



**TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
ÅBO YRKESHÖGSKOLA**

**Salla Ranne**

**PEREHDYTTÄMINEN OY NORD WINE  
FINLAND LTD:SSÄ**

**Opinnäytetyö**

**Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma**

**Tammikuu 2010**

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	6
<b>2 PEREHDYTTÄMINEN</b>	8
2.1 Merkitys	8
2.2 Vaiheet	9
2.2.1 Suunnittelu ja vastuu	9
2.2.2 Sisäinen mallintaminen ja Viiden askeleen menetelmä	11
2.2.3 Seuranta	12
2.3 Oppiminen	13
2.4 Arviointi	13
2.5 Kehittäminen	15
<b>3 PEREHDYTTÄMISEEN LIITTYVÄT LAIT</b>	16
3.1 Työturvallisuuslaki	16
3.2 Erityisesti nuorta työntekijää koskevat lait	17
3.3 Muut lait	17
<b>4 PEREHDYTYSKANSIO</b>	18
4.1 Sisältö ja tavoitteet	18
4.2 Ongelmat ja haasteet	19
<b>5 PEREHDYTTÄMINEN RAVINTOLA-ALALLA</b>	20
5.1 Erityispiirteet ravintolamaailmassa	20
5.2 Ravintola-alan haasteet	20
<b>6 TUTKIMUS</b>	21
6.1 Tutkimuksen sisältö ja aikataulu	21
6.2 Tutkimuksen tavoitteet	22
6.3 Tutkimustulokset	23

<b>7 POHDINTA</b>	29
-------------------	----

<b>LÄHTEET</b>	31
----------------	----

## **LIITTEET**

1 Perehdytyskansio

2 Kyselylomake

## **KUVIOT**

1 Valmistautuminen perehdytykseen	10
2 Työnopastuksen viisi askelta	11
3 Tuen määrä	14
4 Vastaajien sukupuolijakauma	23
5 Vastaajien ikäjakauma	24
6 Perehdyttiinkö sinut?	25
7 Perehdytyksen tarpeellisuus	25
8 Itsearviointi, oman oppimisnopeuden arviointi ja työpaikan yhteishengen arviointi asteikolla 4-10.	26
9 ATK-laitteiden käyttöjakauma	27
10 Turvattomuuden tunnejakauma	27

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES	Degree programme Data processing
Author Salla Ranne	
Thesis Orientation in Oy Nord Wine Finland Ltd.	
Main subject Data Communications	Supervisor Esko Vainikka
Date January 2010	Number of pages 28+2 appendices
<p>This project had two main purposes: to demonstrate what is good mentoring and to explore how you should build an orientation portfolio. This Thesis discusses also what poor orientation is and how to avoid it. It addresses the mentoring and orientation of a new employee.</p> <p>The client of this thesis was Oy Nord Wine Finland Ltd. whose turnover was approximately 3.0 million Euros in 2008. Thus Nord Wine is one of the largest companies in catering business in Turku. It was founded as early as in 1990 and it runs two night clubs in central Turku employing over sixty people.</p> <p>Firstly, I try to clarify the progress of the orientation: how should one begin and what kind of facts one should consider in advance? I elaborate the process step by step. Secondly, I concentrate on the orientation portfolio and its preparation. Good results require understanding the totality of the whole project. The orientation file I updated for Nord Wine cannot be found in the appendix of the thesis, because it is confidential information.</p> <p>The data for the research was gathered by a questionnaire in Nord Wine in April 2009. The respondents filled in a 2-page form that contained questions about orientation and satisfaction of the employees. The most important finding was that every respondent had been mentored and that 73% of them found orientation necessary. There were no significant differences in results of security tasks or feeling insecure at work. On the basis of the results of this research, it can be concluded that mentoring in Nord Wine is in order.</p>	
Confidential	
Key words: Orientation, new employee, mentoring	
Deposit at: Turku University of Applied Sciences Library, Lemminkäisenkatu 30	

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU	Koulutusohjelma Tietojenkäsittely
Tekijä Salla Ranne	
Työn nimi Perehdyttäminen Oy Nord Wine Finland Ltd:ssä	
Suuntautumisvaihtoehto Tietoliikenne	Ohjaaja Esko Vainikka
Aika Toukokuu 2009	Sivumäärä 28 + 2 liitettä
<p>Oy Nord Wine Finland Ltd. (jatkossa Nord Wine) pyörittää kahta yökerhoa (Night Club Marilyn ja Night Club Vegas) Turun keskustassa. Työntekijöiden perehdyttäminen hoidetaan huolellisesti ja siihen varataan aikaa ja resursseja. Tutkimus, joka tätä opinnäytetyötä varten tehtiin Nord Winellä huhtikuussa 2009, osoittaa, että Nord Winen työntekijät ovat tyytyväisiä saamaansa perehdytykseen.</p> <p>Jokaisessa yrityksessä perehdyttämiseen ei kuitenkaan käytetä resursseja. Ei nähdä, että sijoittaminen perehdytykseen maksaa itsensä takaisin myöhemmin. Tässä opinnäytetyössä käsittelen perehdyttämisen vaiheita sekä pohdin, mihin kannattaa pyrkiä ja mitä tulee välttää.</p> <p>Tutkimus tehtiin kyselylomakkeilla. Vastausten analysointi oli melko vaikeaa, sillä tutkimustulokset osoittivat, että vastaajat olivat kaikki samoilla linjoilla perehdytyksestä. Isoin eroavuus tuli siinä, että noin 70 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että perehdyttäminen oli tarpeellista. Loput 30 % näkivät, etteivät olisi tarvinneet perehdytystä. Perehdytyksen turhaksi arvioineet arvioivat itsensä nopeiksi oppijoiksi ja antoivat itselleen työntekijänä kiitettävän arvosanan. Vastaajista 90 % arvioi koko työpaikkansa yhteishengen hyväksi tai kiitettäväksi. Tutkimus osoitti siis Nord Winen henkilökunnan tyytyväisyyden.</p> <p>Opinnäytetyöhön käytetty aineisto on rajattu alan uusimpiin teoksiin lukuun ottamatta muutamaa teosta yli kymmenen vuoden takaa. Perehdyttäminen pohjautuu kuitenkin myös vuosien taakse, vaikka onkin viime vuosina selkeytynyt ja tullut yhä tärkeämmäksi kilpailuvaltiksi.</p> <p>Perehdytykseen kannattaa panostaa, ja sen apuna on hyvä käyttää esimerkiksi perehdytyskansiota. Materiaalia tulee muistaa päivittää vuosittain. Tähän opinnäytetyöhön kuului teoriaosion lisäksi myös Nord Winen päivitetty perehdytyskansio, joka on kuitenkin salainen.</p>	
Luottamuksellinen	
Avainsanat: Perehdyttäminen, uusi työntekijä, työvalmennus, työnopastus	
Säilytyspaikka: Turun ammattikorkeakoulun kirjasto, Lemminkäisenkatu 30	

# 1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä tutkin perehdyttämistä. Aihe on ajankohtainen ja minua kiinnostaa tietää siitä enemmän. Perehdyttäminen on iso ja jatkuva prosessi, johon osallistuu työpaikalla muutkin kuin juuri siihen nimetyt henkilöt. En lähde tutkimaan koko työpaikan osallistumista perehdytykseen. Rajaan opinnäytetyöni niin, että tutkin erilaisia perehdytystapoja sekä työntekijän ja häntä varsinaisesti perehdyttävän henkilön välistä toimintaa.

Opinnäytetyössäni aion ensin selvittää perehdyttämisen vaiheet, minkä jälkeen tavoitteenani on tutkia työntekijän näkökulmaa ja myös työnantajan puolta. Minua kiinnostaa molempien osapuolien kannalta parhaiten aikaa säästävän ja eteenpäin auttavan toimintatavan löytäminen. Taantuma ja lama ovat tällä hetkellä talouselämän puheenaiheena, joten perehdyttämisessä olisi hyvä käyttää parhaita mahdollisia keinoja. Oikeanlainen perehdyttäminen säästää työnantajan kuluja ja ennaltaehkäisee ongelmia.

Tärkeää on tietää etenkin, miten perehdyttämisessä *ei kannata* toimia. Tämä työ voi auttaa työntekijää ja -antajaa ymmärtämään toisiaan paremmin. Kumpikaan osapuoli ei ole kone, vaan on olemassa tunteita. Tutkin myös uuden työntekijän sopeutumista työpaikalle sekä mahdollisia ongelmia, mitä perehdyttämisprosessissa on ollut.

Työn toimeksiantajana on ravintola-alalla toimiva turkulainen Oy Nord Wine Finland Ltd. Yritys on toiminut vuodesta 1990 ja sen henkilökuntaan kuuluu yhteensä 70 työntekijää. Kahta ravintolaa Turun keskustassa pitävän Nord Winen liikevaihto oli vuonna 2008 3 miljoonaa euroa, minkä perusteella se on Varsinais-Suomen kahdenneksitoista, Turun kuudenneksi ja Turussa oman alansa toiseksi menestynein yritys. Nord Winellä on jo olemassa perehdytyskansio, mutta se kaipaa päivitystä, uudelleenjärjestelyä sekä täydennystä. Tulen tekemään kansioista selkeän kokonaisuuden, jossa perehdyttämisen ohjeet ovat kattavia ja loogisessa järjestyksessä. Kansioista tulee sällasapidettävä, sillä se sisältää yrityksen salaista materiaalia.

