuttamisen. Viestintä on siten työyhteisön työkalu, liitännätekijä, joka liittyy työyhteisön osat toisiinsa ja koko työyhteisön ympäristönsä. (Åberg 1996, 61)

### 4.1 Työyhteisöt / organisaatiot

Työyhteisö – työorganisaatio – on ihmisryhmittymä, joka pyrkii järjestelmällisesti tiettyihin päämääriin käytössään olevia resursseja säätelemällä (Åberg 1996, 48-49). Lisäksi Åbergin (1996, 49) mukaan työyhteisölle ominaisia piirteitä ovat ihmisryhmittymä, joka tarjoaa työpanoksensa yhteisön käyttöön, yhteinen tavoite, yhteiset voimavarat, joita yhdistäen edesautetaan tavoitteiden saavuttamista, työn ja vallan jako tavoitteeseen pääsemiseksi, viestinnän rakenteisuus sekä työyhteisön jäsenten mahdollisuus omien tavoitteiden ja tarpeiden tyydyttämiseen jäsenyyden kautta.

Edellä mainituista eniten työyhteisön viestintään vaikuttavat toiminnan tavoitteellisuus sekä työyhteisön organisointi. Tavoitteellisuudella tarkoitetaan siis yhteistä tavoitetta, jonka saavuttamista jäsenet työpanoksellaan ja voimavaroillaan edesauttavat ja se on tuloksen tekemisen elinehto. Tavoitteellisuuteen liittyvät näin oleellisesti myös strategiat, jotka antavat viestinnälle suuntaviivat. Työyhteisön organisoinnilla taas tarkoitetaan vallan sekä työn jakoa, joka ilmenee käytännössä eri osastoina sekä eri organisaatiotasoina. Viestinnän avulla pyritään ylläpitämään organisaatiota, mutta se toimii toisaalta myös viestintää rajoittavana tekijänä. (Åberg 1996, 49)

Työyhteisön viestintä poikkeaa niin sanotusta keskinäisviestinnästä juuri edellä mainittujen tavoitteellisuuden sekä organisoinnin osalta. Työyhteisön viestintä tukee aina yksilötavoitteiden lisäksi työyhteisön yhteisten tavoitteiden saavuttamista ja työyhteisön organisoidut puitteet vaikuttavat viestinnän järjestelyihin. Näiden lisäksi yksi yhteisöviestinnän ominaispiirteistä on myös teknisten viestimien käyttö, eli toisin sanoen tietokoneiden, konttoritekniikan sekä niin sanotun pienjoukkoviestinnän rooli viestinnässä. (Åberg 1996, 61)

## 4.2 Organisaatioviestinnän tehtävät

Organisaatioviestinnän viisi tehtävää Åbergin mukaan (2000, 99):

1. Perustoimintojen tuki.

Viestintää tarvitaan palveluiden ja tuotteiden tuottamiseen ja niiden siirtämiseen asiakkaille. Tämä on tärkein työyhteisön viestinnän muoto, Jos tämä operatiivinen viestintä ei toimi, ei sitä korvaa hyväkään suhdetoiminta tai tiedotus. Tämä viestintä on vahvasti hetkeen ja työprosesseihin sidoksissa.

2. Työyhteisön pitkäjänteinen profilointi.

Viestintää tarvitaan, jotta voidaan pitkäjänteisesti rakentaa työyhteisön, sen ihmisten ja tuotteiden tai palvelujen tavoitekuvaa ja siten pyrkiä vaikuttamaan työyhteisön maineeseen. Tätä viestintää luonnehtii pitkäjänteisyys. Viestinnän aikajänne ulottuu työyhteisön perustamisvaiheista sen tulevaisuuden visioihin.

Siten profilointi kertoo työyhteisön kehystarinan tai viestinnän kantoaallon, joka muuttuu ajan kuluessa, tosin hitaasti, ja johon esiin nousevia kokemuksia voidaan linkata tulkintaa helpottamaan.

3. Informointi.

Viestintää tarvitaan kertomaan työyhteisön tapahtumista, sekä omalle välle että ulkopuolisille. Tämän viestinnän lähtökohtana on työyhteisöä koskeva uutinen.

4. Kiinnittäminen.

Viestintää tarvitaan työyhteisön palveluksessa olevien perehdyttämiseksi työhönsä ja työyhteisöönsä. Tämä viestintä tähtää yhteisöllisyyden luomiseen, soisialisamiseen. Täältä löytyvät siten työyhteisön initiaatiot, työyhteisön tapat toimia sekä työyhteisössä vallitsevat normit ja menettelytavat.

5. Sosiaalinen vuorovaikutus.

Ihmiset ovat sosiaalinen lajityyppi, niinpä viestintää tarvitaan sosiaalisten tarpeiden tyydyttämiseen.

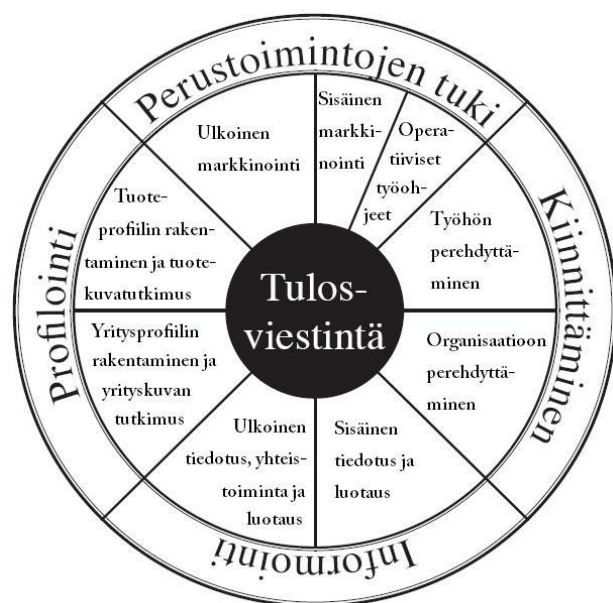
Työyhteisö voi itse suoraan vaikuttaa neljään ensimmäiseen viestinnän muotoon; näistä neljästä käytetään kattokäsitettä tulosviestintä, koska ne vaikuttavat suoraan tuloksen tekemiseen. Näistä jokaista tehtävää voidaan erikseen kehittää ja siten vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen ja tuloksen tekemiseen. Sosiaalinen vuorovaikutus taas ei ole suoraan työyhteisön ohjattavissa. Sosiaalista viestintää harjoitetaan työyhteisössä (yleisesti ihmisten yhteisöissä) ja se on erittäin tärkeä viestinnän muoto. Se käsittää ihmisten ystäväpiirit ja lähiverkot sekä niin kutsutun puskaradion tai viidakkorummun. Vaikka näitä viestinnän muotoja ei varsinaisesti voi ohjata, tulee ne kuitenkin ottaa huomioon viestinnän suunnittelussa. (Åberg 2000, 100)

## 5 Tulosviestintä

Aiemmassa kappaleessa mainitut organisaatioviestinnän tehtävät vastaavat myös kysymykseen ”Miksi työyhteisössä viestitään?”. Vastauksena tähän, toimintaa tuetaan (operatiivinen viestintä), työyhteisöä profiloidaan, informoidaan ja kiinnitetään (sitouttaminen) sekä ollaan vuorovaikutuksessa. (Åberg 1996, 63)

Koska perustoimintojen tuki, profilointi, informointi sekä kiinnittäminen ovat ratkaisevassa sekä suorassa vaikutuksessa työyhteisön tuloksen tekemiseen, käytetään niistä yhteistä nimitystä tulosviestintä. Jokainen edellä mainituista muodostaa oman tulosviestinnän lohkonsa, joista jokaista pyritään kehittämään niin, että se tukee omalta osaltaan yhteisön kokonaistavoitteiden saavuttamista ja näin myös tuloksen tekemistä. (Åberg 1996, 63-64)

Tulosviestintä on siis yhteisöviestinnän malli joka koostuu edellä mainituista osa-alueista, eli lohkoista. Nämä lohkot on esitetty selkeästi työyhteisön viestinnän kentässä, eli niin kutsutussa ”Åbergin pizzassa” (Åberg 1996, 66). Seuraavissa luvuissa keskitytään jokaiseen tulosviestinnän lohkoon omana osa-alueenaan.



Kuvio 3: Åbergin pizza

## 5.1 Profilointi

Profilointi on yksi työyhteisön tärkeimmistä viestintätehtävistä, sillä sen avulla luodaan työyhteisön kaiken viestinnän perusvire. Profiloinnin juuret ovat yrityskuvamainonnassa, jolloin tuotteiden ja palveluiden sijaan mainostettiin koko yritystä. Tällöin pyrittiin mahdollisimman yhtenäiseen yrityskuvaan ja kampanjointi tapahtui lähinnä joukkoviestimissä. Nykyisin profiloinnilla tarkoitetaan kuitenkin pitkäjänteistä vaikuttamista. Profiloinnissa on kyse työyhteisön haluamien mielikuvakytkentöjen pitkäjänteisestä rakentamisesta kohderyhmien tajuntaan. (Åberg 1996, 71)

Jotta kohderyhmän mielikuviin pystyttäisiin vaikuttamaan, on tärkeää tuntee ne etukäteen, sillä erilaisten mielikuvien kohdalla tulee käyttää erilaista viestintää. Lähtökohtaisesti mielikuviin vaikuttavat työyhteisön oma profilointi, henkilön omat kokemukset, muiden ihmisten kertomat kokemukset sekä joukkoviestinten antama kuva. Näistä kolme viimeistä ovat ulkoisia tekijöitä, joihin työyhteisö ei voi lähtökohtaisesti vaikuttaa. Mielikuvien muodostuksen osalta on suoranaista mahdollisuus vaikuttaa vain työyhteisön omaan profilointiin. Tämä pitää sisällään yrityksen esitteet ja muut julkaisut, tuotteet, palvelut, henkilökunnan käyttäytymisen sekä toimipisteet ja niiden ulkonäön. Tästä syystä on ensisijaisen tärkeää, että työyhteisön oma profilointi on johdonmukaista, pitkäjänteistä ja ammattitaidolla hoidettu. (Åberg 1996, 76-77)

Åbergin (1996, 78) mukaan profilointia voidaan tarkastella kahdella tavalla; voidaan määrittellä työyhteisön nykyprofiili sekä määrittellä työyhteisön tavoiteprofiili. Nykyprofiili tarkastelee niitä keinoja ja viestejä, joita työyhteisö tällä hetkellä profiloinnissa käyttää. Tavoiteprofiili taas on strateginen työkalu, joka rakennetaan työyhteisön tavoitteiden varaan ja sen määrittelee ylin johto.

