



HARJOITTELIJAN PEREHDYTYS JA PEREHDYTYKSEN KEHITTÄMINEN

Case: Jyväskylän Kongressikeskus Oy

Aapo Nives

**Opinnäytetyö
Helmikuu 2009**

Liiketalous



**JYVÄSKYLÄN
AMMATTIKORKEAKOULU**

Tekijä(t) NIVES, Aapo	Julkaisun laji Opinnäytetyö	
	Sivumäärä 48	Julkaisun kieli suomi
	Luottamuksellisuus <input type="checkbox"/> Salainen _____ saakka	
Työn nimi HARJOITTELIJAN PEREHDYTYKSEN KEHITTÄMINEN Case: Jyväskylän Kongressikeskus Oy		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) LEHTIMÄKI, Erja		
Toimeksiantaja(t) Jyväskylän Kongressikeskus Oy		
Tiivistelmä <p>Tutkimuksen toimeksiantajana on Jyväskylän Kongressikeskus Oy, joka on osa Jyväskylän Paviljonkia. Jyväskylän Kongressikeskus Oy tarjoaa kokonaisvaltaisia kokouspalveluja Jyväskylän Paviljongissa. Organisaatiossa työskentelee säännöllisesti harjoittelijoita Jyväskylän ammattikorkeakoulusta. Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa harjoittelijan perehdyttämisen nykytila Kongressikeskuksessa ja luoda kyseiselle myyntitoimistolle sopivia harjoittelijan perehdyttämisen kehittämistoimenpiteitä, joilla perehdytys saataisiin tehokkaammaksi.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään laadukkaan perehdytyksen keskeisiä piirteitä, kuten perehdytyksen tavoitteita, merkitystä, saatuja hyötyjä ja perehdytyksen suunnitelmallisuuden tärkeyttä. Opinnäytetyössä käytettiin empiirisen aineiston keräämisessä laadullista eli kvalitatiivista tutkimusotetta. Aineisto kerättiin teemahaastatteluiden kautta. Tutkimusta varten haastateltiin viittä henkilöä. Haastateltavina olivat Kongressikeskuksen myyntineuvottelijat ja myyntitoimiston harjoittelija sekä johdon edustaja. Lisäksi haastateltavien joukkoon kuului myös Paviljonki Ravintoloiden myynnin esimies.</p> <p>Tutkimuksessa kävi ilmi, että harjoittelijan perehdytys on tällä hetkellä kohtalaisella tasolla, mutta siinä on kuitenkin paljon kehitettävää. Kongressikeskuksen harjoittelijan perehdyttäminen muodostuu tällä hetkellä pääasiassa vierihoitona tapahtuvasta työnopastuksesta. Tutkimuksessa tärkeimmäksi kehittämisen kohteeksi nousi esiin harjoittelijan perehdyttämisen suunnitelmallisuuden parantaminen. Tutkimuksen tuotoksena syntyi harjoittelijan perehdyttämisen tarkistuslista, jolla pyritään parantamaan perehdyttämisen suunnitelmallisuutta sekä tuomaan selkeyttä perehdyttämisen prosessiin.</p>		
Avainsanat (asiasanat) perehdyttäminen, työnopastus		
Muut tiedot Liitteenä perehdytyksen tarkistuslista, 3 sivua		

Author(s) NIVES, Aapo	Type of Publication Bachelor´s Thesis	
	Pages 48	Language Finnish
	Confidential <input type="checkbox"/> Until _____	
Title THE PRESENT STATE AND FURTHER DEVELOPMENT OF TRAINING ORIENTATION Case: Jyväskylän Kongressikeskus Oy		
Degree Programme Business Administration		
Tutor(s) LEHTIMÄKI, Erja		
Assigned by Jyväskylän Kongressikeskus Oy		
Abstract The bachelors´ s thesis was assigned by Jyväskylän Kongressikeskus Oy. Jyväskylän Kongressikeskus offers integrated meeting services in Jyväskylä Paviljonki. The organisation takes trainees from JAMK University of Applied Sciences on a regular basis. The aim of the study is to define the present state and to suggest development proposals for trainee orientation training in the sales department of Jyväskylän Kongressikeskus in order to make trainee orientation more efficient. The theoretical framework of the bachelor´s thesis explores the basic concepts of orientation, its goals, role, advantages and the importance of systematic planning. The empiric data were gathered through semi-structured interviews using a qualitative approach. The target group consisted of five employees. Two of them were sales negotiators, one of them a trainee in Jyväskylän Kongressikeskus and one represented the management of Jyväskylän Kongressikeskus. In addition, one employee from the sales department of Paviljonki Ravintolat was interviewed. The study revealed that trainee orientation in Jyväskylän Kongressikeskus is in relatively good shape but there are also some things which should be further developed. The current trainee orientation in Kongressikeskus is heavily focused on one-on-one working instruction. According the study, the most important development goal is to make trainee orientation more systematic. A checklist of trainee orientation was produced as the result of the study. Its main aim is to make the trainee orientation process more efficient and systematic.		
Keywords Orientation, work guidance		
Miscellaneous Orientation file, checklist of trainee orientation, 3 pages		

SISÄLTÖ

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat	3
1.2 Tutkimusongelma.....	3
1.3 Tutkimusote	4
1.4 Tutkimuksen suorittaminen ja käytettävät menetelmät.....	5
1.5 Työn rakenne	8
1.6 Toimeksiantajan esittely	9
2 PEREHDYTTÄMINEN.....	11
2.1 Perehdyttämisen tavoitteet.....	12
2.2 Perehdyttämisen merkitys ja hyödyt	13
2.3 Perehdyttäjän valinta	15
2.4 Perehdytyksen toteuttaminen käytännössä ja perehdytyksen vaiheet.....	16
2.4.1 Valmistautuminen ennen työhön tuloa.....	17
2.4.2 Vastaanotto.....	18
2.4.3 Yritykseen perehdyttäminen.....	19
2.4.4 Työnopastus.....	20
3 HARJOITTELIJOIDEN PEREHDYTYKSEN NYKYTILA JYVÄSKYLÄN KONGRESSIKESKUS OY:SSÄ.....	22
3.1 Harjoittelijan valinta ja henkilöstön valmistautuminen.....	22
3.2 Harjoittelujakson molemminpuoliset tavoitteet.....	23
3.3 Harjoittelijan rooli ja työnkuva myyntitoimistossa.....	24
3.4 Harjoittelijan perehdytyksen nykytila ja perehdytysuunnitelma.....	26
3.4.1 Harjoittelijan yritykseen perehdyttäminen	27
3.4.2 Harjoittelijan työnopastus.....	28
3.4.3 Perehdytyksen apuna käytettävä materiaali	30
3.4.4 Perehdytyksen seuranta ja kontrolli	32
3.4.5 Palautteen anto perehdytettävälle	33
4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET	34
4.1 Harjoittelun aloitusajankohta.....	34
4.2 Perehdytyksen suunnitelmallisuus	35
4.3 Perehdytyksen seuranta	36
4.4 Palautteen anto harjoittelijalle.....	37
5 POHDINTA.....	38
5.1 Tutkimuksen laatu ja luotettavuus	40

5.2 Jatkotutkimuksen aiheita	41
LÄHTEET	43
LIITTEET	45
Liite 1. Teemahaastattelurunko.....	45
Liite 2. Harjoittelijan perehdytyksen tarkistuslista	46

KUVIOT

KUVIO 1. Paviljongin toimijat.....	9
------------------------------------	---

1 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT JA ETENEMINEN

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Tutkimuksen toimeksiantajana on Jyväskylän Kongressikeskus Oy. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää Jyväskylän Kongressikeskus Oy:n myyntitoimiston harjoittelijoiden perehdytyksen nykytila ja antaa tutkimustulosten ja teoreettisen viitekehyksen avulla kyseiselle myyntitoimistolle sopivia harjoittelijan perehdytyksen kehittämisehdotuksia. Tutkimus on toimeksiantajalle ajankohtainen ja tarpeellinen, koska myyntitoimistossa ei ole aiemmin tutkittu harjoittelijoiden perehdytystä. Jyväskylän Kongressikeskus on ollut myös hyvin kiinnostunut kehittämään harjoittelijoiden perehdytystä. Myyntitoimistossa ei ole myöskään yhdenmukaista kirjallista suunnitelmaa harjoittelijoiden perehdytystä varten. Apumateriaalia myyntitoimistosta löytyy kohtalaisen hyvin, mutta sen käyttö on henkilöstölle hieman epäselvää.

Lisäksi Jyväskylän Kongressikeskuksen suunnitelmissa on tiivistää yhteistyötä alueen korkeakoulujen kanssa ja tätä kautta lisätä harjoittelijoiden käyttöä myyntitoimistossa. Jyväskylän Kongressikeskukselle yhteistyö korkeakoulujen kanssa on hyvin tärkeää ja hyödyllistä. Harjoittelijoita Kongressikeskuksen myyntitoimistossa on ympäri vuoden. Etenkin näihin seikkoihin viitaten tutkimus on erittäin ajankohtainen.

Itselleni tutkimus on mielenkiintoinen, koska olen toiminut kyseisessä myyntitoimistossa harjoittelijana syksyllä 2007 ja myyntisihteerinä talven ja kevään 2008. Tunnen hyvin myyntitoimiston henkilöstön ja toimistossa käytettävät toimintatavat. Mielestäni omat kokemukseni myyntitoimistossa työskentelystä auttavat minua luomaan erityisesti harjoittelijoiden työskentelyä helpottavia kehittämistoimenpiteitä.

1.2 Tutkimusongelma

Jokaiseen tutkimukseen on löydettävä johtoajatus, jota voidaan kutsua myös tutkimusongelmaksi tai pääongelmaksi. Tutkimus hakee vastausta tämän pääongelman ratkaisuun. Tutkimusongelma on yleisluonteinen kysymys, josta koko tutkittava kokonaisuus hahmottuu. Useimmiten tutkimusongelmat esitetään kysymyksen muodossa ja

kysymyksen perusmuoto määräytyy tutkimuksen tarkoituksen mukaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 120.)

Tutkimusongelma on koko opinnäytetyön punainen lanka. Sen tulee antaa viitteet siitä mitä tutkimus pitää sisällään. Mielestäni oikeanlaisen tutkimusongelman löytäminen ja asettaminen on hyvin tärkeää koko opinnäytetyöprosessissa. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on saada vastaus seuraaviin pääongelmiin:

- Mikä on harjoittelijan perehdytyksen nykytila Jyväskylä Kongressikeskuksen myyntitoimistossa?
- Kuinka harjoittelijan perehdytystä voidaan kehittää ja tehostaa?

Tutkimukseen liittyy myös alaongelmia, joiden avulla luodaan kehystä pääongelmille. Tutkimuksen alaongelmat ovat:

- Minkälainen on harjoittelijan rooli ja työnkuva Jyväskylän Kongressikeskuksen myyntitoimistossa?
- Kuinka suunnitelmallista ja kontrolloitua harjoittelijan perehdyttäminen on Jyväskylän Kongressikeskuksen myyntitoimistossa?

1.3 Tutkimusote

Opinnäytetyössä on käytetty empiirisen aineiston keräämisessä laadullista eli kvalitatiivista tutkimusotetta. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran mukaan kvalitatiivinen tutkimus on tiedonhankintaa, jossa aineista kootaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Laadullisessa tutkimuksessa ihminen on tiedon keruun tärkein instrumentti. Tutkija luottaa omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittavan kanssa. Tämän takia tutkimuksessa käytetään laadullisia menetelmiä, koska niissä tutkittavan näkökulmat ja oma ääni pääsevät esille. Tällaisia menetelmiä ovat esimerkiksi teemahaastattelut ja osallistuva havainnointi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 156.)

Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on yrittää selvittää odottamattomia seikkoja. Tähän käytetään induktiivista analyysia. Laadullisessa tutkimuksessa on tavallista, että tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. Tämän takia laadullinen tutkimus on varsin joustava ja tutkimussuunnitelmaa muutetaan olosuhteiden mukaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa kohdetta tarkastellaan kokonaisuutena ja Alasuutarin mukaan laadullinen tutkimus muodostuu kahdesta vaiheesta, havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 156; Alasuutari 1994, 28–29.)

Laadullisessa tutkimuksessa johtolankojen avulla yritetään päätellä jotain sellaista, mikä ei ole havainnoilla nähtävissä. Laadullisessa tutkimuksessa onkin tärkeää tehdä analyttinen ero havaintojen ja johtolankojen välille. Tutkimuksessa havaintoja tarkastellaan aina tietystä näkökulmasta ja tätä kutsutaan teoreettiseksi viitekehykseksi. (Alasuutari 1994, 67–70.)

Kvalitatiivinen tutkimus sopii opinnäytetyöhön, kun tutkittavaa ilmiötä ei voi mitata määrällisesti tai tutkimusongelmaan halutaan lähestyä syvemmin. Laadullisessa tutkimuksessa kuvataan todellista elämää. Koska todellisuus on moninainen, ilmiötä ei voi vain mitata määrällisesti. Laadullisessa tutkimuksessa halutaan tutkia kohdetta kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 156–161.) Tämän tutkimuksen näkökulmana on havaintojen ja tulosten tutkiminen niiden omassa ympäristössä eli kontekstissa.

1.4 Tutkimuksen suorittaminen ja käytettävät menetelmät

Tutkimukseen haastateltiin yhteensä viittä henkilöä. Neljä haastateltavista on Jyväskylän Kongressikeskuksen työntekijöitä ja yksi haastateltavista on Paviljonki Ravintoloiden myyntitoimimistosta. Haastateltavat on valittu siten, että haastatteluista saataisiin mahdollisimman oikeanlainen kuva harjoittelijan perehdytyksen nykytilasta ja sen kehittämiskohteista.

Haastattelut suoritettiin 1.10.2008 ja 12.12.2008 välisenä aikana. Haastattelut pidettiin Jyväskylän Paviljongin tiloissa, jotta haastateltavat saisivat olla tutuissa tiloissa ja siten

tuntisivat olonsa turvalliseksi. Turvallisuuden tunteen tavoitteena oli luoda sellainen ympäristö, että haastateltavat uskaltaisivat tuoda oikeasti esiin omat näkemyksensä. Haastattelut nauhoitettiin nauhurille, jotta haastattelija pystyisi vain ja ainoastaan keskittymään haastattelemiseen ja haastateltavaan. Haastattelut kestivät 45 minuutista tuntiin. Haastattelutilanteet olivat varsin vapaamuotoisia ja avoimia. Haastatteluissa pyrittiin pääsemään mahdollisimman syvälle tutkimuksen aiheeseen.