Teoreettisena viitekehyksenä aion tässä työssä käyttää perehdyttämisen eri vaiheita sekä ohjeistusta siihen. Tutkimusmenetelminä hyödynnän kyselykaavaketta sekä omia kokemuksiani. Opinnäytetyöstäni on hyötyä etenkin toimeksiantajalleni, mutta myös muille. Etenkin uuteen työpaikkaan siirtyessä on hyvä tietää perehdyttämisestä jo etukäteen. Työni on hyödyksi kelle tahansa perehdyttäjälle, hän saa uusia neuvoja ja pystyy näin kehittämään työvalmennusprosessejaan.

Työmaailmassa jokainen yritys pyrkii kehittymään. Oikeanlainen perehdyttäminen on edellytys kehitykseen, sillä työntekijät vaihtuvat ja työtavatkin muuttuvat. Oppimista tarvitaan jatkuvasti, ja niin myös opettajaa.

## 2 PEREHDYTTÄMINEN

### 2.1 Merkitys

Perehdyttäminen on tutustumista uuteen asiaan. Perehdyttämisessä uusi työntekijä autetaan tekemään sitä tehtävää, johon hänet on valittu (Johtamisen käsikirjat 2007, 31). Tavoitteena on saada perehdytettävä työskentelemään nopeasti itsenäisesti. Myös vanhaa työntekijää tulisi perehdyttää, jos hänen toimenkuvansa muuttuu tai jos hänen työhön käyttämät koneet tai järjestelmät muuttuvat. Perehdytystä tarvitaan jatkuvasti, sillä työpaikoilla, työnkuvassa ja koko yhteiskunnassa tapahtuu koko ajan muutoksia, joihin pitää reagoida. (Työturvallisuuskeskus TTK 2007, 1.)

Uusi työntekijä oppii työn tekemisen lisäksi tuntemaan työpaikan periaatteet, arvot ja liikeidean. Hänet tutustutetaan organisaatioon, omistussuhteisiin sekä työyhteisöön – työkaverien ja esimiesten lisäksi myös asiakkaisiin. Perehdytysjakson aikana työntekijä saa tietää myös omaan työhönsä kohdistuvat vaatimukset. (TTK 2007, 2.)

Hyvin tehty perehdyttäminen on tärkeä osa yrityksen menestymistä. Perehdytettävän ja yrityksen välille luodaan side ja työnteko saavat vahvan pohjan. Myös myönteinen asennoituminen työyhteisön yhteisiin sääntöihin ja toimintatapoihin varmistuu. Perehdyttäminen helpottaa oppimista ja lyhentää oppiaikaa, koska perehdytettävä ei opi kantapään kautta, vaan heti oikein. Vaikka hyvin hoidettu perehdyttäminen maksaakin ja vie aikaa, se on loppujen lopuksi järkevä investointi. Kustannuksia säästyy, sillä hyvä laatu ei maksa niin paljoa kuin huono laatu virheineen. Uusi työntekijähän voi huonon perehdytyksen seurauksena aiheuttaa asiakassuhteiden katkeamisia ja turhaa hävikkiä, ja pahimmassa tapauksessa joutua työtapaturmaan. (TTK 2007, 4-5.)

Työturvallisuuskeskuksen mukaan (2007, 5) perehdyttäminen vaikuttaa myös ihmisten mielikuvaan yrityksestä. Yrityskuva muodostuu ihmisten omien kokemusten lisäksi myös siitä, mitä he kuulevat muilta. Kotiväki, luokkakaverit ja muut tutut voivat luoda omia mielikuviaan kuulemiensa kertomusten perusteella.



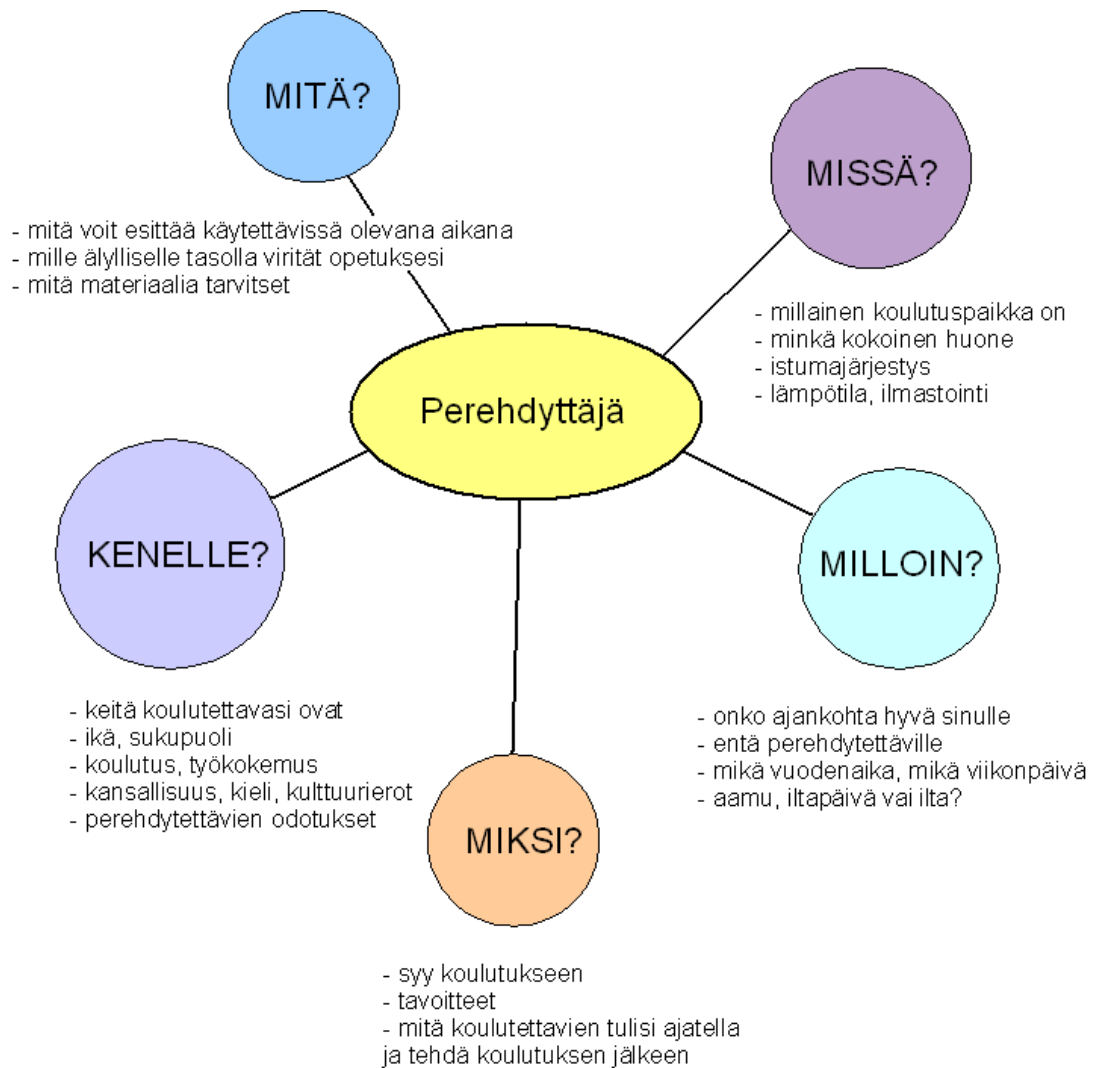
## 2.2 Vaiheet

### 2.2.1 Vastuunjako ja suunnittelu

Perehdytyksen ensimmäinen vaihe on vastuunjako. Esimies valitsee perehdyttäjän, joka vastaa työntekijän opastamisesta. Hyvä ammattitaito on perusedellytys, mutta myös motivaatiota ja opettajataitoja tarvitaan (TKK 2007, 6). Joissain työpaikoissa käytetään myös kummihenkilöä, joka auttaa työntekijää käytännön asioissa, ja on tulokkaalle tuki ja turva. Uusi työntekijä alkaa luoda omaa työminäänsä ja kontaktiverkostoaan jo ensimmäisinä päivinä, joten perehdytykseen tulee valita parhaiten osaavat tahot. Päävastuu perehdyttämisessä on viimekädessä esimiehellä. (Johtamisen käsikirja 2007, 31-32.)