Käytännössä profilointi ei ole vain viestintää, vaan siinä on kyse käytännön tekojen, viestien sekä yhteisöilmeen yhteensovittamisesta (Åberg 2006, 101). Myös Juholinin (2004, 34) mukaan mielikuva muodostuu kolmen tekijän yhteisvaikutuksesta: mitä sanomme, mitä teemme ja miltä näytämme. Tällöin työkaluiksi muodostuvat yhteisön itse määrittelemät perusviestit, visuaalinen ilme sekä konkreettiset teot.

## 5.2 Perustoimintojen tuki

Perustoimintojen tuki on Åbergin (1996, 100) mukaan olennaisin osa tulosviestintää, koska se koskee suoranaisesti työtä, tuotteita ja palveluja. Sitä tarvitaan palveluiden ja tuotteiden tuottamiseen ja niiden siirtämiseen asiakkaille. Juholin (2004, 30) käyttää perustoimintojen tuesta myös käsitettä arkiviestintä, sillä se pitää sisällään kaiken sen tiedonvaihdon ja keskustelun, joka mahdollistaa jokapäiväisen työskentelyn ja tukee sitä. Osa perustoimintojen tukemiseen tarvittavasta viestinnästä on ulkoista, osa sisäistä; ulkoiseen kuuluvat markkinointiviestintä ja suhteet toisiin työyhteisöihin, sisäiseen taas työviestintä sekä sisäinen markkinointi (Åberg 1996, 100).

Markkinointiviestinnän keinoja ovat Åbergin (1996, 111) mukaan mainonta, henkilökohtainen myyntityö, myyinnedistäminen sekä tekstimainonta. Lisäksi yhdistämällä markkinointiviestinnän muotoja, saadaan aikaan markkinoinnin kampanjamalleja, jotka ovat tavoitteellisen viestinnän työkaluja (Åberg 1996, 111-112). Markkinointiviestinnän lisäksi ulkoiseen viestintään kuuluu myös työyhteisöjen välinen viestintä, joka käsittää yhteydenpidon työyhteisön toiminnan kannalta olennaisiin ulkoisiin työkuumppaneihin (Åberg 1996, 136).

Työviestinnällä tarkoitetaan operatiivista viestintää, eli sitä viestintää, jota työyhteisön jäsenet tarvitsevat hoitaakseen omat työtehtävänsä. Sen kanavat voidaan jakaa suoraan yhteydenpitoon - henkilökohtaisesti, kasvokkain - sekä välitettyyn viestintään, jossa apuna käytetään teknisiä viestimisiä. Suoran yhteydenpidon tärkeimpiä kanavia ovat esimiehen työhjeet, osastonkokoukset, työtoverit sekä tietoiskut. Välitettyä viestintää taas ovat atk-tukijärjestelmät, puhelin- sekä videoneuvottelut sekä työyhteisön kirjalliset materiaalit, kuten muistiot, raportit, käsikirjat, esitteet mainokset sekä muut vastaavat. Työviestinnän kanavan valinta on luonnollisesti tapauskohtaista, mutta riippuu suurelta osin siitä, mihin liittyen tietoa etsitään. Esimerkiksi omaa työtä sekä omaa yksikköä koskevien tietojen tärkein tietolähde on useimmiten oma esimies. (Åberg 1996, 141-144)



Työviestinnän lisäksi osa perustoimintoja tukevaa sisäistä viestintää on sisäinen markkinointi, joka voidaan Åbergin (2000, 138) mukaan määritellä kahdella tavalla; laajassa sekä suppeassa merkityksessä. Laajimmillaan sisäisen markkinoinnin avulla pyritään vaikuttamaan henkilöstön perusasenteisiin, ajattelutapoihin sekä jopa työmotivaatioon. Suppeammassa merkityksessä sisäinen markkinointi taas tukee ulkoisen markkinoinnin kampanjaa siten, että koko henkilöstöllä on kampanjan onnistumisen kannalta tarvittavat tiedot ja viestinnän välineet. Sisäisen markkinoinnin keinoja ovat muun muassa perehtyminen ennalta kampanjoihin, koulutus- ja tiedotustilaisuudet, markkinointiin kannustavat kilpailut sekä kampanjoiden oheismateriaalit. (Åberg 1996, 138-140)

### **5.3 Informointi**

Informoinnin pääpaino on uutisissa, eli siinä, mitä työyhteisössä tapahtuu. Kuten perustoimintojen tuki, myös informointi on jaettu kahteen lajiin – ulkoiseen sekä sisäiseen informointiin – kohderyhmästä riippuen. (Åberg 2006, 102) Ulkoinen informointi kohdistuu työyhteisöstä ulospäin ja sisäinen taas omaan henkilöstöön (Åberg 1996, 158).

Ulkoinen informointi pitää sisällään erilaisia mekanismeja, joiden kautta ulkoisia kohderyhmiä pyritään tavoittamaan. Mekanismeja ovat ulkoinen tiedotus, yhteystoiminta sekä luotaus. Nämä mekanismit on taas jaettu kohderyhmän koon sekä tunnettuuden mukaan. Mekanismeja nimitetään myös ulkoisen viestinnän tasoiksi ja ne pitävät sisällään välitetyn viestinnän, henkilökohtaiseen kanssakäymiseen perustuvan viestinnän sekä ympäristöluotauksen, eli yrityksen viestintäympäristössä esiintyvien signaalien luotauksen. (Åberg 1996, 158-160)

Sisäinen informointi kohdistuu työyhteisön jäseniin ja siitä käytetään myös yleisesti nimitystä sisäinen tiedotus (Åberg 1996, 178). Åbergin (2002, 112) mukaan työyhteisöllä on sisäisessä tiedotuksessa käytössään kattava kanavien valikoima. Sisäisen tiedotuksen kanavat voidaan luokitella neljään ryhmään sen mukaan, ovatko ne lähi- vai kauko-kanavia tai suoraa keskinäisviestintää vai välitettyä pienjoukkoviestintää (Åberg 1996, 180).

Suoraan viestintään perustuvia lähikanavia ovat esimiehet, erilaiset kokoukset sekä neuvottelut, luottamushenkilöt sekä työoveri. Kaukokanavia ovat tiedotustilaisuudet sekä erilaiset yhteistyöelimet. Välitettyä lähiviestintää taas ovat esimerkiksi yksikkökohtaiset ilmoitustaulut, tiedotteet sekä kirjeet. Välitetyn viestinnän kaukokanavia ovat muun muassa yleiset ilmoitustaulut, tiedotteet, henkilöstölehdet, toimintakertomukset sekä toimitusjohtajan katsaukset sekä joukkoviestimet. (Åberg 1996, 181) Kanavien käyttö sekä valinta ovat yksilöllisiä, mutta Åbergin (1996, 193-194) mukaan oma esimies on aina niin sanottu yleislähde, jonka puoleen henkilöstö kääntyy kaikissa muissa, paitsi muita osastoja koskevissa asioissa.

## 5.4 Kiinnittäminen

Tulosviestinnän neljäs osa, kiinnittäminen, kohdistuu työyhteisön omaan henkilöstöön. Se jakautuu Åbergin (1996, 202) tulosviestinnän mallin mukaan työyhteisöön perehdyttämiseen sekä työhön perehdyttämiseen. Kiinnittäminen kohdistuu työyhteisön uusiin tulokkaisiin sekä työtehtävien muuttumisen, työkierron sekä uusien työmenetelmien kautta myös koko olemassa olevaan henkilöstöön (Åberg 1996, 202). Kiinnittämisestä voidaan käyttää myös nimitystä sitouttaminen, jolloin tarkoitetaan tavoitetta saada työyhteisön jäsenet tai esimerkiksi sidosryhmät sitoutumaan organisaatioon (Juholin 2004, 31).

Työyhteisöön perehdyttäminen käsittää Åbergin (1996, 203) mukaan työyhteisön yleiset pelisäännöt, joihin lukeutuvat muun muassa tiedot työyhteisöstä, sen toiminnasta sekä tuotteista ja palveluista, työpaikan noudatettavat työ säännöt, yleiset toimintaperiaatteet sekä henkilöstöpolitiikka, henkilöstöpalvelut sekä työturvallisuusasiat. Lisäksi myös tavoiteprofiilin perusviestit ovat tässä vaiheessa kiinnittämistä erityisen tärkeitä, koska uuden työntekijän lähiverkot ovat ensimmäisten työpäivien aikana erityisen aktiivisia (Åberg 1996, 203). Varsinaisen perehdyttämiskoulutuksen ja perehdyttäjien lisäksi Åberg (1996, 204) mainitsee työyhteisöön perehdyttämisen keinoiksi työpaikkailmoituksen sekä työhönottohaastattelun, Tervetuloa taloon –oppaan, ensimmäisen työpäivän

kokonaisuudessaan sekä kaikki henkilöstöhallinnon pysyväisohjeet ja henkilöstölehdet. Koska Åbergin (1996, 205) mukaan perehdyttämisessä merkittävintä on henkilökohtainen neuvonta, ovat tätä kautta perehdyttäjät merkittävimmissä asemassa perehdyttämisprosessissa ja heidän asenteensa ovat ratkaisevia perehdyttämisen onnistumisen kannalta; perehdyttämistä ei tule nähdä välttämättömänä pahana, vaan sen mukanaan tuomat hyödyt tulee olla perehdyttäjille selvinä ja perehdyttäjien työnjaon tulee toimia moitteettomasti.

