

Helena Nurmi

PEREHDYTTÄMISOPPAAN AIHIO  
CASE: LÄHITAPIOLA LÄNNEN CALL CENTER

Liiketalouden koulutusohjelma  
Organisaatiot ja henkilöstöjohtaminen  
2016

PEREHDYTTÄMISOPPAAN AIHIO  
CASE: LÄHITAPIOLA LÄNNEN CALL CENTER

Nurmi, Helena  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Kesäkuu 2016  
Ohjaaja: Heinonen, Eila  
Sivumäärä: 46  
Liitteitä: 4

Asiasanat: perehdytys, perehdytysopas, perehdyttäjä, työnopastus

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda perehdytysoppaan pohja LähiTapiola Lämmen keskinäisen vakuutusyhtiön Call Center -tiimille. Työntekijät Call Centerissä ovat pääosin puhelinasiakaspalvelijoita, mutta heidän työtehtäviinsä kuuluu myös asiakkaiden verkkoviestien käsittely LähiTapiolan verkkopalvelussa.

Opinnäytetyön teoriaosiossa käytettiin pääosin lähteinä perehdytykseen liittyvää kirjallisuutta, sekä muutamia internetlähteitä. Teoriaosion tarkoituksena oli kertoa perehdytyksen käsitteestä eri näkökulmista ja mitä perehdytys sisältää. Lisäksi teoriaosiossa avattiin perehdytysprosessin etenemistä vaihteittain.

Teorian pohjalta toteutettiin empiriaosio, eli tutkimus. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena lomakehaastattelua hyödyntäen. Haastattelukysymykset laadittiin teoriaosion pohjalta. Tutkimukseen haastateltiin kahta kokenutta ja kahta vastikään taloon tullutta työntekijää. Tarkoituksena oli kartoittaa heidän kokemuksiaan ja ajatuksiaan perehdytyksestä yhtiössä. Lisäksi tutkimuksessa haastateltiin Call Center -esimiestä ja yhtiössä perehdytystehtävissä toimivaa henkilöä. Tutkimuksessa selvisi, että yhtiön nykyinen perehdytysprosessi on jo tällä hetkellä toimiva, mutta myös muutamia ideoita sen kehittämiseen tuli ilmi.

Koska perehdytysasiat ovat tutkimuksen perusteella case -yrityksessä hyvin hoidettu, voidaan varsinainen opas toteuttaa jatkotutkimuksena. Kyseinen opas toimii tukena uuden Call Center -henkilön perehdyttämisessä, mutta sitä voidaan soveltaa myös tehtävää yhtiön sisällä vaihtaneen kohdalla.

THE BASE OF AN ORIENTATION GUIDE  
CASE: THE CALL CENTER SERVICES OF LOCALTAPIOLA LÄNNEN

Nurmi, Helena

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Administration

June 2016

Supervisor: Heinonen, Eila

Number of pages: 46

Appendices: 4

Keywords: Orientation, Orientation guide, Instructor

---

The purpose of this thesis was to create a base of an orientation guide to the Call Center services of LocalTapiola Lännen Mutual Insurance Company. The people in Call Center work mainly in customer service via phone. Some of them are also responding to messages sent by customers in the online service of LocalTapiola.

In the theoretical section of this thesis multiple literature and a few internet references about employee orientation were used. The purpose was to review the concept of orientation from different aspects and describe what orientation process includes. The course of orientation process is also described in the theoretical section.

Based on the theoretical section of the thesis, empirical section and the actual research was made. It was carried out as a qualitative research. Two relatively new employees and two employees who had a long working history were interviewed for the research. The purpose of the interview was to find out the employees thoughts and experiences about the orientation process in the company. Also the superior of the Call Center and the instructor of the company were interviewed. According to the results of the research, the orientation process in the company is already in a workable state but also some targets for the development were discovered.

Since the orientation process is well taken care of in the case company, the actual orientation guide can be carried out as a follow-up research. This guide will provide support when there is a need to orientate a new employee to Call Center duties. The guide can also be applied to the situation when someone is in a need of orientation after switching an assignment inside the company.

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA VIITEKEHYS.....	6
2.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet.....	6
2.2	Viitekehys .....	7
3	PEREHDYTYS.....	8
3.1	Perehdytys käsitteenä.....	8
3.2	Perehdytykseen ja työnopastukseen liittyvät vastuut ja lainsäädäntö.....	9
3.3	Tärkeitä perehdytyksen aikana kerrottavia asioita.....	10
3.4	Perehdytysprosessin kulku.....	11
3.5	Työnopastus .....	13
3.6	Perehdytyksen hyödyt.....	16
4	PEREHDYTTÄJÄ JA OPASTAJA.....	17
4.1	Perehdyttäjän eri roolit.....	17
4.2	Hyvän perehdyttäjän piirteitä.....	19
4.3	Vierihoidon soveltaminen perehdyttämiseen.....	20
4.4	Perehdytyksen tai työnopastuksen seuranta.....	20
5	CASE-YRITYKSEN ESITTELY .....	21
5.1	LähiTapiola ja alueellinen yhtiö LähiTapiola Lännen.....	21
5.2	Call Center -toimihenkilön työtehtävien kuvaus .....	22
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	22
6.1	Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä.....	22
6.2	Tutkimuksen toteuttaminen .....	23
6.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	24
6.4	Haastatteluiden toteuttaminen.....	25
6.5	Yhteenveto uusien työntekijöiden haastatteluista.....	26
6.6	Yhteenveto kokeneiden työntekijöiden haastatteluista.....	31
6.7	Call Center -tiimin esimiehen haastattelu .....	34
6.8	Perehdyttäjän haastattelu .....	36
7	TUTKIMUSTULOKSET JA YHTEENVETO.....	40
7.1	Tutkimuksen tärkeimmät löydökset ja kehityskohteet .....	40
7.2	Perehdytysoppaan aihio .....	42
8	LOPPUSANAT .....	44
	LÄHTEET.....	45
	LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Perehdyttäminen on yksi perustavanlaatuisimmista henkilöstöjohtamisen toiminnoista. Huolehtimalla että perehdytys on laadukasta, voidaan yrityksessä taata että työnteko pysyy tehokkaana. Perehdyttämisellä on suuri vaikutus myös työntekijöiden itsevarmuuteen sekä työmotivaatioon. Oikein toteutettuna perehdytyksen aikana pystytään luomaan hyvä asenne tulevia työtehtäviä kohtaan ja valamaan työntekijään itsevarmuutta ja motivaatiota työtehtävästä suoriutumiseen. Huonosti toteutetulla perehdytyksellä voi puolestaan olla päinvastainen vaikutus: Ikävien oppimiskokemusten perusteella työntekijä voi olla muutosten edessä epämotivoitunut oppimaan uutta.

Perehdytysopas opinnäytetyön aiheena on ajankohtainen, sillä perehdyttäminen on enenevässä määrin osa jokaisen työpaikan arkea. Työpaikalle tulee uusi henkilö ja tehtäviä vaihdetaan yritysten sisällä tiuhaan. Perehdytys jaetaan usein kahteen osa-alueeseen. Ensimmäinen osa-alue on varsinainen perehdyttäminen, jonka aikana käydään työntekijän kanssa läpi muun muassa mistä organisaatiossa on kyse, sisäisiä toimintatapoja ja sääntöjä, sekä työsuhteeseen liittyviä asioita. Tällaista perehdyttämistä tarvitsevat kaikki organisaatioon ensimmäistä kertaa tulevat henkilöt. Toista osa-aluetta kutsutaan työnopastukseksi, missä opetetaan työntekijästä suoriutumiseen tarvittavat tiedot ja taidot. Työnopastusta tarvitsevat sekä työssä vasta aloittaneet tulokkaat että työtehtävää organisaation sisällä tehtävää vaihtaneet.

Aiemmin historiassa perehdyttämisen pääpaino oli työnopastuksessa, eli varsinaiseen työtehtävään tarvittavien taitojen opettamisessa. Silloin ei vielä ajateltu, että työyhteisöön ja organisaatioon tutustuminen olisi työnteon kannalta merkityksellistä. Nykyään perehdyttäminen nähdään laajempänä kokonaisuutena, sillä työntekijän on tänä päivänä ymmärrettävä kokoajan tarkemmin, miten ja miksi organisaatio toimii. Tämä johtuu siitä, että organisaatiot ja työtehtävät ovat moniulotteisempia kuin ennen, jolloin pelkkä työnopastus ei ole riittävää. (Kupias & Peltola 2009, 13.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia perehdytystä ilmiönä ja selvittää perehdytyksen nykytilaa toimeksiantajayritys LähiTapiola Lännen keskinäisessä vakuutusyhtiössä. Tutkimuksen pohjalta luodaan pohja perehdytysoppaalle, jota on tarkoitus hyödyntää case -yrityksen Call Center -työtehtävään perehdyttämisessä.

## 2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA VIITEKEHYS

### 2.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyössä on tarkoitus käydä läpi perehdytykseen liittyviä käsitteitä luoden lukijalle kuvan siitä, mitä perehdytysprosessiin kuuluu ja mistä se koostuu. Opinnäytetyö tarkastelee myös esimiehen toimintaa perehdytysprosessissa, työhön motivoimista ja hyvän perehdyttäjän tunnusmerkkejä ja pyrkii esittämään tietoa perehdyttäjän näkökulmasta. Teoriaa tukee haastatteluina toteutettava empiriaosuus. Teorian ja empirian pohjalta luodaan perehdytysopas tietyille työtehtävälle case -yrityksen käyttöön. Opinnäytetyön idean taustalla on toimeksiantaja LähiTapiola Lännen keskinäinen vakuutusyhtiö ja perehdytysuunnitelma on kohdistettu yhtiön puhelinasiakaspalvelusta vastaavalle Call Center -tiimille. Call Center -toiminnot ovat kohtalaisen uusi osa-alue yhtiössä ja kyseinen työtehtävä on jatkuvan kehityksen ja muutoksen kohteena. Keskustellessamme alkuvuonna 2015 yrityksen markkinointi- ja hallintojohtajan kanssa yhtiössä olevista tutkimustarpeista, kävi ilmi että yhtiöllä ei ole perehdytysuunnitelmaa Call Center -työntekijälle ja näin sain aiheen opinnäytetyölle. Olen itse töissä yrityksessä ja aihe on mielestäni ajankohtainen ja mielenkiintoinen. Mielestäni aihe vaikutti myös sopivalta henkilöstöhallintoa opiskelevan opinnäytetyöksi.

Empiria- eli tutkimusosion tarkoituksena on selvittää yhtiön perehdyttämiskäytäntöjä, sekä selvittää Call Center -työntekijöiden kokemuksia ja ajatuksia. Haastatteluiden pohjalta muodostetaan käsitys perehdytyksestä kohdeyrityksessä, mihin ollaan tyytyväisiä ja arvioidaan, missä on kehitettävää. Tutkimus toteutetaan lomakehaastatteluna työntekijöille ja lisäksi haastatellaan Call Center -tiimin esimiestä, sekä yhtiön

perehdyttäjää. Tarkoituksena on saada mahdollisimman hyvä ja monipuolinen näkökulma perehdyttämisen nykytilasta, joten haastateltavien työntekijöiden joukossa on sekä vastikään Call Center tehtävissä aloittaneita että kymmeniä vuosia työkokemusta omaavia henkilöitä.

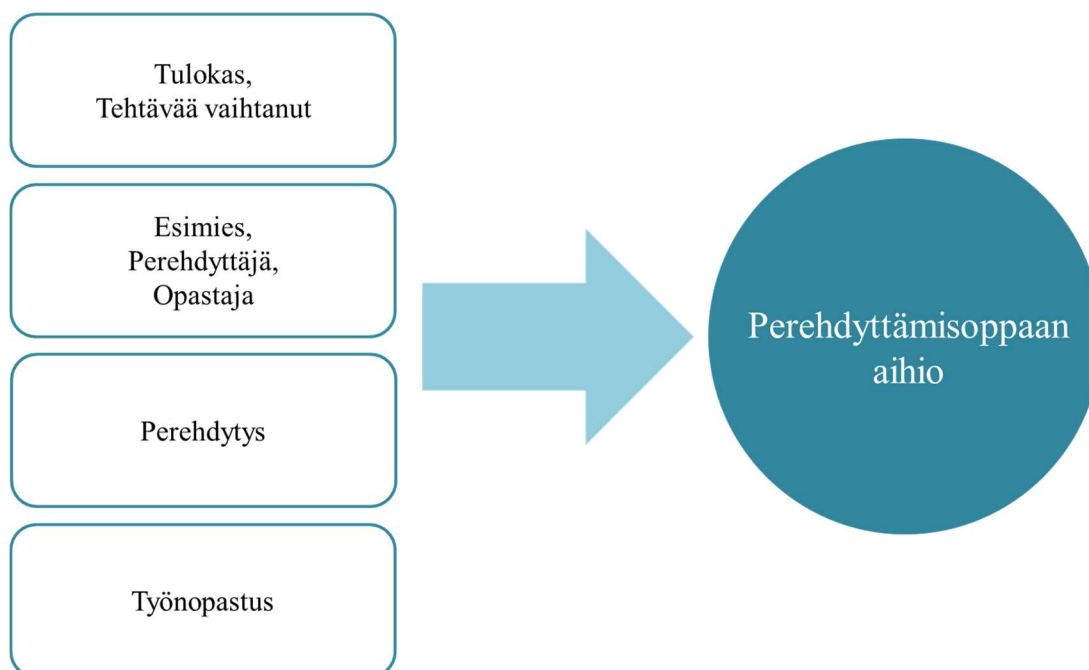
Tutkimusongelma:

1. Mitä kaikkea yrityksen pitää perehdytyksessä ja työnopastuksessa pitää ottaa huomioon?

Osaongelmat:

1. Millaiset lähtökohdat perehdyttämällä case -yrityksessä on?
2. Miten perehdyttämistä voidaan case -yrityksessä kehittää?
3. Mitä hyvältä perehdyttäjältä vaaditaan?

## 2.2 Viitekehys



Kuvio 1. Tutkimuksen käsitteellinen viitekehys. (Itse laadittu 2016.)

Kuviossa 1 esitetään käsitteellinen viitekehys, jossa selvennetään tämän opinnäytetyön sisältö, sekä tutkimuksen taustalla olevat teorian osa-alueet. Perehdytys suunnitelmalle tarvitaan kohde, jolle se luodaan. Viitekehyksessä Tulokas ja tehtävää vaihtanut -palkki kuvaa kohdetta. Lisäksi tässä opinnäytetyössä tarkastellaan esimiehen, tai nimetyn perehdyttäjän roolia prosessissa. Lisäksi tietoa löytyy perehdytyksen ja työnopastuksen käsitteistä. Opinnäytetyössä pyritään sitomaan kaikki edellä mainitut tekijät toisiinsa, jonka jälkeen voidaan luoda yhtiön tarpeisiin kattava perehdyttämisopas.