Perehdyttämistä valmistellaan jo ennen kuin uusi työntekijä aloittaa. Suunnittelemisen ja valmistautuminen säästävät toteuttamiseen tarvittavaa aikaa. Perehdyttäjän tulee selvittää opettamismenetelmät, määrittellä tavoitteet ja valmistella opettamiseen käytettävä materiaali. (TKK 2007, 15). Lisäksi mahdolliset työvaatteet, pukukaappi sekä tarvittavat käyttäjätunnukset ja salasanat hankitaan (Johtamisen käsikirjat 2007, 32-34). Myös yleisten toimintatapojen tiedottamisesta uudelle työntekijälle tulee huolehtia, jotta tämä osaa tulla työpaikalle oikeasta ovesta, oikeaan aikaan ja oikein varustautuneena. Työpaikoilla voi olla myös yrityskohtaisia sääntöjä, joista tulee muistuttaa hyvissä ajoin.

Kuviosta yksi (1) näkee, mitä kaikkea perehdyttäjän tulee pohtia ennen perehdytykseen ryhtymistä. Pitää löytää etukäteen vastauksia kysymyksille mitä, missä, milloin, miksi ja kenelle. Kaikenlaisten ulkoisten häiriötekijöiden esiintyminen, kuten huono ilma ja kuumuus, tulee minimoida. (Karhu 2000, 38.)



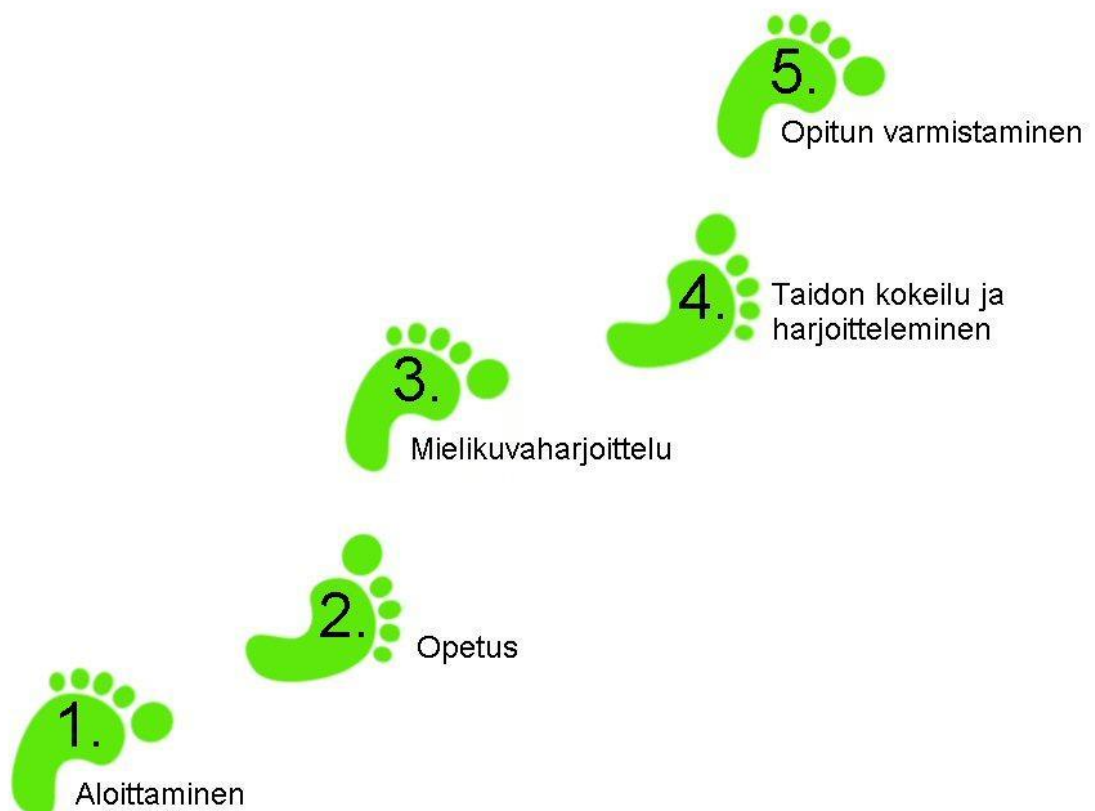
*Kuvio 1. Valmistautuminen perehdytykseen (Karhu 2007, 38).*

Työpaikasta ja -tehtävästä riippuen perehdytysprosessi on eripituinen ja erilainen. Perehdyttäjän on muistettava laatia aikataulu, jossa pyritään pysymään, ja tavoitteet, joihin pyritään. Perehdytykseen tulee suhtautua kuin työprojektiin. Tavoitteiden laa-  
timisessa on huomioitava se, että kaikilla on yksilöllisiä eroja. Tärkeää on muistaa se, että tarkoitus on opettaa oikein, aikataulu on vain ohjenuora. (TKK 2007, 6.)

Suunnitelmalle pitää olla olemassa myös varasuunnitelma yllättävien tai poikkeuksellisten tilanteiden varalle. Perehdyttäjä voi sairastua, jolloin joku muu hoitaa tämän tehtävät. Tai jos esimies onkin lomalla, tulee jonkun muun ottaa uusi työntekijä vastaan. (TKK 2007, 7.) Kaikesta pitää sopia etukäteen, se on osa hyvää perehdytystä.

### 2.2.2 Sisäinen mallintaminen ja Viiden askeleen menetelmä

Järkevästi laadittu perehdytysohjelma kattaa aluksi laajat kokonaisuudet ja yleisiin tietoihin kouluttamisen, ja tarkentuu vasta sen jälkeen pienemmillä asioilla (Johtamisen käsikirja 2007, 31). Perehdyttäminen auttaa uutta työntekijää kehittämään todennukaisen kuvan työstä ja työyhteisöstä. Räsänen mukaan tätä kutsutaan myös sisäiseksi malliksi (1994, 235).



Kuvio 2. Työnopastuksen viisi askelta (TKK 2007, 14-15).

Perehdyttämisen avuksi on kehitelty erilaisia menetelmiä. Viiden askeleen menetelmä on yksi tunnetuimmista. Kuvioista kaksi (2) näkyvät menetelmän viisi askelta, jotka ovat valmistautuminen, opetus, mentaaliharjoitus, taitojen kokeilu ja tarkastus. Viiden askeleen menetelmä on täydennetty versio yleisimmin käytössä olevasta neljän askeleen menetelmästä, joka on kehitetty toisen maailmansodan aikana Yhdysvalloissa. Menetelmiä voi soveltaa eri käyttötarkoituksiin ja niin ikään viittä askelta voidaan laajentaa edelleen vaikka kuuden tai seitsemän askeleen menetelmäksi, sillä väleihin voi lisätä mentaalisia harjoituksia. (Vartiainen, Teikari & Pulkkis 1989, 88-91.)

Alkuvalmistelut on hoidettu jo ennen Viiden askeleen menetelmän käyttöönottoa, ja ensimmäinen viidestä askeleesta tarkoittaa itse aiheen, oppimistavoitteiden ja uuden työntekijän tason selvittämistä. (TKK 2007, 15.) Tässä vaiheessa selvitetään myös mahdolliset ennalta jo opitut taidot, joita ei enää tarvitsekaan opettaa ja perehdytys-suunnitelmaa voidaan muokata. Taidot on hyvä kuitenkin varmistaa oikein opituiksi, ja vaikka kerrata.

Toinen askel on opetus-vaihe, jossa laaja kokonaisuus kannattaa jakaa pienempiin osakokonaisuuksiin. Perehdyttäjän tulee varmistaa, että yksi vaihe on opittu ennen eteenpäin siirtymistä. Kolmannen askeleen aikana kokeillaan mielikuvaharjoittelua, ennen siirtymistä neljänteen askeleeseen ja itse taidon kokeiluun käytännössä. Viides ja viimeinen askel täydentää opastuksen. Tällöin varmistetaan että oppi on mennyt perille, ja kokeillaan opetettua taitoa myös soveltaen. (Vartiainen et al. 1989, 88-100.) Viides vaihe unohtuu usein opetuksessa, joten perehdyttäjän tulee olla tarkkana (TKK 2007, 16).

### **2.2.3 Seuranta**

Yhtä tärkeää kuin suunnittelu ja toteutus, on myös seuranta. Perehdyttämisen aikana tulee jatkuvasti seurata perehdytettävän edistymistä ja varmistaa, että oppimista tapahtuu. ”Vaikka asia on opetettu, sitä ei silti ole aina opittu” (TKK 2007, 17).

Perehdytyksen tulee siis tapahtua jatkuvassa vuorovaikutuksessa ja perehdyttäjän on seurattava prosessin etenemistä alusta asti säännöllisesti. Osa palautteenannosta ja esimerkiksi ongelmista ja myös onnistumisista keskusteleminen voidaan hoitaa molempien osapuolien kannalta kätevästi työskentelyn ohessa, mutta varsinaiset seuranta- ja kehityskeskustelut täydentävät niitä (TKK 2007, 17).

### **2.3 Oppiminen**

Kun lähdetään opettamaan ja oppimaan, on hyvä ensin tietää, mitä oppiminen oikeastaan on. Jalavan ja Vikmanin mukaan ihmisen oppiessa hänen ajattelussaan ja toiminnassaan tapahtuu muutoksia. ”Voidaan väittää, että oppiminen on muutosta ja muutos oppimista” (Jalava & Vikman 2003, 81).