Työhön perehdyttäminen taas on työyhteisöön perehdyttämistä yksityiskohtaisempaa ja sen kohteena voivat olla uusien työntekijöiden lisäksi työ- tai urakierrossa olevat työntekijät (Åberg 1996, 208). Lisäksi muita työhön perehdyttämistä edeltäviä tilanteita ovat esimerkiksi työntekijän paluu pitkäaikaisen poissaolon jälkeen, muutokset yrityksen toiminnassa tai tavoitteissa, muutokset työvälineissä tai työmenetelmissä sekä uusien tuotteiden tai palveluiden mukaan tulo (Kjelin & Kuusisto 2003, 165). Työhön perehdyttämisen keinoja ovat Åbergin (1996, 209) mukaan esimerkiksi työnopastaja ja kouluttaja, lähin esimies ja käyttöohjeet sekä muut perehdyttämistä tukevat aineistot. Tärkeimmiksi edellisestä muodostuvat usein työnopastajat sekä kouluttajat, jotka toimivat asiantuntijoina ja omaavat erityistietämystä käsiteltävästä aiheesta ja heidän lisäksi oma esimies, joka on vastuussa työyhteisön muutostilanteesta tietojen ja taitojen opettamisen lisäksi (Åberg 1996, 209).

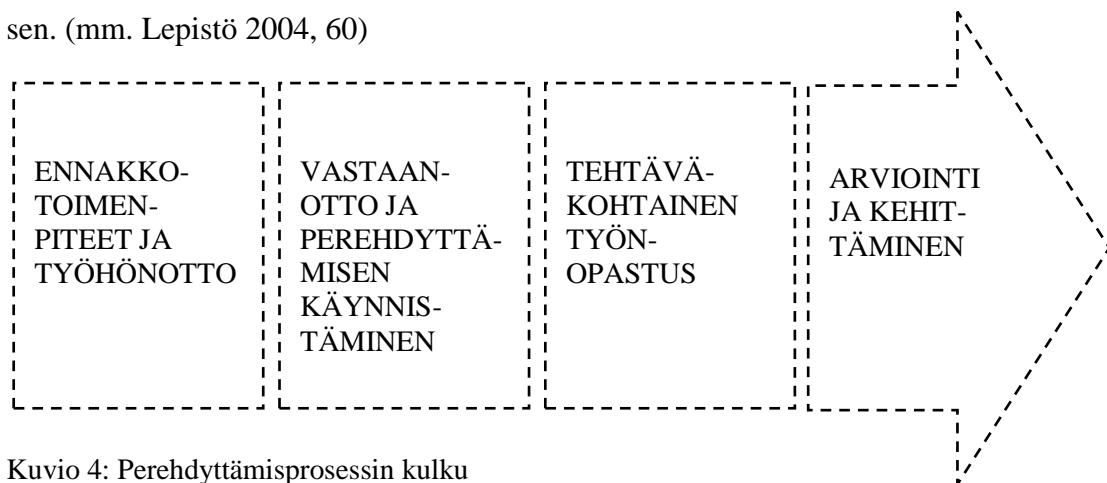
Seuraavassa luvussa käsitellään yksityiskohtaisemmin kiinnittämisen sisältämiä elementtejä (työyhteisöön ja työhön perehdyttäminen) osana perehdyttämisprosessia.

## 6 Perehdyttämisen prosessi

Perehdyttämisen prosessi alkaa ensimmäisistä kontakteista uuden tulokkaan sekä organisaation välillä (Kjelin & Kuusisto 2003, 14). Juholinin (2008, 233) mukaan se saattaa joissakin tapauksissa alkaa jo aiemmin, jopa aiemmista mielikuvista yritykseen liittyen. Useimmiten se on kuitenkin jatkoa rekrytointiprosessille, jonka aikana uusi työntekijä on jo saanut yleisellä tasolla tietoa yrityksestä ja sen toiminnasta. Perehdyttämisen tarkoitus on johdattaa henkilö syvemmälle yhteisön kulttuuriin ja tavoitteisiin. (Juholin 1999, 144)

Perehdyttämisen tarkoitetaan kaikkia niitä tapahtumia ja toimenpiteitä, joiden avulla tuetaan yksilöä uuden työn alussa, olipa kyseinen henkilö kokonaan uudessa organisaatiossa tai uudessa roolissa entisessä työpaikassaan. Perehdyttämisen tulisi olla tapahtumasarja, joka koostuu sekä suunnitelluista elementeistä, että organisaation ihmisten spontaanista toiminnasta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14)

Perehdyttämisen prosessille ei voida määritellä tiettyä kestoja, vaan perehdyttäminen ja sen luonne riippuvat aina perehdytettävästä henkilöstä. Perehdyttämisen prosessiin vaikuttavat perehdytettävän osalta siis tämän tuleva rooli organisaatiossa, aiempi työkokemus sekä ammatillinen osaaminen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 163) Perehdyttämisen prosessi pitää sisällään ennakkotoimenpiteet ja työhönotto, vastaanoton ja perehdyttämisen käynnistämisen, tehtäväkohtaisen työnopastuksen, sekä perehdyttämisen arvioinnin ja kehittämisen. (mm. Lepistö 2004, 60)



Kuvio 4: Perehdyttämisen prosessin kulku

Parhaimmillaan perehdyttämisprosessi on luonteva tapahtumien ketju, jossa perehdyttävän oppimista tuetaan sopivalla vauhdilla ja jossa varmistetaan, että hänen roolinsa organisaatiossa muodostuu alkuperäisten odotusten mukaiseksi (Kjelin & Kuusisto 2003, 163). Perehdyttämisprosessin kulkuun keskitytään kohdassa 6.5 Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus.

## 6.1 Perehdyttämisen taustat

Laajamittaisen perehdyttämisen taustat ovat teollisuuden työntekijöiden perehdyttämisessä ja työnopastuksessa. Noihin aikoihin perehdyttämisen keskeisin tavoite oli saada aikaan taitava työsuoritus ja sitä kautta häiriötön tuotanto. Tässä tapauksessa kyseinen työsuoritus oli tarkkaan mitoitettu ja ennalta suunniteltu. Vaikka yritykset, ammatit sekä toimintaympäristöt ovat muuttuneet, kumpuavat perehdyttämisen perusajatukset silti usein edelleenkin vanhasta ajattelusta ja perehdyttämistä painotetaan usein tuotannollisen historiansa vuoksi työnopastusnäkökulmasta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 36-37)

Perehdyttämistä lähestytään usein kapea-alaisesti, mikä tarkoittaa käytännössä yksiselitteisten toimintamallien tarjoamista ja opastamista työvälineiden käyttöön (Kjelin & Kuusisto 2003, 36). Tällaisen järjestelyn kautta saadaan työntekijä nopeasti osaksi tuotettavaa toimintaa. Tällaista perehdyttämistä kutsutaan Kjelinin ja Kuusiston (2003, 37) mukaan säilyttäväksi perehdyttämiseksi, sillä se mahdollistaa kopioimisen sekä toiminnan jatkamisen entiseen tapaan; tällaisenaan perehdyttäminen ei kuitenkaan tuota kilpailu- tai uudistumiskykyä. Säilyttävä perehdyttäminen ei huomioi yksilöllisyyttä eikä esimerkiksi uuden tulokkaan mukaan tuomia uusia ajatuksia, näkökulmia sekä uudenlaista osaamista, jotka voivat jäädä säilyttävän perehdyttämisen kautta täysin hyödynnettä.

Kun perehdyttämistä taas lähestytään syvällisemmin, se nähdään työhön sekä työ- ja toimintaympäristöön tutustuttamisen ohella myös enne kaikkea kaksisuuntaisena vuorovaikutteisena tapahtumana, jossa perehdytettävä ei ole vain vastaanottaja, vaan myös

aktiivinen toimija (Kjelin & Kuusisto 2003, 49). Säilyttävän perehdyttämisen lisäksi Kjelin & Kuusisto (2003, 50-52) esittelevät uudistavan perehdyttämisen, jonka lähtökohtana on yksilön sitoutuminen sekä organisaation uudistuskyky. Uudistavalla perehdyttämällä pyritään työtehtäviin sekä arkipäivään liittyvien tavoitteiden lisäksi saavuttamaan laajempia tavoitteita. Erityistä huomiota kiinnitetään roolien selkiyttämiseen, tulokkaaseen tutustumiseen sekä yhteistyön rakentamiseen ja tulokkaan aktiivisuutta hyödynnetään optimaalisesti alusta alkaen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 50-53)

## 6.2 Tavoitteet

Perehdyttämisen tavoitteet voidaan määrittellä yleisesti, mutta niitä on yleensä tarpeen tarkentaa eri ryhmien ja perehdytettävien mukaan (Kangas 2004, 7).

