



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Kausityöntekijöiden perehdyttämisen prosessin käyttöönotto palveluyrityksessä: Esimerkkinä Linnanmäki

Roine, Marja

2016 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu

Leppävaara

Kausityöntekijöiden perehdyttämisprosessin
käyttöönotto palveluyrityksessä:
Esimerkkinä Linnanmäki

Marja Roine
Palvelujen asiakaskeskeinen kehittä-
minen, restonomi YAMK
Opinnäytetyö
Helmikuu, 2016

Roine, Marja

Kausityöntekijöiden perehdyttämisprosessin käyttöönotto palvelu yrityksessä: Esimerkkinä Linnanmäki

Vuosi 2016 Sivumäärä 65

Suomalaisissa yrityksissä on vasta alettu ymmärtää henkilökunnan työssä osaamisen ja viihtymisen merkitystä suhteessa asiakkaan kokemaan palvelun tasoon. Kausityöntekijöiden perehdyttäminen on tärkeää, koska usein juuri he ovat palvelu yrityksen asiakaskokemuksen kasvot. Kausityön lyhytkestoisuus luo omat haasteensa, sillä perehdyttämisen on oltava tehokasta ja nopeaa.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten kausityöntekijät kokevat uuden perehdyttämisprosessin käyttöönoton. Opinnäytetyön tarkoituksena oli vastata Linnanmäen huvipuiston toimeksiantoon selvittää, miten perehdyttämisprosessiin sisältyvä uusi Hupimestari-palvelumalli toimii kausityöntekijän näkökulmasta.

Opinnäytetyö jakautui tietoperustaan ja tutkimusosuuteen. Tietoperustassa käytetyn kirjallisuuden avulla tarkasteltiin muutosjohtamista, henkilöstöjohtamista, perehdyttämistä sekä palvelujen kehittämistä tarinallistamisen keinoin. Lisäksi tarkasteltiin palvelu- ja asiakaskeiseisiä liiketoimintalogiikkoja. Tutkimuksessa käytettiin lähestymistapana tapaustutkimusta. Tutkimusmenetelminä käytettiin kyselyä, havainnointia, haastattelua ja työpaja (workshop) -työskentelyä.

Tulosten mukaan kausityöntekijät haluavat tuntea itsensä osaksi työyhteisöä. Toimiva työyhteisö ja ryhmäytyminen koettiin erityisen tärkeiksi hyvän perehdytyksen tuloksina. Kausityöntekijät haluavat vaikutusmahdollisuuksia ja sopivasti vastuuta työssään, jotka osaltaan lisäävät motivaatiota ja työtyytyväisyyttä. Esimiehiltä toivotaan kannustusta, tukea ja erityisesti palautetta tehdystä työstä. Lisäksi tarinallistaminen vaikutti tutkimuksen perusteella tehokalta perehdyttämisen apukeinolta.

Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty menetelmätriangulaatiota eli tiedonkeruussa on käytetty useita eri menetelmiä. Triangulaatio lisää tulosten luotettavuutta ja merkittävyyttä. Aihe on tärkeä palvelu- ja asiakaskeiseisen liiketoimintalogiikan kannalta. Kausityöntekijöiden viihtyminen ja hyvinvointi työssään vaikuttaa suoraan asiakaskokemukseen. Tässä hyvin onnistuneella perehdyttämisellä on tärkeä rooli. Perehdyttämistä yleisesti on tutkittu paljon, mutta ei niinkään kausityöntekijöiden näkökulmasta. Kausityöntekijöiden perehdyttämistä voisikin jatkossa tutkia enemmän henkilöstöjohtamisen näkökulmasta.

Asiasanat: kausityöntekijät, palvelukulttuurin muutos, perehdyttäminen, tarinallistaminen

Roine, Marja

**The commissioning of an introduction process of seasonal workers in service business:
Case Linnanmäki**

| | | | |
|------|------|-------|----|
| Year | 2016 | Pages | 65 |
|------|------|-------|----|

Finnish companies are just starting to understand the importance of skills and job satisfaction of the staff in relation to the service quality experienced by the customer. The introduction of seasonal workers is important because they are often the face of the customer experience of the service company. Because the seasonal work is short-term, the introduction has to be efficient and swift.

The objective of this thesis was to define how the seasonal workers experience the commissioning of a new introduction process. The purpose of the thesis was to answer to the assignment of Linnanmäki amusement park on how the new service model Hupimestari that was part of the introduction process worked from the seasonal workers' point of view.

The thesis was divided into a knowledge base and research part. Change management, human resource management, introduction and the developing of services with the help of storytelling were examined by using literature in the knowledge base part of the thesis. In addition the service and customer dominant logics of business were examined. Case study was used as the manner of approach in the research. Inquiry, observation, interview and workshop were used as the research methods.

According to the results the seasonal workers want to feel a part of the work community. A functional work community and forming a group were considered particularly important results for good introduction. The seasonal workers want possibilities to influence and appropriate responsibility in their work which for their part increase motivation and work satisfaction. Encouragement, support and especially feedback on work done is hoped from the managers. In addition storytelling appeared to be an efficient tool for introduction according to the study.

In this study methodological triangulation has been utilized or in other words multiple methods have been used in data collection. Triangulation increases the reliability and significance of the results. The subject is important for the service and customer dominant logic of business. The job satisfaction and well-being of the seasonal workers directly affects the customer experience. Successful introduction has an important role in this. Introduction in general has been studied a great deal, but not so much from seasonal workers' point of view. The introduction of seasonal workers could be examined more from human resource management standpoint in the future.

Keywords: change in service culture, introduction, seasonal workers, storytelling

Sisällys

| | | |
|---------|--|----|
| 1 | Johdanto ja tutkimuksen hyödyt | 6 |
| 1.1 | Tutkimuksen tavoitteet | 7 |
| 1.2 | Metodologiset ratkaisut | 7 |
| 1.3 | Tutkimuksen eteneminen | 8 |
| 1.3.1 | Suunnitelma | 9 |
| 1.3.2 | Muotoilu | 10 |
| 1.3.3 | Valmistautuminen | 11 |
| 1.3.4 | Kerääminen | 11 |
| 1.3.5 | Analysointi | 12 |
| 1.3.6 | Tulosten jako | 12 |
| 2 | Perehdyttämisen rooli palvelujen kehittämisessä | 13 |
| 2.1 | Muutosjohtaminen palvelukulttuurin näkökulmasta | 14 |
| 2.2 | Henkilöstöjohtamisella kohti parempaa työyhteisöä | 17 |
| 2.3 | Perehdyttäminen palvelukulttuurin kehittämisen osana | 19 |
| 2.4 | Tarinallistaminen palvelun kehittämisen keinona | 22 |
| 3 | Hupimestari Linnanmäellä | 23 |
| 3.1 | Linnanmäki | 24 |
| 3.2 | Tutkimuksen eteneminen ja menetelmät | 27 |
| 3.2.1 | Kysely | 27 |
| 3.2.1.1 | Kyselytutkimus Linnanmäellä | 28 |
| 3.2.1.2 | Kyselyn tulokset | 29 |
| 3.2.2 | Havainnointi | 32 |
| 3.2.2.1 | Havainnointi Linnanmäellä | 33 |
| 3.2.2.2 | Havainnoinnin tulokset | 33 |
| 3.2.3 | Haastattelu | 36 |
| 3.2.3.1 | Haastattelututkimus Linnanmäellä | 37 |
| 3.2.3.2 | Haastattelujen tulokset | 37 |
| 3.2.4 | Ideointi-työpajat | 38 |
| 3.2.4.1 | Työpajat Linnanmäellä | 40 |
| 3.2.4.2 | Työpajojen tulokset | 41 |
| 4 | Tulokset | 48 |
| 4.1 | Kausityöntekijät osana työyhteisöä | 49 |
| 4.2 | Tarinallistaminen perehdyttämisen apuna | 49 |
| 4.3 | Kausityöntekijöiden perehdytysprosessin kulmakivet | 50 |
| 5 | Johtopäätökset | 50 |
| | Lähteet | 54 |
| | Sähköiset lähteet | 56 |
| | Kuvat | 58 |
| | Kuviot | 59 |
| | Taulukot | 60 |
| | Liitteet | 61 |

1 Johdanto ja tutkimuksen hyödyt

Palvelujen merkitys yhteiskunnassa on kasvanut. Palvelujen osuus bruttokansantuotteesta (BKT) on noussut Tilastokeskuksen (2015) mukaan Suomessa 6,8 % vuodesta 2008 vuoteen 2014. Myös Tuulaniemen (2011, 21) mukaan jo yli 90 prosenttia Suomen yrityksistä on palvelualalla. BKT:n avulla voi nähdä, että kehittyneimmillä talouksilla suurimmat osuudet BKT:stä tulee juuri palveluista. Hyvä palvelu lisää yritysten kilpailukykyä ja hyvää palvelua luo hyvin perehdytetty henkilökunta, joka osaa työnsä.

Perehdyttämisprosessin kehittäminen on ajankohtaista, koska asiakkaista on tullut yhä vaativampia tarjonnan laajentumisen seurauksena. He valitsevat usein sen palveluntarjoajan, joka pystyy tarjoamaan heille unohtumattomimpia elämyksiä. Kilpailussa ei pärjää huonolaatuisella palvelulla. Palvelun tekevät viime kädessä asiakasrajapinnassa työskentelevät työntekijät. Siksi heidän perehdyttämisensä on ensiarvoisen tärkeää. Kupiaksen ja Peltolan (2009, 19) mukaan perehdyttämisen avulla uusia työntekijöitä tuetaan omaksumaan työympäristön ja työyhteisön lisäksi kokonaisvaltaista osaamista, jotta he pääsisivät hyvin mukaan uuteen työhönsä ja organisaatioon.

Myös Talent Vectian tekemä tutkimus (Markkinointi & mainonta 2016) paljastaa, että suomalaiset yritykset eivät ole ymmärtäneet asiakaskokemuksen merkitystä kuin vasta melko pinnallisesti. Tutkimuksen mukaan ei vielä ymmärretä mikä yhteys sillä, että henkilökunta viihtyy ja voi hyvin, on asiakaskokemukseen. Se miten mieleiseksi työntekijät kokevat työnsä, on suoraan verrannollinen erinomaisen asiakaskokemuksen muodostumiseen. (Markkinointi & mainonta 2016.) Tässä työntekijöiden perehdyttäminen ja sitä kautta muodostuva yrityksen palvelukulttuurin ymmärrys ovat keskeisimpiä vaikutustekijöitä.

Nykypäivänä yrityksen asiakkaat ja palvelu ovat keskiössä. Liiketoimintaa ei nähdä enää erillisenä osa-alueena. Palveluajattelun täytyy kantaa koko yrityksen läpi. Se lähtee yrityskulttuurista, yrityksen johdon kautta suorittavan tason työntekijöihin asti. Stickdorn (2010, 34-45) näkee palveluajattelun koostuvan viidestä periaatteesta: Käyttäjäkeskeisyys (user-centred), yhdessä luominen (co-creative), jatkuvuus (sequencing), konkretisointi (evidencing) ja holistisuus (holistic). Käyttäjäkeskeisyys näkyy palveluajattelussa niin, että palvelujen toimivuus varmistetaan asiakkaan näkökulmasta. Yhdessä luomisessa kaikki sidosryhmät pitäisi ottaa mukaan palvelumuotoiluprosessiin. Jatkuvuudella tarkoitetaan, että palvelu pitäisi palveluajattelun mukaan visualisoida toisiinsa liittyvien toimintojen jatkumoksi niin kuin näytelmässä tai elokuvassa. Konkretisoimalla saadaan visualisoitua aineettomat palvelut fyysisten tuotteiden tapaisiksi eli eräänlaisiksi todisteiksi palvelusta. Tällöin palvelusta jää jokin muisto, esimerkiksi kuitti, sähköposti, esite tai matkamuuisto, joka saa asiakkaan mahdollisesti palaa-

maan tai suosittelemaan palvelua jollekin toiselle. Holistisuudella tarkoitetaan, että koko palveluympäristö pitää ottaa kokonaisuudessaan huomioon. Tähän sisältyy muun muassa asiakaskokemukset, työntekijöiden tyytyväisyys ja yrityksen tavoitteita ajavat teknologiset prosessit.

Löytänä ja Kortesus (2011, 54) esittävät, että Stickdornin edellä mainitsemaan asiakaskokemukseen liittyy oleellisena osana asiakkaan kokema arvo. Arvon nähdään olevan saadun hyödyn ja tehdyn uhrauksen erotus: asiakas haluaa säästää aikaansa ja arvostaa siksi nopeutta ja sujuvuutta jopa hinnan edelle. Prahalad ja Ramaswamy (2004, 12-14) lisäävät, että asiakkaat täytyy ottaa mukaan liiketoimintaan ja aloittaa yhteinen arvon luonti. Kanssakäymisen laatu kuluttajan ja yrityksen välillä on kriittinen osa tulevaisuuden kilpailussa.

Myös Tuulaniemen (2011, 16-20) mukaan tavarakeskeisestä kuluttamisesta ollaan yhä enemmän siirtymässä palveluiden kuluttamiseen. Tavaroita ei ole enää välttämätöntä omistaa, vaan ihmiset kaipaavat ekologisuutta ja enemmän elämää helpottavia palveluja. Palveluihin panostaminen auttaa yrityksiä myös erottautumaan kilpailijoistaan ja saa asiakkaat palaamaan yhä uudelleen.

Palvelumuotoilun avulla on mahdollista kehittää myös yrityksen sisäisiä prosesseja. Muun muassa yrityksen rakenteita voidaan kehittää niin, että niiden avulla tuetaan palvelutehtävissä toimivaa henkilöstöä. (Tuulaniemi 2011, 98.) Tällaisena kehityksenä voitaisiin nähdä esimerkiksi perehdytyksen yhteneväiset ohjeet erilaisiin palvelutilanteisiin. Palvelumuotoilun avulla voidaan myös kehittää asianmukaisia mittareita, joilla voi selvittää asiakaskokemuksen ja palvelun kehittämisen tason.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tässä tutkimuksessa on tavoitteena vastata kysymykseen: Miten kausityöntekijät kokevat uuden perehdyttämisprosessin käyttöönoton? Tarkoituksena on selvittää miten uudet kirjalliset ohjeet erilaisiin palvelutilanteisiin auttavat nuoria, usein ensimmäisessä työpaikassaan olevia kesätyöntekijöitä, onnistumaan työssään. Tässä tutkimuksessa käytetään lähestymistapana tapaustutkimusta (case study).

1.2 Metodologiset ratkaisut

Tähän tutkimukseen on valittu metodiksi tapaustutkimus, koska sen tavoitteena on tutkia ja ymmärtää kohteena olevaa ilmiötä, ehdottaa ratkaisua mahdollisesti ilmeneviin ongelmiin sekä tuottaa uusia kehittämisideoita. Tapaustutkimuksen tarkoitus ei ole viedä muutosta vielä konkreettisesti eteenpäin. Tyypillisesti tapaustutkimuksessa käytetään useita erilaisia tiedon-

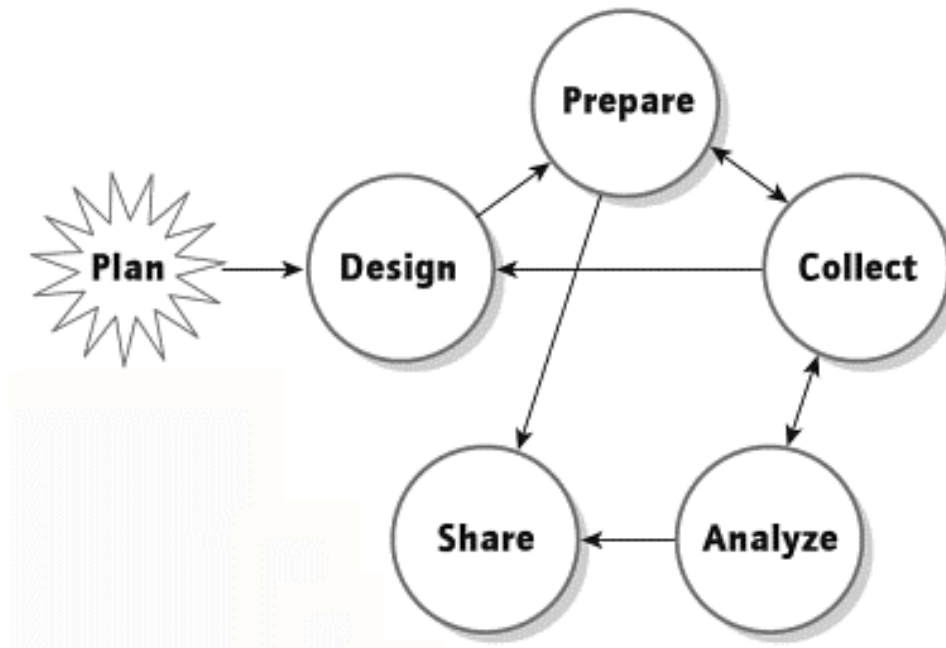
keruumenetelmiä, joka mahdollistaa syvällisen ja laaja-alaisen kuvan muodostumisen kohteesta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 37.) Kanasen (2013, 36) mukaan tapaustutkimus ei olekaan vain yksi tutkimus, vaan ennemminkin lähestymistapa, jossa on osa-alueita sekä määrällisestä että laadullisesta tutkimuksesta.

Toimintatutkimus olisi voinut tulla kysymykseen lähestymistapana, jos tarkoitus olisi ollut saada aikaan muutos johonkin käytäntöön (Ojasalo ym. 2014, 37). Toimintatutkimuksessa tutkija itse on mukana tekemässä muutosta, mutta tässä tutkimuksessa tarkastellaan asiaa ulkopuolisen silmin. Koska tässä tutkimuksessa ei siis ole kyse minkään toiminnan tutkimisesta eikä muutoksen tekemisestä, toimintatutkimus ei ollut tarkoituksenmukainen valinta.

Myöskään palvelumuotoilu lähestymistapana ei tullut kysymykseen, koska tässä tutkimuksessa ei ole tarkoitus luoda uutta palvelua tai kehittää palvelukonseptia. Palvelumuotoilulla tarkoitetaan Ojasalon ym. (2014, 38) mukaan palvelun kehittämistä muotoilemalla prosesseja ja soveltamalla menetelmiä. Valitusta metodista eli tapaustutkimuksesta kerrotaan tarkemmin seuraavassa kappaleessa 1.3 Tutkimuksen eteneminen.

1.3 Tutkimuksen eteneminen

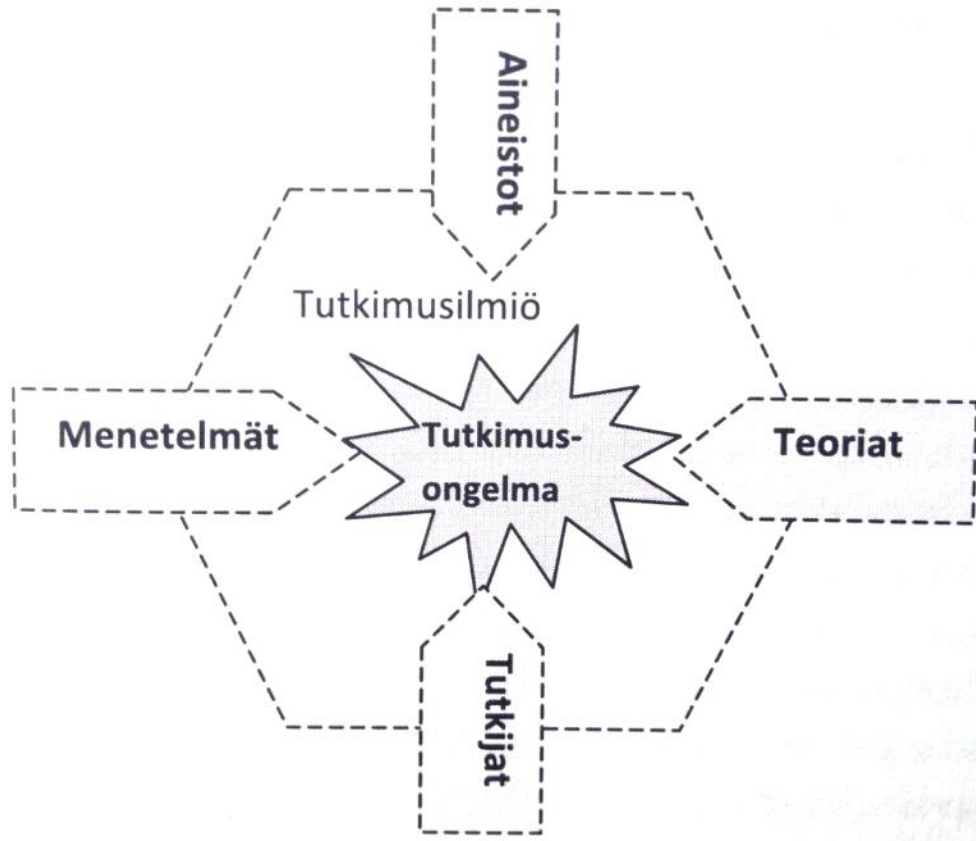
Case study eli tapaustutkimus on Yinin (2014, 2) mukaan toimiva menetelmä, jos päätutkimuskysymys on ”miten” tai ”miksi”, tutkijalla on vain vähän tai ei yhtään kontrollia tutkittavaan käyttäytymiseen ja tutkimus keskittyy ajankohtaiseen ilmiöön. Kuvio 1 kuvaa Yinin (2014, 1) esittelemän tapaustutkimuksen prosessin. Kyseessä on suoraviivainen, mutta toistuva prosessi, missä on eräänlainen tekemisen sykli. Tapaustutkimus koostuu suunnitelma- (plan), muotoilu- (design), valmistautumis- (prepare), keräämis- (collect), analysointi- (analyze) sekä tulosten jako (share) -vaiheista.