Nykyään oppiminen käsitetään prosessiksi, jossa oppija rakentaa itse oman oppimisensa ja tietonsa. Toinen ihminen ei voi esimerkiksi vain kertomalla siirtää tietoa toisen ihmisen päähän, vaan oppiminen vaatii aktiivista rakentelua oppijalta itseltään. (Jalava & Vikman 2003, 82.)

Ihminen ei aloita täysin alusta useimpia taitoja opitellessaan, vaan hänellä on jo valmiiksi jonkinlaista tietoa asiasta tai esimerkiksi kokemusta samantyyppisistä asioista. Uudet tiedot liitetään siis vanhaan jo olemassa olevaan ajatteluun. Oppimisessa on tärkeää pyrkiä ymmärtämään opittava asia kokonaisuudessaan, joten ajattelulla on tärkeä rooli oppimisessa. (Vartiainen, Teikari & Pulkkis 1989, 42-45.)

### **2.4 Arviointi**

Arviointi on keskeinen osa oppimista. Perehdyttämistä ennen tulisi arvioida lähtötaso ja perehdyttämisen edetessä seurata edistymistä. Henkilökohtaisten opetus- ja oppimissuunnitelmien käyttö yksilöi oppimista ja selkeyttää oppijan ja myös opettajan mielikuvia, niin tavoitteista kuin osaamisestakin, joten ne tukevat myös arviointia. (Harra, Raitaniemi & Ruohotie 2000, 388.) Arvioinnissa voi käyttää apuna myös seurantalomakkeita. Se auttaa perehdytettävää näkemään työnsä tulokset ja motivoi toi-

minnan kehittämiseen. Asiat saattavat unohtua, ellei niitä kirjata ylös. Seurantalomakkeen tarkoitus on siis myös muistuttaa oppijaa ja opettajaa siitä, mitä kaikkea on tehty ja mitä tulee vielä tehdä. (Jalava & Vikman 2003, 205.)

Koulutettavaa tulee rohkaista itsearviointiin, jossa hän saa tuoda esille omia näkemyksiään. Itsensä arvioinnissa on tärkeää löytää ja huomata omat heikkoudet mutta myös vahvuudet. Omien taitojen kartoittaminen on yllättävän vaikeaa, mutta myös palkitsevaa. (Harra et al. 2000, 388.)

Opettajan antama palaute on yksi osa arviointia. Motivaation kasvattamiseksi palaute tulee antaa positiivisessa hengessä. Oppijaa tulee tukea, ja häntä tulee muistuttaa siitä, että virheet ovat sallittuja. Niitä tekevät kaikki. Hiostaminen ilman tukea on tuhoisaa. (Räsänen 1994, 237.) Perehdyttämisen edetessä tuen määrän tarve vähenee, kuten kuviosta kolme (3) näkyy. Etevä tekijäkin tarvitsee tukea, mutta vähemmän kuin aloittelija.



Kuvio 3. Tuen määrä (Räsänen 1994, 21).

## 2.5 Kehittäminen

Perehdytyksessä, kuten missä tahansa, voi myös kehittyä. Koko prosessin uudistaminen kerralla on iso projekti, mutta pikku hiljaa tapahtuva kehittäminen on järkevää. Kehittämissideoita voi tulla perehdyttäviltä palautekeskusteluissa, ja niitä huomaa myös perehdyttäjät. Opettamaan ei voi oppia ilman opettamista, eli kokemuksen myötä perehdyttäjät itse tajuaa, miten joku asia olisikin helpompi opettaa.

Kehittymisen edellytyksenä on tieto tämänhetkisestä tilanteesta. Lähtötilanne tulee selvittää itselle perusteellisesti, ennen kuin alkaa suunnitella kehittymistä. (TKK 2007, 25.)

Perehdyttämissuunnitelmat voivat jäädä toteuttamatta, jos ollaan liian ahnaita. Yritetään saada liian paljon ja liian nopeasti aikaan. Kehittämistyöhön ryhdyttäessä on ensin priorisoitava kehittämiskohteet eli päätettävä missä järjestyksessä mahdollisia ongelmia lähdetään ratkaisemaan (Jalava & Vikman, 107-111). Ongelmakohtia kannattaa yksi kerrallaan analysoida tarkasti, ja pohtia, mitä halutaan muuttaa. Pienen työryhmän muodostus lienee järkevää. (TKK 2007, 25.)

Jotta perehdyttämistä pystytään oikeasti kehittämään, tulee prosessia seurata ja dokumentoida. Onnistumiset, ja myös epäonnistumiset, tulee kirjata ylös. Epäonnistumisistakin voi oppia. (TKK 2007, 26.)

### **3 PEREHDYTTÄMISEEN LIITTYVÄT LAIT**

Suomen laissa on monia kohtia, jotka tulee ottaa huomioon perehdyttämisessä. Tärkeimmät ovat työturvallisuuslaki ja laki nuorista työntekijöistä sekä asetukset haitallisista ja vaarallisista töistä. (TKK 2007, 31.)

#### **3.1 Työturvallisuuslaki**

Riittävästä perehdyttämisestä on maininta Työturvallisuuslaissa. Uusi työntekijä on koulutettava itse työn lisäksi erilaisiin tuotantomenetelmiin ja -välineisiin, niiden oikeaan käyttöön sekä työturvallisuuteen. Työtapojen tai -välineiden muuttuessa on myös muut kuin uudet työntekijät perehdytettävä.

Työturvallisuuslain 14 §:n mukaan työn haittojen ja vaarojen estämiseksi on annettava opastusta, jotta työstä ei aiheutuisi turvallisuutta tai terveyttä uhkaavaa tekijää. Myös säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta on annettava ohjausta työyhteisölle, ja kaikkia näitä annettuja ohjeistuksia tulee täydentää ja kerrata tarvittaessa. (Työturvallisuuslaki 14 §.)

Vuokratyössä on jo ennen työn aloittamista määriteltävä ammattitaitovaatimukset ja työn erityispiirteet. Vaatimukset ilmoitetaan vuokratyöntekijän työnantajalle, joka taasen nämä ilmoittaa työntekijälle, ja varmistaa, että tällä on tarpeeksi kokemusta, ammattitaitoa ja sopivuus suoritettavaan työhön. Työpaikan on lisäksi perehdytettävä vuokratyöntekijä työhön ja sen olosuhteisiin, työsuojeluun, tiedottamiseen ja työterveyshuoltoa koskeviin järjestelyihin. (Työturvallisuuslaki 3 §.)

Tiedottaminen tulipalon sattuessa tapahtuvasta toimimisesta ja palon torjunnasta, evakuoinnista sekä ensiapuasioista on työnantajan vastuulla. Yhteisellä työpaikalla pääasiallista määräysvaltaa käyttävän työnantajan tulee hoitaa tiedottamisen varmistus myös ulkopuolisten työnantajien työntekijöille. (Työturvallisuuslaki 50 §.)



### **3.2 Erityisesti nuorta työntekijää koskevat lait**

Laki nuorista työntekijöistä määrää, että työnantajan tulee huolehtia nuoren työntekijän saavan opastusta ikänsä ja muiden ominaisuuksien edellyttämällä tavalla. Nuorella ei välttämättä ole työhön tarvittavaa ammattitaitoa ja kokemusta, joten häntä tulee opastaa niin, että hän ei aiheuta vaaraa itselleen tai muille. (Laki nuorista työntekijöistä 10 §.)

### **3.3 Muut lait**

Valtioneuvoston pelastustoimesta antaman asetuksen mukaan jokaisella työpaikalla on oltava pelastussuunnitelma, josta käy ilmi turvallisuushenkilöstö, sen toiminta ja henkilökunnan perehdyttäminen (Valtioneuvoston asetus pelastustoimesta 10 §). Palotarkastaja tarkkailee muun muassa tämän suunnitelman olemassaoloa.

Pelastustoimeen liittyen on lisäksi määrätty työnantajan ja työntekijän yhteistoiminnasta. Työsuojeluviranomaisen tulee valvoa, että työntekijöille annetaan riittävästi opetusta ja ohjausta, ja kelpuuttaa perehdyttämisen järjestelyt. (Valtioneuvoston asetus pelastustoimesta 26 §.)

## 4 PEREHDYTYSKANSIO

### 4.1 Sisältö ja tavoitteet

Oheismateriaalin kokoaminen vie aikaa, mutta säästää aikaa itse perehdyttämisessä. Perehdytyskansion ja muun materiaalin ideana on varmistaa, että kaikki tarvittava tulee varmasti kerrottua perehdyttävälle. Materiaali tukee asioiden mieleen painamista ja muistamista. Tarvittaessa perehdyttävä voi materiaalin avulla itse kerrata oppimaansa, ja myöhemmin palata siihen. (Kangas 2000, 8-10.) Päivitetty materiaali ei poista henkilökohtaisen perehdyttämisen tarvetta, vaan on vain tukemassa prosessia (Siukosaari 2002, 96).

Kansioon on hyvä kerätä myös perustiedot yhtiöstä, eli esimerkiksi omistajat, päälliköt ja muut vastuuhenkilöt. Lisäksi palkanmaksupäivien, lomatietojen ja muun tärkeän informaation tulisi olla helposti saatavilla – yhdessä paikassa.

