

TAPAHTUMIEN KESKIPISTEESSÄ

Perehdyttämismalli Go Experience Oy:lle

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Matkailun ala
Matkailun koulutusohjelma
Elämysmatkailu
Opinnäytetyö
Syksy 2015
Mila Katajisto

Lahden ammattikorkeakoulu
Matkailun koulutusohjelma

KATAJISTO, MILA:

Tapahtumien keskipisteessä
Perehdyttämismalli Go Experience
Oy:lle

Elämysmatkailun opinnäytetyö, 52 sivua, 10 liitesivua

Syksy 2015

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tarkastella perehdyttämistä ja sen erityispiirteitä tapahtuma-alalla. Työn toimeksiantajayrityksenä toimi tapahtumatoimisto Go Experience Oy, ja opinnäytetyön tehtävinä oli kehittää yrityksen perehdyttämisprosessia sekä luoda yritykselle selkeä perehdyttämisen malli ja niin sanottu perehdytysvaiheen tarkistuslista. Työn taustalla oli toimeksiantajan konkreettinen tarve, sillä lähtötilanteessa yritykseltä puuttui tyystin selkeä prosessi uusien työntekijöiden perehdyttämiseen, vaikka yritys vastaanottaa vuosittain useita uusia työntekijöitä.

Työ toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä ja kyseessä oli tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka tukena käytettiin kvalitatiivisista aineistonkeruumenetelmistä teemahaastattelua sekä havainnointia.

Opinnäytetyön tuotoksena syntyi käytännönläheinen perehdyttämisen malli, jonka tarkoituksena on selkeyttää Go Experience Oy:n perehdyttämisprosessia ja antaa suuntaviivat perehdyttämisen työntekijäkohtaiselle suunnittelulle sekä perehdyttämisprosessin pitkäjänteiselle kehittämiselle. Perehdyttämisen tueksi luotiin myös tarkistuslista, joka toimii sekä itse perehtyjän oppimisen tukena, että perehdyttäjän muistilistana.

Asiasanat: perehdyttäminen, perehdyttämisprosessi, perehdyttämismalli, työnopastus, tapahtumatoimiala, tapahtumat, henkilöstö

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Tourism Management

KATAJISTO, MILA:

In the very centre of events
An orientation model for
Go Experience Oy

Bachelor's Thesis in Adventure Tourism

52 pages, 10 pages of appendices

Autumn 2015

ABSTRACT

The aim of this thesis was to observe the characteristics of new employee orientation in the event industry. The commissioner of the thesis was Go Experience Oy, and the purpose of the thesis was to improve the company's orientation process by creating a practical orientation model, which could be used for engaging and training the company's new employees. There was a clear need for the overall improvement of the new employee orientation, as the company recruits several new employees every year. Up to now, there have been no common instructions on how the orientation process should be executed.

This practice-based thesis was executed by utilizing the model of research-oriented development, and a practical new employee orientation model was created as a result of this thesis.

The model was created based on both theory and company-specific information gained by observation and interviewing the company's current employees. The model will be used as the basis of the commissioner's long-term, new employee orientation development project.

Key words: new employee orientation, orientation, event management, event industry, human resource management, events, orientation model

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	PEREHDYTTÄMISEN KOKONAISUUS	3
2.1	Perehdyttäminen	3
2.2	Perehdyttämiseen liittyvä lainsäädäntö	5
2.3	Perehdyttämisen tavoitteet ja merkitys	6
2.4	Perehdyttämisprosessi	7
2.4.1	Perehdyttämisen suunnittelu	7
2.4.2	Perehdyttämisen toteuttaminen	9
2.4.3	Työnopastus osana perehdyttämisprosessia	10
2.4.4	Perehdyttämisen seuranta ja arviointi	11
2.5	Perehdyttämisen ongelmat	12
3	TAPAHTUMATOIMIALA JA HENKILÖSTÖ	14
3.1	Tapahtumatoimiala	14
3.2	Henkilöstönäkökulma	18
3.3	Alan vaatimukset ja ammattitaito	20
4	TYÖN MENETELMÄT JA TOTEUTUSTAPA	22
4.1	Toimeksiantajayrityksen esittely	22
4.2	Toiminnallinen opinnäytetyö	24
4.3	Tutkimuksellinen kehittämistyö ja sen vaiheet	25
4.3.1	Kehittämiskohteen tunnistamisesta kehittämistehtävän määrittämiseen	27
4.3.2	Lähestymistapa, menetelmät ja toteutus	30
4.4	Teemahaastattelun toteutus ja tulokset	32
5	PEREHDYTTÄMISMALLIN KEHITTÄMINEN GO EXPERIENCE OY:LLE	37
5.1	Kehittämisprosessin eteneminen	37
5.2	Perehdyttämismallin sisältö	38
5.3	Tuotoksen arviointi, käyttöönotto sekä jalkauttaminen	43
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	46
	LÄHTEET	50
	LIITTEET	53

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella perehdyttämistä ja sen erityispiirteitä tapahtuma-alalla. Lähtökohta opinnäytetyölle on hyvin toimeksiantajapainotteinen, mutta pyrin liittämään aiheeseen liittyvän pohdinnan myös osaksi alan laajempaa kokonaisuutta ja avaamaan, millaisia erityispiirteitä liittyy perehdyttämiseen ja työskentelyyn ajoittain hyvin hektisellä ja sesonkipainotteisella tapahtuma-alalla.

Työn toimeksiantajayrityksenä toimii tapahtumatoimisto Go Experience Oy, joka järjestää tapahtumia monipuolisesti aina alle kymmenen hengen tiimipäivistä monen sadan hengen juhliin, pääasiassa pääkaupunkiseudun alueella. Yrityksen omaa ydinosaamista ovat erilaiset teemajuhlat sekä ohjelmapalveluaktiviteetit, mutta asiakas saa halutessaan toivomansa kokonaisuuden avaimet käteen –periaatteella ja myös tilaisuuksien kokonaiskonseptointi kuuluu yrityksen palvelukenttään.

Opinnäytetyöni tehtävinä on kehittää yrityksen perehdyttämisprosessia ja luoda yritykselle selkeä perehdyttämisen malli sekä niin sanottu perehdytysvaiheen tarkistuslista, joka sisältää kaikki ne osa-alueet jotka tulee käydä läpi uuden työntekijän tullessa taloon. Työ toteutetaan toiminnallisena opinnäytetyönä ja kyseessä on tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka tukena käytetään kvalitatiivisista aineistonkeruumenetelmistä teemahaastattelua sekä havainnointia.

Työni taustalla on tässä tapauksessa toimeksiantajayrityksen konkreettinen tarve, sillä yritykseltä puuttuu täysin selkeä prosessi sekä kirjallinen perehdytysmateriaali uusien työntekijöiden opastukseen. Tarve perehdyttämisen kehittämiseksi on kuitenkin suuri, sillä yritys ottaa vastaan paljon harjoittelijoita ja uusia työntekijöitä on joka vuosi 5-10. Tällä hetkellä perehdyttämisen sekavuus ja selkeiden perusohjeiden puuttuminen tuhlaa tehokasta työaikaa sekä perehdyttäjältä että uusilta työntekijöiltä. Prosessia kehittämällä yritys pystyy hyödyntämään resurssejaan tehokkaammin, mikä käytännössä tarkoittaa suoraa taloudellista hyötyä. Perehdyttämismallista on myös itselleni selkeää käytännön hyötyä päivittäisessä työssä-

ni, sillä olen yrityksen toimistopäällikkönä suurelta osin vastuussa henkilökunnan opastamisesta sekä organisoinnista.

Perehdyttämismalli suunnataan koskemaan pääasiassa yritykseen saapuvia harjoittelijoita sekä muita toimistotyöntekijöitä. Näin ollen kohderyhmän ulkopuolelle jäävät keikkaluontoisesti yrityksen tilaisuuksissa työskentelevät henkilöt, vaikkakin luotua materiaalia voidaan soveltuvilta osin mainiosti hyödyntää myös freelancer-työntekijöiden yleisperehdyttämiseen sekä yritykseen sitouttamiseen.

Työn teoriaosuudessa avaan perehdyttämistä käsitteenä sekä perehdyttämisen tavoitteita, ongelmia ja merkitystä sekä työnantajan että –tekijän näkökulmasta. Samalla sivuan myös perehdyttämiseen liittyvää lainsäädäntöä ja käsittelen perehdyttämisen prosessin eri vaiheita lähdekirjallisuuden pohjalta. Toisena suurempana kokonaisuutena teoriaosuudessa käsitellään tapahtumia toimialana, alalla työskentelyä sekä siihen liittyviä erityispiirteitä.

Tietopohjan jälkeen raotan lyhyesti toiminnallisen opinnäytetyön käsitettä sekä käyn läpi oman työni toteuttamisen vaihe vaiheelta tutkimuksellisen kehittämistyön prosessimallin kautta. Neljännen luvun lopussa kirjoitan au ki työn tukena ja aineistonkeruumenetelmänä hyödynnettyjen teemahaastattelujen toteutuksen, purun sekä tulokset. Opinnäytetyön viidennessä luvussa käsittelen prosessin aikana luodun perehdyttämismallin kohta kohdalta, aiheeseen liittyvään teoriaan sekä haastattelujen kautta kerättyyn tietoon pohjautuen. Lukuun sisältyy myös työn arviointi sekä perehdyttämismallin käyttöönoton suunnitelma, sillä aikataulusyistä mallia ei ehditä ottaa käyttöön opinnäytetyöprosessin aikana. Johtopäätökset-osiossa arvioin opinnäytetyöprosessia kokonaisuudessaan sekä esitän ehdotuksia jatko-tutkimuskohteiksi aiheeseen liittyen.

2 PEREHDYTTÄMISEN KOKONAISUUS

Tässä luvussa syvennytään perehdyttämiseen kokonaisuutena. Luvun alussa avaan perehdyttämistä käsitteenä sekä tuon esiin perehdyttämisen taustalla vaikuttavaa lainsäädäntöä. Tämän jälkeen käsittelen tarkemmin perehdyttämisen merkitystä ja tavoitteita sekä avaan perehdyttämisprosessin eri vaiheet lähdekirjallisuuden pohjalta. Luvun päätteeksi tuon pohdittavaksi vielä joitain yleisimpiä perehdyttämiseen liittyviä ongelmia.

2.1 Perehdyttäminen

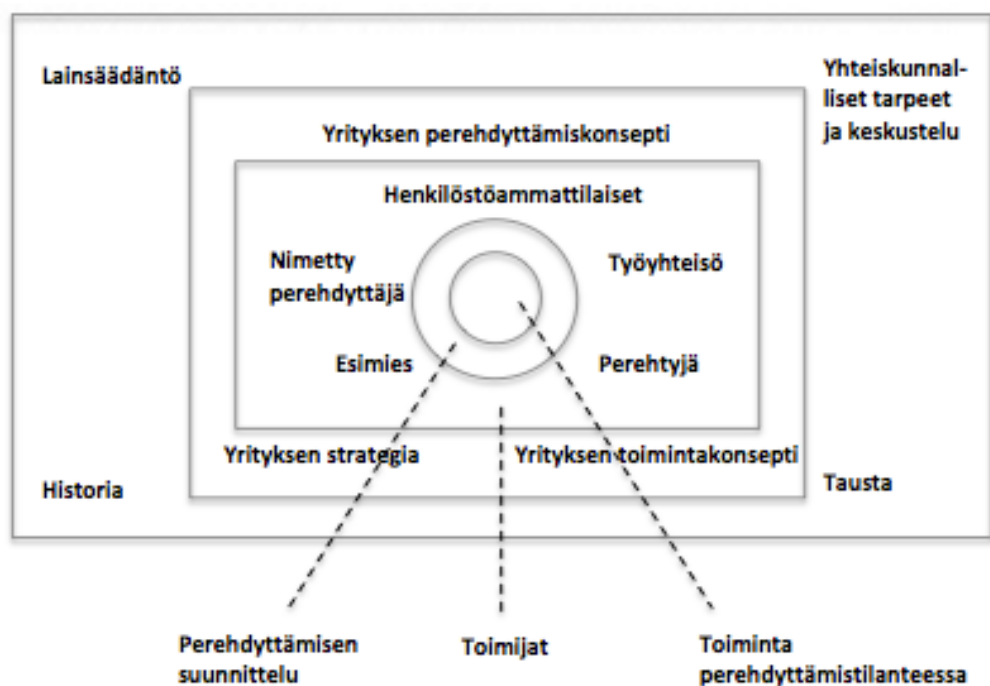
Perehdyttämisen kautta uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen tavat, ihmiset ja työnsä sekä siihen liittyvät odotukset (Penttinen & Mäntynen 2009, 2). Lepistö (2004, 56) määrittelee perehdyttämisen monivaiheiseksi oppimistapahtumaksi, jonka päämääränä on työn tavoitteiden ja organisaation toiminnan ymmärtäminen, omien vastualueiden sisäistäminen sekä työn kokonaiskuvan sisäisen mallin luominen. Talon tapoihin tutustumisen sekä työtehtävien oppimisen lisäksi perehdyttämisen tavoitteena on myös saada uusi työntekijä tuntemaan itsensä osaksi työyhteisöä.

Kauhasen (2009, 151) mukaan perehdyttämisen voi jakaa kolmeen osa-alueeseen: työyhteisöön perehdyttämiseen, työpaikkaan perehdyttämiseen sekä työhön perehdyttämiseen eli työnopastukseen. Työyhteisöön perehdyttäminen sisältää yhteisön arvot, tavat, vision liikeidean, toiminta-ajatuksen sekä liikeidean. Työpaikkaan perehdyttäminen taas puolestaan käsittää ihmisiin, asiakkaisiin ja työtovereihin liittyvän tiedon, ja työnopastus taas puolestaan itse työn sekä siihen liittyvät odotukset. Perehdyttäminen tarkoittaa siis kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden myötä uusi työntekijä oppii tuntemaan edellä mainitut osa-alueet.

Hyvä perehdyttäminen sisältää käytännön toimia, jotka helpottavat työssä aloittamista sekä opastaa varsinaiseen työtehtävään, työympäristöön ja koko organisaatioon. Hyvä perehdyttäminen ottaa myös huomioon uuden työntekijän olemassa olevat osaamisen ja pyrkii hyödyntämään sitä mah-

dollisimman paljon prosessin varrella. Näin ollen hyötyvät työnantaja, työtoverit ja itse perehtyjä. Oikeanlainen perehdyttäminen auttaa kaikkia tahoja onnistumaan. Perehdyttämisestä vastuussa ovat etukäteen määrätyt esimiehet tai muut opastukseen osallistujat, kuten kouluttajat, työtoverit ja tietysti perehtyjä itse. (Kupias & Peltola 2009, 19.)

Perehdyttämisen kokonaiskuvaan vaikuttavat lukuisat eri tekijät aina lainsäädännöstä yrityksen strategian kautta itse toimintaan perehdyttämistilanteessa (Kuvio 1).



Kuvio 1. Perehdyttämisen pelikentällä - perehdyttämiseen vaikuttavat tahtot (Kupias & Peltola 2009, 10).

Uloimmalla kehällä sijaitsevat vallalla olevat käsitykset perehdyttämisestä, työnopastusta kuvaava historia sekä lainsäädäntö, joka asettaa perehdyttämiselle minimitason joka jokaisessa yrityksessä tulee ottaa huomioon. Seuraavan, astetta sisemmän tason puolestaan muodostavat yrityksen strategia, toimintakonsepti sekä perehdyttämiskonsepti. Strategia ohjaa yrityksen toimintaa, ja toimintakonsepti puolestaan kuvaa niitä tehtäväjakoja, pelisääntöjä ja rakenteita, joilla strategia halutaan toteuttaa. Nämä molemmat taas vaikuttavat siihen, millaisella konseptilla perehdyttämistä on tarkoituksenmukaisinta lähteä toteuttamaan. Erilaisia perehdyttämis-

konsepteja ovat muun muassa vierihoitoperehdyttäminen, malliperehdyttäminen, laatuperehdyttäminen, räätälöity perehdyttäminen sekä dialoginen perehdyttäminen. (Kupias & Peltola 2009, 10; 48-49.)

Seuraava taso koostuu perehdyttämisen pelikentällä toimivista henkilöistä. Näihin kuuluvat luonnollisesti itse perehtyjä ja nimetty perehdyttäjä sekä esimies, mutta myös koko työyhteisö sekä mahdollisesti muut henkilöstöammattilaiset hieman organisaatiosta riippuen. Perehdyttämisvastuu näiden toimijoiden välillä riippuu yrityksen toimintakonseptin lisäksi sen historiasta, koosta ja käytettävistä resursseista. (Kupias & Peltola 2009, 10-11.)

Kaksi sisintä kehää puolestaan muodostuvat perehdyttämisen suunnittelusta sekä itse toiminnasta perehdyttämistilanteessa. Laadukas suunnittelu on hyvän perehdyttämisen lähtökohta, mutta perehdyttämisen keskiössä ovat kuitenkin yksittäiset kehittämis- ja kohtaamistilanteet, jotka myös loppujen lopuksi määrittävät kuinka onnistunutta perehdyttäminen on. Taustalla vaikuttavat lait, strategia, rakenteet ja suunnitelmallisuus antavat siis tärkeän pohjan, mutta itse todellinen kohtaaminen perehdyttämistilanteessa ratkaisee perehdyttämisen toimivuuden ja tehokkuuden. (Kupias & Peltola 2009, 11.)

2.2 Perehdyttämiseen liittyvä lainsäädäntö

Perehdyttämiseen ja työntekoon yleensä vaikuttavat monet eri lait ja säädökset. Perehdyttämiseen liittyviä määräyksiä sisältyy erityisesti työsopimuslakiin, työturvallisuuslakiin, lakiin yhteistoiminnasta yrityksessä sekä lakiin nuorista työntekijöistä. Työlainsäädännössä määritellään, että perehdytykseen ja kouluttamiseen liittyvät vaatimukset kuuluvat säädöksiin, jotka velvoittavat työnantajia. Toiminta säädännössä tavoittelee ennen kaikkea suojaavaa ja sopeuttavaa kohtelua työntekijälle. Monilla aloilla säädäntöjä täydentävät työehtosopimukset, jolloin molempia noudattavat yritykset lisäävät yleistä luottamusta, joka siihen kohdistuu. (Kupias & Peltola 2009, 20–21.)

Työturvallisuuslain mukaan työnantajan on huolehdittava, että työnteko on turvallista, eikä työntekijän terveys vaarannu. Työntekijää tulee opastaa turvallisuusajattelun näkökulmasta sekä antaa tarvittavat tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä, joihin kuuluvat koneiden ja laitteiden lisäksi yhä useammin jopa asiakkaat. Ohjauksen ja opastuksen määrä riippuu luontaisesti työntekijän koulutuksesta, ammatillisesta osaamisesta ja kokemuksesta, jolloin kokenut työntekijä kykenee itsekin tunnistamaan tavalliset vaara- ja haittatekijät ja tuntee oikeat työmenetelmät. Nämä asiat kuitenkin tulee varmistaa perehdyttämisen yhteydessä. (Kupias & Peltola 2009, 23.)