Kuvio 1: Case study eli tapaustutkimus (Yin 2014, 1)

1.3.1 Suunnitelma

Tapaustutkimuksen alussa laaditaan suunnitelma eli plan. Aloitettaessa Yin (2014, 2) pitää tärkeänä identifioida sen hetkinen tilanne ja tarve tapaustutkimukselle verrattuna muihin tutkimusmetodeihin. On hyvä ymmärtää tapaustutkimuksen kaksitahoinen määritelmä: toisaalta se tutkii ajankohtaista ilmiötä reaali maailman kontekstissa, toisaalta siinä painottuvat muotoilun ja tiedonkeruun piirteet. Esimerkiksi, miten triangulaatio eli ilmiön tutkiminen monesta eri näkökulmasta (Ojasalo ym. 2014, 105) auttaa osoittamaan jonkin tyypillisen teknisen olosuhteen, jonka johdosta tapaustutkimuksessa on enemmän kiinnostavia muuttujia kuin vain pelkkiä asiatietoja (Yin 2014, 2). Kananen (2013, 33) lisää, että tapaustutkimuksessa tutkimuksen kohde on niin laaja-alainen, ettei yksi tutkimusmenetelmä riitä antamaan tarpeeksi tietoa aiheesta. Kuvio 2 esittelee triangulaation erilaisia mahdollisuuksia tapaustutkimusta tehdessä.



Kuvio 2: Tapaustutkimuksen triangulaatio (Kananen 2013, 33)

Tässä tutkimuksessa suunnitelman laadinnassa käytettiin apuna kohdeyritykseltä saatuja tilan-
netietoja. Tutkimuksessa selvitettiin myös, mikä yrityksen tarve oli, eli mitä he halusivat
saada selville. Melko pian päädyttiin käyttämään tapaustutkimusta, koska se oli aiheeseen ja
käyttötarkoitukseen sopivin. Tässä tutkimuksessa on käytetty triangulaatiota menetelmien
osalta. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, miten uuden perehdyttämisen käyttöönotto
onnistuu kausityöntekijöiden näkökulmasta.

1.3.2 Muotoilu

Seuraava vaihe tapaustutkimuksessa on tutkimuksen muotoilu eli design. Yinin (2014, 26) mu-
kaan tässä vaiheessa määritellään käytettävät tiedonkeruumenetelmät, analyysitavat ja li-
säksi tutkimuksen kohde tarkentuu. On hyvä kehittää tutkimuksen teoriapuolta, ehdotelmia
ja aiheeseen muutoin liittyviä asioita.

Tässä tutkimuksessa muotoilu tapahtui niin, että suunniteltiin ja mietittiin käytettävät tutki-
musmenetelmät. Tutkimusmenetelmät rikastuttavat tutkimuskohteiden kokemusten ymmär-
tämistä. Tähän tutkimukseen valikoituivat sähköinen kysely, havainnointi, haastattelu ja työ-

paja (workshop) -työskentely. Kyselyn tavoitteena oli saada laaja kuva vastaajien näkökulmasta, jonka jälkeen havainnoinnin ja haastattelun avulla haluttiin syventää kohdehenkilöiden näkemystä. Työpajan (workshop) tavoitteena oli vielä koota kausityöntekijöiden tunteuksia ja suunnitella tulevaisuutta. Näin monen menetelmän avulla Eskolan ja Suorannan (2008, 68-71) mukaan saadaan kattavampi kuva tutkimuksen kohteesta. Monen näkökulman käyttö lisää tutkimuksen luotettavuutta. Tällainen menetelmätriangulaatio, jossa käytetään sekä kvantitatiivista (kysely), että kvalitatiivisia (havainnointi, haastattelu, työpaja) menetelmiä on järkevä, koska niiden katsotaan täydentävän toisiaan ja voivan parhaassa tapauksessa tuottaa erittäin mielenkiintoisia tuloksia. Tässä tutkimuksessa on käytetty niin sanottua metodien välistä ratkaisua eli yhdistettyä kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusotetta (Kananen 2013, 35).

Lisäksi tämän tutkimuksen muotoiluvaiheessa mietittiin, mitkä olisivat parhaat tavat analysoida tutkimusaineistoa. Sisällön analysoinnin menetelmistä käytettiin kvantifiointia, luokitte-
lua ja teemoittelua. Käytännössä hyödynnettiin samankaltaisuuskaavio-tekniikkaa (affinity diagram), jonka avulla saatuja tietoja ja ideoita voitiin organisoida ja lajitella haluttuihin ryhmiin. Tässä vaiheessa tutustuttiin myös menetelmäkirjallisuuteen.

1.3.3 Valmistautuminen

Yinin (2014, 70) mukaan valmistautumisvaiheessa (prepare) hiotaan kykyjä tapaustutkimuksen tekemiseen. Lisäksi tässä vaiheessa on hyvä kehittää tapaustutkimuksen menettelytapa. On myös hyvä harjoitella pienimuotoisesti valittuja menetelmiä ennakkoon. Tapaustutkimuksen tekijän on valmistauduttava jo etukäteen siihen, että tapaustutkimuksen prosessiin liittyy usein epävarmuutta. Lisäksi on osattava esittää hyviä kysymyksiä, osattava kuunnella, olla mukautuvainen, omattava vahva ote tutkittavaan aiheeseen ja osattava tulkita tuloksia.

Valmistautuminen tässä tutkimuksessa tapahtui niin, että kohdeyrityksen kanssa käytiin läpi, mitä menetelmiä tullaan käyttämään ja sovittiin tutkimuksen kohdehenkilöt jokaiseen vaiheeseen. Tutkimuksen aikataulu käytiin yhdessä läpi. Tämän lisäksi tiedonkeruuvälineille tehtiin pilottitestausta: Haastattelukysymyksiä testattiin koehenkilöiden kanssa, samoin työpajan tehtäviä ja havainnointia harjoiteltiin etukäteen.

1.3.4 Kerääminen

Keräämisvaiheen (collect) aikana on Yinin (2014, 102) mukaan hyvä pitää mielessä kuusi tiedonkeruun lähdettä: dokumentit, arkistotiedot, haastattelut, suora havainnointi, osallistuva havainnointi ja fyysiset tavarat. Tiedonkeruuta tehdessä on hyvä käyttää triangulaatiota eli

kerätä tietoa monella eri menetelmällä. Tietoa kootaan tapaustutkimuksessa ymmärrettävässä muodossa jonkinlaiseen tietokantaan. Sähköisten lähteiden käytössä on syytä käyttää harkintaa.

Tiedonkeruu tässä tutkimuksessa tehtiin Linnanmäelle. Tiedonkeruussa on käytetty jo aiemmin mainittua triangulaatiota eli paljon erilaisia menetelmiä (kysely, havainnointi, haastattelu ja työpaja). Menetelmistä ja niiden soveltamisesta kerrotaan tekstissä tarkemmin luvussa 3 Hupimestari Linnanmäellä.

1.3.5 Analysointi

Analysointivaiheessa (analyze) järjestellään ja laitetaan esille tutkimustulokset eri tavoin. Lupaavien toistuvien kaavojen, oivallusten ja konseptien seuraaminen kannattaa. Tässä vaiheessa on hyvä kehittää yleinen strategia analyysin tekemiselle. Läpi analysointivaiheen on hyvä esittää kilpailevia selityksiä ja tulkintoja.

Tässä tutkimuksessa jokaisen tutkimusmenetelmän tuottamat tulokset on analysoitu erikseen. Kyselyn analysointiin on käytetty kvantifiointia ja lisäksi avoimissa kohdissa myös vastausten luokittelua. Kaikissa kvalitatiivisissa menetelmissä on analysointivaiheessa käytetty luokittelua ja teemoittelua.

1.3.6 Tulosten jako

Yinin (2014, 176) mukaan viimeisessä eli tulosten jako -vaiheessa (share) määritellään kohdeyleisö ja mietitään esitelläänkö tulokset kirjallisina vai suullisesti. Jo tutkimuksen alkumetreiltä alkaen on hyvä tuottaa kirjallista ja visuaalista materiaalia. On syytä esittää tarpeeksi paljon tuloksia, jotta lukija voi tehdä omia johtopäätöksiä.

Tämän tutkimuksen tulokset on nähtävissä luvussa 4 Tulokset. Koko tutkimuksen ajan on kerätty sekä kirjallista materiaalia, haastattelun ääninauhoja, videokuvaa ja valokuvia tutkimuksen tueksi. Tulokset on alustavasti esitelty kohdeorganisaatiolle syksyn 2015 aikana. Tässä tutkimuksessa olevien kirjallisten tulosten lisäksi, tulokset esitellään suullisesti helmikuussa 2016 Laurea ammattikorkeakoulun opinnäytetyö-työpajassa.

2 Perehdyttämisen rooli palvelujen kehittämisessä

Palveluja voidaan kuvailla kolmella pääpiirteellä: Ensimmäinen ja tärkein ominaisuus on se, että ne voidaan nähdä toiminnoista koostuvina prosesseina (prosessiluonteisuus). Toiseksi palvelut voivat olla ainakin osittain samanaikaisesti tuotettavia ja kulutettavia. Kolmanneksi asiakkaan rooli on osallistua ainakin osaksi palvelun tuotantoon. (Grönroos 2009, 79.)

Paitsi palvelujen, myös palvelukulttuurin kehittämisessä voidaan käyttää apuna tarinallistamista, joka vaikuttaa positiivisesti palvelukokemukseen. Tässä luvussa yrityksen palvelukulttuurin kehittämistä lähestytään muutosjohtamisen, henkilöstöjohtamisen ja perehdyttämisen näkökulmista. Sen jälkeen perehdytään palvelun ja palvelukulttuurin kehittämiseen tarinallistamisen keinoin.

Palvelujen markkinoinnin ja johtamisen alalla on viimeisen kymmenen vuoden aikana tapahtunut paradigmanmuutos. Yrityksissä on siirrytty yhä enemmän tuotokeskeisyydestä palvelu- ja asiakaskeskeisyyteen. Luschin ja Vargon (2014, 4-11) mukaan yritykset ovat perinteisesti olleet liiketoiminta-ajatukseltaan hyvin tavarakeskeisiä. Tätä ajattelumallia kutsutaan nimellä ”goods-dominant logic” (GDL) eli tavarakeskeinen liiketoimintalogiikka. Tästä tavarakeskeisyydestä on siirrytty yhä enemmän ”service-dominant logic”:iin (SDL) eli palvelukeskeiseen liiketoimintalogiikkaan, jossa yrityksen tarjoama palvelu on keskiössä. Palvelukeskeisessä liiketoimintalogiikassa edistetään Grönroosin (2009, 83) mukaan prosesseja, joilla tuetaan asiakkaan arvon luontia. Asiakkaan arvo tarkoittaa hänen omasta näkökulmastaan tapahtuvaa arvokokemusta (Alakoski 2014, 22). Vanhanaikaisessa tavarakeskeisessä liiketoimintalogiikassa taas tehdään tavaroita asiakkaiden käyttöön resursseiksi (Grönroos 2009, 83). Vargo ja Lusch (2006, 24) painottavat, että painopiste on siirtynyt aineellisista aineettomiin asioihin, kuten taidot, tiedot ja kokemukset, sekä kohti vuorovaikutteisuutta, verkostoitumista ja jatkuvaa kanssakäymistä. Suunta on muuttunut valmistajasta kohti kuluttajaa. Grönroosin ja Ravaldin (2011, 5-22) mukaan palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan ymmärtämisessä tärkeitä aiheita ovat juuri arvon luonti ja erityisesti käyttöarvo (value-in-use) -konsepti, jonka mukaan asiakkaan arvo luodaan resurssien käytön aikana.

Heinosen, Strandvikin, Mickelssonin, Edvardssonin, Sundströmin ja Anderssonin (2010, 531-548) mukaan palvelukeskeisestä liiketoimintalogiikka -ajattelusta on kehitetty eteenpäin ajattelumalli nimeltä ”customer-dominant logic” (CDL) eli asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka, jossa palvelun sijaan asiakas on keskiössä. Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka on lähinnä erilainen näkökulma, jossa keskitytään yritysten luomien, asiakkaita miellyttävien palvelujen sijaan siihen, miten asiakkaat käyttävät palveluja saavuttaakseen omat tavoitteensa. Ero asiakaskeskeisen ja palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan välillä on hiuksenhieno, mutta tär-

keä. Ojasalo ja Ojasalo (2015, 309-333) yhtyvät tähän näkemykseen ja lisäävät, että asiakas-keskeisessä liiketoimintalogiikassa arvo muodostuu, kun palvelu sulautuu asiakkaan maailmaan. Toisin sanoen on tarpeellista ymmärtää asiakkaan elämä kokonaisvaltaisesti palveluun liittyen. Luvussa 1 käsitellyn palvelumuotoilun lähtökohdat tukevat hyvin palvelukeskeisen ja asiakas-keskeisen liiketoimintalogiikan ajattelumalleja.

Liiketoiminta-ajatuksen muutos on yritykselle strateginen päätös: Se vaikuttaa koko yrityksen toimintaan ja palvelukulttuuriin. Näin ollen myös henkilökunnan rooli ja sitoutuneisuus vaikuttavat yrityksen toimintaan ja palveluajatteluun. Rowsonin mukaan (2009, 65) kannattaa muistaa, että nimenomaan työntekijät toimittavat yrityksen palvelut ja myyvät tuotteita. He ovat yrityksen asiakasrajapinnassa, jossa asiakaskohtaaminen tapahtuu. Oikeanlaisen henkilökunnan, perehdytyksen ja motivoinnin kautta saavutetaan erityisen hyvä palvelun taso. Uusien työntekijöiden perehdyttäminen on yksi keskeinen palvelukulttuuriin ja palvelun koettuun laatuun vaikuttava asia. Hyvä palvelun taso vaatii aina myös hyviä esimiehiä.

2.1 Muutosjohtaminen palvelukulttuurin näkökulmasta

Palvelukulttuurin muutos liittyy vahvasti muutosjohtamiseen, joka auttaa osaltaan henkilökuntaa käsittämään mihin yritys on menossa. Jäppisen ja Sorsimon (2014, 87) mukaan on tärkeää ottaa henkilökunta, asiakkaat ja yrityksen johto yhdessä kehittämään palveluja, sillä se on avainasia muutoksessa. Myös Pirinen (2014, 26) yhtyy tähän näkemykseen ja painottaa, että kun asiakas otetaan mukaan jo muutoksen suunnitteluvaiheessa, hänet saadaan samalla sitoutumaan yritykseen myös tulevaisuudessa. Patonin ja McCalmanin (2008, 39-46) mukaan ihmiset johtavat muutosta ja erityisesti hyvin johdetut ihmiset johtavat muutosta vielä tehokkaammin. Organisaation voi nähdä omana kulttuurinaan. Organisaation kulttuuria voi tutkia ja käsitellä kuten muutakin kulttuuria. Pirinen (2014, 21) näkee asian samoin: vain ihmiset pysyvät tekemään muutoksen organisaatiossa. Hän erityisesti painottaa, että onnistuneeseen muutokseen tarvitaan yhteistyötä ja vastuun kantamista. Muutos ei tapahdu vain tietyssä osassa liiketoimintaa, vaan sen vaikuttavuus näkyy koko organisaatiossa (Pirinen 2014, 27).

Kotter (2012, 23) on esitellyt kahdeksan-kohtaisen ohjelman, jonka avulla muutosten tulisi yrityksessä tapahtua:

1. Korostetaan muutoksen kiireellisyyttä ja välttämättömyyttä
2. Perustetaan muutosta ohjaava ydintiimi
3. Laaditaan visio ja strategia
4. Viestitään ahkerasti muutosvisiosta
5. Valtuutetaan henkilöstö vision mukaiseen toimintaan
6. Luodaan lyhyen aikavälin onnistumisia
7. Vakiinnutetaan onnistumiset ja toteutetaan lisää muutoksia
8. Juurrutetaan uudet toimintatavat yrityskulttuuriin

Aarnikoivu (2008, 164-165) on puolestaan jaotellut muutoksen johtamisen neljään vaiheeseen: valmistelu (muutoksen määrittely ja kokonaiskuvan luonti), suunnittelu (toteutuksen suunnitelma; keinot ja läpimeno), toteutus (lähtökäsky esimieheltä) ja vakiinnuttaminen (muutoksen hyödyt toteutuvat). Kotter (2012, 164) painottaa erityisesti, että yleinen teoria siitä, että yrityskulttuuri on suurin hidaste muutokselle, on väärä. Ensimmäisenä ei kannattaisikaan lähteä muuttamaan yrityksen sääntöjä ja arvoja, koska yrityksen kulttuuri muuttuu vasta kun sen ihmisten toimintaa on muutettu. Kun uudesta toiminnasta on hyödytty jonkin aikaa, ihmiset huomaavat yhteyden uuden toiminnan ja parantuneen suorituksen välillä. Vasta silloin on yrityskulttuurissa tapahtunut muutos. Tämä ei Kotterin mukaan (2012, 165) kuitenkaan tarkoita, ettei yrityksen kulttuuria kannattaisi ottaa huomioon muutoksen alkuvaiheessa. Mitä paremmin ymmärretään olemassa olevaa kulttuuria, sitä helpommin keksitään keinot, miten muutoksessa selvitään. (Kotter 2012, 164-165.)

Muutostilanteissa työyhteisössä näkyy Aarnikoivun (2008, 167-168) mukaan aina myös vastarintaa. Vaikka yritys olisi kuinka muutosmyönteinen, myös Patonin ja McCalmanin (2008, 52) mukaan aina löytyy vastustusta esimerkiksi työntekijöiltä, tavarantoimittajilta, jakelijoilta, sidosryhmiltä tai kuluttajilta. Muutosvastarintaa voi lieventää, mutta tuntemattoman pelko ei koskaan kokonaan häviä. Aarnikoivu (2008, 167-168) jatkaa listaamalla muutosvastarinnan muotoja: muutoksesta irtisanoutuminen (näkyä sitoutumattomuutena), samaistumattomuus (muistellaan menneitä), epävarmuus suunnasta (hämmästellään) ja pettymys (näkyä suuttumuksena ja kielteisyytenä). Muutosviestinnän on oltava johdonmukaista ja jatkuvaa, jolloin muutosvastarinta saadaan käännettyä voitoksi. Pirinen (2014, 13) puolestaan painottaa, että muutosta tapahtuu yrityksessä aina ja yhä enenevässä määrin tulevaisuudessa. Muutos vetoaa tunteisiin, ja kiinnostavaa on, että usein se koetaan kielteisenä asiana. Muutosta järkeillään, mutta loppujen lopuksi se on enemmän tunneasia. (Pirinen 2014, 13.) Tämä on melko luonnollista, koska muutos vaikuttaa kuitenkin työntekijän arkeen ja totuttuun työtehtävään. On vaikeaa muuttaa työskentelytapojaan.

Yrityskulttuurilla ja arvoilla on iso merkitys organisaation menestyksen kannalta. Kun yrityksessä lähdetään tekemään muutosta, pitää yrityskulttuuri ottaa ehdottomasti huomioon. (Pitkänen 2010, 228.) Myös uuden palvelumallin voi käsittää muutoksena, jolloin asioita olisi hyvä pohtia myös yrityskulttuurin kannalta. Pitkänen (2010, 229) jatkaa, että usein johto käsittää yrityksen palvelukulttuurin, arvot, vahvuudet ja heikkoudet hyvin eri tavalla kuin työntekijät. Tällöin vaarana on muutoksessa epäonnistuminen (Pitkänen 2010, 229). Tämä pätee erityisesti isoihin yrityksiin, joissa johto ja operatiiviset työntekijät, elävät hyvin erilaista elämään työyhteisössä ja tekevät erilaisia asioita, eri sidosryhmien kanssa. Tällöin voi asiakasrajapintaan helposti muodostua varjokulttuuri. Pitkänen (2010, 232) painottaa, että yrityksen kulttuurissa oleellista ovat sen hitaasti muuttuvat osat: tunteet, yhteiset uskomukset, arvomaailma, tarinat ja käyttäytymismallit. Jos saadaan muutettua yrityksen yleistä käytösmallia, usein myös

ajattelumallia saadaan muutettua. (Pitkänen 2010, 232.) Tärkeää olisikin ohjata muutos käytökseen ja siten saadaan ajattelu seuraamaan.

Muutos tarkoittaa Pontevan (2010, 13) mukaan yksinkertaisimmillaan uutta tapaa suunnitella ja tehdä työtä. Työyhteisössä muutos vaikuttaa ihmisiin ja heidän kykyynsä identifioida itsensä uudistuneeseen työpaikkaansa. Avoin keskustelu ja luotto toisiin voivat auttaa oman uuden osan löytymisessä. (Ponteva 2010, 13.) Pirisen (2014, 66) mukaan työntekijät kokevat muutoksen lopputuloksen sitä merkittävämmäksi, mitä paremmat vaikutusmahdollisuudet heillä on.

Prattin (2000, 456-493) mukaan organisaation johdon kannattaa pitää huolta, että työntekijät pääsevät sinuiksi uusien käytäntöjen kanssa muutoksessa. Samaistumista vahvistetaan kahdella tavalla: kyseenalaistamisella ja uuden luomisella. Kun nämä kaksi asiaa onnistuvat, puhutaan positiivisesta samaistumisesta. Jos taas jompi kumpi epäonnistuu, työntekijät eivät pysty samaistumaan organisaation muutokseen ja heille jää ristiriitainen olo. (Pratt 2000, 456-493.) Erityisesti organisaatiossa, jossa on paljon kausityöntekijöitä, pitäisi kiinnittää erityistä huomiota siihen, että saadaan kaikki tuntemaan olevansa osa samaa organisaatiota muutostilanteessa. Samaistumisen tunne on tässä erityisen tärkeä. Pontevan (2010, 43) mukaan samaistumiseen ja työhön sitoutumiseen voi parhaiten ohjata antamalla työntekijälle tarpeeksi tietoa muutokseen liittyvistä asioista. Hyviä tiedonlähteitä ovat esimerkiksi infotilaisuudet, yrityksen intranet, oma esimies tai henkilöstölehti. (Ponteva 2010, 43.) Samoin yrityksen omat sisäiset sosiaaliset mediat ja keskustelupalstat voisivat olla toimivia kanavia muutosviestintään.