Perehdytyskansiossa tärkeintä on, että tieto on ajan tasalla. Kun tieto muuttuu, on se päivitettävä myös materiaaliin. Hyvässä kansiossa onkin käytössä vaihdettavissa olevat irtolehdet. (Siukosaari 2002, 95.) Kansion tavoitteena on auttaa perehdyttäjäosapuolta pitämään perehdytys ja työhönopastus selkeänä kokonaisuutena yksityiskohtia unohtamatta. Niin sanottu ”hiljainen tieto” kannattaa kerätä kansioon, jos mahdollista. Usein rutiininomainen tieto voi olla tiedostamatonta. Hiljainen tieto voi olla esimerkiksi taitoa, asiantuntemusta, käsityksiä, tapoja, asenteita ja intuitiota. Se käsittää ehkä syväänkin juurtuneet oletukset ja yleistyksset siitä, miten ymmärrämme maailmaa ja suhtaudumme siihen. (Kangas 2000,12.)

## 4.2 Ongelmat ja haasteet

Perehdytyskansion teossa on erilaisia ongelmakohtia ja haasteita. Yritys on ehkä ollut pystyssä ja vuosikymmeniä, mutta minkäänlaista dokumentointia ei ole olemassa. Kansion ja muun materiaalin keruu vaatii aikaa ja resursseja ja kenties jopa vastuuhenkilön. Kansiota kokoavan henkilön täytyy tietää asioista, tai ainakin saada hyvää avustusta toiselta henkilöltä, joka asiasta tietäisi. (Kangas 200, 12.)

Kuten Siukosaari toteaa, dokumentointi tulee silti ennemmin tai myöhemmin hoitaa (2002, 94). Kertaalleen panostaminen auttaa seuraavien vuosien päivitystyötä, joka ei vaadi yritykseltä enää suuria resursseja vaan lähinnä tarkkuutta.

Haasteelliseksi kansion teon tekee myös hiljainen tieto ja henkilökunnan vaihtuvuus tai jopa työntekijän menehtyminen. Jos jotain ei ole kirjattu ylös, sitä voi olla mahdollista myöhemmin selvittää. Ohjenuorana kannattaa siis pitää sitä, että kaikki tarpeellinen tulee dokumentoida – jatkuvasti. Liiallista paperimäärää tulee silti välttää. Materiaali, joka ehkä kertaa samoja asioita, vain sekoittaa perehdyttäjää ja tekee työstä vieläkin haasteellisempää.

## **5 PEREHDYTYKSEN RAVINTOLA-ALALLA**

### **5.1 Erityispiirteet ravintolamaailmassa**

Ravintola-alalla perehdytyksen ohella tulee muistaa paneutua hygienia-asioihin. On olemassa hygienia- ja anniskelupassit, joista tulee kertoa, ja jotka tulee työnkuvasta riippuen myös työntekijälle hankkia, koulutuksen ja tenttimisen kautta.

Perehdyttävän tulee ymmärtää hygienian merkitys ja pidettävä huoli etenkin henkilökohtaisesta puhtaudesta. Myös työympäristön hygienia on ehdottoman tärkeää. Mikrobin kasvuolosuhteista tulee informoida, ja panostaa omavalvontaan. Omavalvonta on nykyään lakisäänteistä ja hygieniamääräysten valvonta on siirtynyt viranomaisilta ruokapalveluja tuottaviin yksiköihin. Viranomaiselle on tarvittaessa voitava esittää kirjalliset dokumentit omavalvonnasta. (Harra et al. 2000, 392.)

Palvelun laadun varmistaminen on tärkeää ravintola-alalla, kuten millä palvelualalla tahansa. Asiakaspalvelua voi kehittää ja kouluttaminen auttaa. Ympäristöystävällisyyskin tulee ottaa huomioon perehdyttämisessä.

### **5.2 Ravintola-alan haasteet**

Perehdyttäminen ravintola-alalla voi olla erityisen haastavaa ja vaikeaa, etenkin kiireaikana koulutettaessa. Perehdytystä suunniteltaessa tuleekin ottaa huomioon mahdolliset ruuhkapäivät, -viikot ja myös vuorokauden ajat. (Harra et al. 2000, 394.) Hyvää oppimista tukee kunnollinen paneutuminen ja perehdyttävän olisi hyvä tuntee itsensä tärkeäksi, eikä vain siinä sivussa hetkeksi auttamaan palkatuksi.

Haasteelliseksi perehdyttämisen tekevät myös asiakkaat. Etenkin yökerhoissa asiakkaat voivat olla keltanokalle isoin paineen aiheuttaja.

## 6 TUTKIMUS

### 6.1 Tutkimuksen sisältö ja aikataulu

Toteutan perehdytystutkimuksen Nord Winen henkilökunnalle paperisella kyselylomakkeella (LIITE 2). Kysely on kaksipuolinen, ja sisältää kysymyksiä vastaajan taustasta, perehdytyksestä, sen tarpeellisuudesta ja kattavuudesta sekä tietoturvasta ja turvallisuudesta. Lisäksi vastaajan tulee arvioida itseään työntekijänä, omaa oppimiskykyänsä sekä Nord Winen yhteishenkeä kouluarvosanoin (4-10). Lomake täytetään kynällä rengastaen, ja täytetyt vastauslomakkeet kerätään taitettuna suljettuun kirjekuoreen.

Kyselyn ensimmäiset kysymykset koskevat perehdyttämistä yleisesti. Oliko vastaaja perehdytetty (Kyllä/Ei), ja tarvitsiko hän mielestään perehdytystä tai olisiko tarvinnut jos häntä ei perehdytetty (Kyllä/Ei)? Ensimmäisen kysymyksen c)-kohta pyytää vielä tarkentamaan, olisiko vastaaja kaivannut muutoksia, ja jos olisi, niin minkälaisia. Muutosvaihtoehtoja saa rengastaa useamman.

Lomakkeen toinen ja kolmas kysymysosio käsittelevät atk-laitteita, tietoturvaa ja turvallisuutta. Vastaajaa pyydetään kertomaan, kuinka usein hän käyttää työssään atk-laitetta (En koskaan/Harvoin/Usein/Koko työvuoron ajan) ja oliko perehdytys kassalle tarpeeksi kattava (Kyllä/Ei/Minua ei ole perehdytetty kassalle). Atk-laitteeksi kerrotaan käyvän esimerkiksi kassapäätteen. Tietoturvasta ja turvallisuudesta kysytään siitä, perehdytettiinkö vastaaja näihin. Myös työvuoron aikana mahdollisesti esiintyvän turvattomuuden tunteen ilmenemistiheyttä selvitetään kysymällä ”Tunnetko olosi töissä turvattomaksi?” (En koskaan/Harvoin/Usein/Jokaisessa tai lähes jokaisessa työvuorossa).

Neljäs osio käsittelee kehityskeskusteluja. Siinä kysytään vastaajalta, onko tämä ollut kehityskeskustelussa (Kyllä/Ei). Viidennessä osiossa vastaajaa pyydetään arvioimaan kouluarvosanoin (4-10) itseään työntekijänä, omaa oppimiskykyänsä ja työpaikan

yhteishenkeä. Näin saadaan selkeä ja kokonaisvaltainen käsitys vastaajien mielipiteistä omaa työntekijä-minäänsä ja työpaikkaansa kohtaan.

Lomakkeen viimeisessä osiossa vastaajalta kysytään taustatietoja. Hänen tulee kertoa oikea vastaus rengastamalla mitä sukupuolta on ja mihin ikäryhmään kuuluu (18-23/24-29/30-35/yli35), sekä missä on opiskellut tai opiskelee. Myös työsuhteen alkamista kysytään. Baarissa ei voi työskennellä alle 18-vuotias, joten ikäryhmittely lähtee siitä ylöspäin.

Kysely toteutetaan huhtikuussa yhden viikonlopun (pe-la) aikana Nord Winen Marilyn-nimisen yökerhon alku- ja loppupalaverien aikana. Lomakkeet palautetaan nimetöminä ja käsitellään luottamuksellisesti. Yhtenä iltana on yleensä n. 10-15 työntekijää, joten vastaajia saadaan toivottavasti n. 20. Kyselylomake itsessään sisältää selvityksen siitä, miksi se tehdään ja miten siihen kuuluu vastata. Sen lopussa on vapaan palautteen mahdollisuus, kiitokset ja neuvo siitä, mihin se tulee täytettynä palauttaa. Kysely on luotettava, sillä kysymykset on ymmärrettäviä ja selkeitä.