Haastattelujen pääteemat annettiin haastateltaville paria päivää ennen haastatteluita, jotta he voisivat tutustua teemoihin ennen itse haastattelutilannetta ja valmistautua haastatteluihin. Haastattelija tuki pääteemoja niin sanotuilla ohjaavilla kysymyksillä. Niiden tavoitteena oli päästä syvemmälle pääteemoihin ja pitää haastattelu oikeilla raiteilla.

Haastateltaviksi valittiin kaikki Kongressikeskuksen myyntitoimiston työntekijät, jotka olivat töissä tutkimuksen aloittamisen aikana. Lisäksi mukaan valittiin Kongressikeskuksen myyntipäällikkö ja Paviljonki Ravintoloiden myynnin esimies. Haastateltavat valittiin tarkoituksella eri asemista, jotta saadaan erilaisia näkökulmia ja ajatuksia harjoittelijoiden perehdytyksen nykytilasta. Ravintolan myynnistä valittiin haastatteluihin henkilö, koska harjoittelija tekee hyvin paljon yhteistyötä Ravintolan kanssa ja tämän takia Ravintolan edustajalla on myös hyödyllistä tietoa harjoittelijan perehdytyksestä. Kaikki haastateltavat, harjoittelijaa lukuun ottamatta, ovat toimineet yrityksessä eri tehtävissä jo monia vuosia, joten heillä on varmasti laaja näkemys harjoittelijoista ja perehdytyksen nykytilasta. Haastateltavat eivät esiinny tutkimuksessa omilla nimillään.

Haastateltavat henkilöt ja työkokemus yrityksessä:

- Kongressikeskuksen myyntineuvottelija, 4 vuotta
- Kongressikeskuksen myyntineuvottelija, 2 vuotta
- Kongressikeskuksen myyntipäällikkö, 9 vuotta
- Paviljonki Ravintoloiden myynnin esimies, 6 vuotta
- Kongressikeskuksen myyntitoimiston harjoittelija, 3 kk harjoittelua takana

Teemahaastattelu

Valitsin tutkimuksen tiedonkeruun menetelmäksi teemahaastattelun, koska mielestäni tämä menetelmä sopii erittäin hyvin kohtuullisen pienelle myyntitoimistolle ja vapailta haastatteluilla päästään syvälle käsiteltävään aiheeseen. Luonnollisessa vuorovaikutustilanteessa haastateltavan ja haastattelijan välille syntyy luottamus, jonka avulla haastattelutulokset ovat käyttökelpoisia ja ne kuvastavat todellisuutta.

Teemahaastattelu koostuu nimensä mukaisesti teemoista. Teemahaastattelut eivät ole varsinainen lomakehaastattelu. Haastattelussa teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. Itse haastattelutilanne on hyvin avoin ja vapaa. Teemahaastattelut nauhoitetaan nauhurille, jonka jälkeen ne kirjoitetaan puhtaaksi paperille eli litteroidaan. Tämä jälkeen haastattelun tulokset analysoidaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 193–198.)

Teemahaastattelu on niin sanottu puolistrukturoitu menetelmä. Kyseinen nimitys johtuu siitä, että yksi haastattelun aspekti on kaikille sama. Tämä aspekti on haastattelun aihepiirit eli teemat, jotka on määritelty ennen itse haastattelutilannetta. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47–48). Tämän tutkimuksen pääteemoja olivat *harjoittelijan rooli ja työtehtävät, harjoittelijan perehdytyksen nykytila, harjoittelijan perehdytykseen käytettävä aika ja resurssit sekä harjoittelijan perehdytyksen kehittäminen*.

Haastatteluiden litterointi ja tutkimustulosten analysointi

Haastattelun litteroinnit suoritettiin heti haastatteluiden jälkeen. Litterointi tehtiin haastatteluista sanasta sanaan, kuitenkin niin, että litteroinneista poistettiin mahdollisesti mainitut nimet. Myös kieliasua muutettiin sen verran, että murre sanat litteroimaan kirjakielelle ja muutkin seikat, joiden avulla haastateltavien anonymisyys vaarantuisi, poistettiin. Tämä kuitenkin toteutettiin sillä tavalla, ettei vastausten sisältö muuttuisi. Haastateltavat on nimetty kirjaimin anonymisyyden suojaamiseksi.

Tutkimustulokset analysoitiin teema-alueittain. Litterointivaiheessa vastaukset koottiin pääteemojen alle, jotta analysointi olisi järkevää. Analysoinnin jälkeen tutkimustulokset ja kehitystoimenpiteet esitellään teemojen mukaan.

1.5 Työn rakenne

Opinnäytetyö alkaa johdannolla, jossa käsitellään tutkimuksen aihetta, toteutustapaa ja tutkimusmenetelmiä. Johdannossa selvitetään tutkimuksen kokonaiskuva ja kerrotaan lyhyesti sisällöstä. Johdannon tehtävänä on antaa viitettä tutkimuksen teoreettisesta ja empiirisestä sisällöstä.

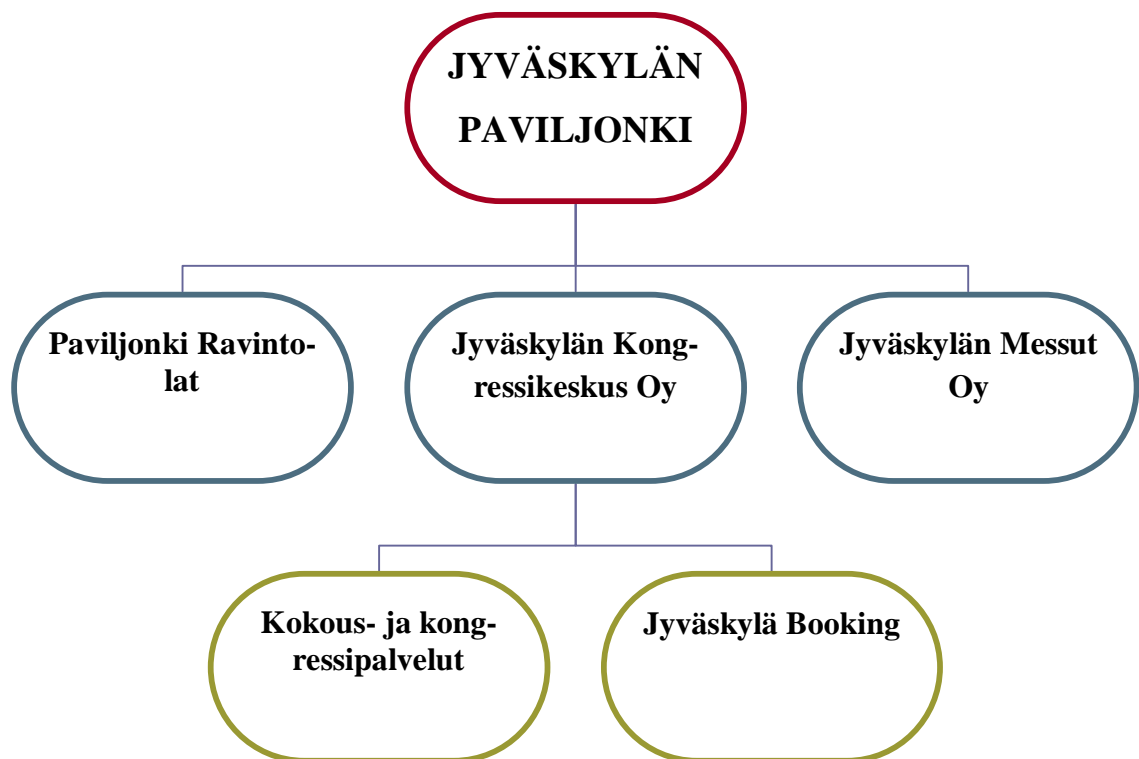
Tutkimukselle on laadittava ensin teoreettinen viitekehys. Teoreettista viitekehystä laadittaessa tutkijan on mietittävä seuraavia asioita; mitkä teoriat liittyvät tutkimuksen aiheeseen, tutkimuksen avainkäsitteet, käsitteiden määrittely, tutkimuksen suhde teoriaan ja mahdollisten hypoteesien asettaminen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007 114–115.) Tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä paneudutaan laadukkaaseen ja huolelliseen perehdytykseen keskeisimpiin seikkoihin. Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään perehdytyksen niitä seikkoja, jotka on otettava huomioon huolellisessa ja laadukkaassa perehdytyksessä.

Empiirisessä osassa työtä tarkastellaan tutkimuksen tuloksia eli harjoittelijoiden perehdytyksen nykytilaa Jyväskylä Kongressikeskus Oy:n myyntitoimistossa. Tutkimuksen tulokset on esitetty tutkimuksen pääteemojen mukaisesti. Empiirisessä osiossa tuodaan myös esiin kehittämistoimenpiteitä. Kehitysehdotukset ovat syntyneet teoreettisen viitekehysten ja tutkimuksen empirian avulla, tämän takia ne ovat nimenomaan kyseiselle toimeksiantajalle sopivia ja hyödyllisiä.

Työn pohdintaosiossa pohditaan tutkimuksen pohjalta Kongressikeskuksen perehdytystä ja siihen liittyviä seikkoja yleisellä tasolla. Pohdintaosiossa käydään myös läpi tutkimuksen tulosten pohjalta syntyneitä ajatuksia ja tutkimuksen suorittamiseen liittyviä seikkoja. Viimeisessä osiossa käsitellään myös tutkimuksen laatua ja luotettavuutta sekä esitellään tutkimuksen suorittamisen aikana esille tulleita jatkotutkimusaiheita.

1.6 Toimeksiantajan esittely

Toimeksiantaja Jyväskylän Kongressikeskus Oy, joka on osa Jyväskylä Paviljonkia. Jyväskylä Paviljonki kokonaisuuteen kuuluvat myös Jyväskylän Messut Oy ja Paviljonki Ravintolat. Nämä kolme päätoimijaa toimivat yhteistyössä erilaisten tapahtumien järjestämisessä Paviljongilla. Lisäksi Jyväskylän Kongressikeskuksen alle kuuluu majoitus- ja oheispalveluja tarjoava Jyväskylä Booking. Vuonna 2008 järjestettiin Paviljongissa 696 erilaista tilaisuutta joissa kävijöitä oli yhteensä 366 527. (Paviljongin esittely 2008.)



KUVIO 1. Paviljongin toimijat

Jyväskylän Kongressikeskus Oy

Jyväskylän Kongressikeskus Oy on perustettu vuonna 1998. Jyväskylän Kongressikeskus Oy keskittyy pääasiassa kokouspalvelujen myyntiin asiakkaille. Tilaisuuksista riippuen Kongressikeskus toimii yhteistyössä Paviljonki Ravintoloiden ja Jyväskylä Messut Oy:n kanssa luodakseen kokonaisvaltaisia palvelupaketteja asiakkailleen. Kongressikeskuksen kokous- ja kongressipalvelujen rinnalla toimii Jyväskylä Boo-

king, joka yhteistyössä Kongressikeskuksen myyntitoimiston kanssa tarjoaa majoitus- ja oheispalveluja Jyväskylän Paviljongin asiakkaille. Jyväskylä Kongressikeskuksen tuotteita ovat esimerkiksi kokonaisvaltaiset kokouspaketit ja konsertit.

Kongressikeskuksen myyntitoimiston työkenttä

Myyntitoimiston työhön liittyy monia erilaisia elementtejä, joihin kaikkiin harjoitteli- ja osallistuu. Kongressikeskuksen myyntineuvottelija luo asiakkaalle kokonaisuuden, johon sisältyvät tarvittavat tilat ja tarjoilut kokousvieraille. Tarvittaessa asiakkaalle voidaan sisällyttää tilaisuuteen hallitilaa messuhalleista, jolloin myyntineuvottelija tekee yhteistyötä myös Jyväskylä Messut Oy:n työntekijöiden kanssa. Usein tilaisuuksiin liittyy myös ruokailuja tai muita tarjoiluja. Tällöin myyntineuvottelijat toimivat yhteistyössä Paviljonki Ravintoloiden myyntineuvottelijoiden kanssa. Myyntitoimiston työnkuva on siis hyvin monipuolinen. Se vaatii harjoittelijalta hyviä yhteistyö- ja asiakaspalvelutaitoja.

Itse myyntityö on pääasiassa puhelimesta suoritettavaa myyntiä. Normaalisissa myyntitilanteissa asiakas kysyy tietyille päiville vapaita tiloja ja erilaisia vaihtoehtoja kokoukselle. Vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa myyntineuvottelija ottaa ylös tarjoukseen tarvittavat tiedot. Tämän jälkeen hän kokoaa eri palasista (tilat, tarjoilut, aikataulut jne.) alustavan tarjouksen. Tarjouksen teon yhteydessä myyntineuvottelija kirjaa tiedot ylös tilanvaraus- ja asiakashallintajärjestelmään. Asiakkaan hyväksytyä tarjouksen myyntineuvottelija tekee varausvahvistuksen, johon asiakkaan kanssa sovitaan kaikki käytännön asiat (henkilömäärät, vahvistuspäivät, laskutusosoitteet jne.) Itse tilaisuuden koittaessa myyntineuvottelija menee tapaamaan asiakasta ja katsomaan, että kaikki sujuu suunnitellusti. Tämä koko tehtäväkenttä luo harjoittelijalle mahdollisuudet monipuoliseen ja opettavaiseen harjoittelujaksoon.

2 PEREHDYTTÄMINEN

Perehdyttämällä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joilla uusi työntekijä tutustutetaan uuteen organisaatioon, työympäristöönsä, työtovereihinsa ja uusiin tehtäviinsä. Perehdyttäminen on työpaikalla tapahtuvaa vastaanottoa ja alkuohjausta. Perehdyttämisen keskeisin tavoite on saada uusi työntekijä oppimaan omat työntehtävänsä ja saada hänet tuntemaan, että hän on tärkeä osa uutta työyhteisöään. (Juuti & Vuorela 2002, 48-49.)

Viitalan mukaan perehdyttäminen on uuden tulokkaan vierihoidon tavoitteena on saada perehdyttävälle henkilölle sellainen varmuuden tunne, että hän on valmis ottamaan ohjat käsiinsä uudessa tehtävässään. Perehdyttämällä pyritään säilyttämään organisaation toiminnan laatu silloinkin, kun yritykseen tulee uutta henkilöstöä. Perehdytyksen tulee koskea sekä vakituiseen työsuhteeseen tulevia uusia työntekijöitä että tilapäiseen työsuhteeseen tulevia työntekijöitä. (Viitala 2005, 252.)