Esimiehen tehtävinä muutoksessa voidaan nähdä Pontevan (2010, 84) mukaan ainakin työntekijöiden tukeminen ja palkitseminen, sekä yhdessä tekeminen ja eteenpäin katsominen. Työntekijöitä voidaan tukea tiedollisesti, osallistavasti, taloudellisesti ja psyykkis-emotionaalisesti (Ponteva 2010, 68). Yhtenä palkitsemistapana muutostilanteessa voidaan käyttää palautteen antoa. Rahallinen palkitseminen ei motivoi kovinkaan pitkään. Sen sijaan on kannattavaa jakaa kiitosta ja kehuja aina kun siihen on aihetta. Tärkeintä palkitsemisessa on oikeudenmukaisuus. (Ponteva 2010, 74-75.) Rowson (2009, 88) näkee asian samoin ja lisää, että henkilökuntaa voi palkita myös ottamalla heitä mukaan päätöksentekoon, kysymällä heidän mielipiteitään ja kuuntelemalla. Esimerkiksi Finnkinon HR-johtaja Raution (Kauppalehti 2016) mukaan erilaisilla kehittämishankkeilla voidaan tehdä työntekijöiden työkokemusta, eli sisäistä motivaatiota ja sitoutumista, paremmaksi. Eteenpäin katsomalla esimies voi vaikeassa muutostilanteessa miettiä, miten voisi siihen itse vaikuttaa. Myös työnohjaus on hyvä tapa päästä vaikeassa kohdassa eteenpäin. (Ponteva 2010, 80-81.)

Pontevan (2010, 114) mukaan seuraavat asiat auttavat onnistumaan muutoksessa: humanisuus, rehtiys, positiivisuus, inspiraatio, periksiantamattomuus, sparraus sekä yllätykset. Humanuutta muutoksessa on alaisten kohtaaminen ihmisinä, kuunteleminen ja epäonnistumisen salliminen. Rehti esimies on oma itsensä, ottaa asioista selvää ja on rehellinen itselleen. Positiivisuus auttaa muutoksessa onnistumisessa, kun ajattelee ja puhuu asioista pääasiassa positiivisesti sekä katsoo tulevaisuuteen. Inspiraatiota kannattaa sekä jakaa, että inspiroitua itse uusista asioista. Periksiantamattomuus muutoksessa tarkoittaa, että ei jää vain passiivisesti odottelemaan, että jotain tapahtuisi, vaan vie muutoksen loppuun asti. Sparraus auttaa selviytymään muutoksessa paremmin, joten muita kannattaa kannustaa parhaansa mukaan ja etsiä itsekin kannustavia aiheita itselleen. Yllätyksille muutoksessa kannattaa olla avoin ja kokeilla itsekin jotain uutta ja yllättävää. (Ponteva 2010, 92-110.)

2.2 Henkilöstöjohtamisella kohti parempaa työyhteisöä

Työkulttuuri on tärkeää palvelun laadun kannalta. On tärkeää, että työntekijät ovat motivoituneita tekemisissään, sillä se näkyy työn jäljessä eli palvelussa. Hyvä työkulttuuri rakentuu Järvisen (2014, 90-91) mukaan seuraavista osista: Valitseminen, innostaminen, viestiminen, kuunteleminen, kiittäminen, kehittyminen, välittäminen, juhlistaminen ja jakaminen. Valitsemisella yritykseen työntekijöitä, jotka kehittyvät työpaikkansa mukana, varmistetaan työntekijän ja työpaikan arvojen yhtenäisyys. Innostamalla ja rohkaisemalla saadaan työntekijät työskentelemään yhdessä kohti yrityksen missiota ja menestystä. Viestimällä jaetaan tietoa kaikille tasapuolisesti, jotta kaikki yhdessä voivat auttaa yritystä menestymään. Kuuntelemalla esimiehet tekevät itsensä helposti lähestyttäviksi. Kiittäminen on tärkeää, koska siten huomioitaan työntekijöitä ja palkitaan heitä hyvin tehdystä työstä. Kehittymisellä tarkoitetaan sitä, että luodaan mahdollisuuksia kehittymiseen sekä ammatillisesti että ihmisenä. Välittämällä vastataan työntekijöiden tarpeisiin erilaisten käytäntöjen ja ohjelmien avulla. Juhlistamalla erityisiä saavutuksia vahvistetaan menestyvää kulttuuria yrityksessä. Jakamisella tarkoitetaan sitä, että ollaan anteliaita ja reiluja yhdessä saavutettujen tulosten jaossa. Lisäksi hyvän työkulttuurin rakentuessa kannattaa ottaa huomioon, miltä menestyminen juuri omassa yrityksessä näyttää, tuntuu ja miten se ilmenee.

Järvisen (2014, 109) mukaan ihmiset ovat luonnollisesti innokkaita tekemään parhaansa. Joskus yrityksessä ei ole kuitenkaan suunniteltu työntekijöille mahdollisuutta tehdä parastaan, vaan jopa hidastettu toimintaa liian jäykillä käytännöillä. Henkilöstön potentiaalinen kilpailukyky ei näin ollen ole täysin hyödynnettyä.

Työntekijöiden halu ja kyky luoda menestystä on Järvisen (2014, 122-123) mukaan hyvin tunnepohjainen seikka. Usein työnjohto ajattelee, että tunteita ei voi tai kannata mitata. Työ-

paikan yleinen henki eli työntekijöiden yhteinen tunne työstään on kuitenkin selkeä, mitattavissa oleva asia. Näin ollen tunteet voidaan nähdä hyvin käytännöllisenä johtamisen työkaluna - ihmisten johtamisena. Yrityksen johdon on syytä seurata koko yrityksen viihtyvyyden tasoa ja osata tarjota tukea heti, kun sille on tarve.

Järvinen (2014, 137-138) jatkaa, että esimiehen tehtävänä on ennen kaikkea olla ihmisten johtamisen erityisosaaja. Hänen on tarkoitus olla alustensa käytettävissä niin, että he saisivat oman ja työporukan yhteisen potentiaalin täysillä hyödynnettyä. Hän sparraa alaisiaan antamalla heille sopivalla tavalla vastuuta, joka johtaa ajatteluun, johon esimies ei olisi yksin, perinteisellä johtamistyyllä pystynyt. Haasteena voidaan nähdä alaisten johtaminen heidän omasta näkökulmastaan.

Monessa työyhteisössä ei Järvisen (2014, 172) mukaan ole henkilökunnan potentiaalia täysin hyödynnetty. Jos jokainen työntekijä nähtäisiin lahjakkaana osajana ja yrityksessä keskityttäisiin kehittämään koko työyhteisön osaamista, jokainen voisi onnistua päästessään tekemään työssään sellaista, missä voi osaamisellaan loistaa. Finnkinon HR-johtaja Rautio (Kaupalehti 2016) näkee henkilöstöjohtamisen sisältävän tulevaisuudessa paljon itseohjautuvuutta ja intohimoa. Henkilöstöjohtaminen parhaimmillaan ei sisällä pelkästään hr-prosesseja ja virkistyspäivien organisointia, vaan paljon muuta. Henkilöstöjohtaminen osaltaan tekee yrityksen strategian toteutumisen mahdolliseksi.

Työelämässä on tärkeää ottaa huomioon myös eri sukupolvet ja niiden ominaispiirteensä. Tapscottin (2010, 29-30) mukaan sotien jälkeen syntyneiden suurten ikäluokkien jälkeen syntyi X-sukupolvi 60- ja 70-luvuilla. Tämän jälkeen syntyi Y-sukupolvi 80- ja 90-luvuilla, jota nimitetään nettisukupolveksi. Heidän jälkeensä syntyneitä kutsutaan yleisesti Z-sukupolveksi eli seuraavaksi sukupolveksi.

Tapscott (2010, 32-41) pitää 80- ja 90-luvuilla syntyneelle nettisukupolvelle ominaisena, että teknologia on heille näkymätön osa arkipäivää. He eivät käytä enää aikaansa tv:n katseluun, vaan yksisuuntaisen tv-lähetyksen sijaan viihtyvät internetissä sen interaktiivisuuden takia. Tässä he eroavat vanhemmistaan, jotka viettivät nuoruutensa tv:n ääressä. Nettisukupolven sanotaan olevan myös ensimmäinen kansainvälinen sukupolvi, koska heille on helppoa olla kontaktissa vaikka maailman toiselle puolelle kehittyneen digitaalisuuden ansiosta. Tämän ansiosta maailma tuntuu paljon pienemmältä kuin ennen. Erityisesti internet tekee nettisukupolvesta uniikin.

Tienari ja Piekkari (2011, 18-19) arvioivat, että nettisukupolven nuorilta löytyy uskallusta vaatia toimivampia yrityksiä ja johtamistyyliä samoin, kuin he osaavat vaatia itselleen humaanimpaa ja yksilöidämpää kohtelua. Traditionaalinen sukupolvijätös saattaa olla historiaa ja

kannattaisi jopa alkaa puhumaan henkisestä tai sosiaalisesta sukupolvesta. Kaikilla on saatavilla samat ideat ja innostuksenaiheet nykypäivänä, jolloin tiettyä sukupolvea ei voi pitää yhtenäisenä massana, vaan individualisteja löytyy joka ryhmästä.

Tienarin ja Piekkarin (2011, 22) mukaan johtaminen on muuttumassa. Nykyajan nuoret eivät pidä hierarkioista, epätasa-arvosta ja suljetuista piireistä työyhteisössä. He haluavat luovutteen kannustavan ympäristön, joka tukee moninaisuutta ja uudenlaisia ratkaisuja, sekä missä tieto on kaikkien saatavilla. Uusi Z-sukupolvi uskaltaa sanoa mitä haluaa, kun aikaisemmat sukupolvet ovat sitä hiljaa vain toivoneet (Tienari & Piekkari 2011, 26).

Kirjassaan *Syntynyt digiaikaan* (2010, 43-44) Tapscott esittää väitteen, että nettisukupolven aivojen kehitys on erilaista kuin heidän vanhempiansa. Muun muassa liikkuvien kuvien tulkitseminen on heille paljon nopeampaa. Teknologian parissa vietetty aika on muuttanut kehityksessä olevien aivojen rakennetta ja toimintakykyä. Nettisukupolven täytyy osata lajitella, järjestellä ja muistaa kohtaamastaan informaatiotulvasta oleellinen tieto, jolloin se väistämättä kehittää heidän älyään.

2.3 Pehdyttäminen palvelukulttuurin kehittämisen osana

Pehdyttäminen on perinteisesti nähty osana henkilöstöjohtamista. Pehdyttämistä voisi kuitenkin katsoa hyvin myös osana palvelun kehittämistä ja jopa palvelukulttuurin luomisen välineenä. Yrityksen kulttuuri muodostuu vahvasti sen työntekijöistä, jotka ovat palvelun keskiössä. Näin ollen onnistunut pehdyttäminen on erittäin tärkeää. Haasteena onnistuneelle pehdyttämiselle voidaan nähdä kausityöntekijät ja edellisessä aluvuossa 2.2 käsitelty uusi työntekijäsukupolvi. Kun yrityksessä aloittaa kerralla isompi joukko kausityöntekijöitä, jotka ovat mahdollisesti vielä ensimmäisessä työpaikassaan, on pehdyttämisen haasteetkin erilaisia kuin yhden työntekijän pehdyttämisessä.

Uuden työn alkaessa ihminen tarvitsee useimmiten pehdytystä uuteen tehtäväänsä ja sitä kannattaa yrityksen myös antaa riittävästi. Pehdytysprosessin aikana on hyvä ottaa huomioon uuden työntekijän aikaisempi osaaminen, jolloin pehdytyksestä hyötyvät työnantaja, työntekijä ja koko työyhteisö (Kupias & Peltola 2009, 19). Eräsalon (2011, 60) mukaan tarkoituksenmukaisella pehdytyksellä on erityinen merkitys työntekijän tulevan toiminnan ja osaamisen kehittymisen kannalta, sekä lisäksi se vaikuttaa koko yrityksen tulokseen. Laadukas pehdytys luo yritykselle kilpailuedun muihin nähden erityislaatuisten osaamisen avulla.

Kupias ja Peltola (2009, 43) painottavat, että pehdyttämisen pitää olla yhteydessä organisaation strategiaan ja toimintamalliin. Näin valitulla menettelytavalla menestytään ja edetään valittuun suuntaan. Jos yrityksen toimintaa täytyy jossain vaiheessa muuttaa, se vaatii

työntekijältä halukkuutta ja taitoa uuden oppimiseen. Esimiehen tehtävien osalta Kupias ja Peltola (2009, 55) toteavat, että perehdyttämisen aikana on katsottava, että prosessi toimii sovitun mukaisesti ja organisoidusti. Lisäksi on seurattava, että uuteen työhön perehtyjä tulee kohdatuksi ja ohjatuksi oikeanlaisesti. Tärkeät saavutukset, kuten kehittyminen ja opitut taidot ovat haastavia nähdä päivittäisessä työssä. Näiden kehitysaskeleiden havaitsemiseen voi esimiehelle olla apuna esimerkiksi erikseen mentoriksi tai coachiksi nimetty henkilö, jonka tehtäviin kuuluu kiertää työpisteillä havainnoimassa tehtävissä suoriutumista. (Kupias & Peltola 2009, 55-56.)

Perehtymisen onnistumiseen vaikuttaa paljon motivaatio. Kupiaksen ja Peltolan (2009, 129) mukaan motivaatiota voidaan kuvata haluna oppia jokin asia käyttämällä siihen aikaa ja energiaa. Greenberg (2013, 172) puolestaan kuvailee motivaatiota prosessina, joka nostattaa, johdattaa ja kannattelee ihmisen käytöstä saavuttamaan jonkun tavoitteen. Kupias ja Peltola yhtyvät tähän näkemykseen ja lisäävät, että motivaatioon sisältyy kolme osa-aluetta: 1. Onko aihe tärkeä itselle? 2. Kuinka todennäköistä onnistuminen on? 3. Tuottaako sen tekeminen iloa? Jos vastaus johonkin näistä kysymyksistä on negatiivinen, niin motivaatiotakaan ei synny. Perehdyttäjän on hyvä pyrkiä vaikuttamaan juuri motivaation ylläpitoon, jotta se uuden työntekijän alkunostuksen jälkeen saataisiin pidettyä yllä. Järvinen (2014, 19) painottaa, että työntekijää motivoi suuresti vaikutus- ja päätöksentekomahdollisuudet oman työn sisältöön. Greenberg (2013, 173-174) korostaa kolmea asiaa motivaatioon liittyen: 1. Motivaatio ja työssä suoriutuminen eivät ole synonyymejä. Vaikka työntekijä suoriutuisi työstään hyvin, hän ei ole välttämättä erityisen motivoitunut. 2. Motivaatio on monitahoista. Ihmisillä on usein useita erilaisia, jopa ristiriitaisia, motiiveja tekemisilleen. Tämän takia toimivaksi ajateltu motivaation lähde ei välttämättä toimi halutulla tavalla, koska yksilön käyttäytymistä ei voida ennustaa. 3. Ihmiset motivoituvat muustakin kuin rahasta. Myös haasteellinen työ ja kannustava, yhteisöllinen ilmapiiri voidaan kokea todella motivoiviksi.

Myös perehdyttävän saama palaute on tärkeä ja huomioonotettava asia. Palaute on Kupiaksen ja Peltolan (2009, 136) mukaan erityisen tärkeää kehityksen ja uuden oppimisen kannalta. Varsinkin nuori työntekijä mahdollisesti ensimmäisessä työpaikassaan kaipaa runsaasti ulkopuolisen palautetta. Mahdollisimman oikeudenmukaista, kohdennettua, selkeää, onnistumisiin ja toimintaan keskittyvää, rakentavaa sekä aiheellista palautetta voidaan pitää yleisesti hyvänä palautteena. Koska oppimista pidetään sosiaalisena tapahtumana, on koko työporukan ja yrityksen tuki tärkeää perehdytysprosessissa. (Kupias & Peltola 2009, 136-139.) Lopulta tärkeintä perehdyttämisessä on se, miten onnistuneesti uusi työntekijä hyödyntää oppimisaan asioita käytännössä (Kupias & Peltola 2009, 166).

Juuselan (2010, 4-5) mukaan mentoroinnissa osaamista ja tietoa jaetaan osajalta uudelle tulokkaalle. Mentorointi voi olla myös osana perehdytysprosessia keskusteluna organisaatiokulttuurista, yrityksen arvoista ja visioista sekä työssä aloittavan omista päämääristä. Mentorointi voidaan jakaa Juuselan (2010, 9) mukaan kolmeen osaan: tilannekohtaiseen, epäviralliseen ja suunniteltuun mentorointiin. Tilannekohtaisessa mentoroinnissa neuvotaan spontaanisti ilman pyrkimystä vaikuttaa mentoroitavan toimiin. Tilannekohtainen mentorointi voi olla huomamatonta ja sitä voi tapahtua koko ajan. Epävirallisella mentoroinnilla tarkoitetaan luontevaa ja uuden tulokkaan tarpeisiin vastaavaa vuorovaikutusta. Vaikka se on epävirallista, se on tavoitteellista ja eteenpäin pyrkivää. Suunnitellulla mentoroinnilla vastataan yrityksen vaatimuksiin, se on suunnitelmallista ja auttaa mentoroitavaa ymmärtämään työn laatua.

Kankaan ja Hämäläisen (2010, 2) mukaan perehdyttäminen sisältää yritykseen, työnantajaan, kollegoihin ja asiakkaisiin tutustumisen lisäksi varsinaisen työnopastuksen. Perehdytettävän on tärkeää saada aluksi hyvä yleiskuva uudesta työpaikasta. Hänelle on tärkeää näyttää, mistä hän saa tarvittaessa lisätietoa yritykseen liittyvissä asioissa. Lyhyen aikaa viipyviä työntekijöitä, esimerkiksi sijaisia ja tilapäishenkilökuntaa, ei aina ole mahdollisuutta perehdyttää kovin syvällisesti. Silloin on hyvä priorisoida ja keskittyä olennaisimpiin asioihin. Parasta on, jos tarvittaessa työhön kutsuttavia löytyy jonkinlainen reservi, jolloin perehdytystä ei aina tarvitse aloittaa nollassa, mutta mahdollisen vaihtuvuuden vuoksi myös kirjallinen perehdyttämismateriaali on yrityksessä tärkeää. (Kangas & Hämäläinen 2010, 2-3.)

Perehdyttäminen muutoksessa on Kankaan ja Hämäläisen (2010, 3-4) mukaan todella tarpeellista. Muutos koetaan usein pelottavaksi ja se sisältää myös paljon tarvetta oppimiseen. Kangas ja Hämäläinen (2010, 20) pitävät uusien työtapojen toimeenpanossa tarpeellisena opastusta ja uuden oppimista. Nykyaikana muutokset ovat usein nopeita ja vaativia. Muun muassa digitalisoituminen ja tiedon määrän nousu ovat omalta osaltaan suuresti lisänneet muutoksia nykypäivän työelämässä.

Perehdyttämisen hyötyinä voidaan Kankaan ja Hämäläisen (2010, 4-5) mukaan nähdä sen tukeva pohja yhteistyölle, nopea työhönoppiminen, turvallisuusosaaminen, työssä viihtyminen, kustannusten säästö, positiivinen yrityskuva. Perehdyttäminen on tukeva pohja yhteistyölle, koska se lisää myönteistä suhtautumista työhön ja työyhteisöön. Nopea työhönoppiminen on hyödyllistä, koska perehdyttämisen avulla työtehtävät oppii heti oikein ja virheiden määrä vähenee. Perehdyttämisen avulla myös työn turvallisuustiedot ja -taidot omaksutaan parhaiten. Työssä viihdytään hyvän perehdytyksen jälkeen paremmin, sillä positiivinen ensivaikutelma tukee ja kannustaa uutta työntekijää. Perehdyttämisen hyötynä voidaan myös nähdä kustannusten säästymisen, sillä perehdyttämällä säästytään usein sekaannuksilta, virheiltä, tapaturmilta, hävikiltä ja poissaoloilta. Perehdyttäminen parantaa myös yrityskuva, kun esimerkiksi harjoittelijat kertovat kokemuksistaan eteenpäin.

Perehdyttämistä suunnitellessa on Kankaan ja Hämäläisen (2010, 7) mukaan hyvä tehdä myös kirjallista ja sähköistä materiaalia. Niiden avulla uusi työntekijä voi tutustua ja opetella joitain asioita jo etukäteen ja myös kertailla oppimiaan asioita jälkikäteen. Kirjoitettua materiaalia täytyy myös muistaa tarkistaa ja päivittää tarvittaessa. Lisäksi perehdytysprosessiin kuuluu myös seuranta, jonka avulla varmistetaan tavoitteena ollut oppiminen.

Perehdyttämisprosessia on mahdollista myös kehittää. Tällöin on Kankaan ja Hämäläisen (2010, 25) mukaan aluksi tärkeää selvittää lähtötilanne. Siinä selvitetään, mitkä asiat toimivat ja mitkä eivät. Haastattelut, kyselyt ja pienryhmäkeskustelut ovat hyviä apukeinoja tähän. Tämän jälkeen on laadittava kehittämissuunnitelma, joka sisältää tavoitteet, toimenpiteet, vastuuhenkilöt, aikataulut sekä seurannan. Kehittämissuunnitelman tekoon on hyvä kasata pieni työryhmä, joka vastaa suunnitelman käytännön toteuttamisesta.

