



# PEREHDYTTÄMINEN JYVÄSKYLÄ BOOKINGISSA

Heini Holopainen  
Milja Ikonen

Opinnäytetyö  
Marraskuu 2007



JYVÄSKYLÄN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Liiketalous*

Tekijä(t)  HOLOPAINEN, Heini  IKONEN, Milja	Julkaisun laji Opinnäytetyö	
	Sivumäärä 57	Julkaisun kieli suomi
	Luottamuksellisuus <input checked="" type="checkbox"/> x Liite 3 salainen 19.11.2012 saakka	
Työn nimi  PEREHDYTTÄMINEN JYVÄSKYLÄ BOOKINGISSA		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) HIEKKATAIPALE, Minna-Maaria		
Toimeksiantaja(t) Jyväskylä Booking		
Tiivistelmä Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Jyväskylä Bookingille. Työssä keskityttiin pääasiassa yksikön Neste Oil Ralli -tiimin toimintaan. Tarkoituksena oli selvittää perehdyttämisen nykytila ja tärkeimmät kehittämisen kohteet Jyväskylä Bookingissa. Tavoitteena oli tuottaa toimeksiantajalle perehdytyskansio sekä perehdyttämisen tarkistuslista. Perehdyttämistä ei ollut aikaisemmin tutkittu Jyväskylä Bookingissa, eikä sen suunnittelemiseen ollut panostettu. Tästä syystä tutkimuksen toteuttaminen oli toimeksiantajalle hyödyllistä. Jyväskylä Bookingissa työskentelee usein myös harjoittelijoita ja muita lyhytaikaisia työntekijöitä, joten perehdyttämistä tehdään paljon.  Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena kehittämistutkimuksena. Tietoperustassa lukijalle pyrittiin antamaan taustatietoa tutkimuksen aiheesta käsittelemällä perehdyttämiseen liittyviä keskeisiä asioita, kuten perehdyttämisen merkitystä, suunnittelua ja käytännön toteutusta. Empiirisessä osassa selvitettiin perehdyttämisen nykytila ja sen kehittämisen kohteet Jyväskylä Bookingissa. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja, koska asiasta haluttiin saada yksityiskohtaista tietoa.  Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että perehdyttäminen on tällä hetkellä kohtalaisella tasolla. Tärkeimmiksi kehittämisen kohteiksi nousivat perehdyttämisen suunnittelu ja perehdyttämismateriaalit. Tutkimuksen tuotoksena syntyivät perehdyttämisen tarkistuslista ja perehdytyskansio, jotka parantavat perehdyttämisen suunnitelmallisuutta. Perehdyttämisen tarkistuslistan avulla voidaan varmistaa, että kaikki tarpeelliset asiat muistetaan käydä läpi. Perehdytyskansio sisältää perustietoja organisaatiosta ja työsuhteesta sekä käytännön työohjeita. Kansio auttaa uutta työntekijää sisäistämään työnsä nopeammin ja siitä voi kerrata asioita aina tarvittaessa.		
Avainsanat (asiasanat) perehdyttäminen, työnopastus		
Muut tiedot Liitteenä perehdytyskansio, 25 sivua		

Author(s)  HOLOPAINEN, Heini  IKONEN, Milja	Type of Publication Bachelor's Thesis	
	Pages 57	Language Finnish
	Confidential <input checked="" type="checkbox"/> Appendix 3 confidential until 19.11.2012	
Title  EMPLOYEE ORIENTATION AT JYVÄSKYLÄ BOOKING		
Degree Programme Business Administration		
Tutor(s) HIEKKATAIPALE, Minna-Maaria		
Assigned by Jyväskylä Booking		
Abstract <p>The Bachelor's thesis was assigned by Jyväskylä Booking. The main aim in the thesis was to examine the operations of the Neste Oil Rally team at Jyväskylä Booking. The purpose was to define the current state of employee orientation and to identify the most important development needs. Preparing an orientation training file and a check list for orientation issues were central aims of the thesis. Accomplishing the research was therefore very useful for Jyväskylä Booking. Orientation training is essential in the company, because they often have trainees and other temporary employees.</p> <p>The study is a qualitative action research. In the frame of the reference the aim was to give background information regarding the topic of the research and to describe the main issues relating to orientation. The empiric part deals with present state of orientation and development needs. Thematic interviews were used as a data collection method, because detailed information was desired.</p> <p>According to the results of the research the current state of orientation is relatively good at Jyväskylä Booking. Orientation planning and orientation materials were the most important issues in developing orientation. The orientation file and the check list, which were produced as the result of the research, make orientation more systematic. The check list of orientation ensures that all the important things will be covered. The orientation file includes basic information about the organisation and the employment conditions. It also contains practical working instructions and gives the new employee a possibility to internalize the work faster. It can also be used for revising things if needed.</p>		
Keywords orientation, work guidance		
Miscellaneous Orientation file, appendix 3, 25 pages		

# SISÄLTÖ

1 JOHDANTO .....	3
1.1 Tutkimuksen lähtökohdat .....	3
1.2 Toimeksiantajan esittely .....	4
1.3 Työn toteutus ja rakenne.....	6
2 PEREHDYTTÄMINEN.....	7
2.1 Perehdyttäminen osana henkilöstöjohtamista .....	7
2.2 Perehdyttämisen merkitys.....	8
2.3 Uuden työntekijän hyödyntäminen .....	9
2.4 Perehdyttäjä.....	10
2.5 Perehdyttämisen suunnittelu .....	11
2.6 Perehdyttämisen käytännön toteutus .....	12
2.6.1 Ennen työhön tuloa.....	12
2.6.2 Vastaanotto ja yritykseen perehdyttäminen .....	13
2.6.3 Työsuhdeperehdyttäminen .....	14
2.6.4 Työnopastus .....	14
2.7 Perehdyttämisen seuranta ja arviointi.....	15
2.8 Ongelmat perehdyttämisessä.....	16
2.9 Perehdyttäminen lyhyissä työsuhteissa .....	17
3 PEREHDYTTÄMINEN JYVÄSKYLÄ BOOKINGISSA .....	18
3.1 Tutkimuksen toteuttaminen .....	18
3.1.1 Tutkimusmenetelmä.....	18
3.1.2 Tutkimuksen esittely.....	18
3.1.3 Haastateltavien esittely .....	19
3.2 Jyväskylä Bookingin perehdyttäminen.....	19
3.2.1 Perehdyttämisen merkitys .....	19
3.2.2 Perehdyttäminen tällä hetkellä .....	20
3.2.3 Perehdyttäminen lyhytaikaiseen työsuhteeseen .....	22
3.2.4 Perehdyttämisen vaikeudet ja ongelmat.....	22
3.2.5 Kehitysideat.....	23
3.3 Johtopäätökset .....	23
3.4 Kehitysehdotukset .....	24
3.5 Perehdytyskansion ja perehdyttämisen tarkistuslistan käyttö.....	25
4 POHDINTA .....	27

	2
LÄHTEET .....	29
LIITTEET .....	30
Liite 1. Teemahaastattelurunko.....	30
Liite 2. Perehdyttämisen tarkistuslista.....	31

## **KUVIOT**

KUVIO 1. Jyväskylä Paviljongin toimijat .....	4
---	---

# 1 JOHDANTO

Perehdyttäminen on yksi tärkeimmistä työpaikoilla toteutettavista koulutuksista. Sillä on vaikutuksia työmotivaatioon, työn tuloksiin, työturvallisuuteen ja työyhteisön kaikinpuoliseen hyvinvointiin. Nykypäivän muuttuvassa työelämässä työn osaaminen ja oppiminen on korostunut entisestään. Ammattitaidon kehittäminen ja ylläpitäminen sekä uusien taitojen oppiminen, jotka voidaan varmistaa hyvällä perehdyttämällä, auttavat työntekijää säilyttämään työmotivaationsa. (Lepistö 2005a, 56.)

## 1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Tämä tutkimus on tehty toimeksiantona Jyväskylä Bookingille. Tutkimuksen tavoitteena on tutkia työntekijöiden perehdyttämistä Jyväskylä Bookingissa. Tarkoituksena on selvittää perehdyttämisen nykytila sekä tutkia perehdyttämisen kehityskohteita. Työn keskeisin tavoite on tuottaa toimeksiantajalle perehdytyskansio ja perehdyttämisen tarkistuslista. Tämä opinnäytetyö on hyödyllinen toimeksiantajalle, koska perehdyttämistä ei ole aiemmin tutkittu, eikä perehdyttämiseen ole ollut yhdenmukaista suunnitelmaa tai kirjallista materiaalia. Jyväskylä Bookingissa työskentelee usein harjoittelijoita ja muita lyhytaikaisia työntekijöitä, joten perehdyttämistä joudutaan tekemään paljon.