Perehdyttäminen on vuorovaikutusprosessi, joka koskee koko työyhteisöä. Perehdyttämisen ei tulisi olla vain perehdytettävän opettamista, vaan sen tulisi olla myös organisaation osaamisen jakamista ja koko työyhteisön kehittämisprosessi. Perehdyttämisprosessi ja uuden työntekijän ohjaaminen on työyhteisölle hyvä tilaisuus pysähtyä miettimään käytössä olevia toimintamalleja. (Ohjaaminen työssä 2003, 42.)

Perehdyttämisen laajuus riippuu uuden työntekijän tulevista tehtävistä ja roolista yrityksessä. Helsilän (2002, 52) mukaan perehdytettävän kanssa on käytävä läpi ainakin seuraavat asiat:

- *yritysperehdyttäminen*: yritys, yrityksen toiminta-ajatus, visiot, liike-ideat ja strategiat sekä menettelytavat
- *työpaikkaan perehdyttäminen*: työpaikan henkilöt (ainakin tuleva lähipiiri), asiakkaat ja työyhteisön pelisäännöt
- *työperehdyttäminen*: tuleviin työtehtäviin liittyvät odotukset, toiveet ja velvoitteet

Sydänmaanlakan mukaan perehdyttäminen on tärkeä osa henkilöstöjohtamista. Hänen mukaansa henkilöstöjohtaminen on tullut koko ajan tärkeämmäksi, koska henkilöstö on organisaation tärkein resurssi. Henkilöstöjohtamisella tähdätään organisaation kilpailukyvyn parantamiseen ja tämä on pitkälti sidoksissa henkilöstön motivaatioon ja osaamiseen. Perehdyttämisellä onkin suuri rooli henkilöstön osaamisen ja motivaation luomisessa. Hyvin toteutettu perehdyttäminen on siis tärkeä osa toimivaa henkilöstöjohtamista. (Sydänmaanlakka 2003, 103-104.)

2.1 Perehdyttämisen tavoitteet

Perehdytyksen tavoitteena on luoda uudelle työntekijälle sellaiset tiedot ja taidot, joilla hän pärjää uuden työpaikkansa tai työnkuvansa tuomissa jokapäiväisissä haasteissa. Lisäksi perehdytyksen tavoitteina on auttaa uutta tulokasta tutustumaa muihin työntekijöihin ja helpottaa tulokasta solmimaan ihmissuhteita uudessa työpaikassa. Hyvin toteutettu perehdyttäminen nostaa uuden työntekijän mielenkiintoa uuteen työhönsä ja työtovereihinsa sekä lisää tulokkaan sitoutumista. Samalla perehdytyksen tulee herättää tulokkaassa myönteisiä työasenteita ja halua kunnostautua ammatissaan. Perehdyttämisellä pyritään luomaan tulokkaalle viihtyvyyttä ja vähentämään epävarmuutta uudessa työympäristössään. (Hokkanen & Strömberg 2003, 172; Ohjaaminen työssä 2003, 41.)

Attwoodin ja Dimmockin mukaan perehdytyksen tavoitteisiin tulisi kuulua uuden työntekijän saaminen tehokkaaksi osaksi työyhteisöä mahdollisimman nopeasti. Lisäksi he korostavat perehdytyksessä sitä, että uutta työntekijää tulisi rohkaista sitoutumaan yrityksen tavoitteisiin ja toiminta-ajatukseen, jotta uuden työntekijän kanssa saataisiin alulle pitkä ja hedelmällinen työsuhde. Kolmantena tärkeän seikkana Attwood ja Dimmock mainitsevat uuden työntekijän tehokkaan ja nopean tutustuttamisen itse työhön, jottei tulokas tuntisi itseään ulkopuoliseksi. (Attwood & Dimmock, 52.)

Perehdyttämisen avulla pyritään luomaan oikea ja positiivinen kuva organisaatiosta, työnkuvasta ja sen vaatimasta osaamisesta. Kauhanen korostaa tärkeänä asiana etenkin myönteisten kokemusten luomisen perehdytettävälle sekä organisaatiosta että tulevista työtehtävistä. (Kauhanen 2007, 145.)

Viitala (2006, 356) listaa kirjassaan perehdyttämisen tavoitteet:

- turvata toiminnan sujuvuus ja lopputuloksen laatu
- luoda myönteistä asennetta
- auttaa pääsemään tehokkaasti kiinni työtehtäviin
- muokata vuorovaikutusta ja yhteistyötä
- tarjota onnistumisen mahdollisuuden
- antaa kokonaiskuvan organisaatiosta ja työn liittymisestä siihen
- lisätä työmotivaatiota

2.2 Perehdyttämisen merkitys ja hyödyt

Perehdytyksellä on erittäin suuri merkitys yrityksen henkilöstölle. Helsilän mukaan mikään yritys ei voi menestyä kilpailussa ilman jatkuvaa kehittymistä ja eteenpäin suuntautuvaa orientoitumista. Uuden henkilön rooli yrityksessä onkin auttaa yritystä menestymään uusilla näkemyksillä. Vanhempia työntekijöitä saattaa kahlita tutut ja perinteiset tavat toimia. Perehdytyksen tulee antaa uudelle työntekijälle perustaidot yrityksessä toimimiseen, jotta hän voi luovuudellaan tuoda uusia ratkaisumalleja. Helsilä toteaa perehdytyksen olevan tärkeässä asemassa luomassa perehdytettävälle sellainen tunne, että hän voi omalla työpanoksellaan auttaa yritystä menestymään. (Helsilä 2002, 54.)

Heinonen ja Järvinen kirjoittavat, että tutkimusten mukaan laadukas ja tehokas perehdyttäminen parantaa työoloja, vähentää työn fyysisiä ja henkisiä rasitteita ja parantaa työn tuottavuutta. Heidän mukaansa edellä mainitut seikat edistävät organisaation tuoksellisuutta, kannattavuutta ja kilpailukykyä. Tämän lisäksi huolellinen ja laadukas perehdyttäminen luo sellaisen työympäristön, jossa työyhteisö voi monipuolisesti kehittyä ja se vaikuttaa positiivisesti tuotteiden ja palvelujen laadun kehittymiseen. (Heinonen & Järvinen 1997, 144.)

Kjelin ja Kuusisto toteavat kirjassaan, että laadukkaalla perehdytyksellä yritys voi luoda kilpailuetua muihin nähden. Heidän mukaansa yksinkertaistettuna perehdytys on virheiden minimoimista. Huonosti perehdytetty henkilö saattaa toiminnallaan hei-

kentää prosessien sujuvuutta ja aiheuttaa viivästymisiä. Lisäksi tällöin hän sitoo itseensä muiden työntekijöiden aikaa ja resursseja. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20–21.)

Perehdytys luo työntekijälle ne perustaidot, yrityksen säännöt ja taustatiedot, joita uusi työntekijä tarvitsee työskennelläkseen uudessa yrityksessä. Dresslerin mukaan perehdytystä ei tule missään nimessä aliarvioida, koska ilman perehdytyksen huolellista toteuttamista uudet työntekijät saattavat tehdä aikaavieviä ja kohtalokkaita virheitä. (Dressler 2008, 292.)

Kauhanenkin painottaa perehdytyksen merkitystä. Hänen mukaansa huolellinen perehdyttäminen uusiin työtapoihin ja organisaatioon on hyvin tärkeää, koska huolellisesti hoidettu perehdyttäminen nopeuttaa perehdytettävän työtehon kasvua optimaalisesti. Kauhasen mukaan perehdyttämisen tulee olla nopeaa ja perusteellista. Tällöin vältetään uudelle työntekijälle tai harjoittelijalle helposti syntyviä virheitä, jotka voivat aiheuttaa työtaturmia tai taloudellista haittaa. (Kauhanen 2007, 88.)

Huolellisesti toteutettu perehdyttäminen helpottaa merkittävästi uuden työntekijän pääsemistä sisälle uusiin tehtäviinsä ja työympäristöönsä. Tämä näkyy etenkin siinä, kuinka nopeasti uusi työntekijä pääsee normaaliin työvauhtiin mukaan. Helsilä painottaa etenkin suullista vuorovaikutusta perehdytettävän kanssa. Kirjallinen perehdytysmateriaali on hyvä apuväline, mutta se ei voi korvata suoraa vuorovaikutusta. (Helsilä 2002, 52.)

Hyvin ja huolellisesti suoritettu perehdytysprosessi synnyttää perehdytettävälle luontevat suhteet esimieheen, työtovereihin ja luottamushenkilöihin. Kun perehdytys on toteutettu luontevasti ja sujuvasti, perehdytettävä tuntee olevansa tervetullut taloon ja täten pääsee hyvin sisään työyhteisöön. Ystävällisyys on erityisen tärkeää uuden työntekijän vastaanottamisessa. Hyvin toteutettu perehdyttäminen on hyvä alku työssä viihtymiselle, motivoituneelle työn tekemiselle ja työn ilon kokemiselle. (Juuti & Vuorela, 2002, 48–50.) Mitä paremmin perehdyttäminen tehdään heti alusta alkaen, sitä parempi pohja luodaan pitkälle yhteistyölle uuden tulokkaan kanssa. Tämä vähentää myös vaihtuvuutta työpaikalla ja antaa signaalin henkilöstölle, miten organisaatio kohtelee työntekijöitään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 24.)

2.3 Perehdyttäjän valinta

Perehdyttämisessä on erilaisia rooleja ja työtehtäviä. Lepistön mukaan esimiehellä, perehdyttäjällä, työnopastajalla ja työyhteisöllä on kullakin oma tärkeä tehtävänsä ja roolinsa perehdyttämisessä. Perehdytettävän lähin esimies on pääasiassa vastuussa perehdyttämisen suunnittelusta ja toteuttamisesta. Esimiehellä on myös tärkeä rooli työyhteisön valmentamisessa perehdytystä varten. Lepistön mukaan perehdyttäjä on usein kokenut työntekijä, jolla myönteinen suhtautuminen tehtävään, työhön ja työnantajaan sekä positiivinen ja kannustava asenne. Työnopastajan tulee olla hyvin selvillä perehdytettävän uudesta työkuvasta ja opastajan on annettava tukea uudelle tulokkaalle työtehtävien oppimisprosessissa. Työyhteisöllä on erittäin tärkeä rooli tulokkaan sosiaalistumisessa ja tukemisessa. Uusi tulokas on alussa riippuvainen työtovereistaan ja heidän tuestaan. (Lepistö 2004, 59–60.)

Perehdyttämisen vastuu on yleisesti ja yksiselitteisesti esimiehellä. Esimies voi hoitaa perehdyttämisen yksin. Usein kuitenkin esimies delegoi perehdytyksen jollekin alaiselle tai alaisille, jotka työskentelevät perehdytettävän tulevassa työkuvassa tai toimistossa. Esimerkiksi vanha työntekijä, jonka tilalle uusi työntekijä on tulossa, on usein paras henkilö perehdyttämään uusi työntekijä tehtäviinsä ja selventämään työhön liittyviä mahdollisia erityispiirteitä. Perehdyttäjän valintaan vaikuttaa myös organisaation koko. (Kauhanen 2007, 145–146; Ohjaaminen työssä 2003, 42.)

Perehdyttäjän rooli on erittäin tärkeä, koska hän toimii tukihenkilönä ja peilinä työympäristössä ja yhteistyöverkossa. Perehdytettävälle on tärkeää, että työyhteisöstä nimitetään selvästi sellainen henkilö, jolta hänen on lupa odottaa tukea. Ihannetapauksissa koko työyhteisö tuntee vastuunsa uuden työntekijän perehdyttämisen onnistumisesta ja osallistuvat luontevasti omalla tahollaan perehdyttämiseen. Useimmiten tämä ei kuitenkaan ole mahdollista, mutta perehdyttämisen kannalta on tärkeää, että jokainen työtoveri luo henkilökohtaisen suhteen tulokkaaseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 183.)

Perehdyttäjän perusedellytyksenä perehdyttämisen onnistumiseksi on hänen ammattitaito ja asiantuntemus perehdytettävästä aiheesta. Perehdyttäjäksi nimetyllä tulee olla hyvä tuntemus perehdyttämisestä, sen käytännöistä ja menetelmistä ja hänen on osat-

tava ohjata uutta työntekijää rakentavasti. Nämä seikat eivät kuitenkaan takaa perehdyttämisen onnistumista, vaan perehdyttäjällä on oltava positiivinen asenne ja motivaatio perehdyttämiseen. Perehdyttäjän tulee myös osata katsoa asioita perehdytettävän kannalta. Tämä helpottaa perehdytettävän motivoimista uusien asioiden oppimiseen. (Kangas 2003, 14; Ohjaaminen työssä 2003, 42.)

Työtoverit ja muu henkilöstö, perehdyttäjän lisäksi, ovat valjastettava perehdyttämiseen mukaan, koska perehdytettävän on hyvä tutustua eri asioiden osaajiin jo alussa. Viitalan mukaan varsinaiset perehdyttäjät on valittava erittäin huolellisesti, koska ensivaikutelman vastuu on merkittävä. He luovat suuren osan siitä, miten perehdytettävä kokee uuden työympäristön, oman roolinsa ja merkityksensä uudessa työyhteisössä. Huonosti hoidettu perehdytys ja väärä perehdyttäjä voi pilata monta hyvää työsuhteen alkua. Jos perehdytettäviä on useampi kerralla ja perehdytys hoidetaan ryhmissä, niin silloin on erityisen tärkeää, että esimies uhraa omaa henkilökohtaista aikaansa vuorovaikutukseen uusien alaistensa kanssa perehdytyksen aikana. (Viitala 2006, 252–254.)

2.4 Perehdytyksen toteuttaminen käytännössä ja perehdytyksen vaiheet

Suurissa ja keskisuurissa organisaatioissa on yleensä kirjallinen ja suunniteltu perehdytysohjelma, jonka mukaan perehdytys hoidetaan. Kirjallinen perehdytyksen ohjenuora voi olla esimerkiksi perehdytyksen muistilista tai perehdytyskansio. Kirjalliseen perehdytyksen materiaaliin on koottu keskeiset asiat, joiden avulla perehdytys on helppo suorittaa. Viitala toteaa, että perehdytysjärjestelmän tulee olla systemaattinen ja sitä pitää kehittää koko ajan. (Kauhanen 2007, 145–146; Viitala 2006, 253.)

Juutin ja Vuorelan mukaan perehdytys suunnitelmassa tulee käydä ilmi, kuka vastaanottaa perehdytettävän ja kuka esittelee hänet lähimmille työtovereilleen sekä laajemmin työyhteisön työntekijöille. Tiedot organisaation ja kunkin yksikön toiminnasta tulee myös olla perehdytys suunnitelmassa. Suunnitelmassa on hyvä myös käydä ilmi, mistä perehdytettävä saa tietoja, jos hänelle tulee kysyttävää. (Juuti & Vuorela 2002, 48–49.)