YT-lain perimmäisenä tavoitteena on edistää tärkeää viestintää, kuten yleistä vuorovaikutusta, tiedottamista ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia työpaikalla. Erityisesti siihen mainitaan kuuluvan työpaikkaan ja yritykseen liittyvät perehdyttämisen järjestelyt, sillä perehdytys kuuluu työsuojeluyhteistyön piiriin. (Kupias & Peltola 2009, 25–26.)

Yrityksissä, joissa työskentelee alle 18-vuotiaita henkilöitä tulee ottaa huomioon myös laki nuorista työntekijöistä. Lain mukaan työntekijän on pidettävä huoli siitä, että nuori työntekijä saa työssään henkilökohtaista ohjausta ja opetusta oman työolojen, ikänsä ja muiden ominaisuuksien mukaan niin, että hän välttyy aiheuttamasta vaaraa itselleen tai muille (Finlex 2015, 1993/998 10 §).

2.3 Perehdyttämisen tavoitteet ja merkitys

Perehdyttäminen ja työnopastus ovat tärkeä osa henkilöstön kehittämistä, ja molempia tarvitaan toimialasta tai työpaikan koosta riippumatta. Kyseessä on jatkuva prosessi, joka tulisi aina räätälöidä yrityksen tarpeiden mukaan. Onnistunut perehdytys lisää henkilöstön osaamista, parantaa työn laatua, tukee työssä jaksamista sekä vähentää työtapaturmia ja poissaoloja. Järjestelmällisen perehdytyksen tulisikin ulottua kaikkiin yrityksen työntekijöihin esimiehistä vuokratyöntekijöihin. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2.)

Laadukkaalla perehdyttämisellä on myös mahdollista saavuttaa suoraa kilpailuetua. Huonosti perehdytetty työntekijä tekee herkemmin virheitä ja voi toiminnallaan heikentää yrityksen prosessien sujuvuutta, eikä ole työssään yhtä tehokas kuin kokeneempi työtoverinsa. Virheet ja viivästykset puolestaan voivat poikia suoria kustannuksia aiheuttavia reklamaatioita tai pahimmassa tapauksessa jopa asiakkaan tai maineen menetyksen. Toistuvat virheet vaikuttavat lisäksi sekä henkilökunnan mielialaan että yrityksen uskottavuuteen myös sisäisesti, vähentäen henkilökunnan sitoutuneisuutta omaan työhönsä. Yksi perehdyttämisen keskeisistä tavoitteista kuitenkin on henkilökunnan sitouttaminen, sillä tänä päivänä yritykset kilpailevat yhtä lailla osaamisesta kuin asiakkaista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20-23.)

Perehdyttäminen ja sen kautta syntynyt kokemus työn mielekkyydestä ja laadusta vaikuttaa myös yrityskuvaan, eli siihen mielikuvaan joka muilla ihmisillä on yrityksestä. Työntekijät jakavat kokemuksiaan usein eteenpäin opiskelutovereilleen, tuttavilleen ja perheenjäsenilleen, jotka taas voivat olla mahdollisia uusia työntekijöitä tai yhteistyökumppaneita. (Kangas & Hämäläinen 2010, 5.) Tulee myös muistaa, että tulevaisuudessa samaiset työntekijät - varsinkin mikäli kyse on työharjoittelijoista - saattavat olla yrityksen tulevia potentiaalisia asiakkaita.

2.4 Perehdyttämisprosessi

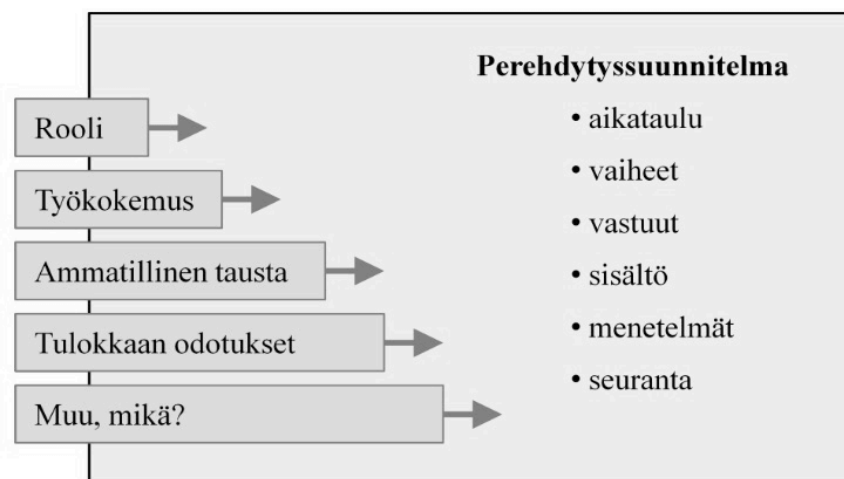
2.4.1 Perehdyttämisen suunnittelu

Suunnitelmallisuus tuo tehokkuutta ja johdonmukaisuutta kaikkeen toimintaan, ja tämä pätee myös perehdyttämisen kohdalla. Suunnittelun lähtökohtina toimivat aina yrityksen oma toimintakenttä ja -konsepti sekä yrityksen resurssit. Suunnitelma tulisi aina tehdä organisaatiokohtaisesti ja suunnittelun edellytyksenä on se, että yritys määrittelee perehdyttämiselle selkeät tavoitteet: millaisia valmiuksia, tietoja ja taitoja on tarkoitus oppia, missä ajassa ja kuinka hyvin. Näiden kysymysten pohjalta puolestaan tulisi miettiä, mitkä ovat ne parhaat mahdolliset toimenpiteet, joilla tavoitteisiin

päästään juuri kyseenomaisessa organisaatiossa. Myös perehdyttämises-
sä käytettävät menetelmät, oheisaineistot sekä perehdyttämisen onnistu-
misen seuranta tulisi sisällyttää osaksi suunnitelmaa. (Kangas & Hämäläi-
nen 2010, 6; Kupias & Peltola 2009, 86-87.)

Selkeä suunnitelma jäntevöittää perehdyttämisen prosessia, mutta suunni-
telman pitää myös pystyä joustamaan tilanteen mukaan. Suunnitelma luo
perehdyttämisen rungon, aikataulun ja työnjaon, mutta perehdyttäminen
tulisi kuitenkin aina räätälöidä työntekijän ja tämän olemassa olevan
osaamisen mukaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 198.)

Perehdytystä suunniteltaessa tulee kiinnittää huomiota myös siihen, kenen
vastuulla perehdyttäminen ja sen eri osa-alueet ovat ja millaiset valmiudet
näillä henkilöillä on kyseisiin tehtäviin. Vaikka perehdytyksestä ja sen on-
nistumisesta on aina vastuussa tulokkaan esimies, perehdyttämiseen
osallistuu usein myös muita työntekijöitä, varsinkin pienemmissä organi-
saatioissa. Onkin tärkeää, että työpaikalla on asiasta selkeät ohjeet sekä
riittävä opastus niille henkilöille, jotka ovat mukana uusien työntekijöiden
perehdyttämisessä sekä työnopastuksessa. Pääperehdyttämisen vastuun tu-
lisi kuitenkin aina olla yhdellä tietyllä, nimetyllä henkilöllä. (Kangas & Hä-
mäläinen 2010, 6; Kjelin & Kuusisto 2003, 186.)



Kuvio 2. Perehdyttämissuunnitelma (Kjelin & Kuusisto 2003, 199).

2.4.2 Perehdyttämisen toteuttaminen

Perehdyttämisen katsotaan usein käytännössä alkavan jo rekrytointivaiheessa, jolloin tavoitteena on valita oikea ihminen oikeaan työtehtävään. Jo työhaastattelutilanteessa hakijalle annetaan tietoa itse yrityksestä sekä tulevista työtehtävistä. (Kupias & Peltola 2009, 71–73.) Ennen työsuhteen alkua ja varsinaisen perehdyttämisen alkua tulee myös muuta työyhteisöä tiedottaa tulokkaasta, tämän saapumisajankohdasta sekä pääasiallisista työtehtävistä (Kangas & Hämäläinen 2008, 9).

Aivan perehdyttämisen aluksi tulisi uuden työntekijän kanssa käsitellä yrityksen perehdyttämissuunnitelma sekä mukauttaa se vastamaan mahdollisimman hyvin juuri tulokkaan tarpeita. Lisäksi aivan alkuvaiheessa esimiehen tulisi laatia tai käydä läpi jo tehty työ- tai harjoittelusopimus sekä siihen liittyvät asiat. Heti alkajaisiksi tulee myös tehdä selväksi, kenen puoleen tulokas voi tarvittaessa kääntyä neuvoja tarvitessaan, tai mistä tarvittava tieto esimerkiksi työssä käytettävistä työvälineistä löytyy. Myös käytettävät perehdytysmateriaalit tulisi käydä läpi. Perehdyttäjällä olisi hyvä olla käytössään jonkinlainen muistilista siitä, mitä on jo käyty läpi, ja mitkä asiat ovat vielä käsittelemättä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 198–201; Kupias & Peltola 2009, 93.)

Perehdyttämisen tukena on suositeltavaa hyödyntää erilaisia kirjallisia perehdyttämisen oheismateriaaleja. Kattava oheismateriaalin luominen voi olla työlästä mutta maksaa itsensä takaisin varsinkin, mikäli yrityksessä käytetään esimerkiksi paljon lyhytaikaista työvoimaa tai työharjoittelijoita, jolloin perehdyttämiseen käytettävissä olevat aikaresurssit ovat hyvin rajalliset. Perehdyttämisen oheismateriaali tehostaa asioiden mieleen painamista sekä muistamista. Uusien sisäistettävien asioiden skaala on työsuhteen alussa usein melko laaja, ja asioiden omaksumista helpottaa jos uudelle työntekijälle voidaan jo etukäteen tarjota kirjallista oheismateriaalia, johon työntekijä voi itsenäisesti perehtyä. Materiaaliin voidaan palata koko perehdyttämisprosessin ajan ja kerrata työn ohjeistuksia ja sisältöä. Perehdyttämisen oheisaineistoa ovat muun muassa tervetuloa taloon -oppaat, muu yritystä koskeva aineisto (toimintakertomukset jne.), pereh-

dyttämisen tarkistus- ja muistilistat, manuaalit, työohjeet sekä turvallisuusohjeistukset. (Kangas & Hämäläinen 2010, 10.)

Perehdyttäminen alkaa heti tulokkaan ensimmäisistä kontakteista yritykseen ja pääsääntöisesti sen tulisi olla minimissään yhtä pitkä kuin työsuhteen koeaika. Huolimatta siitä, että uuden työntekijän aktiivisuus ja itseenäisyys lisääntyvät päivä päivältä, kestää useimmiten työn kokonaisvaltaisen hallinnan saavuttaminen vähintään puoli vuotta. Perehdyttämisen tulisi siis loppua silloin, kun räätälöidyssä perehdyttämissuunnitelmassa sekä orientaatiokeskustelussa listatut tavoitteet on saavutettu. (Kjelin & Kuusisto 2003, 205.)

2.4.3 Työnopastus osana perehdyttämisprosessia

Työpaikkaan ja työpaikan ihmisiin liittyvä perehdyttäminen on niin sanottua yleisperehdyttämistä, josta perehtyjä saa hyvän pohjan työskentelylle heti työsuhteen alussa. Itse työtehtäviin perehdyttämistä taas kutsutaan yleisesti työnopastukseksi. Työnopastuksessa tulokkaalle opetetaan varsinainen työ, ja tässä vaiheessa käydään läpi tarkemmin esimerkiksi työn sisältö sekä työvaiheet, työssä tarvittavien laitteiden, koneiden sekä tarvikkeiden käyttö, laadun arviointi- sekä mittausperiaatteet sekä turvallisuuteen liittyvät näkökohdat. (Viitala 2003, 262.) Opastuksen tarkoituksena on tukea tulokasta itsenäiseen ja omatoimiseen ajatteluun ja itsenäiseen oppimiseen (Kangas & Hämäläinen 2008, 13).

Työnopastusvaiheessa työntekijä suorittaa työtehtäviä yleensä jo itsenäisesti, mutta häntä seurataan ja autetaan tarpeen vaatiessa. Työnopastuksen kesto vaihtelee vahvasti yrityskohtaisesti, ja tämä vaihe voi kestää muutamasta päivästä muutamaan kuukauteen, yrityksen koosta ja työtehtävien laajuudesta riippuen. (Kauhanen 2009, 152.)

Lähtökohtana on, että opastettava on alusta saakka mukana aktiivisena osapuolena. Työntekijän aiemmat tiedot, taidot sekä kokemus muodostavat pohjan uuden oppimiselle. Tarvittaessa kerrataan ja täydennetään tietoja sekä korostetaan uusia tai poikkeavia asioita ja käytäntöjä.

Työnopastuksen yksi tärkeä tavoite on sisäisen mallin syntyminen työstä. Sisäiseen malliin perustuvat taidot säilyvät ja palautuvat helposti vaikkei niitä aktiivisesti käyttäisikään. Usein sisäistä mallia joudutaan muuttamaan, esimerkiksi silloin, kun työtehtävät muuttuvat oleellisesti nykyisistä. (Penttinen & Mäntynen 2009, 4-5.)

2.4.4 Perehdyttämisen seuranta ja arviointi

Suunnittelun ja itse toteutuksen ohella yhtä tärkeä osa prosessia on perehdyttämisen ja opastuksen tulosten seuranta ja arviointi. Olennaisia kysymyksiä ovat saavutettiiniko tavoitteet, miten suunnitelma muuten onnistui, mikä meni suunnitelmien mukaisesti, missä oli puutteita ja korjaamisen varaa sekä mitä tulisi muuttaa, korjata tai tehdä toisin. Perehdytettyjen mielipiteitä ja kokemuksia kannattaa kuunnella ja ottaa ne huomioon suunnitelmaa kehitettäessä. (Penttinen & Mäntynen 2009, 7.)

Perehdyttämisen ja opastuksen kehittäminen edellyttää, että niiden tärkeys ymmärretään. Vuokratyöntekijöiden, sijaisten, ulkoisten palveluiden toimittajien sekä muiden lyhytaikaisten työntekijöiden käyttö työpaikoilla lisääntyy jatkuvasti, samoin erilaisten muutosten määrä ja nopeus. Nämä tekijät työpaikkojen perehdyttämisen ja opastusjärjestelmille jatkuvasti uusia vaatimuksia. Toki perehdyttämisen järjestelmää tulee ylläpitää, vaikka varsinaisen henkilöstön vaihtuvuus olisi vähäistä. (Penttinen & Mäntynen 2009, 7.)

Perehdyttämisen arvioinnilla ja seurannalla on kaksi oleellista funktiota: tulokkaan tilanteen ja kehityksen arviointi sekä organisaation perehdytysjärjestelmän toimivuuden arviointi. Molempien osa-alueiden seuranta on tärkeää laaditun perehdyttämissuunnitelman onnistumisen ja kummankin osapuolen toiminnan kehittymisen kannalta. Seurantaan sekä arviointiin liittyvien kyselyiden ja haastattelujen kysymyksiä suunnittelussa onkin tärkeää muistaa ja ottaa huomioon perehdyttämisen tavoitteet myös organisaation, ei ainoastaan työntekijän kannalta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245-246.)

Perehdyttämisen seurannan tulee olla jatkuvaa, jotta mahdollisiin epäkohtiin pystyttäisiin kiinnittämään huomiota silloin, kun niille on vielä mahdollista tehdä jotakin. Sekä perehdyttäjän että uuden työntekijän tulisi pyrkiä mahdollisimman avoimeen vuorovaikutukseen ja välittömään palautteenantoon kannattaa kannustaa puolin ja toisin. Parhaimmillaan perehdyttäminen onkin vuorovaikutteista oppimista, kuuntelemista, keskustelemista, kyselemistä ja kannustamista. (Kangas & Hämäläinen 2010, 17.)

Perehdyttämisen seurannan ja arvioinnin tukena kannattaa käyttää selkää perehdyttämisen tarkistuslistaa, johon on listattu kaikki asiat jotka prosessin aikana tulisi käydä läpi uuden työntekijän kanssa. Perehdyttäminen on varmistettu ja prosessi ”valmis”, kun kaikki asiat on opetettu ja niiden oppiminen on myös yhdessä tarkistettu. On myös suotavaa järjestää työntekijän kanssa erillinen arviointikeskustelu heti perehdyttämisen päätteeksi, jolloin on mahdollista tarttua mahdollisesti lisäohjausta vaativiin osaluueisiin välittömästi ja saadaan myös arvokasta palautetta jonka pohjalta prosessia voidaan kehittää eteenpäin. (Kangas & Hämäläinen 2010, 17.)

2.5 Perehdyttämisen ongelmat

Yksi keskeisimmistä perehdyttämisen ongelmista ja puutteellisen perehdyttämisen taustatekijöistä on usein yksinkertaisesti ajan puute. Perehdyttämisestä vastuussa oleva henkilökunta saattaa etenkin sesonkiaikaan olla hyvin vahvasti kiinni omissa työvelvollisuuksissaan ja uuden työntekijän opastaminen saatetaan herkästi nähdä ikävänä ja vaivalloisena lisätyönä. Perehdyttäminen sitoo henkilöstöresursseja ja uusi työntekijä on jo sinällään kallis investointi, joten uudesta työntekijästä halutaan tuottava mahdollisimman nopeasti ja työt aloitetaan heti ilman perusteellista opastusta. (Kjelin & Kuusisto 2013, 241-243.) Silloin, kun henkilökohtainen opastus jää syystä tai toisesta vähemmälle, korostuu entisestään hyvin valmistellun kirjallisen itseopiskelumateriaalin merkitys.

Joissain tapauksissa yrityksissä ei myöskään nähdä perehdyttämisen hyötyjä riittävän selkeästi, tai ei osata siirtää omaa osaamista eteenpäin eikä asettua uuden työntekijän asemaan. Mikäli perehdyttäjän käsitys uuden

työntekijän valmiuksista ja osaamisesta perustuu stereotypioihin tai yleisluontoisiin olettamuksiin sen sijaan, että olemassa oleva osaamistaso määriteltäisiin yhdessä työntekijän kanssa, voi tämä johtaa puutteellisen perehdyttämiseen. Perusteellinen perehdytyksen suunnittelu sekä osaamisen kartoittaminen yhdessä varmistavat, että perehdyttäminen perustuu oikeille tarpeille. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242.)

Monissa tapauksissa perehdyttämiseen liittyvät ongelmat kumpuavat viestinnän tai vastuun määrittelyn puutteesta. Perehdyttämisvastuusta voi olla epäselvyyksiä ja oletetaan että joku muu hoitaa ja kertoo asioiden taustat, jolloin uuden työntekijän saama tieto voi jäädä hyvin pirstaleiseksi. Selkeä kokonaiskuva jää helposti uupumaan myös, mikäli yrityksen perehdyttämisprosessi kaikinensa on hyvin rikkonainen, eikä muodosta selkää kokonaisuutta tai etene loogisessa järjestyksessä. (Kjelin & Kuusisto 2013, 243.) Tätä voidaan ehkäistä perehdytyksen suunnitelmallisuudella, selkeällä perehdyttämismallilla ja erilaisilla perehdyttämisen muisti- ja tarkistuslistoilla.