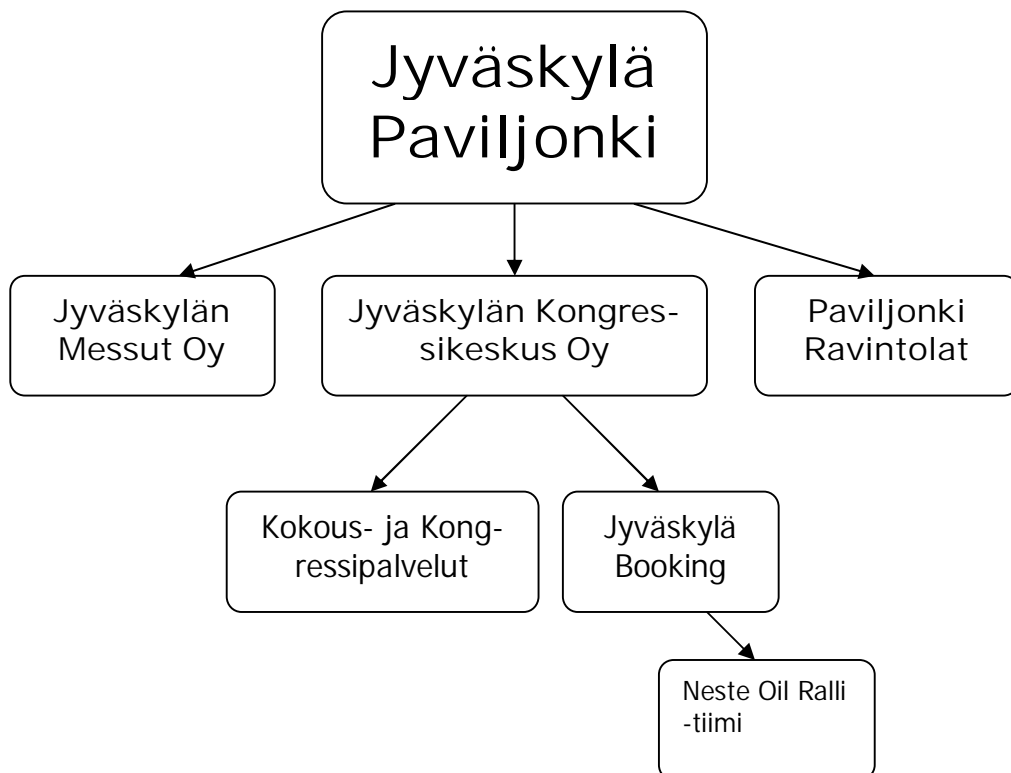
Työn tuotoksina syntyneet perehdytyskansio ja perehdyttämisen tarkistuslista perustuvat selvitykseen, jonka keskeiset tutkimusongelmat ovat:

- Mikä on perehdyttämisen nykytila Jyväskylä Bookingissa?
- Mitkä ovat perehdyttämisen tärkeimmät kehittämisen kohteet?

Molemmat tutkijoista työskentelivät Jyväskylä Bookingin Neste Oil Ralli -tiimissä kesällä 2007 ja olivat tutkimuksen tekohetkellä edelleen töissä yrityksessä. Aikaisemmin Jyväskylä Bookingin toiminta on keskittynyt lähes pelkästään Neste Oil Rallin majoitus- ja oheispalveluihin. Juuri ennen tutkimuksen aloittamista toiminta on laajentunut myös muihin tapahtumiin. Tässä tutkimuksessa on keskitytty ainoastaan Neste Oil Ralli -tiimiin toimintaan. Muihin tapahtumiin liittyvät toiminnot ovat tulleet yksikköön vasta vähän aikaa sitten, joten niitä ei ole voitu vielä tutkia.

## 1.2 Toimeksiantajan esittely

Jyväskylä Booking on yhden Jyväskylä Paviljongin toimijan, Jyväskylän Kongressikeskus Oy:n, aputoiminimi. Jyväskylä Paviljonki on monipuolinen tapahtuma- ja messukeskus Jyväskylässä. Vuosittain Paviljongissa järjestetään 500–700 tilaisuutta. Paviljongissa toimivat yritykset työllistävät vakituisesti noin kuusikymmentä ihmistä. Suurten tapahtumien aikaan väkimäärä nousee parhaimmillaan jopa satoihin. (Paviljonki on merkittävä työllistäjä 2007, 3.) Paviljongin toiminnasta vastaavat Jyväskylän Messut Oy, Jyväskylän Kongressikeskus Oy sekä Paviljonki Ravintolat. Jyväskylä Paviljongissa järjestetään mm. kokouksia, kongresseja, koulutuksia, yritysjuhlia, asiakas- ja henkilöstötilaisuuksia sekä näyttelyjä, ammattimessuja, konsertteja ja muita viihdetilaisuuksia. (Paviljongin esittely 2007.)



KUVIO 1. Jyväskylä Paviljongin toimijat

## **Jyväskylän Kongressikeskus Oy**

Jyväskylän Kongressikeskus Oy on perustettu vuonna 1998 ja se vastaa Paviljongissa kokonaisvaltaisten kokouspalveluiden myymisestä. Yrityksessä toimii kaksi erillistä yksikköä. Kokous- ja Kongressipalvelut -yksikkö vastaa Paviljongin tilojen ja kokouspalveluiden myymisestä. Asiakas voi varata pelkän tilan, valmiin kokouspaketin tai tarvittaessa koko tilaisuus voidaan räätälöidä asiakkaan toiveiden mukaan. Toisena yksikkönä toimii Jyväskylä Booking, joka on Kongressikeskuksen aputoiminimi.

## **Jyväskylä Booking**

Jyväskylä Booking välittää majoitus- ja oheispalvelutuotteita Jyväskylä Paviljongin asiakkaille sekä muille kokousasiakkaille koko Jyväskylän seudulla eli toimii kokous- ja tapahtuma-asiakkaiden keskusvaraamona. Tärkeimpiä asiakasryhmiä ovat tapahtuma-, kokous-, konsertti- ja kongressivieraat sekä messujen näytteilleasettajat ja kävijät. Ensisijaisia tuotteita ovat majoitus, kuljetus, illanvietot, risteilyt ja ohjelmapalvelut. Jyväskylä Booking tekee yhteistyötä seudun tärkeimpien matkailuyritysten kanssa. Tämä toiminta mahdollistaa sen, että asiakkaalle voidaan tarjota kätevästi, helposti ja nopeasti kaikki hänen tarvitsemansa palvelut saman katon alta. Yksikkö toimii asiakkaalle ikään kuin Jyvasseudun palveluntarjoajien edustajana ja välittäjänä. Tällä keskitetyllä jakelukanavalla on tarkoitus parantaa sekä Jyväskylä Paviljongin että koko Jyväskylän matkailun kilpailuasemaa muihin suosittuihin kokous- ja kongressikaupunkeihin nähden. Jyväskylä Bookingissa työskentelee 3–6 työntekijää.

## **Neste Oil Rallitiimi**

Jyväskylä Booking on Akk Sportsin virallinen yhteistyökumppani ja vastaa Neste Oil Rallin majoitus- ja oheispalveluista. Kärkituotteena on majoitus, mutta lisäksi Jyväskylä Bookingin kautta voidaan ostaa rallin oheispalvelut, kuten rallipassit, VIP-passit, räätälöidyt tilaisuudet, oheisohjelmia, auton vuokrausta sekä kuljetus- ja ruokailupalveluja. Koska keskustan hotellit ovat täyteen varattuja tiimeille ja median edustajille, tarjotaan asiakkaille pääasiassa yksityismajoitusta, kesähotelleja, opistomajoitusta sekä majoitusta seudun pienemmissä hotelleissa. Rallitiimissä työskentelee yksi ympärivuotinen työntekijä sekä kaksi osa-aikaista työntekijää kiireisimpänä aikana huhtikuusta elokuun loppuun.



### 1.3 Työn toteutus ja rakenne

Opinnäytetyö on toteutettu laadullisena kehittämistutkimuksena. Sen tekeminen aloitettiin syyskuussa 2007 etsimällä teoriaa perehdyttämisestä ja laadullisesta tutkimuksesta sekä kokoamalla aineistoa tietoperustaan. Tietoperustan kirjoittamisen jälkeen tehtiin teemahaastattelut neljälle Jyväskylä Bookingin työntekijälle. Tutkimuksen tuotokset, perehdytyskansio ja perehdyttämisen tarkistuslista, on toteutettu tutkijoiden omien kokemusten ja muiden työntekijöiden avun pohjalta. Toteutuksessa on hyödynnetty teemahaastattelujen tuloksia ja niistä tehtyjä johtopäätöksiä.

Tutkimus koostuu neljästä osasta ja kolmesta liitteestä. Johdannossa käydään läpi työn lähtökohdat ja esitellään toimeksiantaja. Tietoperustassa tutustutaan perehdyttämisen liittyvään kirjallisuuteen. Tietoperustassa on käsitelty tutkimuksen kannalta keskeisiä aiheita ja sen tavoitteena on antaa lukijalle taustatietoa tutkimukseen liittyen. Empiirisessä osassa selvitetään perehdyttämisen nykytila Jyväskylä Bookingissa sekä esitellään tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset. Lopuksi johtopäätösten pohjalta esitetään kehitysehdotuksia. Viimeisessä osassa, pohdinnassa, arvioidaan tutkimusprojektia kokonaisuutena. Liitteessä 1 on teemahaastattelurunko. Liitteissä 2 ja 3 esitellään perehdyttämisen tarkistuslista ja perehdytyskansio.

## 2 PEREHDYTTÄMINEN

Perehdyttämisellä tarkoitetaan toimenpiteitä, joiden avulla työntekijä voi sopeutua uuteen työhönsä, työympäristöön, organisaatioon ja muuhun henkilöstöön (Rissanen, Sääski & Vornanen 1996, 120). Perehdyttämisen pitäisi koskea kaikkia rekrytoituja henkilöitä, myös saman yrityksen sisällä eri tehtäviin siirtyviä henkilöitä. Täysin uuden työntekijän perehdyttämisessä painottuu yritykseen tutustuttaminen, kun taas siirtäessä tehtävästä toiseen keskitytään työtehtäviin perehdyttämiseen. (Viitala 2004, 259.) Hyvin suoritettu perehdyttäminen on olennainen osa työn hallintaa ja se tukee henkilöstön työhyvinvointia (Juuti & Vuorela 2002, 48).

### 2.1 Perehdyttäminen osana henkilöstöjohtamista

Perehdyttäminen on osa henkilöstöjohtamista, joka on nykyään yksi tärkeimmistä johtamisen osa-alueista. Henkilöstön osaamisella ja motivaatiolla on merkittävä vaikutus organisaation kilpailukykyyn, joten henkilöstö on yritykselle sen tärkein resurssi. (Sydänmaanlakka 2000, 103–104.) Jokaisessa yrityksessä työskentelee ihmisiä, joilla kaikilla on suuri rooli yrityksen toiminnassa. Heistä riippuu se, kuinka hyvin yritys pystyy toteuttamaan liiketoiminnallista suunnitelmaansa ja pääsemään asetettuihin tavoitteisiin. Henkilöstö on yritykselle merkittävä voimavara, mutta samalla se on johtamisen kannalta hyvin herkkä ja haasteellinen. Ihmisillä on oma tahto ja tunteet, eikä heitä voi johtaa kuin koneita. Mikäli koko henkilöstö vaihtuisi kerralla, olisi yrityksen toiminta vaarassa loppua. On myös hyvä muistaa, että henkilöstö luo kuvaa yrityksestä ulospäin. (Viitala 2004, 10–11.)