### 3 PEREHDYTYS

#### 3.1 Perehdytys käsitteenä

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia sellaisia toimia, joiden avulla organisaation ensimmäistä kertaa tuleva tulokas pystyy mukautumaan uuteen työhönsä. Perehdyttämistä tarvitaan myös jo organisaation palveluksessa olevan henkilön kohdalla, mikäli hänen työympäristönsä tai työtehtävänsä muuttuvat. Alkuvaiheen perehdyttämistä voidaan kutsua myös ohjaukseksi organisaatioon ja tällaisen ohjauksen kohteena ovat muun muassa seuraavissa asemissa olevat henkilöt: äskettäin organisaatioon rekrytoidut tulokkaat, osa-aikatyöntekijät, kesätyöläiset, harjoittelijat, opinnäytetyön tekijät, organisaation sisällä siirron saaneet työläiset, ekspatriaattijaksolle lähtevät ja ekspatriaattijaksolta takaisin kotimaahan palanneet. (Heinonen & Järvinen 1997, 142-143.) Ihannetilanteessa perehdytyksessä on kyse uusien tulokkaiden tietotaidon kehittämisestä, sekä organisaatiossa olevan aikaisemman osaamisen hyödyntämisestä (Kupias & Peltola 2009, 88).

Perehdyttäminen edistää henkilön sosiaalisia ja psyykkisiä valmiuksia ja suhtautumisia organisaatioon ja työhön. Tavoitteena on luoda pohja positiiviselle työmotivaatiolle, sekä luontevalle vuorovaikutukselle esimiehen ja työtovereiden välillä. Ihanteellista olisi, jos jo perehdytysvaiheessa pystyttäisiin luomaan uudelle tulokkaalle myönteinen asenne organisaatiosta, tai työtehtävää vaihtaneen työntekijän kohdalla vahvistamaan sitä. (Heinonen & Järvinen 1997, 142.)



Perehdyttämisen lisäksi työntekijä tarvitsee myös varsinaista työnopastusta, eli työtehtävään vaaditun tiedon ja taidon opettamista. Työnopastuksessa keskitytään tehtävän suorittamiseen vaadittaviin keskeisiin taitoihin. Opastuksen tarkoituksena on antaa työntekijälle valmiudet itsenäiseen ja omatoimiseen työskentelyyn. (Kangas & Hämäläinen 2010, 13.) Tässä opinnäytetyössä työnopastuksen määritelmä ja eteneminen on käyty tarkemmin läpi sille omistetussa kappaleessa 3.5 ”Työnopastus”.

Mikäli perehdytyksen tai työnopastuksen toteutus on ollut yrityksessä huonoa ja negatiivinen vaikutelma on päässyt muodostumaan työntekijöiden mieliin, voi sitä olla vaikea muuttaa. Yrityksissä, joissa perehdytyksen ja työnopastuksen toteutus ei ole ollut laadukasta, ei välttämättä tulla saamaan kaikkea mahdollista hyötyä myöhemmistäkään koulutuspanostuksista, sillä koulutuksiin tulevat henkilöt ovat jo huonojen oppimiskokemuksen takia valmiiksi epämotivoituneita ja turhautuneita. Voidaan siis sanoa, että perehdytyksen ja työnopastuksen toteutukset erottelevat hyvät yritykset huonommista. (Helsilä 2009, 50.)

### 3.2 Perehdytykseen ja työnopastukseen liittyvät vastuut ja lainsäädäntö

Juridinen vastuu perehdytyksestä on aina esimiehellä, vaikka kouluttamisen hoitaisikin perehdyttäjä tai työnopastaja. Perehdyttäjällä tai työnopastajalla on juridinen vastuu vain siinä tilanteessa, jossa hän on tietoisesti opettanut väärin. Tällainen tilanne voi olla esimerkiksi sellainen, jossa perehdyttäjä on kehottanut työntekijää tietoisesti työtappoihin, joista on hänelle vaaraa tai haittaa. (Työturvallisuuslaki 2002/738.)

Työturvallisuuslain mukaan työnantajan tulee huolehtia erityisesti ennen uuden työtehtävän aloittamista tai työtehtävän muuttumista, että työntekijä saa riittävän perehdytyksen tehtäviinsä, työoloihinsa, menetelmiin joilla työtä ja tuotantoa toteutetaan, sekä opastaa työntekijää työssä käytettävien koneiden ja laitteiden oikeaoppiseen käyttöön. Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajan täydentämään annettua opastusta, jos siihen on tarvetta. Työnantajan tulee lisäksi jakaa työntekijälle riittävästi tietoa työpaikalla olevista haitta- ja vaaratekijöistä onnettomuusriskien minimoimiseksi. Työntekijän tulisi lain mukaan saada tietoa myös säätö-, puhdistus-, huolto- ja kor-

jaustöiden sekä poikkeus- ja häiriötilanteiden varalta. Tarvittava opastuksen määrä tulisi arvioida yksilöllisesti henkilön ammatillisen osaamisen ja työkokemuksen perusteella. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 14§.)

Perehdyttämiseen viitataan myös työsopimuslaissa. Lain mukaan työnantajan on pidettävä huolta siitä, että työntekijä pystyy suoriutumaan työnteosta myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muuttaessa. Työnantajan tulisi aina tukea työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi. (Työsopimuslaki 55/2001, 2.1§)

Vakuutus- ja finanssialalla on lisäksi omia säädöksiä, mutta niitä ei tässä opinnäytetyössä käsitellä syvällisemmin. Vakuutusyhtiöiden tulisi kuitenkin pyrkiä estämään terrorismin rahoitusta ja rahanpesua toiminnassaan. Tämä tarkoittaa, että vakuutusyhtiöillä on velvollisuus tuntea asiakkaidensa toimintaa, selvittää epäilyttäviä liiketoimia ja tarvittaessa viedä tieto epäilyistä Rahanpesun selvittelykeskukselle. Finanssivalvonnan määräys- ja ohjekokoelman mukaan työntekijälle tulisi jo perehdytysvaiheessa selventää edellä mainitut asiat ja korostaa muun muassa asiakkaan vahvan tunnistamisen tärkeyttä. (Finanssivalvonnan www-sivut 2016.)

### 3.3 Tärkeitä perehdytyksen aikana kerrottavia asioita

Tavallisesti heti ensimmäiseksi perehdytettävälle kerrotaan organisaation rakenteesta, päämäärästä, tavoitteista, vallitsevasta kilpailutilanteesta, vahvuuksista ja heikkouksista. (Heinonen & Järvinen 1997, 142.) Joistain edellä mainituista asioista tuloskas saa esimakua usein jo rekrytointivaiheessa, jolloin hakijoille saatetaan organisaatiosta riippuen jakaa esimerkiksi markkinointi- ja esittelymateriaalia. Tietoa jaetaan rekrytointivaiheessa tietysti myös varsinaisista työtehtävistä ja työsuhteeseen liittyvistä asioista, kuten esimerkiksi työajasta. (Viitala 2013, 193.)

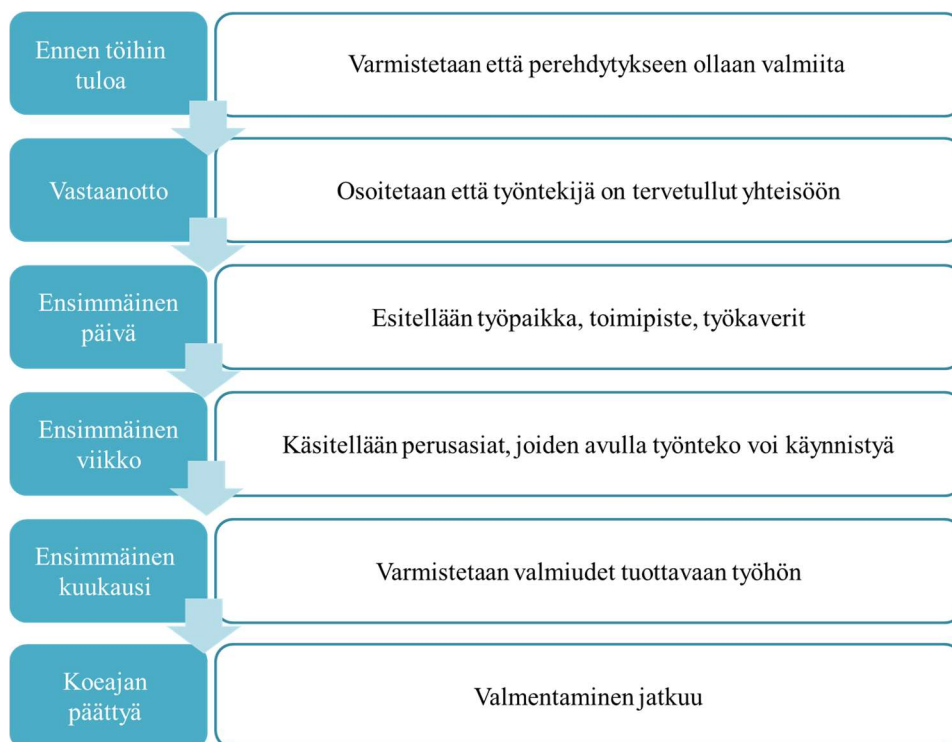
Syvällinen tieto organisaation toiminnasta auttaa henkilöä näkemään oman työtehtävänsä merkityksen ja tärkeyden osana organisaation toimintaa ja näin ollen vaikuttaa myös työmotivaatioon. Jokainen työntekijä tehtävästään riippumatta voidaan mieltää yrityksen tuotteiden tai palveluiden myyjäksi, sekä yrityksen imagon edistäjäksi ja

sen takia jokaisen tulee tietää organisaation toiminnasta laajasti voidakseen luoda hyvää kuvaa työnantajastaan. (Heinonen & Järvinen 1997, 142.)

Tulokas tarvitsee tietoa myös työsuhteeseen ja palkkaukseen liittyvistä asioista, sekä niihin liittyvistä periaatteista ja säännöksistä. Työntekijää tulee informoida palkkausperusteista, sekä palkanmaksupäivästä. Perehdytyksen aikana tulee myös selventää työntekijälle työaika- ja poissaoloasiat, tauko- ja sosiaalitulojen sijainnin näyttäminen, tarvittavan tiedon kertominen työterveyshuollosta ja viimeisenä henkilöstön käytössä olevista virkistyspalveluista. (Viitala 2013, 194).

### 3.4 Perehdytysprosessin kulku

Alla olevassa kuviossa on esitetty Surakan ja Laineen näkemys perehdytysprosessin kulusta, kun taloon on rekrytoitu uusi tulokas.



Kuvio 2. Perehdytysprosessin kulku. (Surakka & Laine 2011, 155.)

Ennen tulokkaan ensimmäistä työpäivää on suunniteltava, mitä perehdytys pitää sisältänsä, millä aikataululla asiat opetetaan, sekä ketkä osallistuvat perehdyttämiseen ja

miten vastuut jaetaan perehdyttäjien kesken. Olisikin ihanteellista pitää suunnittelu kokous perehdytykseen osallistuvien henkilöiden kesken, jotta voidaan varmistaa perehdytyksen sujuvuus. Perehdytyksestä vastuussa olevan henkilön olisi hyvä olla yhteydessä tulokkaaseen ennen ensimmäistä työpäivää, jolloin voidaan käydä läpi työntekijän ennakkokysymyksiä ja mietteitä. Viimeistään tässä vaiheessa olisi hyvä antaa tulokkaalle tervetulumateriaaliksi tietopaketti organisaatiosta, esimerkiksi pieni vihkonen, missä on perustiedot organisaatiosta. (Surakka & Laine 2011, 155.)

Tulokkaan ensimmäisenä työpäivänä käynnistyy vastaanottovaihe. Vaikka perehdytyksen vastuita olisikin jaettu eri henkilöille, olisi hyvä että tulokkaan vastaanotto olisi hänen esimiehensä vastuulla. Hyvä ensivaikutelma ja toimiva pohja esimies-alaisuutele pystytään luomaan heti alkuun, jos tulokkaalle osoitetaan että hän on tervetullut työyhteisöön ja hän ymmärtää, että esimiestä voi lähestyä helposti. Hyvään ensivaikutelmaan liittyy keskeisesti myös muu työyhteisö, joten ensimmäisenä päivänä tulokas olisi hyvä tutustuttaa lähimpiin työtovereihin. (Surakka & Laine 2011, 155-156.) Uuden tulokkaan saapuessa taloon tulisi työyhteisöä tiedottaa asiasta hyvissä ajoin. Koko työyhteisöllä on vaikutusta perehdyttämiseen, joten on tärkeää että koko työyhteisö otetaan prosessiin mukaan. Työyhteisössä olisi hyvä miettiä yhdessä, miten voidaan auttaa uusi työntekijä alkuun töissään. (Kupias & Peltola 2009, 76-77.)

Työntekijän tulisi päästä kiinni työtehtäviinsä ensimmäisen työviikon aikana. Tämän vaiheen aikana kriittisintä on se, että työntekijä perehdytetään varsinaisiin työtehtäviin ja tavoitteisiin, jonka jälkeen työnteko on mahdollista aloittaa. (Surakka & Laine 2011, 156.) Varsinaiseen työhön perehdyttämistä kutsutaan työnopastukseksi. Työnopastuksen aikana huolehditaan, että työntekijä saa riittävät toimintavalmiudet tehdä työtehtäviään. (Viitala 2013, 194.)

Ensimmäisen viikon aikana esimiehen tulisi havainnoida tulokkaan työskentelyä. Myös tulokkaalle itselleen muodostuu kuva osaamistasostaan ja hän saa käsityksen siitä, mitkä asiat vaikuttavat sujuvilta ja mitkä ovat epäselviä. Esimiehen ja tulokkaan on hyödyllistä keskustella perehdytyksessä ilmi tulleista asioista, jotta perehdytystä voidaan kohdentaa. (Surakka & Laine 2011, 156.)

Ensimmäisen kuukauden aikana on hyvä käydä palautekeskusteluja viikoittain, jotta molemmilla on yhtäläinen käsitys perehdytyksen kulusta, sekä lisäperehdytyksen tarpeesta. Tulokas saattaa ihmetellä joitakin organisaation toimintatapoja ja häntä kannattaakin pyytää tuomaan esiin havaintojaan, sillä hän näkee huonot käytännöt helpommin, kuin vuosia talossa toiminut työntekijä. Varsinainen aktiivinen perehdytys loppuu ensimmäisten kuukausien jälkeen. (Surakka & Laine 2011, 156.)

Viimeisessä vaiheessa perehdytys on jo loppunut, mutta oppiminen jatkuu. Ajan kuluessa tulee varmasti eteen asioita, joissa tulokas tarvitsee apua ja neuvontaa. Työntekijän osaaminen kehittyy työsuhteen aikana. (Surakka & Laine 2011, 157.)

### 3.5 Työnopastus

Työnopastuksella tarkoitetaan työhön vaadittavien keskeisten taitojen ja tietojen opettamista. Hyvin suunniteltu ja toteutettu työnopastus takaa, että opastettava oppii tekemään työnsä alusta asti oikein. Työnopastuksen yksi tarkoitus on myös kannustaa työntekijää omatoimiseen ja itsenäiseen oppimiseen. (Kangas & Hämäläinen 2010, 13.)