Perehdyttämisen alkuvaiheen tavoitteena on luoda perehdytettävälle myönteinen asenne työyhteisöä kohtaan. Tämä osa perehdyttämistä on otettava huomioon jo rekrytoinnin yhteydessä. Tämä toimii pohjana työntekijän motivoitumiselle sekä sitoutumiselle työyhteisön suhteen. (Poutiainen & Vanhala 1999, 21)

Yksi tärkeimmistä perehdyttämisen tavoitteista on riittävien valmiuksien antaminen tulevaa työtehtävää koskien. Tämän lisäksi kunnollisen perehdyttämisen kautta voidaan ehkäistä tietämättömyydestä ja taitamattomuudesta johtuvia työtapaturmia sekä lyhentää uuden tulokkaan tehottoman työajan määrää. (Poutiainen & Vanhala 1999, 21)

Perehdyttämisen, ja etenkin työnopastuksen tavoitteena on, että perehdytettävä ymmärtää oman tehtävänsä merkityksen ja tuntee koko prosessin, jonka osana hänen oma työpanoksensa on (Lepistö 2004, 63).

Koska kilpailu osaajista työmarkkinoilla kiihtyy ja työsuhteisiin ei enää sitouduta yhtä lojaalisti kuin aikaisemmin, joutuvat yritykset nykypäivänä tilanteeseen, jossa osaavalla työntekijällä on aiempaa enemmän mahdollisuuksia valita, missä hän haluaa työskennellä. Tässä kilpailussa menestyvät ne organisaatiot, jotka toimivat työntekijälähtöisesti

ja jotka panostavat henkilöstöajatteluun. Perehdyttäminen on sitouttamisen osalta tällaisissa tilanteissa erityisen tärkeää, sillä mitä paremmin perehdyttäminen tehdään, sitä parempi pohja luodaan kestäväälle työsuhteelle ja vähennetään vaihtuvuutta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 23-24)

### 6.3 Hyödyt

Kjelinin ja Kuusiston (2003, 20) mukaan yritys voi saavuttaa laadukkaalla perehdyttämisellä kilpailuetua, yksinkertaisimmillaan niin, että hyvin toteutetun perehdyttämisen seurauksena syntyy vähemmän virheitä. Perehdyttämisellä saavutetut hyödyt ovat näin ollen yhteisiä – hyvin toteutetusta perehdyttämisestä hyötyvät työntekijän lisäksi myös työpaikka sekä esimies (Lepistö 2004, 57).

Hyötyjä tarkasteltaessa työntekijä hyötyy epävarmuuden vähentyessä ja työtehtävien sujuvuuden parantuessa. Uuden työntekijän ammattitaito kehittyy ja työssä oppiminen helpottuu ja työtehtävät ovat alusta asti sujuvampia, kun työ opitaan tekemään oikein. Myös perehdytettävän omat kyvyt ja osaaminen tulevat paremmin esille, kun omat työtehtävät ovat alusta alkaen selkeitä. Tätä kautta myös uuden työntekijän mielenkiinto sekä vastuuntunto työtehtäviä kohtaan kasvaa. (Lepistö 2004, 56)

Esimies ja työpaikka taas hyötyvät, koska työn tulos ja laatu ovat alusta asti parempia ja tätä kautta hävikin määrä on vähäisempi. Hyvin hoidetulla perehdyttämisellä uuden työntekijän asenne työpaikkaa ja työtä kohtaan muodostuvat myönteiseksi. (Lepistö 2004, 57) Edellisten lisäksi huolellisella perehdyttämisellä voidaan myös omalta osaltaan varmistaa henkilöstön pysyvyys sekä näin ollen vähentää vaihtuvuutta ja sen mukanaan tuomia uusrekrytointikustannuksia (Heinonen & Järvinen 1997, 146).

Hyvällä perehdyttämisellä voidaan myös vaikuttaa yrityskuvaan (Kangas & Hämäläinen 2007, 5). Profiloinnin tavoitteena on saada tietty yrityskuva kohderyhmien tajuntaan (Åberg 1996, 71). Tätä on mahdollista toteuttaa hyvän perehdytyksen kautta, jolloin vaikutetaan positiivisesti uuden tulokkaan kokemuksiin yrityksestä. Tämän lisäksi uu-

den tulokkaan ensimmäisten työpäivien aikana tämän sosiaaliset verkostot ovat aktiivisia. Erityisen herkkiä ovat lähiverkot, joiden kanssa uusi tulokas jakaa niin positiiviset kuin negatiivisetkin kokemukset uuden työpaikan suhteen. Tästä syystä on perehdyttämiseen kuuluvat osaltaan myös sosiaalinen vuorovaikutus sekä profilointi; ensimmäisestä työpäivästä lähtien uudelle tulokkaalle on viestittävä tavoiteprofiilin mukaisia lausumia. (Åberg 1996, 219)

## 6.4 Ongelmat

Kjelinin ja Kuusiston (2003, 14) mukaan perehdyttäminen on yksi laiminlyödyimmistä prosesseista organisaatioissa, sillä sen merkitys ymmärretään useimmiten vain tehtävissä, joissa työn opastaminen on välttämätöntä ja tästä syystä tietopainotteisissa työtehtävissä perehdytys jää usein liian vähäiseksi.

Suurin syy huonosti toteutettuun perehdyttämiseen tai sen laiminlyömiseen on useimmiten kiire. Tästä syystä esimerkiksi työsuhteen alkamisajankohtaa tulisi tarkastella perehdyttämisresurssien kannalta. Kiireinen sesonkiaika tai merkittävät projektit tulisi saattaa loppuun, jotta perehdyttämiseen olisi mahdollista panostaa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 241-242)

Joissakin tilanteissa esimies ei välttämättä näe perehdyttämisen mukanaan tuomia etuja riittävän selvästi. Perehdyttäminen sitoo aina henkilöstöresursseja ja on tästä syystä myös kallista, joten uudesta työntekijästä halutaan mahdollisimman nopeasti tuottava ja työt aloitetaan heti. Organisaatiolla ja esimiehellä saattaa myös olla väärä käsitys tulokkaan valmiuksista, jonka seurauksena perehdyttäminen voi jäädä puutteelliseksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242-243)

Jos riittävä tiedottaminen uudesta tulokkaasta ja hänen valmiuksistaan jätetään organisaatiossa tekemättä, se heijastuu useimmiten perehdyttämisen laatuun. Tällöin esimerkiksi perehdyttämisen vastuunjako on usein organisaatiossa epäselvä, jolloin kukaan ei huolehdi uuden tulokkaan perehdyttämisestä kunnolla ja tilanne voi johtaa siihen, että



tulokas saa irrallista sekä epäselvää tietoa eikä näin pysty muodostamaan ymmärrettävää kokonaiskuvaa organisaatiosta tai työtehtävistään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242-243)

Joissakin tapauksissa, kun perehdyttämisen vastuujako on huono, suunnittelu laiminlyöty tai viestintä uudesta tulokkaasta ja tämän roolista riittämätöntä, voidaan uusi työntekijä kokea muiden työntekijöiden keskuudessa jopa uhkana. Tällöin työyhteisön jäsenet eivät näe perehdyttämisen hyötyjä lainkaan, vaan uusi työntekijä koetaan kilpailijana eikä hänelle haluta jakaa tietoutta tai uhrata omaa aikaa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242)

## 6.5 Suunnittelu ja toteutus

Perehdyttämisen suunnittelusta ja toteutuksesta on vastuussa perehdytettävän lähin esimies. Perehdyttämisen toteuttavat useimmiten esimies ja työtoverit suunnitelmallisesti yhdessä. Työpaikoilla on useimmiten myös nimetty erillinen yleisperehdyttäjä, joka on pitkään talossa ollut, kaikille tuttu työntekijä. Hänen tulisi olla myönteisesti työtehtäviinsä suhtautuva, kannustava sekä asenteeltaan rohkaiseva työntekijä. (Lepistö 2004, 59)

Perehdyttämistä suunniteltaessa perehdyttämiseen osallistuvat päättävät yhdessä esitettävät asiat, aikataulutuksen sekä perehdyttämisen vastuunjaon. Perehdyttämisasiat ovat usein rutiininomaisia. Kun työntekijää perehdytetään, on hyvä laatia perehdyttämisen tueksi erillinen perehdyttämissuunnitelma, jotta kaikki tarpeelliset asiat tulevat ilmi oikea-aikaisesti. (Lepistö 2004, 61) Perehdyttämissuunnitelma pitää yleensä sisällään ainakin seuraavat asiat: aikataulu, vaiheet, vastuut, sisältö, menetelmät ja seuranta (Kjelin & Kuusisto 2003, 199).

Perehdyttämissuunnitelma kattaa koko perehdyttämisprosessin kulun. Työhönottovaiheessa käydään läpi muun muassa työn sisältö, työsuhteen ehdot sekä työyhteisö. Työsuhteen alkaessa uusi työntekijä vastaanotetaan työyhteisöön ja perehdyttäminen aloite-

taan käymällä läpi perehdyttämissuunnitelma perehdytykseen osallistuvien henkilöiden kanssa. Työyhteisöön perehdyttämisen jälkeen aloitetaan tehtäväkohtainen työnopastus ja viimeisenä kohtana perehdyttämissuunnitelmassa pyritään arvioimaan ja tätä kautta kehittämään perehdyttämisprosessia uuden tulokkaan antaman palautteen sekä perehdyttämisen onnistumisen kautta. (Lepistö 2004, 60)

Uusien asioiden omaksuminen on ensimmäisten työpäivien aikana usein hankalaa. Ihmisen lähimuistiin ei mahdu kerrallaan monia asioita, jolloin uusien asioiden myötä edelliset unohtuvat. Tästä syystä perehdyttämisen tulisi rakentua niin, että työn aloitusvaiheessa esille tulisivat kaikkein merkityksellisimmät asiat, jotka liittyvät olennaisesti työssä pärjäämiseen. Tätä kautta asiat on helpompi omaksua, eikä informaation määrä kuormita uutta tulokasta tämän työsuhteen alussa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 201)

Perehdyttäminen on myös sosiaalistumisen väline. Perehdyttämisessä tämä tarkoittaa lähinnä sopeutumista osaksi työyhteisöä. Perehdyttämisen suunnittelussa on huomioitava, että työyhteisön jäseneksi ei aina ole helppo päästä, sillä kauan yhdessä työskennelleet ovat jo muodostaneet oman ryhmänsä, jonka rakenteen uusi tulokas rikkoo. Perehdyttämisen kautta voidaan varata aikaa sekä työyhteisön, että uuden tulokkaan sopeutumiselle, jolloin työyhteisöä on valmennettu uuden tulokkaan tuloon ja yhteisöön tuleva voi tuntea itsensä hyväksytyksi sekä arvostetuksi. (Lepistö 2004, 59-60)

Juholin (2008, 236-237) on asettanut hyvälle perehdyttämiselle seuraavat kriteerit:

1. Prosessimaisuus

Suunnitelmallinen ja johdonmukainen kokonaisuus, joka on kokonaisuudessaan perehdytettävän tiedossa ja jonka kautta asiat on mahdollista sisäistää kunnolla.