2.4 Tarinallistaminen palvelun kehittämisen keinona

Tienarin ja Piekkarin (2011, 47-48) mukaan yrityksen muutostilannetta voidaan ajatella tarinan kautta. Selkeän ja toimivan yritystarinan päärooleissa on organisaation henkilökunta ja sen asiakkaat. Tarinan avulla organisaatioon saadaan luotua me-kuva ja tapa toimia. (Tienari & Piekkari 2011, 47-48.) Tarinallistamisen käyttö myös uusien työntekijöiden perehdyttämiseen voisi olla yrityksessä toimiva ratkaisu. Tarinat voisivat osaltaan auttaa kausityöntekijöitä omaksumaan yrityskulttuurin pääpiirteitä nopeammin. Uuden z-sukupolven edustajia perehdyttäessä tarinallistamisesta voisi olla apua, koska he ovat valmiimpia vastaanottamaan uudenlaisia, luovempia ja mahdollisesti toimivampia ratkaisuja, kuin vanhemmat työelämän sukupolvet. Tarinallistamisen avulla tarpeellinen tieto olisi heidän saatavillaan tiiviissä ja helposti muistettavassa muodossa.

Tienarin ja Piekkarin (2011, 47-48) mukaan tarinallistamisen onnistumiseen tarvitaan avuksi työkaluja ja materiaalia, mutta myöskään ihmisiä ei saa unohtaa. Erityisesti lähiesimiehiä ja keskijohtoa tarvitaan muutostilanteissa kertomaan tarinaa muille. Erittäin tärkeää on, että jokainen yrityksen työntekijä pääsee työssään osaksi tarinaa ja tuntee sen omaan työhönsä liittyväksi. Esimiesten viestintätaidot ja aidot kohtaamiset alaisten kanssa merkitsevät tarinan onnistumisessa ratkaisevasti.

Kalliomäen (2014, 5) mukaan tarinallistamisessa on kyse punaisen langan löytämisestä yrityksen palvelutarjontaan. Kun erityislaatuinen ydinpalvelu tuodaan asiakkaan silmien eteen, siitä tulee vaikeasti imitoitava ja muista erottuva. Palvelukokemuksen arvo nousee, jolloin palvelun ostamisesta ja käyttämisestä tulee asiakkaalle helppoa ja miellyttävää. Yrityksen palvelua voidaan verrata elokuvaan, koska molemmissa draamankaari kulkee juuri kyseisessä hetkessä tapahtuvassa toiminnassa (Kalliomäki 2014, 6).

Kun asiakas saa onnistuneen palvelukokemuksen, on se Kalliomäen (2014, 46-47) mukaan eräänlainen positiivinen muutos, jonka asiakas saa kokea. Hän tulee muistamaan saamansa palvelun, valitsee sen uudelleen ja suosittelee sitä myös muille. Oleellista palvelun onnistumisessa on sen tuoma elämys ja viihdyttävyyden. Jokainen palvelutilanne on kuitenkin asiakkaan henkilökohtaisesti kokema ja ainutlaatuinen. Kortesuon (2014, 121) mukaan asiakas saattaa pitää uutta palvelukokemusta onnistuneena, mutta samalla hän ei välttämättä tiedosta tapahtunutta muutosta tai ainakaan osaa ajatella tätä rahojensa vastineeksi suoraan. Palvelukulttuurin muuttuessa muutos on tehtävä näkyväksi. Jos ero vanhaan jää tiedostamatta, muutos voi mennä hukkaan.

Kalliomäki (2014, 199) kirjoittaa, että tarinallistamisen käyttö yrityksen palveluja suunniteltaessa on muutos ja vaatii sitä kautta hyvää johtamista. Oikealla asenteella ja hyvällä yhteistyöllä palvelutarina herää eloon. Johtamisen apuna on hyvä käyttää kuvia, jotka havainnollistavat paremmin palveluprosessia.

Palvelun tarinallistamisessa on tärkeää kiinnittää huomiota selkeään muutoksista tiedottamiseen. Yhteisessä tekemisessä eli laadun ja toteutuksen valvomisessa tarvitaan pelisilmää ja tilannetajua. Palvelutyössä tarvitaan näin päivittäin nopeaa reagointikykyä ja tarinaa on usein mukautettava tilanteen mukaan. Seuraamalla asiakkaiden käyttäytymistä ja haastattelemalla heitä, saadaan kehitettyä tarinaa oikeaan suuntaan. Tätä on kannattavaa testata ja kokeilla ennakkoluulottomasti. (Kalliomäki 2014, 201-202.)

Kalliomäen (2014, 203) mukaan kuluttajien tekemät valinnat perustuvat tulevaisuudessa yhä enemmän arvoihin. Aineeton kuluttaminen tulee olemaan yksi vahvimmista nousijoista. Erityisesti nuori sukupolvi haluaa tehdä rohkeita valintoja ja katsoa asioita omasta näkökulmastaan. Palvelutarinan avulla palveluympäristöön ja toimintaan voidaan luoda merkityksiä, joilla pystytään puhuttelemaan eri kohderyhmiä.

Uuden palvelumallin kehittäminen tämän luvun alussa käsiteltyjen palvelukeskeisen ja asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan mukaisesti vaatii myös henkilökunnan sitouttamista tähän uudenlaiseen ajatteluun. Tämän voidaan katsoa olevan eräänlainen palvelukulttuurin muutos. Palvelukulttuurin muutokseen taas tarvitaan avuksi tässä luvussa aikaisemmin käsiteltyjä muutosjohtamista ja hyvää henkilöstöjohtamista.

3 Hupimestari Linnanmäellä

Tässä luvussa kerrotaan kohdeorganisaatioon eli Linnanmäelle tehdyn tapaustutkimuksen käytännön toteutuksesta. Luvussa käydään läpi käytetyt tutkimusmenetelmät, miten niiden käyttö toteutettiin Linnanmäellä ja mitä tuloksia niiden avulla saatiin. Linnanmäellä haluttiin

tutkia uuden perehdyttämisen onnistumista kausityöntekijöiden näkökulmasta, jotta prosessia voitaisiin jatkossa kehittää ja tarvittaessa parantaa tulevia kausia varten.

3.1 Linnanmäki

Tässä tutkimuksessa kohdeorganisaationa on ollut Lasten Päivän Säätiön omistama Linnanmäen huvipuisto. Linnanmäen huvipuisto on perustettu vuonna 1950 kuuden lastensuojelujärjestön toimesta (Lasten Päivän Säätiö 2015). Linnanmäen sivuilla kerrotaan, että huvipuisto on Suomen suosituin matkailukohde vuosittaisella miljoonan ihmisen kävijämäärällään (Rekrytointi 2015).

Lasten Päivän Säätiö kehittää ja pitää yllä Linnanmäen huvipuistoa kerätäkseen rahaa suomalaisen lastensuojelutyöhön. Vakituksia, ympärivuotisia työntekijöitä Linnanmäellä työskentelee yli 50 ja huvipuiston sesonkiaikana lisäksi kausityöntekijöitä yli 600. Noin puolet vakituisista työntekijöistä on teknistä henkilökuntaa ja puolet työskentelevät myynti-, hallinto- ja johtotehtävissä. Linnanmäen sivujen mukaan kausityöntekijöiden erityisvastuualueena on palveluiden sujuminen ja elämysten tuottaminen asiakkaille sesongin aikana. (Rekrytointi 2015.) Linnanmäen erityispiirre muihin työnantajiin verrattuna on juuri kausityöntekijöiden suuri määrä suhteessa vakituiseen henkilökuntaan. Tämä tuo huvipuiston perehdytysprosessiin aivan omat, erityislaatuiset haasteensa, kun joka kevät sesongin alkaessa niin moni on uusi työntekijä ja jopa aivan ensimmäisessä työpaikassaan. Nämä kausityöntekijät ovat nuoria, Z-sukupolven edustajia. Kun vielä näiden kausityöntekijöiden tehtävänä on olla nimenomaan asiakasrajapinnassa ja edustaa koko Linnanmäkeä, on erittäin tärkeää, että kaikilla on yhteiset pelisäännöt.

Linnanmäelle on ominaista, että joka vuosi keväisin heillä on perehdyttävänä suuri määrä uusia kausityöntekijöitä, joten kirjallinen perehdytysaineisto on erittäin tarpeellinen. Mutta toisin kuin useissa muissa työpaikoissa, joissa perehdytetään lyhytaikaisia ja tilapäisiä työntekijöitä, Linnanmäellä on kuitenkin suhteessa paremmin aikaa keväisin perehdyttää uusia työntekijöitään ennen kauden alkua ja heillä on myös tavallaan koko kesä aikaa oppia. Linnanmäki on erityislaatuinen tässä mielessä muihin työnantajiin verrattuna.

Linnanmäki on halunnut uudistua ja on ottanut siihen palvelumuotoilun näkökulman avukseen. Burns, Cottamin, Vanstonen ja Winhallin (2006, 22) mukaan useat yritykset ovat alkaneet käyttää palvelumuotoilua hyödykseen tehdessään isoja uudistuksia pienten muutosten sijaan. Palvelumuotoilun apu tässä prosessissa ilmenee uudenlaisten ratkaisujen lisäksi työkaluina, taitoina ja kyvykkyytenä, jolla päästään toteuttamaan jatkuvaa muutosta. (Burns ym. 2006, 22.) Perehdyttämisellä on tärkeä rooli tässä muutoksessa, jotta Linnanmäen palvelukulttuuri kehittyisi toivottuun suuntaan. Vesterisen (2014, 81) mukaan kaikkien yrityksessä, roolista

riippumatta, on syytä osallistua asiakaskeskeisen yrityskulttuurin muodostumiseen. Sitoutuneisuus asiakaskeskeisyyteen ja ilahduttavien asiakaskokemusten tarjoaminen tarkoittaa, että yrityksen visiot ja strategia ovat muunnettu konkreettisiksi teoiksi sitouttamalla mukaan kaikki johtajista suorittavan tason työtä tekeviin. Myös Finnkinon HR-johtaja Rautio (Kauppa-lehti 2016) painottaa, että elämyksien tuottaminen asiakkaille kuuluu jokaiselle yrityksessä.

Linnanmäellä on tehty kesällä 2014 laaja asiakastutkimus palvelumuotoilutoimisto Palmun toimesta. Tämän tutkimuksen pohjalta valmistui uudenlainen perehdyttämisprosessi nimeltään Hupimestari-malli, joka yhtenäisti ohjeistuksen erilaisiin palvelutilanteisiin. Linnanmäellä ei aikaisemmin ollut yhtenäisiä kirjallisia ohjeita, mutta keväällä 2015 uusi Hupimestari-malli lanseerattiin kausityöntekijöille juuri tähän tarkoitukseen. Linnanmäellä on siis käynnissä palvelukulttuurin muutos, jossa perehdyttämisprosessia kehitetään tarinallistamisen avulla. Linnanmäen toimeksiantona tutkitaan tässä lopputyössä sitä, miten kausityöntekijät kokivat uuden perehdyttämisprosessin käyttöönoton.

Hupimestari-mallin mukaan (Palmu 2015) kaikki Linnanmäen työntekijät ovat Hupimestareita. Tarinallistamisen avulla on luotu tarina Hupimestarista, kuvitteellisesta henkilöstä. Kuva 1 Hupimestari-mallista on jaettu neljään osaan: Hymysilmät, Pelineä, Vinkkisuu ja Turvakädet. Hymysilmillä tarkoitetaan sitä, että palveluasenteen tulisi näkyä jo silmistä. Hymyily, tervehdittäminen, kiittäminen ja hauskan päivän toivottaminen kuuluvat olennaisena osana tähän. Pelineä haistaa asiakkaan odotukset ja pulmat mieluiten jo ennakkoon. Työntekijöiden toivotaan olevan aktiivisia ja löytämään ratkaisuja, joilla asiakkaan huolet saadaan muuttumaan hymyksi. Vinkkisuulla yllätetään asiakas suosituksin. Työntekijää kannustetaan jakamaan vinkkejä, jotka tekisivät asiakkaan päivästä onnistuneemman ja monipuolisemman. Turvakäsillä varmistetaan aina turvallisuus. Turvallisuus on tärkeä osa, jotta jokainen asiakas voisi huolta pitää hauskaa Linnanmäellä. (Palmu 2015.)



Kuva 1: Hupimestari-malli (Palmu 2015)

Linnanmäen uudessa Hupimestari-mallissa voidaan vahvasti nähdä organisaation ajattelumallin muutos palvelumuotoilun avulla kohti palvelu- ja asiakaskeskeisyyttä (SDL, CDL). Asiakkaan kokeman arvon tärkeyttä on nostettu esiin perehdytysprosessissa. Rowsonin (2009, 142) mukaan kriittinen askel poikkeuksellisen hyvään palveluun on saada asiakas tuntemaan olonsa arvostetuksi ja tärkeäksi. Tämä onnistuu puhumalla heille avoimesti. Tieto asiakkaan tarpeista lähtee kysymällä heiltä oikeanlaisia kysymyksiä, kuunnella ja tulkita sitten, mitä he haluavat. (Rowson 2009, 142.) Tämän lisäksi Hupimestari-mallissa on pohjimmiltaan kyse asiakkaan odotusten ja toiveiden ylittämisestä, tavoite on saada työntekijöistä proaktiivisia ja toimimaan jo ennen kuin asiakas tiesi olleensa jotain vailla. Näin luodaan halu käyttää palvelua pian uudelleen ja suositella sitä muillekin.

Hupimestari-malli, ja siinä erityisesti suositukset ja vinkkaukset, olivat olennainen osa kevään 2015 perehdytystä kausityöntekijöille. Uudella mallilla haluttiin taata työntekijöille samanlainen ohjeistus erilaisiin palvelutilanteisiin. Samalla työntekijät saivat käyttöönsä uudet Hupimestari tarjoaa -lipukkeet. Näitä lipukkeita sai jakaa tilanteissa, joissa esimerkiksi lapsen jäätelö on pudonnut maahan tai hän on itse kaatunut. Käytännössä siis tilanteissa, joissa asiakkaalle on koitunut suhteellisen pientä mielipahaa, jolloin hänet voidaan positiivisesti yllättää

tarjoamalla lipuketta. Lipuke oikeuttaa valinnaisesti esimerkiksi kahviin, jäätelöön tai hattuun. Tällä tavalla asiakasrajapinnassa työskenteleville annetaan lisää päätäntävaltaa ja vastuuta hoitamaan pienet hankalat tilanteet itse, jolloin asiakas saadaan nopeammin tyytyväiseksi ja hänen ei tarvitse lähteä esimerkiksi infoon selvittämään asiaa.

3.2 Tutkimuksen eteneminen ja menetelmät

Lähdettäessä tutkimaan tämän uuden palvelumallin onnistumista osana perehdytystä, käytettiin apuna useampaa erilaista tutkimusmenetelmää: Sähköistä kyselyä, havainnointia, haastatteluja sekä työpaja (workshop) -työskentelyä (Taulukko 1). Tutkimus tehtiin kesän 2015 aikana suunnitelman mukaan sekä alkukesästä, jolloin perehdyttäminen oli vielä kirkkaana mielessä, että loppukaudesta, jolloin oli jo nähtävissä, miten kaikki oli toiminut käytännön työssä.

| Tutkimusmenetelmä | Päivämäärä | Tietotarve |
|----------------------------|-----------------|---|
| Kysely | 22.5.-3.6.2015 | Perehdyttämisen ja Hupimestari-mallin toimivuus |
| Havainnointi | 9.-17.6.2015 | Toimintakontekstin ymmärtäminen |
| Haastattelut | 9.-17.6.2015 | Kyselyn aiheiden syventäminen |
| Lego Serious Play -työpaja | 26. & 27.8.2015 | Hankalin palvelutilanne |
| Tulevaisuusverstas-työpaja | 26. & 27.8.2015 | Kehitysideat tulevaisuudelle |

Taulukko 1: Tutkimuksen etenemisen aikataulu

Tutkimus aloitettiin touko-kesäkuun vaihteessa kyselyllä, jolloin saatiin ensin laajempi katsaus kausityöntekijöiden mielipiteisiin. Tarkoituksena oli selvittää perehdyttämisen ja uuden Hupimestari-mallin toimivuutta. Sen jälkeen kesäkuussa oli vuorossa jokaisen osaston kahden kausityöntekijän havainnointi ja samojen henkilöiden kanssa pidetyt yksilöhaastattelut. Havainnointia tehtiin toimintakontekstin ymmärtämiseksi. Samassa yhteydessä pidetyillä haastatteluilla syvennettiin tiedonkeruuta vielä enemmän aikaisemman kyselyn aiheisiin. Mahdollisuuksien mukaan samat henkilöt osallistuivat myös tutkimuksen viimeiseen osioon eli työpajaan. Näissä elokuun lopulla järjestetyissä työpajoissa oli tarkoitus saada kausityöntekijöitä käymään läpi hankalimpia kesän aikana koettuja asiakaskohtaamisia ja ideoimaan tulevaa.

3.2.1 Kysely

Kysely on Ojasalon ym. mukaan (2014, 121) yksi eniten käytetyistä tiedonkeruun menetelmistä yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa. Menetelmän etuna voidaan nähdä se, että sen

avulla voidaan saada suurelta määrältä ihmisiä laaja tutkimusaineisto. Kyselyä pidetään myös melko tehokkaana ja nopeana tapana saada tietoa. Tehokkaasti suunnitellusta kyselylomakkeesta saatava aineisto voidaan nopeasti analysoida tietokoneella (Hirsjärvi, Remes & Saja-vaara 2013, 195). Usein numeroihin perustuvien tuloksien takia kyselyn heikkoutena voidaan nähdä tuotetun tiedon pinnallisuus. On myös mahdotonta arvioida, kuinka vakavasti ihmiset ovat suhtautuneet kyselyyn, ja mikä vastaajien tietämys ja perehtyneisyys aiheesta on. (Ojasalo ym. 2014, 121.) Lisäksi ei voida varmistua, ovatko vastausvaihtoehdot olleet tarpeeksi ymmärrettäviä (Hirsjärvi ym. 2013, 195).

Järvisen (2014, 123) mukaan puolueellisuus on yleinen kyselytutkimuksen virhetekijä. Useimpien ihmisten asenteeseen työtään kohtaan vaikuttaa heidän sen hetkiset tulkinnat ja kokemukset työssään. Näin ollen vastaus samaan kysymykseen voi olla hyvin erilainen eri ajankohdina. Työntekijöiden on usein myös tapana vastata kyselyihin, kuten he kuvittelevat, että niihin kuuluisi vastata eikä oman rehellisen mielipiteensä mukaan. Myös yrityksen kulttuurilla on vaikutusta siihen, miten kyselyihin vastataan.

Vehkalahtien mukaan (2014, 13) kysely on kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä, jossa on sovellettu tilastollisia menetelmiä. Myös kvantitatiivisilla menetelmillä voidaan päästä käsiksi yksityiskohtiin, kun kyselytutkimuksessa käytetään sekä numeerista että sanallista vastaustapaa. Saatuja tuloksia voi näin analysoida sekä laadullisilla menetelmillä sanallisten vastausten osalta, että tiivistäen määrällisillä menetelmillä. (Vehkalahti 2014, 13.) Ronkaisen, Pehkosen, Lindblom-Ylänteen ja Paavilaisen mukaan (2011, 114) kyselyssä käytetään yleisimmin kysymysmuotona joko monivalintakysymyksiä, avoimia kysymyksiä tai erilaisia väittämiä asteikolla.

Vilkan mukaan (2007, 28) kyselyssä kysymysten muoto on vakioitu, eli kaikilta vastaajilta kysytään samoja asioita samoin keinoin. Ronkaisen ym. mukaan (2011, 113) kyselyiden toteuttaminen voidaan jakaa kolmeen tapaan: puhelimitse, sähköisesti tai paperisella kyselylomakkeella. Nykyään hyvin yleisiä ovat sähköiset kyselyt esimerkiksi sähköpostitse, yrityksen kotisivujen tai sosiaalisen median kautta. Sähköisen kyselyn vahvuuksia ovat nopeus, helppous ja alhainen hinta. (Ojasalo ym. 2014, 128.) Kyselyjä voi jaotella myös sen mukaan, täytetäänkö vastaukset kyselyyn itse vai tekeekö sen tutkija vastaajien puolesta (Ronkainen ym. 2011, 113).

3.2.1.1 Kyselytutkimus Linnanmäellä

Tutkimus aloitettiin toteuttamalla sähköinen kysely (Liite 1) kaikille 600 kausityöntekijälle Lintsinetissä, joka on Linnanmäen intra. Kausityöntekijät työskentelevät pääasiassa kuudella eri osastolla: Siistijät, pelimyyjät, lipunmyyjät, laitetyöntekijät, kioski- ja kahvilatyöntekijät

ja järjestyksenvalvonta. Lisäksi vastauksia tuli esimiestehtävissä ja muissa tehtävissä, kuten toimisto-, puutarha- ja teknisellä puolella olevilta. Vastausaikaa oli puolitoista viikkoa touko-kesäkuun vaihteessa. Kyselyn sisällöstä päätettiin yhdessä Linnanmäen henkilöstöpäällikön kanssa. Kyselylomake (Liite 1) koostui suurimmaksi osaksi väitteistä, joiden suhteen vastaajaa pyydettiin arvioimaan saman- tai erimielisyyttään. Mukaan haluttiin mahdollisimman paljon myös avoimia kysymyksiä, jotta vastauksista saisi hieman syvällisempää tietoa irti. Mukana oli myös kohta, jossa vastaajia pyydettiin kuvailemaan 1-3 sanalla itselle parhaiten mieleen jäänyt asia Hupimestari -mallista. Tämän kohdan analysoinnin tuloksena syntyi sanapilvi. Seuraavassa kappaleessa 3.2.1.2 kerrotaan tarkemmin, miten sanapilvi rakentuu.