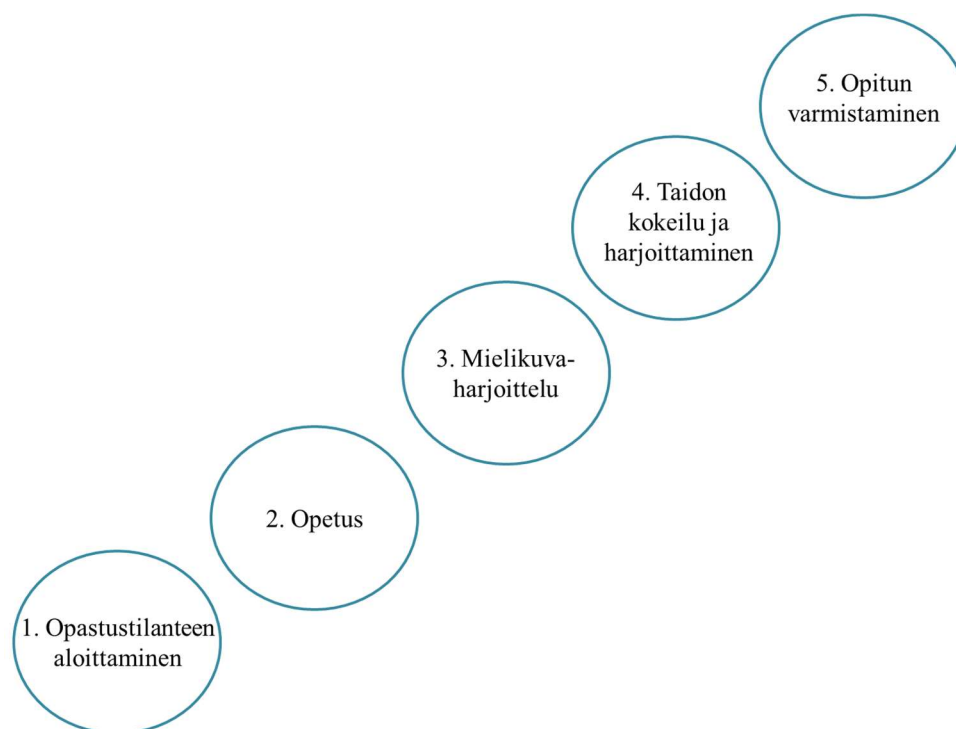
Työnopastuksen aikana huolehditaan, että työntekijällä on riittävästi toimintavarmuutta aloittaa uudessa tehtävässä. Pääpaino on varsinaiseen työhön perehdyttämisessä, eli käydään läpi työn sisältö, työn tekemisen vaiheet ja periaatteet, sekä työn laadun ja menestyksellisuuden arviointi ja mittarit. Työnopastuksessa työntekijän kanssa käydään tarvittaessa läpi myös työpaikan olosuhteet, työympäristö ja lähimmät työtoverit, jos niissä tapahtuu muutoksia. Työntekijän tulee saada myös tarpeeksi tietoa työssä tarvittavista koneista, laitteista ja tarvikkeista, sekä niiden sijainnista, käyttöohjeista ja tarvittavista ylläpitotoimenpiteistä. (Viitala 2013, 194.)

Työnopastukseen ei voi kaikissa tilanteissa käyttää tarkkaa valmista kaavaa, sillä opastettavat ihmiset voivat olla hyvin erilaisia ja työnopastuksen tulisi tästä syystä aina olla jollain tasolla yksilöllisesti räätälöityä. Opastettavilla on erilaisia koulutus- ja työtaustoja, sekä heidän henkiset ja fyysiset ominaisuutensa saattavat vaihdella paljonkin. Opastettavien joukossa on todennäköisesti sekä hiljaisia ja ujoja että aktii-

visia ja rohkeita ihmisiä. Joku saattaa oppia nopeammin uusia asioita, kun taas toinen on kätevämpi käsistään. Perehdyttäjän haasteena on löytää toimiva opetustyyli kullekin opastettavalle. Toisinaan haasteeksi saattaa myös muodostua yhteisen kielen löytäminen opastettavan kanssa. Hyvä ja ammattitaitoinen perehdyttäjä kuitenkin löytää haastavimmallekin oppijalle parhaan opetustyylin. (Kangas & Hämäläinen 2010, 13.)

Suuri virhe joka voidaan työnopastuksen aikana tehdä, on että oppija ei saa riittävästi ohjausta sen takia, että hänellä on opetettavasta asiasta jonkinlaista aikaisempaa osaamista ja näin ollen oletetaan, että hän ei tarvitse niin tarkkaa opastusta. Kaikille uuteen tehtävään astuville tulee taata työnohjausta taustoista huolimatta, jotta he tietävät varmasti mitä tekevät. (Dessler 2013, 272.)

Työnopastuksen suunnitteluun ja toteutukseen käytetyistä menetelmistä todennäköisesti tunnetuin on alla esitetty viiden askeleen menetelmä. Menetelmää pystyy soveltamaan melko joustavasti oman organisaation tarpeisiin. (Kangas & Hämäläinen 2010, 14.)



Kuvio 3. Työnopastuksen viisi askelta. (Kangas & Hämäläinen 2010, 15.)

Ennen ensimmäistä askelta tulee tehdä hyvät ennakkovalmistelut, eli varata opastukselle paikka sekä hankkia tarvittavat opastukseen tarvittavat välineet ja laitteet, jonka

jälkeen voidaan siirtyä ensimmäiseen askeleen. Ensimmäisellä askeleella nimensä mukaisesti aloitetaan opastustilanne. Ensimmäisen askeleen aikana pyritään vahvistamaan ja rakentamaan myönteistä oppimisilmapiiriä. Opastajan tulisi panostaa kannustavan ja luottamuksellisen tunnelman luomiseen, jotta opastettavan olisi helppo pyytää tarkennuksia ja kysyä kysymyksiä, jos jokin asia jää epäselväksi. Ensimmäisen askeleen aikana myös selvitetään opastettavan osaamisen lähtötaso ja oppimistavoitteet. (Kangas & Hämäläinen 2010, 14-15.)

Toisella askeleella opastettava saa keskeiset toimintaohjeet ja säännöt työtehtäväänsä. Jos opastettava osuus on laaja, kannattaa se jakaa osiin ja opastuksen tapahtua yksi jakso kerrallaan. Opastajan täytyy pitää huolta, että opastettava on varmasti oppinut yhden jakson sisällön, ennen kuin voidaan siirtyä seuraavaan. Aktiivinen vuorovaikutus tässäkin kohtaa on hyväksi, sillä kyselemällä ja pyytämällä opastettavaa kokeilemaan jonkin opiskellun asian suorittamista, opastaja pystyy heti huomamaan, jos jotain on jäänyt epäselväksi. (Kangas & Hämäläinen 2010, 15.)

Kolmas askel on mielikuvaharjoittelu. Mielikuvaharjoittelua voidaan toteuttaa monilla eri tavoilla. Opastettavaa voidaan esimerkiksi pyytää kuvailemaan jonkin juuri hänelle opetetun tehtävän suorittamista vaihe vaiheelta. Kuvailun aikana opastettava joutuu miettimään, mitä välineitä ja metodeja hänen tulee käyttää suorittaakseen tehtävän. Kolmannen askeleen tarkoituksena onkin viimeistellä opastettavan niin sanotut sisäiset mallit, eli toimintaa ohjaavat tekijät. Ammattitaidon karttuessa työntekijän ei tarvitse ajatella erikseen jokaista tehtävän suorittamiseen liittyvää toimintoa, sillä harjoittelun ja kokemuksen perusteella hänelle on kehittynyt sisäinen malli, joka ohjaa automaattisesti hänen toimintaansa. (Kangas & Hämäläinen 2010, 16.)

Neljännellä askeleella tapahtuu varsinainen käytännön harjoittelu. Tämän vaiheen aikana opastettava kokeilee juuri opetetun työtehtävän suorittamista vaihe vaiheelta. Opastaja seuraa ja arvioi suoritusta. Kun opastettava on saanut tehtävän suoritettua, tulisi hänen arvioida tulosta ensin itse, jonka jälkeen on opastajan vuoro arvioida suoritus. Opastajan ja opastettavan tulisi antaa kommentteja ja käydä keskustelua tehtävän suorittamisesta, jolloin kummankin on mahdollisuus saada rakentavaa palautetta. (Kangas & Hämäläinen 2010, 16.)

Viidennellä askeleella varmistetaan ensimmäisellä askeleella luotujen oppimistavoitteiden saavuttaminen. Jos tavoitteena on, että esimerkiksi opastettava osaa suorittaa jonkun tehtävän alusta loppuun itse, annetaan hänen tehdä työtä itsenäisesti ja opastaja seuraa työtä aika ajoin. Toinen varmistamismetodi on, että opastaja pyytää opastettavaa opettamaan tehtävän toiselle työntekijälle, jolloin saadaan tietoa siitä onko asia opittu syvällisesti vai pintapuolisesti. (Kangas & Hämäläinen 2010, 16.)

### 3.6 Perehdytyksen hyödyt

Perehdytyksestä saatava hyöty heijastuu koko organisaatioon, sillä hyvästä perehdytyksestä hyötyvät työntekijä, esimies ja työyhteisö (Lepistö 2000, 63).

Työntekijän hyötyminen perehdytyksestä on melko ilmeistä, koska sillä pyritään poistamaan epävarmuutta ja siitä syntyvää jännitystä ja näin työnteko on alusta asti luontevaa, kun työt opitaan tekemään oikein. Perehdytyksen aikana pystytään saamaan myös tarkka kuva siitä, millaisia kykyjä ja osaamistasoa perehdytettävällä on. Perehdytyksestä on myös sosiaalista hyötyä, koska se usein sopeuttaa työntekijää työyhteisöön ja ihanteellisessa tilanteessa perehdytettävän kyvyt ja osaaminen tulevat perehdytyksen edetessä paremmin esille. (Lepistö 2000, 63-64.)

Esimiehen perehdytyksestä saama hyöty ilmenee lähinnä sosiaalisesti. Perehdytjän ja esimiehen väliselle yhteistyölle luodaan perusta jo alkumetreillä ja prosessin aikana perehdyttäjä opitaan usein tuntemaan hyvin. (Lepistö 2000, 64.)

Hyvästä perehdytyksestä hyötyy myös koko työyhteisö, sillä virheiden, tapaturmien ja onnettomuuksien määrä pienenee, sekä työn laatu paranee. Hyvin hoidettu perehdytystyö lisää myös myönteisiä asenteita työtä ja työpaikkaa kohtaan ja näin ollen vahvistaa positiivista käsitystä organisaatiosta. (Lepistö 2000, 64.)



## 4 PEREHDYTTÄJÄ JA OPASTAJA

### 4.1 Perehdyttäjän eri roolit

Organisaation koosta riippuen on usein käytäntönä, että perehdytykseen liittyviä tehtäviä jaetaan yritykseen erikseen nimettyjen perehdyttäjien, henkilöstöasiantuntijoiden tai koko henkilöstöosaston kesken, vaikka lopullinen vastuu perehdyttämisestä onkin esimiehellä. Joskus päävastuu perehdytyksestä jää kokonaan perehdyttäjän tehtäväksi. Esimerkiksi vain muutaman hengen yrityksissä, omistaja usein opastaa uuden työntekijän talon tavoille alusta alkaen yksin. Suuremmissa organisaatioissa puolestaan talon sisällä saattaa olla on enemmän työtehtäviä ja silloin hyödynnetään sitä henkilöä tai osastoa, joka osaamisensa puolesta parhaiten sopii perehdyttäjäksi. On hyvin yleistä, että nykyään koko työyhteisö osallistuu perehdysprosessiin. Onnistunut perehdytysvastuiden organisointi näkyy yrityksessä toimivina perehdytyskäytäntöinä. (Kupias & Peltola 2009, 45-47.)

Perehdytyksen liittyviä vastuita ja tehtäviä delegoidessa, perehdytykseen osallistuville henkilöille usein muodostuu monenlaisia rooleja. Henkilöllä voi olla perehdytyksessä vain yksi rooli, mutta monesti niitä kerääntyy useampia. Roolit kotimaisissa organisaatioissa ovat usein seuraavanlaisia: Työhönottaja, tulokkaan vastaanottaja, työyhteisöön tutustuttaja, hallinnollinen perehdyttävä, tietyn osa-alueen syvälinen osaaja, kummi, mentori, tulokkaan kokonaisperehdyttämisen koordinoija sekä perehdyttävä työyhteisöön, työsuhteeseen että organisaatioon. (Kupias & Peltola 2009, 95.)

Työhönottajan roolissa toimiva henkilö aloittaa perehdyttämisen. Työhönottaja on yleensä henkilö, joka on rekrytoinut uuden tulokkaan. Hän muokkaa uuden työntekijän ensikäsitystä työyhteisöstä, työtehtävästä ja sen vaatimuksista, sekä koko organisaatiosta. Tulokas saa työhönottajalta myös tarvittavat tiedot jatkoperehdytyksestä. (Kupias & Peltola 2009, 95.)

Tulokkaan vastaanottajan tehtävä on roolin nimen mukaisesti ottaa työntekijä vastaan ensimmäisenä työpäivänä. Vastaanottajan rooli on hyvin tärkeä (Kupias & Peltola 2009, 95). Uuden työntekijän kohdalla ensimmäinen työpäivä on erittäin merkityk-

sellinen. Jos ensimmäisen päivän kulku on innostava ja vastaanotto lämmin, on uusi henkilö todennäköisemmin suhtautumassa innostuneemmin työskentelyä kohtaan. Ensimmäisenä päivänä moni asia on uutta ja perehdytettävä henkilö voi todennäköisemmin olla jo valmiiksi jännittynyt päivän haasteista, joten on tärkeää että jännittyneisyys murretaan. Positiiviseen ensivaikutelmaan panostaminen on merkittävä osa perehdytysprosessia, sillä se tuottaa motivoituneita ja omistautuneita työntekijöitä yritykselle. (Lindo 2010, 11-15.)

Työyhteisöön tutustuttaja esittelee tulokkaan tämän työkavereille ja niille henkilöille, jotka tulevat tekemään yhteistyötä tulokkaan kanssa. Työyhteisöön tutustuttaminen voidaan toteuttaa esimerkiksi esittelykierroksella jossa käydään tulokkaan työtovereiden työpisteet läpi. Vaikka kaikkien työkavereiden nimet ja tehtävät eivät heti jäisikään tulokkaan mieleen tämän kierroksen aikana, on se silti tärkeä osa perehdytystä, sillä näin pystytään muodostamaan ensimmäinen kontakti tulokkaan ja työtoverin välille. (Kupias & Peltola 2009, 96.)

Hallinnollinen perehdyttävä pitää huolta, että kaikki tärkeät hallinnolliset asiat on valmisteltu, kun tulokas saapuu. Hallinnollinen perehdyttävä hoitaa että tulokas on antanut tarvittavat tiedot palkanmaksua varten ja hakee tulokkaalle esimerkiksi tarvittavia atk-lupia. (Kupias & Peltola 2009, 96.)

Tietyn osa-alueen syvällinen osaaja on usein oman alansa, esimerkiksi atk-järjestelmien tai palkanlaskennan, ammattilainen. Hän opastaa roolin nimen mukaisesti perehdytettävää hänen ydinosaamisaluettaan käsittelevissä kysymyksissä. Tulokkaalla saattaa olla paljon tällaisessa roolissa toimivia perehdyttäjiä ensimmäisten viikkojen aikana. (Kupias & Peltola 2009, 97.)