2. Vuorovaikutteisuus

Kaikista asioista voi kysyä ja niihin voi tarvittaessa palata. Kysymyksiä saa esittää ja keskusteluja käydä kaikkien sellaisten henkilöiden kanssa, jotka perehdytettävä kokee itselleen hyödyllisiksi.

3. Yksilöllisyys

Opastus on suunniteltu kunkin työtehtävän mukaan.

4. Johdon näkyminen ja sitoutuminen

Johto osoittaa läsnäolollaan arvostavansa uutta tulokasta.

5. Monien foorumien hyödyntäminen

Perehdytettävän tarvitsema aineisto on saatavilla ja siitä on mahdollista keskustella eri henkilöiden kanssa.

## **7 Perehdyttämismateriaalit Kouvolan Matkailulle**

Opinnäytetyöni tuloksena syntyivät perehdyttämismateriaalit Kouvola Innovation Oy:lle Kouvolan Matkailuun. Perehdyttämismateriaalit sisältävät perehdyttämisohjeet oppaan muodossa, uuden asiakaspalvelutyöntekijän perehdyttämissuunnitelma ja perehdytyksen muistilista sekä ”Tervetuloa taloon” –oppaan. Perehdyttämisohjeet käsittelevät perehdyttämistä yleisellä tasolla ja ohjeet on tarkoitettu matkailutoimiston henkilöstön käyttöön, perehdyttämisen tueksi. Koska erityisenä kohderyhmänä tehtävänannossa olivat asiakaspalvelutyöntekijät, on perehdyttämissuunnitelma, perehdytyksen muistilista sekä ”Tervetuloa taloon” –opas suunniteltu erityisesti tämän kohderyhmän kannalta. Edellä mainitut tuotokset ovat liitteenä työn lopussa.

### **7.1 Perehdyttämisohjeet**

Perehdyttämisohjeet luotiin palvelemaan Kouvola Innovation Oy:n Kouvolan Matkailun henkilökuntaa. Niiden avulla pyrittiin selvittämään järjestelmällisen perehdyttämisprosessin kulku Kouvolan Matkailussa.

Perehdyttämisohjeiden suunnittelussa lähdettiin liikkeelle perehdyttämisen tavoitteista, joita peilaten koko ohjeet luotiin. Tavoitteiden lisäksi kartoitettiin hyödyt, yleisimmät ongelmat sekä ratkaisut niihin. Perehdyttämisohjeet esittelevät perehdyttämisen kohderyhmät sekä niiden mukanaan tuomat erot perehdyttämisen toteutuksessa.

Perehdyttämisohjeet on luotu yleisellä tasolla ja niitä voidaan hyödyntää perehdytettävästä riippumatta kaikille kohderyhmille. Perehdyttämisohjeiden tarkoituksena on pohjustaa perehdyttämisprosessin suunnitelmallinen kulku Kouvolan Matkailussa.

## 7.2 Perehdyttämissuunnitelma

Perehdyttämisen suunnitteluun liittyy oleellisesti perehdyttämisohjelmien ja –suunnitelmien tekeminen. Perehdyttämisohjelma voidaan tehdä yleisluontoisesti tai suunnata jollekin tietylle kohderyhmälle. Ohjelmien sisällöt vaihtelevat, mutta yleisimpinä asioita kaikissa suunnitelmissa tulisi säilyä käsiteltävät asiat, aikataulu sekä vastuhenkilöt. (Kangas 2004, 7)

Perehdyttämissuunnitelma toteutettiin kohderyhmänä Kouvolan Matkailun asiakaspalvelutyöntekijät. Perehdytysuunnitelma on yhden viikon mittainen ja se pitää sisällään päiväkohtaisen ohjelman perehdyttämisen ajalle sekä erillisen perehdyttäjän muistilistan. Vaikka perehdyttämissuunnitelma on suunniteltu asiakaspalvelutyöntekijöitä ajatellen, on sitä myös helppo muunnella soveltumaan myös muihin perehdyttämistilanteisiin.

## 7.3 Perehdyttäjän muistilista

Perehdyttämisen tarkistuslistat toimivat ennen kaikkea perehdyttämisen seurannan apuvälineinä (Kangas 2004, 16). Perehdyttäjän muistilista pitää sisällään kaikki arkipäiväiset asiat uuden työntekijän aloittamiseen liittyen.

Tarkistuslista on suunniteltu perehdyttäjän apuvälineeksi, mutta sen käyttö on mahdollista myös niin, että lista annetaan perehdytettävälle. Tällöin perehdytettävä itse seuraa perehdyttämisprosessin etenemistä ja tarkistaa asiat sitä mukaan, kun ne on hänelle opastettu. (Kangas 2004, 16)

## 7.4 ”Tervetuloa taloon” –opas

”Tervetuloa taloon” –opas luotiin kohderyhmänä erityisesti Kouvolan Matkailun uudet asiakaspalvelutyöntekijät. Opas sisältää perustiedot Kouvola Innovation Oy:stä, joiden

avulla pyritään tekemään Kouvola Innovation Oy uudelle työntekijälle tutuksi ennen työsuhteen alkua. Opas sisältää lisäksi uuden asiakaspalvelutyöntekijän tarvitsemat perustiedot Kouvolan Matkailun toiminnoista sekä palveluista. ”Tervetuloa taloon” –opas on tarkoitettu pohjustamaan uuden työntekijän saapumista Kouvolan Matkailuun sekä vahvistamaan positiivista yrityskuvaa Kouvola Innovation Oy:stä sekä Kouvolan Matkailusta.

## 8 Yhteenveto

Työn tavoitteena oli käsitellä perehdyttämistä prosessina sekä kehittää perehdyttämismateriaalit perehdyttämisen tueksi Kouvolan Matkailuun. Työn tuloksena syntyivät perehdyttämisohjeet, perehdyttämissuunnitelma, perehdyttämisen muistilista sekä ”Tervetuloa taloon” –opas. Näiden materiaalien avulla perehdyttämisestä on muodostunut Kouvolan Matkailuun prosessimainen kokonaisuus, jonka läpivieminen on selkeää sekä tuloksellista.

Työn erityisenä kohderyhmänä olivat Kouvolan Matkailun asiakaspalvelutyöntekijät, joiden keskuudessa on matkailutoimistossa suurin vaihtuvuus. Kohderyhmä huomioitiin perehdyttämismateriaalien kaikilla osa-alueilla, erityisesti kuitenkin perehdyttämissuunnitelma, muistilistan sekä ”Tervetuloa taloon” –oppaan kohdalla.

Etenkin Kouvolan Matkailun kohdalla uudet asiakaspalvelutyöntekijät ovat organisaatioviestinnän kannalta olennaisessa osassa. Kyseinen kohderyhmä on etenkin sitouttamisen kannalta haastavin, sillä lyhyiden työsuhteiden sekä suuren omaksuttavan tietomäärän vuoksi onnistunut perehdyttäminen on olennaisessa asemassa sekä organisaation että uuden työntekijän kannalta.

Sitouttamisen lisäksi organisaatioviestinnän tehtävistä informointi sekä sosiaalinen vuorovaikutus ovat tämän kohderyhmän osalta suuressa roolissa. Lyhyissä työsuhteissa perehdyttäminen on suuressa roolissa, sillä onnistuessaan sillä on positiivinen vaikutus yrityskuvaan. Lisäksi nuorilla, kuten työharjoittelijoilla sosiaaliset verkostot ovat suuressa roolissa. Onnistuneen perehdyttämisen kautta uuden tulokkaan positiiviset kokemukset välittyvät hänen lähipiirissään ja voivat tätä kautta esimerkiksi saada tulevaisuuden osaajia hakeutumaan yrityksen palvelukseen.

Kouvolan Matkailun asiakaspalvelutehtävissä, kuten muissakin tietopainotteisissa työtehtävissä, varsinaisella työopastuksella ei ole merkittävää roolia, sillä suoranaisia opettavia menetelmiä on hyvin vähän. Näissä tapauksissa perehdyttämisen kautta uusi

tulokas oppii yrityksen toimintatavat, arvot, vision sekä mission. Näiden kautta uusi työntekijä ymmärtää oman työpanoksensa koko yrityksen toimintaan ja sitoutuu yrityksen yhteisiin tavoitteisiin sekä toimintaan.



## Lähdeluettelo

Heinonen, J. & Järvinen, A. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Juholin, E. 2004. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous – Löydä uusi työviesintä. Helsinki: WSOYpro.

Kangas, P. 2004. Perehdyttäminen palvelualoilla. Työturvallisuuskeskus.