3 TAPAHTUMATOIMIALA JA HENKILÖSTÖ

Tässä luvussa käsitellään tarkemmin tapahtumatoimialaa sekä sen erityispiirteitä. Lisäksi luvussa perehdytään alan tulevaisuudennäkymiin, alalla työskentelyyn sekä tapahtumanjärjestäjän työhön liittyviin vaatimuksiin.

Tapahtumatoimiala omana käsitteenään on suhteellisen nuori ja ala melko vähän tutkittu, vaikkakin maailmalla on pikku hiljaa herätty myös tieteellisen tutkimuksen saralla kiinnittämään yhä enemmän huomiota tapahtumien järjestämiseen omana erillisenä ilmiönään. Viime vuosien taantuma on luonnollisesti koetellut myös tapahtumanjärjestäjiä, mutta yleisestä markkinatilanteesta huolimatta ala kuitenkin globaalilla tasolla jatkuvassa kasvussa ja Suomessakin yritykset uskovat valoisampaan tulevaisuuteen viimeisistä haasteellisista vuosista huolimatta.

3.1 Tapahtumatoimiala

Maailmanlaajuisesti alati kasvava tapahtumatoimiala käsittää hyvin laajan skaalan erilaisia toimijoita sekä toimintoja. Alan piiriin kuuluvat niin konferenssit, festivaalit, konsertit, urheilutapahtumat, virkistystilaisuudet kuin yksityisten henkilöiden juhlatilaisuudetkin - ja kaikki siltä väliltä. Tapahtumia voidaan luokitella monilla eri tavoin, ja yleisimmin käytössä olevat luokitellut jaottelevat tapahtumat joko koon tai tyyppin mukaan. Näidenkin luokittelutapojen sisältä löytyy useita erilaisia näkemyksiä; kategorisointitapoja on lähes yhtä paljon kuin tutkijoitakin, eikä täysin selkeää yleisesti käytössä olevaa luokittelua käytännössä ole. (Mair 2008, 4-9.)

Ehkä yksinkertaisin tapa luokitella tapahtumat tyyppin mukaan on jakaa ne kulttuuri-, urheilu- ja yritystapahtumiin, jotka puolestaan toki voidaan jakaa useampaan eri alakategoriaan (Van der Wagen & White 2015, 5). Toisaalta Matthews (2008, 7-8) nimenomaan tapahtumien järjestämiseen ja vaaditun erikoisosaamisen pohjalta tehty jaottelu on tämän työn lähtökohden kannalta ehkä osuvin. Tämän jaottelun mukaan tapahtumat voidaan jakaa kolmeen kategoriaan, jotka ovat kokoukset ja konferenssit, näyttelyt ja messut sekä juhlit, seremoniat sekä speaktaakkelit. Näistä viimeksi mai-

nittu kategoria on kaikkein laajin, ja se voidaan jakaa vielä tarkemmin julkisiin ja yksityisiin tapahtumiin. Julkisiin tapahtumat kattavat esimerkiksi erilaiset konsertit, urheilutapahtumat ja festivaalit, ja yksityisiin tapahtumiin lukeutuvat puolestaan muun muassa yritysillalliset, teematapahtumat, erilaiset kannustetapahtumat sekä lanseeraustilaisuudet. Monesti tapahtumissa on kuitenkin piirteitä useasta eri kategoriasta, esimerkiksi suureen konferenssiin saattaa olla yhdistettynä teemaillallinen esiintyjineen.

Varsinaisen tapahtumanjärjestämisen yksityisten ja julkisten organisaatioiden lisäksi tapahtumatoimialan toimintakenttään lukeutuvat myös mm. tapahtumien esiintyjät, sponsorit, muut yrityssektorin yhteistyökumppanit sekä eri palveluiden ja tukitoimintojen tuottajat. Yleisötapahtumissa kunta on mukana edellytysten tarjoajana, mutta usein myös yhteistyökumppanina ja rahoittajana ja etenkin suurtapahtumissa myös valtio on yleensä keskeinen sidosryhmä. (Kilpeläinen, Kostiainen & Laakso 2012, 8.)

Kilpeläinen, Kostiainen ja Laakso (2012, 9-10) ovat vuonna 2012 julkaisussa tapahtumien vaikutusta Helsingissä koskeneessa selvityksessään määritelleet tapahtumatoimialan yritystoiminnalle niin sanotun tapahtumaklusterin, joka koostuu kolmesta eri toimialaryhmästä. Toimialan ytimen muodostavat tapahtumajärjestäjät, johon kuuluvat ohjelmatoimistot ja manageriyritykset, messujen ja kongressien järjestäjät sekä taiteiden, viihteen, virkistykseen ja urheilun yritystoiminta. Toisen olennaisen toimialaryhmän puolestaan muodostavat majoitustoiminta, ravintola- ja kahvilapalvelut sekä matkailua palvelevat toiminnat. Näiden toimialojen yritykset tarjoavat palveluista tapahtumiin osallistuville kuluttajille, mutta toimivat myös tapahtumanjärjestäjien yhteistyökumppaneina ja ravintolat usein myös tapahtumapaikkoina. Kolmas toimialaryhmä koostuu muista tapahtumien palveluntuottajista, jotka toimivat lähinnä tapahtumienjärjestäjien alihankkijoina tai yhteistyökumppaneina. Tähän ryhmään kuuluvat mainonta ja markkinointi, tavaroiden vuokraustoiminta, taksiliikenne, siivouspalvelut sekä turvallisuuspalvelut.

Vuonna 2013 tapahtumaklusteriin kuuluvilla yrityksillä oli Suomessa yhteensä 39 327 toimipaikkaa, joissa työskenteli yhteensä 129 091 työnteki-

jää ja joiden yhteenlaskettu liikevaihto oli yli 15 miljardia euroa. Klusterin sisällä varsinaiseen tapahtumanjärjestäjien yritysyhmään lukeutuu yhteensä 8105 toimipistettä, joiden yhteenlaskettu liikevaihto oli yli 1,7 miljardia euroa ja henkilöstömäärä 15 049 henkeä. (Toimiala Online 2015.)

Huomioitavaa kuitenkin on, että vain osa tapahtumaklusterin yritysten liikevaihdosta tulee varsinaisista tapahtumista ja eritoten majoitus-, ravintola- ja matkailupalveluiden sekä muiden palveluntuottajien ryhmissä tapahtumista syntyvät rahavirrat edustavat vain pientä osaa liiketoiminnasta pääosan kysynnästä tullessa muualta, eikä tarkkoja osuuksia pystytä arvioimaan saatavilla olevien tilastotietojen perusteella. Tapahtumanjärjestäjiin luokiteltujen yritysten toiminnassa tapahtumat ovat kuitenkin merkittävä osa liiketoimintaa käsittäen sekä kertaluontoiset että säännölliset kaupalliset sekä kulttuurin virkistystoiminnan ja urheilun tapahtumat. (Kilpeläinen ym. 2012, 10-11.) Vielä tarkemmin eriteltynä tapahtumanjärjestäjien yritysyhmän liikevaihdosta 14 % tulee ohjelmatoimistoista ja manageriyrityksistä, 10 % messujen ja kongressien järjestäjiltä ja suurin osa eli 74 % taiteiden, viihteiden, virkistys- ja urheilun yritystoiminnasta (Toimiala Online 2015).

Taulukko 1. Tapahtumaklusteri, koko Suomi. Yritys- ja toimialatilastot 2013. (Toimiala Online 2015, klusterien tarkemmat määrittelyt liitteessä 1.)

Yritysyhmä	Toimipaikat	Henkilöstö	Liikevaihto (milj. €)	Liikevaihto / toimipaikka (€)	Henkilöstö / toimipaikka
Tapahtumajärjestäjät	8105	15049	1756	216638	1,9
Majoitus- ravintola- ja matkailupalvelut	16509	68453	8309	503276	4,1
Muut tapahtumien palveluntuottajat	14713	45589	5461	371156	3,1
Tapahtumaklusteri yhteensä	39327	129091	15525		

Tapahtumaklusterin toimipaikkakohtainen henkilöstömäärä on keskimäärin alle viisi henkeä, eli alan yritykset ovat pitkälti pieniä, alle kymmenen hen-

gen mikroyrityksiä (Toimiala Online 2015). Tulee kuitenkin huomioida, että näissä tilastoissa todennäköisesti ei ole huomioitu tarvittaessa töihin kutsuttavia työntekijöitä tai esimerkiksi vuokratyövoimaa, joiden käyttö on alalla kuitenkin hyvin yleistä.

Eryteisesti yritystapahtumien kentällä sekä tapahtumien sisällöissä että elinkaareissa on tulevaisuudessa havaittavissa muutoksia johtuen muun muassa alati uudistuvasta teknologiasta sekä talouden epävakaasta tilanteesta. Erilaisten yritystilaisuuksien järjestäminen tulee tulevaisuudessa tapahtumaan yhä tiukempien budjettikehysten sisällä ja kun budjetit kiristyvät, kasvavat paineet tuottaa parempia ja laadukkaampia tapahtumia vähemmällä rahalla. Tapahtumat ovat tulevaisuudessa yhä lyhyempiä ja niitä järjestetään yhä harvemmin, ja samalla tapahtumat tulevat leviämään entistä enemmän digitaaliseen ympäristöön muun muassa ennakkoviestinnän, sähköisen osallistamisen ja jälkimarkkinoinnin muodossa. Aika on rahaa, ja kun osallistujien paikan päälle houkuttelemisen käy yhä vaikeammaksi, nousee virtuaalisen tapahtumasisällön painoarvo entisestään. Lisäksi erilaisten tallenteiden, webinaarien ja muun sisältömateriaalin jakaminen yleistyy koko ajan. (Lyyti 2015, 4-6.)

Myös sosiaalisen median hyödyntäminen osana tapahtumia tulee lisääntymään tulevaisuudessa voimakkaasti, erityisesti tapahtumamarkkinoinnin saralla. Esimerkiksi tapahtumatoimisto Factor Novan vuonna 2015 markkinointialan ammattilaisille suorittamassa kyselytutkimuksessa selvisi, että hieman yli 40 % vastanneista yrityksistä hyödyntää sosiaalista mediaa kaikissa tapahtumissaan ja kaikissa tapahtumaprosessin vaiheissa, ja sosiaalisen median kanavat ovat ainakin jollain tasolla läsnä lähes kaikkien vastanneiden yritysten tapahtumissa. Lisäksi lähes yhdeksän vastaajaa kymmenestä aikoo lisätä sosiaalisen median hyödyntämistä entisestään tulevaisuudessa. (Factor Nova 2015.)

Vaikka taloudellinen tilanne Suomessa näyttääkin tällä hetkellä melko epävakaalta ja viimeiset vuodet ovat koetelleet hyvin suhdanneherkkää tapahtumatoimialaa, globaalilla tasolla usko tapahtumatoimialan kasvuun elää edelleen. Esimerkiksi MPI:n (Meeting Professionals International)

suorittamien tuoreiden tapahtuma-alan ammattilaisille suunnattujen kyselyiden mukaan 72 % vastaajista ennustaa liiketoiminnan olosuhteiden paranevan tulevan vuoden aikana, kun vuosi sitten tehdyssä kyselyssä vastaajista 62 % oli tätä mieltä. (Pofeldt 2015a, 61.) Toimeksiannot ja päätökset tehdään kuitenkin yhä lyhyemmällä varoajalla ja vaikka tapahtumien budjetit ovatkin lievässä kasvussa, eivät ne kasva samassa suhteessa kustannusten kanssa. Lisäksi osallistujilla on budjettien rajallisuudesta huolimatta suuret odotukset tapahtumien sisällön suhteen, ja tapahtumanjärjestäjiltä odotetaan jatkuvasti uusia innovaatioita sekä keinoja tuottaa tapahtumille lisäarvoa. (Pofeldt 2015b, 4-8.)

3.2 Henkilöstönäkökulma

Tapahtumatoimiala työllistää maailmanlaajuisesti valtavan määrän ihmisiä. Alan tarkkaa kokoa on liki mahdotonta määritellä, sillä se koostuu niin erilaisista toimijoista, ja osa tapahtumien parissa työskentelevistä henkilöistä ei ehkä edes miellä olevansa osa tapahtumatoimialaa. Esimerkiksi tarjoilijat, siivoojat ja turvallisuushenkilökunta ovat tapahtumien onnistumisen kannalta usein olennaisessa osassa, mutta heitä ei useimmiten ajatella varsinaisena tapahtumahenkilökuntana, varsinkin koska nämä palvelut tilataan useimmiten alihankkijoilta. Ei ole myöskään olemassa tarkkaa määritelmää, mitkä kaikki ammatit lukeutuvat puhtaasti tapahtumatoimialan piiriin. Vasta viime vuosina työskentelyä tapahtumien parissa on alettu tarkastelemaan omana alanaan, kun aiemmin tapahtumien järjestämiseen liittyvät tehtävät on niputettu - ja niputetaan osittain edelleen - yhteen muun muassa matkailu- ja hotellisektorin kanssa. (Mair 2008, 12-13.)

Vaikka alalta löytyy paljon täysipäiväisesti tapahtumien järjestämisen parissa työskenteleviä ammattilaisia, useat tapahtumiin liittyvät työsuhteet ovat kuitenkin osa- tai määräaikaisia, ja lisäksi alalla ja varsinkin suuremmissa yleisötapahtumissa hyödynnetään myös suhteellisen paljon vapaaehtoistyövoimaa (Mair 2008, 14). Esimerkiksi Lontoon vuoden 2012 kesäolympialaisissa työskenteli yhteensä 70 000 vapaaehtoistyöntekijää. (Van der Wagen & White 2015, 4).

Tapahtumien osalta vastuu henkilöstöhallinnosta riippuu luonnollisesti sekä tapahtuman että sitä järjestävän organisaation koosta sekä luonteesta. Esimerkiksi olympialaisten tai jalkapallon maailmanmestaruuskisojen kaltaisissa megatapahtumissa henkilöstöhallinnosta vastaa suurempi henkilöstöalan ammattilaisista koostuva tiimi, kun taas pienemmissä tapahtumissa koko henkilöstöhallinnon skaala rekrytoinnista koulutuksen ja ohjeistuksen kautta arviointiin voi olla yhden henkilön harteilla - kaikkien muiden tapahtuman järjestämiseen liittyvien tehtävien ohella. Pienemmissä organisaatioissa onkin siis oleellista, että kaikilla johtotehtävissä työskentelevillä henkilöillä on jonkunlainen käsitys henkilöstöhallinnon perusteista. (Van der Wagen & White 2015, 1; 14.)

Henkilöstön pysyvyys on olennainen osa menestyvää liiketoimintaa, ja tämä korostuu entisestään palvelualoilla, joilla osaavalla henkilökunnalla on suuri merkitys asiakkaan kokemaan laatuun. Henkilöstön sitouttaminen tapahtuma-alalla voi kuitenkin olla haastavaa, varsinkin kun työsuhteet ovat usein osa-aikaisia ja työtä on hyvin vaihtelevasti alan sesonkiluonteisuudesta johtuen. Henkilöstön pysyvyyden varmistaminen edellyttää huolenpitoa työntekijöiden henkisestä ja fyysisestä hyvinvoinnista, sillä työ voi olla hyvin stressaavaa ja työpäivät voivat ajoittain venyä todella pitkiksi. Henkilöstöstä vastuussa olevan tahon tuleekin pystyä tunnistamaan mahdolliset varoitusmerkit hyvin herkästi, ja joustavuuden muun muassa työaikojen suhteen tulisi olla molemminpuolista silloin kun tilanne antaa siihen myöten. Työssä viihtyminen sekä johdon ja työtovereiden riittävä tuki ovat myös olennainen osa työtyytyväisyyttä ja edesauttavat henkilökunnan pysyvyyttä. (Deery 2008, 127; 134-135.)

Oman haasteensa tapahtuma-alalla muodostaa henkilökunnan kouluttaminen tehtäviinsä, erityisesti niissä tapauksissa kun koulutettavat henkilöt ovat mukana ainoastaan itse tapahtumassa muiden henkilöiden hoitaessa tilaisuuden suunnittelun sekä etukäteisjärjestelyt. Usein lyhytaikaisen työvoiman sekä alihankkijoiden opastus tapahtuukin vasta hyvin lähellä hetkeä tai jopa paikan päällä. Kouluttamiseen käytettävissä olevissa resurssit vaihtelevat muun muassa tapahtuman koon ja keston mukaan, mutta kokonaislaadun kannalta olisi oleellista että jokaista tapahtuman

työntekijää tiedotettaisiin selkeästi muun muassa tilaisuuden sisällöstä, tavoitteista, kohderyhmästä sekä tarkasta ohjelmasta. Myös tapahtumaan ja sen pitopaikkaan liittyvien turvallisuusasioiden läpikäyminen on ensiarvoisen tärkeää. (Van der Wagen & White 2015, 166-167.)

3.3 Alan vaatimukset ja ammattitaito

Tapahtuma-alalla työskentely vaatii taitoja ja kykyjä monipuolisesti eri osa-alueilta. Työssä tarvitaan muun muassa joustavuutta, motivaatiota, hyviä kommunikaatio- ja PR-taitoja, silmää yksityiskohdille, organisointikykyä, johtamistaitoa, diplomatiaa, kärsivällisyyttä sekä rutkasti luovuutta. Alalla työskentelevän tulee lisäksi kyetä analyttiseen sekä kriittiseen ajatteluun, ja erinomaiset ongelmanratkaisu- ja ryhmätyöskentelytaidot tulevat myös tarpeeseen. (Vaibhav 2009, 6-7; 27.)

Myös asiakaslähtöinen toiminta on tapahtumatoimialalla hyvin tärkeässä osassa. Jo suunnitteluvaiheessa tapahtuman järjestäjän tulee pystyä tunnistamaan asiakkaan tarpeet sekä asiakkaan tilaisuudelle asettamat tavoitteet sekä pitää huoli, että nämä myös toteutuvat itse tapahtumassa. Toisaalta asiakkaalle tai muulle toimeksiantajalle pitää osata sanoa tarpeen tulleen ei, mikäli tämän toiveet eivät vastaa realiteetteja, tai mikäli toivotut muutokset suunnitelmiin vaarantaisivat tilaisuuden laadun tai järjestäjän maineen. (Matthews 2008, 11.)

Tapahtumanjärjestäjän pitää pystyä toimimaan tehokkaasti myös paineen sekä tiukkojen aikataulujen alaisena, ja ulospäin tulisi aina pyrkiä antamaan kuva siitä että kaikki on hallinnassa, vaikka pinnan alla kuohuisikin. Usein alalla työskentelevät ihmiset ovat myös ulospäin suuntautuneita ja tulevat hyvin toimeen kaikenlaisten ihmisten kanssa. Laajat kontaktit ja sekä verkostot alan toimijoihin ovatkin alalla menestymisen edellytys. (Vaibhav 2009, 7-8.)

Tapahtumien järjestäminen on siis oikeaa työtä joka vaatii periksiantamattomuutta sekä paineensietokykyä. Tapahtumien parissa työskentelevällä henkilöllä pitää olla nöyryyttä, ja hänen pitää ymmärtää tapahtuman syvin

tavoite ja olemus sekä olla valmis oppimaan tekemistään virheistä. (Vallo & Häyrinen 2012, 92.)