Usein organisaatioissa nimetään perehdytettävälle niin sanottu kummi tai mentori. Kummin tai mentorin tärkein tehtävä on pitää perehdytettävästä huolta alkutaipaleella. Kummin tai mentorin ja alaisen välinen suhde kehittyy usein lujaksi ja jatkuu yleensä perehtymisvaiheen jälkeenkin. Tällainen rooli on vaativa juuri tiiviin vuorovaikutussuhteen takia ja siksi he saavatkin normaalisti koulutusta ja opastusta tehtäviinsä. (Kupias & Peltola 2009, 98.)

Työsuhteeseen perehdyttäjän tehtävänä on opastaa uusi tulokas ajan tasalle työsuhteeseen liittyvistä asioista. Tulokkaalle on tarpeellista kertoa käytännöt esimerkiksi työajasta, tauoista, henkilöstön etuuksista, työterveydenhuollosta ja palkasta. (Kupias & Peltola 2009, 97.)

Organisaatioon perehdyttäjän roolin ottaa yleensä tulokkaan esimies. Hänen tehtävänä on kertoa tulokkaalle organisaation arvoista, strategioista, sekä tulevaisuudensuunnitelmista. Edellä mainituista asioista on tärkeä kertoa, sillä näin perehtyjä pystyy linkittämään organisaation suuntaviivoja omiin tehtäviinsä. (Kupias & Peltola 2009, 97.)

Jos tulokkaan perehdyttämiseen osallistuu useampi, kuin yksi henkilö, jonkun henkilön pitäisi ottaa vastuu tulokkaan perehdyttämisen koordinoinnista. Perehdytyksen koordinoija usein on sama henkilö, joka valmistele pohjan tulokkaan perehdytykselle. Hän pitää langat käsissään perehdytysprosessin aikana, seuraa prosessin etenemistä ja tekee perehdytysuunnitelmaan muutoksia, jos tarve siihen havaitaan. (Kupias & Peltola 2009, 97-98.)

#### 4.2 Hyvän perehdyttäjän piirteitä

Valittaessa sopivaa henkilöä perehdyttämistehtäviin, tulisi tarkoin punnita hänen soveltuvuuttaan. Helsingin Sanomien verkkolehti julkaisi tammikuussa 2015 artikkelin, jossa avattiin brittiläisen Sutton Trust -hyväntekeväisyysjärjestön teettämän tutkimuksen tuloksia, jossa tutkittiin millaisia piirteitä hyvä opettaja omaa. Koska perehdyttäjällä on ikään kuin opettajan ominaisuudet, voidaan Sutton Trustin tutkimuksen tuloksia joiltakin osin hyödyntää myös silloin, kun mietitään mitä piirteitä hyvä perehdyttäjällä omaa. Tutkimuksen mukaan hyvä opettaja tuntee aiheensa läpikotaisin. Silloin kun henkilö tietää mistä puhuu, hän osaa huomioida paremmin myös opetettaviensa tarpeita. Hyvät opettajat ovat lisäksi selkeitä ja johdonmukaisia. Myös opetustilanteen, opetusmetodien ja tavoitteiden suunnittelu etukäteen on tärkeä hallita. Hyvä opettaja osaa myös luoda oppimisen kannalta hyvän ilmapiirin opetettavien keskuuteen. Lisäksi hyvien tuloksien vaatiminen opettavilta on olennaista, mutta sitä ei saa viedä liiallisuuksiin. (Sipilä 2015.)

### 4.3 Vierihoidon soveltaminen perehdyttämiseen

Yksi käytetty perehdyttämisen keino on vierihoidon perehdyttäminen. Vierihoidon perehdyttämisessä työntekijä oppii uutta seuraamalla toisen kokeneemman työntekijän työskentelyä. Vierihoidon perehdyttäminen sopii hyvin sellaiseen työhön jossa on monia ulottuvuuksia ja hahmotettavia asioita ja joka ei ole massatyöskentelyä tai standardoitua. Vierihoidon perehdyttämisessä ennalta valikoitu henkilö työtä suorittaessaan ottaa perehdytettävän vierelleen ja oppiminen tapahtuu hitaasti kokeneempaa työntekijää seurattaessa. Vierihoidon perehdytys on hyvin tehokas oppimisen keino, mutta siinä piilee myös riskinsä. (Kupias & Peltola 2009, 36-37.)

Onnistuneen opetuksen takaa oikea henkilövalinta vierihoidon antajaksi: hyvä perehdyttäjä on motivoitunut tehtävästään, antaa perehdytettävälle tervetulleen kuvan ja ottaa hänen oppimisensa huomioon. Huonossa tilanteessa perehdyttäjä on piittaamaton tulokkaasta, eikä juurikaan opeta asioita, vaan perehdytettävän on opittava itsenäisesti, jolloin oppiminen on vaikeaa. Perehdyttäjäksi valitun henkilön tulisi ennen kaikkea pystyä ohjaamaan perehdytettävää työnsä alussa. Lisäksi tarvitaan kokemusta ja osaamista opetettavasta tehtävästä, kykyä havaita perehdytettävän sekä organisaation tarpeet ja perehdyttäjän täytyy myös osata hallita omat ja mahdollisesti vääristyneetkin mielipiteensä eri asioista ja jättää ne perehdytyksen ulkopuolelle. (Kupias & Peltola 2009, 37.)

### 4.4 Perehdytyksen tai työnopastuksen seuranta

Opetusta voidaan seurata käyttämällä esimerkiksi tarkistuslistaa tai seurantalomaketta. Tarkistuslista laaditaan tarpeeksi yksityiskohtaiseksi, työtehtävän ulottuvuuksia ja tarpeita vastaavaksi. Ennen perehdyttämisen tai työnopastuksen aloittamista lomake esitätetään ja sovitaan perehdyttäjät kaikille osa-alueille. Käytännöllisintä on antaa lomake perehdytettävälle ja hänen tehtäväänsä on merkitä koulutuksen eteneminen. Tämän lisäksi työntekijän tulisi ottaa kuittaus myös perehdyttäjältä jokaisesta käsitelystä aihealueesta. Kun perehdytys tai työnopastus on saatu päätökseen, olisi perehdytettävän ja esimiehen ihanteellista käydä yhdessä loppukeskustelu. Loppukeskustelussa käydään läpi miten perehdytys sujui kullakin osa-alueella ja samalla selviää,

mikäli perehdyttävälle on jäänyt epäselvyyksiä, tai herännyt kysyttävää. (Anias 2006, 16-17.)

## 5 CASE-YRITYKSEN ESITTELY

### 5.1 LähiTapiola ja alueellinen yhtiö LähiTapiola Lännen

LähiTapiola on suomalainen, asiakkaidensa sataprosenttisesti omistama keskinäinen vakuutusyhtiö, jonka yhtiömuotona on osuuskunta. LähiTapiola Keskinäinen vakuutusyhtiö perustettiin Lähivakuutus- ja Tapiola-ryhmän fuusioituessa. Lähivakuutus- ja Tapiola-ryhmän hallintoneuvostot allekirjoittivat perustamissopimuksen 7. helmikuuta 2012, uuden yhtiön perustaminen hyväksyttiin Tapiolan ja Lähivakuutuksen omistaja-asiakkaiden toimesta yhdistys- ja yhtiökokouksien sarjan päätteksi toukokuun lopulla ja uuden yhtenäisen organisaation rakentaminen jatkui pitkin vuotta 2012. Uusi yhtiö LähiTapiola keskinäinen vakuutusyhtiö aloitti toimintansa virallisesti 1.1.2013. (LähiTapiolan www-sivut, 2015.)

LähiTapiolan palveluihin kuuluvat kattavasti eläin-, henki- ja vahinkovakuuttaminen, jonka lisäksi yhtiö on myös säästö- ja sijoituspalveluiden tarjoajana rautainen ammattilainen. LähiTapiola-ryhmä muodostuu 20:sta alueyhtiöstä, LähiTapiola Henkiyhtiöstä, LähiTapiola varainhoidosta ja LähiTapiola Kiinteistövarainhoidosta. LähiTapiola tarjoaa asiakkailleen myös pankkipalveluita, LähiTapiola Pankki ja S-Pankki yhdistyivät uudistetuksi S-pankiksi 1.5.2014. Uudistetun S-pankin osakkaina ovat 25 prosenttisesti LähiTapiola ja 75 prosenttisesti S-ryhmä. LähiTapiolan yhtiöryhmän pääjohtajana toimii Erkki Moisander. (LähiTapiolan www-sivut, 2015.)

LähiTapiolan visio on olla Suomen johtava turvallisuuden talouden ja hyvinvoinnin takaaja sekä turvata asiakkaidensa elämää että luoda ja ylläpitää menestystä. Yhtiön valttikortti on asiakaskeskeisyys ja paikallisuus. Siinä missä useat muut vakuutusyhtiöt sähköistävät palvelunsa Internetiin, LähiTapiola pitää konttorinsa avoinna. (LähiTapiolan www-sivut, 2015.)

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan lähemmin LähiTapiola -ryhmän Lännen alueyhtiötä. LähiTapiola Lännen on Satakunnan ja Vakka-Suomen alueilla 13:ssa kunnassa toimiva LähiTapiolan alueellinen yhtiö. Alueyhtiöllä oli asiakkaita vuonna 2014 noin 61 000 ja yhtiön yhdeksässä konttorissa työskentelee noin 100 työntekijää. Yhtiö on alueensa johtava vakuuttaja koti- ja maatilavakuutuksissa, sekä yrityspuolen vakuutuksissa. LähiTapiola Lännen on myös alueensa markkinajohtaja muun muassa liikennevakuutuksissa. (LähiTapiolan www-sivut, 2015.)

## 5.2 Call Center -toimihenkilön työtehtävien kuvaus

LähiTapiola Lännen Call Center -työtehtäviin kuuluu pääasiassa puhelimitse tapahtuva asiakaspalvelu. Mikäli asiakkaalle ilmenee kysymys esimerkiksi vakuutusta koskien, hän voi sen selvittämiseksi soittaa palvelunumeroon, josta Call Center-toimihenkilö vastaa. Asiakkailta tulevien puheluiden vastaanottamisen lisäksi osa Call Center -tiimiläisistä hoitaa puhelimen lisäksi asiakkailta saapuvien verkkoviestien käsittelyä. Mikäli asiakkaalle ilmenee kysymys esimerkiksi vakuutusta koskien, hän voi sen selvittämiseksi soittaa palvelunumeroon, josta Call Center-toimihenkilö vastaa. Työtehtävä on monipuolinen ja haastava, sillä asiakkailta tulevien puheluiden sisältö ei ole ennalta arvattavissa ja vastaan voi tulla käytännössä mitä vain. (Call Center -tiimin esimies henkilökohtainen tiedonanto 20.11.2015.)

# 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

## 6.1 Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Laadullisen, eli kvalitatiivisen, tutkimuksen taustalla on jonkin ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja ymmärrettävän tulkinnan tekeminen. Laadullisen tutkimusmenetelmän avulla pyritään ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen. Laadullisen tutkimuksen kohteena ovatkin pääasiassa erilaiset prosessit, koska laadulliset menetelmät avaavat monimutkaisia prosesseja paremmin, kuin lukuihin ja tilastoihin keskittyvä määrälli-

nen, eli kvantitatiivinen, tutkimusmenetelmä. Määrällistä tutkimusmenetelmää onkin usein lähes mahdotonta soveltaa prosessien ja ilmiöiden tutkimiseen niiden monimutkaisen luonteen vuoksi. (Kananen 2008, 24-25.)

Laadullinen tutkimus on usein kuvailevaa ja siinä tiedonkeruun ja analysoinnin tärkein väline on tutkija itse, joka on suorassa kontaktissa tutkittavaan ilmiöön. Tutkija menee konkreettisesti ilmiön pariin, esimerkiksi haastattelun ja havainnoinnin avulla. Tutkijan tulee olla myös kiinnostunut tutkittavasta prosessista tai ilmiöstä, sen merkityksistä ja ymmärtämisestä esimerkiksi sanoja, kuvamateriaalia tai tekstejä tulkitsemalla. Laadullisen tutkimuksen perustana voidaankin sanoa olevan lauseet, toisin kuin määrällisen tutkimuksen, jonka perustana ovat luvut ja tilastot. (Kananen 2008, 24-25.)

## 6.2 Tutkimuksen toteuttaminen

Tämä opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena, koska tarkoituksena oli muun muassa kartoittaa haastateltavien kokemuksia ajatuksia perehdytyksestä case -organisaatiossa. Haastatteluiden tuloksia on tarkoitus hyödyntää myöhemmässä vaiheessa perehdytysopasta suunnitellessa. Haastattelun tyyliksi valittiin lomakehaastattelu.

Haastateltaviksi valittiin kaksi pidemmän työkokemuksen omaavaa Call Center -tiimiläistä, sekä kaksi uusinta tiimiläistä, joilla työkokemusta oli haastatteluhetkellä kertynyt alle vuosi. Tutkimukseen haluttiin näkökulmia sellaisilta henkilöiltä, joilla on paljon tietoa ja kokemusta vakuutusosalta ja kohdettiimissä toimimisesta. Vastapainoksi tarvittiin näkökulmia vastikään taloon tulleilta työntekijöiltä, joilla työkokemusta koko vakuutusosalta on vasta muutamia vuosia.

Koska tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella myös perehdyttäjän ja esimiehen toimintaa perehdytystilanteessa, haastateltavien joukkoon valittiin myös Call Center-tiimin esimies, sekä case -organisaatioon nimetty perehdyttäjä. Myös heidän kohdallaan käytettiin lomakehaastattelu.

Haastattelun hyvänä puolena on se, että suunnitellut kohdehenkilöt saadaan helpommin mukaan tutkimukseen ja heihin on tarvittaessa helppo ottaa yhteyttä myöhemmin, jos asia on käsitelty puutteellisesti. Haastattelumenetelmä sisältää myös huonoja puolia, kuten sen että toisinaan haastateltavat eivät uskalla kertoa todellista mielipidettä kysyttävästä asiasta, vaan pyrkivät antamaan sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 201.)

Verrattuna muihin tiedonkeruumenetelmiin, haastattelun antama suuri etu on se, että tiedon kerääminen mukailee tiedonkeruutilannetta. Haastateltavalle annetaan vapaampi mahdollisuus ilmaista mielipiteitään ja tutkijan saa haastattelutilanteessa arvokasta lisätietoa muun muassa haastateltavan elekieltä, ilmeitä ja olemusta tulkitsemalla. Haastattelu mahdollistaa myös syvemmän tiedon hankkimisen. Haastattelussa voidaan esittää tarpeen tullen jatkokysymyksiä ja etsiä perusteluita vastauksille. (Hirsjärvi ym. 2007, 200.)

### 6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Opinnäytetyön tulosten pitää aina olla luotettavia, eli tutkimuksen tulosten tulisi olla oikeita. Perinteisesti opinnäytetyön luotettavuusmittareina käytetään reliabiliteettia ja validiteettia. (Kananen 2015, 342.)

Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten pätevyyttä. Reliabiliteetti tarkastelee tutkimuksen kykyä tuottaa pysyviä, eli ei-sattumanvaraisia vastauksia. Esimerkiksi jos samaa henkilöä haastatellaan kahteen eri kertaan ja lopputulos on kummallakin kerralla sama, voidaan tutkimuksen sanoa olevan reliaabeli. (Hirsjärvi ym. 2007, 226.)