Viitala kirjoittaa, että suurissa organisaatioissa saatetaan järjestää erityisiä perehdytysjaksoja. Näissä jaksoissa on mukana useampia uusia työntekijöitä kerrallaan ja tätä kautta tehostetaan perehdytystä. Samalla säästetään siihen käytettävää aikaa sekä resursseja. Pienissä yrityksissä ongelmat tulevat siitä, että perehdytykseen ei ole käytössä paljon aikaa tai resursseja. Tämä johtaa siihen, että perehdytys koskee ainoastaan työtehtäviä ja perehdytettävällä saattaa kulua paljon aikaa päästä sisään työyhteisöön ja tuntea itsensä osaksi työtovereiden muodostaa joukkoa. (Viitala 2006, 252–253.)

Perehdytys voidaan jakaa niin sanottuun yleisperehdyttämiseen ja syventävään perehdyttämiseen. Yleisperehdytys pitää sisällään organisaation ja sen toimintaympäristön sekä yleisten asioiden perehdytyksen. Syvällisen perehdyttämisen tavoitteena on tuoda perehdyttävälle tutuksi oman yksikön toiminta ja sen toimintaympäristö sekä varsinaisen työnkuva. (Ohjaaminen työssä 2003, 42.)

Viitalan (2006, 356) mukaan kokonaisvaltaisen perehdytysjärjestelmän tulee pitää sisällään seuraavat asiat:

- tiedotus perehdyttävälle ennen työhön saapumista
- perehdyttävän vastaanotto
- yritykseen perehdyttäminen
- työsuhdeperehdyttäminen
- työnopastus.

2.4.1 Valmistautuminen ennen työhön tuloa

Ennen tulokkaan tuloa valmistautumiseen käytettävä aika voi säästää paljon henkilöstön aikaa ja resursseja perehdyttämisprosessin myöhemmissä vaiheissa. Kankaan mukaan valmistautumiseen kuuluu tärkeimpinä asioina tiedottaminen tulokkaasta muulle henkilöstölle ja kaiken tarpeellisin, kuten työasun, ohjeiden ja apumateriaalien, valmiiksi laittaminen. (Kangas 2003, 9.)

Viitala on sitä mieltä, että perehdytys on aloitettava jo valintamenettelyvaiheessa. Jo haastattelutilanteessa hakijoille annetaan tärkeää tietoa organisaatiosta, työpaikasta ja tulevasta työnkuvasta. Vallintamenettelyn jälkeen on hyvä kutsua valittu hakija mah-

dollisimman nopeasti käymään tulevan esimiehensä luona. Tällöin hänen kanssaan on mahdollista keskustella henkilökohtaisesti työsuhteen alkuun liittyvistä asioista. Tämän tapaamisen yhteydessä voidaan myös antaa tulevalle työntekijälle ennakkomateriaalia, jonka avulla hän voi tutustua tulevaan työpaikkaansa. (Viitala 2006, 356–357.)

Valmistautuminen perehdytysvaiheeseen on hyvin tärkeää, koska se vaikuttaa suoraan perehdytysvaiheen tehokkuuteen. Valmistautumisen tulee koskea koko työyhteisöä, mutta erityisesti ohjaajaa ja esimiestä. Hyvällä suunnittelulla ja valmistautumisella varmistetaan laadukas perehdyttämisen prosessi. Uusi työpaikka ja työyhteisö on merkittävä asia jokaiselle työntekijälle ja siksi hänen on hyvä saada jotain konkreettista tarttumapintaa uudesta työpaikastaan ennen työhön tuloa. (Viitala 2006, 357; Ohjaaminen työssä 2003, 42.)

Joustava ja selkeä perehdytysuunnitelma helpottaa perehdytysprosessia. Perehdyttämisen alkuvaiheessa on erittäin tärkeää käydä läpi perehdytysuunnitelma sekä henkilöstön että perehdytettävän kanssa. Perehdytysuunnitelmaa voi muokata alkuvaiheessa perehdytettävän taitojen, tietojen ja tavoitteidensa mukaisesti, koska osa ajatellusta perehdytysuunnitelman sisällöstä voi olla perehdytettävälle jo tuttua asiaa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 198–199.)

Juutin ja Vuorelan mukaan valmistautuminen alkaa perehdyttäjän ja perehdytettävän keskinäisellä tutustumisella. Samalla perehdyttäjä antaa kokonaiskuvaa organisaatiosta ja yrityksen strategioista. Juuti ja Vuorela ovat sitä mieltä, että jo tässä vaiheessa on hyvä kysellä perehdytettävän tunteja työstä. Valmistautumisvaiheessa on tärkeää tukea epävarmoja perehdytettäviä, koska kaikki työt opitaan pitkäjänteisellä harjoittelulla. (Juuti & Vuorela 2002, 51.)

2.4.2 Vastaanotto

Kun uusi henkilö tulee uudelle työpaikalle, on hyvä aloittaa tutustuminen ja perehdytys rauhallisesti. Juutin ja Vuorelan mielestä on esimerkiksi hyvä istahtaa tutustumaan kahvikupin ääreen. Tämä auttaa tulokkaan tutustumista uuteen paikkaan ja uuteen ympäristöön ja samalla poistaa molemminpuolista jännitystä. Pehmeä lasku arkeen

helpottaa oppimisprosessia. Ensimmäinen päivä on uudelle tulokkaalla erityisen tärkeä, koska silloin hän on herkkä aistimaan tunnelmia ja luo ensivaikutelman yrityksestä ja työyhteisöstä. (Juuti & Vuorela 2002, 49; Viitala 2006, 357.)

Ensimmäiset kontaktit ja työpäivät ovat erittäin tärkeitä. Niiden luomat kokemukset vaikuttavat, siihen minkälaiseksi työsuhteen alun oppiminen muodostuu. Uuden tulokkaan odotukset on yleensä helppo täyttää, koska hän ei odota perehdytykseltä mitään erityistä. Uudelle tulokkaalle on hyvin tärkeää tuntea hyväksyntää uusien työtovereidensa joukossa. Kjelinin ja Kuusiston mukaan tulokkaan vastaanottamisessa keskeisintä onkin tulokkaan huomioiminen ja luoda hänelle tunne, että hän on tervetullut taloon. Tulokkaan huomioiminen on yksinkertaisimmillaan sitä, että hänen tuloonsa on valmistauduttu kunnolla. (Kjelin & Kuusisto 2003, 162–163 ; Attwood & Dimmock 1996, 52–53.)

Ensimmäisen päivän perehdyttäminen ja ohjelma voivat vaihdella paljon. Jos työyhteisö ja uusi työ eivät ole tuttuja uudelle tulokkaalle, niin tällöin perehdyttäjän kannattaa aloittaa aivan perusasioista. Perehdyttäjän ei kannata sisällyttää ensimmäiseen päivän liian paljon asioita, koska jos perehdytettävälle tulee uusia asioita todella paljon, ne eivät jää mieleen. Ensimmäisen päivän tavoitteena on oppia työn tekoon liittyviä perusasioita, kuten omat työtarvikkeet ja –välineet sekä tutustua työnsä yleisiin tehtäviin ja työtovereihinsa. Ensimmäinen päivä voikin olla esimerkiksi perehdyttäjän kanssa keskustelua ja paikkoihin tutustumista. (Kangas 2003, 9.)

2.4.3 Yritykseen perehdyttäminen

Dresslerin mukaan yritykseen perehdyttäminen tulee pitää sisällään ainakin neljä peruselementtiä. Niistä ensimmäinen on se, että perehdytettävän tulee tuntea yrityksen historia, nykytilanne, kulttuuri ja tulevaisuuden visiot. Toinen peruselementti pitää sisällään sen, että tulokas on tietoinen yrityksen säännöistä ja toimintamenetelmistä. Kolmantena Dressler mainitsee työn oppimisen ja käyttäytymisen työpaikalla. Neljäntenä peruselementtinä yritykseen perehdyttämisessä on se, että perehdytettävän tulee päästä sisään yrityksen sosiaaliseen tapaan toimia ja tehdä asioita. (Dressler 2008, 292.)

Kankaan näkemyksen mukaan yritykseen perehdyttämiseen kuuluu kaikki ne toimenpiteet, jotka auttavat perehdytettävää tuntemaan työpaikkansa, yrityksen toimintaajatuksen, liike- ja palveluidean ja työpaikan yleiset toimintatavat. Lisäksi työpaikan henkilökunta, työtoverit ja asiakkaat kuuluvat yrityksen ja työyhteisön perehdytyksen piiriin. (Kangas 2003, 4.) Yritykseen perehdyttämisen apuna voi käyttää myös erilaisia yritykseen liittyviä kirjallisia dokumentteja. Uusi tulokas voi saada arvokasta ja hyödyllistä tietoa tutustumalla omakohtaisesti esimerkiksi yrityksen vuosikertomuksiin, tiedotteisiin ja tuote-esitteisiin. (Helsilä 2002, 52.)

Syvällinen ja huolellisesti toteutettu yritykseen perehdyttäminen auttaa yksilöä näkemään oman työpanoksensa osana organisaation tehtäväkokonaisuutta. Tämä auttaa henkilöstöä motivoitumaan työhönsä, koska he kokevat työnsä tärkeänä osana suurempaa kokonaisuutta. (Heinonen & Järvinen 1997, 143.)

2.4.4 Työnopastus

Työnopastus on työpaikalla suoritettavaa opastusta, jonka päämääränä ja tavoitteena on opettaa perehdytettävälle työhön liittyviä taitoja ja tietoja. Opastuksessa on myös tärkeänä seikkana opettaa perehdytettävä itsenäiseen, omatoimiseen ajatteluun ja itsenäiseen oppimiseen. Suunnitelmallinen ja huolellisesti toteutettu työnopastus takaa sen, että opastettava oppii työn nopeasti ja heti oikein. Heinosen ja Järvisen mukaan työnopastukseen kuuluu taitojen ja tietojen opettamisen lisäksi myös asenteellinen opastus. Uuden työntekijän tulee olla sekä taidollisesti että asenteellisesti valmis uusiin tai muuttuneisiin työtehtäviin. (Kangas 2003, 13; Heinonen & Järvinen 1997, 145.)

Työopastusta tarvitaan silloin, kun uusi työntekijä tulee työpaikalle, työtehtäviä muutetaan tai pitkän ajan pois ollut työntekijä palaa työhönsä. Työnopastuksen tärkeimpänä kulmakivenä on opastajan osaaminen. Työnopastamisen edellytyksenä on se, että opastaja tuntee hyvin työyhteisön ja opastettavat työt. Jotta työnopastus olisi tehokasta ja onnistunutta, opastajan on oltava innostunut ja motivoitunut. Hänen tulee myös osata tukea ja ohjata uutta työntekijää oikein. (Ohjaaminen työssä 2003, 49.)

Viitalan mukaan työopastuksessa on tärkeää, että uusi työntekijä saa riittävän toimintavarmuuden uuden työnsä aloittamiseen. Viitala listaa työnopastuksen tutustumisen kohteet:

- työpaikan olosuhteet, työympäristö, lähimmät työtoverit ja tuki
- työn sisältö, työvaiheet, työn tekemisen periaatteet
- työn tulosten laadun osatekijät ja niiden arvioinnin kriteerit
- työssä tarvittavien koneiden, laitteiden, tarvikkeiden ja aineiston sijainti, käyttö ja ylläpito
- työpaikan siisteyteen ja turvallisuuteen liittyvät näkökohdat
- häiriötilanteiden toimintaohjeet
- työn menestyksellisuuden arviointi ja mittarit
- työtä koskeva neuvonta ja opastus sekä tietolähteet
- oppimismahdollisuudet jatkossa.

(Viitala 2006, 359-360.)

Työnopastuksessa on tärkeää, että perehdytettävälle annetaan riittävää tukea ja opastusta. Olennaista on, että työnopastus on huolellisesti suunniteltu. Työnopastukseen tulee kuulua opettelua, kokeilua ja toimintaa, jotta uusi työntekijä pystyy oppimaan kokemusten ja tekemisen kautta. Työssä oppimisessa arviointi tulee olla aina läsnä. Arvioinnin avulla tulokas ymmärtää yrityksen ja työn vaatimukset sekä hän käsittää omat kehityskohtansa. Opastuksessa tulee olla koko ajan vuorovaikutusmahdollisuus, jotta tulokas voi saada tarvitsemaansa tukea ja neuvoa esimieheltä tai opastajalta.

(Helsilä 2002, 52–53.)

3 HARJOITTELIJOIDEN PEREHDYTYKSEN NYKYTILA JYVÄSKYLÄN KONGRESSIKESKUS OY:SSÄ

Jyväskylän Kongressikeskus Oy:n perehdyttämisen nykytilassa on haastateltavien mukaan paljon hyvää, mutta myös paljon sellaisia seikkoja, joita tulisi kehittää ja selvittää. Myyntitoimiston koosta ja sen henkilöstön resursseista johtuen perehdyttämiseen ei ole hirveästi aikaa vakituisilla myyntineuvottelijoilla. Tämän takia myyntitoimiston harjoittelijan tulisi olla oma-aloitteinen, jotta hän saa tarpeeksi neuvoja ja tietoa hänelle epäselvistä asioista. Haastateltavat nostivat haastatteluissa esiin paljon samoja asioita, joihin tulisi kiinnittää huomiota. Tässä luvussa keskitytään haastattelutulojen purkamiseen ja niiden pohdintaan. Haastateltavat on nimetty kirjaimin anonyymisyyden turvaamiseksi.

3.1 Harjoittelijan valinta ja henkilöstön valmistautuminen

Jyväskylän Kongressikeskuksen myyntitoimiston harjoittelijat tulevat pääosin Jyväskylän ammattikorkeakoulusta. Harjoittelijat tulevat useimmiten liiketalouden koulutusohjelmasta (Lita) tai matkailu-, ravitsemis- ja talousalan koulutusohjelmista (Marata). Harjoittelijoita myyntitoimistossa on vuosittain muutamia ja myyntipäällikön mukaan Kongressikeskus on jatkossa tiivistämässä entisestään yhteistyötä JAMK:n kanssa.

Harjoittelun kesto on ammattikorkeakouluissa 2-5 kuukautta, mutta myyntipäällikön mukaan on suositeltavaa, että harjoittelija suorittaa samalla koko harjoittelunsa eli viisi kuukautta myyntitoimistossa. Tällöin harjoittelujaksosta saadaan suurin hyöty molemmille osapuolille. Harjoittelijoiden valinnan suorittaa myyntipäällikkö. Hän käy tulleet hakemukset läpi ja haastatteluiden perusteella valitsee oman näkemyksensä perusteella sopivimman harjoittelijan myyntitoimistoon.