## **6.2 Tutkimuksen tavoitteet**

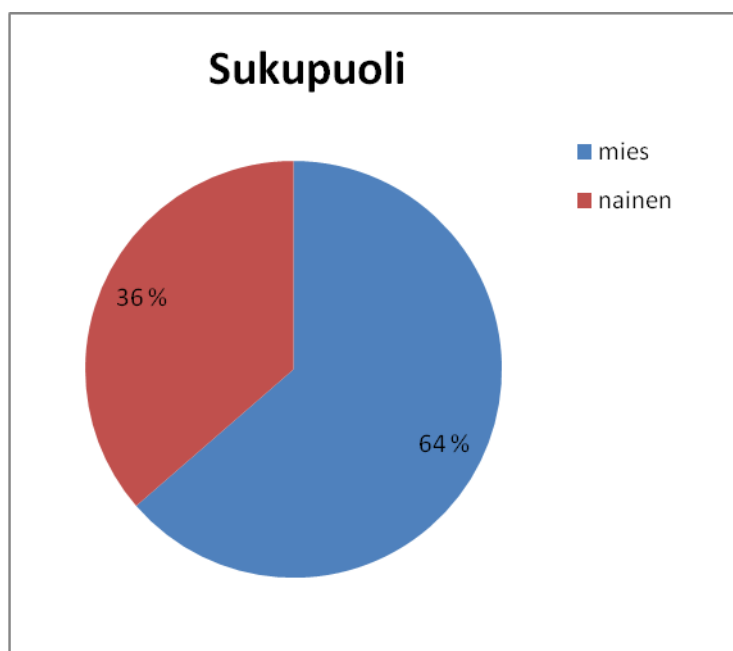
Kyselyn päätavoitteena on selvittää Nord Winen työntekijöiden tyytyväisyys saamaansa perehdytykseen vai onko sitä edes saatu, ja mahdolliset muutostoivomukset. Myös yhteishengen ja oman oppimismopeuden arviointi on tärkeä osa kyselystä.

Mielestäni tällä kyselyllä saadaan tietoa vastaajilta haastattelua tehokkaammin. Yli kymmenen vastaajan haastattelu kestäisi kauemmin, tämä on nopea ja selkeä tapa. Neutraali kyselylomake mahdollistaa myös kaikkien vastaajien tasapuolisen kohtelun. Jos haastattelisin itse henkilökohtaisesti vastaajia, voisi tulokseen vaikuttaa se, että tunnen osan työntekijöistä, ja osaa en. Lomake on myös helppo analysoida, sillä vastaukset ovat kaikilla samaa tyyliä, eikä tulkinnanvaraa jää liikaa. Tosin, jos tekisi laajemman tutkimuksen, käyttäisin tukena myös haastatteluja.

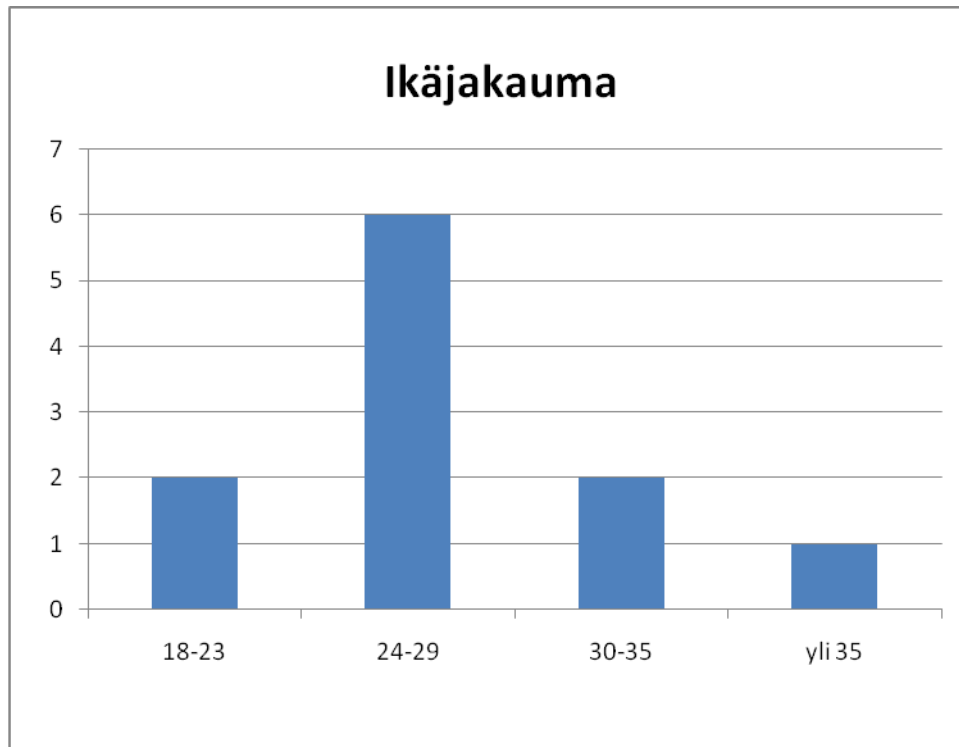
### 6.3 Tutkimustulokset

Kyselylomakkeita tuli täytettynä takaisin yksitoista (11). Vastausmäärä oli olosuhteisiin nähden kohtalainen, sillä tällä hetkellä moni oli lomalla. Vastausprosentti jäi todella alhaiseksi (15,7 %), mutta antaa silti analysoinnille mahdollisuuden. Kysely olisi ollut helpompi toteuttaa kiireaikaan, mutta silloin olisi ollut kiire vastata, joten en pidentänyt suunnitelman mukaista viikonlopun mittaista vastausaikaa. Työntekijät olisivat kenties myös ehtineet keskustella aiheesta, mikä olisi voinut vaikuttaa tuloksiin.

Analysoinnissa aloitin vastaajien taustatietojakaumasta. Kuten kuviosta neljä (4) näkyy, vastaajista naisia oli 36 prosenttia ja miehiä 64 prosenttia. Ikäjakaumadiagrammi eli kuvio viisi (5) näyttää, että vastaajista suurin osa oli 24-29-vuotiaita. Vastaajien pienestä määrästä johtuen sukupuolijakauma hieman heittää, sillä Nord Winellä on naisia ja miehiä suurin piirtein yhtä paljon. Ikäjakauma sen sijaan on totuudenmukainen, sillä 24-29-vuotiaita on eniten. Kuviot kuitenkin kertovat vain tästä kyselystä, johon keskityn, enkä omiin tietoihini tai arveluihini yhtiön työntekijöistä.