Kuten missä muussa työssä tahansa, käytännön tieto ja taito karttuu tapahtumanjärjestämisen alallakin pitkälti kokemuksen myötä, vaikkakin tietyt tapahtumaprosessiin liittyvät perusasiat jokaisen tapahtumien järjestämisen parissa tuleekin toki osata (Vallo & Häyrinen 2012, 93-94). Kokemuksen myötä karttuvat tietotaidon lisäksi omaa ammattitaitoa voi ja kannattaa kehittää seuraamalla alan julkaisuja, tutustumalla tapahtumien järjestämiseen liittyvään kirjallisuuteen sekä luonnollisesti osallistumalla erilaisiin koulutuksiin. Tapahtumien järjestämistä ei Suomessa opeteta omna oppiaineenaan missään koulussa, ja alaa lähimpää liipannevat kulttuurituottamisen tai matkailun ammattikorkeakoulutasoiset koulutusohjelmat, joissa opiskelija voi sisällyttää omaan henkilökohtaiseen opintosuunnitelmaansa tapahtumien järjestämiseen liittyviä opintoja. Ulkomailla nimenomaan tapahtumanjärjestämiseen (event management) liittyviä koulutusohjelmia löytyy kuitenkin jo useammastakin korkeakoulusta muun muassa Australiassa, Sveitsissä ja Iso-Britanniassa (Educations.com 2015).

4 TYÖN MENETELMÄT JA TOTEUTUSTAPA

Tämän luvun alussa kerron tarkemmin toimeksiantajayrityksestä, sen toiminnasta sekä organisaatorakenteesta. Tätä seuraavassa alaluvussa esittelen lyhyesti toiminnallisen opinnäytetyön käsitteenä, jonka jälkeen käsittelen omaa aihettani tutkimuksellisen kehittämistyön prosessimallin kautta ja avaan oman työni toteutuksen vaihe vaiheelta. Luvun lopuksi käyn läpi työn tukena käytetyn teemahaastattelun toteutuksen sekä tulokset.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella perehdyttämistä tapahtuma-alalla. Työ toteutetaan toiminnallisena opinnäytetyönä tutkimuksellisen kehittämistyön mallia mukaillen. Työn tehtävinä on kehittää toimeksiantajayrityksen perehdyttämisprosessia ja luoda yritykselle selkeä perehdyttämisen malli sekä niin sanottu perehdytysvaiheen tarkistuslista, joka sisältää kaikki ne osa-alueet jotka tulee käydä läpi uuden työntekijän tullessa taloon.

4.1 Toimeksiantajayrityksen esittely

Go Experience on vuonna 1997 perustettu tapahtuma-alan yritys. Yrityksen liikevaihto on noin 450 000 € vuodessa ja vuosittain se on mukana järjestämässä keskimäärin 200 tapahtumaa, jotka vaihtelevat alle kymmenen tilaisuudesta aina satojen henkien juhliin. Yrityksen toimisto sijaitsee Tikkurilassa ja tapahtumia yritys järjestää pääasiassa pääkaupunkiseudulla, mutta jonkun verran myös esimerkiksi Porvoossa, Tampereella sekä Turussa. Go Experiencen järjestämät tapahtumat ovat pääsääntöisesti yritysten henkilöstö- ja sidosryhmätilaisuuksia, muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta. Yrityksen kiireisimmät ajat sijoittuvat kevään virkistyspäiväsesonkiin, jolloin toiminta on hyvin aktiivista painotteista sekä pikkujoulu sesonkiin, jolloin taas luonnollisesti suurin osa tapahtumista on jonkunlaisia juhlia. (Blomster 2015.)

Go Experiencen omaa ydinosaamista ovat erilaiset teemajuhlat sekä ohjelmapalveluaktiviteetit, mutta asiakas saa halutessaan toivomansa koko-

naisuuden avaimet käteen –periaatteella ja myös tilaisuuksien kokonais-konseptointi kuuluu yrityksen palvelukenttään. Toisin sanoen yrityksen rooli voi tilanteesta riippuen olla joko täyden palvelun tapahtumatoimisto tai yksittäinen alihankkija jonkun tietyn ohjelman tai aktiviteetin suhteen. Go Experiencellä on myös valtavasti erilaisia yhteistyökumppaneita, joihin lukeutuu juhlatiloja, pitopalveluyrityksiä, kuljetusyrityksiä, esiintyjiä sekä myös muita ohjelmapalveluita, joihin tukeudutaan silloin, kun asiakas toivoo jotain sellaista mitä ei yrityksen omasta tuotannosta löydy. (Blomster 2015.)

Go Experiencen omistavat yrityksen perustajat Patrick ja Kenneth Blomster, joista Patrick on tiiviisti mukana yrityksen päivittäisessä toiminnassa. Lisäksi organisaatio koostuu sekä toimistolla työskentelevästä myynti- ja tuotantohenkilökunnasta että freelancer-ohjaajista, jotka työskentelevät yrityksen erilaisissa tapahtumissa. Tällä hetkellä toimistolla työskentelee vakituisesti kolme toimistotyöntekijää, toimitusjohtaja mukaan lukien. Tämän lisäksi yrityksessä on pääsääntöisesti ympäri vuoden yksi tai useampi toimistolla sekä tapahtumissa työskentelevä harjoittelija. Harjoittelijoiden jaksosten pituus vaihtelee keskimäärin kahdesta kuuteen kuukauteen. Harjoittelijat voidaan jakaa vielä erikseen pitkä- ja lyhytaikaisiin harjoittelijoihin. Pitkäaikaisten harjoittelijoiden työsuhde kestää vähintään viisi kuukautta ja he työskentelevät palkallisessa työsuhteessa, kun taas alle viiden kuukauden harjoittelujaksot ovat palkattomia. (Blomster 2015.) Varsinkin lyhyemmissä harjoitteluissa sisäistettävien asioiden määrä on todella suuri harjoitteluun kestoon nähden, mikä edelleen vahvistaa tarvetta selkeälle perehdytysmateriaalille.

Alla olevaan taulukkoon on kuvattu Go Experiencen Oy:n tämänhetkiset toimenkuvat ja vastuualueet. Harjoittelijat suorittavat työtehtäviä monipuolisesti niin myynnin, tuotannon kuin toteutuksenkin puolella. Lisäksi kaikki työntekijät suorittavat varaston ylläpitoon, inventointiin ja siivoukseen liittyviä tehtäviä. Huomionarvoista yrityksen organisaatorakenteessa on myös se, että uusien toimistotyöntekijöiden rekrytointi tapahtuu tällä hetkellä lähes yksinomaan harjoitteluiden kautta. Tästä syystä perehdyttämisprosessia kehittäessä on aihetta mielekästä käsitellä nimenomaan tästä kulmas-

ta, ja tässä työssä termit harjoittelija ja uusi työntekijä kulkevatkin rinnakkain, ja tarkoittavat siis käytännössä samaa asiaa toimeksiantajayrityksen näkökulmasta.

Taulukko 2. Go Experiencen toimenkuvat ja vastuualueet (Blomster 2015).

TOIMENKUVA	VASTUUALUEET	RAPORTOINTI	VARAMIES
TOIMITUSJOHTAJA	<ul style="list-style-type: none"> • Palkanlaskenta • Taloushallinto • Yhteistyöasiat • Myynnin koordinointi • Tuotekehitys • Myyntistrategia • Laadunvalvonta 	Yhtiökumppani / Toimistopäällikkö	Toimistopäällikkö
TOIMISTOPÄÄLLIKKÖ	<ul style="list-style-type: none"> • Tuotanto ja sen koordinointi • Henkilöstön ohjeistus ja koordinointi • Myynnin koordinointi • Laskutus • Tuotekehitys • Myyntistrategia • Laadunvalvonta 	Toimitusjohtaja	Toimitusjohtaja
MYynti / TUOTANTO	<ul style="list-style-type: none"> • Tarjouspyyntöihin reagointi • Tarjousten tekeminen • Jälkimarkkinointi • Tapahtumien tuotantotyö • Tuotekehitys 	Toimistopäällikkö / Toimitusjohtaja	Toimistopäällikkö / Toimitusjohtaja
KEIKKAVASTAAVAT	<ul style="list-style-type: none"> • Johtovastuu asiakastilaisuuksissa (ohjeistus jne.) • Tuotantotyö tilaisuuskohtaisesti 	Toimistopäällikkö / Toimitusjohtaja	Muut keikkavastaavat / Toimistohenkilökunta
MUU KEIKKAHENKILÖSTÖ	<ul style="list-style-type: none"> • Keikkakohtaiset työtehtävät, mm.: <ul style="list-style-type: none"> ○ somistus/muut valmistelut ○ asiakkaiden ohjaus ○ jälkityöt 	Keikkavastaava / Toimistopäällikkö / Toimitusjohtaja	Muu keikkahenkilökunta / toimistohenkilökunta

4.2 Toiminnallinen opinnäytetyö

Toiminnallinen opinnäytetyö on vaihtoehto ammattikorkeakoulun tutkimukselliselle opinnäytetyölle. Toiminnallisen opinnäytetyön lopullisena tuotoksena on aina jokin konkreettinen tuote, ja työ voi alasta riippuen olla esimerkiksi jonkin tapahtuman toteuttaminen tai ammatilliseen käyttöön

suunnattu ohjeistus. Tärkeää on, että toiminnallisessa opinnäytetyössä yhdistyvät käytännön toteutus ja työelämälähtöisyys sekä raportointi tutkimusviestinnän keinoin. (Vilka & Airaksinen 2003, 9-10.) Toiminnallisen opinnäytetyön tukena käytetään usein myös tutkimuksellisia menetelmiä, mutta tämä ei ole välttämätöntä. Tutkimuskäytäntöjä käytetään myös jonkun verran väljemmässä merkityksessä kuin tutkimuksellisissa opinnäytetyöissä, ja määrällisiä sekä laadullisia tutkimusmenetelmiä käytetään lähinnä tiedonhankinnan apuvälineenä. Laadullisilla tutkimusmenetelmillä kerättyä aineistoa ei toiminnallisissa opinnäytetyöissä myöskään usein analysoida yhtä järjestelmällisesti ja tarkasti kuin puhtaasti tutkimuksellisissa töissä. (Vilka & Airaksinen 2003, 56-57.)

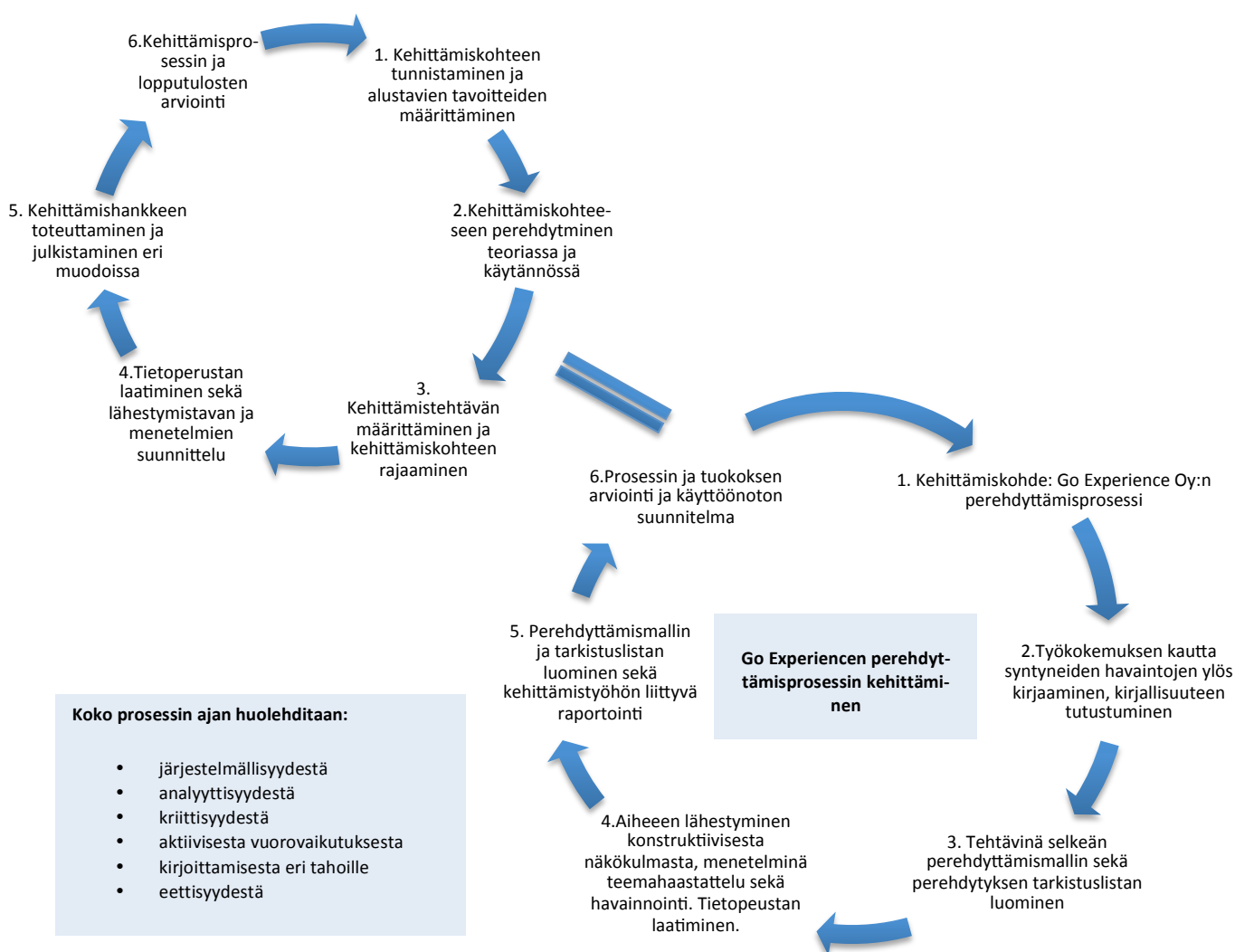
Opinnäytetyöni toteutustapa valikoitui pitkälti aiheen mukaan. Koska selkeänä tavoitteena on koko ajan ollut toimeksiantajan yrityksen perehdyttämisen prosessin kehittäminen, oli loogista lähteä liikkeelle siitä lähtökohdasta, että työ toteutetaan toiminnallisena opinnäytetyönä, jonka tuotoksena yritykselle luodaan hyvin käytännönläheinen perehdytysmalli.

4.3 Tutkimuksellinen kehittämistyö ja sen vaiheet

Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena on usein luonnostella, kehittää ja ottaa käyttöön uusia ratkaisuja, ja kehittämistyön lähtökohdaksi voi olla esimerkiksi halu saada aikaan muutoksia tai organisaation konkreettiset kehittämistarpeet. Kehittämistyöhön liittyvä ongelmanratkaisu on hyvin käytännönläheistä, ja siihen liittyy yleensä uusien ideoiden, käytäntöjen, tuotteiden tai palvelujen tuottamista ja toteuttamista. Arkiajattelusta tutkimuksellinen kehittämistyö eroaa siinä, että asioita ei tyydytä selittämään tai muuttamaan pelkän mutu-tuntuman pohjalta, vaan kehittäminen etenee järjestelmällisesti, analyttisesti ja kriittisesti sekä vahvasti alan teoriaan pohjautuen. Keskeisin ero perinteiseen tieteelliseen tutkimukseen voidaan puolestaan lähinnä tavoitteenasettelussa. Kun tieteellinen tutkimus pyrkii luomaan uutta teoriaa ja selittämään ilmiöitä, on tutkimuksellisen kehittämistyön taustalla puolestaan aina ensisijaisesti käytännön parantaminen ja kehittämistarpeeseen liittyvien uusien ratkaisujen löytäminen. Tavoit-

teenasettelu puolestaan luonnollisesti vaikuttaa kehittämistyön lähestymistapoihin, menetelmiin sekä prosesseihin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 19-21.)

Kehittämistyön eteneminen voidaan jakaa yhteensä kuuteen vaiheeseen, jotka ovat kehittämiskohteen tunnistaminen ja alustavien tavoitteiden määrittely, kehittämiskohteeseen perehtyminen, kehittämistehtävän määrittäminen ja kohteen rajaaminen, tietoperustan laatiminen ja lähestymistavan sekä menetelmien suunnittelu, kehittämishankkeen toteuttaminen ja julkistaminen sekä kehittämissuunnitelman ja lopputulosten arviointi (Ojasalo ym. 2014, 24).



Kuvio 3. Go Experencen perehdyttämisen prosessin kehittäminen (mukailen Ojasalo ym. 2014, 24).

Kehittämistyötä kuvaavassa mallissa on oleellista prosessin syklisyys - kehitettävä kohde ei ole koskaan "valmis", vaan vallitsevia toimintoja ja käytäntöjä tulee tarkastella ja arvioida ja kehittää jatkuvasti saadun palautteen perusteella. Jatkokehitystarpeen voi luoda myös muutos yrityksen toimintakentässä tai sisäisissä prosesseissa.

4.3.1 Kehittämiskohteen tunnistamisesta kehittämistehtävän määrittämiseen

Kehittämistyö lähtee aina liikkeelle kehittämiskohteen tunnistamisesta ja alustavien tavoitteiden määrittämisestä. Kehittämistyö voi lähtökohdiltaan olla joko ongelmaperusteinen tai uudistamisperusteinen. Ongelmaperusteisessa kehittämistyössä pyritään löytämään ratkaisu johonkin käytännön ongelmaan tai haasteeseen, kuten esimerkiksi henkilöstön tyytymättömyyteen tai myynnin vähäisyyteen. Uudistamisperusteisen kehittämistyön lähtökohdana puolestaan on uuden etsiminen ja synnyttäminen: esimerkiksi toimintaprosessien uudistaminen, uuden työkultuurin luominen tai uuden palvelun kehittäminen. Kun ollaan alustavasti määritelty kehittämiskohteen lähtökohdat, voidaan alustavasti määritellä kehittämistyön tavoitteet. Tavoitteet ja kehityskohde saattavat voivakuitenkin muuttua matkan varrella, kun aiheeseen ja sen taustoihin on perehdytty tarkemmin prosessin edetessä. (Ojasalo ym. 2014, 26-27.)

Oman työni lähtökohta on uudistamisperusteinen, ja prosessin alussa alustavaksi kehittämistehtäväksi määriteltiin toimeksiantajayrityksen perehdyttämisprosessin kehittäminen. Tarkoitukseni ei ollut siis lähteä ratkaisemaan mitään yksittäistä ongelmaa, vaan lähtökohtana oli perehdyttämisen pitkäjänteinen parantaminen ja puutteellisen perehdyttämisen aiheuttamien ongelmien poistaminen tätä kautta. Aihe on ollut yrityksessä tapetilla jo pitkään, ja lähes jokaisessa työntekijöille pidetyssä palautekeskustelussa on noussut esille toive selkeämmästä perehdyttämisestä sekä kirjallisesta oheismateriaalista. Perehdyttämisen sekavuus ja selkeiden perusoheiden puuttuminen tuhlaa tehokasta työaikaa sekä perehdyttäjältä että uusilta työntekijöiltä. Prosessin tehostamisesta on siis selkää hyötyä myös

yriykselle, kun sekä uuden työntekijän että perehdyttäjän aika vapautuu nopeammin niin sanottuun tuottavaan työhön.