Henkilöstö ei valmistaudu uuden harjoittelijan tulon juuri ollenkaan. Viikoittaisissa palavereissa yleensä vain mainitaan, kuka on valittu harjoittelijaksi ja milloin hän aloittaa harjoittelujaksonsa myyntitoimistossa. Yhden haastateltavan mukaan harjoit-

telijoiden läsnäolo myyntitoimistossa on jo niin tuttua, ettei valmistautumista henkilöstön osalta tarvitse tehdä.

”... harjoittelijat meillä valitsee myyntipäällikkö eli hakemukset osoitetaan hänelle ja hän tekee päätökset. Sen jälkeen hän informoi meitä, että milloin valittu tulee aloittamaan harjoittelunsa. Emme oikeastaan valmistaudu harjoittelijan tuloon muuten.”

Haastateltava A

Yksi haastateltava nosti esiin mielenkiintoisen henkilöstön valmistautumiseen liittyvän seikan. Hänen mukaansa Kongressikeskuksen myyntitoimiston henkilöstö voisi pitää ennen harjoittelijan tuloa oman palaverin, jossa tiedotetaan tulevasta harjoittelijasta, hänen tavoitteistaan, perehdyttäjän valinnasta ja harjoittelijalle annettavista suuremmista päätehtävistä. Silloin hänen mukaansa kaikille tulisi selväksi harjoittelijan päätehtävät ja perehdytyksen suuremmat linjat. Tämä parantaisi myyntineuvottelijoiden orientoitumista harjoittelijan tuloon ja selventäisi perehdyttämisen vastuunjakoa.

3.2 Harjoittelujakson molemminpuoliset tavoitteet

Ennen harjoittelujakson alkamista harjoittelija kirjaa harjoittelusuunnitelmaansa oppimistavoitteet harjoittelun aikaiselle työskentelylle. Tavoitteet sisältävät käytännössä ne asiat, mitä harjoittelija toivoo oppivansa harjoittelusta Kongressikeskuksessa. Harjoittelija käy tavoitteensa läpi ammattikorkeakoulusta nimetyn ohjaajansa ja myyntipäällikön kanssa.

Harjoittelun oppimistavoitteiden tulee olla tarpeeksi haastavia ja sellaisia, että harjoittelija oppii uusia taitoja, jotka ovat lähellä hänen koulutusohjelmaansa. Harjoittelun tavoitteilla pyritään luomaan suuntaviivoja harjoittelujakson sisällölle. Jyväskylän Kongressikeskuksen myyntitoimiston harjoittelijan perehdytyksen nykytilassa tavoitteiden esiin tuominen myyntineuvottelijoille eli niille, jotka hoitavat perehdytyksen on puutteellista. Tämän seikan mainitsi useampi haastateltavista. Heidän mukaansa tavoitteet käydään läpi myyntipäällikön, harjoittelijan ja koulun edustajan kanssa, mutta niitä ei tuoda tarpeeksi hyvin esille perehdyttäjille.

”Meillä myyntineuvottelijoilla ei oikeastaan ole tiedossa niitä tavoitteita.”

Haastateltava A

Analyysin perusteella perehdytyksessä olisi erittäin tärkeää, että harjoittelun tavoitteet otettaisiin mahdollisimman selkeästi esille ja mukaan perehdytykseen. Tällöin harjoitteluun ja harjoittelun perehdytysvaiheeseen voidaan sisällyttää ne asiat, joista harjoittelija toivoo saavansa oppia. Tämä takaa myös sen, että harjoittelijan motivaatio on hyvällä tasolla, koska hän saa tehdä niitä tehtäviä, mistä hän on eniten kiinnostunut. Tavoitteiden läpi käyminen kaikkien perehdyttämiseen osallistuvien kanssa helpottaa ja selkeyttää myös perehdyttäjiä ja perehdytykseen sisällytettävien tehtävien tekemistä.

3.3 Harjoittelijan rooli ja työnkuva myyntitoimistossa

Harjoittelija koetaan myyntitoimistossa erittäin tarpeelliseksi ja hänen työpanostaan arvostetaan paljon vakituisten työntekijöiden keskuudessa. Varsinkin kiireisimpinä aikoina harjoittelija helpottaa myyntineuvottelijoiden työtaakkaa ja vapauttaa työntekijöiden resursseja oikeisiin asioihin. Kaikki haastateltavat kokivat harjoittelijoiden käytön myyntitoimistossa positiiviseksi asiaksi ja haastateltavien mielestä harjoittelijoita tulisi olla myös jatkossa myyntitoimistossa.

”Mielestäni harjoittelija on todella tarpeellinen ja hyvä apu. Etenkin syksyllä kiireaikana harjoittelijan tuoma apu korostuu. Harjoittelija purkaa kiirettä olemalla apuna esimerkiksi tekemällä sopimuksia ja kirjaamalla asioita asiakasjärjestelmään.”

Haastateltava A

”Näen harjoittelijan roolin myyntitoimistossa hyvinkin tärkeänä. Hän on toimistossamme suurena apuna ja tuo uusia näkökulmia ja ideoita.”

Haastateltava E

Harjoittelijan rooli myyntitoimistossa vaihtelee harjoittelujakson mittaan. Harjoittelijan työnkuva luonnollisesti muuttuu sitä haasteellisemmaksi, mitä enemmän harjoittelija on oppinut asioita. Tämän takia myyntitoimistoon otetaankin mieluiten harjoittelijoita, jotka haluavat suorittaa koko harjoittelunsa Jyväskylän Kongressikeskus Oy:n myyntitoimistossa. Haastateltavat sanoivat myös, että harjoittelijalle annetaan rohke-

asti vastuuta ja hänet koetaan tasavertaisena henkilönä ja työntekijänä myyntitoimistossa.

”Työnkuvaa voisi luonnehtia myyntiassistentin tehtäviksi. Harjoittelija saa tehdä niin sanottuja oikeita töitä, sitten kun hän on perehtynyt taloon, käytettäviin järjestelmiin ja muuhun henkilökuntaan.” Haastateltava B

”Aluksi nykyisen harjoittelijan rooli toimistossa oli enimmäkseen apulaisen rooli. Hän hoiti esimerkiksi sihteerimessujen kävijöitten päivittämistä asiakasjärjestelmään. Nykyään noin kolmen kuukauden harjoittelun jälkeen hän on jo tehnyt omia tarjouksia asiakkaille ja muita myyntineuvottelijan tehtäviä.”
Haastateltava C

Haastateltavien mukaan harjoittelijan työnkuva myyntitoimistossa on varsin monipuolinen ja se vastaa hyvin varsinkin liiketalouden koulutusohjelmassa opittavia taitoja. Työnkuva pitää sisällään erilaisia myyntitehtäviä, markkinointia, asiakaspalvelua ja avustavia myyntitoimiston tehtäviä. Haastateltavien mukaan harjoittelija saa myös itse muokata työnkuvaansa. Hän voisi esimerkiksi heti tavoitteiden asetannassa tuoda esiin sellaisia myyntityön osa-alueita, joihin hän haluisi paneutua tarkemmin. Tämä kuitenkin vaatii sen, että harjoittelijan oppimistavoitteet ovat perehdyttäjän ja myyntineuvottelijoiden tiedossa. Kaikki haastateltavat myös mainitsivat, että etenkin harjoittelujakson alussa harjoittelijan on suoritettava tietyt toimistoapulaisen tehtäviä oppiakseen kaikki tarvittavat taidot haastavimpien tehtävien tekemistä varten. Toimiston rutiinien suorittaminen luo harjoittelijalle hyvän pohjan vaativimpiin tehtäviin.

” Työnkuvaan kuuluu myyntineuvottelijan tehtävät sekä avustavaa myyntityötä eli muun muussa asiakasjärjestelmän päivittämistä ja ylläpitämistä. Tämänhetkinen harjoittelija, joka on ollut noin 3 kuukautta harjoittelussa tekee esimerkiksi tällaisia myynninedistämishankkeita. Näihin liittyvät muun muussa konserttikutsujen suunnittelua ja hinnastojen päivittämistä”
Haastateltava C

Erityisen positiivista harjoittelijan työnkuvassa on haastateltavien mielestä se, että harjoittelujakson loppuosassa harjoittelija saa tehdä niitä samoja tehtäviä, joita vakituiset myyntineuvottelijat tekevät. Tämä tuli esiin kaikissa haastattelussa ja kaikki haastatellut pitivät sitä erityisen tärkeänä ja positiivisena asiana. Tekemällä myyntineuvotte-

lijoiden työnkuvaan kuuluvia tehtäviä harjoittelijat saavat todellisen kuvan myyntitoimiston arjesta ja kyseisen työnkuvan vaateista.

”...loppua kohden harjoittelija tekee myynti- ja markkinointihommia eli aivan samoja tehtäviä kuin me vakituisetkin työntekijät.”

Haastateltava E

”Harjoittelijat pääsevät tekemään myös ihan suoraa asiakaspalvelua eli he ovat myös asiakaspintaan suoraan yhteydessä ja he myös tekevät omia tilaisuuksia taitojensa mukaan. ...nimenomaan pyritään siihen, että harjoittelijat saavat tehdä monipuolisesti hommia meidän tehtäväkentästä. Ne ovat periaatteessa samoja hommia mitä vakituiset työntekijät tekevät.”

Haastateltava B

3.4 Harjoittelijan perehdytyksen nykytila ja perehdytysuunnitelma

Harjoittelijan perehdytyksessä on tärkeää, että kaikki siihen osallistuvat tietävät tarkalleen oman roolinsa ja perehdytettävät asiat. Perehdytyksen toteuttaminen käytännössä kyseisessä myyntitoimistossa riippuu monesta eri seikasta. Vastajien mukaan harjoittelijan perehdytykseen vaikuttavat vakituisten työntekijöiden kiire, resurssit, motivaatio ja perehdytyksen suunnitelmallisuus.

Harjoittelijoita on Kongressikeskuksen myyntitoimistossa ollut jo monia vuosia, koska myös henkilöstö on pysynyt kohtalaisen samana, niin harjoittelijoiden perehdyttämiseen on syntynyt tietynlainen rutiini. Haastattelussa nousi esille, että perehdytys hoidetaan myyntitoimistossa ”vanhan kaavan mukaan” ja ”sitä miten se on aina hoidettu”, kuten yksi haastateltavista asian mainitsi. Tämä rutiinimainen työskentely aiheuttaa sen, että perehdytyksen oletetaan menevän omalla painollaan, perehdytystä ei kehitetä eikä perehdytykseen ei ole selkeää kirjallista suunnitelmaa.

”Meillä on ollut harjoittelijoita nyt aika paljon ja säännöllisesti... siihen on muodostunut eräänlainen rutiini. Meillä ei valitettavasti ole tällä hetkellä mitään kirjallista suunnitelmaa perehdytystä varten.”

Haastateltava B

”Meillä ei ole mitään kirjallista suunnitelmaa tai runkoa perehdytykseen. Sellainen olisi hyvä olla.”

Haastateltava E

”...en ole itsekään tehnyt mitään kirjallista työlistaa eli sellaista suunnitelmaa mitä asioita harjoittelijan kanssa perehdyttämisen aikana käytäisiin läpi.”

Haastateltava A

Perehdytyksessä suunnitelmallisuus on tärkeässä asemassa. Suunnitelmallisuus eli kirjallinen ohjenuora, muistilista tai muu suunnitelma takaa sen, että kaikki tarvittavat asiat tulevat käytyä läpi harjoittelijan perehdytyksen aikana. Kirjallinen perehdytyksen runko myös tehostaa perehdytystä. Tämä seikka on erittäin tärkeä, varsinkin kyseisessä myyntitoimistossa, koska haastateltavien mukaan henkilöstöllä ei ole paljoa aikaa ja resursseja käytössä perehdytystä varten. Myös kaikki haastateltavat näkivät perehdyttämisen suunnitelmallisuuden tärkeänä ja perehdytystä helpottavana seikkana.

” Yleensä harjoittelija aloittaa harjoittelujaksonsa syksyllä eli meidän pahimpaan kiireaikaan. Silloin meidän aika ja resurssit eivät tahdo riittää perehdytykseen. Tämän seikan voisi ottaa huomioon harjoittelun aloituspäivää suunniteltaessa. ”

Haastateltava A

Kaikki haastateltavat sanoivat syksyn olevan kiireisintä aikaa. Moni haastateltavista toivoi, että harjoittelun alku ja perehdytysjakso eivät osuisi siihen kohtaan. Kiireisimpänä aikana vakituisilla työntekijöillä ei ole aikaa suorittaa perehdytystä kunnolla. Silloin harjoittelija jää usein hieman tuuliajoille, kuten yksi haastateltavista asian kiteytti. Harjoittelijan perehdytystä ei voida tällöin suorittaa huolellisesti ja tehokkaasti.

3.4.1 Harjoittelijan yritykseen perehdyttäminen

Haastatteluiden mukaan myyntipäällikkö ottaa harjoittelijan vastaan hänen saapuessa myyntitoimistoon harjoittelujakson ensimmäisenä päivänä. Harjoittelija ja myyntipäällikkö istuvat kahvikupin ääreen tutustumaan ja keskustelemaan harjoittelujaksosta ja muista yleisistä asioista. Tämän juttutuokion jälkeen yleensä alkaa harjoittelijan tutustuttaminen yritykseen.

Haastateltavien mukaan yritykseen perehdyttäminen aloitetaan niin sanotulla talokierroksella, jossa esitellään yleisesti talon tiloja ja henkilöstöä. Talokierroksella harjoitte-

lija tapaa paikalla olevat työntekijät Kongressikeskuksen myyntitoimistossa, Ravintolan myynnissä, Ravintolasta, Paviljonki infosta ja Messujen puolelta. Talokierroksella tutustutaan pikaisesti myös Paviljongin tiloihin ja niiden tuomiin mahdollisuuksiin. Tilat ovat kuitenkin ne, mitä myyntitoimistossa pääasiassa myydään. Talokierroksen vetää yleensä myyntipäällikkö ja samalla hän esittelee harjoittelijan muulle henkilöstölle.

”Ihan ensimmäisenä harjoittelija tutustutetaan omaan työpisteeseensä ja lähimpiin työtovereihin. Sen jälkeen tehdään talon esittely, jossa esitellään muut toimijat sekä kerrotaan muutenkin minkälaisia tilaisuuksia talossa järjestetään.”