Validiteetti puolestaan mittaa tutkimusmenetelmän kykyä tutkia juuri sitä, mitä on tarkoituskin tutkia. Esimerkiksi tutkija ja tutkimukseen osallistuva voivat kumpikin käsittää kyselyssä esitetyn kysymyksen täysin eri tavoilla. Jos tutkija tulkitsee tuloksia omalla ajattelutavallaan ja toteuttaa tutkimuksen, ei tuloksia voida pitää oikeina ja luotettavia. (Hirsjärvi ym. 2007, 227.)



Edellä mainitut termit reliabiliteetti ja validiteetti eivät sellaisinaan sovellu käytettäväksi laadullisessa tutkimusmenetelmässä, sillä ne ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen piirissä. Ydinasioita laadullisessa tutkimuksessa ovat henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvaukset. Validius voidaan laadullisessa tutkimuksessa näyttää tarkastamalla sopiiko annettu kuvaus selitykseen. (Hirsjärvi ym. 2007, 227.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tulee selostaa tarkasti tutkimuksen toteuttamisen kaikki eri vaiheet, jotta voidaan tarkastella tutkimuksen luotettavuutta. Tutkijan tulisi kertoa mahdollisimman selkeästi ja rehellisesti aineiston tuottamisen käytetyt menetelmät ja olosuhteet, sekä haastatteluihin käytetty aika, virhetulkinnat ja mahdolliset häiriöt, jotta tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella. (Hirsjärvi ym. 2007, 227.)

#### 6.4 Haastatteluiden toteuttaminen

Haastattelin yhteensä neljää toimihenkilöä, heidän esimiestään ja case -yrityksen perehdyttäjää. Koska työskentelen itse yrityksessä, oli kohdehenkilöihin helppoa ottaa yhteyttä. Olin suunnitellut, että haluan haastatteluun mukaan sekä pitkän työkokemuksen omaavia että melko vastikään taloon tulleita haastateltaviksi, jotta näkökulma olisi laajempi. Olin etukäteen miettinyt muutaman toimihenkilön, jotka mielestäni sopisivat hyvin tutkimukseen. Ennen tutkimuksen toteuttamista kysyin heidän esimiehensä mielipidettä, että sopisivatko valitsemani henkilöt haastateltaviksi, sekä lupaa pitää haastattelut heidän työaikanaan. Kun olin saanut hyväksynnän, toteutin tutkimuksen lomakehaastatteluna vierailemalla haastateltavien omilla työskentelypis-teillä Laitilassa, Uudessakaupungissa, Kiukaisissa ja Raumalla 20.-25.11.2015 välisenä aikana. Haastattelut kestivät noin puoli tuntia per haastattelu.

Haastattelut tapahtuivat pääasiassa kahdenkeskisesti yhtä poikkeusta lukuun ottamatta, sillä yhdellä toimistolla emme löytäneet sopivaa tilaa haastattelulle ja päädyimme käyttämään toimiston yleistä taukotilaa. Taukotilassa oli kyseisen haastattelun alun aikana yksi ulkopuolinen henkilö, mutta tämä ei haitannut itse haastateltavaa.

Olin ennakkoon laatinut haastattelulomakkeen, joka kartoittaisi työntekijöiden ajatuksia ja kokemuksia perehdyttämisestä. Haastattelukysymykset laadin teoriaosion

pohjalta. Haastattelukysymykset syntyivät osittain myös pohtimalla, että millainen tieto on arvokasta perehdytysoppaan kannalta ja mikä toimeksiantajaa saattaa kiinnostaa. En lähettänyt lomakkeita etukäteen haastateltaville, joka näin jälkeempinä ajateltuna olisi voinut olla toimivampi ajatus, sillä muutamien kysymysten kohdalla joidenkin haastateltavista oli vaikea valmistautumatta löytää sopivaa vastausta. Koska haastateltavien työkokemus alalla oli vaihtelevaa, täytyi kyselyä hieman soveltaa aina haastateltavakohtaisesti.

Haastattelussa käytin apuvälineinä tietokonetta, tulostettua haastattelulomaketta ja puhelimeni nauhuria. Kysyin jokaiselta haastateltavalta haastattelun alussa, saanko nauhoittaa haastattelun puhelimella. Perustelin haastatteluiden nauhoittamisen sillä, että varmistan, ettei mitään tärkeää tietoa jää vahingossa kirjaamatta. Kaikki suostuivat nauhoitukseen. Jälkikäteen kirjoitin nauhoitukset tietokoneella Word-tiedostoksi, jotta tuloksien analysointi ja vertailu olisi helpompaa ja sujuvampaa.

Haastattelut toteutettuani päätin raportoida uudemmat työntekijät yhtenä ja kokeenemat toisena kokonaisuutena, koska se mielestäni tehostaa yksilönsuojaa. Lupasin haastateltaville, että heidän henkilöllisyytensä tulee pysymään salassa lopullisessa tutkimuksessa, eikä heidän nimiään mainita. Kun haastattelutulokset julkaistaan kokonaisuuksina, on haastateltavan henkilöllisyyden tunnistaminen lukijalle vielä haasteellisempaa.

## 6.5 Yhteenveto uusien työntekijöiden haastatteluista

Uusien työntekijöiden haastattelu alkoi taustatietojen, työkokemuksen ja työtehtävien selvittämällä. Molemmat haastateltavat ovat olleet lähes yhtä kauan töissä LähiTapiolassa, eli noin 1,5 vuotta ja kummatkin ovat aloittaneet työharjoittelijoina ajanvaraajatehtävissä. Toinen haastateltavista siirtyi suoraan ajanvaraajatehtävistä Call Centeriin, toinen haastateltavista on puolestaan tehnyt myös kesälomasijaisuuden asiakaspalvelussa konttorilla, jonka jälkeen hänkin siirtyi Call Centeriin.

Haastateltavat kertovat, että Call Center -työtehtäviin kuuluu asiakaspalvelupuhelimeen vastaaminen, sekä niin kutsutut sähköiset kontaktit, eli asiakkailta saapuvien

verkkoviestien käsittely ja niihin vastaaminen. Toinen haastateltavista hoitaa sekä puheluita että sähköisiä kontakteja, toinen ottaa pelkkiä puheluita vastaan. Kysyttäessä millaista Call Center työ on, molemmat haastateltavat ovat yhtä mieltä siitä että työ on monipuolista ja ennalta-arvaamatonta. Toinen haastateltava kertoo, että yleisimmin yhteydenotot koskevat laskutusselvittelyjä tai muutoksia olemassa oleviin vakuutuksiin. Molemmat ovat ehdottomasti sitä mieltä, että yhteydenotot voivat koskea myös jotain aivan muuta, melkein mitä vain. Haastateltavat kokevat tämän asian myös haasteelliseksi, sillä asiakas voi soittaa melkein mistä asiasta tahansa, kun ikinä ei voi etukäteen tietää mistä on kyse.

Haastattelussa kartoitettiin myös Call Center -työntekijän tärkeimpiä taitoja. Molemmat haastateltavat mainitsevat näihin kuuluvan ehdottomasti kyvyn erottaa asiakkaan puhelusta olennainen. Kumpikin on sitä mieltä, että toisinaan voi olla kohtalaisen haastavaakin ymmärtää, mitä asiakas ajaa takaa ilman minkäänlaista etukäteistietoa. Tähän liittyen haastattelussa nousi esille, että tärkeää on myös omata kyky kuunnella toista ihmistä. Lisäksi haastateltavien mukaan Call Center -työntekijän tulisi olla kärsivällinen, rauhallinen, selkeä, osata puhua ihmisten kanssa ja olla asiakaspalveluhenkinen. Toinen haastateltavista mainitsee, että käytännössä tässä työtehtävässä toimivan tulisi tietää ikään kuin kaikista mahdollisista aiheista edes vähän: tarjouksen laskemisesta siihen, että osaa selvittää mistä laskusotku johtuu. Hän lisää tähän, että jos ei tiedä miten asiakkaan asia käsitellään, tulisi ainakin tietää kenelle asian voi siirtää käsiteltäväksi. Toinen taas mainitsee, että on tärkeää ymmärtää miten kasvokkain asioiminen erottuu puhelimitse asioimisesta. Hänen mielestään puhelintyössä haastavaa on se, kun työkaluna on vain oma ääni, eikä voi konkreettisesti näyttää mitään esimerkkejä asiakkaalle.

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin miten perehdytys toteutettiin heidän kohdallaan. Molemmat ovat aloittaneet ajanvaraustehtävissä ja perehdytys eteni kummankin kohdalla melko samanlaisesti. Toinen haastateltavista kertoo hieman suppeammin perehdytyksestään. Hän kertoo, että muutaman päivän ajan oli pidetty perehdytystä ajanvaraukseen. Perehdytyksen oli hoitanut alkuun esimies, joka oli pitänyt muutama päivän mittaisen koulutuksen ajanvarauksesta yleisesti. Tämän jälkeen hän oli saanut vierihoitoa kuuntelemalla vierestä, kun muutama aikaisemmin aloittanut ajanvaraaja soitti asiakkaalle. Tämän jälkeen hän aloitti itse ajanvaraustyöskentelyn. Jäl-

kikäteen hän on saanut koulutusta myös puhelintyöhön. Varsinaisiin Call Center -tehtäviin oli järjestetty keväällä 2015 erillinen koulutus, joka kesti useamman päivän. Tuona aikana yhtiön oma perehdyttäjä opetti syvällisemmin muun muassa käytössä olevien järjestelmien käyttöä, sekä tuotteet käytiin perusteellisesti läpi.

Toinen haastateltavista kertoo laajemmin perehdytyksestään. Kaikki alkoi hänen kohdallaan siitä, että kerrottiin mikä on LähiTapiola, mitä LähiTapiolassa tehdään ja esiteltiin organisaatiota yleisesti. Tämän jälkeen hänelle kerrottiin yleisistä käytännöistä, säännöistä ja toimintaohjeista. Lisäksi haastateltavan mukaan silloin käytiin hieman läpi tuotteita, josta siirryttiin opiskelemaan varsinaisia ajanvaraus- ja promootioasioita, jonka jälkeen aloitettiin varsinainen työ. Haastateltava kertoo, että ensimmäisenä päivänä tehtiin kierros työpaikalla esimiehen kanssa, jollain katsottiin keitä kaikkia toimistolla työskentelee ja mitä he tekevät. Hänen mieleensä on jäänyt erityisesti se, että tunnelma ensimmäisenä päivänä oli erittäin vastaanottava ja moni tiesi etukäteen kuka hän on. Monet työkaverit myös olivat olleet kiinnostuneita hänestä ja kyselleet aktiivisesti mitä kaikkea hänen tehtäviinsä kuuluu LähiTapiolassa, sekä mitä hän on tehnyt aikaisemmin. Hän on myös osallistunut asiakaspalvelutyötehtäväänsä varten yhtiön perehdyttäjän pitämään useamman päivän järjestelmä- ja tuotekoulutukseen keväällä 2015. Koulutuksen pääaiheina olivat myydyimmät vakuutukset (koti-, ajoneuvo-, ja henkilövakuutukset), miten vakuutustarjouksia laskeetaan ja läpi käytiin myös hieman ehtoja esimerkiksi siitä, kenelle vakuutus voidaan myöntää.

Haastattelussa selvisi, että suurimmassa roolissa perehdytyksessä oli organisaatioon nimetty perehdyttäjä, joka oli opettanut haastateltaville tuotteet ja järjestelmäosaamisen ja muut asiat, mitä tarvitsee varsinaiseen työn tekemiseen. Haastateltavien mukaan he myös kysyvät ongelmatilanteen sattuessa apua perehdyttäjältä. Haastateltavien mukaan perehdytykseen osallistui myös yhtiön henkilöstöpäällikkö. Hän oli opastanut haastateltavia työsuhteeseen liittyvissä asioissa, kuten taukojen pituuksista ja työajasta. Toinen haastateltava kertoo turvautuvansa usein esimiehen apuun, jos kysyttävää ilmenee. Toinen taas puolestaan kertoo kokevansa, ettei esimies ole ollut juurikaan läsnä perehdytyksen aikana. Molemmat haastateltavat ovat sitä mieltä, että myös itsellä on suuri vastuu perehdytyksessä. Heidän mukaansa asioihin täytyy perehtyä myös itsenäisesti ja oma-aloitteisesti. Toinen haastateltava toteaa, että itsellä

tarvitsee olla sellainen asenne, että jos ei osaa jotain asiaa, niin tarttuu toimeen ja ottaa asian opeteltavaksi.

Kysyttäessä miten kannustavaksi haastateltavat kokivat perehdytystilanteen, molemmat vastaavat yksimielisesti, että perehdytys on ollut hyvin kannustavaa. Molemmat painottavat, että heitä ei koskaan ole jätetty yksin minkään asian kanssa ja että he ovat aina saaneet kysyä apua, jos joku asia on ollut epäselvä. Toinen haastateltavista toteaa, että hänelle oli sanottu aluksi, että virheitä sattuu väkisinkin ja niihin täytyy vain tottua. Molemmat ovat myös yksimielisiä siitä, että koko työyhteisö on ollut erittäin kannustava heitä kohtaan ja tukea on aina saanut kaikilta.

Haastateltavilta kysyttiin myös, jatkuiko perehdyttäminen niin sanotun aktiivisen perehdytyksen jälkeen. Toinen haastateltavista kertoo, että heillä oli ollut perehdyttäjän kanssa puhetta jatkoperehdytysistunnon järjestämisestä. Tämä istunto oli tarkoitus järjestää siinä kohtaa, kun työskentelyn aloittamisesta olisi kulunut hetki ja haastateltavan sanoin ”tiedetään, mitä pitäisi tietää”. Tämä istunto oli kuitenkin jäänyt pitämättä ja haastateltava on siitä hieman harmissaan, sillä joitakin epäselviä asioita oli hänelle työnteon lomassa ilmaantunut.

Haastateltavien mielipiteet eroavat perehdytyksen seurantaan liittyvässä kysymyksessä. Toinen haastateltavista kertoo, että heille järjestetään niin sanottuja coaching -istuntoja. Näiden istuntojen aikana kuunnellaan esimiehen kanssa tallenteita puheluista. Kuuntelun jälkeen esimies antaa palautetta siitä miten puhelu onnistui, mikä oli hyvää ja mikä huonoa, sekä vinkkejä tulevaisuuden varalle. Haastateltava toteaa, että ikinä ei voi CC-työtehtävässä olla täysin kaikkietävä. Useimmiten kun luulee tietävänsä lähes kaiken oleellisen, niin täytyy jo valmistautua siihen että uusia asioita ja muutoksia tulee. Toisella haastateltavista on ollut vain yksi coaching -istunto, eivätkä he olleet sinä aikana kuunnelleet puheluita tai käyneet muuten läpi varsinaiseen työnteokseen liittyviä asioita. Hän toivoisi enemmän palautetta työskentelystään, sillä hänen mukaansa parannettavaa omassa tekemisessä kuitenkin varmasti aina löytyy. Molemmat ovat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että hyvä asia on muutostilanteissa järjestettävät koulutukset. Haastateltavat kokevat niiden olleen hyödyllisiä.