Kun kehittämiskohde sekä alustavat tavoitteet on määritelty ja kirjattu, on prosessin seuraava vaihe kehittämiskohteeseen perehtyminen teoriassa ja käytännössä. Huolellinen kohdeorganisaatioon sekä ja aiheeseen liittyvään tutkimuskirjallisuuteen perehtyminen on yleensä oleellista lopputuloksen laadun kannalta ja auttaa kehittämistehtävän tarkempien tavoitteiden hahmottamisessa. Kerättäessä tietoa kohdeorganisaatiosta ja sen toiminnasta voidaan kirjallisten lähteiden lisäksi hyödyntää esimerkiksi havainnointia ja ryhmäkeskusteluja. (Ojasalo ym. 2014, 28-29.)

Oman kehittämistyöni kohdalla kohdeorganisaatiota koskeva käytännön tieto on muodostunut pitkäjänteisesti oman työhistoriani aikana. Olen ollut yrityksen palveluksessa toukokuusta 2012 alkaen, ja yrityksen toimistopäällikkönä olen toiminut saman vuoden lokakuusta lähtien. Tänä aikana luonnollisesti itselleni on muodostunut hyvin kokonaisvaltainen kuva yrityksen toimintakentästä ja -tavoista, visiosta, arvoista sekä myös erinäisiä kehityskohteista. Omassa työssäni olen suurelta osin vastuussa henkilökunnan organisoinnista sekä ohjeistamisesta, joten myös perehdyttämiseen liittyvät toiminnot ja ongelmakohdat ovat työssäni tulleet hyvin tutuksi. Nähdäkseni kohdeorganisaation syvällisestä tuntemuksesta oli huomattavaa hyötyä kehittämiskohteen lähtökohtien ja tavoitteiden määrittämisessä. Toisaalta taas oma suhtautumiseni toimeksiantajaan on hyvin subjektiivinen, mikä osaltaan asettaa työssäni haasteita aiheen puolueettomalle tarkkailulle ja kehitystyölle.

Erillistä havainnointijaksoa ei kehittämistyön tässä vaiheessa järjestetty, mutta koska tutkimukselliseen kehitystyöhön kuitenkin olennaisena osana kuuluu toiminnan suunnitelmallisuus ja dokumentointi, pyrin opinnäytetyöprosessin käynnistyttyä kiinnittämään työympäristössäni erityistä huomiota aihepiiriin liittyviin asioihin ja kirjaamaan ylös esille nousevia asioita. Tämän lisäksi prosessin suunnitteluvaiheessa perehdyin myös alustavasti perehdyttämiseen sekä tapahtuma-alaan liittyvään kirjallisuuteen sekä saman aiheen tiimoilta aiemmin tehtyihin opinnäytetöihin ja tutkimuksiin.

Kehittämiskohteeseen perehtymisen jälkeen prosessin seuraava vaihe on kehittämistehtävän määrittäminen ja kehittämiskohteen rajaaminen. Tässä vaiheessa tulisi olla tarkasti selvillä, mihin kehittämisellä pyritään. Kehittämistehtävä on usein jonkin konkreettisen tuotoksen tai toimintatavan luominen, ja myös erilaiset mallinnukset kuuluvat yleensä osaksi kehittämistyötä. Lopputuloksen arvioinnin kannalta on oleellista, että tehtävää määritettäessä rakennetaan myös selkeät mittarit, joilla voidaan mitata tavoitteiden ja tehtävien onnistumista. Mittarit voivat olla määrällisiä tai laadullisia, hieman työn luonteesta ja tavoitteista riippuen. (Ojasalo ym. 2014, 32-33.)

Havaintojen, toimeksiantajan ja yrityksen muiden työntekijöiden kanssa käytyjen keskustelujen ja aihealueeseen perehtymisen jälkeen tarkensin kehittämistyön tehtäviksi selkeän perehdyttämismallin sekä perehdyttämisen tarkistuslistan luomisen. Tavoitteeksi asetin, että kehittämistyön tuloksena yrityksellä olisi perehdyttämistä ja sen seurantaan varten selkeä työkalu, joka edesauttaisi toiminnan suunnitelmallisuutta ja järjestelmällisyyttä. Uuden työntekijän tullessa taloon läpikäytävien asioiden määrä on todella laaja, mutta aika on usein kortilla. Kun perehdyttämisen tavoitteet, toimenpiteet ja seurantamalli ovat selkeästi kaikkien asianosaisten saatavilla, on kokonaisuus helpommin hallittavissa kiireenkin keskellä.

Koska yrityksen toimintakenttä ja työntekijöiden työnkuva on niin laaja, en tähtää opinnäytetyössäni valmiin perehdyttämiskansion luomiseen ja esimerkiksi tarkkoihin myynti- ja tuotantotyöhön liittyviin ohjeistuksiin, vaan tarkoitukseni on luoda malli sille, mitä vaiheita ja asioita yrityksen perehdytysprosessin ja -oppaan tulee sisältää sekä mihin osa-alueisiin prosessissa tulee kiinnittää erityistä huomiota. Kattavampi perehdyttämisen kirjallinen oheismateriaali tullaan rakentamaan yrityksen sisäisenä projektina luodun mallin pohjalta. Valmiita materiaaleja tullaan jatkossa käyttämään uusien harjoittelijoiden ja muiden toimistotyöntekijöiden perehdyttämisessä. Näin ollen kohderyhmän ulkopuolelle jäävät keikkaluontoisesti yrityksen tilaisuuksissa työskentelevät henkilöt, vaikkakin luotua materiaalia voidaan soveltuvilta osin mainiosti hyödyntää myös freelancer-työntekijöiden yleisperehdyttämiseen sekä yritykseen sitouttamiseen.

Perehdyttämismallin onnistumista tullaan yrityksessä mittaamaan sekä perehdyttämisen arviointikeskustelujen yhteydessä että erillisellä perehdyttämisen arviointilomakkeella.

4.3.2 Lähestymistapa, menetelmät ja toteutus

Kehittämistehtävän määrittelemisen jälkeen laaditaan työn tietoperusta sekä suunnitellaan kehitystyön lähestymistapa sekä menetelmät. Tietoperustan tarkoitus on jäsentää kohteena olevaa aihepiiriä käsitteiden, teorioiden, mallien ja tutkimustulosten kautta. Nimensä mukaisesti se muodostaa työn perustan kokoamalla yhteen oleellisen aiheeseen liittyvän olemassa olevan tiedon. (Ojasalo ym. 2014, 34.) Tässä työssä tietoperusta muodostuu perehdyttämiseen sekä tapahtumatoimialaan ja henkilöstöön liittyvistä käsitteistä.

Kehittämistyön lähestymistavan määrittää pitkälti määritellyn kehittämistehtävän luonne. Erilaisia lähestymistapoja ovat muun muassa tapaustutkimus, toimintatutkimus, konstrukttiivinen tutkimus, palvelumuotoilu sekä innovaatioiden tutkiminen ja tuottaminen. Lähestymistavat ovat osittain päällekkäisiä, ja samassa hankkeessa voi olla piirteitä useista eri lähestymistavasta. (Ojasalo ym. 2014, 36.) Ottaen huomioon oman kehittämistehtäväni tavoitteen ja tehtävät on aihetta luonnollisinta lähestyä konstrukttiivisesta näkökulmasta. Konstruktivisessa tutkimuksessa tarkoitus on ratkaista jokin käytännön ongelma jonkun konkreettisen tuotoksen luomisen kautta. Keskeistä tässä lähestymistavassa on myös muutoksen sitominen aikaisempaan teoriaan sekä kehitetyn ratkaisun toteuttaminen ja käytännön toimivuuden ja hyödyllisyyden arviointi. (Ojasalo ym. 2014, 37-38.)

Tutkimuksellisen kehittämistyön tukena kannattaa käyttää rinnakkain useampia toisiaan täydentäviä menetelmiä, jolloin kehittämistyön tueksi saadaan mahdollisimman monipuolisesti tietoa sekä erilaisia näkökulmia. Menetelmiä valitessa on olennaista ottaa huomioon se, millaista tietoa tarvitaan ja mihin tarkoitukseen sitä aiotaan käyttää. Tyypillisiä kehittämistyössä hyödynnettäviä menetelmiä ovat esimerkiksi kyselyt, haastattelut,

benchmarking, havainnointi sekä erilaiset yhteisölliset ideointimenetelmät. (Ojasalo ym. 2014, 40-44.)

Havainnointi on suositeltava menetelmä kaikkeen kehittämistyöhön, ja sitä voi toteuttaa monella eri tavalla kehittämisen tavoitteista ja lähtökohdista riippuen (Ojasalo ym. 2014, 42). Omassa kehittämistyössäni suoritan havainnointia koko opinnäytetyöprosessin ajan, ja kirjaan erilaiset työpaikalla esiin nousseet perehdyttämiseen liittyvät huomiot ylös sitä mukaa kun niitä nousee esiin. Lisäksi hyödynnän työn tukena ja aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelua, jonka tavoitteena on selvittää tärkeimmät perehdyttämisen prosessin kehittämiskohteet. Haastattelun toteutus on kuvattu tarkemmin luvussa 4.4.

Perehdyttämisen malli luodaan mukaillen aiemmin esitettyä Kjelinin ja Kuusiston perehdyttämissuunnitelman kuviota, joka löytyy tämän työn sivulta 8. Malli koostuu viidestä eri perehdyttämisen suunnittelun osa-alueesta eli vastuusta, aikataulutuksesta, sisällöstä, menetelmistä ja perehdytysmateriaaleista sekä perehdyttämisen aikaisesta seurannasta.

Perehdyttämismallin sekä tarkistuslistan luonnokset luon aiheeseen liittyvän teorian sekä omien organisaatiossa työskennellessä syntyneiden havaintojeni pohjalta. Tämän jälkeen kerään aiheeseen liittyen lisälähdeaineistoa haastattelemalla yrityksen nykyisiä työntekijöitä. Haastatteluaineistojen pohjalta tehtyjen tarkennusten jälkeen kerään tuotoksesta palautetta sekä toimeksiantajalta että yrityksen muilta työntekijöiltä, minkä jälkeen viimeistelen tuotoksen saadun palautteen sekä kommenttien mukaisesti. Viimeistelyn jälkeen valmis malli viedään osaksi yrityksen perehdyttämisen prosessia käyttöönottosuunnitelman mukaisesti.

Kehittämisen prosessin viimeinen vaihe on työn ja sen lopputulosten arviointi. Arviointia tehdään toki koko työn ajan muun muassa kehittämishankkeen oikean suunnan varmistamiseksi, mutta loppuarvioinnin tehtävänä on osoittaa, miten kehittämistyössä onnistuttiin. Arvioinnissa keskitytään yleensä erityisesti kehittämistyön panoksiin, muutosprosessiin sekä lopputuotoksiin sekä niiden välisiin suhteisiin. Tarkastelun alla ovat usein esi-

merkiksi suunnittelu, tavoitteiden selkeys ja niiden toteutuminen, käytetyt menetelmät sekä prosessin johdonmukaisuus ja vuorovaikutus eri toimijoiden välillä. Arvioinnissa voidaan käyttää apuna muun muassa havainnointia, haastatteluja, dokumenttianalyysejä tai erilaisia kyselyjä. (Ojasalo ym. 2014, 47-48.)

Aikataulusyistä oman työni lopputulosten arviointi jää osittain vajavaiseksi. Luotavaa perehdyttämismallia ei päästä valitettavasti testaamaan heti käytännössä, sillä seuraavan kerran yritykseen saapuu uusia työntekijöitä vasta vuoden 2016 alussa. Lisäksi malli muodostaa vasta pohjan kokonaisvaltaiselle perehdyttämismateriaalille, ja kehittämistyö siis jatkuu yrityksen sisäisenä projektina mallin pohjalta. Näin ollen loppuarviointi perustuu toimeksiantajan sekä yrityksen työntekijöiden antamaan palautteeseen sekä tekemääni itsearviointiin sekä pohdintaan. Mallin toimivuutta tullaan kuitenkin testaamaan käytännössä heti kun se on mahdollista, ja mallista kerätään palautetta sekä perehdyttämisen arviointikeskustelujen sekä perehdyttämiseen liittyvän kyselylomakkeen avulla.

4.4 Teemahaastattelun toteutus ja tulokset

Opinnäytetyön tukena ja aineistonkeruumenetelmänä hyödynsin teemahaastattelua. Vaikka tutkimuksellisten aineistonkeruumenetelmien käyttäminen toiminnallisessa opinnäytetyössä ei olekaan pakollista, koin tärkeäksi kerätä perehdyttämisprosessiin sekä sen kehittämiseen liittyvää tietoa suoraan työyhteisön tuoreimmilta jäseniltä. Omasta perehdytyksestäni on sen verran kauan aikaa ja työtehtäviin on niin rutinoitunut, etten todennäköisesti osaa nähdä asioita samalla tavalla kuin juuri taloon tulleet työntekijät.

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu avoimen haastattelun ja lomakehaastattelun välimuoto, jossa aihepiiri ja osa-alueet ovat tiedossa, mutta tarkka järjestys ja tarkasti muotoillut kysymykset puuttuvat (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 203). Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina ryhmähaastattelun sijaan, sillä näin kukaan yksittäinen henkilö ei pääse dominoimaan keskustelua ja sen suuntaa. Ihmiset ovat myös erilaisia op-

pijia ja kaipaavat materiaailta erilaisia asioita, joten tavoitteena oli myös saada prosessin kehitysehdotusten sekä materiaalin sisältötoiveiden suhteen mahdollisimman kattava otanta.

Haastattelin työtäni varten yhteensä neljää yrityksen työntekijää, jotka kaikki ovat aloittaneet työskentelyn Go Experiencessä viimeisen puoleltoista vuoden sisällä. Haastattelut toteutin viikolla 47, tarkemmin ottaen 17.-20.11.2015, ja tallensin jokaisen haastattelun nauhoittamalla. Toteutin kaikki haastattelut noudattaen kehittämistyön suunnitteluvaiheessa luomaani teemahaastattelurunkoa (Liite 2).

Haastattelujen avulla pyrin selvittämään, kuinka työntekijät ovat kokeneet oman perehdyttämisensä, missä asioissa he olisivat kaivanneet enemmän tukea ja mitä taas mahdollisesti hoidettiin hyvin perehdyttämisen aikana. Lisäksi tavoitteena on myös saada selville, kuinka perehdytys on hoidettu haastateltavien aiemmissa työpaikoissa ja löytää sitä kautta mahdollisesti uusia hyväksi havaittuja työkaluja tai menetelmiä prosessin tueksi.

Nauhoitemateriaalit kävin läpi 21.-23.11.2015. En litteroinut haastatteluja sanantarkasti, sillä nähdäkseni se ei ollut tarkoituksenmukaista tämän työn kannalta. En myöskään analysoinut aineistoa minkään tietyn menetelmän kautta, vaan äänitteitä läpikäydessäni kirjasin ylös työn kannalta oleelliset seikat koskien perehdyttämisen nykytilaa sekä kehittämissuhteita. Haastattelujen avulla kerättyä aineistoa hyödynsin lähdeaineistona perehdyttämismallin tarkennuksessa.

Kaikilla haastateltavilla oli taustallaan matkailualan koulutusta, ja jokainen oli tullut yrityksen palvelukseen harjoittelijana. Kaikilta löytyi myös ennestään kokemusta asiakaspalvelutyöstä, mutta aiempaa kokemusta tapahtumatoimistossa kyllään haastateltavista ei ollut ennestään, ja suurin osa käytännön työtehtävistä sekä tapahtumien järjestämisen kokonaisuus kaikessa laajuudessaan tulivat haastateltaville uusina asioina.

Kaikki haastateltavat olivat ennen työsuhteen alkua etsineet itsenäisesti tietoa yrityksestä, ja lisäksi heille oli haastattelussa kerrottu yrityksen toiminnasta ja tulevista työtehtävistä. Etukäteen kerrottu tieto oli koettu to-

denmukaiseksi, mutta haastattelun aikaraameissa ei luonnollisesti ole ollut mahdollista käydä läpi kaikkia mahdollisia asioita - pääpaino tilanteessa kuitenkin on ollut selvittää haastateltavan soveltuvuus tulevaan työhön. Lisäksi joidenkin haastateltavien kohdalla aikaa työhaastattelun ja työn alkamisajankohdan välillä oli ollut jopa noin puoli vuotta, joten työhönottotilanteessa puhutut asiat eivät luonnollisesti ole enää olleet tuoreessa muistissa työsuhteen alkaessa.

Ehkä oleellisin esiin noussut seikka olikin se, että kokonaiskäsitys yrityksen toiminnasta oli jäänyt hyvin hajanaiseksi, ainakin osittain johtuen siitä, että useimpien haastateltavien tapauksessa työtilanne oli ollut hyvin kiireinen heidän tullessaan taloon. Työtehtäviä alkoi sadella hyvinkin nopeasti ja koettiin, että itse niiden oppimisessa ei ollut suurempi vaikeuksia, mutta asioiden taustat ja kokonaiskuvat jäivät epäselväksi: mitä tehdään ja miksi, millaisten arvojen pohjalta yritys toimii, mistä yrityksen liiketoiminta koostuu, ketkä ovat yrityksen asiakkaita, millaisista toimijoista yrityksen yhteistyöverkosto koostuu ja niin edelleen.

Osa oli myös ensimmäisenä työpäivänään kokenut, ettei uuden työntekijän saapumiseen oltu valmistauduttu, eikä esim. kaikkia työvälineitä löytynyt valmiina. Näiden henkilöiden kohdalla työt ovat alkaneet kiireisen sesongin aikana, jolloin yrityksessä oli useampia tuoreita, lyhytaikaisia työntekijöitä yhtä aikaa. Hieman enemmän sesongin ulkopuolella saapunut henkilö puolestaan koki, että hänet otettiin hyvin vastaan ja että hän pääsi heti kokeneemman työntekijän opastukseen. Tässäkin tapauksessa tosin asioiden taustoihin ja yrityksen toiminnan kokonaiskuvan luominen työsuhteen alussa oli jäänyt puutteelliseksi.

Haastateltavat olivat kokeneet toimivaksi käytännön, jossa työtehtäviin opastamisesta ja perehdyttämisestä vastasi yrityksessä pidempään ollut, mutta suhteellisen uusi työntekijä tai harjoittelija. Tässä tilanteessa perehdyttäjällä on itsellään vielä tuoreessa muistissa, mitkä asiat ovat tuntuneet kaikkein hankalimmilta oppia työsuhteen alussa, mikä puolestaan edesauttaa erityishuomion kiinnittämistä oikeisiin asioihin. Lisäksi uuden työntekijän opastaminen antaa uusia kokemuksia myös perehdyttäjälle it-

selleen, ja varsinkin mikäli kyseessä on ammattikorkeakoulusta tullut työharjoittelija, kuuluvat esimiestyöhön liittyvät tehtävät usein myös osaksi harjoittelun tavoitteita. Perehdyttäjän ollessa itsekin suhteellisen uusi yrityksessä olisi kuitenkin ensiarvoisen tärkeää varmistaa, että kyseenomaisella henkilöllä on riittävät tiedot sekä työtehtäviä, yrityksen toimintaa että yrityksen perehdyttämisprosessia koskien - myös perehdyttämiseen tulee siis perehdyttää.