Haastateltava B

”Yleensä harjoittelija viedään heti alussa talokierrokselle, jossa hänet tutustutetaan muihin yksiköihin ja toimijoihin.”

Haastateltava E

Harjoittelijan yritykseen perehdyttäminen on haastateltavien mielestä hoidettu kohtuullisen hyvin. Tosin talokierros on monen mielestä hyvin lyhyt ja nopea, joten esimerkiksi tilat eivät varmasti jää kovin hyvin harjoittelijan mieleen talokierroksella. Positiivisena asiana nähdään se, että harjoittelija tapaa mahdollisimman paljon talon muuta henkilöstöä ja sitä kautta tutustuminen talon muihin toimijoihin alkaa heti. Haastateltavien mielestä talokierrokseen voisi aivan hyvin käyttää enemmän aikaa.

”Talokierros on kyllä ihan hyvä keino tutustuttaa harjoittelija henkilöstöön, mutta kyllä se mielestäni saisi olla hieman laajempi.”

Haastateltava C

3.4.2 Harjoittelijan työnopastus

Harjoittelijan työnopastus alkaa heti harjoittelujakson ensimmäisinä päivinä. Haastateltavien mukaan työnopastus aloitetaan aivan perusasioista. Työnopastuksen alkuvaiheet riippuvat myös paljolti siitä, että onko harjoittelijalla yhtään tietoa talon toiminnasta ja siellä järjestettävistä tilaisuuksista. Monet harjoittelijat ovat haastateltavien mukaan tehneet talossa töitä StaffPointin kautta ja siksi tuntevat jo ainakin hieman talon tiloja ja toimintatapoja. Tällöin esimerkiksi kokoustiloihin perehtyminen ei vie niin paljoa aikaa.

Harjoittelijan työnopastus tapahtuu käytännössä eräänlaisena vierihoitona, kuten moni haastateltava totesi. Harjoittelija istutetaan jonkun vakituisen myyntineuvottelijan viereen seuraamaan hänen työntekoansa. Harjoittelija seuraa vakituisen työntekijän rutiineja ja oppii samalla toimintatapoja ja itse myyntineuvottelijan työtä. Harjoittelijan seuraa mitä ympärillä tapahtuu ja tätä kautta omaksuu asioita. Haastateltavilla oli hie- man erilaisia näkemyksiä vierihoidon etenemisestä ja opastuksen intensiivisyys riippuu paljolti siitä, kuinka kiire kyseisellä opastajalla on vierihoidon aikana.

”Alkuun harjoittelija katsoo vierestä ja oppii samalla ja sitten pikku hiljaa hänelle annetaan omia tehtäviä.”

Haastateltava C

”Harjoittelija on käytännössä vierihoidossa eli hän istuu vakituisen työntekijän vieressä ja he käyvät yhdessä läpi atk-ohjelmien käyttöä, sähköposteja ja muuta jokapäiväiseen myyntityöhön liittyviä asioita.”

Haastateltava B

”Joku vakituinen työntekijä ottaa harjoittelijan viereensä ja neuvoo häntä, niin paljon kun ehtii ja pystyy.” Haastateltava E

Haastateltavien mielestä vierihoito on tehokas ja hyvä tapa tutustuttaa harjoittelija käytettäviin myyntitoimistossa käytettäviin järjestelmiin ja toimintamalleihin. Yksi haastateltavista mainitsi, että ”turha on laittaa kaikkia asioita kirjoihin ja kansiin. Nämä hommat oppii selvästi parhaiten itse tekemällä.” Tosin moni haastateltava sanoi, että perehdytyksen laatu riippuu paljon siitä minkälaiseen hetkeen ja työtilanteeseen harjoittelijan saapuminen ajoittuu.

Moni haastateltavista myös mainitsi tärkeäksi seikaksi asioiden oppimisessa harjoittelijan oman vastuun eli kuinka oma-aloitteinen ja innokas harjoittelija on oppimaan uusia asioita. Vakittuiset työntekijät toivovat harjoittelijan olevan tarpeeksi oma-aloitteinen ja aktiivinen kysymään epäselviä asioita, jotta nämä epäselvät seikat voitaisiin käydä läpi ajatuksella ja huolellisesti. Haastateltavat kokevat avotoimiston olevan sellainen ympäristö, missä harjoittelijan on helppo kysyä neuvoa ja saada tukea vaikeisiin tehtäviin.

”...kun harjoittelija pikku hiljaa alkaa tehdä omia tehtäviä, niin hänen on helppo kysyä neuvoa, koska muut ovat siinä ihan vieressä. Harjoitte-

lijaa aina rohkaistaankin kysymään heti neuvoa ja apua, jos hän sellaista tarvitsee. Pyrimme tukemaan harjoittelijaa parhaamme mukaan. ”
Haastateltava B

Harjoittelijalle annetaan suhteellisen nopeasti itsenäisesti hoidettavia tehtäviä. Näin hän parhaiten oppii käyttämään toimistossa käytettäviä ohjelmia. Haastateltavien mukaan tehtävät ovat aluksi helppoja ja avustavia, kuten esimerkiksi asiakasrekisterin päivittämistä. Nämä harjoittelijan suorittavat avustavat tehtävät koetaan kuitenkin erittäin tärkeiksi, koska ne auttavat paljon vakituisia työntekijöitä keskittymään myyntityöhön ja samalla harjoittelija oppii ja tottuu käyttämään myyntityölle keskeisiä tilanvaraus- ja asiakashallintajärjestelmää.

”Aika nopeasti harjoittelija on laitettu tekemään omia tehtäviä. Tehtävät on sitten käyty läpi ja tarkistettu yhdessä.”
Haastateltava E

Haastatteluissa nousi selvästi esiin, että tilanvaraus- ja asiakashallintajärjestelmä on myyntineuvottelijan työnkuvan kivijalka ja sen oppiminen on haastateltavien mielestä kaikkein tärkeintä perehdytyksessä. Järjestelmän käyttöä oppii parhaiten itse tekemällä ja siksi esimerkiksi tällaiset asiakastietojen ylläpitäminen on harjoittelijalle hyvää harjoitusta. Jos harjoittelija ei osaa käyttää kyseistä järjestelmää, niin myyntityön tekeminen myyntitoimistossa on käytännössä mahdotonta.

”Ensin yleensä harjoittelija tutustutetaan meidän varausjärjestelmään. Se on kuitenkin se tärkein työkalu, jota käytetään koko ajan.”
Haastateltava A

3.4.3 Perehdytyksen apuna käytettävä materiaali

Perehdytyksen apuna käytettävää materiaalia on haastateltavien mukaan kohtalaisen runsaasti tarjolla. Materiaalia ei kuitenkaan tällä hetkellä käytetä kovin aktiivisesti ja materiaali on hyvin yleisellä tasolla kirjoitettua. Perehdytyksen apumateriaaleina haastateltavat mainitsivat muun muassa perehdytyskansion, hinnastot ja tietokoneiden levyiltä löytyvät yleiset materiaalit.

”Harjoittelijat yleensä lukevat meidän perehdytys-/tietokansion. Siellä on kaikenlaista yleispätevää tietoa toimintatavoista ja esimerkiksi puhelimeen vastaamisesta. Enemmän harjoittelijat varmaan oppivat itse työn teon kautta.”

Haastateltava C

”Meillä on toimistossa jonkinlainen perehdytyskansio, jonka yksi meidän työntekijä on tehnyt jo jonkin aikaa sitten. Se on ihan kohtalaisen hyvä apumateriaali, mutta enemmän kaipaisin kirjallista suunnitelmaa perehdytystä varten.”

Haastateltava E

Apumateriaalia perehdytyksen toteuttamiseen löytyy siis varsin runsaasti. Haastateltavien mielestä apumateriaali on varsinkin silloin tärkeää, kun vakituisilla työntekijöillä on kiireinen aika ja harjoittelijaa ei ehditä neuvomaan kädestä pitäen. Suurin osa materiaalista on valmiiksi harjoittelijan koneella, josta hän voi sitä selailla hiljaisempina hetkinä. Onkin tärkeää näyttää harjoittelijalle ne paikat, josta löytyvät esimerkiksi hinnastot, tarjoukset ja sopimukset. Myyntineuvottelijoiden mukaan niitä tarkastelemalla oppii paljon tarpeellista tietoa.

”Harjoittelijalla on käytössä oma kone ja kaikki samat ohjelmat kuin meillä vakituisilla työntekijöillä. Sieltä itsenäisesti tutkimalla ja selailemalla harjoittelija voi tutustua erilaisiin tarpeellisiin materiaaleihin.”

Haastateltava B

”Perehdytyksen apumateriaali olisi hyvä tarkistaa ja katsoa, että kaikki on myös harjoittelijan käytössä. Meillähän löytyy paljon hyödyllistä materiaalia yhteisiltä tietokoneasemilta... vakituiset työntekijät ja johto on tehnyt paljon oheismateriaalia, mutta en tiedä perehtyykö harjoittelija niihin ollenkaan.”

Haastateltava D

Monissa haastatteluissa nousi esiin perehdytyksen suunnittelun tärkeys. Monen mielestä harjoittelijalle ja perehdyttäjälle olisi hyödyllistä, jos perehdytyksestä löytyisi jonkin kirjallinen suunnitelma tai muistilista. Tätä ohjetta voisi sitten käyttää apumateriaalina perehdytysjakson aikana. Kirjallisen ohjeen tai muistilistan avulla varmistettaisiin se, että perehdytyksen aikana käydään kaikki tarvittavat asiat läpi. Muuta perehdytykseen käytettävää materiaalia on kuitenkin runsaasti tarjolla, jos vain niitä halutaan käyttää perehdytyksen apuna.

”Kirjallinen runko perehdytykselle voisi olla hyvä. Sen avulla perehdyttäminen olisi varmasti helpompaa kummallekin osapuolelle.”

Haastateltava E

3.4.4 Perehdytyksen seuranta ja kontrolli

Jyväskylän Kongressikeskuksen harjoittelijoiden perehdytyksen seuranta ei ole haastattelujen perusteella kovin suunnitelmallista ja järjestelmällistä. Lähes kaikki haastateltavat sanoivat perehdytyksen seurannan tapahtuvan lähinnä jokapäiväisessä vuoro-vaikutuksessa harjoittelijan kanssa. Se kuinka hyvin harjoittelijan perehdytys on mennyt tai mitä asioita harjoittelija toivoisi opeteltavan lisää, riippuu paljon harjoittelijan oma-aloitteisuudesta ja siitä miten hän tuo itse esille kyseiset seikat.

Myyntitoimiston henkilöstöllä on kaksi viikoittaista palaveria. Toisessa palaverissa käsitellään myyntitoimiston yleisiä asioita ja toisessa talon tilaisuuksia. Periaatteessa siis harjoittelijan perehdytyksen seurantaan ja kontrolliin olisi foorumi valmiina. Kolme haastateltavaa kuitenkin totesi, että näissä palavereissa on usein paljon käsiteltäviä asioita ja tämän takia kyseisissä palavereissa ei juuri kerkeä käymään läpi harjoittelijan perehdytykseen koskevia asioita. Tähän seikkaan nojaten kaikki haastateltavat pitivät hyvänä ajatuksena järjestää aivan oma palaveri, missä käsiteltäisiin pelkästään harjoittelijan asioita ja harjoittelijan perehdytyksen edistymistä. Näitä palaveria haastateltavien mukaan voisi järjestää koko perehdytysjakson ajan. Se olisiko näitä harjoittelijapalaveria viikoittain vai harvemmin jakoivat mielipiteet. Toisaalta haastateltavien mukaan se riippuu todella paljon harjoittelijasta ja hänen oppimisestaan

”..palaveria harjoittelijan kanssa ei ole käyty, mutta keskustelua käydään koko ajan tavallaan epävirallisesti. Oikeastaan asiaa voisi järjestelmällistää siten, että jokainen harjoittelijan perehdytykseen osallistuva ja itse harjoittelija keräävät asioita, joita käytäisiin läpi omassa harjoittelijan palaverissa.”

Haastateltava B

”Koska viikkopalaverit ovat tällaisia taloa koskevia palaveria, niin harjoittelijaa varten voisi olla ihan oma palaveri, jossa käydään harjoittelijan asioita läpi ja voidaan katsoa rauhassa läpi vaikka esimerkiksi caseja. Näissä palavereissa olisi hyvä olla paikalla ainakin harjoittelija ja perehdyttävä ja mahdollisesti myös myyntipäällikkö.”

Haastateltava C

Tutkimuksen perusteella harjoittelijan perehdytykseen kontrolli perustuu myyntitoimistossa siihen, että harjoittelija tarkastuttaa kaikki tehtävänsä vakituisilla työntekijöillä. Perehdytyksen ja harjoittelijan omien tehtäviensä kontrollia voisi monen haasta-

teltavan mielestä parantaa. Heidän mielestään harjoittelijaa ei saa jättää yksin hoitamaan tärkeitä tehtäviä. Tosin kaikki haastateltava pitivät positiivisena ja opettavaisena asiana sitä, että harjoittelijalla annetaan rohkeasti vastuuta myyntoimiston tehtävien hoidossa. Vastuun antaminen tulee kuitenkin hoitaa järkevästi ja kontrolloidusti.

3.4.5 Palautteen anto perehdyttävälle

Palautteen anto harjoittelijalle tapahtuu vastausten mukaan jokapäiväisessä vuorovai-
kutuksessa ja harjoittelijan loppukeskustelussa. Harjoittelujakson loppukeskusteluun osallistuvat harjoittelija, yleensä myyntipäällikkö talon edustajana sekä koulun edusta-
ja. Palautekeskustelussa käydään haastateltavien mukaan läpi muun muassa seuraavat asiat: kuinka ennen harjoittelua asetettuihin tavoitteisiin on päästy, harjoittelijan oma-
aloitteisuus, motivaatio, työnlaatu, innostuneisuus ja kuinka yhteistyö toimi harjoitteli-
jan ja vakituisten työntekijöiden välillä.

”Palautetta annetaan lähinnä suullisesti työn ohessa. Se on sellaista nopeaa palautetta esimerkiksi jostain yksittäisestä harjoittelijan suorittamastaan tehtävästä.”

Haastateltava A

Kaksi haastateltavaa nosti esiin sellaisen seikan, että perehdyttäjän eli yhden vakituisen myyntineuvottelijan olisi hyvä olla paikalla harjoittelijan palautekeskustelussa. Perehdyttäjä kuitenkin näkee harjoittelijan jokapäiväisen työskentelyn tason. Haastateltavien mielestä myös harjoittelijalle olisi hyödyllistä, että hänen perehdyttäjänsä olisi paikalla palautteen annossa.