Kyselyyn tuli vastauksia melko hyvin, yhteensä 235 kappaletta, kun ottaa huomioon, että kausityöntekijöitä on yhteensä noin 600. Tämä voi johtua siitä, että nuoret kausityöntekijät, ovat varmasti innokkaampia vastailemaan työnantajan kyselyihin verrattuna usein kyselyjä saaviin vakituisiin, vanhempiin työntekijöihin.

3.2.1.2 Kyselyn tulokset

Yksi mielenkiintoisimmista tuloksista mitä kyselystä saatiin, oli sanapilvi (Kuvio 3). Sanapilvessä esitetään tiivistettynä kaikki yleisimmin esiintyneet sanat samassa kuvassa. Sanapilvi muistuttaa analysointimenetelmänä lähimpänä kvantifiointia. Sanapilvi tehtiin SAS Visual Analytics -ohjelmalla. Ohjelma kerää vastauksista mainintoja saaneet sanat ja kokoaa ne samaan kuvaan. Isoimmilla kirjaimilla esiintyy eniten mainitut vihreällä, seuraavaksi yleisimmin mainitut keltaisella, sitten sinisellä ja lopulta mustalla tekstikoon samalla pienetessä. Sanapilveä käytettiin, koska haluttiin kokeilla, miten se kuvaisi vastaajien ajatuksia. Tavoitteena oli, että se myös näyttäisi selkeästi, mitä heille on jäänyt mieleen uudenlaisesta perehdytystavasta.

Alla olevasta kuvasta voidaan huomata, että eniten mainintoja tuli nimenomaan neljästä Hupimestari-mallin osasta: Vinkkisuu, pelinenä, turvakädet ja hymysilmät. Positiivinen yllätys oli, että sanapilvi toimi halutusti. Myös asiakaspalvelu, iloisuus ja hupimestari olivat sanoja, jotka tulivat usealle vastaajalle mieleen. Näiden jälkeen yleisimmin mainintoja saivat: Toimiva, pahoittelu, auttaminen, kuuntelu, hauska idea ja positiivinen. Tämän perusteella voisi sanoa, että uudenlainen perehdytysmalli oli ollut ilmeisen toimiva, koska aiheesta mainittiin juuri haettuja asioita.



Kuvio 3: Sanapilvi: Kuvaile 1-3 sanalla sinulle parhaiten mieleen jäänyt asia Hupimestari -malista

Kuvio 4 havainnollistaa kyselyn monivalintakysymysten tuloksia. Monivalintakysymysten vastausten keskiarvot osastoittain on esitetty kysymys kerrallaan. Myös tämä on koostettu SAS Visual Analytics -ohjelman avulla. Kuviossa alarivissä on jokainen monivalintakysymys erikseen ja vasemmalla on eritelty vastaajat osastoittain. Tämän avulla voi tarkastella vastauksia joko väite kerrallaan osastoittain tai sitten osastokohtaista tulosta. Kuvion tarkoituksena tässä on antaa yleiskatsaus kyselyn tuloksista, sillä vastausten keskiarvot ovat tarkemmin nähtävissä liitteessä (Liite 3). Monivalintakysymysten vastausten arvot olivat yleisesti korkeita asteikolla 1-5. Kuvio 4:ään on merkitty vihreällä yli 4,5 keskiarvoltaan olevat ja punaisella alle 3 keskiarvoltaan olevat vastaukset.

Viimeisessä eli 20. väittämässä ”Minulla on tunne, että koko työyhteisöllä on yhteinen Hupimestari-identiteetti” oli alhaisimmat vastausarvot kaikilta osastoilta, joten tässä olisi varmasti Linnanmäellä hyvin varaa kehittämiseen. On varmasti haastavaa, kun iso osa henkilökunnasta on joka kevät uutta ja tämä onkin varmasti uniikki haaste Linnanmäelle: Miten saada myös kausityöntekijät tuntemaan olevansa osa yhtä isoa tiimiä, jolla on yhteinen päämäärä?



Kuvio 4: Yleiskatsaus monivalintakysymysten vastausten keskiarvoihin osastoittain

Myöskään 7. väite ”Hyödynnän Optimaa tehtäviini liittyvien tietojen hankinnassa” ei saanut korkeita vastausarvoja eli moni oli eri mieltä väittämän kanssa. Tämä on myöskin hyvä ottaa huomioon jatkossa: Kausityöntekijät eivät tunne Optiman olevan luonnollinen paikka etsiä tietoa työhönsä liittyen.

Kahta edellä mainittua kohtaa lukuun ottamatta voidaan todeta, että kausityöntekijät olivat monivalintakysymyksissä melko tai hyvin samaa mieltä väittämien kanssa. Erityisesti väittämisiin 2. ”Sain selvän kuvan työsuhteeni ehdoista ennen työsopimuksen allekirjoitusta” ja 10. ”Hymysilmien käyttö on minulle luonnollista ja helppoa” saatiin vastaukseksi paljon keskiarvoltaan korkeita arvoja. Tällaisia olivat myös 13. väite ”Asiakkaiden turvallisuuden varmistaminen on minulle helppoa” ja 3. väite ”Sain selvän kuvan tulevista työtehtävistäni ennen työsopimuksen allekirjoitusta”. Tämän perusteella kausityöntekijät vaikuttivat omaksuneen pehdytysprosessista oleelliset asiat ja olivat yleisesti tyytyväisiä prosessin sisältöön.

Kysely sisälsi myös avoimia kohtia, joiden avulla toivottiin saavan hieman syvällisempää tietoa tutkimusta varten. Vastauksia näihin kohtiin tuli melko paljon ja niistä nousi esiin monia hyviä aiheita. Avointen kohtien analysointi tapahtui lajittelemalla vastauksia keskenään saman sisältöisten kanssa ja sieltä nousikin melko selkeästi esiin eniten kommenttia saaneet aiheet. Muutamat vastaajista kertoivat hämmentyvänsä siitä, että kaikki työntekijät eivät tervehti toisiaan tauoilla tai ulkona kävellessään. Erityisesti yhteistyötä eri osastojen välillä kaivattiin, esimerkiksi lyhyen tutustumisen muodossa, joka auttaisi ryhmäytymistä. Toisaalta toivottiin, että työssä saisi käyttää enemmän omaa järkeä, mutta toisaalta oltiin myös vielä epävarmoja ja kaivattiin ohjeita erityisesti vaikeiden asiakkaiden hallintaan. Kaivattiin konkreettisia esimerkkejä hankalista palvelutilanteista. Esimiehiltä toivottiin samoja ohjeita kaikille ja tukea, jos jokin asia mietityttää.

Perehdytyksestä tuli eniten kommentteja: Käytäntöihin ja sääntöihin kaivattiin enemmän tarkennusta ja yhtenäisyyttä. Koettiin, että etenkin uusille, ensimmäisen kesän työntekijöille sääntöjä ei ollut painotettu tarpeeksi. Hupimestari-mallin Vinkkisuu koettiin vaikeaksi käyttää omassa käytännön työssä, sitä ei koettu vielä kovin luontevaksi. Myös pienissä ongelmatilanteissa jaettavaksi tarkoitettujen ”Hupimestari tarjoaa” -lipukkeiden käyttöön kaivattiin tarkempaa ohjeistusta.

3.2.2 Havainnointi

Ronkaisen ym. mukaan (2011, 115) havainnoinnin tarkoituksena on saada tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä luonnollisessa ympäristössä mahdollisimman paljon tietoa. Havainnointi voidaan jakaa ulkopuoliseksi havainnoinniksi ja osallistuvaksi havainnoinniksi. Hirsjärvi ym. (2013, 214) yhtyvät tähän näkemykseen ja lisäävät, että havainnoinnin voi jakaa myös hyvin järjestelmällisesti tehdyksi ja toisena ääripäänä hyvin vapaamuotoiseksi ja luonnolliseksi toiminnan osaksi. Usein käytössä on näiden ääripäiden välimuotoja riippuen siitä, kuinka kvalitatiivinen tai kvantitatiivinen tutkimus on kyseessä.

Havainnointia apuna käyttäen saadaan Ojasalon ym. (2015, 114) mukaan hyödyllistä tietoa ihmisten käytöksestä heidän luonnollisessa toimintaympäristössään. Havainnointia voidaan pitää systemaattisena tarkkailuna, ei niinkään sattumanvaraisena katseluna. Havainnointi tukee hyvin kyselyä ja haastattelua tutkimusmenetelmänä. Hirsjärven ym. (2013, 213) mukaan se on sopiva juuri laadullisen tutkimuksen menetelmäksi. Havainnoinnin avulla voidaan muodostaa välitön suhde tutkittavaan kohteeseen sen luonnollisessa ympäristössä (Ojasalo ym. 2015, 114).

Havainnoinnin tiedonhankinta alkaa Ojasalon ym. (2015, 115) mukaan hyvällä valmistautumisella. Lupa tiedon keräämistä varten täytyy olla hyvissä ajoin kunnossa. Itse havainnoitsijan

rooli on hyvä olla myös selvitettyä. Havainnointia ei sovi yleensä tehdä piilossa, vaan on hyvä käydä esittäytymässä havainnoinnin kohteelle tai kertoa mieluiten havainnoinnista jo etukäteen. Havainnointimenetelmän haittana voidaan nähdä se, että havainnoidessa luonnollinen tilanne saattaa häiriintyä, jolloin tilanne saattaa edetä eri tavalla kuin normaalisti (Hirsjärvi ym. 2013, 213). Ojasalo ym. (2015, 115) painottaa, että havainnointia itsessään kannattaa suorittaa mahdollisimman järjestelmällisesti. Tulokset kannattaa heti tallentaa muistiin esimerkiksi kirjoittamalla, kuvaamalla ja äänittämällä.

3.2.2.1 Havainnointi Linnanmäellä

Havainnointi toteutettiin yhteensä 12 kausityöntekijän kanssa, joista jokainen osallistui havainnoinnin jälkeen myös yksilöhaastatteluun. Kyselyn jälkeisiin tutkimusvaiheisiin osallistuvat kuusi osastoa olivat Laitetyöntekijät, Pelimyyjät, Kioski- ja kahvilatyöntekijät, Puhtaanapito, Järjestyksen valvonta ja Lipunmyynti. Jokaiselta osastolta oli nimetty yksi ensimmäistä kesää työskentelevä ja yksi useamman kesän Linnanmäellä työskennellyt. Havainnointi tapahtui noin puolen tunnin ajan ennen haastattelua osallistujan työpisteellä. Havainnoitavalle esittäydettiin aina aluksi ja pyydettiin työskentelemään niin kuin havainnoitsijaa ei olisi. Hänelle kerrottiin myös, että tarkoituksena ei ole arvioida hänen suoriutumistaan työssään, vaan ainoastaan saada käsitys hänen työtehtävästään ja -ympäristöstään.

Havainnointi Linnanmäellä oli osallistuvaa havainnointia, jossa seurattiin kohdehenkilöiden toimintaa heidän ehdoillaan, hyvin vapaasti tilanteen mukaan. Tarkoitus oli siis seurata kohdehenkilöä työssään ja havainnoida mitä päivittäisiin työtehtäviin kuuluu. Samalla keskusteltiin vapaamuotoisesti työskentelystä Linnanmäellä ja osallistujan omasta osastosta. Havainnointitilanteisiin ei ollut ennakkoon tarkkoja kysymyksiä valmiina, vaan muistiinpanot havainnoista kirjoitettiin tilanteen aikana ja heti sen jälkeen.

3.2.2.2 Havainnoinnin tulokset

Kuva 2 on otettu ensimmäisestä havainnointikohteesta, Mustekala-laitteelta. Tässä työpisteessä, kuten muissakin havainnointipaikoissa, välittyi työnteosta hyvin välitön, rento ja osaava tunne. Työntekijät tuntuivat viihtyvän hyvin työssään, mutta toisaalta tilanteeseen vaikutti varmasti, että Linnanmäen osastojen esimiehet olivat itse valinneet havainnointiin, haastatteluihin ja työpajoihin osallistuvat henkilöt. Valitut olivat kaikki työhönsä suhteellisen positiivisesti suhtautuvia ja mielipiteitään esiin tuovia. Kaikkein negatiivisimmat tai hiljaisimmat eivät varmasti olleet valittujen joukossa.



Kuva 2: Havainnoimassa laitetyöntekijää Mustekala-laitteella 9.6.2015

Lipunmyynnin havainnoinnin aikana huomionarvoista oli, että tällä osastolla työskentelevillä oli todella paljon yksityiskohtaista tietoa huvipuistosta. Heidän työtehtäviinsä kuului tietää muun muassa laitteiden turvarajoista, lippujen hinnoista ja lisäksi osata myydä myös Linnanmäen ja SEA LIFE -merimaailman yhteislippuja. Asiakkaiden kysymyksiin ei kuitenkaan ole lipputiskillä paljon aikaa vastailta ja lisäksi heille olikin luotu uusi työtehtävä, Hupiopas. Hupiopas-vuorossa oleva päivystäjä yleensä jommallakummalla sisääntuloporteista, jakaa alueen karttoja ja on valmiina vastailemaan asiakkaiden kysymyksiin. Tässä työssä ei kuitenkaan kausityöntekijöiden mukaan koettu luonnolliseksi alkaa suositteluun (Vinkkisuu) mitään asiakkaan kysymättä. Tässä olisi mahdollisesti hyvä kehittämiskohde tuleviin perehdytyksiin. Miten vinkkailun voisi saada luontevaksi osaksi asiakkaan kanssa tapahtuvaa vuorovaikutusta?

Osa kioski- ja kahvilaosaston havainnoinnista tapahtui Vanhassa Myllyssä (Kuva 3). Kahvila oli sisustettu todella kivasti ja tunnelmallisesti, mutta se oli vähän huomaamaton ja piilossa Rakettilaitteen vieressä. Havainnointi-ajankohtana huvipuistossa oli vielä hiljaista, mutta mietitytti, löytävätkö asiakkaat tänne? Uutta tietoa havainnoitaessa oli, että huvipuiston alue, mukaan lukien kahvila, avataan asiakkaille jo puoli tuntia ennen puiston virallista aukeamista eli esimerkiksi laiteajojen alkua. Tämä on varmasti hyvä idea, koska se vähentää jonoja portilla ja ohjaa asiakkaita jo kuluttamaan kahviloihin ja lipunostoon, mutta ovatko asiakkaat yleisesti tietoisia tästä?



Kuva 3: Vanha Mylly -kahvilan sisustusta kausityöntekijän havainnoinnin aikana 12.6.2015

Pelimyyjät kertoivat heillä olevan kerran kuukaudessa näyttelijän pitämiä improvisaatio-koulutuksia. Peleihin oli palkattu jo valmiiksi esiintymisestä pitäviä työntekijöitä ja heidän koulutuksensa jatkui koko kauden ajan, mikä varmasti oli toimiva asia. Ehkäpä tällaiset improvisaatio-harjoitukset eivät olisi pahitteeksi muidenkaan osastojen työntekijöille, jotta hekin saisivat lisää varmuutta ja rentoutta asiakaskohtaamisiin, sekä lisättyä yhteishenkeä työporukassa. Olisiko nämä koulutukset mahdollista toteuttaa jopa niin, että samassa ryhmässä olisi aina työntekijöitä eri osastoilta, jolloin myös muiden osastojen kollegat tulisivat tutuiksi?

Kuva 4 on otettu kierrettäessä puhtaanapidon työntekijän kanssa hänen työaluettaan havainnoinnin aikana. Asiakas-wc:n sisustuksessa oli otettu hienosti mukaan vanhanajan sirkus-temaa, jolla wc-tiloista on saatu viihtyisämmät ja iloisemmat. Tällainen pieni extra voi osaltaan ylittää asiakkaan odotukset ja saada aikaan positiivisen tunteen ja muiston huvipuistosta.



Kuva 4: WC-tilat Linnanmäellä havainnointipäivänä 12.6.2015

3.2.3 Haastattelu

Ojasalon ym. (2015, 106-108) mukaan haastattelu on yksi yleisimmin käytetyistä menetelmistä tutkimusta tehdessä. Haastattelun avulla saadaan kerättyä melko syvällistä tietoa tutkittavasta kohteesta. Haastattelun lisäksi kannattaa usein käyttää myös toisenlaisia tutkimusmenetelmiä. Aidossa toimintaympäristössä, esimerkiksi palveluympäristössä, tehty haastattelu on usein parempi kuin asiayhteydestä irrallaan oleva, esimerkiksi toimistossa tehty. Haastateltavalle tulee helpommin mieleen asioita, kun hän on niiden ympäröimänä. Erilaisia haastattelutapoja on useampia. Näitä ovat esimerkiksi strukturoitu haastattelu sekä teema-, syvä- ja ryhmähaastattelut. Strukturoitua haastattelua kutsutaan myös lomakehaastatteluksi, jossa kysymykset on etukäteen muotoiltu täysin valmiiksi. Ojasalon ym. (2015, 41) mukaan teema- haastattelussa, jota myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi kutsutaan, kysymykset on suunniteltu etukäteen, mutta niiden järjestys ja sisältö voivat jonkin verran muuttua. Avoin haastattelu eli syvähaastattelu on edellä luetelluista tavoista kaikkein joustavin ja se muistuttaa enemmän keskustelua. Syvähaastattelun käyttö edellyttää onnistuakseen useita tapaamiskertoja (Hirsjärvi ym. 2013, 210). Lisäksi tämä tapa on aikaa vievä ja vaatii taitavan haastattelijan onnistuakseen. Ryhmähaastattelussa usein keskustellaan haastattelijan antamasta teemasta. Kyseinen haastattelutapa toimii usein hyvin kehittämistyössä. (Ojasalo ym. 2015, 41.)

Ojasalo ym. (2015, 107) korostavat, että haastattelu voidaan nähdä vuorovaikutteisena, etukäteen suunniteltuna, sekä haastattelijan aloitteita vaativana ja ohjaamana. Haastattelijan ja haastateltavan välillä on hyvä olla luottamuksellinen tunnelma. Äänittäminen on suositeltavaa, koska usein haastateltavan puheesta löytyy jälkikäteen myös ”rivien välistä” tietoa. Haastattelun tallentamiseen tai videointiin täytyy aina saada haastateltavan lupa.

3.2.3.1 Haastattelututkimus Linnanmäellä

Haastatteluun osallistuivat samat henkilöt kuin havainnointiinkin. Haastattelut tapahtuivat heti havainnoinnin jälkeen. Haastattelun aluksi esittäydttiin, ja kerrottiin haastateltavalle hieman opinnäytetyön aiheesta ja taustoista. Lisäksi kerrattiin hieman Hupimestari-mallin sisältöä ja todettiin sen olleen uutena osana kevään perehdytyksessä. Haastateltavalle kerrottiin myös haastatteluilla kartoitettavan kausityöntekijöiden näkemyksiä Hupimestari-koulutuksesta, sen toimivuudesta käytännössä ja kehitysideoista. Alustuksen lopuksi kerrottiin, että haastattelun vastaukset raportoidaan vain kokonaisuutena, josta yksittäistä haastateltavaa ei tunnisteta. Haastattelut tallennettiin jokaisen haastateltavan ja Linnanmäen henkilöstöpäällikön luvalla, jotta haastatteluaineiston pystyi jälkikäteen litteroimaan analysointia varten.

Linnanmäellä tehdyt haastattelut olivat puolistrukturoituja eli teemahaastatteluja. Haastattelupohja oli jaettu (Liite 2) viiteen eri aihealueeseen. Vaikka kysymysrunko oli valmisteltu etukäteen, myös tilanteen mukaan tehtiin tarkentavia lisäkysymyksiä ja annettiin haastateltavan myös itse johdattaa keskustelua, jos hänelle tuli jo mieleen jotakin aiheesta, mistä oli ajateltu kysyä vasta vähän myöhemmässä vaiheessa. Aiheet haastattelupohjassa olivat: alkukysymykset, perehdytys, Hupimestari, Hupimestari tarjoaa -lipukkeet sekä asiakaspalvelutilanteet.

3.2.3.2 Haastattelujen tulokset

Erään haastateltavan kommentti ”Hyvä asiakaspalvelija eläytyy asiakkaan rooliin.” oli erittäin oivaltavasti sanottu. Nuorista haastateltavista sai yleisesti todella fiksun kuvan. Heille tuntui olevan uusi Hupimestari-malli hyvin selvillä ja lisäksi he vastailivat kysymyksiin monisanaisesti ja kattavasti. Hupimestari-malli oli monen mielestä melkeinpä itsestään selvä, mutta toisaalta sitä kehitettiin selkeäksi ja ymmärrettäväksi. Vinkkisuu-osuutta moni piti uudempana asiana. Päivätiedotteet eivät tuntuneet monenkaan mielestä siltä omimmalta jutulta, eli tiedotteen vinkkaus-esimerkit eivät tuntuneet luontevilta.

Hupimestari tarjoaa -lipukkeiden käyttö ei tuntunut yleisesti kovin vaikealta. Käyttöön kaivattiin kuitenkin avuksi konkreettisia esimerkki-tilanteita. Parasta työssä oli erityisesti työkaverit, mukavat asiakkaat, itse työ ja, että ”saa olla ulkona ihmisten parissa”. ”Se kun on paljon

asiakkaita, niin on paljon tekemistä ja siitä tulee hyvä flow.” Haastateltavista tuntui, että työntekijöitä arvostetaan Linnanmäellä. Perehdyttämiskokous kokonaisuudessaan sai paljon kehuja: ”Ei missään muualla vastaavaa”. Työntekijöillä oli tunne, että ”tänne valikoituu parhaat”. Työntekijää ei heidän mielestään kohdella täällä apulaisena ja uudet ensimmäisen kerran työntekijät on otettu hyvin vastaan. Myös esimiehet saivat kiitosta siitä, että he ottavat hyvin huomioon ja jo saman päivän aikana oli tehty parannuksia työntekijöiden ehdottamiin asioihin.