Henkilöstöjohtaminen koostuu seuraavista osista:

- resurssien suunnittelu johdon kanssa
- johtamisen ja organisaation kehittäminen johdon kanssa
- henkilöstöasioiden osaaminen ja käytännön toteutus
- henkilöstösuunnittelu, rekrytointi ja perehdyttäminen
- henkilöstön koulutus ja urasuunnittelu
- sisäinen viestintä
- työntekijöiden motivointi (Heinonen & Järvinen 1997, 33).

Heinosen ja Järvisen mukaan henkilöstöjohtamiseen kuuluvat kaikki toiminnot, joilla työntekijöitä hankitaan ja ohjataan ottamalla samalla huomioon heidän henkilökohtaiset tarpeensa ja työympäristön vaatimukset. Nämä toiminnot pyritään tekemään siten, että yritys voi saavuttaa tavoitteensa. (Heinonen & Järvinen 1997, 13.) Yksinkertaisimmillaan henkilöstöjohtaminen on ihmisten valitsemista töihin, työhön ja organisaatioon liittyvien perusasioiden läpikäymistä sekä työsuhteeseen kuuluvista asioista huolehtimista. Näiden kaikkien osa-alueiden hoitaminen on tärkeää, mutta henkilöstöjohtamisen onnistumisen kannalta on myös oleellista pystyä näkemään laajempi kokonaisuus, eikä ainoastaan keskittyä yksittäisiin osa-alueisiin. (Mts. 8–10.)

## 2.2 Perehdyttämisen merkitys

Perehdyttämisen tavoitteena on auttaa uusia työntekijöitä tulemaan yhteisön toimiviksi jäseniksi mahdollisimman pian ja antaa heille perusvalmiudet työn suorittamiseen. Perehdyttämisellä pyritään myös vähentämään työntekijän epävarmuutta, mahdollista alkujännitystä ja väärinkäsityksiä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 46.) Hyvin toteutetun perehdyttämisen avulla uusi työntekijä oppii työnsä nopeasti ja heti oikein. Tällöin virheet ja niiden korjaamiseen kuluva aika vähenevät. Mitä nopeammin perehdytettävä kykenee itsenäiseen työskentelyyn, sitä vähemmän hän joutuu pyytämään muiden apua, ja näin säästyy aikaa. (Kangas 2003, 5.)

Perehdyttämisellä voidaan saada uusi työntekijä tuntemaan itsensä tervetulleeksi ja vaikuttaa työssä viihtymiseen. Se auttaa luomaan hyvät ja luontevat suhteet työtovereihin, esimiehiin ja alaisiin. Myös työtapaturmien riski pienenee, kun työympäristö ja työskentelytavat ovat tulleet tutuiksi. (Juuti & Vuorela 2002, 49–50.) Viitalan mukaan kaksi ensimmäistä viikkoa yrityksessä ovat uuden työntekijän asenteiden kannalta hyvin keskeisiä. Perehdyttämisellä voidaan siis lisätä myönteistä asennetta ja tätä kautta tukea henkilöstön sitoutumista organisaatioon ja työhönsä sekä lisätä henkilöstön pysyvyyttä. (Viitala 2004, 261.)

Esimiehellä on perehdyttämisessä ainutlaatuinen tilaisuus suunnata työntekijän työskentelyä kohti organisaation tavoitteita, sillä perehdyttämisvaiheessa työntekijä on yleensä vastaanottavaisimmillaan. Perehdyttäminen myös antaa esimiehelle mahdolli-

suuden luoda henkilökohtainen suhde alaiseensa. Myöhemmin se voi olla vaikeaa, jos esimiehestä on jo syntynyt poissaoleva kuva. Perehdyttäessään esimies voi oppia tuntemaan uutta työntekijää paremmin ja hän voi samalla kartoittaa tulokkaan osaamista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 188–189.) Esimiehen aikaa myös säästyy tulevaisuudessa, kun perehdyttäminen on kerralla toteutettu hyvin (Lepistö 2005a, 57).

Yrityksen kannalta perehdyttämisessä on myös kyse kannattavuudesta. Tavoitteena on nopeuttaa uuden työn oppimista, jotta työntekijä tulisi aiemmin tuottavaksi, ja näin hänen hankintaansa investoitu pääoma maksaisi itsensä nopeammin takaisin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14.) Perehdyttämisellä voidaan vaikuttaa yrityksen menestymiseen. Puutteellinen perehdyttäminen lisää virheiden ja laatuongelmien riskiä. Nämä taas voivat johtaa reklamaatioihin ja asiakkaiden menetyksiin sekä vahingoittaa yrityksen mainetta. (Mts. 20–21.) Virheiden korjaus, hävikki ja tapaturmat aiheuttavat kustannuksia, joten hyvällä perehdyttämisellä voi syntyä jopa säästöä, ja yritys voi saavuttaa kilpailuetua muihin nähden. Yrityskuva tarkoittaa mielikuvaa, joka ihmisillä on yrityksestä. Tähän mielikuvaan vaikuttavat ihmisten omat kokemukset sekä se, mitä he kuulevat muilta. Yrityskuvaan vaikuttavia tekijöitä on paljon, mutta hyvin hoidetulla perehdyttämisellä on siinä tärkeä osuus. (Kangas 2003, 6.)

### **2.3 Uuden työntekijän hyödyntäminen**

Tekemällä asioita aina samoin kuin ennen ja noudattamalla vakiintuneita käytäntöjä yritys ei pysty kehittämään toimintaansa eikä pysymään mukana kovenevassa kilpailussa. Tiukasti perinteitä noudattavat toimintatavat saattavat rajoittaa vanhojen työntekijöiden luovuutta ja estää koko yritystä näkemästä kohteita, jotka tarvitsevat uudistusta. Uusi työntekijä kannattaa nähdä yritykselle mahdollisuutena. Uusien luovien ratkaisujen löytäminen noudattaen vanhoja tapoja on vaikeaa, joten tulokas voi olla korvaamaton apu menestyksen saavuttamisessa. (Helsilä 2002, 54.)

Uudella työntekijällä voi yritykseen tullessaan olla paljon tuoreita ideoita, näkemyksiä ja kehitysehdotuksia. Niiden avulla yrityksen olisi mahdollista kehittää toimintaansa ja parantaa kilpailukykyään, mutta useinkaan tulokkaita ei kuunnella tai heidän ehdotuksiaan ei juuri oteta huomioon. Tämä johtaa helposti uusien työntekijöiden turhautumiseen ja voi aiheuttaa sen, etteivät he enää aktiivisesti tuo esiin omia ajatuksiaan. Lo-

pulta he lakkaavat kokonaan yrittämästä, koska kokevat, ettei heidän ideoitaan arvosteta. Tulokasta kannattaa kuunnella ja pyrkiä hyödyntämään hänen ajatuksiaan, ennen kuin hän ehtii rutinoitua ja sisäistää jo olemassa olevat ajattelumallit ja toimintatavat. Alkuvaiheessa tulokas näkee asiat ulkopuolisen silmin ja saattaa huomata seikkoja, joihin vanhat työntekijät eivät kiinnitä huomiota. Tämä tuore näkökulma olisi pyrittävä hyödyntämään mahdollisimman pian, sillä myöhemmin ympäröivä työyhteisö alkaa vaikuttaa tulokkaan ajatuksiin. (Rollag, Parise & Cross 2005, 34.)

## 2.4 Perehdyttäjä

Päävastuun perehdyttämisestä kantaa lähin esimies. Tässä hänellä voi olla apunaan erikseen nimettyjä ja koulutettuja perehdyttäjiä, jotka on valittava huolellisesti. Myös muun henkilökunnan on asennoiduttava perehdyttämiseen, sillä on tärkeää, että tulokas tutustuu muihin työntekijöihin. Koko henkilökunnan ja erityisesti perehdyttäjien on muistettava, että heidän kauttaan uusi työntekijä saa ensivaikutelmansa työyhteisöstä ja siitä, mikä hänen paikkansa siinä on. (Viitala 2005, 252–253.) Tulokkaan sopeutumisen kannalta on oleellista, että perehdyttäjä asennoituu tehtävänsä vakavasti ja ymmärtää perehdyttämisen merkityksen.

Kjelinin ja Kuusiston mukaan perehdyttäjäksi kannattaa valita sellainen henkilö, joka itse pitää omasta työstään. Tärkein hyvän perehdyttäjän ominaisuus on kiinnostus toisen auttamiseen ja opastamiseen. Myös hyvät vuorovaikutustaidot ovat tarpeelliset, jotta perehdyttäjä osaa kertoa asioista tarpeeksi ymmärrettävästi sekä kuunnella tulokasta ja saada näin tuntuma tämän oppimisen tarpeista. Perehdyttäjäksi kannattaa valita kohtuullisen kokenut työntekijä, joka tuntee työn. Hänen ei kuitenkaan tarvitse olla huippuosaaja, sillä liiallinen rutinoituminen voi jopa vaikeuttaa kaikkien työn kannalta oleellisten asioiden opastamista. On muistettava, että perehdyttäminen vaatii aikaa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195–197.) Esimiehen on huolehdittava, että perehdyttäjälle järjestetään aikaa perehdyttämiseen, eikä hän joudu kärsimään siitä oman työnsä laiminlyömisestä tai ylitöinä, mikä varmasti syö motivaatiota perehdyttämiseen.