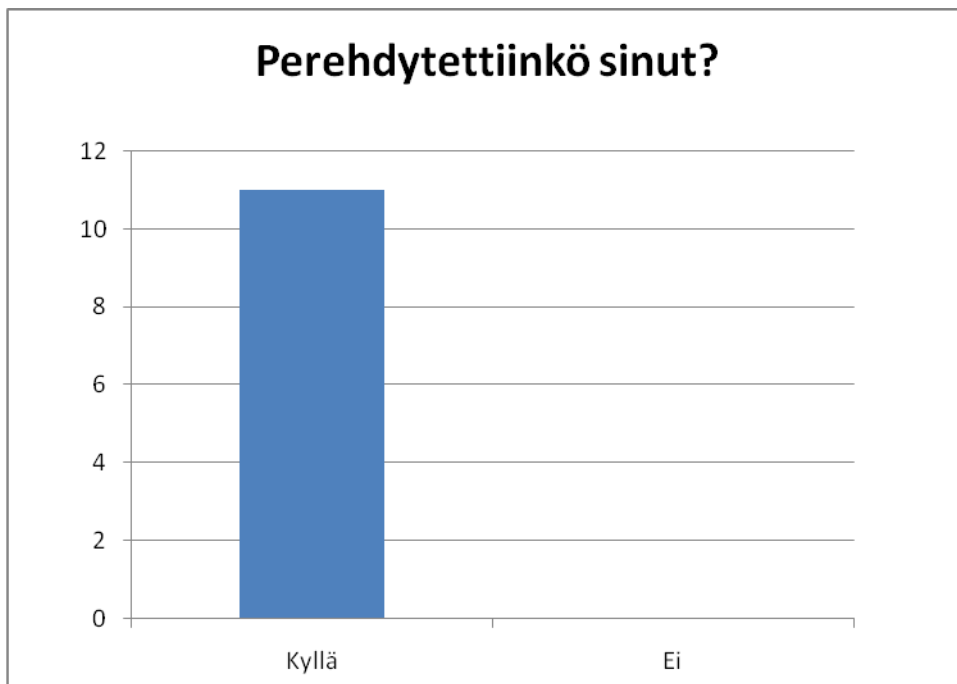
*Kuvio 4. Vastaajien sukupuolijakauma.*



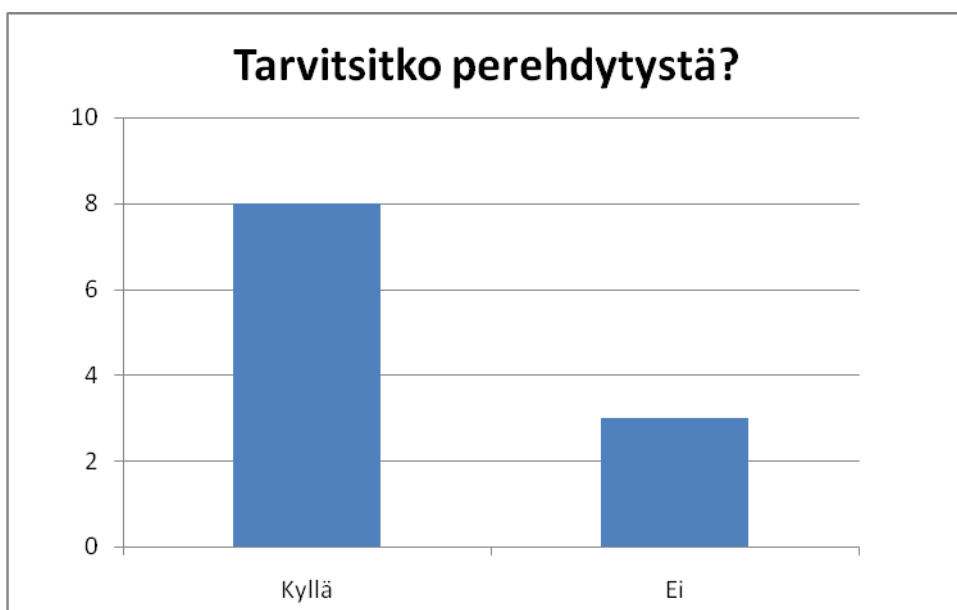
*Kuvio 5. Vastaajien ikäjakauma.*

Kyselylomakkeella kysyttiin vastaajalta, oliko tämä perehdytetty työpaikallaan. Kuten kuvioista kuusi (6) näkee, 100 prosenttia vastaajista vastasi Kyllä. Seuraava kysymys liittyi perehdytyksen tarpeellisuuteen. Kuvio seitsemän (7) osoittaa vastaajien jakauman. Kahdeksan yhdestätoista vastasi perehdytyksen olleen tarpeellista, kolmen mielestä se oli ollut tarpeetonta. Kyselylomakkeita tutkiessani selvisi kuitenkin, että kukaan kolmesta perehdytystään tarpeettomana pitävästä ei halunnut muutoksia perehdytykseen ja oli tyytyväinen näin. Lisäksi, kun arvioitiin omaa työntekijämääräänsä, jokainen perehdytyksen tarpeettomaksi arvioitunut piti itseään hyvänä tai kiitettävänä työntekijänä. Tästä voisi ehkä päätellä sen, että henkilöt osasivat oman työnsä ja tiesivät tarkkaan työnkuvansa jo ennen työsuhteen alkua, mutta pitäydyn vain varmoissa tulkinnoissa.





*Kuvio 6. Perehdytettiinkö sinut?*

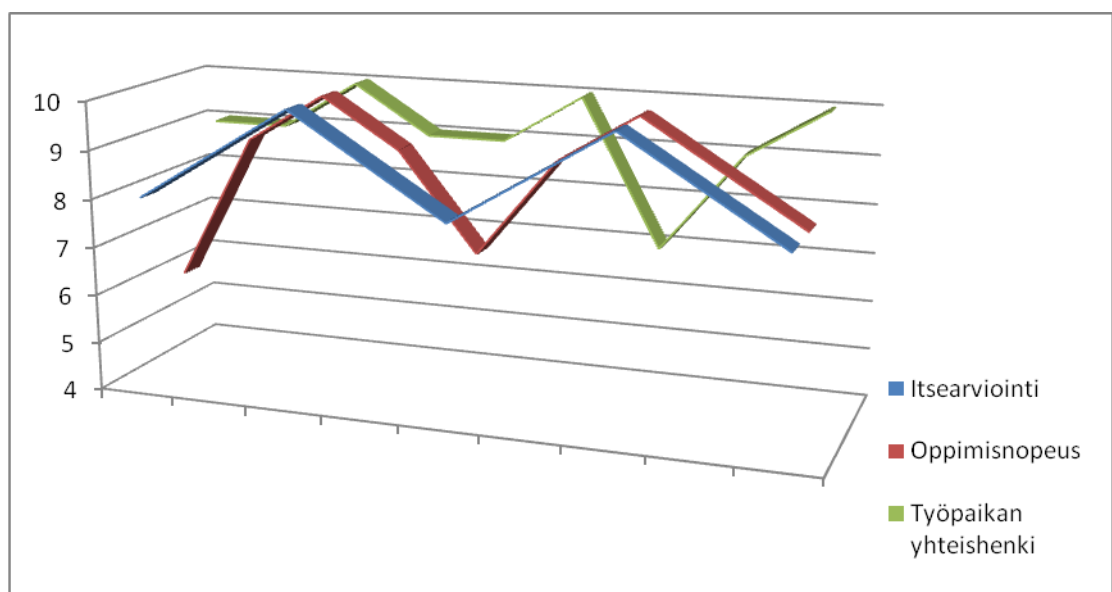


*Kuvio 7. Perehdytyksen tarpeellisuus.*

Omaa oppimisnopeuttaan ja itseään työntekijänä arvioituaan vastaajien voidaan olettaa pitävän itseään nopeina oppimaan ja hyvinä työntekijöinä – omasta mielestään ainakin, kuten kuvio kahdeksan (8) näyttää. Kuvioista näkyy myös se, että itsearvioinnin ja oppimisnopeuden arvioinnin tulokset kulkevat käsi kädessä, linjat diagrammissa ovat lähes yhtenevät. Yhtä vastaajaa lukuun ottamatta yhteishenki arvioitiin kiitet-

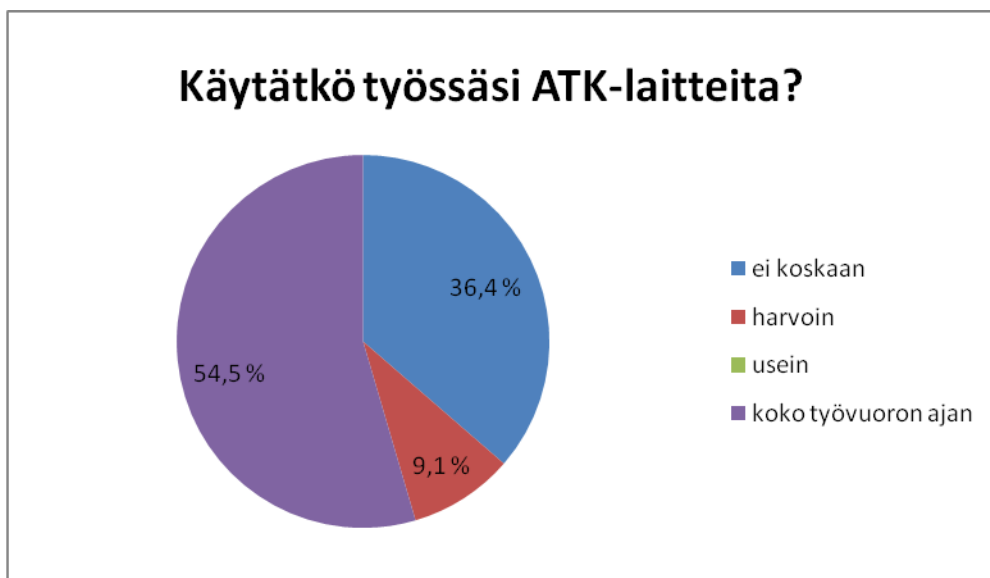
täväksi (9-10). Yli 90 prosenttia vastaajista ajattelee siis, että Nord Winessä on erittäin hyvä yhteishenki.

Keskiarvot arviointiosioista ovat seuraavat: Itsearviointissa 9,0, oppimismennopeudessa 8,7 ja yhteishengessä 9,2. Tulokset eivät yllättäneet, sillä tiedän, että työntekijät viihtyvät työssään. City-lehti on valinnut Marilynin henkilökunnan jo kahdeksan kertaa peräkkäin Kaupungin parhaaksi henkilökunnaksi, ja tämä tutkimustulos tukee palkintoa.



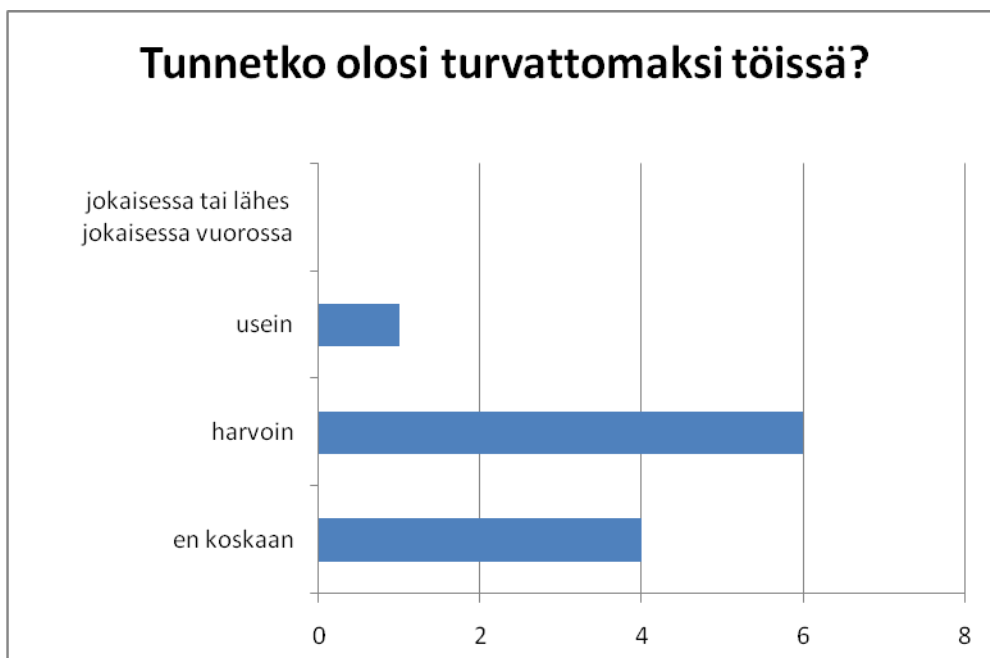
Kuvio 8. Itsearviointi, oman oppimismennopeuden arviointi ja työpaikan yhteishengen arviointi asteikolla 4-10.