Toiveena haastateltavilla oli saada laitteiden ajoon lisäkoulutusta ja tasapuolisemmin Hupipas-vuoroja. Usean mielestä isot perehdytystilaisuudet olivat puuduttavia. Hupimestari-malliin toivottiin keksittävän joku osastolle jokin oma lisäominaisuus, joka liittyisi osaston työhön. Lisäksi ehdotettiin erilaisia Hupimestari-kampanjoita: esimerkiksi kuinka monta kertaa joku työntekijöistä on vinkannut per päivä. Vinkkejä, joita työntekijät olivat omassa työssään huomanneet toimiviksi, toivottiin jaettavaksi kaikkien tietoon.

3.2.4 Ideointi-työpajat

Lego Serious Play (LSP) on työpajamenetelmä, jossa osallistujat tekevät lego-palikoilla rakennelman omista ajatuksistaan annetusta aiheesta ja esittelevät sen sitten muille. Osallistujat niin sanotusti pääsevät ajattelemaan käsillään. LSP:ssä jokainen rakentaa ja jokainen keskustele, jolloin vältytään yhden dominoivan keskustelijan tilanteelta. Lego-työpaja koostuu neljästä askeleesta: Ensimmäisenä tutustutetaan työpajan osanottajat kontekstiin ja kerrotaan mistä työpajassa on kyse. Toisena askeleena osallistujat laitetaan rakentamaan lego-palikoilla omin käsin. Kolmantena askeleena autetaan osallistujia reflektoimaan rakentamiaan malleja ja kannustetaan muita mukaan keskusteluun. Neljäntenä mahdollistetaan osallistujia laajentamaan kokemaansa jatkossa. (LEGO Serious Play 2010, 8-12.)

Lego Serious Play -työpajassa on kyse metaforista eli rakennetulla mallilla kuvataan jotain niimettyä tilannetta. LSP:ssä on kyse myös tarinallistamisesta, kun jokainen vuorollaan avaa muille oman rakennelmansa tarinan ja sitä kautta antaa muille mahdollisesti ajatuksia, miten tätä asiaa voi lähteä kehittämään tai miltä rakennelman tekijästä on tuntunut jossain nimeytyssä tilanteessa. Lego-työpajassa on tarkoituksenmukaista keskustella käsillä olevasta aiheesta, mutta ei koskaan kritisoida tai korjailla toisen tarinaa. (LEGO Serious Play 2010, 17-26.)

LSP sopii hyvin käytettäväksi tilanteissa, joissa kaivataan esimerkiksi tiimin muodostusta, ongelmanratkaisukeinoja yhteiseen ongelmaan, strategian kehittämistä tai luovan ajattelun vapauttamista. LSP:tä voidaan käyttää apuna myös muutosjohtamiseen, jotta saadaan helpotet-

tua esimerkiksi rakenteellisten muutosten käyttöönottoa. LSP:n avulla osallistujat voivat ajatella ja pohtia, osallistua keskusteluun, kuunnella toisiaan sekä kommunikoida uudella, erilaisella tavalla. (LEGO Serious Play 2010, 24.)

Ojasalon ym. (2015, 153) mukaan Tulevaisuusverstaas-nimisen ongelmanratkaisumenetelmän avulla voidaan pohtia ongelmia ja ideoita yhteisesti sovittuun aiheeseen liittyen. Kaikki osallistujat ovat tasavertaisia, eli esimerkiksi yrityksen johtotehtävissä olevat ovat Tulevaisuusverstaassa yhtä merkittävässä asemassa mielipiteineen kuin suorittavan työn tekijät. Tässä ongelmanratkaisumenetelmässä otetaan huomioon sekä menneisyys että tulevaisuus. Menetelmän erikoisuutena on, että se yhdistää vallitsevan tilanteen, tulevaisuuden ideat ja näiden kahden yhdistämisen toiminnaksi, jolloin se sopii hyvin kehittämistyöhön. Tulevaisuusverstaalla on fasilitaattori eli työpajan vetäjä, joka ei osallistu omilla mielipiteillään, vaan ohjaa ja auttaa prosessin etenemisessä.

Tulevaisuusverstaas jaetaan Ojasalon ym. (2015, 154-155) mukaan seuraaviin vaiheisiin: Valmistelu, ongelmavaihe, utopiavaihe, todellistamisvaihe ja päätösvaihe. Työpaja aloitetaan alkuvalmistelujen jälkeen ongelmavaiheella, jossa pohditaan ensin ongelmia, joista toivotaan pääsevän eroon. Ongelmavaiheessa kirjoitetaan paperille ylös ongelmia, mutta niille ei tässä vaiheessa etsitä syitä tai ratkaisuja. Tämä kohta Tulevaisuusverstaasta tapahtuu hiljaisuuden vallitessa eli kommentoimatta omaa tai muiden toimintaa. Paperit kiinnitetään seinälle ja muiden kirjoituksia silmäilemällä voi muistaa itse jonkin ongelman ja sen voi käydä lisäämässä. Ongelmat ryhmitellään sovitun ajan jälkeen fasilitaattorin johdolla. Tässä vaiheessa pidetään äänestys, jossa jokaisella työpajaan osallistujalla on esimerkiksi käytössään kolme ääntä, jotka hän voi käydä merkitsemässä tärkeinä pitämiinsä ongelmiin. Jokaisen äänen voi antaa eri ongelmille tai vaikka kaksi yhteen ja yksi toiseen. Kaikki äänet voi antaa yhdellekin ongelmalle, jos pitää sitä todella isona.

Utopia-, ideointi- tai mielikuvitusvaiheessa eniten pisteitä saaneisiin ongelmiin aletaan keksiä ratkaisuja, jotka eivät vielä tarvitse olla kovin realistisia. Fasilitaattorin tehtävä on tässä vaiheessa kannustaa osallistujia ehdottomasti ajattelemaan myös niin sanotusti mahdottomia ratkaisuja eli perinteisen ajattelun ulkopuolelta. Kritiikki ja kommentointi ovat tässäkin vaiheessa kiellettyjä ja kaikille annetaan ideointirauha. Tavoite on saada mahdollisimman paljon ratkaisuehdotuksia seinälle, jotta niistä voitaisiin sitten myös yhdessä läpikäymisen jälkeen äänestää parhaimmat.

Todellistamisvaiheessa käydään läpi eniten ääniä saaneet ideat ja ratkaisut. Tässä vaiheessa aloitetaan keskustelu yhdessä ja mietitään miten realistisia niitä olisi lähteä toteuttamaan oikeassa elämässä. Ideoita ja ratkaisuehdotuksia on tarkoitus tässä vaiheessa myös lähteä ideoimaan lisää yhdessä.

3.2.4.1 Työpajat Linnanmäellä

Linnanmäen seuraavassa tiedonkeruuvaiheessa järjestettiin kaksi saman sisältöistä työpajaa. Molempina päivinä vedettiin kahden tunnin aikana kaksi erilaista työpajaa: Ensin Lego Serious Play ja sitten Tulevaisuusverstas. Työpajat järjestettiin peräkkäisinä päivinä elokuun lopulla Linnanmäellä, niin että ensimmäisenä päivänä paikalla oli joka osastolta yksi useamman kesän Linnanmäellä työskennellyt kausityöntekijä ja toisena päivänä ensimmäistä kesää työskentelevät. Suurin osa oli samoja kohdehenkilöitä, joita oli kesäkuun alussa havainnoitu ja haastateltu, muutamaa muutosta lukuun ottamatta. Lego-osuudessa oli tavoitteena käydä kohdehenkilöiden kanssa läpi erilaisia heidän kokemiaan hankalia palvelutilanteita. Tulevaisuusverstaassa taas kohdehenkilöiden oli tarkoitus ideoida ratkaisuja kyselyssä ja haastatteluissa esiin nousseisiin ongelmiin, jotka mahdollisesti kehittäisivät perehdytysprosessia eteenpäin.

Tilaisuuden alussa kerrottiin lyhyesti miksi olemme paikalla ja avattiin sitten, mitä kaksituntinen pitää sisällään. Aloitus tapahtui Lego-osiolla, jossa kohdehenkilöt saivat aluksi lämmitteilytehtävänä rakentaa Legoista aiheena: ”Paras juttu Linnanmäellä”. Lyhyen rakenteluhetken jälkeen jokainen sai vuorollaan kertoa mitä teos esittää. Jokaisen käytyä omansa läpi, oli päätehtävän vuoro. Tarkoitus oli kuvata Legoilla: ”Hankala palvelutilanne”. Kuva 5 on otettu LSP-työpajan rakentamisvaiheesta. Materiaali oli aseteltu pöydän keskelle, jotta kaikilla oli mahdollisuus käyttää sitä valitsemallaan tavalla hyödykseen.



Kuva 5: Lego Serious Play -työpaja Linnanmäellä 26.8.2015

Lego-osion jälkeen siirryttiin työpajassa Tulevaisuusverstaaseen. Ajan säästämiseksi lapuille oli koottu valmiiksi erilaisia ongelmia, joita kyselyn ja haastattelujen kautta oli noussut esiin, koskien lähinnä perehdyttämistä ja uutta Hupimestari-konseptia. Osallistujat saivat halutesaan myös lisätä ongelmia, jos heistä tuntui, että jokin oleellinen aihe puuttui. Osallistujien mielestä suurimmat ongelmat saivat ääniä ja niihin kehiteltiin ideointivaiheessa ratkaisuja post it -lapuille. Tämän jälkeen kaikki ratkaisuehdotukset käytiin yhdessä läpi ja äänestettiin niistä jokaisen mielestä parhaat ideat. Kuva 6 on otettu tilanteesta, missä työpajan osallistujat antavat pisteitä mielestään parhaalle kehittämissuhteille ja ideoille. Seuraavaksi eniten ääniä saaneista ideoista alettiin keskustella yhdessä ja osallistujat saivat jatkaa ideoiden kehittämistä eteenpäin.

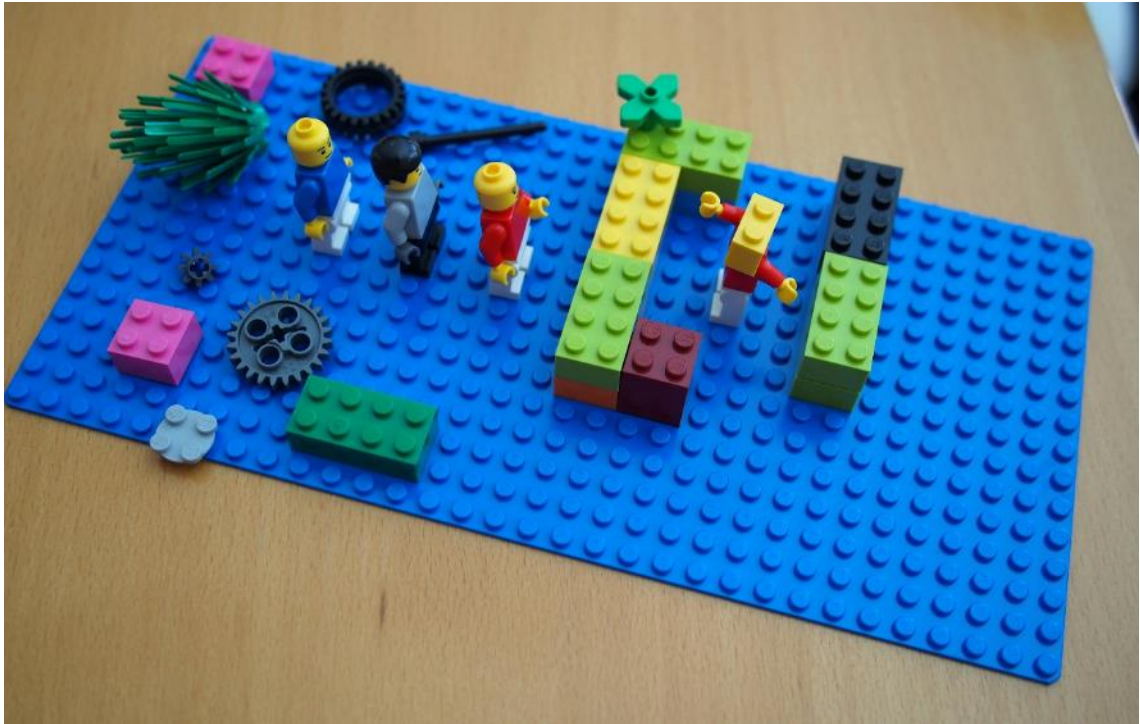


Kuva 6: Tulevaisuusverstaas -työpaja Linnanmäellä 26.8.2015

3.2.4.2 Työpajojen tulokset

LSP:n lämmittelytehtävässä osallistujat rakentelivat aiheesta ”Paras juttu Linnanmäellä” muun muassa yleisestä tunnelmasta, työkavereista, kukkaistutuksista ja pääsystä itsekin osalliseksi hauskanpitoon. Päätehtävänä olleesta ”Hankalasta asiakastilanteesta” löytyi rakennusaiheita laidasta laitaan: Yksi osallistujista kertoi tilanteesta, jossa oli yritetty rannekehuijasta ja oli jouduttu kutsumaan järjestysmiehet paikalle. Eräs oli kohdannut vihaisen asiakkaan yksityistilaisuudessa, mutta tilanteesta oli selvitty pahoittelulla. Myös toisilla oli sattunut kohdalle vihaisia asiakkaita ja esimerkiksi ruuhkapäivänä jonottavia ihmisiä. Kaaos ja kiire esiintyivät monen kertomuksessa, mutta kaikki olivat tilanteessa kuunnelleet asiakasta ja pa-

hoitelleet tilannetta. Kuva 7 on otettu erään työpajaan osallistujan rakennelmasta, jossa asiakkaat jonottavat kahvilassa, jossa vallitsee kaaos. Pöydät on siivoamatta ja kahvilatyöntekijä yrittää saada tehtyä monta asiaa yhtä aikaa. Tämän rakennelman tehnyt osallistuja kertoi, ettei tällaisessa tilanteessa auta muu kuin pysytellä rauhallisena ja pahoitella asiakkaille, että he joutuvat hieman odottamaan erikoiskahvejaan.

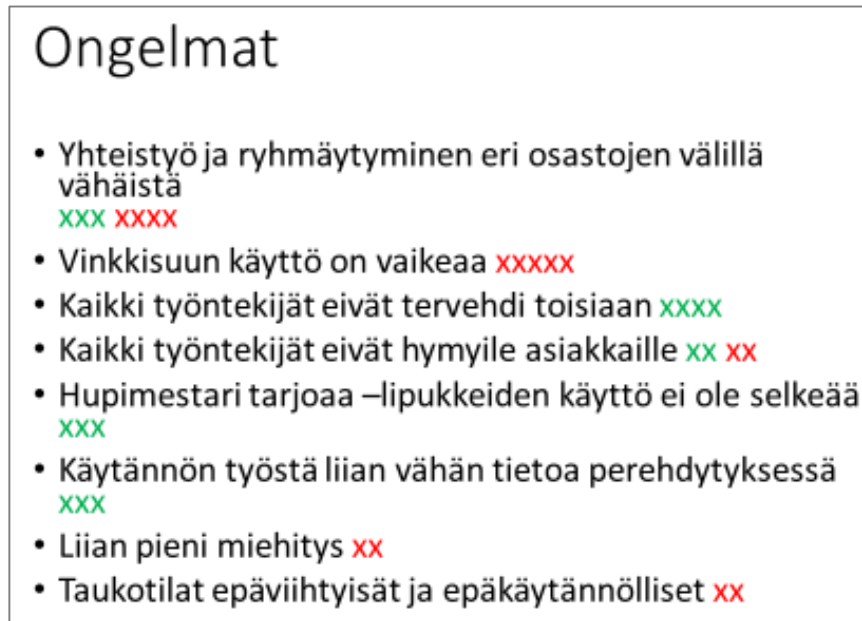


Kuva 7: Työpaja-osallistujan Lego Serious Play -rakennelma 27.8.2015

Tulevaisuusverstaassa ongelmavaiheen jälkeen pidettiin ensimmäinen äänestys osallistujien mielestä isoimmista ongelmista perehdytykseen ja työoloihin liittyen. Kuvio 5 esittää yhdistettynä kahden eri työpajan äänestystuloksia. Kuvioon on merkitty uusien, ensimmäistä kesää työskennelleiden työntekijöiden äänet vihreällä ja vanhempien, useamman kesän työskennelleiden työntekijöiden äänet punaisella. Kaikilla oli siis annettavanaan yhteensä kolme ääntä, jotka sai jakaa ongelmien kesken miten halusi. Kaksi viimeistä kuvion ongelmaa oli sellaisia, jotka vanhempien työntekijöiden ryhmä toi itse esille ja halusivat lisätä ennen äänestämistä. Ongelmat olivat:

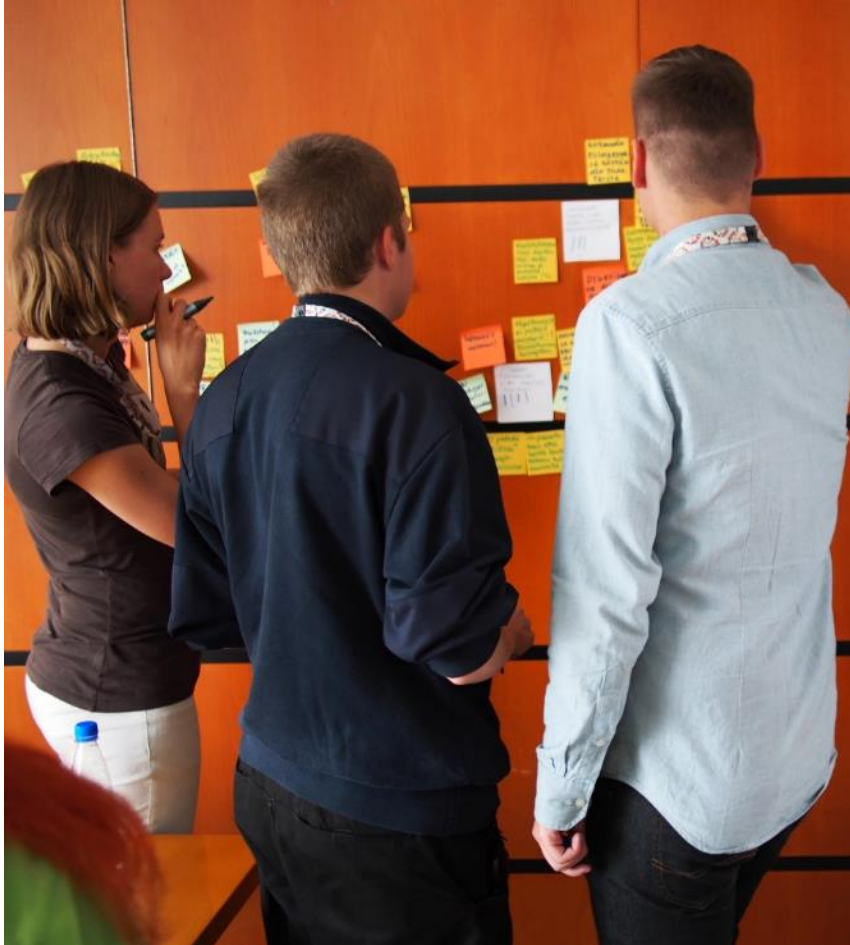
- Yhteistyö ja ryhmäytyminen eri osastojen välillä vähäistä (3 x uudet, 4 x vanhat)
- Vinkkisuun käyttö on vaikeaa (5 x vanhat)
- Kaikki työntekijät eivät tervehti toisiaan (4 x uudet)
- Kaikki työntekijät eivät hymyile asiakkaille (2 x uudet, 2 x vanhat)
- Hupimestari tarjoaa -lipukkeiden käyttö ei ole selkeää (3 x uudet)
- Käytännön työstä liian vähän tietoa perehdytyksessä (3 x uudet)
- Liian pieni miehitys (2 x vanhat)

- Taukotilat epäviihtyisät ja epäkäytännölliset (2 x vanhat)



Kuvio 5: Tulevaisuusverstaan ongelmavaiheen äänestystulokset

Oli mielenkiintoista huomata, mitä uudet ja vanhat kausityöntekijät kokivat ongelmallisimmaksi perehdytyksessä ja työssään. Molemmissa ryhmissä toimivan työyhteisön tärkeys nousi esille. Tämä näkyi erityisesti yhteistyön, ryhmäytymisen ja tervehtimisen kaipuuna. Vinkkisuun käytön kokivat vaikeaksi yllättäen kokeneemmat työntekijät, joten voisiko olla, että he olivat jo edellisistä kesistä oppineet oman tapansa työskennellä huvipuistossa. Uudet työntekijät taas olivat luultavasti valmiimpia ottamaan vastaan uudenlaisen palvelumallin. Hupimestari tarjoaa -lipukkeiden käyttöohjeista ja käytännön työstä kuulemisesta perehdytyksessä oli luonnollistakin olla enemmän uusien työntekijöiden ongelma. Vanhemmat työntekijät olivat ehtineet jo miettimään enemmän työn jokapäiväistä sisältöä ja mitä ongelmia sieltä oli löytynyt. Kuva 8 on otettu Tulevaisuusverstaan ideoiden äänestys -vaiheesta.