## 2.5 Perehdyttämisen suunnittelu

Perehdyttämisasiat ovat yleensä melko rutiiniluonteisia. Ongelmana on muistaa käydä kaikki tarvittavat asiat läpi. Tässä auttaa etukäteen laadittu perehdyttämissuunnitelma. (Lepistö 2005a, 61.) Etukäteissuunnitelma selkeyttää perehdyttämistä. Perehdyttämisen alussa on hyvä käydä suunnitelma perehdytettävän kanssa läpi ja muokata sitä hänen tarpeitaan vastaavaksi. Osa opetettavista asioista voi tuntua perehdytettävästä itsestään selviltä, mutta hänellä voi myös olla oppimistarpeita, joita ei normaalissa perehdytysuunnitelmassa ole otettu huomioon. Tulokkaan perehdytystarpeisiin vaikuttaa esimerkiksi hänen roolinsa organisaatiossa, ammatillinen taustansa ja aiempi työkokemuksensa. Perehdyttämissuunnitelman pitäisi sisältää ainakin seuraavat asiat:

- aikataulu
- perehdyttämisen vaiheet
- sisältö
- vastuut
- menetelmät
- seuranta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 198–199.)

Perehdyttämistä suunniteltaessa määritellään tarpeet eli se, mitä tietoja ja taitoja on tarkoitus oppia ja miten hyvin. Tavoitteet voidaan määritellä yleisesti, mutta usein niitä kannattaa tarkentaa eri ryhmien mukaan. Esimerkiksi esimiesten ja harjoittelijoiden perehdyttämisen tavoitteet ovat osittain erilaiset. Myös ajankäyttöä on tärkeä suunnitella. On arvioitava perehdyttämiseen tarvittava aika ja otettava se huomioon esimerkiksi työvuoroja suunniteltaessa. Suunnitteluun sisältyy myös asioiden tärkeysjärjestyksen pohtiminen. Mitkä asiat on käytävä läpi heti ensimmäisenä päivänä ja mitkä voivat odottaa hieman kauemmin? Suunnitelmallisuus tuo toimintaan tehokkuutta ja johdonmukaisuutta. (Kangas 2003, 7–8.)

### Apumateriaalit

Perehdyttämistä suunniteltaessa on hyvä myös miettiä, millaisia apumateriaaleja perehdytettävä ja perehdyttäjä tarvitsevat. Kankaan mukaan apumateriaalien tarkoitus on tukea asioiden muistamista ja mieleen painamista. Ensimmäisenä työpäivänä tulokkaalle kerrotaan usein paljon asiaa ja kaikkea on vaikea painaa mieleen kerralla. Asioiden omaksumista helpottaa, jos hän on voinut etukäteen tutustua niihin esimerkiksi

lukemalla. Tulokas voi myöhemminkin tarkistaa asioita, kun apumateriaalit ovat hänen käytettävissään. Apumateriaaleja ovat muun muassa Tervetuloa taloon -oppaat, henkilöstölehdet, tiedotteet, perehdyttämishjelmat, perehdytyskansio sekä työ- ja turvallisuusohjeet. (Kangas 2003, 10.) Perehdyttämismateriaalin suunnittelussa kannattaa muistaa käytännöllisyys. Materiaalin ja välineiden on oltava helppoja tutustua ja käyttää, ja niiden päivittäminen on oleellista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206.) Aina olisi kuitenkin muistettava, että kirjallisella materiaalilla ei voida korvata henkilökohtaista vuorovaikutusta eikä suullisesti kerrottua tietoa (Helsilä 2002, 52).

## **2.6 Perehdyttämisen käytännön toteutus**

Organisaatioon on käytännöllistä ja työn laatua varmistavaa luoda perehdyttämisyjärjestelmä, jota kehitetään ja pidetään jatkuvasti valmiustilassa. Järjestelmä auttaa perehdyttämisen toteuttamista käytännössä, ja se sisältää yleensä seuraavat osa-alueet:

- tiedottaminen ennen työhön tuloa
- vastaanotto ja yritykseen perehdyttäminen
- työsuhteperehdyttäminen
- työnopastus. (Viitala 2004, 260.)

Tulokkaan ei ole tärkeää saada tietää kaikkia yksityiskohtia heti työsuhteen alussa. Jos kaikki mahdolliset asiat yritetään opettaa heti, on todennäköisempää, että oppiminen itse asiassa huononee. Tieto, jolla ei ole työn aloitusvaiheessa merkitystä, vain kuormittaa turhaan. Oleellista on, että perehdytettävä saa kuvan siitä, kenen puoleen tarvittaessa kääntyy tai mihin tieto on tallennettu. (Kjelin & Kuusisto 2003, 201.)

### **2.6.1 Ennen työhön tuloa**

Perehdyttäminen on prosessi, joka alkaa uuden työntekijän ja organisaation ensimmäisistä kontakteista (Kjelin & Kuusisto 2003, 14). Hakijoille annetaan työstä ja työpäikasta tietoa jo työhaastattelutilanteessa. Yleensä valinnasta ilmoitetaan puhelimitse, jolloin on tärkeää keskustella lisää työn aloittamiseen liittyvistä yksityiskohdista. Vielä parempi on, jos valittua työntekijää pyydetään käymään tulevan esimiehensä luona, ja hänen kanssaan keskustellaan henkilökohtaisesti työsuhteen alkamiseen liittyvistä

käytännön asioista. Tällöin tulokkaalle voidaan myös antaa ennakkoon tutustuttavaksi materiaalia yrityksestä ja työstä. Työntekijä pääsee tehokkaammin alkuun, jos hän voi valmistautua uuteen työhönsä jo ennen varsinaista perehdyttämisvaihetta. (Viitala 2004, 260.)

Ennen tulokkaan saapumista hänestä tiedotetaan muille työntekijöille. Jos esimies ei voi olla ottamassa häntä vastaan, sovitaan, kuka hoitaa asian. Vastaanottaja varaa kaiken tarvittavan, esimerkiksi perehdyttämisineiston, valmiiksi sekä varaa aikaa tulokkaan vastaanottoon. Etukäteen on sovittu myös työnjaosta eli siitä, kuka hoitaa mitään perehdyttämisessä. (Kangas 2003, 9.)

## **2.6.2 Vastaanotto ja yritykseen perehdyttäminen**

Ensimmäinen työpäivä uudessa yrityksessä säilyy yleensä mielessä pitkään. Erityisen hyvin se muistetaan silloin, jos vastaanotto on ollut välinpitämätön. (Viitala 2004, 261.) Kun uusi työntekijä tulee taloon, on tärkeää, että hän tuntee itsensä tervetulleeksi. Henkilö voi tuntea olevansa tervetullut vain, jos hänet on huomattu. Ensivaikutelma on tärkeä. Jos ensimmäisenä työpäivänä käy ilmi, ettei työtiloja tai mitään työntekijän tuloon liittyviä asioita ole muistettu järjestää, saattaa jäädä vaikutelma, ettei hän ole toivottu tulokas. (Juuti & Vuorela 2002, 49.) Tulokkaan huomioiminen on vähintäänkin sitä, että hänen tuloonsa on valmistauduttu eikä hänen itsensä tarvitse pyytää itselleen työvälineitä tai sitä, että hänet esitellään työtovereilleen (Kjelin & Kuusisto 2003, 162).

Tulokas tarvitsee joitakin tietoja selviytyäkseen arkipäivästä. Jokapäiväisiä, jopa pieniltäkin tuntuvia asioita, ei pidä väheksyä, sillä on tärkeää, että tulokkaan energiaa ei tuhlaudu siihen, että hän pyrkii yrityksen ja erehdyksen kautta selvittämään perusasioita. (Mts. 201.) Perehdytyksessä tulokas tutustutetaan työyhteisön jäseniin ja perehdytetään toimintatapoihin, tiloihin, järjestelmiin ja käytäntöihin. Hänelle kerrotaan organisaation tavoitteista, toimintatavasta ja tulevaisuuden näkymistä sekä autetaan sisäistämään liikeidea. (Viitala 2004, 261.)

Usein perehdyttämisessä keskitytään vain jakamaan tietoa mahdollisimman paljon ja mahdollisimman nopeasti, eikä oteta huomioon sitä, että uuden tiedon omaksumisky-



ky on rajallinen. Tärkeämpää olisi panostaa ihmisiin perehdyttämiseen, koska suurin osa yrityksen osaamisesta ja tiedosta on sen ihmisissä. Tutut työtoverit voivat auttaa tulokasta tutustumaan talon tapoihin ja huomaamaan, mihin asioihin kannattaa keskittyä ja ketkä ihmiset ovat tärkeitä työn kannalta. Uuden työntekijän on helpompi pyytää tarvittaessa apua työtovereilta, jos hän tietää, keneltä apua kuuluu missäkin asiassa pyytää, ja on henkilökohtaisesti tavannut heidät. (Rollag, Parise & Cross 2005, 35–40.)

### **2.6.3 Työsuhdeperehdyttäminen**

Yksi tärkeä osa-alue perehdyttämisessä on työsuhteeseen liittyvien asioiden läpikäyminen. Näihin kuuluu muun muassa työsopimuksen allekirjoittaminen sekä kertominen työajoista ja poissaolosäännöksistä. Palkanmaksupäivä ja palkkausperusteet on käytävä läpi. Ruokailu-, tauko- ja muut sosiaalililat esitellään ja kerrotaan mahdollisista työsuhde-eduista, työterveyshuollosta ja virkistyspalveluista. (Viitala 2004, 262.)

Työsuhdeperehdyttämisen perusasiat on hyvä käydä läpi automaattisesti jo työhönottilanteessa, jotta uusi työntekijä tietää, mitä oikeuksia ja velvollisuuksia hänellä on. Työntekijä ei useinkaan osaa itse kysyä kaikkia oleellisia asioita työsuhteesta ja saattaa kokea jopa kiusalliseksi tiedustella työsuhteeseen liittyviä etuja heti alkuvaiheessa. Jos näitä asioita ei ole käyty läpi, ei voida olettaa, että työntekijä välttämättä osaa toimia oikein eri tilanteissa, esimerkiksi tauko- tai poissaoloasioissa. Työsuhdeperehdyttämiseen liittyvistä asioista olisi hyvä antaa kirjallinen ohjeistus, jotta uusi tulokas voi tutustua niihin rauhassa myös kotona. Ohjeistus pitäisi olla saatavilla kirjallisena myös työpaikalla, jos kertaamiseen ilmenee tarvetta.