Kaiken kaikkiaan haastateltavat olivat sitä mieltä, että tapahtumien myyntiin, tuotantoon ja toteutukseen liittyvät työtehtävät oppii kaikkein parhaiten tekemällä, ei luentoja kuuntelemalla tai monikymmensivuisia oppaita lukemalla. Tietynlaista järjestelmällisyyttä perehdyttämiseen oltiin kuitenkin jääty kaipaamaan toimenkuvan ollessa niin laaja, ja tiettyjen toimintojen tueksi toivottiin myös kirjallisia manuaaleja. Kaikkein haastavimmiksi koettiin yrityksen lukuisat eri järjestelmät sekä niiden tarkoituksen ja keskinäisen yhteyden hahmottaminen. Varsinkin yrityksen oma CRM-järjestelmä on kaksikielisyydessään ja laajuudessaan niin monitahoinen kokonaisuus, että jo pelkästään sen sisäistäminen vie suuren osan perehdyttämisajasta.

Koska selkeää, jäseneltyä prosessia perehdyttämiseen ei ole ollut käytössä, on perehdyttämisen tämänhetkistä kestoa vaikea arvioida tarkasti. Keskimäärin haastateltavat kuitenkin kokivat, että yleiskuva yrityksestä ja työtehtävistä syntyi noin kahdessa viikossa, ja keskimäärin kaksi kuukautta työsuhteen alkamisen jälkeen haastateltavat olivat kokeneet pystyvänsä melko itsenäiseen työskentelyyn.

Kokonaisuudessaan haastateltavat kokivat, että heidät otettiin hyvin vastaan ja osaksi työyhteisöä. Työpaikan henkeä ja avointa, rentoa ilmapiiriä kehuttiin ja yhteisöön oli haastateltavien mukaa helppo päästä mukaan. Asioita käsitellään toimistolla usein huumorin kautta, mikä toimii myös vastapainona ajoittain stressaavalle ja kiireiselle työlle. Haastateltavat kokivat myös saaneensa työsuhteen alussa apua aina silloin kun sitä tarvitsivat. Positiivista palautetta tuli myös siitä, että työtehtävät olivat alusta asti monipuolisia ja myös vastuuta annettiin niin paljon, kuin sitä vain oli valmis ottamaan.

Yhtenä haastatteluiden tavoitteena oli pyrkiä selvittämään, olisiko haastateltavien aiempien kokemusten perusteella löydettävissä joitain uusia, erityisen toimiviksi todettuja perehdyttämisen käytäntöjä, joita voisin hyödyntää omassa kehittämistyössäni. Tällaisia menetelmiä tai työkaluja ei kuitenkaan tullut ilmi, ja myöskään monet haastateltavien aiemmin kokemat perehdyttämismuodot, kuten suurille saapumisryhmille tarkoitetut luentosarjat eivät ole sovellettavissa toimeksiantajayrityksen tarpeisiin. Toimivaksi haastateltavat olivat aiemmissakin työpaikoissaan kokeneet työskentelyn yhdessä kokeneemman työntekijän kanssa, ja toki tarkoituksenmukaisista kirjallisista perehdyttämismateriaaleista oli koettu olevan hyötyä.

5 PEREHDYTTÄMISMALLIN KEHITTÄMINEN GO EXPERIENCE OY:LLE

Tämän luvun alussa kerron lyhyesti opinnäytetyöprosessin taustoista sekä etenemisestä. Tämän jälkeen esittelen työn tuotoksena luodun perehdyttämismallin kohta kohdalta ja pyrin peilaamaan mallin suhteen tehdyt ratkaisut sekä aiheeseen liittyvään teoriaan että haastattelujen kautta kerättyihin tietoihin. Luvun päätteeksi esitellään perehdyttämismallin käyttöönoton sekä jalkauttamisen suunnitelma, sillä aikataulusyistä mallia ei ehditty ottamaan käyttöön opinnäytetyöprosessin aikana.

5.1 Kehittämisen prosessin eteneminen

Kuten aiemmin jo todettu, on perehdyttämisen prosessin kehittäminen ollut toimeksiantajayrityksessä tapetilla jo pitkään ja aiheesta on keskusteltu useaan otteeseen työsuhteeni aikana. Ensimmäisen kerran perehdyttäminen oman opinnäytetyöni aiheena otettiin esiin jo vuonna 2012 ollessani itse yrityksessä työharjoittelijana. Siirtyessäni harjoittelijasta toimistopäälliköksi kiireinen työ kuitenkin täytti oman kalenterini niin tehokkaasti, että omat opintoni sekä perehdyttämisen kehittäminen jäivät taka-alalle pidemmäksi aikaa. Konkreettisesti kehittäminen saikin alkusysäyksiensä vasta syksyllä 2015, kun itselläni oli viimeinen mahdollisuus tarttua aiheeseen opintojeni puitteissa.

Kehittäminen prosessi ja opinnäytetyö itsessään toteutettiin kokonaisuudessaan melko tiiviillä aikataululla. Kehittämistyön alustavat tavoitteet ja tehtävät määrittelin opinnäytetyösuunnitelmassani lokakuussa 2015, ja työn sisältöä tarkennettiin marraskuun alussa olleen ensimmäisen ohjauskustelun jälkeen. Marraskuun ensimmäisen viikon keskityin teoriapohjan luomiseen, ja toisella viikolla siirryin teorian laajentamisen lisäksi perehdyttämismallin luonnosteluun teorian pohjalta, teemahaastattelurungon suunnitteluun sekä kehittäminen prosessin suunnitelman avaamiseen tämän opinnäytetyön sivulla 26 esitetyn prosessimallin mukaisesti.

Opinnäytetyöhön liittyvät haastattelut suoritin viikolla 47, ja haastatteluäänitteiden purkamisen jälkeen tarkensin mallia sekä perehdyttämisen tarkistuslistaa haastattelussa esille tulleiden seikkojen valossa. Palautetta tarkennetusta mallista keräsin sekä toimeksiantajalta että muilta työyhteisön jäseniiltä viikolla 48, ja viimeiset viillaukset tuotokseen tein saatujen kommenttien perusteella viimeisten puolentoista viikon aikana.

Kehittämisen prosessin viimeisen viikon aikana huomion keskipisteenä oli perehdyttämismallin eri osioiden avaaminen haastatteluaineistoihin, teoriaan sekä omiin havaintoihini nojautuen sekä johtopäätösten kirjoittaminen. Myös työn teoriaosuutta tapahtumatoimialan osalta täydensin aivan prosessin loppumetreille saakka. Opinnäytetyö valmistui aikataulun mukaisesti joulukuun ensimmäisinä päivinä, vaikkakin perehdyttämisen kokonaisvaltainen kehittäminen toimeksiantajayrityksessä onkin tämän työn myötä vasta aluillaan ja tulee jatkumaan yrityksen sisäisenä projektina pitkälle tulevaisuuteen.

5.2 Perehdyttämismallin sisältö

Kehittämistyön myötä luodun perehdyttämismallin (Liite 3) tarkoitus on selkeyttää Go Experience Oy:n perehdyttämisen prosessia ja antaa selkeät suuntaviivat perehdyttämisen toteuttamiselle sekä työntekijäkohtaisen perehdyttämissuunnitelman luomiselle. Malli käydään huolellisesti läpi nimeytyen perehdyttäjän kanssa aina ennen uuden työntekijän saapumista, ja tavallaan malli toimii myös perehdyttäjän perehdyttämisoppaana.

Perehdyttämismalli on luotu opinnäytetyön sivulla 8 esitetyn Kjelinin ja Kuusiston perehdyttämissuunnitelmaa havainnollistavan kuvion mukaisesti. Malli koostuu viidestä eri luvusta, jotka ovat perehdyttämisen tarkoitus ja tavoitteet, vastuu perehdyttämisestä, sisältö ja aikataulu, menetelmät sekä seuranta ja arviointi.

Lisäksi perehdyttämismallin liitteeksi luotiin perehdytysvaiheen tarkistuslista (Liite 4), jota käytetään perehdyttämisen seurannan tukena. Vaikka työn ohessa suoritettujen haastatteluidenkin perusteella voidaankin todeta että

työn oppii parhaiten tekemällä, toivottiin prosessiin tietynlaista järjestelmällisyyttä lukuisten erilaisten työtehtävien ja kokonaisuuksien hahmottamiseksi. Tarkistuslista auttaa jäsentämään perehdyttämisen sisältöä sekä auttaa uutta työntekijää myös sisäistämään, että opittavaa on oikeasti paljon eikä ole tarkoituskaan osata kaikkea heti. Tarkistuslista on jaettu kolmeen osioon: yleisperehdyttämiseen, perustyötehtäviin ja osaamisen syventämiseen. Osiot kulkevat rinnakkain perehdyttämisen aikatauluksen kanssa.

Perehdyttämismallin ensimmäisessä luvussa käsitellään perehdyttämisen tarkoitusta ja tavoitteita erityisesti Go Experiencen näkökulmasta. Perehdyttämislle asetetut selkeät tavoitteet luovat pohjan perehdyttämisen suunnittelulle ja auttavat suuntamaan huomion oikeisiin asioihin. Yrityksen omien tavoitteiden lisäksi perehdyttämiseen vaikuttavat kuitenkin myös työntekijän omat odotukset, tavoitteet sekä valmiudet ja nämä tulisi aina ottaa huomioon perehdyttämisen tarkkaa sisältöä määrittäessä. (Kupias & Peltola 2009, 87-88.) Malliin kirjatut perehdyttämisen tavoitteet yrityksen näkökulmasta ovat uuden työntekijän tutustuttaminen Go Experienceen työpaikkana ja organisaationa, työntekijän sitouttaminen, uuden työntekijän itsenäisen työvalmiuden mahdollisimman nopea mahdollistaminen, työn laadullisten tavoitteiden sekä yrityksen arvojen jalkauttaminen, sekä työ- ja asiakasturvallisuuden varmistaminen.

Mallin toisessa osiossa puolestaan määritellään perehdyttämisvastuun jakautuminen yrityksessä. Vaikka lopullinen perehdyttämisvastuu on aina esimiehellä ja sen suunnittelusta vastaa yrityksen johto, on yleisenä käytäntönä kuitenkin ollut nimetä perehdyttäjäksi joku talossa pidempään ollut harjoittelijoista. Tämä toimintatapa on todettu toimivaksi, joten perehdyttämiskäytäntöä ei ole tässä kohtaa tarkoituksenmukaista lähteä muuttamaan. Olennaista on kuitenkin varmistaa, että nimetyllä perehdyttäjällä on tarvittavat tietotaidon lisäksi käytössään riittävät sekä tarkoituksenmukaiset oheismateriaalit perehdyttämisen tueksi.

Perehdyttämismallin kolmannessa osiossa avataan tarkemmin yrityksen perehdyttämisen aikataulu sekä sisältö, ja tämä onkin mallin laajin

osio. Tavoitteeksi perehdyttämisen kokonaiskeston osalta on mallissa asetettu noin kuusi viikkoa, ja prosessi on jaettu yhteensä kuuteen eri vaiheeseen: rekrytointiin, ennen työsuhteen alkua tapahtuvaan tiedottamiseen, ensimmäiseen työpäivään, yleisperehdyttämiseen ja perustehtävien työopastukseen (1.-2. työviikko), osaamisen syventämiseen (3.-6. työviikko) sekä seurantaan ja arviointiin.

Perehdyttämisen aikataulua suunniteltaessa on otettu huomioon se, että kehittämistyön yhtenä olennaisena tavoitteena on prosessin tehostaminen. Tällä hetkellä työtehtävien kokonaisvaltainen sisäistäminen ja suhteellisen itsenäisen työskentelyn vaiheeseen pääseminen kestää noin kaksi kuukautta. Näin ollen tavoitteena on lyhentää perehdyttämisjakson kestoa noin kaksi viikkoa verrattuna nykytilanteeseen. Lisäksi prosessin tukena käytettävän tarkistuslistan avulla pystytään varmistamaan kaikkien tarvittavien työtehtävien läpikäynti ja opastaminen, kun lähtötilanteessa asiat on useimmiten käyty läpi siinä vaiheessa, kun (ja jos) ne ovat tulleet ajankohtaisiksi.

Perehdyttäminen alkaa käytännössä jo rekrytointivaiheessa. Työhaastattelussa kerrottavilla tiedoilla on kaksi oleellista tarkoitusta: sitouttaa potentiaalinen uusi työntekijä yritykseen ja antaa arvokasta ennakkotietoa tulevasta työstä, mutta myös varmistaa että hakijalla on realistinen kuva yrityksessä työskentelystä, mikä taas varmistaa oikeiden ihmisten rekrytoinnin. Joillain alalle hakeutuvilla saattaa olla hyvinkin ruusuinen kuva tapahtuma-alalla työskentelystä ja kuvitellaan että työ on täynnä seikkailuja ja elämyksiä. Tästä syystä jo haastattelutilanteessa on hyvä tehdä selväksi, että työ koostuu hyvin pitkälti toimistolla puurtamisesta, ja että tapahtumissa puolestaan tulee edustamisen lisäksi pystyä myös likaamaan kätensä tilaisuutta rakentaessa ja purkaessa.

Rekrytointivaiheen jälkeen mallissa siirrytään ennen työsuhteen alkua tapahtuvaan tiedottamiseen ja järjestelyihin. Yrityksen työntekijöille suoritettujen haastattelujen kautta selvisi muun muassa se, että työsuhteen alussa kokonaiskuva yrityksestä ja sen toiminnasta oli monilla jäänyt hyvin rikkonaiseksi, mikä oli vaikeuttanut työtehtävien tarkoituksen sekä koko-

naisuuden hahmottamista. Tästä syystä perehdyttämisprosessin tueksi tullaan luomaan kattava Tervetuloa Go Experiencelle -opas, joka sisältää perustiedot muun muassa yrityksen toiminta-ajatuksesta, liikeideasta, arvoista, rakenteesta, keskeisistä tuotteista sekä asiakasryhmistä. Opas lähetetään työntekijälle 1-2 viikkoa ennen työsuhteen alkua ja tavoitteena on, että työntekijällä olisi jo ensimmäisenä päivänä töihin tullessaan tietty kokonaiskuva yrityksen toiminnasta. Tämä puolestaan edesauttaa työtehtävien ja niiden merkityksen sisäistämistä varsinkin, mikäli työntekijä saapuu yritykseen esimerkiksi kesken kiireisen sesongin. Käytännössä oppaan sisältämä tieto kattaa myös suuren osan perehdyttämisen tarkistuslistan yleisperehdyttämiseen liittyvistä asioista.

Ennen työsuhteen alkua uuden työntekijän saapumiseen valmistaudutaan myös nimeämällä perehdyttäjä ja tutustuttamalla tämä tarvittaessa yrityksen perehdyttämismalliin, tiedotetaan muita työyhteisön jäseniä uuden henkilön saapumisesta sekä huolehditaan, että uudelle työntekijälle löytyvät valmiina kaikki tarvittavat työvälineet. Joidenkin työvälineiden puuttuminen ensimmäisenä työpäivänä nousi haastatteluissa esiin yhtenä kehityskohteena ja tästä syystä asiaan tulisi kiinnittää erityistä huomiota.

Ensimmäisenä työpäivänä esimies ottaa työntekijän vastaan ja esittelee tämän sekä nimetylle perehdyttäjälle että muille työtovereille. Tämän jälkeen varataan aikaa noin tunnin keskustelulle, jonka aikana hoidetaan työsuhteeseen liittyvät sopimusasiat sekä räätälöidään uuden työntekijän perehdyttämissuunnitelma yleisen perehdyttämismallin pohjalta. Myös perehdyttämisen tarkistuslista räätälöidään jokaisen uuden työntekijän kohdalla vastaamaan tämän henkilökohtaista perehdytysuunnitelmaa. Työntekijälle luovutetaan myös henkilökohtaiset työvälineet sekä tunnukset eri järjestelmiin, vaikkakin ensimmäisenä työpäivänä tulokas lähinnä seuraa nimetyn perehdyttäjän työskentelyä sivusta ja suorittaa mahdollisesti joi-tain pieniä avustavia työtehtäviä.

Mallin mukaisesti työsuhteen kahden ensimmäisen viikon ajan uusi työntekijä työskentelee tiiviisti perehdyttäjänsä kanssa ja suorittaa työtehtäviä opastetusti ja valvotusti. Perehdytysvaiheen tarkistuslistan kannalta pai-

nopeuteen ovat yleisperehdyttäminen sekä perustehtäviin liittyvä työnopastus. Mikäli mahdollista, pyritään työntekijä saamaan mukaan yrityksen tapahtumiin jo kahden ensimmäisen viikon aikana. Toisen viikon päätteeksi työntekijän kanssa pidetään ensimmäinen arviointikeskustelu, jonka tavoitteena on selvittää kuinka perehdyttäminen on edennyt. Lisäksi käydään läpi perehdytysvaiheen tarkistuslista, josta tulisi olla läpikäytyä yleisperehdyttämiseen liittyvät kohdat sekä suurin osa perustyötehtävistä.

Ajanjaksolla kolmannelta kuudenteen viikkoon työnopastuksen ja perehdyttämisen tavoitteena on osaamisen syventäminen. Tulokas työskentelee omalla työpisteellään saaden tarvittaessa neuvoja ja opastusta nimetyiltä perehdyttäjältä tai muilta työtovereilta. Työntekijälle pyritään antamaan vastuullisempia tehtäviä osaamistason mukaisesti, ja tässä vaiheessa työntekijällä on useimmiten jo omia tarjouspyyntöjä hoidettavanaan. Tavoitteena on, että perehdyttämisen loppuvaiheessa työntekijä osaa itsenäisesti reagoida standarditarjouspyyntöihin, selvittää asiakkaat tarpeet ja ideoida sopivia ratkaisuja niihin pohjautuen. Perehdyttämisyksikön päätteeksi, arviolta noin kuusi viikkoa työsuhteen alusta, pidetään arviointikeskustelu, jossa käydään läpi sekä työntekijän osaamista että perehdyttämisen prosessin sujuvuutta. Myös perehdyttämisen tarkistuslista käydään läpi ja katsotaan, onko listassa jäljellä työntekijän perehdyttämissuunnitelman mukaisia osa-alueita, joita ei vielä ole käyty läpi.

Mallin neljännessä luvussa esitellään yrityksen keskeisimmät perehdyttämismenetelmät sekä oheismateriaalit. Kuten haastatteluidenkin pohjalta voidaan todeta, työskentelyn toimeksiantajayrityksessä oppii parhaiten tekemällä. Tästä syystä keskeisin yrityksessä hyödynnettävä perehdyttämisen menetelmä onkin työn sisäisen mallin syntymiseen tähtäävä työnopastus, jota on avattu tarkemmin tämän opinnäytetyön luvussa 2.4.3. Perehdyttämisen oheismateriaalit puolestaan tehostavat asioiden mieleenpainumista sekä muistamista (Kangas & Hämäläinen 2010, 10). Siispä perehdyttämisen tukena käytetään etukäteen lähetettävän tietopakettin lisäksi erilaisia yrityksen toiminnoista luotuja prosessikuvauksia ja manuaaleja, jotka käsittelevät muun muassa myyntiprosessia, tarjoustekemistä, tapahtumiin valmistautumista sekä tuotantoprosessia. Kirjalliset oheismate-

riaalit eivät saa kuitenkaan missään vaiheessa korvata suullista perehdyttämistä, vaan niiden tarkoitus on nimenomaan toimia oppimisen sekä muistamisen apuvälineinä.