Eniten eroavaisuuksia haastateltavien vastauksissa oli, kun kysyttiin esimieheltä tuen määrää. Toinen haastateltavista on silmin nähden kiitollinen esimieheltään saamasta tuesta ja kertoo että esimies on ollut hyvin läsnä ja välittävä. Haastateltava kertoo, että hänen ei ole koskaan tarvinnut miettiä kehtaako jotakin tyhmältäkin tuntuvaa asiaa kysyä. Esimies onkin kannustanut häntä aina kysymään apua, oli kyse mistä asiasta tahansa. Toisella haastateltavalla on puolestaan aivan päinvastainen kokemus esimiehen tuesta. Hän kertoo saaneensa esimieheltä vain vähän tukea ja toivoisi sitä enemmän, sekä toteaa että usein ongelmatilanteessa hän kysyy apua mieluummin perehdyttäjältä tai työkavereilta, kuin esimieheltään.

Kysyttäessä onko kumpikaan haastateltavista itse päässyt perehdyttämään muita, molempien vastaukset olivat samanlaisia. Kummallekaan ei ole virallisesti annettu perehdyttämistehtäviä, mutta molemmat ovat olleet oma-aloitteisia, tarttuneet toimeen ja antaneet apua, jos joku työkavereista on apua tarvinnut.

Haastatteluun liittyi varsinaisen perehdytystilanteen lisäksi myös pohdintaa perehdyttäjistä. Kysyttäessä haastateltavilta, millaisia ominaisuuksia on hyvällä perehdyttäjällä, molemmat toteavat heti alkuun, että hyvä perehdyttäjä on sellainen kuin yhtiön tämän hetkinen perehdyttäjä. Haastateltavat kuvailevat hyvää perehdyttäjää sellaiseksi, joka pysyy johdonmukaisena ja rauhallisena, vaikka perehdytyksen tahti on yleensä hyvinkin nopea. Hyvä perehdyttäjä osaa haastateltavien mukaan ottaa huomioon ihmisten erilaisuuden ja heidän tarpeensa. Jotkut oppivat nopeasti kun taas toiset vaativat enemmän opetusta ja kertausta. Haastattelussa nousee esille myös se, että hyvä perehdyttäjä osaa opettaa läpikäytävän asian mielenkiintoisella tavalla. Kumpikin haastateltavista on antanut myös palautetta perehdyttäjälle perehdytyksen aikana.

Haastattelun viimeisenä osiona oli niin sanottu vapaa sana -osio, jolloin haastateltavat saivat halutessaan kertoa ajatuksia, mitä haastattelu heissä oli herättänyt. Toinen haastateltavista kehuu vuolaasti työympäristöään ja työpaikan ilmapiiriä, jossa on hyvät ja kannustavat edellytykset oppia uutta. Toinen puolestaan haluaa kertoa oman ehdotuksensa perehdytyksen parantamiseksi. Hän toteaa, että kaikki eivät välttämättä pidä vierihoidoperehdyttämisestä, sillä siinä voi tulla hieman valvottu olo. Hänen mukaansa jotkut oppivat asioita paremmin, kun saavat ensin itse tutustua uuteen asi-

aan ja kokeilla niitä omassa rauhassa. Tietysti joissakin tilanteissa vierihoito on hyvä vaihtoehto myös hänen mielestään. Perehdytystilanteessa voisi olla hyötyä siitä, että se räätälöidään henkilökohtaisesti perehdytettävän persoona huomioon ottaen.

## 6.6 Yhteenvedo kokeneiden työntekijöiden haastatteluista

Myös enemmän kokemusta omaavien työntekijöiden haastattelu alkoi taustatietojen selvittämisellä. Kummallakin on takanaan vuosien kokemus vakuutusosalta, toinen kertoo olleensa alalla keväästä 2001 lähtien, eli työkokemusta on kertynyt noin 14 vuotta. Hän selventää aloittaneensa kesäsisijaisena asiakaspalvelussa. Hänen tehtäviinsä kuului alussa myös erilaiset vakuutuskäsittelytyöt, skannaamiset ynnä muut. Hän toteaa, että työt ovat olleet aina samankaltaisia, kuin tälläkin hetkellä, mutta työ on vain muuttanut muotoaan konkreettisesta asiakaspalvelusta puhelimeen ja verkkoon. Hän kertoo silti tekevänsä myös konkreettista asiakaspalvelutyötä tarpeen vaatiessa.

Toinen haastateltavista puolestaan on aloittanut vakuutusosalalla vuonna 1988. Hän kertoi työhistoriastaan laajalti ja hän on toiminut monenlaisissa tehtävissä muun muassa pienen Lähivakuutusyhdistyksen toimitusjohtajana, korvausosastolla, kirjanpitäjänä ja asiakaspalvelijana. Hän on työskennellyt myös muualla, kuin Lännen alueella, muun muassa pääkaupunkiseudulla. Hän kertoo työskennelleensä Lännessä kaksi kertaa, vuodesta 1996 vuoteen 2002, jonka jälkeen hän vaihtoi paikkakuntaa. Hän palasi Länteen fuusion yhteydessä vuonna 2013 ja on toiminut sen jälkeen pääasiassa asiakaspalvelijana eri konttoreissa, kunnes hän siirtyi Call Centeriin.

Kummatkin haastateltavat ovat olleet Call Centerissä mukana sen perustamisesta lähtien, eli noin 2 vuotta. Haastateltavat ovat taustoiltaan erilaisia, toinen on ennen vuoden 2013 fuusiota työskennellyt entisessä Lähivakuutuksessa, toinen taas entisessä Tapiolassa.

Kysyttäessä millaisia taitoja Call Center työntekijä tarvitsee, haastateltavat mainitsivat muun muassa avoimen mielen ja sellaisen luonteen, että tulee toimeen ihmisten kanssa. Toisen haastateltavan mukaan olisi hyvä havainnoida ja ymmärtää asiakasta puhelun tullessa, esimerkiksi millaisella tuulella asiakas soittaessaan on ja toimia oi-

kein tilanteeseen nähden. Hän ottaa esille asian mikä mainitaan jo uusien työntekijöiden haastatteluluvussa: täytyy osata hieman lukea asiakasta rivien välistä. Hänkin painottaa, että asiakas ei välttämättä aina soittaessaan osaa selvästi kertoa, mitä hänen asiansa koskee. Näin ollen Call Center -työntekijän olisi haastateltavan mielestä ehdottoman tärkeä osata tulkita puhelusta olennainen, sillä asiakas ei sitä aina osaa sanoiksi pukea.

Haastattelussa selvitettiin, mitkä asiat ovat haastateltavien mielestään haasteellisia Call Center -työssä. Kävi ilmi, että ainakin haastateltavista toinen kokee vuoden 2013 fuusion hieman hankaloittaneen työntekoa, sillä opeteltavaksi tuli uusia ohjelmia ja järjestelmiä, jotka yllättävät hankaluudellaan vielä tänäkin päivänä. Hän kertoo, että hankaluuksia toisinaan tuottaa myös sähköisien kontaktien käsittely. Hänen mielestään toisinaan on hankalaa ilmaista itseään kirjallisesti, koska samaan aikaan tulisi olla mahdollisimman yksinkertainen ja ymmärrettävä. Haastateltava kokee suullisen viestinnän olevan monesti luontevampaa ja helpompaa. Esille myös nousee että haasteita tuottaa se, että koskaan ei voi tietää etukäteen mitä asiakkaan soitto koskee. Tämä tuli ilmi uusista työntekijöistäkin haastattelussa.

Haastateltavat kertovat haastattelun edetessä, millä tavalla heitä perehdytettiin Call Center -tehtäviin. Molemmilla haastateltavista on pitkä työkokemus vakuutusosalta ja asiakaspalvelutyöstä, joten heille ei järjestetty kovinkaan perusteellista perehdytystä. Molemmat haastateltavista kuitenkin mainitsevat, että heitä on perehdytetty uuteen järjestelmään ja ohjelmiin. Toinen haastateltavista muotoilee asian niin, että työtehtävät eivät ole juuri muuttuneet, sillä hänet ikään kuin vain siirrettiin asiakaspalvelun konkreettisesta muodosta puhelinasiakaspalveluun, eikä siinä ole juurikaan eroa. Lisäksi hän kertoo ottaneensa jo asiakaspalvelussa ollessaan keskuksen puheluita vastaan, joten se on hänelle tuttua. Hän kertoo että uusia toimintatapoja on toki opetettu. Esimerkiksi he eivät Call Centerissä laske tarjouksia puhelimitse, vaan tarjouspyyntö ohjataan eteenpäin toiselle tiimille, vaikka haastateltavan mukaan tarjousten laskeminen puhelimesta on ennen ollut käytäntönä. Haastateltavan mukaan uusien toimintatapojen muistaminen on toisinaan hankalaa, sillä vanhat tavat ovat niin juurtuneita. Haastateltavien kohdalla perehdytys on toteutettu koulutusmuotoisesti, mutta myös vierihoidometodia on käytetty.



Haastateltavat ottavat esille muutamia asioita, joissa olisivat kaivanneet lisäperehdytystä. Selvästikin uusien ohjelmien ja järjestelmän opetteleminen oli kummankin mielestä hankalaa. Kummatkin haastateltavat mainitsevat useampaan kertaan, että uuden järjestelmän kanssa tulee hankaluuksia vastaan melko useastikin ja toinen sanoo suoraan, että olisi kaivannut enemmän perehdytystä järjestelmään. Toinen haastateltava taas sanoo, että vaikka vieläkin uusia asioita ja tapauksia tulee esiin, hän ei välttämättä kaipaa lisäperehdytystä. Työkavereilta ja esimieheltä on aina voinut hänen mukaansa kysyä hankalassa tilanteessa apua ja isommista muutoksista on aina järjestetty erillisiä koulutuksia.

Haastateltavat kertovat myös palautteenannosta ja perehdytyksen seurannasta. Kummatkin ottavat puheeksi myös uusien työntekijöiden haastattelussa mainitut coaching -istunnot. Toinen haastateltavista kertoo olleensa tällaisessa coaching -hetkessä vain muutama tunti ennen haastattelua. Hän selventää että coaching -hetkessä kuunnellaan tallennettuja puheluita ja annetaan palautetta, mitkä asiat menivät hyvin ja missä voisi olla parannettavaa. Hän toteaa että heillä on myös tiimin yhteisiä palavereita, missä kerrotaan muutoksista ja uusista hyödyllisistä koulutuksista.

Haastattelussa selvitettiin myös, ovatko haastateltavat saaneet tarpeeksi tukea oppimiseen liittyvissä asioissa ja perehdytystilanteessa. Kumpikin arvelee saaneensa riittävästi tukea esimieheltään. Molemmat kertovat selvittävänsä asioita myös työkavereiden kanssa porukalla. Lisäksi toinen heistä toteaa tukeutuvansa ongelmatilanteissa niin kutsuttuihin alan ammattilaisiin, eli hän ottaa asian selvittämiseksi yhteyttä sellaiseen henkilöön, jonka hän tietää tietävän aiheesta. Hän kertoo että aina ei kuitenkaan ole selvää, kenelle tulisi missäkin tilanteessa soittaa. Hänen mukaansa todella usein kun soittaa jonnekin tukinumeroon, niin sieltä saa liian usein vastaukseksi, että asiaa ei käsitellä sillä osastolla. Hän toteaa, että pitäisi ehkä olla selkeämmät toimintaohjeet siitä, mihin soittaa missäkin tilanteessa. Hän ehdottaa tähän ratkaisuksi vaikkapa jotakin listaa, johon olisi koottu hyödyllisiä puhelinnumeroita ja tiedot, mitä asioita kyseiseen numeroon soittamalla selviää.

Kuten uusien työntekijöiden haastattelussa, myös kokeneiden työntekijöiden haastattelussa otettiin selvää haastateltavien käsityksistä hyvästä perehdyttäjästä. Kumpikin haastateltavista painottaa, että hyvä perehdyttäjä on asiantunteva ja osaa itsekin pe-

rehdyttävän asian. Heidän mielestään olisi hyvä asia, jos perehdyttäjällä olisi itsellään vankkaa kokemusta Call Center -tehtävistä ja tavallisesta asiakaspalvelusta. Haastateltavien mukaan se helpottaa hirveästi opettamista, kun tietää itsekin mistä puhuu. Toinen haastateltavista naurahtaa, että olisi todella hyvä jos tietäisi kaikesta kaiken, vakuutuksista, korvausasioista, vakuutusehdoista, järjestelmistä ja niin edelleen. Kaikkea ei tietenkään pysty hänen mukaansa tietämään, mutta edes vähäinen tieto kaikista osa-alueista olisi hänen mukaansa hyödyksi. Lisäksi haastateltavat kertovat hyvän perehdyttäjän olevan rauhallinen ja kärsivällinen, sellainen joka jaksaa tarpeen vaatiessa kerrata asiaa useasti. Myös tässä haastattelussa kävi ilmi, että yhtiön nykyiseen perehdyttäjään ollaan todella tyytyväisiä.

Kysyttäessä ovatko haastateltavat antaneet koskaan palautetta perehdyttäjälle, molemmat toteavat, että eivät ole. Toinen haastateltavista kuitenkin pohtii, että jonkinlainen palautekysely perehdytyksestä olisi ehkäpä hyvä ajatus.

Myös kokeneempien työntekijöiden haastattelu päätettiin vapaa sana -osioon, jossa haastateltavat saavat kertoa haastattelun aikana mieleen tulleista asioista. Toinen haastateltavista kertoo oman ajatuksensa niistä asioista, joita tulisi perehdytyksen aikana ottaa huomioon. Hän uskoo, että opiskeltavan tiedon määrä on todella suuri varsinkin juuri tehtävässä aloittaville henkilöille, joten olisi todella tärkeää jaksottaa perehdyttämistä pienempiin kokonaisuuksiin. Hän ehdottaa, että asiat voisi jakaa pieniin kokonaisuuksiin, käydä yhtä aluetta kerrallaan riittävästi läpi, jonka jälkeen kerrata tarpeeksi ja varmistaa että kaikki ovat ymmärtäneet asian hyvin, jonka jälkeen voitaisiin siirtyä seuraavaan aiheeseen. Lisäksi vapaa sana -osiossa haastateltavat keuhvat työyhteisöä erinomaiseksi, kannustavaksi ja tukevaksi.

## 6.7 Call Center -tiimin esimiehen haastattelu

Tutun kaavan mukaan haastateltavalta kysyttiin ensin taustatietoja. Hän kertoo toimivansa Call Centerin esimiehenä ja työskentelevänsä myyntipäällikkö -nimikkeellä. Hän kertoo vastaavansa Call Centerin lisäksi myös pienimuotoisista buukkaritoiminnoista. Hän on toiminut Call Centerin esimiehenä noin vuoden ajan.

Seuraavaksi haastateltavalta kysyttiin, millainen on Call Center -työntekijän työnkuva, eli millaisia asioita Call Center -työntekijä tekee tavallisesti työpäivän aikana. Vastaus tähän kysymykseen on käyty jo läpi opinnäytetyön kohdassa 5.5 Call Center toimihenkilön työtehtävien kuvaus.