### **2.6.4 Työnopastus**

Työnopastuksella tarkoitetaan varsinaiseen työhön perehdyttämistä, ja tavoitteena on, että työntekijä saa riittävän toimintavarmuuden aloittaa uudessa työssään. Siinä tutustutaan työn sisältöön, työvaiheisiin ja työn tekemisen periaatteisiin. Tulokasta myös opastetaan työssä tarvittavien koneiden, laitteiden ja tarvikkeiden käytössä ja sijain-

nissa. (Viitala 2005, 359–360.) Työnopastuksessa kannattaa edetä seuraavanlaisen viiden askeleen mallin mukaan:

1. Valmistautuminen
2. Opetus
3. Mielikuvaharjoittelu
4. Kokeilu
5. Tarkastus (Kjelin & Kuusisto 2003, 234).

Työnopastuksesta vastaava perehtyy ensin itse työprosessin kulkuun ja varmistaa, että opastuksessa tarvittavat laitteet ja ohjelmat ovat käyttövalmiina. Työnopastukseen on varattava rauhallinen aika ja paikka. Valmistautumiseen kuuluu myös opastettavan osaamisen arviointi. (Mts. 234.) Opastuksen lähtökohta on luoda hyvä kokonaiskuva tehtävästä ja sen tekemiseen liittyvistä keskeisistä ohjeista ja säännöistä. Laaja kokonaisuus kannattaa jakaa osiin. Opastaja opastaa yhden jakson kerrallaan niin, että opastettava voi itse osallistua keskusteluun ja tekemiseen mahdollisimman paljon. Seuraavaan asiaan edetään vasta kun edellinen on opittu. Työnopastuksessa on tärkeää perustella opastettavalle, miksi asiat tehdään juuri niin kuin ne tehdään. Voi olla hyvä, että opastettava saa itsekin pohtia perusteluita. (Kangas 2003, 15.) Työsuorituksen oppimista auttaa, jos opastettava käy työsuorituksen läpi ajatuksissaan. Käytännössä mielikuvaharjoittelu voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että opastettava toistaa omin sanoin työvaiheet ja niiden keskeiset kohdat. (Kjelin & Kuusisto 2003, 235.) Tämän jälkeen opastettava tekee koko työvaiheen alusta loppuun omassa tahdissaan. Kun työ on valmis, hän itse arvioi tuloksen, minkä jälkeen opastaja arvioi sen. Myöhemmin opastettava työskentelee yksin ja opastaja käy silloin tällöin tarkastamassa tuloksen. (Kangas 2003, 15.)

## **2.7 Perehdyttämisen seuranta ja arviointi**

Perehdyttämisen seurannalla voidaan varmistaa suunnitelman onnistuminen ja tavoitteiden saavuttaminen (Kangas 2003, 16). Oppimisen arvioinnin avulla eri osapuolet saavat tietoa siitä, miten oppiminen on edistynyt ja mitä mahdollisesti pitää korjata tai täydentää. Oppimista arvioitaessa lähtökohtana ovat aina oppimistavoitteet. (Mts. 18.)

Perehdyttämisen seurannan avulla arvioidaan tietenkin tulokkaan tilannetta, mutta myös organisaation perehdyttämijärjestelmän toimivuutta. Perehdyttämistoimenpiteiden arvioinnissa tarkastellaan sekä perehdyttäjän että tulokkaan toimintaa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245.)

Perehdyttämisen tarkistuslistat ovat hyviä seurannan apuvälineitä. Yksinkertaisin tarkistuslista voi olla muistilista, johon tehdään merkintä, kun tietty asia on käsitelty. Tarkistuslistaa voi täyttää joko perehdyttävä tai perehdytettävä. Tulokkaan kanssa on hyvä käydä myös perehdyttämisen seurantakeskustelu eli kahdenkeskinen keskustelu, johon molemmat osapuolet valmistautuvat etukäteen. Parhaimmillaan arviointi toimii hyvänä motivointikeinona. (Kangas 2003, 16,18.)

## **2.8 Ongelmat perehdyttämisessä**

Yleisesti perehdyttämistä pidetään tärkeänä. Silti se on yksi laiminlyödyimpiä prosesseja organisaatioissa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14.) Tavallisin syy perehdyttämisen laiminlyöntiin on kiire. Työntekijöillä on aikatauluja ja velvollisuuksia omissa töissään, jolloin aikaa toisen perehdyttämiselle ei tahdo löytyä. Väärä ajoitus voi aiheuttaa sen, ettei perehdyttämistä ole edes mahdollista toteuttaa kunnolla. Kannattaa tarkastella, osuuko työsuhteen aloittaminen juuri samaan aikaan kiireisen sesongin tai merkittävien projektien kanssa, sillä tästä voi aiheutua se, ettei kellekään ole aikaa perehdyttää. (Mts. 241–242.)

Uusi työntekijä saatetaan joissakin tapauksissa kokea kilpailijaksi, eikä perehdyttämisen hyötyjä nähdä. Uuden työntekijän oletetaan tuovan lisäresursseja, eikä vievän toisten työntekijöiden aikaa. Myös epäselvyydet vastuunjaossa ja puutteellinen viestintä voivat aiheuttaa sen, että kaikki luulevat jonkun toisen hoitavan tulokkaan perehdyttämisen. Tällöin tulokas saa irrallisia tiedonpalasia, eikä hän saa muodostettua ymmärrettävää kokonaiskuvaa. Väärä käsitys tulokkaan valmiuksista ja osaamisesta saattaa myös johtaa puutteelliseen perehdyttämiseen. (Mts. 242–243.)

## 2.9 Perehdyttäminen lyhyissä työsuhteissa

Erilaiset lyhytaikaiset työsuhteet ovat nykyään hyvin yleisiä monissa yrityksessä. Kuten Santalahti toteaa, työpaikalla voi vakituisen henkilökunnan lisäksi työskennellä myös määräaikaisia, ruuhka- ja kampanjatyöntekijöitä sekä vuokratyöntekijöitä. Työnantajan perehdyttämisvelvoite koskee myös lyhytaikaista työsuhdetta. Lyhytaikainen työvoima perehdytetään lyhyesti mutta kuitenkin kattavasti. Työntekijöille, jotka ovat lyhytaikaisissa työsuhteissa, voi olla erilaisia vaatimuksia siitä, mitä heidän tarvitsee osata jopa saman työpaikan sisällä. Työnantajan olisikin laadittava tilanteeseen ja työtehtävään soveltuva suunnitelma. Lyhytaikaisen työntekijän perehdyttäminen eroaa vakituisen työntekijän perehdyttämisestä siinä, että lyhyen työsuhteen perehdyttämiseen liittyy vielä useammin ajan puute. Perehdyttäminen voi tarvittaessa olla tiivistä, mutta se on aina kuitenkin tehtävä. (Santalahti 2005, 3–4,7.) Tärkeintä on, että lyhytaikainen työntekijä pääsee tarttumaan työhön nopeasti. Koska aikaa saattaa olla käytössä vähän, se on käytettävä tehokkaasti. (Kangas 2003, 11.)

Lyhytaikaisten työntekijöiden perehdyttämistä pitää arvostaa, sillä heidänkin työpanoksensa on yritykselle tärkeä. Myös he edustavat yritystä tekemisillään ja sanomisillaan. Lepistön mielestä vakituisten työntekijöiden asennoituminen lyhytaikaiseen työntekijään heijastuu työntekijän työmotivaatioon ja viihtymiseen. Määräaikaiselle ei yleensä kannata opettaa kaikkein monimutkaisimpia työtehtäviä, mutta jos hänelle annetaan aina vain kaikkein tylsimpiä ja yksinkertaisimpia töitä, se voi johtaa kylläytymiseen ja tätä kautta tuottavuuden vähenemiseen. (Lepistö 2005b, 68–69.)

## **3 PEREHDYTTÄMINEN JYVÄSKYLÄ BOOKINGISSA**

### **3.1 Tutkimuksen toteuttaminen**

#### **3.1.1 Tutkimusmenetelmä**

Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen kehittämistutkimus, koska se soveltui parhaiten kyseisen tutkimusongelman ratkaisemiseen. Tutkimus haluttiin kohdistaa oikeisiin ihmisiin eikä turhaan haastatella tutkimuksen kannalta epäoleellisia ihmisiä. Näin haastatteluissa voitiin käsitellä asioita perusteellisesti. Eskolan ja Suorannan mukaan laadullisessa tutkimuksessa keskitytään usein melko pieneen määrään tapauksia ja pyritään analysoimaan niitä mahdollisimman perusteellisesti. Aineiston tieteellisyys ei siis perustu sen määrään vaan laatuun. (Eskola & Suoranta 2005, 18.)

Tutkimuksen aineisto hankittiin teemahaastatteluilla. Tuomen ja Sarajärven mukaan teemahaastattelussa käytetään etukäteen valittuja teemoja ja niihin liittyviä tarkentavia apukysymyksiä. Teemahaastattelussa pyritään löytämään vastauksia tutkimuksen tarkoitukseen tai tutkimusongelmaan. Etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen tietoperustaan eli asioihin, joita tutkittavasta asiasta jo tiedetään. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 77–78.) Teemahaastatteluun eivät kuulu tietyssä järjestyksessä olevat tai tarkkaan muotoillut kysymykset. Haastattelijan tehtävänä on varmistaa, että kaikki etukäteen valitut teemat käydään haastateltavan kanssa läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus voivat vaihdella. (Eskola & Suoranta 2005, 86.)