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

Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksen tekijäksi. Helsinki: Talentum Media Oy

Kouvola Innovation Oy 2009. Kouvola Innovation Oy:n kotisivut. [online] [viitattu 9.10.2009] <http://www.kouvolainnovation.fi>

Kouvola Innovation Oy – Kehityspalvelut 2009. Kouvola Innovation Oy:n kotisivut: Kehityspalvelut. [online] [viitattu 31.10.2009] <http://www.kouvolainnovation.fi/kehitys.html>

Kouvola Innovation Oy – Matkailupalvelut 2009. Kouvola Innovation Oy:n kotisivut: Matkailupalvelut. [online] [viitattu 31.10.2009] <http://www.visitkouvola.fi/index.html>

Kouvola Innovation Oy – Yrityspalvelut 2009. Kouvola Innovation Oy:n kotisivut:  
Yrityspalvelut. [online] [viitattu 31.10.2009]  
<http://www.kouvolainnovation.fi/yritys.html>

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

Poutiainen M. & Vanhala, S. (toim.) 1999. Henkilöstön kehittäminen – Avain osaamisen kartuttamiseen yrityksessä. Helsingin kauppakorkeakoulu.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Åberg, L. 1993. Riemua johtamiseen! Esimiehen viestintäopas. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Åberg, L. 1997. Viestinnän strategiat. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Åberg, L. 1996. Viestintä tuloksen tekijänä. Helsinki: Inforviestintä Oy.

## Kuviot ja taulukot

Kuvio 1: Teoreettinen viitekehys.....	6
Kuvio 2: Organisaatiokaavio – Kouvola Innovation Oy.....	7
Kuvio 3: Åbergin pizza.....	14
Kuvio 4: Perehdyttämisprosessin kulku.....	20

## **Liitteet**

Liite 1: Perehdyttämisopas

Liite 2: Perehdyttämisen muistilista

Liite 3: ”Tervetuloa taloon” –opas

# PEREHDYTTÄMISOPAS

**MATERIAALI**

**MATKAILUTOIMISTON**

**HENKILÖSTÖLLE**

**PEREHDYTTÄMISEN**

**TUEKSI**

## Sisällys

Perehdyttäminen	3
Perehdyttämisen tavoitteet	4
Perehdyttämisen kannalta merkittävät henkilöt	5
Perehdyttämisen eteneminen	6
Perehdyttämisen arviointi ja kehittäminen	7
Perehdyttämisohjelma	8
Ennen perehdytettävän töihin tuloa	9
Työsuhteen alkaessa	10
Toinen ja kolmas työpäivä	11
Neljäs työpäivä	12
Perehdyttämisen tarkistuslista	13

## Perehdyttäminen

Perehdyttäminen on työpaikkakoulutusta ja se on oleellinen osa organisaatioviestintää. Perehdyttäminen kuuluu organisaatioviestinnän tehtäviin ja on osa kiinnittämistä, eli sitouttamista työyhteisöön.

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla tuetaan yksilöä organisaatiossa uuden työn alussa. Perehdyttämisen tulisi koostua sekä suunnitelluista elementeistä että organisaation ihmisten spontaanista toiminnasta.

Perehdyttämisen avulla voidaan vaikuttaa yrityksen tuloksellisuuteen, sillä onnistunut perehdyttäminen...

- vähentää henkilökunnan vaihtuvuutta
- vähentää uusrekrytoinnin aiheuttamia kustannuksia
- parantaa yrityskuvaa
- sitouttaa henkilökunnan organisaation yhteisiin tavoitteisiin
- parantaa työn laatua

## Perehdyttämisen tavoitteet

Perehdyttämisen tavoitteena on antaa uudelle tulokkaalle kattava kokonaiskuva Kouvola Innovation Oy:stä eri palveluineen. Tavoitteena on, että uusi työntekijä ymmärtää yhtiön toiminnan kokonaisuudessaan ja hänelle on kuva omista työtehtävistään ja siitä, kuinka ne ovat osa matkailupalvelujen toimintaa.

Perehdyttämisen kautta...

- saadaan uusi tulokas tuntemaan itsensä tervetulleeksi
- autetaan häntä sitoutumaan organisaatioon
- vähennetään uuden työntekijän epätietoisuutta
- tehdään uudesta tulokkaasta osa tuloksellista työvoimaa

## Perehdyttämisen kohderyhmät

Yleisesti ottaen perehdyttäminen seuraa rekrytointiprosessia ja siksi perehdyttämisen suurimpaan kohderyhmään kuuluvat uudet työntekijät. Suurin vaihtuvuus matkailutoimistossa on asiakaspalvelutehtävissä, joissa työskentelee vuosittain useita työharjoittelijoita sekä kausityöntekijöitä.

Muita perehdyttämisen kohderyhmiä voivat olla...

- opinnäytetöiden tekijät
- työkierrossa olevat
- pitkään poissaolleet
- työtehtävien ja/tai työtapojen muuttuessa koko muutoksen koskettava henkilöstö

Perehdyttämisen tulisi aina olla henkilökohtainen tapahtuma, sillä perehdyttämisprosessiin vaikuttavat aina perehdytettävän osalta tämän tuleva rooli organisaatiossa, aiempi työkokemus sekä ammatillinen osaaminen.



## Perehdyttämisen kannalta merkittävät henkilöt

Esimies vastaa aina perehdyttämisen suunnittelusta sekä toteuttamisesta. Hän toimii joko itse perehdyttäjänä tai valtuuttaa perehdyttäjäksi toisen henkilön. Perehdyttäjä on useimmissa tapauksissa kokenut työntekijä joka tuntee kaikki ja jonka kaikki tuntevat. Hän on ollut pitkään talossa ja omaa usein kattavimman toimenkuvan.

Työtoverit unohtetaan usein perehdyttämisen yhteydessä. Uuden työntekijän aloittaessa tehtävänsä muiden työntekijöiden suhtautuminen työntekijään välittyy aina. Lisäksi muun työyhteisön suhtautuminen omiin työtehtäviinsä sekä yritykseen tulisi välittyä uudelle työntekijälle positiivisena.

Perehdytettävä on myös itse oleellisessa asemassa perehdyttämisprosessissa. Perehdytettävän tulee tiedostaa, mitä häneltä uudessa työtehtävässä vaaditaan, jotta perehdyttämisen kautta olisi mahdollista omaksua oman työtehtävän kannalta merkittävimmät asiat. Lisäksi perehdytettävän oma aktiivisuus on perehdyttämisprosessissa avainasemassa.

## Perehdyttämisen eteneminen

Jotta perehdyttäminen onnistuisi sekä työntekijän että työnantajan puolesta parhaalla mahdollisella tavalla, tulisi sen olla vuorovaikutteista, niin sanottua uudistavaa perehdyttämistä. Työtehtävien ollessa tietopohjaisia, on vain harvoja työtehtäviä, joille löytyy yksi oikea suoritustapa. Suuri osa työtehtävistä, esimerkiksi asiakaspalvelutehtävät, ovat vain pienessä määrin harjoiteltavissa ennakkoon; jokainen asiakas on erilainen ja tätä kautta myös asiakastapahtumat ovat erilaisia.

Perehdyttämisen tulisi rakentua niin, että ensimmäisenä työpäivänä uudelle työntekijälle kerrotaan vain kriittiset asiat, jotka liittyvät suoranaisesti hänen työtehtäviinsä. Monien asioiden omaksuminen kerralla on vaikeaa, jolloin olennaisimpien asioiden kertominen alussa auttaa työntekijää hahmottamaan suuret linjat. Seuraavien päivien aikana työtehtävät sekä kokonaisuudet tarkentuvat, jolloin asiat voidaan liittää suurempaan asiayhteyteen ja sitä kautta hahmottaa ja muistaa paremmin.

Vaikka perehdyttämisprosessille on hankala määrittää niin alku- kuin loppuhetkeäkin, on alussa ja lopussa oltava tietyt elementit. Perehdyttämisprosessi alkaa uuden tulokkaan ensimmäisistä kontakteista matkailutoimiston kanssa. Se jatkuu työsuhteen alkaessa työympäristöön sekä työhön perehdyttämisellä ja se päättyy perehdyttämisen palautekeskusteluun sekä seurantaan.

## Perehdyttämisen arviointi ja kehittäminen

Perehdyttämisen seurannalla pyritään arvioimaan sekä uuden tulokkaan asioiden omaksumista, että organisaation perehdyttämisjärjestelmän toimivuutta ja sen kehitystarpeita. Tulokkaan perehdyttämisen onnistumista tulee seurata sen edetessä, jolloin perehdyttämisen tulee olla vuorovaikutteista. Perehdyttämisprosessin toimivuutta tarkasteltaessa tulee kiinnittää huomiota erityisesti vastuuhenkilöiden toimintaan.

Perehdyttämisen toteutumista voidaan arvioida esimerkiksi kyselylomakkeilla, etenkin jos kyseessä on suuri organisaatio, joka rekrytoi paljon. Pienemmässä mittakaavassa tarvittavaa tietoa perehdyttämisen onnistumisesta antaa haastattelu perehdytettävän kanssa. Haastattelun kautta uusi tulokas voi vapaasti antaa palautetta perehdyttämiseen liittyen, sekä mahdollisesti myös käydä joitakin perehdyttämisen osa-alueita uudestaan läpi.

Perehdyttämistä arvioitaessa uuden tulokkaan tulisi huomioida, että perehdyttämisprosessi käsittää kaikki ne tapahtumat ja toimenpiteet, joiden avulla häntä pyritään auttamaan uuden työtehtävän alussa. Perehdyttäminen tulisi siis käsittää prosessina, jolloin sitä arvioitaessa tulee huomioida muutkin kuin perehdyttämiseksi nimetyt tapahtumat.