Mallin viimeisessä luvussa kuvataan perehdyttämisen seurannan ja arvioinnin käytännöt. Perehdyttämisen seurannan tulee olla jatkuvaa, jotta mahdollisiin epäkohtiin pystytään kiinnittämään huomiota silloin, kun niille on vielä mahdollista tehdä jotakin. Sekä perehdyttäjän että uuden työntekijän tulisi pyrkiä mahdollisimman avoimeen vuorovaikutukseen ja välittömään palautteenantoon kannattaa kannustaa puolin ja toisin. (Kangas & Hämäläinen 2010, 17.) Go Experiencen perehdyttämisen seurannassa hyödynnetään mallin liitteeksi luotua perehdytyksen tarkistuslistaa, ja lisäksi perehdyttämisjakson aikana käydään onnistumisen arvioimiseksi pääsääntöisesti kaksi arviointikeskustelua, noin kaksi ja kuusi viikkoa työsuhteen alkamisen jälkeen. Lisäksi jokainen työntekijä täyttää perehdyttämisjakson päätteeksi arviointikyselyn, jonka avulla prosessin toimivuudesta pystytään keräämään mitattavia ja vertailukelpoisia tunnuslukuja. Kyselylomake luodaan yrityksen käytössä olevan LaatuVerkko-palauttejärjestelmän avulla. LaatuVerkko on laadunseuranta- ja vertailujärjestelmä, jonka avulla voidaan tuottaa tunnuslukuja muun muassa asiakastyytyväisyydestä sekä henkilöstötyytyväisyydestä, ja sen on osa matkailualalle räätälöityä Laatumonni-laatuohjelmaa (Laatumonni 2015).

5.3 Tuotoksen arviointi, käyttöönotto sekä jalkauttaminen

Kaiken kaikkiaan toimeksiantajalta sekä työyhteisön jäseniltä saatu palaute luodusta perehdyttämismallista oli positiivista. Toimeksiantaja koki, että malli on selkeä ja vastaa sisällöltään yrityksen tarpeita, ja että mallin pohjalta perehdyttämisprosessin kehittämistä on helppo lähteä viemään eteenpäin. Myös muiden työntekijöiden toimesta malli otettiin vastaan hyvin, ja heidän mielestä malli oli kattava mutta kuitenkin helppo sisäistää. Saadun palautteen perusteella malli täyttää hyvin tarkoituksensa myös perehdyttäjän perehdyttämismateriaalina, ja toimeksiantajayrityksessä uskottiin, että sen avulla kokemattomankin henkilön on huomattavasi helpompi

ottaa tilanne haltuun astuessaan uuteen rooliinsa perehdyttäjänä. Myös omasta mielestäni mallista rakentui selkeä kokonaisuus, joka on tehty toimeksiantajan tarpeet huomioon ottaen.

Aikataulusyistä työn lopputulosten arviointi jää osittain vajavaiseksi, sillä perehdyttämismallia ei päästä valitettavasti testaamaan heti käytännössä. Lisäksi luotu malli muodostaa vasta pohjan kokonaisvaltaiselle perehdyttämismateriaalille, ja kehittämistyö siis jatkuu yrityksen sisäisenä projektina mallin pohjalta.

Perehdyttämismalli sekä sen käyttöönoton edellyttämät toimenpiteet käyn tarkemmin läpi toimeksiantajan kanssa joulukuun 2015 aikana, ja käytyjen keskustelujen perusteella suunnitellaan, millä aikataululla perehdyttämisen prosessin tueksi ajatellut muut materiaalit luodaan, ja kenen vastuulla niiden tekeminen on. Mallin ja tarkistuslistan sisältö on jo käyty alustavasti läpi sekä yrityksen johdon että muiden työntekijöiden kanssa, ja perehdyttämisen prosessin kehittämisestä luomani mallin pohjalta on sovittu yhteisesti.

Ensimmäinen mahdollisuus perehdyttämismallin konkreettiseen käyttöönottoon on vuoden 2016 tammikuussa, kun yritykseen seuraavan kerran saapuu uusia työntekijöitä. Mallin kokonaisvaltainen käyttöönotto kyseisenä ajankohtana kuitenkin edellyttäisi, että ennen työsuhteen alkua lähetettävä ennakkoperehdytysmateriaali saataisiin valmiiksi vuodenvaihteeseen mennessä. Huomioiden tämänhetkisen kiiretilanteen sekä lähestyvän joulun, jolloin toimisto on pääosin kiinni, ei ole kuitenkaan realistista odottaa, että kaikki tarvittava materiaali olisi saatu valmiiksi siihen mennessä.

Muilta osin mallia pystytään kuitenkin hyödyntämään ja testaamaan heti tammikuusta lähtien. Alkuvuosi on myös siltä osin otollinen hetki uuden perehdyttämismallin jalkauttamiseen, että työtilanne on silloin suhteellisen hiljainen, joten kaikilla organisaation työntekijöillä on riittävästi aikaa uuden perehdyttämisen toimintamallien sisäistämiseen.

Perehdyttämismallin oheismateriaalien oletetaan valmistuvan kevättalvella 2016, jolloin perehdyttämismalli pystytään ottamaan kokonaisuudessaan käyttöön keväällä 2016 sesonkiharjoittelijoiden saapuessa. Kyseisenä

ajankohta pystytään luontevasti myös testaamaan, helpottaako malli todella kiireisenä aikana yritykseen saapuvien työntekijöiden perehdyttämistä sekä työn kokonaiskuvan muodostumista.

Perehdyttämismallin toimivuudesta tullaan keräämään palautetta sekä perehdyttämisen arviointikeskustelujen sekä perehdyttämiseen liittyvän kyselylomakkeen avulla, ja mallia sekä prosessia yleisesti kehitetään tarpeen tullen saadun palautteen mukaan. Varsinkin mallin käyttöönottovaiheessa palautteen keruu ja siihen reagointi on ensiarvoisen tärkeää, jotta mallista saadaan heti alusta alkaen mahdollisimman hyvin tarkoitustaan palveleva.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyöni tavoitteena oli tarkastella perehdyttämistä sekä sen erityispiirteitä tapahtuma-alalla. Työn toimeksiantajayrityksenä toimi tapahtumatoimisto Go Experience Oy, ja opinnäytetyön tehtävinä oli kehittää yrityksen perehdyttämisprosessia sekä luoda yritykselle selkeä perehdyttämisen malli ja niin sanottu perehdytysvaiheen tarkistuslista. Työn taustalla oli toimeksiantajan konkreettinen tarve, sillä yritykseltä puuttui tyystin selkeä prosessi uusien työntekijöiden opastukseen, vaikka yritys ottaa vastaan paljon harjoittelijoita ja uusia työntekijöitä saapuu yritykseen vuosittain 5-10.

Työ toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä, ja työn tukena hyödynsin kvalitatiivisista aineistonkeruumenetelmistä teemahaastattelua sekä havainnointia. Perehdyttämismallin sekä tarkistuslistan loin noudattaen tutkimuksellisen kehittämistyön kuusivaiheista prosessimallia, ja kehittämistyö toteutettiin kokonaisuudessaan aikavälillä loka-joulukuu 2015. Perehdyttämismalli suunnattiin koskemaan pääasiassa yritykseen saapuvia harjoittelijoita sekä muita toimistotyöntekijöitä, eli toisin sanoen varsinaisen kohderyhmän ulkopuolelle jäivät keikkaluontoisesti yrityksen tilaisuuksissa työskentelevät henkilöt.

Työn tuotoksena syntyi käytännönläheinen perehdyttämisen malli, jonka tarkoituksena on selkeyttää Go Experience Oy:n perehdyttämisprosessia ja antaa selkeät suuntaviivat perehdyttämisen työntekijäkohtaiselle suunnittelulle sekä toteuttamiseksi. Malli toimii tavallaan myös perehdyttäjän perehdyttämisoppaana. Perehdyttämisen tueksi loin myös tarkistuslistan, joka toimii sekä itse perehtyjän oppimisen tukena, että myös perehdyttäjän muistilistana.

Rakensin perehdyttämismallin pitkälti perehdyttämiseen liittyvän teorian sekä omien havaintojeni pohjalta, mutta täydensin tuotosta haastattelujen kautta kerätyn aineiston avulla. Haastattelujen kautta selvisi muun muassa, että työsuhteen alussa kokonaiskuva yrityksestä ja sen toiminnasta jäi monilla hyvin rikkonaiseksi, mikä oli vaikeuttanut työtehtävien tarkoituksen

sekä kokonaisuuden hahmottamista. Tästä syystä luomassani perehdyttämismallissa onkin panostettu suhteellisen paljon ennen työsuhteen alkua tapahtuvaan tiedottamiseen. Tavoitteena on, että työntekijällä olisi jo ensimmäisenä päivänä töihin tullessaan tietty kokonaiskuva yrityksen toiminnasta, mikä edesauttaa työtehtävien ja niiden merkityksen sisäistämistä.

Haastateltujen työntekijöiden kokemuksen mukaan kokeneemman, mutta edelleen melko tuoreen työntekijän kanssa yhdessä työskentely työsuhteen alussa on ollut toimiva perehdyttämisen keino sekä aiemmissa työpaikoissa että Go Experiencellä. Työn oppiikin parhaiten nimenomaan tekemällä, ja laajastakaan alaan liittyvästä koulutustaustasta ei välttämättä ole hyötyä työsuhteen alussa. Tietynlaista järjestelmällisyyttä prosessiin kuitenkin oltiin jääty kaipaamaan, ja tähän tarpeeseen työn tuotoksena luotu perehdyttämismalli tarkistuslistoineen toivon mukaan tuo ratkaisun, tai ainakin pohjan sen luomiselle. On myös tärkeää varmistaa, että perehdyttäjäksi nimettävällä henkilöllä on riittävä tietotaito perehdyttämisen onnistuneeseen suorittamiseen.

Nähdäkseni opinnäytetyöprosessin alussa asetetut tehtävät täyttyivät, ja luomastani perehdyttämismallista on konkreettista hyötyä toimeksiantajaryitykselle ja se muodostaa hyvän pohjan perehdyttämisen pitkäjänteiselle kehittämiselle. Prosessin tämänhetkinen sekavuus ja selkeiden perusohjeiden puuttuminen tuhlaa tehokasta työaika sekä perehdyttäjältä että uusilta työntekijöiltä, joten tarve kehittämisprojektille oli suuri. Prosessin tehostamisesta on selkeää hyötyä yritykselle, kun työntekijöiden aika vapautuu nopeammin niin sanottuun tuottavaan työhön. Lisäksi perusteellisella perehdyttämismallilla voidaan myös parantaa työn laatua sekä ehkäistä virheitä ja sitä myötä reklamaatioita. Sekä toimeksiantajalta että muilta työyhteisön jäseniltä saatu palaute mallia koskien oli positiivista, ja perehdyttämismalli tarkistuslistoineen koettiin sisällöltään kattavaksi mutta kuitenkin selkeäksi. Toimeksiantaja koki, että perehdyttämismalli vastaa sisällöltään yrityksen tarpeita, ja että mallin pohjalta perehdyttämisen prosessin kehittämistä on helppo lähteä viemään eteenpäin.

Suurimmaksi haasteeksi työn toteutuksen ja onnistumisen kannalta muodostui nähdäkseni käytettävissä ollut aika. Sen lisäksi, että aikataulu oli muutenkin tiukka, ajoittui opinnäytetyöni työstäminen samaan ajankohtaan toimeksiantajayrityksen ja samalla siis oman työpaikkani pikkujoulusesongin kanssa, mikä myös osaltaan vähensi mahdollisuuksiani panostaa työhön ajallisesti. Vaikka periaatteessa opinnäytetyön aiheen ja tavoitteiden puitteissa olisin voinut viedä työtä eteenpäin myös työajalla, eivät kehittämisprojektit kuitenkaan sesonkiaikaan luonnollisesti ole prioriteettilistalla kovin korkealla. Toisaalta aikatauluongelmat olisivat olleet suhteellisen helposti vältettävissä, mikäli olisin vain tarttunut kehittämishankkeeseen aikaisemmin, enkä vasta niin sanotusti pakon edessä. Oman haasteensa muodosti myös se, että ennen opinnäytetyöprosessin alkua omat opintoni olivat olleet tauolla suhteellisen pitkään ja orientoituminen takaisin tietynlaiseen ajattelu- ja kirjoitustyyliin tuotti jonkun verran vaikeuksia varsinkin työn alkuvaiheessa.

Aikataulun vuoksi myös tuotoksena luodun perehdyttämismallin sekä tarkistuslistan käyttöönotto jäävät opinnäytetyöprosessin jälkeiselle ajalle, mikä osaltaan vaikeuttaa työn onnistumisen arviointia. Työyhteisön tuntien tiedän myös, että nimenomaan se suurin haaste yrityksessä tehtyjen kehittämisprojektien tiimoilta on uusien toimintatapojen ja -mallien jalkauttaminen käyttöön. Kiireen keskellä huomio kiinnittyy useimmiten perustyöntekoon ja uusien toimintamallien opetteleminen koetaan helposti vaivalloisena, vaikka se maksaisikin vaivan moninkertaisesti takaisin myöhemmin. Mikäli siis myös käyttöönottovaihe olisi ehditty sisällyttää opinnäytetyöprosessiin ja sen seurauksena malli olisi ehtinyt vakiinnuttaa asemansa yrityksen perehdyttämisprosessissa, olisin voinut todella tuntea onnistuneeni kehittämistyössä.

Toisaalta mallin kokonaisvaltainen käyttöönotto edellyttää sisäisenä kehitysprojektina luotavien kirjallisten perehdyttämismateriaalien valmistumista, joten kehittämistyön valmistumisaikataulu ei ole ainoastaan itsestäni kiinni. Varsinaisia tuloksia ei myöskään ole realistista odottaa silmänräpäyksessä, vaan kyseessä on pitkäaikaisempi projekti, jonka tuloksena toi-

meksiantajayrityksen perehdyttämisprosessista saadaan toivon mukaan tehokkaampi, selkeämpi ja järjestelmällisempi.

Vaikka en olekaan itse täysin tyytyväinen opinnäytetyöni lopulliseen sisältöön, koen kuitenkin suoriutuneeni opinnäytetyöprosessista kokonaisuudessaan kohtuullisen hyvin ottaen huomioon aikataulun asettamat puitteet. Lisäksi uskon vakaasti, että tekemästäni työstä tulee olemaan hyötyä sekä itselleni että muille työyhteisöni jäsenille. Perehdyttämisen kehittäminen olisi joka tapauksessa tullut toimeksiantajayrityksessä ajankohtaiseksi ennemmin tai myöhemmin ja uskon, että aiheen käsittely tutkimuksellisen kehittämisen kautta tulee tuottamaan parempia tuloksia kuin pelkkään arkiajatteluun perustuva kehittämistyö.

Koska omaa opinnäytetyötäni varten haastatteleillani työntekijöillä ei ollut aiempaa työkokemusta tapahtuma-alalta, jäi itseäni mahdollisena aiheeseen liittyvänä jatkotutkimusaiheena kiinnostamaan perehdyttämisen vertailu eri tapahtuma-alan yrityksissä - kuinka järjestelmällistä perehdyttäminen yleisesti alalla on, ja millaisin perehdyttämisen toimenpitein työntekijöiden osaaminen voidaan valjastaa käyttöön mahdollisimman tehokkaasti ja nopeasti.

Lisäksi toinen potentiaalisesti kiinnostava jatkotutkimusaihe on myös freelancer-pohjalta työskentelevien tapahtumatyöntekijöiden perehdyttäminen sekä sitouttaminen. Työn sisältö sekä esimerkiksi työaikataulut eroavat olennaisesti tapahtumien taustalla toimivien työntekijöiden toimenkuvasta, joten myös perehdyttämiseltä ja kouluttamiselta vaaditaan erilaisia lähestymistapoja. Huomionarvoista on myös keikkaluontoisesti työskentelevien henkilöiden sitouttaminen, uskollisuus ja esimerkiksi vaitiolovelvollisuuden pitävyys, sillä työn määrän vaihtelevuuden vuoksi monet tapahtumatyöntekijät työskentelevät usealle alan yritykselle yhtä aikaa.

Kaiken kaikkiaan tapahtumatoimialaan ja sen henkilöstöön liittyviä tutkimusperinne on suhteellisen nuori, varsinkin Suomen mittakaavassa, joten aiheen piiristä on löydettävissä monia mielenkiintoisia jatkotutkimuksen aiheita.

LÄHTEET

Blomster, P. 2015. Yrittäjä. Go Experience Oy. Haastattelu 5.11.2015.

Cirilo, R. & Kleiner, H. 2003. How to Orient Employees into New Positions Successfully. Management Research News. Vol. 26, Iss. 8, p. 16 [viitattu 23.11.2015]. Saatavissa:
http://www.researchgate.net/publication/235274503_How_to_orient_employees_into_new_positions_successfully.

Deery, M. 2008. Employee Retention Strategies for Event Management. Teoksessa Baum, T, Deery, M., Hanlon, C. Lockstone, L. & Smith, K. (toim.) People and Work in Events and Conventions. A Research Perspective. Oxfordshire, UK: CABI Publishing, 127-137.

Educations.com 2015. Study Abroad - Event Management [viitattu 1.12.2015]. Saatavissa:
<http://www.educations.com/event-management>.

Factor Nova Oy 2015. Digi + SOME + Tapahtumat = Tulevaisuuden markkinointi. Tutkimusraportti. Factor Nova [viitattu 17.11.2015]. Saatavissa:
<http://factornova.fi/wp-content/uploads/2015/10/Factor-Nova-Tutkimus-Digi-Some-ja-Tapahtumat.pdf>.

Finlex 2015. L 19.11.1993/998. Laki nuorista työntekijöistä. Ajantasainen lainsäädäntö. Finlex [viitattu 15.11.2015]. Saatavissa:
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19930998?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=laki%20nuorista%20työntekijöistä>.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Kangas, P. & Hämäläinen J. 2010. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. 3. painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK.

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kilpeläinen, P, Kostiainen, E. & Laakso, S. 2012. Kaupungissa tapahtuu. Tapahtumaklusteri ja tapahtumien vaikutukset Helsingissä. Kaupunkitutkimus TA Oy [viitattu 22.11.2015]. Saatavissa:

http://www.visithelsinki.fi/sites/visithelsinki.fi/files/files/tapahtumien_vaikutavuus.pdf.

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

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia.

Laatutonna. 2015. Haaga-Perho [viitattu 11.12.2015]. Saatavissa: <http://www.laatutonna.fi/laatutonna>.

Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. 2. uudistettu painos. Työturvallisuuskeskus.

Lyyti Oy 2015. Tapahtumien tila 2015. Trendiraportti. Lyyti.

Mair, J. 2008. The Events Industry. The Employment Context. Teoksessa Baum, T, Deery, M., Hanlon, C. Lockstone, L. & Smith, K. (toim.) People and Work in Events and Conventions. A Research Perspective. Oxfordshire, UK: CABI Publishing, 3-16.

Matthews, D. 2008. Special Event Production. Oxford, UK: Elsevier.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Penttinen, A. & Mäntynen, J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus TTK [viitattu 26.10.2015]. Saatavissa:

http://www.ttk.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf.