#### **3.1.2 Tutkimuksen esittely**

Tutkimus aloitettiin tutustumalla perehdyttämistä ja laadullista tutkimusta käsittelevään kirjallisuuteen ja kokoamalla aineistoa tietoperustaan. Tietoperustan kirjoittamisen jälkeen, lokakuussa 2007, haastateltiin neljää Jyväskylä Bookingin työntekijää. Haastatteluissa tutkijoilla oli apunaan teemahaastattelurunko (liite 1), joka sisälsi haastattelun keskeiset teemat. Teemat annettiin etukäteen haastateltaville, jotta heillä

olisi mahdollisuus tutustua niihin. Haastattelut kestivät noin puoli tuntia ja ne toteutettiin haastateltavien omissa työhuoneissa häiriöttömässä ympäristössä. Haastattelut nauhoitettiin ja kirjoitettiin puhtaaksi.

Laadullisen aineiston analyysin tarkoitus on luoda aineistoon selkeyttä ja siten tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Analyysillä pyritään tiivistämään aineisto kadottamatta sen sisältämää tietoa ja luomaan hajanaisesta aineistosta selkeää. (Eskola & Suoranta 2005, 137.) Tutkimuksen analysoinnissa käytettiin apuna teemahaastattelurunkoa. Vastauksista poimittiin jokaisesta teemasta ilmi tulleet keskeiset asiat ja tehtiin niistä yhteenveto.

### **3.1.3 Haastateltavien esittely**

Haastattelut tehtiin neljälle Jyväskylä Bookingin työntekijälle. Tavoitteena oli saada mahdollisimman monipuolinen ja todenmukainen kuva yksikön perehdyttämisestä. Eri asemassa olevat henkilöt näkevät asiat eri tavalla, joten haastateltaviksi valittiin ihmisiä eri organisaatiotasoilta. Tutkimukseen osallistuneista henkilöistä kaksi oli vakituisia työntekijöitä ja kaksi määräaikaisessa työsuhteessa. Haastateltavat eivät esiinny tutkimuksessa omilla nimillään. Haastattelut tehtiin seuraaville henkilöille:

- mies 39 vuotta, toimitusjohtajana 5 vuotta
- mies 44 vuotta, asiakkuuspäällikkönä 3 vuotta
- nainen 38 vuotta, yhteyspäällikkönä 1,5 vuotta
- mies 24 vuotta, myyntineuvottelijana 0,5 vuotta.

## **3.2 Jyväskylä Bookingin perehdyttäminen**

### **3.2.1 Perehdyttämisen merkitys**

Perehdyttämisen merkitystä selvitetessä haastateltavilta kysyttiin mielipiteitä kolmesta eri osa-alueesta: perehdyttämisen merkitys koko Jyväskylän Kongressikeskus Oy:lle, Jyväskylä Bookingille ja perehdytettävälle. Kaikki haastateltavat olivat sitä

mieltä, että perehdyttäminen on koko yrityksen kannalta tärkeää ja se tehostaa yrityksen toimintaa sekä nopeuttaa uusien työntekijöiden työtehtäviin sisälle pääsyä. Haastateltavien mielestä parhaimman tehon työntekijästä saa irti hyvällä perehdyttämällä.

Kysyttäessä perehdyttämisen merkityksestä Jyväskylä Bookingille yksi haastateltavista mainitsi työn hektisyyden vaativan perehdyttämislta paljon. Kaksi haastatelluista oli sitä mieltä että, perehdyttämisen merkitys korostuu entisestään Jyväskylä Bookingissa lyhyiden työsuhteiden vuoksi.

*Siinähan erityispiirre on se, että me tiedetään etukäteen että meillä on selkeitä piikkihetkiä ja että me ei pystytäk vakinaisella työvoimalla pyörittämään yksikköä ympäri vuoden, vaan me tarvitaan just näiden isojen tapahtumien aikaan hyvin helpolla organisaation henkilöstön tuplaaminen.*

Perehdyttävän kannalta suurin osa haastatelluista koki perehdyttämisen olevan erityisen tärkeää, koska jokainen tulokas haluaa oppia uuden työn mahdollisimman nopeasti ja hyvin. Kaksi haastatelluista totesi, että perehdyttämällä on suuri vaikutus uuden työntekijän työmotivaatioon ja että hyvä perehdyttäminen tuo itsevarmuutta, koska silloin tietää, mitä tekee. Yhden haastateltavan mielestä työntekijä kokee itsensä tervetulleeksi yritykseen, kun hänen perehdyttämiseensä panostetaan.

### **3.2.2 Perehdyttäminen tällä hetkellä**

Osalle haastatelluista oli periaatteessa selvää, että yksikön esimies on vastuussa perehdyttämisestä, mutta käytännössä haastateltavilla oli perehdyttämisen vastuunjaosta erilaisia käsityksiä. Yksi haastatelluista ei lainkaan tiennyt, kuka on vastuussa perehdyttämisestä, ja toinen oli sitä mieltä, että vastuu on viime kädessä toimitusjohtajalla. Kolmas haastatelluista kuvasi, että käytännössä perehdyttäminen on hyvin pitkälti jokaisen työntekijän omalla vastuulla: ”Kyllähän täällä jokainen on sen perehdyttämisen kantapään kautta oppinut ja se on vaan löytynyt se tyyli tehdä asioita ihan siinä kokemuksen kautta.”

Organisaatioon perehdyttämistä selvitettiin kysymällä haastateltavien mielipiteitä siitä, miten yksikössä tutustutetaan uusi työntekijä yrityksen taustoihin, periaatteisiin ja toimintatapoihin, esimerkiksi toiminta-ajatukseen ja historiaan. Suurin osa haastatel-

luista koki, että organisaatioon ei perehdytetä tällä hetkellä kovinkaan hyvin. Vastauksista kävi myös ilmi, että tavoitteena yksikössä on ollut kertoa uudelle työntekijälle organisaatioon liittyvistä asioista, mutta käytännössä tämä on jäänyt melko vähälle huomiolle, koska se ei ole ollut tärkeimpänä asiana.

Kaikki haastatellut kokivat, että ihmisiin ja toimintaympäristöön perehdyttäminen on toiminut yksikössä hyvin, ja sitä pidetäänkin tärkeänä asiana. Tapana on ollut kierrättää uusia työntekijöitä ympäri taloa tutustumassa tiloihin ja ihmisiin. Haastateltavien mielestä lähimmät työtoverit kyllä oppii tuntemaan melko nopeasti, mutta koko talon henkilökuntaan tutustuminen vie hiukan enemmän aikaa.

Kolme haastatelluista kaipasi manuaalia työsuhdeperehdyttämisen perusasioista, koska sellaista ei tällä hetkellä ole olemassa. He olivat myös sitä mieltä, että nämä asiat pitäisi käydä läpi jo työhönottovaiheessa, mutta käytännössä asiat valitettavan usein käydään läpi vasta, kun tarvetta ilmenee.

*Niistä ei kyllä ole kovin kattavasti kerrottu, et jos mieltii työsopimuksen kirjottamisvaihetta, niin ei ole kyllä käyty läpi. Työterveyteen ja työaikaaan liittyviä asioita ollaan meidän työryhmässä välillä käyty läpi, mutta niihinkään ei ole sitten pystytty antamaan tarkkaa vastausta.*

Kysyttäessä työhön perehdyttämisestä suurin osa oli sitä mieltä, että työ opitaan tällä hetkellä pääasiassa tekemisen kautta. Kaksi vastaajista kertoi, että lähin tiimikaveri auttaa tarvittaessa tehtävien oppimisessa. Pyrkimyksenä on, että antaessaan uusia työtehtäviä esimies myös ohjeistaa niiden suorittamisessa. Monet haastatelluista totesivat, ettei työnopastusta ole juuri ollenkaan, vaan työn tekeminen aloitetaan heti.

Haastattelussa ilmeni, että yksikössä ei ole mitään systemaattista perehdyttämisen seurantaan, mutta käytännössä päivittäisessä työssä perehdyttämisen onnistumista seurataan tiedostamatta. Haastateltavien mielestä tulee kyllä ilmi, jos tehtävää ei ole osattu tehdä. Jos mitään ei kuulu, niin kaikki on hyvin. Kuten yksi haastateltavista totesi: ”Sillai, että jos hommat menee pieleen, niin sitten tulee huutoo.”

Kun haastateltavilta kysyttiin muutoksiin perehdyttämisestä, he kaikki mainitsivat sähköpostin hyvänä ja toimivana perehdyttämiskeinona koko organisaatiota koskevis-  
sa muutoksissa. Osan mielestä yksikön toimintoihin liittyviin muutoksiin perehdyttä-



misessä olisi vielä kuitenkin parantamisen varaa asioiden etukäteen tiedottamisessa. Kuten yksi haastatelluista totesi: ”Joku tulee vaan ovesta sisään ja sanoo, että nyt tehdäänkin toisella tavalla tää homma.”