Kysyttäessä miten perehdytys Call Center -tiimin kohdalla on toteutettu käytännössä, haastateltava kertoo, että perehdytyksen eri vastualueet on jaettu ja suurin käytännön vastuu perehdytyksestä on yhtiön perehdyttäjällä. Kun täysin uusi henkilö tulee taloon, ollaan häntä ottamassa yhdessä vastaan, jolloin esitellään paikkoja ja työkavereita. Lisäksi haastateltava kertoo, että tässä vaiheessa kerrotaan myös asioita organisaatiosta ja tehdään sitä tutummaksi perehtyjälle. HR-osasto hoitaa työsuhteasioista kertomisen ja perehdyttäjä varsinaisen työnopastuksen. Haastateltavan mukaan hänen tärkein roolinsa on toimia työntekijän tukena oppimisessa ja tietysti myös muissa asioissa. Hän on kuulolla, tukena vieressä ja antaa apua, kun häneltä sitä pyydetään ja hän on huomannut, että työntekijät pitävät siitä että esimies on läsnä ja tukena. Haastateltava kuitenkin toteaa, että kuitenkin esimerkiksi laajempaa järjestelmäosaamista vaativissa kysymyksissä työntekijät turvautuvat ensisijaisesti perehdyttäjän ja muun Back Officen apuun. Lopuksi haastateltava toteaa vielä, että hän kuitenkin uskoo siihen, että varsinainen vahva asioiden oppiminen tapahtuu arjessa töitä tehdessä.

Seuraavaksi selvitettiin, mitä hyötyä haastateltavan mielestä yhtiö saa perehdytyksestä. Hän toteaa hyödyn olevan ilmiselvää, kun perehdytyksen lopputuloksena on osaavia tiimiläisiä. Kun henkilö on saanut perehdytyksen ja on osaava, saadaan virheiden ja niiden aiheuttamien sotkujen määräkin pieneksi. Haastateltavan mukaan virheitä sattuu, mutta on tietysti parempi, mitä vähemmän niitä sattuu. Haastateltava kertoo uskovansa, että asiantunteva henkilöstö luo positiivista kuvaa yhtiöstä.

Kysyttäessä millaisia haasteita perehdytyksen aikana tulee vastaan, haastateltava vastasi fuusion tuomat lisähaasteet. Fuusio toi mukanaan uudet ohjelmat ja järjestelmät ja haastateltava kertoo niiden toiminnan ymmärtämisen tuottavan varmasti haasteita.

Seuraavaksi kartoitettiin haastateltavan ajatuksia hyvästä perehdyttäjästä. Haastateltavan mielestä hyvä perehdyttäjä on kärsivällinen ja etenee tarpeeksi hitaasti opetet-

tavan asian kanssa. Lisäksi haastateltavan mukaan hyvä perehdyttäjä on selkeä ja ymmärtää opetettavan asian loogisesti kokonaisuutena, mutta osaa purkaa sen tarvittavan pieniin palasiin ja ymmärtää, miten mikäkin palanen vaikuttaa toiseen palaseen.

Viimeiseksi selvitettiin, mitä haastateltava toivoisi perehdytysoppaan sisältävän. Hänen mielestään oppaassa pitäisi painottaa sitä, miten tärkeää on opettaa uudelle työntekijälle organisaation rakennetta, niin että hän ymmärtää millaisesta yhtiöstä on kyse. LähiTapiola muodostuu useammasta pienestä palasesta, eikä ole haastateltavan sanoin yksi ja sama tuubi. Tämä ei aina ole selvää asiakkaalle, joten tämän takia työntekijöiden tulisi ymmärtää yhtiön rakenne. Tähän liittyen haastateltava totesi myös, että on tärkeää, että työntekijä ymmärtää mitä itse tekee ja miten se on sidoksissa muuhun organisaatioon. Haastateltava mainitsee, että perehdytysoppaassa olisi hyvä olla perustiedot vakuuttamisesta, millaisia tuotteita yhtiöllä on tarjota, mitä tuotteet sisältävät ja mihin niitä tarvitaan. Vasta kun nämä edellä mainitut asiat ovat hallinnassa, voidaan haastateltavan mukaan ruveta opettamaan kaikkia käytössä olevia ohjelmia ja järjestelmiä, sekä mihin niitä käytetään ja mitä niillä tehdään.

## 6.8 Perehdyttäjän haastattelu

Myös Perehdyttäjän haastattelussa ensimmäiseksi kartoitettiin haastateltavan taustatiedot. Haastateltava kertoo tulleen vakuutusosalalle vuonna 2003, jolloin hänelle on kertynyt 14 vuotta työkokemusta. Hän on aloittanut vakuutus käsittelytehtävissä ja siirtynyt siitä asiakaspalvelu ja -myyntityöhön, jota hän teki vuoteen 2012 asti. Kesällä vuonna 2012 hän siirtyi järjestelmäasiantuntijan tehtäviin, jossa hän toimii nykyäänkin. Järjestelmäasiantuntijana hän kertoi tekevänsä vakuutus käsittelyä ja lisäksi hän organisoii sähköisiä kontakteja. Tämän lisäksi hän hoitaa myös perehdyttämistehtäviä organisaatiossa.

Kysyttäessä mistä perehdytyksen osa-alueista haastateltava vastaa, hän kertoo vastaavansa pääasiassa järjestelmä- ja tuotekoulutuksesta. Lisäksi hänen tehtävänä on opettaa asiakkaan kohtaamista ja asiakkaan kanssa toimimisesta, sekä opettaa lain-säädännölliset asiat. Haastateltava kertoo, että hän ei vastaa perehdytettävien työn

organisoinnista, eikä työsuhteeseen, tauko- tai työaika-asioihin liittyvästä perehdytyksestä. Nämä osa-alueet ovat haastateltavan mukaan esimiehen ja yhtiön HR - osaston vastuulla.

Seuraavaksi selvitettiin, mitä hyötyä perehdytyksestä haastateltavan mielestä saadaan yhtiölle. Haastateltava toteaa, että tietenkin lähtökohtana on se että jos perehdytystä ei ole, niin uusista henkilöistä ei saada mitään irtikään. Perehdytyksen avulla ihmiset ikään kuin saadaan tekemään asioita halutulla tavalla ja haastateltava kertoi tämän olevan mielestään perehdytyksestä saatava konkreettinen hyöty. Hän haluaisi lisäksi uskoa, että perehdyttämällä voidaan vaikuttaa työntekijän asenteeseen, tapaan millä tavalla hän toimii ja yleiseen mielialaan. Hän kertoi pitävänsä sitä erittäin arvokkaana asiana, että saa olla se usein olla se henkilö, jonka kanssa perehdytettävä usein on yhtiössä ensimmäisenä kunnolla tekemisissä. Hänellä on silloin mielestään suuri vastuu siitä, millaisen kuvan luo esimerkiksi yhtiöstä ja siitä, millaisen ilmapiirin hän perehdytettäville luo.

Haastateltava kertoo perehdytysprosessin lähtevän yhtiössä käyntiin perehdytyksen suunnittelulla. Tämä on tärkeä vaihe, sillä silloin kun perehdytys alkaa, niin etenemisen on oltava selvää. Haastateltava kertoo, että suunniteltaessa perehdytystä täytyy tietenkin ottaa huomioon henkilön aikaisempi osaamistaso ja se, että onko kyseessä täysin uusi henkilö vai tehtävää vaihtava henkilö.

Haastateltavan mukaan aivan uuden työntekijän kanssa lähdetään liikkeelle käymällä läpi yhtiötä, yhtiöryhmää ja yhtiön rakennetta ja ne asiat käydään läpi heti alkuun. Varsinaista työnopastusta pyritään pitämään perehdysprosessissa kokoajan läsnä. Perehdyttäjän mukaan tavoitteena on pyrkiä tuomaan käytäntö ja konkretia nopeasti mukaan perehdytykseen esimerkkien ja kokeiluiden avulla. Käytäntö pyritään myös pitämään koko ajan osana perehdytystä. Haastateltavan mukaan pelkkä perehdytysmateriaalista opiskelu ei ole hyvä asia, mutta totta kai sitäkin on hyödynnettävä. Haastateltava kertoo varsinaisen perehdytystuokioiden jälkeen usein myös tekevänsä työtä hetken perehdytettävän kanssa. Hän kertoo että käyttää paljon vierihoitomenetelmää ja tietää kollegoidensakin hyödyntävän sitä.

Haastattelussa selvitettiin myös, onko yhtiössä tapana seurata perehdytystä jollakin tapaa. Haastateltavan mukaan seurantaa ei tehdä mitenkään organisoidusti, mutta esimerkiksi kuluneen vuoden aikana perehdytetyille lähetettiin vapaamuotoinen perehdytyskysely sähköpostiin, mihin sai vastata oman mielen mukaan. Haastateltava kertoi kyselyn olevan henkilöstöpuolen vastuulla. Lisäksi haastateltava kertoi kuluneen vuoden aikana perehdytettyjen kanssa käytössä olevasta perehdytys suunnitelmasta. Suunnitelmaan kuitataan suoritus aina tietyn osuuden jälkeen ja suunnitelma on esimiehen luettavissa. Haastateltavan mukaan suunnitelma on kuitenkin jokseenkin vapaamuotoinen ja sitä voi tarvittaessa muutella nopeastikin ja sen päivittäminen saattaa välillä unohtuakin. Lisäksi haastateltavan mukaan on hirveästi esimiehestä kiinni, mitä hän vaatii seurannalta. Toisille riittää lyhyt kooste, jossa on ranskalaisilla viivoilla mainittu läpikäytyt asiat. Toiset puolestaan haluavat täsmällisemmän raportin siitä, mitä on käyty läpi päivämäärineen ja kellonaikoineen.

Kysyttäessä millaisia haasteita haastateltava on perehdytystilanteessa kokenut, tai millaisia haasteita hän voisi perehdytyksen aikana kuvitella tulevan vastaan, haastateltava toteaa, että haasteellisinta on varmastikin se, jos henkilökemiat perehdytettävän kanssa eivät kohta. Haastateltava kertoo pyrkivänsä kohtaamaan aina perehdytettävän ihmisenä, ei vain asiana, jolloin on tärkeää löytää yhteinen kieli. Muita haasteita tuottaa usein varsinkin se, jos perehdytettävien ryhmässä on paljon erilaisen taustan omaavia henkilöitä. Haastateltavan mukaan esimerkiksi viimeisimmässä perehdytettävien ryhmässä oli mukana yli 50-vuotias ja 20-vuotias ja heille täytyi löytää yhteinen opetustyyli ja -tahti. Haastateltava toteaa, että myös perehdytettävien vastuulla on sopeutua perehdytystilanteeseen ja ymmärtää, että esimerkiksi välillä täytyy mennä hitaammin eteenpäin toisen ehdoilla, kun taas välillä voidaan mennä eteenpäin nopeammin omilla ehdoilla. Haastateltavan mukaan positiivista on ollut se, että ryhmäkoot ovat olleet niin pieniä, että on helpompaa ottaa toisen tarpeet huomioon. Haastateltava kertoo omasta mielestään olevansa myös hyvä aistimaan melko nopeastikin, että miten perehdytettävä oppii asian. Hän kertoo, että usein jo alkumetreillä voidaan päätellä perehdyttävän tyylistä kirjata muistiinpanoja, tai hänen esittämistään kysymyksistä, että millainen oppija hän on.

Haastateltava miettii, että hän ei tiedä ymmärtävätkö kaikki sitä, että ne asiat mitä toinen ensimmäistä kertaa kuulee, jäävät usein myös helposti muistiin. Haastatelta-

van mukaan niitä voi olla jälkikäteen hankalakin lähteä korjaamaan. Lopuksi hän toteaa että on hän on tietenkin itseäänkin joutunut toisinaan korjaamaan, koska vakuutusala on todella monisäikeinen ja virheet ovat inhimillisiä.

Haastattelussa kysyttiin myös haastateltavan ajatuksia siitä, millainen on hyvä perehdyttäjä. Haastateltava kertoo, että se mikä yhdistää häntä perehdyttäneitä henkilöitä on henkilökohtainen innostus ja kiinnostus siihen, mitä he tekevät. Haastateltava pohtii, että jos opetettava asia on perehdyttäjälle itsellekin vastenmielistä, niin harvemmin siitä perehdyttäväkään saa mitään irti. Haastateltavan mukaan hyvä perehdyttäjä osaa myös toimia yllättävienkin muutosten edessä luontevasti ja esimerkiksi lyhyellä varoitusajalla spontaanisti muuttamaan suunnitelmia. Hyvä perehdyttäjä on haastateltavan mielestä myös selkeä ja pyrkii välttämään ammattisanaston käyttöä perehdytystilanteessa, sillä ne eivät todennäköisesti ole vasta yritykseen tulleille henkilöille tuttuja. Haastateltava naurahtaa, että jos ottaa asenteeksi että perehdytä niin kuin opettaisin kuusivuotiasta, niin varmasti tulee edettyä tarpeeksi hitaasti ja kerrattua riittävästi.

Viimeiseksi kartoitettiin haastateltavan toiveita perehdytysoppaan sisällöstä. Haastateltava toivoisi, että perehdytysoppaassa painotettaisiin, miten toimia asiakkaan kanssa ja käytäisiin läpi miten asiakkaita kohdataan. Nämä asiat jäävät haastateltavan mukaan toisinaan hieman liian vähälle huomiolle perehdytystilanteessa, kun aikaa on rajallisesti käytettävissä. Haastateltava kertoo, että perehdyttävän on tärkeää ymmärtää se, miten asiakkaan kanssa kommunikoidaan ja että sillä on eroa, jutteleeko kaverin kanssa kahvipöydässä, vai puhuuko asiakkaan kanssa puhelimesta vakuutuksista. Haastateltava kertoo kiinnostavansa paljon huomiota töksähtelevään kommunikointiin, johon hän on aina välillä törmännyt. Hänen mielestään on myös tärkeää opettaa työntekijää, että on olemassa tapoja kertoa negatiivinenkin asia positiivisesti. Jotkut ovat haastateltavan mielestä luonnostaan hyviä asiakaskohtamisissa, mutta esimerkiksi niille, jotka eivät aikaisemmin ole työskennelleet asiakaspalvelussa, ei oikeanlainen asiakkaan kanssa kommunikointi ole aina itsestään selvää. Näiden seikkojen lisäksi haastateltavan mielestä perehdytysoppaassa voitaisiin ottaa huomioon yhtiön luonne myyntiorganisaationa ja se, miten myyntiä voitaisiin tuoda enemmän puhelinkanavaan, koska siellä asiakkaita paljon kuitenkin kohdataan.