Tutkimuksessa selvitettiin myös ATK-laitteiston käyttöä ja siihen perehdyttämistä. Vastaajista yli puolet käyttää laitteita koko työvuoron ajan, 10 prosenttia harvoin ja loput 36 prosenttia ei koskaan, kuten kuvioista yhdeksän (9) näkyy. Kassaperehdytykseen jokainen kassalle perehdytetty oli tyytyväinen. Viisi yhdestätoista oli saanut perehdytyksen, kuusi ei.



*Kuvio 9. ATK-laitteiden käyttöjakauma.*

Myös turvattomuudesta kysyttiin lomakkeessa. Kymmenen yhdestätoista eli 90,9 prosenttia rengasti kyselyssä vaihtoehdon ”harvoin” tai ”en koskaan”. Kuvio kymmenen (10) kuvaa turvattomuuden tunnejakaumaa. Tulos on erittäin hyvä.



*Kuvio 10. Turvattomuuden tunnejakauma.*

Tutkimuksessa selvisi, että kehityskeskusteluissa oli ollut kuusi yhdestätoista, mikä aluksi tuloksia analysoidessani tuntui huolestuttavalta. Lopulta minulle kuitenkin il-

meni, että jokainen, joka ei ollut kehityskeskustelussa ollut, oli aloittanut 2008 tai 2009, eli oli varsin tuore työntekijä.

Palautetta kyselystä sain todella vähän, mutta yksi vastaajista valitti, että lomake oli sekava. Otan palautteen vastaan rakentavana kritiikkinä.

Suurin osa vastaajista pitää Nord Wineä turvallisena ja hyvän yhteishengen omaavana työpaikkana, jolla perehdytys niin sisälle taloon kuin kassallekin hoidetaan kattavasti ja hyvin. Johtopäätöksenä voi todeta, että perehdytykseen on panostettu ja kehityskeskustelujakin on vuosittain.

## 7 POHDINTA

Tämän opinnäytteen tavoitteena oli tutkia perehdyttämistä etenkin uuden työntekijän ja perehdyttäjän näkökulmasta. Varsinaiselta tutkimusosiolta projekti laajentui kuitenkin toimeksiantajani kaikkiin työntekijöihin, joista osa on ollut jo Nord Winen perustamisen alkuaajoista asti siellä töissä.

Aihe jaksoi kiinnostaa ja aineistoa löytyi valtavasti. Rajaaminen oli siis vaikeaa. Jatkotutkimuksiin riittäisi aineistoa ja tarvettakin. Perehdyttäminen on yksi yritysmaailman isoista asioista, jotka tulee olla kunnossa jos aikoo menestyä.

Onnistuin mielestäni tuomaan teoriaosassa hyvin perusteluja esille sen, miksi hyvä perehdyttäminen on tärkeää ja mitä varten huonoa tulee välttää. Lisäksi käsittelin mielestäni perehdyttämisprojektin eri vaiheet todella kattavasti. Työstäni on hyvä kenen tahansa ottaa mallia perehdytysprojektia suunnitellessaan. Toteuttamani kvantitatiivinen kyselytutkimus vahvisti entisestään teoriapuolen viittaa sille, että hyvä perehdytys näkyy. Kuten jo etukäteen arvelin, vastaajista kaikki olivat tyytyväisiä perehdytykseensä niin yleisesti ottaen kuin kassalla, turvallisuudessa ja tietoturvasakin. Tuloksista näkyi myös se, että kehityskeskustelut ovat osa yrityksen jatkuvaa perehdyttämisprosessia, ja että Nord Winen yhteishenki on hyvä.

Työn tutkimustulokset ovat yleistettävissä mihin tahansa pk-yritykseen, alalla ei ole väliä. Ravintola-alalla oli joitain erityispiirteitä, esimerkiksi työn hektisyys, mikä vaikeutti tutkimusta ja vaikeuttaa perehdyttämistäkin. Myös työaika (ilta/yö, viikonloppu) vaikeuttaa yökerhojen perehdytysprojektia omalta osaltaan.

Perehdytyskansion tekeminen oli melko työlästä, sillä tietoa oli niin valtavasti ja kaikki olisi pitänyt saada kasaan mielekkäästi, täsmällisesti ja vielä helposti luettavaksikin. Kansion teon haasteet ja ongelmat eivät sentään olleet ylitsepääsemättömän suuria, sillä toimeksiantajallani oli jo valmiina hyvää materiaalia.

Koko projektia näin jälkeenpäin ajatellessa, on mielenkiintoista huomata, kuinka haastavaa kyselykaavakkeita on laatia. Tutkimusosio vei enemmän aikaa kuin olisin uskonut. Etenkin tulosten analysointi oli hankalaa, en osannut päättää, mitä mistäkin päättelen, mitkä nostan isoimmiksi tuloksiksi ja mitä kannattaa havainnollistaa diagrammeihin ja mitä ei. Etenkin omat ajatukset Nord Winesta ja vastaajien vastausten arvelu jo etukäteen sekoitti jääviä analysointia. Ehkä olisi ollut helpompaa tehdä tutkimus jossain täysin vieraassa yrityksessä. Kansion teko toki oli helpompaa yrityksen työntekijäksi itsekkin perehdyttynä kuin täysin asiasta tietämättömänä.

Joidenkin asioiden kirjoittaminen kansioon ja myös tähän opinnäytteeseen tuntui hie-  
man turhalta, mutta kaikki tieto pitää kirjata ylös. Muuten ei ehkä muistakaan kiirees-  
sä sitä aivan helpolta ja itsestään selvältä tuntuva asiaa. Kaiken lisäksi pieni etäisyy-  
den ottaminen Nord Winestä, ja yrityksen perehdyttämisen prosessin tutkailu teoriapoh-  
jalta monen monta kirjaa aiheesta lukeneenani avasivat silmäni monissa uusissa asi-  
oissa.

*"Kala ei tiedä, että se ui ennen kuin se joutuu vedestä pois." (Kiinalainen sananlasku)*

## LÄHTEET

- Arbetarskyddscentralen 2007. *Förmannens arbetarskyddsguide*. Helsinki: Painojussit Oy. EVA 1999.
- EVA:n EU-asennetutkimus [online, viitattu 23.1.2009]. Saatavilla www-muodossa: <URL:<http://www.fsd.uta.fi/aineistot/luettelo/FSD1051/quF1051.pdf>>.
- Harra, Kimmo, Raitaniemi, Vesa & Ruohotie, Pekka 2000. *Työpaikkakouluttajan opas*. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.
- Hinds, Roger & Kay, David 2002. *A Practical Guide to Mentoring*. Wiltshire: Cromwell Press.
- Jalava, Urpo & Vikman, Ari 2003. *Työ ja oppiminen yrityksissä. Ongelmista ratkaisuihin*. Vantaa: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Johtamisen käsikirjat, Kauppalehti 2007. *Tulosta henkilöjohtamisella*. Helsinki: S. n.
- Karhu, Matti (toim.) 2000. *Kouluttajan opas*. S.I. Lai-Net Oy.
- Ketola, Ritva (toim.) 2007. *Toimiva toimisto*. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Kjelin, Eija & Kuusisto, Pia-Christina 2003. *Tulokkaasta tuloksentekijäksi*. Helsinki: Talentum.
- Koulutuksen tutkimuslaitos 1999. *Ammatinhallinnan kehittäminen oppivassa organisaatiossa*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino & Kopi-Jyvä Oy.
- Mistéil, Séan 1997. *Viestintä työyhteisössä*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Räsänen, Juhani 1994. *Työvalmennus*. Juva: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Suomen laki*.
- Työturvallisuuskeskus TTK 2007. *Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus*. S.I. Nykypaino Oy.
- Valmentaja - Työyhteisön monimuotoisuuskoulutus*. [online, viitattu 23.4.2009]. Saatavilla www-muodossa: <<http://www.redcross.fi/ext/spring/tuotteet/valmentaja/index.html>>
- Vartiainen, Matti, Teikari, Veikko & Pulkkis, Anneli 1989. *Psykologinen työnopetus*. Hämeenlinna: Karisto Oy.