Kuva 8: Tulevaisuusverstaan äänestysvaihe 27.8.2015

Näihin ongelmiin ideoitiin seuraavaksi ratkaisuja ja parannusehdotuksia. Parhaista ideoista äänestettiin. Molemmissa ryhmissä kaksi ongelmaa, jotka saivat ryhmän mielestä parhaimmat ratkaisuehdotukset, olivat: ”Yhteistyö ja ryhmäytyminen eri osastojen välillä vähäistä” ja ”Kaikki työntekijät eivät hymyile asiakkaille”. Todentamisympäristössä molempien ryhmien kanssa mietittiin vielä näille eniten parannusehdotuksia saaneille ongelmille niiden realistisuutta ja osallistujat saivat keskustellen lisättyä yhdessä vielä lisää laajuutta ehdotelmilleen.

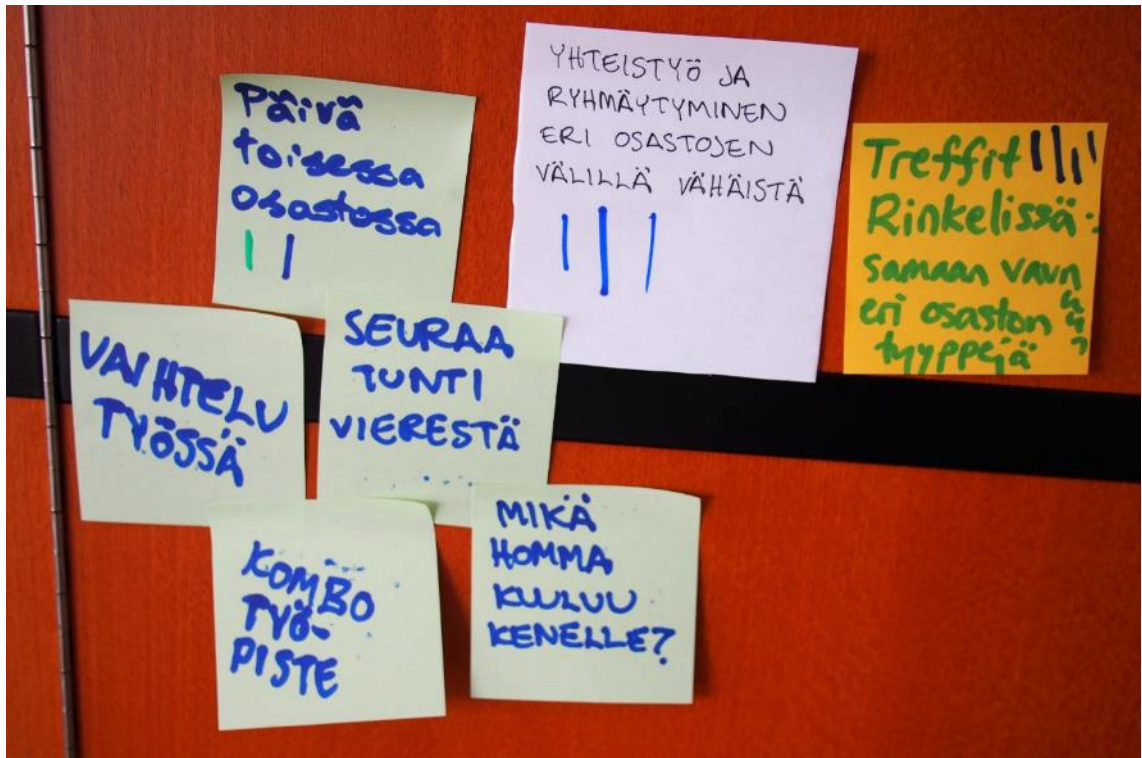
”Yhteistyö ja ryhmäytyminen eri osastojen välillä vähäistä” -ongelmaan vanhat työntekijät ehdottivat ratkaisuksi (Kuva 9) kerran kuukaudessa järjestettävää virkistyspäivää, jossa eri osastoja sekoitettaisiin keskenään. Aiheena voisi olla piknik, yhteiset juhannusjuhlat ja erilaisia kilpailuja. Positiivisena puolena he kirjasivat, että ”oma fiilis kohoaa -> vaihtelua”. Lisäksi he ehdottivat, että osastojen välillä voisi alkaa tekemään vuorojen vaihtoa mahdollisuuksien mukaan halukkaille eli ei pakotettaisi ketään. Vieraille osastolle voisi olla ”miniperehdytys”. Ehdotuksen realistisuutta miettiessään he miettivät, että järjestyksenvalvonta-kortti ja hygieniapassi olisivat toki löydettävä, jos uusi osasto olisi järjestyksen valvonta tai kioski-kahvila.

Hei toivoivat myös enemmän yhteisiä työpisteitä, jossa esimerkiksi laite ja kioskitoimisivat yhdessä. Tällaisia yhdistelmiä voisi heidän mielestään olla myös vaikkapa kioskitoimiva peli, laitteet ja peli, jolloin jonossa aika kuluisi nopeammin tai siistijät ja järjestyksenvalvonta yhdessä.



Kuva 9: Vanhojen työntekijöiden ideoita ongelmaan ”Yhteistyö ja ryhmäytyminen eri osastojen välillä vähäistä”

Uudet työntekijät ehdottivat samaan ongelmaan ratkaisuksi (Kuva 10) ”Treffit Rinkelissä” - tapahtumaa, jossa samaan Rinkeli-laitteen vaunuun laitettaisiin työntekijöitä eri osastoilta tutustumaan toisiinsa ajon ajaksi. Myös he ehdottivat myös päivää toisella osastolla, joka toisi omaan työhön myös mukavaa vaihtelua. Ehdotuksena oli myös, että kyseessä olisi esimerkiksi tunnin tarkkailu vierestä itselle uudessa työpisteessä. Myös eri osastojen työpisteiden yhdistelmää ehdotettiin.



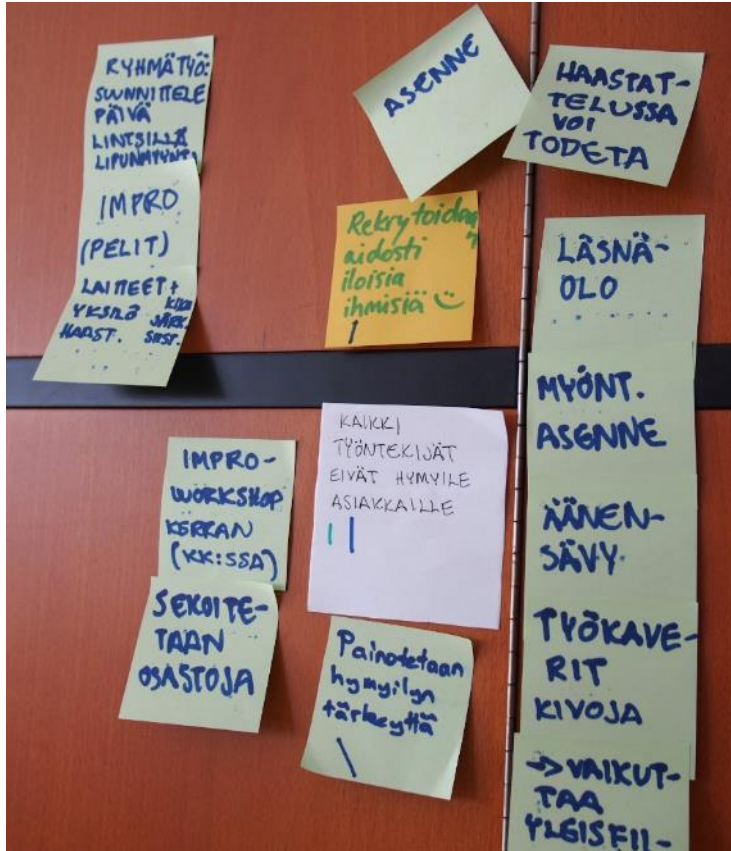
Kuva 10: Uusien työntekijöiden ideoita ongelmaan "Yhteistyö ja ryhmäytyminen eri osastojen välillä vähäistä"

Toinen ongelma, jonka ratkaisuehdotuksiin (Kuva 11) tuli eniten ääniä, oli: "Kaikki työntekijät eivät hymyile asiakkaille". Vaikka Greenberg (2013, 173-174) luvussa 2.3 totesi, että ihmiset motivoituvat muustakin kuin rahasta ja, että myös haasteellinen työ ja kannustava, yhteisöllinen ilmapiiri voidaan kokea todella motivoiviksi. Linnanmäen vanhat kausityöntekijät ehdottivat kuitenkin ratkaisuksi parempaa palkkaa ja ettei olisi 12 tai 13 tunnin työpäiviä tai ainakin niiden tekemisen halukkuudesta kysyttäisiin. Lisäksi toiveena oli, että vuosilisää saisi jo toisena vuotena, sillä se voisi heidän mielestään vähentää isoa vaihtuvuutta kausityöntekijöiden keskuudessa. Kehitysehdotuksina olivat myös toive musiikista kohottamaan tunnelmaa ja lisää kannustuspalkintoja. Kannustuksena pidettiin suullisen, positiivisen palautteen saamista esimieheltä. Työntekijöillä oli tällä hetkellä tunne, että esimiehet eivät välttämättä tieneet, mitä kausityöntekijät tekevät. Myös laite- tai pelilippuja, sekä lounas- tai jäätelölipukkeita kannustuksena ehdotettiin.



Kuva 11: Vanhojen työntekijöiden ideoita ongelmaan ”Kaikki työntekijät eivät hymyile asiakkaille”

Tähän samaan ongelmaan uudet työntekijät ehdottivat ratkaisuksi (Kuva 12), että työntekijöille painotettaisiin hymyilyn tärkeyttä. Myös muille kuin pelimyyjille toivottiin järjestettävän impro-työpajoja esimerkiksi kerran kuukaudessa. Myös näissä voisi hieman sekoittaa osastoja keskenään, jotta eri osastolla työskentelevät työkaverit tulisivat tutuiksi. Ratkaisuksi ehdotettiin myös, että jo rekrytointivaiheessa palkattaisiin ”aidosti iloisia ihmisiä”. Haastattelussa toivottiin todettavan työnhakijan asenne, läsnäolo ja äänensävy. Jos työkaverit ovat kivoja, niin se ”vaikuttaa yleisfiilikseen”, jolloin asiakkaillekin on helpompi hymyillä.



Kuva 12: Uusien työntekijöiden ideoita ongelmaan "Kaikki työntekijät eivät hymyile asiakkaille"

4 Tulokset

Tässä tutkimuksessa haluttiin selvittää: Miten kausityöntekijät kokevat uuden perehdyttämisprosessin käyttöönoton. Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen keskeisimpiä, esiin nousseita havaintoja. Kausityöntekijät kaipaavat erityisen vahvasti tunnetta, että he ovat osa työyhteisöä. Perehdytyksen olennaiset asiat menevät selvästi hyvin perille tarinallistamisen avulla. Uudenlainen perehdytysmalli on tällä tavoin esitettyä ilmeisen toimiva - niin myös tämän tutkimuksen kohdeyrityksessä. Luvun lopussa on näiden tulosten lisäksi käyty läpi asioita, joista hyvä perehdytysprosessi tämän tutkimuksen perusteella koostuu.

Näyttää siltä, että palveluyrityksissä, joissa on paljon kausityöntekijöitä, on tärkeää ja hyödyllistä kehittää yhä enemmän palvelu- ja asiakaskeskeistä liiketoimintalogiikkaa myös perehdyttämisprosessin osalta. Palvelu- ja asiakaskeskeiseen näkökulmaan siirtyminen auttaa työntekijöitä näkemään, että palvelu ja asiakas ovat tapahtumien keskiössä, jolloin asiakkaan ko-

kema arvo muodostuu asiakasrajapinnassa. Muodostuu ymmärrys, että asiakkaiden kanssa ollaan jatkuvasti kanssakäymisissä ja ajattelusuunta yrityksen palvelukulttuurissa muuttuu näin kohti asiakasta.

4.1 Kausityöntekijät osana työyhteisöä

Tutkimuksessa nousi erityisesti esille se, että kausityöntekijät haluavat tuntea itsensä osaksi työyhteisöä. Kausityöntekijät kokevat tärkeäksi, että yrityksen eri osastojen välistä kanssakäymistä olisi järjestetty, sillä tämä auttaisi ryhmäytymisessä. Kun perehdytyksessä käydään usein läpi talon tapoja, voisi olla hyvä tutustuttaa työntekijää myös muiden kuin oman tiimin jäsenten kanssa.

Toimivan työyhteisön tärkeys koetaan tämän tutkimuksen perusteella hyvin oleelliseksi asiaksi. Siihen nähtiin kuuluvan yhteistyö, ryhmäytyminen ja myös esimerkiksi työkavereiden tervehtiminen. Isossa yrityksessä toimivaa voisi olla, jos osastojen välillä tehtäisiin joskus vuorojen vaihtoja ja myös yhteiset työpisteet voisivat joissain tapauksissa olla toimivia. Kausityöntekijät kaipaavat myös yhteistä työn ulkopuolista tekemistä, jota voisi olla esimerkiksi kerran kuukaudessa järjestettävä virkistyspäivä, jossa eri osastoja sekoitettaisiin keskenään erilaisten tekemisten merkeissä.

4.2 Tarinallistaminen perehdyttämisen apuna

Perehdyttämisen pääkohdat on helppoa kertoa tarinan kautta. Kirjalliset, tarinallistamiseen perustuvat ohjeet, auttavat kausityöntekijöitä ymmärtämään paremmin työnsä sisällön perehdytysvaiheessa. Tarina jää myös mieleen, se auttaa muistamaan paremmin kuin lista ohjeita. Uudet työntekijät ovat tutkimuksen perusteella valmiimpia omaksumaan uuden tavan työskennellä, sillä esimerkiksi kokeneemmat kausityöntekijät ovat jo luoneet itselleen parhaiten toimivat tavat työskennellä.

Improvisaatio-koulutukset voisivat olla hyvä lisä tarinallistamisen tueksi. Näin saataisiin lisää varmuutta ja oikeanlaista rentoutta asiakaskohtaamisiin. Samalla saataisiin yhdessä tekemisen avulla lisättyä yhteishenkeä työyhteisössä. Improvisaation avulla voitaisiin lisätä myös rohkeutta ja luonnollisuuden tunnetta suositella asiakkaille erilaisia palveluja proaktiivisesti.

4.3 Kausityöntekijöiden perehdytysprosessin kulmakivet

Tehokas perehdyttämisprosessi on nopea, jotta uuteen työhön pääsee hyvin kiinni. Kausityöntekijöiden kohdalla prosessissa ei ole nähtävissä samanlaista jatkuvuutta kuin pidempään työsuhteeseen tulevilla. Käytännöt ja säännöt pitää olla mahdollisimman helposti omaksuttavissa, sillä on tärkeää päästä nopeasti asioihin sisälle.

Käytäntöihin ja sääntöihin kaivataan lisäksi tarkkuutta ja yhtenäisyyttä. Hankalimpiin asiakas-kohtaamisiin toivotaan ennakkoon konkreettisia ratkaisuesimerkkejä. Vaikka vaikeiden asiakkaiden kanssa toimimiseen kaivataan ohjeita, toivovat kausityöntekijät myös toisaalta, että saisivat käyttää sopivissa raameissa enemmän omaa päättelyään ja ottaa vastuuta työssään. Tämä lisää osaltaan työn mielekkyyttä. Toisin sanoen vaikutusmahdollisuus omaan työhön lisää motivaatiota.

Esimiehiltä toivotaan kannustusta, tukea ja suullista palautetta. Esimiesten tärkeänä tehtävänä on ottaa alaisensa muutenkin hyvin huomioon. Esimiehiltä toivotaan myös tasavertaisuutta ja samoja ohjeita kaikille. On oleellista, että työntekijöille tulee tunne, että heitä arvostetaan. Erityisesti kausityössä, jossa työkauden kesto voi olla hyvin lyhyt, arvostuksen tunne ja muut kokemukset on pystyttävä luomaan nopeasti. Tämä asettaa merkittäviä vaatimuksia esimiehille.

Isot perehdytystilaisuudet koetaan liian puuduttaviksi. Z-sukupolvi kaipaa perehdytykseen jotain innovatiivisempaa ja vuorovaikutteisempaa lähestymistapaa. Erilaisten sisäisten kampanjoiden ja kilpailujen avulla voidaan myös motivoida ja kannustaa kausityöntekijöitä työssä. Lisäksi kausityöntekijät arvostavat erilaisia vinkkejä jaettavaksi kaikkien tietoon. Eli, jos joku keksii hyvän tavan toimia tai jonkin työtä helpottavan niksien, niin siitä on hyvä kertoa myös muille työyhteisössä esimerkiksi intranetin tai muun sisäisen viestintäkanavan kautta. Näin saadaan hiljaista tietoa jaettua myös muille.

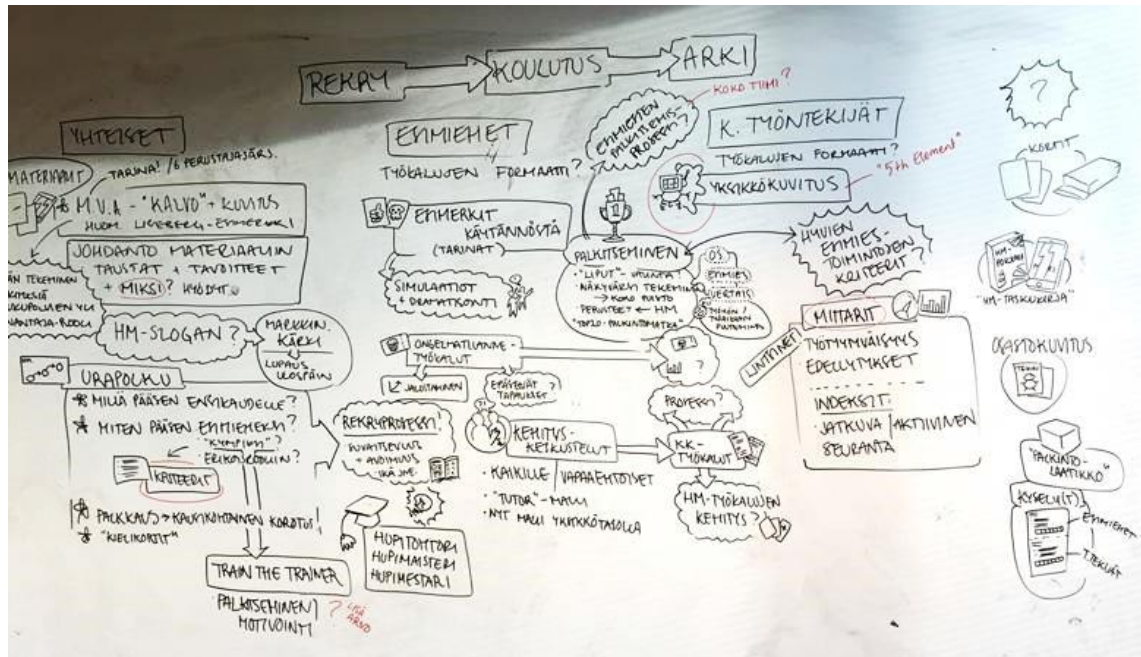
5 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen teko oli mielenkiintoinen ja monipuolinen prosessi. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää miten kausityöntekijät kokevat uuden perehdyttämisprosessin käyttöönoton. Tämä tavoite saavutettiin hyvin, sillä tuloksiksi saatiin monia näkökulmia onnistuneeseen kausityöntekijöiden perehdyttämiseen monin eri menetelmin. Tulosten hankintaan on käytetty triangulaatiota eli montaa eri menetelmää. Menetelmät ovat olleet sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia, joten ne ovat täydentäneet toisiaan, tuottaneet monipuolisesti ja laaja-alaisesti kiinnostavia tuloksia ja lisänneet osaltaan tulosten luotettavuutta ja merkittävyyttä.

Seuraavassa kappaleessa on kerrottu missä erityisesti onnistuttiin tutkimusta tehdessä, ja mitä olisi voinut tehdä toisin tai parantaa. Sen jälkeen on kerrottu miten kohdeorganisaatio on kehittämässä jatkossa omaa palvelumalliaan tutkimuksen tulosten perusteella. Tätä seuraavassa kappaleessa on mietitty, miten luvun 2 teorit toimivat käytännössä. Tämän jälkeen on käyty läpi jatkotutkimusaiheita tutkimukseen liittyen. Luvun lopussa on vielä kerrattu lyhyesti yhteenvetona tutkimuksen tärkeimmät lopputulokset ja päähavainnot.

Tätä tutkimusta tehdessä onnistuttiin erityisesti tiedonkeruuvaiheen osalta. Tutkimusaineistoa kertyi hyvin laaja-alaisesti, jonka ansiosta tutkimusaiheesta sai todella runsaasti tietoa. Varsinkin kyselyn teko opetti, että ainakin nuoret työntekijät ovat yleisesti hyvin innokkaita vastaamaan avoimiinkin kysymyksiin, joilla saadaan syvennettyä tiedonsaantia, joten näitä kohtia olisi voinut olla ehkä enemmänkin. Tutkimuksen työpaja-osuus oli todella onnistunut ja antoisa tuottaen runsaasti havaintoja ja oivalluksia. Jos jotakin olisi voinut tehdä toisin, työpajojen kestoa olisi voinut pidentää. Nyt aika oli ehkä turhan lyhyt.

Tutkimuksen tulokset on alustavasti esitelty tutkimuksen kohdeyrityksessä eli Linnanmäellä syksyllä 2015 kauden päätöstilaisuudessa. Tulosten esittelyn jälkeen Linnanmäki on yhdessä palvelumuotoilutoimisto Palmun kanssa lähtenyt kehittämään edelleen Hupimestari 2.0 -versiota kaudelle 2016. Tämän opinnäytetyön kyselyn, haastattelujen ja työpajojen avulla kerättyä tietoa on myös hyödynnetty tulevan kauden suunnittelussa. Hupimestari-mallin uusi versio 2.0 sisältää tarkemmat kirjalliset ohjeet ja niissä palvelumallin osa-alueita on avattu kausityöntekijöille enemmän. Kuva 13 havainnollistaa Hupimestari 2.0:n projektisuunnitelman. Tarkoitus on edetä rekrytointiprosessista koulutuksen kautta työn arkeen niin, että kaikissa osa-alueissa olisi hupimestarius mukana.