Pofeldt, E. 2015a. MPI Meetings Outlook. 2015 Summer Edition. Meeting Professionals International [viitattu 29.11.2015]. Saatavissa:

<http://www.mpiweb.org/docs/default-source/meetings-outlook/meetings-outlook-summer-2015.pdf>.

Pofeldt, E. 2015b. MPI Meetings Outlook. 2015 Winter Edition. Meeting Professionals International [viitattu 29.11.2015]. Saatavissa: <http://www.mpiweb.org/docs/default-source/research-and-reports/web-meetings-outlook-winter-2015.pdf>.

Toimiala Online 2015. Yritys- ja toimipaikkatilastot 2013. TEM Toimiala-palvelut [viitattu 22.11.2015]. Saatavissa: <http://www2.toimialaonline.fi>

Vaibhav, M. 2009. Career in Event Management. Chandigarh, IND: Abhishek Publications.

Vallo, H. & Häyrynen, E. 2012. Tapahtuma on tilaisuus. Tapahtumamarkkinointi ja tapahtuman järjestäminen. 3. uudistettu laitos. Helsinki: Tietosanomama Oy.

Van der Wagen, L & White, L. 2015. Human Resource Management for the Event Industry. Second edition. Oxon, UK: Routledge.

Viikka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

LIITTEET

LIITE 1. Tapahtumaklusterin lukeutuvat toimialat

Tapahtumaklusteriin lukeutuvat toimialat

Kilpeläisen, Kostiaisen & Laakson (2012, 60-61) määrittelyn mukaan

Tapahtumajärjestäjät

74901	Ohjelmatoimistot ja manageripalvelut
823	Messujen ja kongressien järjestäminen
90	Kulttuuri- ja viihdetoiminta
91	Kirjastojen, arkistojen, museoiden ja muiden kulttuurilaitosten toiminta
93	Urheilutoiminta sekä huvi- ja virkistyspalvelut

Majoitus-, ravintola- ja matkailupalvelut

55	Majoitus
56	Ravitsemistoiminta
79	Matkatoimistojen ja matkanjärjestäjien toiminta; varauspalvelut

Muut tapahtumien palvelutuottajat

4932	Taksiliikenne
181	Painaminen ja siihen liittyvät palvelut
5819	Muu kustannustoiminta
73	Mainostoiminta ja markkinointitutkimus
38110	Tavanomaisen jätteen keruu
81299	Siivouspalvelut
7739	Muiden koneiden ja laitteiden vuokraus ja leasing
801	Yksityiset turvallisuuspalvelut

LIITE 2. Teemahaastattelun runko.

Teemahaastattelun runko

Taustatiedot

- Haastateltavan asema ja työhistoria yrityksessä
- Aiempi työkokemus/koulutus alalta

Ennen työsuhteen alkua

- Ennakkotiedot yrityksestä
 - itse hankittu
 - haastattelu
- kuinka vastasi todellisuutta

Perehdyttäminen - oma kokemus ja kehitysehdotukset

- Ensimmäinen päivä
- Vastaanotto
- Kuka perehdytti, miten perehdytti?
- Yleisperehdyttäminen (käytännön asiat)
- Työnopastus
- Perehdytysmateriaalit
- Perehdyttämisen kesto
- Seuranta ja arviointi
- Mikä oli vaikeinta?
- Yleisesti hyvää, huonoa?
- Omat tavoitteet ja odotukset työtä koskien ja niiden toteutuminen
- Perehdytys aiemmissa työpaikoissa - parhaat käytännöt?

LIITE 3. Go Experience Oy:n perehdyttämismalli

PEREHDYTTÄMISMALLI - GO EXPERIENCE OY



PEREHDYTTÄMISEN TARKOITUS JA TAVOITTEET	2
VASTUU PEREHDYTTÄMISESTÄ	2
SISÄLTÖ JA AIKATAULU	3
MENETELMÄT	5
SEURANTA JA ARVOINTI	5

PEREHDYTTÄMISEN TARKOITUS JA TAVOITTEET

Perehdyttämisen tarkoituksena on valmentaa uusi työntekijä tehtäviinsä sekä tutustuttaa hänet työympäristöön, työoloihin, työyhteisön tavoitteisiin ja toimintaan sekä niiden muutoksiin.

Tämä perehdyttämismalli on suunniteltu pääsääntöisesti Go Experiencen uusien toimistotyöntekijöiden ja työharjoittelijoiden perehdyttämiseen, mutta prosessin tueksi luotuja perehdyttämismateriaaleja voidaan hyödyntää myös esim. freelancereiden perehdyttämisessä ja organisaatioon sitouttamisessa.

Perehdyttämiseen lukeutuvat

- toimenpiteet ennen työsuhteen alkua
- uuden työntekijän vastaanotto
- alkuohjaus työhön / yleisperehdyttäminen työympäristöön
- työnopastus
- seuranta ja arviointi

Perehdyttämisen tavoitteet Go Experiencen näkökulmasta ovat seuraavat:

- tutustuttaa uusi työntekijä Go Experienceen työpaikkana ja organisaationa
- sitouttaa työntekijä työhönsä ja työyhteisöönsä
- opastaa työntekijä omaan työhönsä niin, että hän mahdollisimman nopeasti saavuttaa itsenäisen työvalmiuden
- auttaa työntekijää sisäistämään työn laadulliset tavoitteet sekä yrityksen arvojen mukaisen toiminnan
- työ- ja asiakasturvallisuuden varmistaminen

Lisäksi perehdyttämisen sisältöön vaikuttavat uuden työntekijän omat odotukset ja tavoitteet, sekä aiempi työkokemus sekä koulutustausta.

VASTUU PEREHDYTTÄMISESTÄ

Lopullinen perehdyttämisvastuu on aina esimiehellä, ja perehdyttämisen suunnittelusta vastaa yrityksen johto.

Uudelle työntekijälle nimetään aina työyhteisön sisältä tietty perehdyttäjä, joka vastaa uuden työntekijän opastuksesta työtehtäviin uudelle työntekijälle räätälöidyn perehdytysuunnitelman mukaisesti. Pääsääntöisesti perehdyttäjäksi nimetään yrityksessä pidempään ollut vakituinen työntekijä tai harjoittelija.

SISÄLTÖ JA AIKATAULU

Uuden työntekijän perehdyttäminen etenee pääpiirteittäin seuraavan mallin mukaisesti. Jokaisen työntekijän henkilökohtainen perehdyttämissuunnitelma tulee kuitenkin räätälöidä vastaamaan tämän aiempaa työ- ja koulutustaustaa sekä tavoitteita.

Perehdyttämisen sisältö ja aikataulu on myös vahvasti sidoksissa siihen ajankohtaan, jona uusi työntekijä yritykseen saapuu.

Rekrytointivaihe

- Työntekijälle kerrotaan työsuhteen ehdoista, yrityksen toiminnasta ja toimintatavoista, tulevista työtehtävistä sekä työn vaatimuksista
- Hakijalla on mahdollisuus keskustella niistä kysymyksistä, jotka hänelle hakutilanteessa ovat ajankohtaisia

Ennen työsuhteen alkua

- Työntekijälle lähetetään n. 1-2 viikkoa ennen työsuhteen alkua sähköpostitse "Tervetuloa Go Experiencelle" -opas, jonka pohjalta työntekijä saa kokonaiskuvan yrityksen toiminnasta, liikeideasta, arvoista, organisaatorakenteesta, keskeisistä tuotteista, yhteistyökumppaneista ja asiakasryhmistä sekä markkinoinnista
- Työpaikalla valmistaudutaan ottamaan uusi henkilö vastaan nimeämällä perehdyttäjä sekä tiedottamalla muita työyhteisön jäseniä uuden henkilön saapumisesta
- Nimetty perehdyttäjä tutustutetaan etukäteen yrityksen perehdyttämismalliin sekä perehdyttämisen tarkistuslistaan, mikäli nämä eivät ole ennestään hänelle tuttuja
- Varmistetaan, että uudelle työntekijälle löytyvät valmiina sekä henkilökohtaiset työvälineet (tietokone, muistiinpanovälineet) että toimiston avaimet

Ensimmäinen työpäivä

- Esimies ottaa uuden työntekijän vastaan ja esittelee tämän nimetylle perehdyttäjälle sekä muille työyhteisön jäsenille
- Ensimmäisen päivän alkuun varataan aikaa n. max tunnin keskustelulle, jonka aikana solmitaan työ sopimus, käydään läpi yrityksen perehdyttämissuunnitelma ja räätälöidään se vastaamaan tulokkaan tarpeita
- Uudelle työntekijälle luovutetaan henkilökohtaiset työvälineet ja avaimet sekä luodaan tunnukset CRM-järjestelmään sekä jaetaan pääsy muihin yrityksen tukijärjestelmiin
- Ensimmäisenä työpäivänä uusi työntekijä seuraa nimetyn perehdyttäjän työskentelyä pääasiassa sivusta sekä saa mahdollisesti joitain pieniä, avustavia työtehtäviä

1.-2. työviikko - Yleisperehdyttäminen ja työnopastus perustehtäviin

- Tulokas tutustuu yhteistyössä perehdyttäjensä kanssa tarkemmin työtehtäviinsä, työvälineisiin sekä työyhteisön toimintakäytäntöihin
- Työntekijän kanssa käydään läpi sisäisen tiedonkulun käytännöt (CRM, Pipedrive, Kalenteri, Seuranta)
- Tulokas työskentelee tiiviinä työparina perehdyttäjensä kanssa suorittaen työtehtäviä opastetusti ja valvotusti
- Tulokaalle annetaan myös mahdollisuus tutustua itsenäisesti kirjallisiin perehdyttämismateriaaleihin --> kirjallinen aineisto ei saa kuitenkaan korvata suullista opastusta!
- Mikäli mahdollista, uusi työntekijä pyritään saamaan mukaan yrityksen tapahtumiin jo ensimmäisten kahden viikon aikana
- Toisen viikon päätteeksi työntekijän kanssa pidetään arviointikeskustelu, jonka tavoitteena on selvittää kuinka perehdyttäminen on edennyt ja missä asioissa työntekijä kaipaa mahdollisesti lisää opastusta. Lisäksi käydään läpi perehdyttämisen tarkistuslista, josta tulisi olla läpikäytyinä yleiserehdyttämiseen liittyvät kohdat.

3.-6. työviikko - Osaamisen syventäminen

- Perehdyttävä työskentelee itsenäisesti omalla työpisteellään, saaden tarvittaessa neuvoja ja opastusta nimetyiltä perehdyttäjältä tai muilta työtovereilta
- Työnopastuksessa ja perehdyttämisen tarkistuslistassa ollaan siirrytty kohtaan "Osaamisen syventäminen"
- Työntekijälle pyritään antamaan vastuullisempia ja vaativampia työtehtäviä osaamistason mukaisesti
- Työntekijällä on tässä vaiheessa useimmiten jo omia asiakascaseja hoidettavanaan
- Perehdyttämisen loppuvaiheessa työntekijä osaa itsenäisesti reagoida standarditarjouspyyntöihin, selvittää asiakkaan tarpeet ja ideoida ratkaisuja asiakkaan tarpeiden pohjalta

Seuranta ja arviointi

- Koko perehdyttämisen prosessin ajan pyritään mahdollisimman vuorovaikutteiseen kommunikointiin ja palautetta kerätään koko prosessin ajan
- Lisäksi työnopastusvaiheen päätteeksi, n. kuudennen työviikon jälkeen pidetään arviointikeskustelu jossa arvioidaan sekä uuden työntekijän osaamista että perehdyttämisen prosessin sujuvuutta
- Keskustelun yhteydessä/jälkeen työntekijä täyttää myös lyhyen arviointilomakkeen, jonka avulla perehdyttämisen tehokkuudesta ja toimivuudesta saadaan kerättyä keskenään vertailukelpoisia, mitattavia tunnuslukuja

Oppiminen ei missään tapauksessa pääty ns. perehdyttämisen jakson päättyessä. Työn kokonaisvaltaiseen hallintaan kuuluu helposti kuukausia, ja uusia asioita tulee säännöllisesti vastaan myös työntekijöille jotka ovat olleet yrityksen palveluksessa jo vuosia. Perehdyttämisen tavoitteena onkin lähinnä antaa uudelle työntekijälle kokoamisvaltainen ymmärrys Go Experiencen toiminnasta ja työtehtävistä, sekä luoda edellytykset pitkäjänteiselle ammatillisuuden kehittymiselle.

MENETELMÄT JA PEREHDYTTÄMISMATERIAALIT

Keskeisin Go Experiencen perehdyttämisprosessin tukena käytettävä menetelmä on työnopastus, joka käytännössä tarkoittaa oppimista tekemällä. Työnopastuksessa tulokkaalle opetetaan varsinainen työ ja käydään läpi tarkemmin esimerkiksi työn sisältö sekä työvaiheet, työssä tarvittavien laitteiden, koneiden sekä tarvikkeiden käyttö, laadun arviointi- sekä mittausperiaatteet sekä turvallisuuteen liittyvät näkökohdat. Työnopastusvaiheessa työntekijä suorittaa työtehtäviä yleensä jo itsenäisesti, mutta häntä seurataan ja autetaan tarpeen vaatiessa.

Lisäksi perehdyttämisen tukena käytetään myös erilaisia kirjallisia materiaaleja, joista kenties olennaisin on työntekijälle etukäteen lähetettävä tietopaketti Go Experiencestä ja sen toiminnasta. Tietopaketti kattaa lähes kokonaan perehdyttämisen kokonaisuuden organisaatiota koskevan yleistiedon, ja kun työntekijällä on mahdollisuus perehtyä materiaalin rauhassa ennen työsuhteen alkua, nopeuttaa se asioiden sisäistämistä hektisessä työympäristössä, jossa asioita ei aina ehditä selittää juurta jaksain. Lisäksi työskentelyn tukena toimivat prosessimallit ja oppaat liittyen mm. seuraaviin osa-alueisiin:

- Myyntiprosessi ja asiakkaan polku
- Tarjousten tekeminen
- Keikoille valmistautuminen
- Tuotannon checklist
- Manuaalinen ostolaskujen kirjaaminen
- Laskutus
- Aktiviteettiluettelo

SEURANTA JA ARVIOINTI

Tulokkaalle annetaan kirjallinen perehdyttämisohjelma (=perehdyttämisen tarkistuslista), jonka avulla hän voi itse seurata miten perehdyttäminen toteutuu.

Koko prosessin ajan pyritään mahdollisimman avoimeen vuorovaikutukseen ja palautetta on hyvä pyrkiä antamaan puolin ja toisin aina kun mahdollista.

Perehdyttämisen aikana käydään pääsääntöisesti yhteensä kaksi arviointikeskustelua. Toinen, pintapuolisempi keskustelu käydään n. kaksi viikkoa työsuhteen alun jälkeen, jolloin käydään läpi kuinka perehdyttäminen on edennyt ja millaiset asiat mahdollisesti kaipaisivat erityishuomiota.

LIITE 3.

6

Syvällisempi arviointikeskustelu käydään perehdyttämisvaiheen päätteeksi, n. kuusi viikkoa työsuhteen alun jälkeen. Tässä vaiheessa käydään läpi perehdyttämisen tavoitteiden toteutuminen niin Go Experiencen kuin työntekijänkin näkökulmasta, käydään läpi mahdollisia kehittämissuunnitelmia ja tarkistetaan, että perehdyttämissuunnitelma on toteutunut.

Seurannassa ja arvioinnissa huomionarvoisia seikkoja ovat mm. seuraavat:

- Onko perehdyttäminen toteutunut mallin mukaan?
- Onko eri vaiheiden kesto ja ajoitus ollut oikea?
- Mihin asioihin tulisi kiinnittää enemmän huomiota?
- Mitä pitäisi lisätä?
- Mikä on turhaa?

Lisäksi jokainen työntekijä täyttää perehdyttämiskauden päätteeksi Laatuverkon kautta luodun arviointikyselyn. Kyselyn avulla perehdyttämisen prosessista ja sen toimivuudesta pystytään keräämään vertailukelpoisia ja mitattavia tunnuslukuja.

Sekä keskustelujen että kyselyn kautta saatua palautetta hyödynnetään perehdyttämismallin ja -prosessin kehittämisessä. Tavoitteena on, että käytössä olevat toiminnot ja mallit palvelevat mahdollisimman tehokkaasti sekä työntekijää että yritystä.

LIITE 4. Perehdyttämisen tarkistuslista.

YLEISPEREHDYTTÄMINEN

	Opastettu	Tarkistettu
Yrityksen toiminta-ajatus, liike- ja palveluidea		
Yrityksen omistussuhteen ja organisaatorakenne		
Arvot ja visio		
Keskeiset tuotteet ja asiakassegmentit		
Yhteistyökumppanit		
Markkinointi		
Ekokompassi		
Laatutunni		
Turvallisuus		
Sivutoimipisteet		
Työsopimus ja -ehdot, palkanmaksu		
Avaimet		
Työajat, poissaolot		
Pukeutuminen		
Vaitiolovelvollisuus		
Työtilat + varasto		
Paikoitus		
Oman auton käyttö, km- ja kulukorvaukset		
Ruokailukäytännöt		

Järjestelmät / Työvälineet

	Opastettu	Tarkistettu
CRM		
Pipedrive		
Google-kalenteri		
Seuranta -excel		
Sähköposti		
Puhelin		
MS Office		

LIITE 4.

PERUSTYÖTEHTÄVÄT

	Opastettu	Tarkistettu
Yhteistyökumppaneiden kontaktointi		
Tilakyselyiden välittäminen		
Myyntiprosessi eri vaiheineen		
<ul style="list-style-type: none">• Kartoituspuhelu		
<ul style="list-style-type: none">• Tilojen / esiintyjien / muiden palveluiden kartoittaminen		
<ul style="list-style-type: none">• Tarjouspyynnön lähettäminen		
<ul style="list-style-type: none">• Tarjouksen kokoaminen		
<ul style="list-style-type: none">• Seurantavaihe (huhuilut)		
<ul style="list-style-type: none">• Päätösvaihe (vahvistukset / peruutukset / merkinnät järjestelmiin)		
CRM-tarjouksen tekeminen		
Myyntilaskujen manuaalinen käsittely		
City Adventure -koodaus		
Henkilökuntapalautteiden kerääminen		
Aktiviteettirastin ohjaaminen itsenäisesti		
Somistuksessa avustaminen		
Juhla-avustajana toimiminen		
Palautejärjestelmä		
<ul style="list-style-type: none">• Palautelinkkien lähettäminen		
<ul style="list-style-type: none">• Palautepuhelun soittaminen		

OSAAMISEN SYVENTÄMINEN

	Opastettu	Tarkistettu
Teemajuhlatarjouksen tekeminen		
City Adventure -suunnittelu		
Keikkabriefin teko		
Pakkauslistan suunnittelu		
Aktiviteettitapahtuman tuottaminen		
Aktiviteettikeikan vastaavana toimiminen		
Juhlavastaavana toimiminen		
Juhlatilaisuuden tuottaminen		
Laskutus		
Asiakastapaamiset		
CRM - tila- ja tuotetietojen muokkaaminen		
Tuotteen räätälöinti asiakkaan toiveiden mukaan		