### 3.2.3 Perehdyttäminen lyhytaikaiseen työsuhteeseen

Tutkimuksessa selvitettiin, mitä erityispiirteitä haastateltavien mielestä on lyhytaikaiseen työsuhteeseen perehdyttämisessä, koska yksikössä työskentelee usein harjoittelijoita ja kesätyöntekijöitä. Suurin osa haastatelluista korosti erityisesti työnopastukseen keskittymisen tärkeyttä lyhytaikaisen työntekijän perehdyttämisessä. Tärkeäksi asiaksi koettiin myös perehdytyksen tehokkuus ja nopeus heti työsuhteen alusta alkaen, mitä yksi haastatelluista perusteli näin:

*No periaatteessa sitä tarkempi sen perehdyttämisen pitää olla, mitä lyhyempi työsuhde on. Pitkäaikaisessa työsuhteessa ehtii sen työn aikana oppimaan. Sitten taas lyhytaikaisessa, kun työn kautta oppii asioita, niin työsuhde onkin jo ohi periaatteessa.*

### 3.2.4 Perehdyttämisen vaikeudet ja ongelmat

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin heidän näkemyksiään perehdyttämisen vaikeuksista ja ongelmista Jyväskylän Bookingissa. Haastateltavat kokivat suurimmaksi vaikeudeksi sen, että asiat ovat kaikille melko uusia, koska suurin osa vanhemmista työntekijöistä on itsekin tullut taloon vasta vähän aikaa sitten. On vaikea opettaa toisia, jos ei vielä itsekään kunnolla osaa. Yksi haastatelluista oli sitä mieltä, että työtehtävien ja päivien erilaisuus tuo haasteita perehdyttämiseen. Suurin osa haastatelluista kertoi myös kiireen hankaloittavan perehdyttämistä. Lisäksi muutokset työtavoissa ja ohjelmissa ovat aiheuttaneet ongelmia, kuten yksi haastatelluista kertoi:

*Yks ongelma on se kun nää meidän järjestelmät on uusia, et ne on meille itsellekin tuntemattomia monelta osin. Sillon jos yksikössä tehtävät asiat ei oo itellekään ihan selviä, niin siitä tulee ongelmia, on vaikea opettaa muille. Ihmiset kenen pitäis oppia on huuli pyöreenä että mites tässä nyt sitten pitäis toimia kun ei se esimieskään osaa sanoa.*

### 3.2.5 Kehitysideat

Haastatteluissa pyydettiin haastateltavia kertomaan, millaisia perehdyttämisen kehittämis ehdotuksia heillä itsellään on. Kaikkien haastateltavien mielestä olisi tarpeellista luoda työhön kirjallinen perehdyttämisohjeisto ja perehdyttämisen tarkistuslista, koska niitä ei yksikössä ennestään ole. ”No kyllähän se helpottas jos olis olemassa joku manuaali, josta löytyis valmiit ohjeet eri asioihin”, oli yksi kommentti. Kaksi haastatelluista kaipasi myös kokonaisvaltaisempaa perehdyttämistä organisaatioon ja talon toimintaan. Yksi haastatelluista oli sitä mieltä, että yksikössä olisi panostettava perehdyttäjien osaamiseen, jotta he pystyvät paremmin opastamaan tulokasta.

### 3.3 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millainen on Jyväskylä Bookingin perehdyttämisen nykytila. Toisena tavoitteena oli tutkia perehdyttämisen kehitystarpeita ja antaa niihin kehitysehdotuksia. Työn ensisijainen tarkoitus oli tuottaa toimeksiantajalle perehdytyskansio ja perehdyttämisen tarkistuslista.

Tutkimustulosten mukaan perehdyttämisen merkitys on ymmärretty hyvin ja uuden työntekijän perehdyttäminen koettiin tärkeäksi koko Jyväskylän Kongressikeskus Oy:lle, Jyväskylä Bookingille sekä perehdytettävälle. Perehdyttämisen katsottiin myös vaikuttavan työtehoon ja -motivaatioon. Perehdyttäminen oli arvostettua ja sen positiiviset vaikutukset tiedettiin. Asennoituminen perehdyttämistä kohtaan oli siis hyvää.

Tällä hetkellä perehdyttämisen miellettiin olevan kohtalaisella tasolla Jyväskylä Bookingissa. Perehdyttämistä suunniteltaessa olisi sovittava siitä, kuka vastaa mistäkin asiasta. Kuitenkin yksikössä oli epäselvyyksiä perehdyttämisen vastuunjaosta. Organisaatioon perehdyttämistä ei ole koettu ensisijaiseksi asiaksi eikä siihen siksi ole panostettu. Perehdyttämistä ihmisiin ja toimintaympäristöön pidettiin hyvänä ja toimivana eikä siihen kaivattu erityisiä parannuksia. Työsuhdeperehdyttämisen ongelmaksi koettiin se, ettei siitä ole olemassa kirjallista materiaalia, eikä asioita useinkaan käydä läpi työhönottovaiheessa, vaikka niin olisi tarkoitus tehdä. Jos näitä asioita ei ole käsitelty työntekijän kanssa, ei voida olettaa, että hän osaa toimia oikein eri tilanteissa. Työhön perehdyttäminen on käytännössä tapahtunut tekemisen kautta, ilman perusteellista

työnopastusta. Tätä ei kuitenkaan koettu kovin suureksi epäkohdaksi, sillä työ on luonteeltaan sellaista, joka on osittain helpompi oppia käytännössä. Tutkimuksen mukaan perehdyttämisen seuranta ei Jyväskylä Bookingissa järjestelmällisesti tehdä, mutta perehdytyksen mahdollisen epäonnistumisen uskotaan tulevan ilmi päivittäisessä työssä. Perehdyttämisen seuranta olisi kuitenkin hyvä tehdä järjestelmällisesti, koska sen avulla voidaan varmistaa suunnitelman onnistuminen ja tavoitteiden saavuttaminen sekä arvioida perehdyttämisjärjestelmän toimivuutta. Muutoksiin perehdyttämisessä sähköpostitiedottamista pidettiin hyvänä, mutta muuten toivottiin parempaa muutoksista tiedottamista etukäteen.

Tutkimuksessa ilmeni siis muutamia puutteita perehdyttämisen nykytilassa. Erityisesti ongelmia oli vastuunjaossa, organisaatioon ja muutoksiin perehdyttämisessä sekä työsuhderehdyttämisessä. Työn opastuksen ja perehdyttämisen seurannan koettiin olevan melko hyvällä tasolla. Ihmisiin ja toimintaympäristöön perehdyttämiseen oltiin tyytyväisiä. Kaiken kaikkiaan perehdyttäminen Jyväskylä Bookingissa ei ole kovin suunnitelmallista ja se toteutetaan muistin varassa, jolloin asioita saattaa unohtua.

Yrityksellä on velvollisuus perehdyttää myös lyhytaikaiseen työsuhteeseen tulevat työntekijät. Perehdyttämisen on oltava tehokasta ja on suunniteltava, mitä asioita käydään läpi. Haastateltavien mielestä lyhytaikaiseen työsuhteeseen perehdyttämisessä korostuu erityisesti työnopastukseen keskittyminen sekä perehdytyksen tehokkuus ja nopeus, joten yksikössä oli hyvin ymmärretty, mitä erityispiirteitä lyhytaikaiseen työsuhteeseen perehdyttämiseen liittyy. Suureksi ongelmaksi Jyväskylä Bookingissa koettiin se, että vanhatkaan työntekijät eivät vielä osaa kaikkia asioita kunnolla, jolloin on vaikea opettaa toisia. Myös työpäivien erilaisuus sekä kaikille uudet työtavat ja ohjelmat aiheuttavat vaikeuksia perehdyttämisessä. Tärkeimmäksi kehitysideaksi haastateltavien vastauksissa nousi tarve kirjalliselle perehdyttämismateriaalille. Lisäksi kaivattiin enemmän opastusta talon toimintaan ja lisää koulutusta perehdyttäjäille.

### **3.4 Kehitysehdotukset**

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että perehdyttämisen merkitys oli hyvin ymmärretty, joten siinä ei erityistä kehitettävää ole. Tutkijoiden mielestä kehittämisen kohde Jyväskylä Bookingin perehdyttämisessä oli suunnittelelmattomuus. Pe-

rehdyttämisen suunnitteluun pitäisi käyttää enemmän aikaa, jotta sitä saataisiin tehokkaammaksi. Etenkin lyhytaikaisissa työsuhteissa tehokkaan perehdytyksen merkitys korostuu. Suunniteltaessa täytyy määritellä selkeästi perehdyttämisen vastuunjako, jotta tiedetään, kuka vastaa mistäkin. Muuten ongelmana on, että kaikki luulevat jonkun muun hoitavan asian. Suunnitelmallisuus auttaa myös perehdyttämisen seurannassa. Kun asetetaan selkeät tavoitteet, tiedetään, mitä asioita seurataan, ja voidaan tarkistaa, onko tavoitteisiin päästy.

Tutkimuksessa ilmeni myös perehdyttämismateriaalin puute. Perehdyttämisen tarkistuslista (liite 2) auttaa muistamaan kaikki oleelliset asiat ja helpottaa perehdyttämisen suunnittelemista. Sen avulla voidaan varmistaa, että perehdyttäminen on laadukasta ja kaikki tarpeellinen tulee käytyä läpi. Perehdytyskansio (liite 3) auttaa uusia työntekijöitä tutustumaan organisaatioon ja työsuhteeseen liittyviin perusasioihin. Kansio sisältää myös työohjeita. Uusi työntekijä voi tutustua kansioon jo etukäteen, jolloin työssä eteen tulevien asioiden omaksuminen helpottuu, kun ne ovat jo jollakin tavalla tuttuja. Kansioista voi kerrata asioita aina tarvittaessa. Kansion päivittämisestä on myös huolehdittava aina, kun tietoihin tulee muutoksia.

### **3.5 Perehdytyskansion ja perehdyttämisen tarkistuslistan käyttö**

Perehdyttämismateriaalien tavoitteena on saada uusi työntekijä tuntemaan itsensä tervetulleeksi, pääsemään sisälle työyhteisöön ja oppimaan työhön liittyvät käytännöt. Perehdyttämisen tarkistuslista on tarkoitettu perehdyttäjien apuvälineeksi. Sitä voidaan käyttää apuna perehdyttämisen seurannassa ja parantaa suunnitelmallisuutta. Se koostuu neljästä pääalueesta:

- Esivalmistelut ennen työntekijän saapumista
- Organisaatioon perehdyttäminen
- Yleisperehdytys
- Työnopastus

Jokainen pääalue sisältää keskeisimmät käsiteltävät asiat kyseisestä alueesta. Pääalueen vastuuhenkilö merkitsee tarkistuslistaan aina, kun tietty asia on käsitelty. Listasta on helppo seurata, että kaikki tarvittavat asiat tulee käytyä läpi. Perehdyttämisen tarkistuslista on tarkoitettu uusien työntekijöiden, yrityksen sisällä toisiin tehtäviin siir-

tyvien ja pitkien poissaolojen jälkeen töihin palaavien henkilöiden perehdyttämiseen. Sitä voidaan tarvittaessa muokata työsuhteen laadun, työntekijän osaamisen ja perehdyttämisen tavoitteiden mukaan.