Haastatteluissa nousi myös esiin se, että palautetta voisi antaa hieman järjestelmällisemmin ja myös harjoittelijalta toivottiin palautetta perehdyttäjän suuntaan. Kahden haastateltavan mielestä esimerkiksi harjoittelun perehdytysjakson aikana voisi järjestää palautekeskustelun tai -keskusteluja, jossa sekä perehdyttäjä ja harjoittelija voivat antaa toisilleen palautetta ja parantaa näin perehdytyksen laatua. Palautetta tulisi antaa kuitenkin rakentavasti, etteivät ”mene sukset ristiin”, kuten yksi haastateltavista asian totesi.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

Seuraavassa luvussa pohdin kyseisen myyntitoimiston harjoittelijan perehdytyksen kehittämistoimenpiteitä. Nämä toimenpiteet ovat luotu siten, että ne ovat nimenomaan kyseiselle myyntitoimistolle relevantteja. Kehittämistoimenpiteet pohjautuvat tutkimuksentuloksiin ja niiden analysointiin, omaan pohdintaan ja teoreettisen viitekehyyksen esille tuomiin keskeisiin seikkoihin.

4.1 Harjoittelun aloitusajankohta

Kaikissa haastatteluissa nousi esiin myyntitoimiston työn kausiluontoisuus. Varsinkin syksyn todettiin olevan erittäin kiireistä aikaa vakituksille myyntineuvottelijoille. Syksyllä myyntineuvottelijoiden sekä johdon aika ja resurssit ovat tiukoilla. Syksyllä vakituksilla työntekijöillä on paljon tilaisuuksia hoidettavanaan eikä aikaa jää juurikaan muuhun toimintaan, kuten esimerkiksi uuden harjoittelijan perehdytykseen. Siksi onkin hyvin ongelmallista, että harjoittelija aloittaa harjoittelujaksonsa juuri syksyllä.

Harjoittelijalle syksyn aloitusaika on looginen, koska harjoitteluun halutaan päästä heti koulujen jatkuessa syksyllä. Kuitenkin on muistettava, että harjoittelija on se, joka kärsii perehdytyksen puutteellisuudesta ja siitä, että vakituiset työntekijät eivät kerkeä ohjata ja tukea harjoittelijaa harjoittelun alkuvaiheessa. Vakituisten myyntineuvottelijoiden ajan ja resurssien puutteen vuoksi harjoittelija jää helposti oman onnensa nojaan ja tämän vuoksi hän ei saa tarpeeksi ohjausta. Huonosti hoidettu perehdytysjakso aiheuttaa myös sen, että harjoittelija ei pääse kovin nopeasti kiinni itsenäiseen työkentelyyn. Tällä seikalla voi olla huono vaikutus harjoittelijan motivaatioon ja innostuneisuuteen.

Mielestäni Jyväskylän Kongressikeskuksen tulisikin järkeistää harjoittelujaksojen alkamista siten, että harjoittelija tulisi taloon hieman rauhallisempana aikana. Tällöin harjoittelijan perehdyttäminen olisi tehokkaampaa ja sujuvampaa. Harjoittelijan perehdyttämisen tehostaminen myös toisi harjoittelijan resurssit ja potentiaalin nopeammin vakituisten työntekijöiden avuksi. Sitä kautta vakituiset työntekijät saisivat paljon kaivattu apu kiireisenä aikanakin.

Harjoittelijan aloitusajankohta on tietenkin myös järjestely- ja sopimiskysymys harjoittelijan, harjoittelupaikan ja JAMK:n välillä. Jyväskylän Kongressikeskuksen, harjoittelijan ja koulun tulee miettiä ja sopia kaikille paras harjoittelun ajankohta, jotta harjoittelija sekä Kongressikeskus saavat mahdollisimman suuren hyödyn koko harjoittelujaksosta. Tietysti jo harjoittelijaa hakiessa voidaan ilmoittaa harjoittelujakson alkamisaika, jolloin harjoitteluun hakeutuvat sellaiset opiskelijat, joilla ei ole liian tiukkaa aikataulua.

4.2 Perehdytyksen suunnitelmallisuus

Haastateltavien mielestä harjoittelijoiden perehdytyksen nykytilan yksi suurimmista puutteista ja kehityskohteista Jyväskylän Kongressikeskuksessa on perehdytysjakson suunnitelmallisuus. Perehdyttäjillä on käytössään kohtalaisen paljon apumateriaalia (perehdytyskansio, hinnastot, yhteisillä levyasemilla löytyvä apumateriaali jne.) perehdyttämisen suorittamiseen, mutta he eivät koe perehdytyksen olevan tarpeeksi suunnitelmallista.

Tutkimuksessa ilmenee, että perehdyttäjillä on ongelmia materiaalin käytön suhteen. He eivät ole välttämättä aina selvillä mitä asioita perehdytykseen tulisi sisällyttää ja kuinka nämä asiat voisi käydä suunnitelmallisesti läpi. Olenkin luonut kyseiselle myyntitoimistolle sopivan perehdyttämisen tarkistuslistan (liite 2), jonka avulla perehdyttäminen selkeytyy huomattavasti. Listan avulla perehdyttäjä ja myyntipäällikkö voivat tehostaa perehdytystä ja kontrolloida harjoittelijan oppimisen seuraamista. Perehdytyslistan avulla kaikki tärkeät asiat tulee käyty läpi perehdytysjakson aikana. Harjoittelijan perehdytyksen tarkistuslista on luotu yhteistyössä toimeksiantajan kanssa, jotta siihen on saatu kerättyä kaikki harjoittelijan perehdytykseen liittyvät keskeiset seikat. Harjoittelun tarkastuslistaa tulee päivittää harjoittelijan perehdyttämistä kehittäessä.

Suunnitelmallisuus tulee ottaa huomioon myös henkilöstön valmistautumisessa ennen harjoittelijan tuloa. Henkilöstölle on ilmoitettava selkeästi harjoittelijan tulon ajankohdista, perehdyttäjän valinta ja perehdytyksen suurimmat päätavoitteet. Mielestäni erilli-

nen myyntitoimiston palaveri ennen harjoittelijan tuloa olisi hyvä tapa käydä läpi harjoittelijaan ja hänen perehdytykseen koskevat asiat. Tässä palaverissa voitaisiin sopia esimerkiksi seuraavat asiat: kuka hoitaa pääasiallisesti perehdytyksen, harjoittelijan päätehtävät harjoittelujaksolle ja perehdytyksen seurantaan liittyviä asioita. Palaverissa olisi hyvä tuoda myös esiin harjoittelijan omat oppimistavoitteet harjoittelujaksolle, jotta vakituiset työntekijät osaisivat painottaa näitä osa-alueita.

4.3 Perehdytyksen seuranta

Perehdytyksen seuranta on tutkimuksen mukaan tapahtunut pääasiassa jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa. Vakituiset työntekijät ovat seuranneet harjoittelijan oppimista ja perehtymistä oman työn ohessa eli seuranta ja kontrolli ei ole ollut tähän mennessä kovin järjestelmällistä. Monet haastateltavat toivoivatkin perehdytyksen seurantaan parannusta ja järjestelmällisyyttä. Harjoittelijan perehdytysjakson seuranta on tärkeässä asemassa, koska tällöin perehdyttäjät voivat seurata harjoittelijan edistymistä ja tuoda perehdytyksessä esiin niitä asioita, jossa harjoittelija tarvitsee lisäharjoitusta.

Harjoittelijan perehdytyksen seurantaan liittyen haastatteluissa nousikin esiin palaverin pitäminen pelkästään harjoittelijoiden asioiden käsittelyä varten. Palavereissa voitaisiin keskustella harjoittelijan perehdytyksen edistymisestä ja harjoittelija voisi tuoda esiin omia näkemyksiään. Mielestäni harjoittelijan perehdytystä koskeva palaveri olisi erittäin käyttökelpoinen keino seurata ja kontrolloida harjoittelijan perehdytyksen etenemistä. Palavereja voitaisiin järjestää säännöllisesti perehdytysjakson aikana. Tällöin kumpikin osapuoli pysyy hyvin selvillä perehdytyksen etenemisestä. Nämä palaverit poistavat myös liiallisen vastuun harjoittelijalta, koska tutkimuksen mukaan harjoittelijan perehdytyksen seuranta on perustunut paljon harjoittelijan oma-aloitteisuuteen ja neuvojen kysymiseen.

Näillä seuranta palavereilla ja perehdytyksen kontrollin parantamisella estetään myös se, ettei harjoittelija joudu oman onnensa nojaan. Kaikki perehdytyksessä mukana

olevat saavat infoa harjoittelijaan liittyvistä asioista. Samalla näissä palavereissa voidaan seurata harjoittelijan omien oppimistavoitteiden täyttymistä.

4.4 Palautteen anto harjoittelijalle

Tutkimuksen mukaan harjoittelijalle annetaan palautetta jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa sekä palautekeskustelussa harjoittelujakson loppuun. Mielestäni välittömän palautteen antaminen harjoittelijalle on positiivinen asia ja myös tutkimuksen mukaan palautteen anto harjoittelijalle koetaan tärkeäksi asiaksi. Kehittämistoimenpide-ehdotukseni koskeekin lähinnä palautekeskustelua.

Tutkimuksen mukaan harjoittelija käy palautekeskustelun aivan harjoittelujakson loppuvaiheessa. Loppukeskustelussa harjoittelija saa palautetta paikalla olevalta talon edustajalta. Paikalla keskustelemassa on myös harjoittelijan vastuuhenkilö ammattikorkeakoulun puolelta. Tutkimuksen mukaan talon edustaja palautekeskusteluissa on lähes aina myyntipäällikkö. Tästä seuraa mielestäni ongelma, koska myyntipäällikkö ei kuitenkaan toimi pääasiallisena harjoittelijan perehdyttäjänä, vaikka onkin paljon tekemisissä harjoittelijan kanssa muutoin. Mielestäni olisikin erittäin tärkeää, että harjoittelijan palautekeskustelussa olisi paikalla myös perehdyttämisestä vastaava henkilö eli käytännössä joku myyntineuvottelijoista. Myyntineuvottelija näkee myyntipäällikköä kokonaisvaltaisemmin muun muassa harjoittelijan motivaation, oma-aloitteisuuden ja työn laadun, koska hän on harjoittelijan kanssa tekemisissä harjoittelujakson alusta loppuun. Jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa myyntineuvottelija saa hyvän kuvan harjoittelijan yleisestä työskentelystä.

Myyntineuvottelijan mukana oloa palautekeskustelussa puoltaa sekin seikka, että harjoittelija on fyysisesti sijoitettu myyntitoimistoon myyntineuvottelijoiden kanssa. Sen sijaan myyntipäällikön toimisto on käytävän varrella. Näin ollen myyntineuvottelija on koko ajan vuorovaikutuksessa harjoittelijan kanssa, toisin kuin myyntipäällikkö. Mielestäni myyntineuvottelijan/ perehdyttäjän mukana oleminen lopullisessa palautekeskustelussa olisi myös harjoittelijalle hyödyllinen asia. Tällöin harjoittelija saa kokonaisvaltaisemman palautteen kuin pelkästään myyntipäällikön läsnä ollessa. Myös

harjoittelijan tulisi saada antaa palautetta perehdyttäjälle, joten tämänkin takia olisi myyntineuvottelijan hyvä olla paikalla palautteen anto tilaisuudessa.

5 POHDINTA

Tutkimuksen kohteena olivat harjoittelijan perehdytys ja perehdytyksen kehittäminen Jyväskylän Kongressikeskuksessa. Tutkimuksen tavoitteena oli luoda kokonaisvaltainen kuva harjoittelijan perehdytyksen nykytilasta myyntitoimistossa ja teemahaastatteluiden tulosten, niiden analysointien ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta antaa konkreettisia kyseiselle toimistolle sopivia kehittämistoimenpide-ehdotuksia.

Tutkimuksessa selvisi, että harjoittelijan perehdytyksen nykytilassa Kongressikeskuksessa on paljon hyviä asioita, joita tulisi säilyttää jatkossakin, mutta myös parannettavaa riittää. Jyväskylän Kongressikeskuksen harjoittelijan perehdytys on ollut tähän asti käytännössä työnoppimista eli harjoittelija on ollut vierihoidossa siihen asti, kunnes hän on perehdyttäjän mielestä valmis omiin tehtäviin. Tutkimus osoittaa, että Jyväskylän Kongressikeskuksen kaipaa suunnitelmallisempaa ja selkeämpää harjoittelijan perehdytyskäytäntöä, jotta perehdytyksestä saadaan tehokkaampaa ja harjoittelijan resurssit saadaan paremmin käyttöön.

Tutkimuksessa pyrittiin luomaan konkreettisia harjoittelijan perehdytyksen kehitysehdotuksia, jotka sopisivat nimenomaan Kongressikeskuksen toimintaympäristöön ja myyntitoimistoon. Tutkimuksessa on otettu huomioon myyntitoimiston työnkuvan kausiluontoisuus, vakituisen henkilökunnan aika ja resurssit sekä harjoittelijan työnkuva ja rooli toimistossa. Suurimmat haasteet harjoittelijan perehdytyksessä loivat vakituisen myyntineuvottelijoiden rajallinen aika ja resurssit. Vakituiset myyntineuvottelijat sekä myyntipäällikkö ovat varsinkin syksyn aikaan erittäin kiireisiä ja sen takia harjoittelijan perehdytykseen ei välttämättä jää paljon aikaa. Tämäkin seikka nosti tutkimuksessa esiin perehdytyksen suunnitelmallisuuden tärkeyden. Toisaalta taas harjoittelijan hyvin toteutettu perehdyttäminen takaa sen, että harjoittelija on oikeasti ja nopeasti myyntineuvottelijoiden apuna ja omalla työpanoksellaan helpottamassa vakituisen työntekijöiden taakkaa.

Tutkimuksessa ilmeni vakituisten työntekijöiden ja johdon erittäin positiivinen suhtautuminen harjoittelijoihin ja heidän työpanokseensa. Mielestäni oli erittäin hienoa ja tärkeää, että myyntitoimiston väki, ravintolan myynti sekä Kongressikeskuksen johto suhtautuvat positiivisesti harjoittelijan työpanokseen ja arvostavat harjoittelijan tuomaa apua. Arvotus ja positiivisuus auttavat harjoittelijaa pääsemään mukaan työyhteisöön ja rohkaisevat häntä olemaan aktiivinen osa myyntitoimistoa sekä koko Paviljongin organisaatiota.