Kuva 13: Hupimestari 2.0 projektisuunnitelma (Palmu & Linnanmäki 2015)

Perehdyttämisprosessiin ollaan ottamassa mukaan mittaaminen, palaute ja palkitseminen. Hupimestari-malli ollaan sisällyttämässä myös esimiestoimintaan: esimerkiksi Hymysilmät tarkoittavat esimerkkinä toimimista ja Turvakädet oikeudenmukaisuutta alaisia kohtaan. Esimiesten on tarkoitus jalkautua enemmän kausityöntekijöiden pariin, sillä Hupimestari-mallin onnistuminen nojaa esimiehiin.

Yli yksikkörajojen on tarkoitus luoda jatkokehitysryhmiä kauden aikana. Siirtymistä tehtävistä toiseen ei ole tähän asti erityisesti kannustettu. Nyt vanhoille työntekijöille on laitettu viesti, että seuraavalla kaudella on mahdollisuus siirtyä myös toisiin tehtäviin. Kausityöntekijällä on mahdollisuus luoda oma urapolkunsu: joko kehittyä omassa tehtävässä, edetä esimieheksi tai siirtyä eri tehtäviin toisella osastolla. Tällainen omaan työhön vaikuttamismahdollisuus lisää varmasti työn mielekkyyttä.

Tässä opinnäytetyössä esitellyt teoriat toimivat käytännössä kohdeyrityksessä melko onnistuneesti. Esimerkiksi organisaatiossa ollaan selkeästi menossa kohti palvelukeskeistä liiketoimintalogiikkaa. Asiakkaan arvon luonti ja vuorovaikutteisuus ovat isossa roolissa tarinallistetussa Hupimestari-mallissa ja näkyvät erityisesti Pelinenässä ja Vinkkisuussa. Pelinenässä asiakkaan odotukset pyritään täyttämään jo ennakoon, ja Vinkkisuun kohdalla se näkyy suosituksissa, joilla pyritään tekemään asiakkaan päivästä onnistuneempi. Käytännössä kausityöntekijät eivät kuitenkaan vielä tunteneet Vinkkisuun käyttöä luonnollisena. Tässä siis on vielä kehitettävää. Palvelukulttuurin muutokseen on kohdeyrityksessä otettu asiakkaat, henkilökunta ja yri-

tyksen johto melko hyvin mukaan. Palmun tekemä asiakastutkimus ja henkilökunnan mielipiteiden kuuleminen esimerkiksi tämän tutkimuksen kautta, ovat tärkeitä yhteiskehittelyn muotoja ja askel oikeaan suuntaan. Ehkä jatkossa olisi hyödyllistä vielä lisätä asiakkaiden ja henkilökunnan yhteistyötä palvelujen kehittämisessä.

Hyvän työskulttuurin muodostuminen vaikuttaa yhteisöllisyyteen, joka oli yksittäinen isompi asia, jota Linnanmäen kausityöntekijät tutkimuksen mukaan kaipaavat. Vaikeutena tässä on kausityön luonne, joka aiheuttaa yhteisöllisyyden muodostumiselle omia haasteitaan. Tässä esimiesten rooli korostuu, sillä heiltä kaivataan palvelukulttuurin muutoksessa kausityöntekijöiden tukemista, yhdessä tekemistä ja palkitsemista esimerkiksi palautteen annon muodossa. Lisäksi sparraus, jonka avulla hyödynnetään yhteistä potentiaalia ja annetaan sopivasti vastuuta, esimerkiksi Linnanmäen tapauksessa Hupimestari tarjoaa -lipukkeiden muodossa, vaikuttaa koko työyhteisön osaamisen tunteeseen.

Kausityöntekijöiden perehdyttämistä on tutkittu suhteellisen vähän. Juuri he ovat kuitenkin usein ne, jotka ovat läheisimmässä asiakaskontaktissa ja näin luovat asiakkaan silmissä yrityksen palvelun. Kirjallisuuskatsauksen perusteella tästä aiheesta ei ole paljon kirjoitettu. Perehdyttämistä on kyllä tutkittu, mutta ei kausityöntekijöiden näkökulmasta. Jatkossa olisi varmasti hyvä tutkia aihetta lisää enemmänkin henkilöstöjohtamisen näkökulmasta.

Yhteenvetona voidaan todeta, että tarinallistamisen avulla perehdyttämisen uusi palvelumalli saadaan viestittyä kausityöntekijöille sujuvasti ja mieleenpainuvasti. Tämän tutkimuksen tärkein lopputulos oli, että kausityöntekijät kaipaavat yhteisöllisyyttä ja ryhmäytymistä, joka oli merkittävä tieto. Kausityön ollessa usein lyhytkestoista, on tämä haasteellista toteuttaa käytännössä. Näyttäisi kuitenkin siltä, että tutkimuksen kohdeyritys on menossa vahvasti oikeaan suuntaan kausityöntekijöidensä perehdyttämisessä.

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro.

Alakoski, L. 2014. Yritysassiakkaan arvon muodostuminen luontomatkailupalvelusta: Palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulma. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Eräsalo, U. 2011. Käytännön henkilöstöjohtaminen majoitus- ja ravintola-alalla. Helsinki: Restamark.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Greenberg, J. 2013. Managing behavior in organizations. Upper Saddle River: Pearson.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOYpro.

Grönroos, C. & Ravald, A. 2011. Service as business logic: Implications for value creation and marketing. *Journal of service management*, Vol. 22, No. 1, 5-22.

Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K.-J., Edvardsson, B., Sundström, E. & Andersson, P. 2010. A customer-dominant logic of service. *Journal of service management*, Vol. 21, No. 4, 531-548.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Juusela, T. 2010. Mentorointi työyhteisössä: Ajetaanko tandemilla? Työturvallisuuskeskus. Helsinki: Edita Prima.

Jäppinen, T. & Sorsimo, J. 2014. Muotoiluajattelu muutosjohtamisen työkaluna julkisten palvelujen uudistamisessa. Teoksessa Miettinen, Satu (toim.) Muotoiluajattelu. Tampere: Tammerprint.

Järvinen, K. 2014. Työn mielekkyyden johtaminen: Käytännön opas. Helsinki: Talentum.

Kalliomäki, A. 2014. Tarinallistaminen: Palvelukokemuksen punainen lanka. Helsinki: Talentum.

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

- Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2010. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus. Vantaa: Nykypaino.
- Korteso, K. 2014. 50 keissiä asiakaspalvelusta. Helsinki: Kauppakamari.
- Kotter, J. P. 2012. Leading change. Boston: Harvard Business Review Press.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia.
- Lusch, R. F. & Vargo, S. L. 2014. Service-dominant logic: Premises, perspectives, possibilities. Cambridge: Cambridge University Press.
- Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus: Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.
- Ojasalo, K. & Ojasalo, J. 2015. Adapting business model thinking to service logic: An empirical study on developing a service design tool. Teoksessa Gummerus, J. & von Koskull, C. (toim.) The Nordic School - Service marketing and management for the future. Hanken School of Economics, Helsinki. 309-333.
- Palmu. 2015. Asiakaspalvelu: Palveluidentiteetin kiteytys. Palvelumuotoilutoimisto Palmun Linnanmäelle tuottama luottamuksellinen materiaali.
- Paton, R. A. & McCalman, J. 2008. Change management: A guide to effective implementation. Thousand Oaks: SAGE.
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.
- Pitkänen, R. 2010. Johtamisen suurenmoinen keveys. Helsinki: Infor.
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro.
- Prahalad, C. K., Ramaswamy, V. 2004. The future of competition: Co-creating unique value with customers. Boston: Harvard Business School Press.
- Pratt, M. 2000. The good, the bad, and the ambivalent: Managing identification among Amway distributors. Administrative Science Quarterly, Vol. 45, No. 3, 456-493.

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2011. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: WSOYpro.

Rowson, P. 2009. Successful customer service: Get brilliant results fast. Richmond: Crimson Publishing.

Stickdorn, M. 2010. 5 principles of service design thinking: A dynamic language for a dynamic approach. Teoksessa Stickdorn, M. & Schneider, J. (toim.) This is service design thinking: Basics - Tools - Cases. Amsterdam: BIS Publishers.

Tapscott D. 2010. Syntynyt digiaikaan: Sosiaalisen median kasvatit. Jyväskylä: Docendo.

Tienari, J. & Piekkari, R. 2011. Z ja epäjohtaminen. Helsinki: Talentum.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Vargo, S. L. & Lusch, R. F. 2006. Evolving to a new dominant logic for marketing. Teoksessa Lusch, R. F. & Vargo, S. L. (toim.) The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions. Armonk: M.E. Sharpe.

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Finn Lectura.

Vesterinen, J. 2014. Committed to customers: A 5-step model for delivering great customer experiences. Helsinki: Suomen Liikekirjat.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa - Määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus.

Yin, R. K. 2014. Case study research: Design and methods. Los Angeles: SAGE.

Sähköiset lähteet

Burns, C., Cottam, H., Vanstone, C. & Winhall, J. 2006. RED Paper 02: Transformation design. London: Design council. Viitattu: 1.2.2016. http://www.cihm.leeds.ac.uk/document_downloads/REDPAPER02TransformationDesign.pdf

Kauppalehti. 2016. Finnkino vannoo henkilöstöpolitiikassaan osallistumisen nimiin. Luettu 19.2.2016. <http://m.kauppalehti.fi/uutiset/finnkino-vannoo-henkilostopolitiikassaan-osallistumisen-nimiin/R8JgeRiL>

LEGO Serious Play. 2010. Open-source: Introduction to LEGO Serious Play. Luettu 11.11.2014.
<http://www.lego.com>

Linnanmäki. 2015. Lasten Päivän Säätiö. Viitattu 23.9.2015. <https://www.linnanmaki.fi/lasten-paivan-saatio>

Linnanmäki. 2015. Rekrytointi. Viitattu 24.9.2015. <http://www.linnanmaki.fi/rekrytointi>

Markkinointi & mainonta. 2016. Suomalaisfirmat eivät ymmärrä henkilöstön viihtyvyyden ja asiakaskokemuksen yhteyttä. Luettu 20.2.2016. <http://www.marmai.fi/uutiset/suomalaisfirmat+eivat+ymmarra+henkiloston+viihtyvyyden+ja+asiakaskokemuksen+yhteytta/a2335160#commentsList>

Tilastokeskus. 2015. Kansantalous. Viitattu 31.1.2016.
http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk_kansantalous.html

Kuvat

| | |
|---|----|
| Kuva 1: Hupimestari-malli (Palmu 2015) | 26 |
| Kuva 2: Havainnoimassa laitetyöntekijää Mustekala-laitteella 9.6.2015 | 34 |
| Kuva 3: Vanha Mylly -kahvilan sisustusta kausityöntekijän havainnoinnin aikana 12.6.2015 | 35 |
| Kuva 4: WC-tilat Linnanmäellä havainnointipäivänä 12.6.2015 | 36 |
| Kuva 5: Lego Serious Play -työpaja Linnanmäellä 26.8.2015..... | 40 |
| Kuva 6: Tulevaisuusverstaas -työpaja Linnanmäellä 26.8.2015 | 41 |
| Kuva 7: Työpaja-osallistujan Lego Serious Play -rakennelma 27.8.2015..... | 42 |
| Kuva 8: Tulevaisuusverstaan äänestysvaihe 27.8.2015..... | 44 |
| Kuva 9: Vanhojen työntekijöiden ideoita ongelmaan "Yhteistyö ja ryhmäytyminen eri osastojen välillä vähäistä" | 45 |
| Kuva 10: Uusien työntekijöiden ideoita ongelmaan "Yhteistyö ja ryhmäytyminen eri osastojen välillä vähäistä" | 46 |
| Kuva 11: Vanhojen työntekijöiden ideoita ongelmaan "Kaikki työntekijät eivät hymyile asiakkaille"..... | 47 |
| Kuva 12: Uusien työntekijöiden ideoita ongelmaan "Kaikki työntekijät eivät hymyile asiakkaille"..... | 48 |
| Kuva 13: Hupimestari 2.0 projektisuunnitelma (Palmu & Linnanmäki 2015)..... | 52 |

Kuviot

| | |
|--|----|
| Kuvio 1: Case study eli tapaustutkimus (Yin 2014, 1) | 9 |
| Kuvio 2: Tapaustutkimuksen triangulaatio (Kananen 2013, 33) | 10 |
| Kuvio 3: Sanapilvi: Kuvaile 1-3 sanalla sinulle parhaiten mieleen jäänyt asia Hupimestari - mallista | 30 |
| Kuvio 4: Yleiskatsaus monivalintakysymysten vastausten keskiarvoihin osastoittain | 31 |
| Kuvio 5: Tulevaisuusverstaan ongelmavaiheen äänestystulokset..... | 43 |

Taulukot

| | |
|--|----|
| Taulukko 1: Tutkimuksen etenemisen aikataulu | 27 |
|--|----|

Liitteet

| | |
|--|----|
| Liite 1: Kyselylomake | 62 |
| Liite 2: Haastattelupohja..... | 64 |
| Liite 3: Kyselyn monivalintavastausten keskiarvot osastoittain | 65 |

Liite 1: Kyselylomake

Lasten päivän säätiö – kausityöntekijöiden tutkimus
Vastauslomake
**Rekrytointi, perehdyttäminen ja uuden Hupimestari-asiakaspalvelumallin lanseeraaminen
Linnanmäellä keväällä 2015**
Osio 1 - Perustiedot

| | |
|--|------------------------------|
| Sukupuoli | |
| <input type="radio"/> | Mies |
| <input type="radio"/> | Nainen |
| Ikä | |
| <input type="radio"/> | Alle 18 vuotta |
| <input type="radio"/> | 18-19 vuotta |
| <input type="radio"/> | 20-25 vuotta |
| <input type="radio"/> | Yli 25 vuotta |
| Tehtävä | |
| <input type="radio"/> | Laitetyöntekijä |
| <input type="radio"/> | Lipunmyyjä |
| <input type="radio"/> | Kioski- ja kahvilatyöntekijä |
| <input type="radio"/> | Pelimyyjä |
| <input type="radio"/> | Järjestyksenvalvoja |
| <input type="radio"/> | Slistijä |
| <input type="radio"/> | Esimiestehtävät |
| <input type="radio"/> | Muu tehtävä |
| Työkokemus Linnanmäellä ennen tätä kesää | |
| <input type="radio"/> | Ei ole |
| <input type="radio"/> | 1 kesä |
| <input type="radio"/> | 2-4 kesää |
| <input type="radio"/> | yli 4 kesää |

Osio 2 – Rekrytointi ja perehdyttäminen

| | | | | | |
|---|-------------------------|---|---------------------------|---|---|
| Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä? | | | | | |
| | Hyvin paljon eri mieltä | | Hyvin paljon samaa mieltä | | |
| Kausityöntekijöiden rekrytointi oli mielestäni järjestetty hyvin | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Sain selvän kuvan työsuhteeni ehdoista ennen työsopimuksen allekirjoitusta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Sain selvän kuvan tulevista työtehtävistäni ennen työsopimuksen allekirjoitusta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Mihin olisit kaivannut lisää tietoa rekrytoinnissa? (avoin kenttä)

| | | | | | |
|---|-------------------------|---|---------------------------|---|---|
| Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä? | | | | | |
| | Hyvin paljon eri mieltä | | Hyvin paljon samaa mieltä | | |
| Olen saanut hyvän perehdytyksen työtehtäviini | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Olen saanut hyvän yleisen perehdytyksen Linnanmäen organisaatioon ja toimintaan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Tehtäviini on hyvät kirjalliset ohjeet | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Hyödynnän Optimaa tehtäviini liittyvien tietojen hankinnassa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Luen <u>Lintsinetin</u> tiedotteita säännöllisesti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |



Lasten päivän säätiö – kausityöntekijöiden tutkimus Vastauslomake

Mihin olisit kaivannut lisää tietoa perehdytyksessä? (avoin kenttä)

| | |
|--|-------------------|
| Osallistuitko yhteiseen perehdytystilaisuuteen <u>Peacockissa</u> 28.3.2015? | |
| <input type="radio"/> | Kyllä osallistuin |
| <input type="radio"/> | En osallistunut |

| | | | | | |
|--|-------------------------|---|---|---------------------------|---|
| Mitä mieltä olet seuraavasta väittämästä? | | | | | |
| | Hyvin paljon eri mieltä | | | Hyvin paljon samaa mieltä | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Yhteinen perehdytystilaisuus oli mielestäni onnistunut | | | | | |

Mitä pidit onnistuneena tai mitä kehittäisit perehdytystilaisuuden toteutuksessa? (avoin kenttä)

Osio 3 - Hupimestari

Kuvaile 1-3 sanalla sinulle parhaiten mieleen jäänyt asia Hupimestari-mallista? (avoin kenttä)

Oletko jo vinkannut (vinkkisuu) jotain? Mitä vinkkasit? (avoin kenttä)

Oletko jo käyttänyt pelinääsi? Missä tilanteessa? (avoin kenttä)

| | | | | | |
|---|-------------------------|---|---|---------------------------|---|
| Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä? | | | | | |
| | Hyvin paljon eri mieltä | | | Hyvin paljon samaa mieltä | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Hymysilmien käyttö on minulle luonnollista ja helppoa | | | | | |
| Pelinään käyttö on minulle luonnollista ja helppoa | | | | | |
| Vinkkisuun käyttö on minulle luonnollista ja helppoa | | | | | |
| Asiakkaiden turvallisuuden varmistaminen on minulle helppoa | | | | | |
| Olen hyvin perillä Hupimestari-konseptin sisällöstä | | | | | |
| Hupimestari-koulutukset olivat hyvin toimivia | | | | | |
| Saamani Hupimestari-ohjeistukset ovat selkeitä | | | | | |

| | | | | | |
|---|-------------------------|---|---|---------------------------|---|
| Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä? | | | | | |
| | Hyvin paljon eri mieltä | | | Hyvin paljon samaa mieltä | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Hupimestari tarjoaa <u>-lippujen</u> käyttöön on selkeä käytäntö | | | | | |
| Hupimestarina minulla on tarpeeksi valtuuksia ja työkaluja hoitaa erilaisia asiakaspalvelutilanteita itsenäisesti | | | | | |
| Olen saanut kannustusta esimieheltäni Hupimestari-konseptin toteuttamisessa koulutuksen jälkeen | | | | | |
| Minulla on tunne, että koko työyhteisöllä on yhteinen Hupimestari-identiteetti | | | | | |

Mihin kaipaisit lisää tukea oman asiakaspalvelusi kehittämiseksi? (avoin kenttä)

Miten asiakaspalvelua yleisesti voisi mielestäsi kehittää Linnanmäellä vielä paremmaksi? (avoin kenttä)

Jos sinulla on lopuksi jokin idea, kommentteja, huolia tai muita, niin lupaamme käydä jokaisen huolellisesti läpi: (avoin kenttä)

Liite 2: Haastattelupohja

Haastattelu

Alkukysymykset:

- Oletko ensimmäistä kesää töissä Linnanmäellä? / Monesko kesä sinulla on meneillään?
- Miltä kesätyö on tähän mennessä tuntunut? / Miten on mennyt?

Perehdytys:

- Saitko mielestäsi tämän kauden alussa riittävästi perehdytystä kesätyön aloittamiseksi? (käytännön asiat: avaimet, työvuorot, pukuhuoneet, työvaatteet, taukotilat, missä mitäkin löytyy puistossa yms.)
- Otitko osaa perehdytystilaisuuteen? (Miksi et?) Mitä sinulle jäi mieleen perehdytystilaisuudesta?
- Vanhat: Oliko perehdytys erilainen kuin aikaisemmin? Miten se poikkesi ja mitä mieltä olet siitä?

Hupimestari:

- Minkälainen tämä Hupimestari-malli sinusta on? Miltä se sinusta vaikuttaa? Miksi?
- Mitä sinulle on päällimmäisenä jäänyt Hupimestari-mallista mieleen? Miksi?
- Miten Hupimestari-malli toimii mielestäsi päivittäisessä työssäsi alkukesän kokemuksen perusteella? (suositukset ja vinkit) Miksi?
- Miten Hupimestari-mallia voisi mielestäsi kehittää, jotta siitä olisi kesätyöntekijälle vieläkin enemmän hyötyä?

Hupimestari tarjoaa -lipukkeet:

- Oletko jo ehtinyt jakamaan lipukkeita? (Miksi et?) Minkälaisissa tilanteissa?
- Miten asiakkaat ovat reagoineet lipukkeiden antamiseen?
- Onko lipukkeiden antaminen mielestäsi auttanut hankalien tilanteiden selvittelyä?
- Onko sinusta helppo päättää, milloin ja kenelle lipukkeita tulisi antaa?
- Tuntuuko sinusta, että tarvitsisit lisäohjeita lipukkeiden käytöstä? Tarkempia pelisääntöjä? Minkälaisissa tilanteissa koet tarvitsevasi lisäapua?

Asiakaspalvelu-tilanteet:

- Minkälaiset tilanteet ovat mielestäsi haastavimpia asiakaspalvelutilanteita? Miten toimit näissä tilanteissa?
- Mistä pidät eniten työssäsi?
- Mitä palautetta haluaisit antaa yleisesti kesätyöstä Linnanmäellä?
- Mitä palautetta haluaisit antaa perehdyttämisestä?