Perehdyttämisen seuranta tapahtuu usein perehdyttämisprosessin päätteeksi, lomakkeen tai palautekeskustelun avulla. Perehdyttämisprosessia voidaan pyrkiä kehittämään myös lähtöhaastatteluiden avulla, jolloin organisaation työntekijöitä haastatellaan heidän työsuhteidensa päättyessä. Tällöin on myös mahdollista saada paljon ajatuksia perehdyttämisen kehittämiseen liittyen.

## Perehdyttämisohjelma

Perehdyttämisohjelma on ensisijaisesti tarkoitettu uusille työntekijöille, joskin sitä voi soveltamalla muuttaa myös muille kohderyhmille soveltuvaiksi. Vastuu perehdyttämisestä on matkailupäälliköllä sekä hänen mahdollisesti nimeämällään perehdyttäjällä. Perehdyttämisohjelma kestää uuden tulokkaan ensimmäisen viikon ajan, mutta perehdyttämisohjelma vaatii valmisteluja jo ennen perehdytettävän saapumista. Perehdyttäjä on paikalla koko ensimmäisen viikon ajan samaan aikaan uuden tulokkaan kanssa.

Perehdyttämisohjelma etenee perehdyttämisprosessin vaiheiden mukaisesti.

ENNAKKOTOIMENPITEET JA TYÖHÖNOTTO



VASTAANOTTO JA PEREHDYTTÄMISEN KÄYNNISTÄMINEN



TEHTÄVÄKOHTAINEN TYÖOPASTUS



ARVIOINTI JA KEHITTÄMINEN



## *Ennen perehdytettävän töihin tuloa*

Ennen varsinaista työssä aloittamista perehdytettävä on saanut jo jonkinlaisen kuvan Kouvola Innovation Oy:stä yrityksenä sekä matkailutoimistosta työpaikkana rekrytoinnin yhteydessä. Tavoitteena olisi, että tulokkaan kuvaa Kouvolan Matkailusta vahvistettaisiin ennen töihin tuloa. Tätä kautta tulokkaalla on selkeämpi kuva työpaikasta, työtehtävistä sekä häneen kohdistuvista odotuksista, kun hän lopulta työt aloittaa.

Tulokkaalle lähetetään Tervetuloa taloon –opas noin viikkoa ennen töiden aloittamista. Opas voidaan lähettää sähköpostitse pdf-muodossa tai vaihtoehtoisesti paperiversiona se voidaan antaa mukaan jo työhaastattelun päättyttyä, postittaa tai antaa mukaan ensimmäisen työpäivän päättyttyä. Parhaiten perehdyttäminen kuitenkin käynnistyy, jos opas toimitetaan tulokkaalle ennen töiden alkamista.

Ennen uuden tulokkaan töihin tuloa hänestä ja tulevasta aloitusajankohdasta ilmoitetaan muulle henkilöstölle. Perehdyttäjä varmistaa, että uuden työntekijän kohdalla avain sekä kellokortti ovat valmiina tämän aloittaessa työnsä. Lisäksi perehdyttäjä tutustuu perehdyttämissuunnitelmaan sekä perehdyttäjän muistilistaan ja tekee siihen tarvittavia muistutuksia tulokasta koskien.

## *Työsuhteen alkaessa*

Uusi tulokas esitellään järjestelmällisesti muulle henkilökunnalle, jonka jälkeen perehdyttäjä käy läpi Kouvola Innovation Oy:tä sekä Kouvolan Matkailua koskevia perusasioita yritystasolla. Ensimmäisen työpäivän tavoitteena on saada tulokas tuntemaan itsensä tervetulleeksi ja tätä kautta motivoida sekä sitouttaa uusi työntekijä organisaatioon alusta lähtien.

Ensimmäisen työpäivänään uusi tulokas saa avaimen sekä kellokortin ja hänelle esitellään työympäristöä, eli kaupungintaloa koskevat perusasiat, kuten matkailutoimiston tilat, samoissa tiloissa toimiva yhteispalvelu, varasto, sisäänkäynnit, kellokorttikoneiden sijainnit sekä henkilöstöruokala. Ensimmäisen työpäivän aikana kirjoitetaan työsopimus ja keskustellaan uuden tulokkaan kanssa tämän toimenkuvasta sekä tutustutaan tämän työpisteeseen sekä työvälineisiin ja matkailutoimiston muihin laitteisiin. Uuden tulokkaan kohdalla tälle kerrotaan tai luodaan kokonaan uudet kirjautumistiedot (käyttäjätunnus ja salasana) käyttöjärjestelmään kirjautumista varten.

Ensimmäisen työpäivän aikana tulokkaan on tarkoitus tutustua tuleviin työtehtäviinsä ja suorittaa niitä perehdyttäjän kanssa ja tämän valvonnassa. Uusi tulokas seuraa matkailutoimiston arkea ja harjoittelee omia työtehtäviään opastuksen kautta.

## *Toinen ja kolmas työpäivä*

Varsinainen työnopastus alkaa toisena päivänä, jolloin edellisenä päivänä seuratut rutiinit tulisi palauttaa mieleen ja alkaa toimia osana henkilöstöä. Uudelle tulokkaalle opetetaan asiakaspalvelun käytäntöjä sekä kassan käyttöä. Ennen oikeita asiakastapahtumia kassan toiminnoista voidaan tehdä harjoituksia. Uusi tulokas opastetaan myytävänä oleviin tuotteisiin sekä niiden hintojen muodostumiseen sekä kassaan lyömiseen.

Perehdyttäjä kertoo uudelle tulokkaalle asiakkaista sekä asiakaspalvelutilanteista. Perehdyttäjä käy läpi Kouvolan vetovoimatekijöitä sekä alueella toimivia yrittäjiä sekä palveluita, joita asiakkaille on tarkoitus esitellä. Tässä tilanteessa parhaana apuvälineenä toimii Kouvolan matkailuesite, jonka kautta yrityksiin sekä palveluihin on helppo tutustua.

Asiakaspalvelutilanteen läpikäymisen jälkeen on syytä tutustua matkailutoimistossa myytävänä oleviin tuotteisiin, kuten Kouvola-aiheisiin teoksiin sekä lipunmyyntiin. Teosten osalta tulisi sisällöt tietää lähtökohteisesti ja lipunmyynti tulisi käydä läpi askel askeleelta, jotta se olisi asiakaspalvelutilanteessa mahdollisimman selkeää ja sujuvaa.

## *Neljäs työpäivä*

Neljännän työpäivän aikana uusi tulokas kertoo asioita omatoimisesti ja mahdollisesti omien muistiinpanojensa pohjalta. Tarkoituksen olisi, että uusi tulokas pohtisi käytäntöjä ja niiden pohjalta mahdollisia kysymyksiä sekä kommentteja seuraavan päivän palautekeskustelua varten.

## *Viides työpäivä*

Viidennen ja viimeisen varsinaisen perehdyttämispäivän aikana toteutetaan palautehaastattelu, johon osallistuvat ainakin perehdytettävä sekä perehdyttäjä (mahdollisuuksien mukaan myös esimies). Palautekeskustelun kautta uudella työntekijällä on mahdollisuus antaa palautetta perehdytyksestä, sen sisällöstä ja hyödyllisyydestä. Lisäksi palautekeskustelun aikana on mahdollisuus vielä esittää kysymyksiä sekä mahdollisesti toistaa joitakin perehdyttämisen osa-alueita, jos jotakin on jäänyt epäselväksi.

Perehdytettävän antaman palautteen kautta arvioidaan perehdyttämisen onnistumista sekä perehdyttämisen tavoitteiden saavuttamista. Tätä kautta perehdyttämistä pyritään arvioimaan prosessina ja kehittämään saadun palautteen perusteella.

Palautekeskustelun yhteydessä kuitataan perehdyttäjän tarkistuslista, jonka avulla varmistetaan, että perehdytysprosessi on viety kokonaisuudessaan läpi.



## Perehdyttämisen tarkistuslista

Perehdyttämisen tarkistuslista pitää sisällään perehdyttämisen aikana läpikäytävät rutiinit. Se on tarkoitettu ensisijaisesti muistilistaksi, jotta kaikki työnteon aloittamisen kannalta olennaiset asiat tulisivat esiin perehdyttämisohjelman aikana.

Tarkistuslistan vasemmassa sarakkeessa ovat perehdytettävät asiat ja oikea sarake toimii tarkistusarakeena, johon tehdään kuittaus kyseisen asian perehdytyksen jälkeen. Kuittauksen yhteyteen voidaan liittää myös perehdytyksen päivämäärä.

Tarkistuslista toimii apuna sekä perehdytettävälle että perehdyttäjälle. Se voidaan täyttää joko perehdyttäjän toimesta asioiden esittelyn yhteydessä tai vaihtoehtoisesti tarkistuslistan voi myös antaa perehdytettävälle, joka tarkistaa itse listan kohteet perehdytyksen yhteydessä. Tällöin perehdytettävän oma-aloitteisuus on olennaisessa asemassa hänen itse tarkistaessaan oppimansa asiat perehdytyksen aikana.