Harjoittelijan rooli koetaan siis tärkeänä osana myyntitoimiston toimivuutta. Mielestäni tämä näkyy suoraan siinä, kuinka paljon harjoittelijalle annetaan vastuuta ja niin sanottuja ”oikeita töitä”. Tutkimuksen mukaan harjoittelija pääsee tekemään, etenkin harjoittelujakson loppuvaiheessa, samoja tehtäviä mitä vakituiset myyntineuvottelijat tekevät päivittäin. Se on mielestäni erittäin tärkeää, koska tällöin harjoittelija saa todellisen kuvan myyntineuvottelijan arjesta ja samalla harjoittelija saa myös todella arvokasta kokemusta myynti-, asiakaspalvelu- ja markkinointitehtävistä.

Jyväskylän Kongressikeskuksen harjoittelijan työkenttä on monipuolinen, joka antaa hyvää oppia harjoittelijalle tulevaa valmistumisen jälkeistä aikaa silmällä pitäen. Mielestäni Kongressikeskuksen tulisi vielä paremmin ottaa huomioon harjoittelijan omat tavoitteet. Harjoittelijoita tutkimuksen mukaan oli kuitenkin eri koulutusohjelmista ja varmasti eri harjoittelijoilla on erilaisia odotuksia ja tavoitteita harjoittelujaksolle. Jotta pystyttäisiin takaamaan harjoittelijan motivaatio ja innostuneisuus koko harjoittelun ajan eli viiden kuukauden ajan, niin harjoittelijalle tulee antaa monipuolisia tehtäviä sellaisesta tehtäväkentästä, joka harjoittelijaa kiinnostaa.

Kuten teoriaosassa kerrotaan, perehdytys on tärkeä asia, jonka avulla luodaan pohjaa ihmisten käsitykselle yrityksestä. Huolellisesti ja hyvin toteutettu perehdyttäminen ja harjoittelujakson hoitaminen voi antaa näille harjoittelijoille kipinän olla jatkossakin kiinnostuneita työskentelemään Jyväskylän Kongressikeskuksessa. Tämänkin seikan nojalla perehdytys ja sen kehittäminen on otettava vakavasti.

5.1 Tutkimuksen laatu ja luotettavuus

Tutkimuksen laatua on pyritty lisäämään luomalla aineiston keruuta varten laadukas teemahaastattelurunko. Aineiston keruussa on mietitty tarkkaan kuinka pääteemoja voisi syventää ja kuinka pääteemoja tulee tukea apukysymyksillä. Tällöin haastattelussa päästään tarpeeksi syvälle käsiteltäviin aiheisiin. Haastatteluiden teemat käytiin tarkkaan läpi toimeksiantajan kanssa, jotta ne vastaisivat mahdollisimman hyvin tutkimuksen tavoitteita ja tutkimuksessa käsiteltäviä asioita. Myös haastattelun kesto kertoo jonkin verran haastatteluiden laadusta. Kaikissa haastatteluissa saatiin paljon informaatiota ja haastateltavien omia näkemyksiä sekä päästiin erittäin syvälle käsiteltävään tutkimusaiheeseen.

Tutkimuksen laatua parannettiin myös luomalla sellainen haastatteluympäristö, jossa ei ollut mitään häiriöitä ja haastateltava sekä haastattelija pystyivät syventymään haastattelutilanteeseen. Haastatteluiden laatua pyrittiin takaamaan huolehtimalla se, että tekniset apuvälineet toimivat. Haastattelut nauhoitettiin nauhurille, jotta kaikki informaatio saataisiin talteen. Haastattelut litterointiin välittömästi haastatteluiden jälkeen, jolla varmistettiin saman informaation välittyminen haastatteluista litteroituun versioon.

Haastattelun luotettavuus riippuu aineiston laadusta. Haastatteluiden aineiston laatu on mielestäni hyvä ja haastattelujen tulosten osalta on päästy aineiston kylläisyyteen eli saturaatioon. Haastateltavat ottivat esiin paljon samoja seikkoja, joiden perusteella on luotu kehittämistoimenpiteet.

Toisaalta myyntitoimiston henkilöstön pienuus rajaa haastateltavien henkilöiden määrää. Tutkimuksen aloitusaikana myyntitoimistossa oli kaksi myyntineuvottelijaa ja yksi harjoittelija. Kaikkia näitä henkilöitä haastateltiin. Tämä takaa sen, että kaikkien myyntitoimistossa työskentelevien näkökulmat ovat päässeet esiin. Tutkimuksen laatua ja luotettavuutta pyrittiin parantamaan haastatteleamalla myös yhtä johdon henkilöä ja yhtä ravintolan myynnin henkilöä. Ravintolan myynnin henkilöä haastateltiin siksi, koska harjoittelija tekee paljon yhteistyötä ravintolan myynnin kanssa. Johto on taas erittäin tärkeässä asemassa perehdytyksen suunnittelussa.

5.2 Jatkotutkimuksen aiheita

Tässä opinnäytetyössä kartoitettiin harjoittelijan perehdytyksen nykytila ja sen pohjalta luotiin kyseiselle myyntitoimistolle sopivia perehdytysprosessin kehittämisehdotuksia. Kongressikeskuksessa on olemassa paljon apumateriaalia harjoittelijan perehdytyksen hoitamiseksi. Perehdyttäjille ei kuitenkaan aina ollut selvää kuinka paljon ja mitä materiaalia heidän tulisi käyttää perehdytyksen apuna. Yksi jatkotutkimuksen aihe voisi olla perehdytysmateriaalin tarkastaminen ja yhteen kokoaminen. Tutkimus voisi olla toiminnallinen opinnäytetyö, jonka tavoitteena olisi saada kaikki perehdytyksen apumateriaali yhteen paikkaan ja samalla päivittää materiaali ajantasalle.

Toinen mahdollinen jatkotutkimusaihe voisi olla kartoittaa harjoittelijan koulutuksessa saamat valmiudet Kongressikeskuksen myyntitoimistossa työskentelemiseen. Olisi erittäin mielenkiintoista saada tietää, kuinka valmis esimerkiksi JAMK:n liiketalouden viimeisen vuoden opiskelija on siirtymään työskentelemään ”oikeissa töissä”. Kongressikeskuksessa harjoittelijalle annetaan rohkeasti vastuuta, eikä harjoittelija ole pelkästään toimistoapulainen. Siksi tämä jatkotutkimuksen aihe sopisi erityisen hyvin kyseiseen myyntitoimistoon. Tutkimus olisi varmasti mielenkiintoinen myös Jyväskylän ammattikorkeakoulun näkökulmasta.

Kolmas mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe voisi olla selvittää Kongressikeskuksen harjoittelijoiden tyytyväisyys harjoittelujaksoonsa. Tutkimuksessa voitaisiin haastatella vanhoja harjoittelijoita ja kysyä, miten he ovat kokeneet Kongressikeskuksen harjoittelujakson. Tutkimuksen tavoitteena voisi olla ottaa selville harjoittelijoiden näkökulmia Kongressikeskuksessa harjoittelijana toimimisen hyvistä ja huonoista puolista sekä kehittää kokonaisvaltaisesti harjoittelijan harjoittelujaksoa Kongressikeskuksessa.

Olisi myös todella mielenkiintoista tutkia ovatko tämän tutkimuksen kehittämistoimenpiteet otettu käyttöön Jyväskylän Kongressikeskuksessa. Tutkimuksessa voisi seurata harjoittelijan perehdytyksen muutosta ja kuinka uusi käytäntö on saatu osaksi toimivaa harjoittelijan perehdytystä. Tämä jatkotutkimusaihe perustuu siihen oletukseen, että tässä tutkimuksessa esitetyt kehitystoimenpiteet on otettu osaksi harjoittelijan perehdytyksen käytäntöä.

Tällainen tutkiva yhteistyö ammattikorkeakoulujen ja yritysten välillä on todella tärkeää. Kehittävä yhteistyö parantaa harjoittelijoiden harjoittelujakson laatua ja sitä kautta antaa heille hyvät valmiudet koulun jälkeiseen työelämään. Samalla harjoittelijat luovat verkostoja yrityksiin jo opiskeluvaiheessa. Harjoittelujakso voikin usein luoda pohjan työsuhteelle. Yritysten ja ammattikorkeakoulujen välinen yhteistyö on siis erittäin tärkeää ja sitä tulisi kehittää jatkossa entistä tiiviimmäksi.

LÄHTEET

Alasuutari, P. 1994. Laadullinen tutkimus. 2. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.

Attwood, M. & Dimmock, S. 1996. Personnel management. 3. painos. London : Mcmillan.

Dressler, G. 2008. Human resource management. 11. painos. New Jersey: Pearson Education.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerrus.

Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Tampere: Tammer-Paino.

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

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita, 13 p., osin uud. painos. Jyväskylä: Gummerus.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino

Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2003. Ihmisten johtaminen. Jyväskylä: PainoPorras.

Kangas, P. 2003. Perehdyttäminen palvelualoilla. 3. uudistettu painos. Työturvallisuuskeskus

Kauhanen, J. 2007. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8.-9. painos. Helsinki: WSOY.

Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Jyväskylä: Gunnerus.

Lepistö, I. 2005. Työpaikkakouluttajan käsikirja. 3. painos. Työturvallisuuskeskus.

Ohjaaminen työssä. 2003. Toim. T. Frisk. Helsinki: Edita.

Paviljongin esittely. 2008. Jyväskylä Paviljongin sivusto. Viitattu 31.10.2008.

[Http://www.jklpaviljonki.fi](http://www.jklpaviljonki.fi), yleistä, yleisesittely Paviljongista.

Sydänmaanlakka, P. 2003. Älykäs organisaatio –tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. 6. painos. Jyväskylä: Gummerrus.

Viitala, R. 2006. Johda osaamista! 2. painos. Keuruu: Otava.

Viitala, R. 2002. Henkilöstöjohtaminen. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Edita Prima

Viitala, R. & Jylhä, E. 2007. Liiketoiminta osaaminen1.-2. painos. Helsinki: Edita

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelurunko

1. Haastateltava

- rooli yrityksessä
- työn kuva ja työaika yrityksessä

2. Harjoittelijan rooli/ työtehtävät

- harjoittelija rooli
- hyvää/ huonoa tämän hetkessä roolissa/työnkuvassa
- työtehtävien monipuolisuus
- tukeeko opiskelua/ saako harjoittelija mielestäsi hyvää työkokemusta
- rooli/ työnkuva auttaa vakituisia työntekijöitä

3. Harjoittelijan perehdytys

- kuinka perehdytys hoidetaan nykyään/ omia kokemuksia
- yritykseen perehdyttäminen
- työnperehdyttäminen
- kuinka hyvin perehdytys on suunniteltu
 - valmistautuminen
 - tavoitteet
 - hyödyt
 - perehdyttäjän valinta
 - seuranta
 - palaute
- antavatko valmiudet työtehtävien vaatimiin töihin
- perehdyttämisen merkitys(yritykselle/harjoittelijalle)
- hyvää/ huonoa perehdytyksen nykytilassa
-

4. Perehdytykseen käytettävissä oleva aika/ resurssit

- perehdytyksen pituus/ riittävyys
- tehokkuus
- apuna käytettävät materiaalit
- perehdyttäjän ammattitaito
- perehdytys oman työn ohella
- harjoittelijan neuvominen

5. Kehitysehdotuksia

Liite 2. Harjoittelijan perehdytyksen tarkistuslista

1. VALMISTAUTUMINEN	hoidettu (x)
harjoittelusopimus allekirjoitettu	
harjoittelijasta tiedottaminen henkilöstölle (kuka, milloin, kuinka pitkäksi aikaa jne.)	
tiedotus harjoittelijasta muille toimijoille (Paviljonki Info, Paviljonki Ravintolat ja Jyväskylän Messut)	
perehdyttäjän / vastuuhenkilön valinta ja tiedotus	
harjoittelijan työpiste kunnossa	
avaimet ja kulkulätkä valmiina	
harjoittelijan puhelin järjestetty	
tunnukset koneelle ja ohjelmiin valmiina	
käytettävän sähköpostin tunnukset	
harjoittelijan koneen ohjelmat käyttövalmiina	
ensimmäisen päivän ohjelma suunniteltu	
harjoittelijan tavoitteet selvillä henkilöstöllä	
käytettävien apumateriaalien tarkistus	

2. YRITYKSEEN PEREHDYTTÄMINEN	
TALOKIERROS	
muiden toimijoiden henkilöstön esittely	
Paviljongin tilojen esittely	
kulkureitit aamulla	
YRITYKSEEN JA ORGANISAATIOON LIITTYVÄT ASIAT	
toiminta-ajatus	
liike- ja palveluidea	
strategia	
asiakasohja	
yhteistyökumppanit ja verkostot	
yrittäjän johto	
työntekijöiden vastuut ja roolit	

3. YLEISPEREHDYTYS	
myyntitoimiston toimintatavat	
tarvittavien apumateriaalien käyttö (orderikansiot, perehdytyskansio)	
palaverikäytännöt	
työaika ja tuntien kirjaaminen, poissaolot	
myyntitoimiston ja kakkoskerroksen toimitilojen tutustuttaminen (taukotila, toimistotarvikevarastot)	
yleiset käytännön ohjeet (tauot, ruokailu, pysäköinti)	
työturvallisuuden läpikäyminen	
talon sisäinen puhelinluettelo	

4. TYÖNOPASTUS	
työtehtävissä tarvittavien ohjelmien käyttö	
käytettävät yhteiset tietokoneasemat	
asiakaskontaktien opettaminen (sähköpostit, puhelut)	
esitteisiin tutustuminen	
hinnastoihin tutustuminen	
toimitusehtoihin ja tilanvuokrausehtoihin tutustuminen	
tarjoukseen vaadittavien asioiden kysely asiakkaalta	
tarjousten teko (tarjouspohjiin tutustuminen)	
sopimusten teko (sopimus pohjiin tutustuminen)	
tarjousten ja sopimusten muuttaminen pdf-muotoon	
tarjousten ja sopimusten arkistointi (yhteisille levyasemille ja paperiversioina kansioihin)	
yhteistyö Ravintolan myynnin kanssa	
yhteistyö Infon kanssa	
mitkä asiat laitettava heti sähköpostilla ravintolalle ja infolle	
vahvistuspäivät (henkilömäärät, erv:t jne.)	

5. HALLINTAJÄRJESTELMÄT: Profi	
asiakastietojen hakeminen	
asiakkaiden lisääminen profiin	
asiakasrekisterin päivittäminen	
tilaisuuksien hakeminen ja selaaminen	
varausten tekeminen	
tuotteiden lisääminen tilaisuuksiin	
orderien siirtäminen wordille ja tulostaminen	
orderien lukeminen (oikeiden asioiden löytäminen ordereilta)	
erilaisten raporttien tulostaminen profista	