Perehdyttämiskansio sisältää yrityksen esittelyn, yleisiä käytäntöjä, projektin esittelyn ja työohjeita. Kansio auttaa uutta työntekijää hahmottamaan helpommin rallitiimin toiminnan kokonaisuuden ja pääsemään sisälle itse työtehtäviin. Tulokas voi itsenäisesti tarkistaa ohjeita kansioista eikä hänen välttämättä tarvitse kysyä neuvoa yksinkertaisiin asioihin. Perehdyttämisen esivalmisteluista vastaava henkilö antaa kansion uudelle työntekijälle tutustuttavaksi ennen varsinaisen työn aloittamista, esimerkiksi työsopimusta allekirjoitettaessa. Vielä myöhemminkin tulokas voi tarkistaa asioita perehdytyskansioista ja vanhat työntekijät voivat käyttää sitä apuna, mikäli kertaamiseen on tarvetta.

## 4 POHDINTA

Tutkimuksen kohteena olivat perehdyttämisen nykytila ja kehittämisen tarve Jyväskylän Bookingissa. Tarkoituksena oli tuottaa perehdytyskansio ja perehdyttämisen tarkistuslista yksikön perehdyttämistä tukemaan. Nämä materiaalit ovat yksikölle hyödyllisiä, koska sellaisia ei vielä ennen ole ollut ja niiden avulla voidaan lisätä perehdyttämisen suunnitelmallisuutta. Perehdytyskansio on tarkoitettu pääasiassa auttamaan uusia työntekijöitä, mutta myös vanhat työntekijät voivat tarvittaessa käyttää sitä muistin virkistämiseksi. Tutkijoiden mielestä materiaalit ovat onnistuneet hyvin, koska niiden tekemiseen on panostettu ja ne on tehty huolella. Myös yrityksen henkilöstön mielipiteitä ja kehitysehdotuksia on otettu huomioon toteutuksessa. Tämän kehittämistutkimuksen tuloksia ei voida yleistää, mutta toimeksiantajalle niistä on todellista hyötyä.

Koska tutkijat itse työskentelivät tutkimusta tehdessään yrityksessä, motivaatio työn tekemiseen oli hyvä. Tutkijat olivat itse kokeneet perehdytyksen puutteelliseksi aloittaessaan työt Jyväskylän Bookingissa. Tämän vuoksi tutkijoilla oli jo etukäteen ajatus siitä, että perehdyttämiseen ja sen suunnitelmallisuuteen olisi panostettava enemmän. Tutkimuksen edetessä näkemys vahvistui entisestään.

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina ja haastateltaviksi valittiin ainoastaan tutkimuksen kannalta oleelliset henkilöt, mikä tukee tutkimuksen luotettavuutta. Useampien haastateltavien mukaan ottaminen ei olisi tuonut tutkimukseen uutta tietoa. Luotettavuutta lisää myös se, että haastattelut tehtiin eri asemissa työskenteleville henkilöille, jotta saatiin laajempi näkökulma. Haastattelut nauhoitettiin, millä voitiin varmistaa, ettei mikään asia jää huomiotta. Koska tutkijat olivat yrityksen työntekijöitä, askarrutti heitä aluksi tutkijan roolissa pysyminen sekä mahdolliset vaikutukset haastattelutilanteisiin ja koko työhön. Tutkijan roolissa pysyminen onnistui kuitenkin hyvin. Lisäksi sillä, että haastattelijat ja haastateltavat tunsivat toisensa jo entuudestaan, oli positiivisia vaikutuksia haastattelutilanteen avoimuuteen ja luontevuuteen.

Tutkimus on tehty intensiivisesti melko lyhyellä aikavälillä, koska tutkijoiden käytös on ollut aika oli rajallinen. Työssä päätettiin myös ensisijaisesti keskittyä liitteenä olevien materiaalien tuottamiseen, koska ne olivat toimeksiantajalle erityisen tärkeitä. Tiivis työskentely piti työn paremmin kasassa ja punainen lanka oli helpompi säilyttää

koko ajan, kun pitkiä taukoajanjaksoja tutkimuksen tekemisessä ei ollut. Nopeahko aikataulu saattoi kuitenkin vaikuttaa työn laajuuteen, koska mahdollisuutta vielä syvällisempään aiheeseen perehtymiseen ei ollut.

Tutkimuskysymykset olivat:

- Mikä on perehdyttämisen nykytila Jyväskylä Bookingissa?
- Mitkä ovat perehdyttämisen tärkeimmät kehittämisen kohteet?

Suoritetuista haastatteluista saatiin selville toimeksiantajayrityksen perehdyttämisen tila tällä hetkellä. Saatujen tulosten perusteella todettiin, että perehdyttäminen Jyväskylä Bookingissa oli kohtalaisella tasolla, mutta joitakin puutteita ilmeni.

Tutkimuksen mukaan tärkeimmät kehittämisen kohteet olivat perehdyttämisen suunnittelemattomuus ja perehdyttämismateriaalin puute. Työn tuotoksina syntyneet perehdytyskansio ja perehdyttämisen tarkistuslista tuovat parannusta kehittämisen kohteisiin.

## LÄHTEET

- Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Jyväskylä: Gummerus.
- Heinonen, J. & Järvinen, A. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Otava.
- Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Helsinki: Tammi.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Kangas, P. 2003. Perehdyttäminen palvelualoilla. 3. uudistettu painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P.-C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Helsinki: Talentum Media.
- Lepistö, I. 2005a. Työpaikkakouluttajan käsikirja. 3. painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Lepistö, I. 2005b. Panosta perehdyttämiseen – se kannattaa. Yritystalous 6, 67–69.
- Paviljongin esittely. 2007. Jyväskylä Paviljongin sivusto. Viitattu 28.10.2007. [Http://www.jklpaviljonki.fi](http://www.jklpaviljonki.fi), yleistä, yleisesittely Paviljongista.
- Paviljonki on merkittävä työllistäjä. 2007. Paviljonki – Jyväskylä Paviljongin tiedotus- ja asiakaslehti 2, 3.
- Rissanen, R., Sääski, K. & Vornanen, J. 1996. Uudistuvat organisaatiot – käsikirja organisaatioista ja henkilöstöjohtamisesta. Kuopio: Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu.
- Rollag, K., Parise, S. & Cross, R. 2005. Vauhtia tulokkaiden sisäänajoon. Yritystalous 3, 33–40.
- Santalahti, M. 2005. Opastus lyhytaikaiseen työsuhteeseen. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Sydänmaanlakka, P. 2000. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. tarkistettu painos. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 2. painos. Helsinki: Inforviestintä.



# LIITTEET

## Liite 1. Teemahaastattelurunko

### Taustatiedot:

Ikä  
Asema ja työnkuva  
Kuinka kauan ollut yrityksessä

### Teemahaastattelu:

1. Perehdyttämisen merkitys
  - Koko yritykselle
  - Majoitus- ja oheispalvelut -yksikölle
  - Perehdyttävälle
  
2. Perehdyttäminen tällä hetkellä
  - Vastuut
  - Organisaatioon perehdyttäminen
  - Ihmisiin ja toimintaympäristöön perehdyttäminen
  - Työsuhdeperehdyttäminen
  - Työhön perehdyttäminen
  - Perehdyttämisen seuranta
  - Muutoksiin perehdyttäminen
  
3. Perehdyttäminen lyhytaikaiseen työsuhteeseen
  
4. Perehdyttämisen vaikeudet ja ongelmat
  
5. Kehitysideat

## Liite 2. Perehdyttämisen tarkistuslista

PEREHDYTTÄMISEN TARKISTUSLISTA	
Esivalmistelut ennen työntekijän saapumista (Yksikön johtaja)	√
työsopimus allekirjoitettu	
avaimien ja hälytyskoodien järjestäminen	
käyttöoikeuksien järjestäminen (sähköposti, Eventizer, Profi)	
koneiden ja laitteiden järjestäminen	
ohjelmistojen asennus tietokoneelle	
työpisteen järjestäminen	
käyntikorttien tilaaminen (tarvittaessa)	
perehdytyskansion toimittaminen tulokkaalle luettavaksi	
perehdytyksen vastuuhenkilön nimeäminen uudelle työntekijälle	
tiedotus tulokkaasta sisäisesti (email, palaveri), tarvittaessa tiedotus ulkoisesti	
ilmoitukset Paviljonki Infoon	

Organisaatioon perehdyttäminen (Yksikön johtaja)	√
taustaa yrityksestä, talous- ja henkilöstökehitys	
liiketoiminnan painopisteet ja tavoitteet, strategia, asiakkaat, osaaminen	
yhteistyökumppanit, verkosto	
vastuut, henkilöstöpolitiikan periaatteet	
organisaatio, johtamisjärjestelmä	

Yleisperehdytys (perehdytyksen vastuuhenkilö)	√
uuden työntekijän vastaanottaminen	
salassapitovelvollisuus, turvallisuus, avain ja ovikoodit	
työaika ja tuntien kirjaaminen, ylityöt, poissaolot, lomat	
palkka ja sen maksaminen, henkilöstöedut, verokortti, tilinumero	
työterveyshuolto	
yleiset käytännön ohjeet (ruokailu, pukeutuminen, pysäköinti, puhelimen käyttö)	
sisäiset tiedotuskanavat (sähköposti, palaverit)	
toimitilojen (työ- ja sosiaalilat, toimistotarvikevarastot) esittely	
työsuojeluun liittyvät asiat (työ- ja paloturvallisuus, ergonomia)	
laitteiden käyttöopastus	
tietovarastot (R:asema, K:asema jne.), tekninen tuki	
työtovereiden esittely	
muut talon asukkaat ja yhteystiedot	

Työnopastus (Perehdytyksen vastuuhenkilö)	√
sähköpostiohjelman ja muiden työtehtävissä tarvittavien ohjelmien käyttö	
ohjaaminen työtehtävissä	
projektin / työn esittely - tavoitteet, asiakkaat	
työntekijöiden roolit	
työssä tarvittavien asiakirja- ja muiden mallien esittely	