## Tarkistuslista

<b><i>Yrityksen esittely</i></b>	<b><i>Tarkistettu</i></b>
Toiminta-ajatus	
Liikeidea	
Omistussuhteet	
Asiakkaat	
Organisaatio	
Toimipisteet ja yksiköt	
Johto	
Perehdyttäjä ja työnopastaja	

<b><i>Toimintatavat</i></b>	<b><i>Tarkistettu</i></b>
Arvot	
Työajat ja täsmällisyys	
Tauot	
Ylityöt	
Lomat	
Poissaolot	
Palkat	

<b><i>Henkilöstö</i></b>	<b><i>Tarkistettu</i></b>
Henkilöstö ja odotukset	
Henkilöstön ulkoinen olemus	
Asiakaspalvelu	
Esimiehet	

<b><i>Sisäinen tiedotus</i></b>	<b><i>Tarkistettu</i></b>
Perehdyttämisaineisto	
Palautekeskustelut	
Tiedotteet	
Palaverit	

<b><i>Yrityksen tilat</i></b>	<b><i>Tarkistettu</i></b>
Työpaikan sijainti	
Kulkeminen	
Liikennöinti	
Pysäköinti	

<b><i>Työturvallisuus</i></b>	<b><i>Tarkistettu</i></b>
Pelastussuunnitelma	
Ensiapuohjeet ja -kaappi	
Paloturvallisuus	

<b><i>Oma työympäristö</i></b>	<b><i>Tarkistettu</i></b>
Lähin esimies	
Työtoverit	
Asiakkaat	
Muut sidosryhmät	
Oma työpiste	
Henkilökunnan tilat	
Varastot	
Siisteys	
Ympäristöasiat	

<b><i>Omat työtehtävät</i></b>	<b><i>Tarkistettu</i></b>
Vastuualueet	
Työn suunnittelu, tavoitteet ja laatu	
Oman työn merkitys kokonaisuuteen	
Koneet ja laitteet	
Tärkeimmät tietolähteet	

<i><b>Muut</b></i>	<i><b>Tarkistettu</b></i>

Tarkistuslista kuitataan läpikäydyksi perehdyttämishjelman viimeisenä päivänä.

\_\_\_\_\_  
Päivämäärä

\_\_\_\_\_  
Perehdyttäjä

\_\_\_\_\_  
Perehdytettävä

# Perehdyttämisen tarkistuslista

<b><i>Yrityksen esittely</i></b>	<b><i>Tarkistettu</i></b>
Toiminta-ajatus	
Liikeidea	
Omistussuhteet	
Asiakkaat	
Organisaatio	
Toimipisteet ja yksiköt	
Johto	
Perehdyttäjä ja työnopastaja	

<b><i>Toimintatavat</i></b>	<b><i>Tarkistettu</i></b>
Arvot	
Työajat ja täsmällisyys	
Tauot	
Ylityöt	
Lomat	
Poissaolot	
Palkat	

<b><i>Henkilöstö</i></b>	<b><i>Tarkistettu</i></b>
Henkilöstö ja odotukset	
Henkilöstön ulkoinen olemus	
Asiakaspalvelu	
Esimiehet	

<b><i>Sisäinen tiedotus</i></b>	<b><i>Tarkistettu</i></b>
Perehdyttämisaineisto	
Palautekeskustelut	
Tiedotteet	
Palaverit	

<b><i>Yrityksen tilat</i></b>	<b><i>Tarkistettu</i></b>
Työpaikan sijainti	
Kulkeminen	
Liikennöinti	
Pysäköinti	

<b><i>Työturvallisuus</i></b>	<b><i>Tarkistettu</i></b>
Pelastussuunnitelma	
Ensiapuohjeet ja -kaappi	
Paloturvallisuus	

<b><i>Oma työympäristö</i></b>	<b><i>Tarkistettu</i></b>
Lähin esimies	
Työtoverit	
Asiakkaat	
Muut sidosryhmät	
Oma työpiste	
Henkilökunnan tilat	
Varastot	
Siisteys	
Ympäristöasiat	

<b><i>Omat työtehtävät</i></b>	<b><i>Tarkistettu</i></b>
Vastuualueet	
Työn suunnittelu, tavoitteet ja laatu	
Oman työn merkitys kokonaisuuteen	
Koneet ja laitteet	
Tärkeimmät tietolähteet	

<b><i>Muut</i></b>	<b><i>Tarkistettu</i></b>

Tarkistuslista kuitataan läpikäydyksi perehdyttämishjelman viimeisenä päivänä.

\_\_\_\_\_

Päivämäärä

\_\_\_\_\_

Perehdyttäjä

\_\_\_\_\_

Perehdytettävä

# TERVETULOA KOUVOLAN MATKAILUUN!

Opas uusille asiakaspalvelutyöntekijöille



## Taustatietoa Kouvola Innovation Oy:stä

- Vuonna 2009 perustettu elinkeinotoimen kehitysyhtiö
- Päämääränä kehittää Kouvolan elinkeinoelämästä Kaakkois-Suomen vetovoimaisin ja dynaamisin toimintaympäristö
- 100-prosenttisesti Kouvolan kaupungin omistama
- Tuottaa kaupungin elinkeinostrategian mukaisia palveluita, kehittää elinkeinotoimea, verkostoi elinkeinotoimen yhteistyökumppaneita ja vastaa alueen elinkeinomarkkinoinnista
- Henkilöstöä kokonaisuudessaan lähes 40
- Toimipisteet
  - Kasarminmäki, Vartiotie 4 (Päävartio)
  - Kouvolan kaupungintalo, Torikatu 10 (matkailutoimisto)
- Toimitusjohtaja Merja Vainio

## Painopistealueet

- alueen rakennemuutos
- pk-yritykset
- yrittäjyys
- matkailutulon kehittymisen
- Kouvolan liiketoimintaympäristön kehittäminen

## Ydintoiminta-alueet

- Kehityspalvelut
  - 
- Matkailupalvelut
  - 
- Yrityspalvelut
  - 



## Kehityspalvelut

Kehityspalveluiden kehittämisprojektien kautta on tarkoitus edistää uuden liiketoiminnan syntymistä, kasvua sekä kansainvälistymistä sekä tätä kautta tukea Kouvolan alueen yritysten kilpailukykyä. Kehittämisalueet toimivat metsä-, energia- ja ympäristösektorissa, tietoliikenne- ja viestintätoiminnassa sekä matkailu- ja vapaa-aikaklusterissa. Kehityspalveluiden päällikkönä toimii Pasi Miettinen.

## Matkailupalvelut

Kouvolan Matkailu hoitaa kokous- ja ohjelmapalvelut sekä Kouvolan kaupungin matkailumarkkinoinnin ja toimii yhteistyössä litiin kunnan kanssa (litti osana Kouvolan matkailumarkkinointia). Kouvolan Matkailu toimii myös muun kotimaan matkailun infopisteenä ja se on virallinen opastuspiste (Tourist information). Matkailupalveluiden päällikkönä toimii Raija Sierman.

## Yrityspalvelut

Kouvola Innovation Oy:n yrityspalvelut toimivat yhteistyössä muiden alueen asiantuntijaorganisaatioiden kanssa ja sen palvelut on tarkoitettu sekä yritystoimintaa suunnitteleville, että jo toiminnan aloittaneille yrityksille ja yrittäjille. Sen palveluihin kuuluvat muun muassa yritysneuvonta, yritysneuvonnan tueksi kehitetyt sähköiset järjestelmät ja niiden ylläpito sekä sijoittumispalvelu Kouvolan seudusta sijoittumispaikkana kiinnostuneille yrityksille. Lisäksi yrityspalvelut tarjoavat myös yrityshautomopalveluita orastaville liikeideoille sekä myös jo toimiville liikeideoille sekä yrityksille. Yrityspalveluiden päällikkönä toimii Leena Gardemeister.

## Kouvolan Matkailu

Matkailutoimisto toimi aiemmin Kouvolan kaupungin alaisuudessa, mutta uuden kunnan syntymisen yhteydessä perustettu Kouvola Innovation Oy vastaa nykyisin matkailupalveluista. Kouvolan Matkailu on virallinen opastuspiste, eli sillä on Suoma ry:n myöntämä virallinen I-tunnus ja se on Suoma ry:n luokituksen mukaan neljän tähden matkailutoimisto.



Kouvolan Matkailu vastaa Kouvolan kaupungin matkailuun liittyvistä asioista. Se tuottaa kaupungille markkinointimateriaalit koko alueelta, mukaan lukien myös litiin kunnan, joka teki yhteistyösopimuksen matkailumarkkinoinnin osalta Kouvola Innovation Oy:n kanssa. Kouvola Innovation Oy:n asiakkaana toimii siis Kouvolan kaupungin elinkeinotoimi, joka tilaa siltä kaikki matkailuun liittyvät palvelut ja jotka Kouvolan Matkailu kaupungille tuottaa.

Kouvolan Matkailu on myös vastuussa kaupungin kokous- sekä ryhmämatkailusta ja se vastaa markkinointimateriaalien, kuten esitteiden ja karttojen jakelusta Kouvolan alueella sekä muualla Suomessa. Kouvolan Matkailu toimii myös myyntipisteenä. Matkailutoimistossa on myynnissä Kouvola-aiheisia matkamuuistoja, infomateriaaleja, kuten kirjoja sekä DVD-levyjä, paikallisten käsityöläisten ja taiteilijoiden teoksia sekä paikallisten tapahtumien sekä esiintyjien lippuja.

Matkailutoimiston asiakkaita ovat kotimaiset ja ulkomaiset turistit, jotka asioivat matkailutoimistossa ja kotimaan matkailun infopisteessä. Ulkomaisten asiakkaiden osuus kaikista matkailutoimistossa asioivista on noin 10 %. Lisäksi asiakkaita ovat paikalliset yritykset, joiden kanssa tehdään yhteistyötä esitteiden ja infomateriaalien yhteydessä sekä muussa markkinointitoiminnassa. Lisäksi yhteistyötä tehdään myös opastusten ja retkipakettien yhteydessä.

### Kouvolan Matkailun henkilökunta

Matkailupäällikkö Raija Sierman	020 615 8254
Markkinointisihteeri Päivi Oksanen	020 615 8401
Markkinointisihteeri Päivi Toimela	020 615 8528
Viestintäkoordinaattori Pia Hiltunen	020 615 5293