## 7 TUTKIMUSTULOKSET JA YHTEENVETO

### 7.1 Tutkimuksen tärkeimmät löydökset ja kehityskohteet

Haastatteluiden perusteella perehdytystilanne case -yrityksessä on tällä hetkellä melko hyvä, eikä suurempia puutteita ilmennyt. Perehdytys on selvästi organisoitua ja määrätietoista. Seuraavaksi on lueteltu tutkimuksessa selvinneitä asioita:

- Call Center työtehtävät ovat laajat ja monipuoliset, opeteltavaa on paljon
- Perehdytys on jaettu useamman henkilön kesken ja pääosassa on tehtävään valittu perehdyttäjä
- Haastateltavien työntekijöiden mukaan perehdytys on ollut kannustavaa
- Haastateltavat työntekijät ymmärtävät, että on tärkeää itse olla aktiivinen ja ottaa selvää asioista myös omatoimisesti
- Haastateltavat ovat suurimmilta osin tyytyväisiä esimieheltä saadun tuen määrään
- Haastateltavat kokevat palautteen hyödylliseksi ja haluavat saada sitä, jotta voivat kehittyä
- Haastateltavat kokevat, että työyhteisö on erinomainen ja kannustava, sekä he saavat työyhteisöltä riittävästi tukea ja neuvoja ongelmatilanteessa
- Kokeneemmille työntekijöille haasteita työssä tuottavat enemmän ohjelmat ja järjestelmät, uudemmmille puolestaan puheluiden huono ennustettavuus
- Haastatellut työntekijät luonnehtivat hyvää perehdyttäjää järjestelmälliseksi, asiantuntevaksi ja kärsivälliseksi
- Kaikki heistä ovat myös sitä mieltä että yhtiön nykyinen perehdyttäjä on erinomainen ja osaava
- Perehdyttäjän mukaan perehdytyksessä tulisi panostaa nykyistä enemmän siihen, miten toimitaan asiakaskohtaamisessa
- Perehdyttäjän mukaan hyvällä perehdyttäjällä on innostusta ja kiinnostusta tekemäänsä työtä kohtaan, kyky muuttaa suunnitelmia mahdollisesti nopealakin aikataululla.



Vaikka haastattelussa ei sen suurempia epäkohtia perehdytyksessä ilmennytkään, voidaan kuitenkin miettiä, olisiko seuraavat asiat hyvä ottaa paremmin huomioon:

1. Esimiehen ottaminen paremmin mukaan perehdytysprosessiin. Vaikka yhtiöllä on käytössään perehdyttäjät ja työntekijöiden haastatteluiden perusteella hän on pätevä työssään ja hänestä pidetään, niin lain mukaan lopulta vastuu perehdytyksestä on kuitenkin aina esimiehellä. Yleismaailmallisesti voidaan myös ajatella, että esimiehen syvä osallistuminen perehdytysprosessiin lisää esimiehen käsitystä alaisensa työtehtävistä, eikä missään vaiheessa pääse käymään niin, että esimies ei enää tiedäkään, mitä alaiset oikeastaan tekevät.
2. Perehdytyksen seurannan tehostaminen. Perehdyttäjän haastattelun perusteella perehdytystä seurataan case -yrityksessä, mutta se on ennemminkin vapaamuotoista kuin suunniteltua ja hallittua. Perehdytykseen on haastattelun perusteella olemassa seurantalista, josta on puhetta myös tämän opinnätetyön luvussa 4.4., mutta sen käyttö ei ilmeisesti ole vielä kovin vakiintunutta case-yrityksessä.
3. Perehdytystuokiot varsinaisen aktiivisen perehdytyksen jälkeen. Työntekijöiden haastattelussa yksi henkilö mainitsi, että olisi kaivannut perehdytyksen jälkeen jonkinlaista kertaushetkeä, sillä jotkin asiat olivat jääneet haastateltavalle epäselviksi. Useimmiten jonkin ajan kuluttua työnteon aloittamisesta ilmenee asioita, joissa tarvitaan lisää opetusta ja jälkiperehdytyshetkessä on tarkoitus käydä läpi tällaisia asioita ja vahvistaa työntekijän osaamista.
4. Käytettävää perehdytysmetodia tulisi miettiä henkilökohtaisesti. Työntekijöitä haastatellessa kävi ilmi, että yksi koki käytetyn vierihoidon menetelmän toisinaan hivenen ahdistavaksi. Voidaan miettiä tulisiko siis tulevaisuudessa miettiä henkilökohtaisemmin sopivaa perehdytysmetodia. Tässä haasteena on kuitenkin perehdytykseen varattu rajallinen aika.

## 7.2 Perehdytysoppaan aihio

Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa Call Center -tiimin perehdytysopas case -yrityksen käyttöön. Täysimittaisesta perehdytysoppaasta tulisi helposti laaja osuus liitettäväksi opinnäytetyöhön, joten se päätettiin jättää varsinaisen opinnäytetyön ulkopuolelle. Koska perehdytysoppaan teko on kuitenkin merkittävä osa opinnäytetyötä, tehtiin sen sisällöstä suppea ehdotelma työn loppuun. Perehdytysopas tullaan laatimaan pääasiassa opinnäytetyön pohjalta yhdessä toimeksiantajan kanssa. Erillinen opas tulee olemaan sisällöltään yksityiskohtaisempi, sillä joitain asioita ei voida salassapidollisista syistä lisätä opinnäytetyöhön.

Opas tehdään kattamaan ensimmäistä kertaa LähiTapiolaan töihin tulevan perehdytystarpeet ja sitä voidaan soveltaa työtehtävää vaihtavan kohdalla. Opas soveltuu myös muiden, kuin Call Center -perehdytystehtävien tukimateriaaliksi. Oppaan lukijakohderyhmäksi on ajateltu yhtiössä jonkinlaista perehdytystehtävää hoitavat henkilöt, sekä perehdytysprosessista muuten vain kiinnostuneet. Tässä ehdotus perehdytysoppaan sisällysluettelosta:

1. Johdanto
2. Lainsäädäntö
3. Perehdytys ja työnopastus
4. Call Center -työtehtävässä tarvittavat taidot
  - a. Pohjatietämys: Tämä on LähiTapiola
  - b. Työnopastukselliset asiat (eriteltyinä)
  - c. Asiakaskohtaaminen
  - d. Myyntitaidot
5. Perehdytysprosessin suunnittelu ja toteutus
  - a. Rekrytointitilanteessa/ennen ensimmäistä työpäivää
  - b. Ensimmäinen työpäivä
  - c. Ensimmäinen viikko
  - d. Ensimmäinen kuukausi
  - e. Aktiivisen perehdytyksen jälkeen
6. Perehdytyksen seuranta ja palaute
7. Vinkkejä perehdyttäjälle

Perehdytysoppaan keskeiset teemat myötäilevät suurilta osin opinnäytetyötä. Opas alkaa lyhyellä johdannolla, josta siirrytään Lainsäädäntö -osioon. Osio käsittelee perehdytykseen liittyviä lainsäädännöllisiä seikkoja, niin kuin opinnäytetyön kohta 3.1, ”Perehdytykseen ja työnopastukseen liittyvät vastuu ja lainsäädäntö”.

Oppaan seuraavassa luvussa 3 ”Perehdytys ja työnopastus” käsitellään laajasti koko opinnäytetyön päälukua 3. Käsiteltäviä asioita ovat mm. perehdytyksen ja työnopastuksen käsitteet, mitä eroa niillä on ja millaisia asioita tulisi perehdytyksessä ja työnopastuksessa ottaa huomioon.

Luvussa 4 on käsitelty laajasti kaikki asiat, mitä Call Center työntekijä tarvitsee tehtävässä aloittaessaan. Käsiteltäviä asioita ovat muun muassa perustiedot yrityksestä, työtehtävän suorittamiseen vaadittavat taidot, asiakaskohtaaminen ja myyntitaidot.

Luku 5 ”Perehdytyksen ja työnopastuksen suunnittelu ja toteutus” käsittelee perehdytysprosessin etenemisen, niin kuin opinnäytetyön luku 3.3 ”Perehdytysprosessin kulku”. Luku etenee portaittain myötäillen edellistä lukua 4 käsitellen asiat, mitä voidaan perehdyttää ennen ensimmäistä työpäivää, ensimmäisen työpäivän, viikon ja kuukauden aikana. Luvussa on myös käsitelty toiminta varsinaisen aktiivisen perehdyttämisen jälkeen. Tämä luku toimii ikään kuin Call Center -toimihenkilön varsinaisena perehdytysuunnitelmana.

Toiseksi viimeisessä luvussa 6 käsitellään perehdytyksen seuranta ja tarkistuslistan käyttöä. Teksti pohjautuu opinnäytetyön lukuun 4.4. ”Perehdytyksen tai työnopastuksen seuranta”

Oppaan viimeinen luku on 7 ”Vinkkejä perehdyttäjälle”. Tämä luku tarjoaa vinkkejä henkilölle, jolla on jokin nimetty rooli perehdytyksessä, esimerkiksi perehdytyskummin tehtävään valitulle henkilölle. Luku pohjautuu pitkälti opinnäytetyön lukuun 4, sekä haastatteluiden tuloksiin.

## 8 LOPPUSANAT

Opinnäytetyön tavoitteena oli teoria- ja tutkimusosiota hyödyntäen kartoittaa perehdytyksen nykytilaa case -yrityksessä ja niiden pohjalta rakentaa perehdytysopas case yrityksen käyttöön. Opinnäytetyön case -yrityksenä toimi LähiTapiolan Lännen ja yhteistyö oli alusta asti sujuvaa. Opinnäytetyön tekeminen oli lopulta melko mielenkiintoista, mutta samalla myös haastavaa. Mielestäni on myös hienoa, että työlläni on tarkoitus ja siitä on konkreettista hyötyä case -yritykselle. Perehdytys aiheena on hyvin laaja ja siitä on olemassa paljon materiaalia. Halusinkin kerätä siitä kattavasti aineistoa opinnäytetyöni. Mielestäni siinä jollain tasolla onnistuinkin, mutta materiaalia olisi varmasti tarjolla enemmänkin.

Varsinaisen tutkimuksen tekeminen oli mielenkiintoista, mutta haastavaa. Mielestäni oli mukavaa ottaa yhteyttä haastateltaviin, vieraila heidän työpisteillään ja selvittää heidän ajatuksiaan perehdytyksestä. Uskon myös, että saamani tutkimustulokset ovat mielenkiintoista luettavaa toimeksiantajalle ja yhtiölle on niistä hyötyä.

Itselläni on myös varaa kehittyä tutkijana, sillä opinnäytetyöhön valmistautumiseen olisin voinut käyttää enemmän aikaa. Valmistautuminen opinnäytetyön kirjoittamiseen tapahtui selaamalla muiden kirjoittamia opinnäytetöitä. Tutustuin vanhojen opinnäytetöiden avulla lähinnä opinnäytetyön rakenteeseen, mutta katselin myös muita perehdytysaiheisia töitä, joista sain hyvin ideoita teoriaosioon. Näin jälkikäteen ajateltuna hyötyä olisi varmasti ollut tutkimuksen tekemisestä kertovaan kirjallisuuteen tutustumisesta ennen opinnäytetyön aloittamista. Myös haastatteluun olisin voinut valmistautua paremmin. Tutkimustulokset olisivat varmasti olleet kattavammat, mikäli olisin käyttänyt lomakehaastattelumetodin sijasta teemahaastattelua. Teemahaastattelu on edelleen hieman tuntematon käsite itselleni, joten tässäkin kohtaa etukäteen asiaan perehtyminen ei olisi ollut pahitteeksi.

## LÄHTEET

- Anias, P. Esimiehen työsuojeluopas: työkirja. Työturvallisuuskeskus. Rakennusaine-  
teollisuuden työalatoimikunta. Helsinki: Erikoispaino Oy.
- Call Center -tiimin esimies. 2015. Myyntipäällikkö, LähiTapiola Lännen keskinäinen  
vakuutusyhtiö. Laitila. Haastattelu 20.11.2015. Haastattelijana Helena Nurmi. Muis-  
tiinpanot haastattelijan hallussa.
- Dessler, G. 2013. Human Resource Management. Harlow: Pearson Education. Viitat-  
tu 29.10.2015. <https://www.dawsonera.com/abstract/9780273766070>
- Finanssivalvonnan www-sivut. Viitattu 27.4.2016. <http://www.finanssivalvonta.fi/>
- Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Heinonen, J. & Järvinen, A. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Keu-  
ruu: Otavan kirjapaino.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otava.
- Kananen, J. 2008. KVALI - Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: näin kirjoitan opinnäytetyön tai  
pro gradun alusta loppuun. Juvenes Prints.
- Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2010. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työtur-  
vallisuuskeskus TTK, palveluryhmä.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes  
Prints.
- Lepistö, I. 2000. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Työturvallisuuskeskus. Helsinki:  
Kirjapaino Oy Merkur.
- Lindo, D. 2010. New employee orientation is your job!. SuperVision 71.9, 11-15.  
Viitattu 23.10.2015
- LähiTapiolan www-sivut. Viitattu 21.9.2015. <http://www.lahitapiola.fi>
- Sipilä, A. 2015. Brittitutkimus: Hyvä opettaja osaa aineensa, huono opettaja kehuu  
liikaa. Helsingin Sanomat 31.1.2015. Viitattu 10.4.2016. <http://www.hs.fi>

Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus media. Viitattu 10.11.2015  
<http://www.ellibs.com.lillukka.samk.fi/fi/book/978-952-93-0873-6>

Työsopimuslaki. 26.1.2001/55

Työturvallisuuslaki. 23.8.2002/738

Työturvallisuuskeskuksen www-sivut. Viitattu 4.11.2015. <http://www.ttl.fi>

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

## Uudempien työntekijöiden haastattelu

- Taustatietojen kartoittaminen
- Millaisia töitä Call Centerissä tehdään?
- Mitkä ovat Call Center -työtehtävässä tarvittavat tärkeimmät taidot?
- Miten perehdytys toteutettiin kohdallasi?
- Ketkä osallistuivat perehdytykseen?
  - Miten vastuita oli jaettu?
- Oliko perehdytys mielestäsi kannustavaa?
- Jatkuiko perehdyttäminen aktiivisen perehdyttämisen jälkeen?
- Onko esimies tukenut sinua riittävästi oppimiseen liittyvissä asioissa?
- Oletko itse perehdyttänyt ketään?
- Millainen on hyvä perehdyttäjä/Millaisia ominaisuuksia hänellä on?
- Vapaa sana

## Kokoneiden työntekijöiden haastattelu

- Taustatietojen kartoittaminen
- Mitkä ovat Call Center -työtehtävässä tarvittavat tärkeimmät taidot?
- Mitkä ovat sinulle haasteellisia asioita Call Center -työtehtävässä?
- Perehdyttiinkö sinua jollakin tavalla Call Center -työtehtävään?
- Olisitko kaivannut lisää perehdytystä?
- Miten oppimista on seurattu ja ylläpidetty?
- Onko esimies tukenut sinua riittävästi oppimiseen liittyvissä asioissa?
- Millainen on hyvä perehdyttäjä/Millaisia ominaisuuksia hänellä on?
- Vapaa sana



### Esimiehen haastattelu

- Taustatietojen kartoittaminen
- Mitä Call Center –työntekijän työnkuva?
- Miten perehdytys on järjestetty Call Center -tiimin kohdalla?
- Mitä hyötyä yhtiö saa perehdytyksestä?
- Millaisia haasteita perehdytyksen aikana tulee vastaan?
- Millainen on hyvä perehdyttäjä/Millaisia ominaisuuksia hänellä on?
- Mitä toivoisit perehdytysoppaan sisältävän?

## Perehdyttäjän haastattelu

- Taustatietojen kartoittaminen
- Mistä perehdytyksen osa-alueista vastaat?
- Mitä hyötyä perehdytyksestä saadaan?
- Millainen on perehdytysprosessin kulku yhtiössä?
- Miten perehdytystä seurataan?
- Millaisia haasteita tulee vastaan perehdytystilanteessa?
- Millainen on hyvä perehdyttäjä?
- Mitä toivoisit perehdytysoppaan sisältävän?