



# Asiakastyön perehdytyksen kehittäminen toimintatutkimuksella

Kirsi Laiho

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## Asiakastyön perehdytyksen kehittäminen toimintatutkimuksella

Kirsi Laiho  
Päätöksenteon ilmiöt johtamisessa,  
kehittämisessä ja asiakastyössä  
Opinnäytetyö  
Kesäkuu 2019

Kirsi Laiho

### Asiakastyön perehdytyksen kehittäminen toimintatutkimuksella

Vuosi 2019

Sivumäärä 47

---

Toimintatutkimuksen tarkoitus oli kehittää perehdyttämistä Tapiolan Lämmön asiakaspalveluyksikössä. Perehdyttäminen on merkittävää laaja-alaisessa asiakaspalvelutyössä, jossa ohjelmistoja sekä toimintatapoja on lukuisia erilaisia ja ohjelmistot vaihtuvat ja uusia otetaan käyttöön joka vuosi. Kehittämistä tehdään koko yksikön voimin, kaikkien työntekijöiden ja harjoittelijoiden mielipiteet huomioon ottaen. Tavoitteena on luoda uusia tapoja perehdyttää siten, että jokaisen osaaminen kehittyy. Perehdyttämisen merkitys korostuu myös alan työntekijöiden korkean vaihtuvuuden vuoksi.

Teoreettisessa viitekehyksessä esitellään perehdyttäminen, johon liittyvät osaamisen, tiimityön sekä esimiestyön käsitteet. Esimiestyön alakäsitteinä esitellään sitoutumista, palautetta sekä yksilön toimintaa. Yksilön toimintaa tarkastellaan sisäisen työelämän, motivaation ja päätöksenteon teorioiden avulla. Tutkimusluvussa käsitellään kohdeyritystä Tapiolan Lämpöä sekä asiakaspalvelun perehdytystä. Toimintatutkimusluvussa käsitellään tutkimuksen tekijän roolia sekä tutkimuksessa käytettyjä menetelmiä, joita olivat aloituskysely, teemahaastattelut, fasilitointi sekä havainnointi palaverissa sekä arkisissa työpäivissä.

Toimintatutkimuksen tuloksena voidaan pitää sitä, että asiakaspalveluyksikköön syntyi uusi kokopäiväinen työtehtävä, kehityskoordinaattorin tehtävä. Kehityskoordinaattorin tehtävänä on perehdyttäminen ja kehittäminen. Perehdyttämiseen syntyi toimintatutkimuksen avulla uusi suunta, jota ei tutkimuksen aikana ehditty toteuttaa, vaan siitä muodostui tulevaisuuden työ. Perehdyttämisen uusimmaksi kanavaksi valittiin videot ja perehdyttämisen järjestystä muutettiin. Toimintatutkimuksessa koettiin epäonnistumisia ajankäytön suhteen sekä osallistumisen puolesta. Yksikön työntekijöiden vaihtuvuuden ollessa kovin suuri, mitään suurta työpanosta ei kukaan osallistujista pystynyt antamaan.

Kirsi Laiho

Development of onboarding in customer service with action research

Year	2019	2019	Pages	47
------	------	------	-------	----

---

The purpose of the action research is to develop onboarding in Tapiolan Lämpö customer service. Onboarding has a significant role in customer service that has many different duties, software and procedures. Software becomes replaced by new ones every year. The whole customer service section of the organization participates in the development work. The goal is to find new ways to onboard so that the know-how of the employees increases. The turnover of the employees makes onboarding a very significant factor.

The concept of onboarding is introduced in the theory part first, where the concepts of know-how, team work and management are also explained in relation to it. The concepts of commitment and feed-back are explained in the section discussing management. After those there are chapters that reveal how an individual makes decisions based on inner work life, motivation and the principles of behavioural economics.

The organization of Tapiolan Lämpö customer service and their onboarding practises are introduced in the chapter about the study. In the action research chapter, the role of the author and the research methods are explained. The methods were questionnaire in the beginning, theme interviews, facilitating and observation throughout the daily work and meetings.

The result of the action research is that there is a full-time position by the title of development coordinator who will do onboarding and develop it. The development coordinator's main job is to create videos for onboarding purposes. The order of onboarding was changed too. There were some failures in the action research considering the usage of time and participation. The turnover of the customer service workers is so high that none of the participants were able to participate the action research fully.

Keywords: onboarding, motivation, decision making, action research

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Perehdyttäminen .....	8
2.1	Yksilön päätöksenteko .....	10
2.2	Toiminta työelämässä .....	12
2.3	Motivaation vaikutus toimintaan .....	14
2.4	Perehdyttämisellä kartutettava osaaminen .....	15
2.5	Esimiestyön merkitys perehdyttämiselle .....	16
2.5.1	Esimiehen vaikutus sitoutumiseen .....	17
2.5.2	Esimiehen antama palaute .....	18
2.6	Tiimityö perehdyttämisen tukena.....	19
3	Tutkimus .....	21
3.1	Tapiolan Lämpö Oy .....	21
3.1.1	Asiakaspalvelu .....	21
3.1.2	Perehdytyksen nykytilanne .....	23
3.1.3	Tutkimuksen tekijän rooli .....	25
3.2	Toimintatutkimus .....	26
3.2.1	Menetelmät .....	28
3.2.2	Aloituskysely .....	29
3.2.3	Teemahaastattelut .....	30
3.3	Interventiot .....	31
3.3.1	Asiakaspalvelun yhteiset arvot .....	31
3.3.2	Auttaja .....	32
3.3.3	Asiakkuustiimit .....	32
3.3.4	Tehtäväkohtaiset tiimit .....	36
3.3.5	Perehdytyksen toiminnalliset kokeilut .....	38
3.3.6	Perehdyttäjänä saman tasoinen työntekijä .....	38
3.3.7	Rekrytointi .....	39
4	Toimintatutkimuksen tulokset .....	39
4.1	Toimintaan jääneet käytännöt .....	40
4.2	Toiminnan esteet .....	40
4.3	Reflektointi .....	42
5	Johtopäätökset ja kehitysajat .....	43
5.1	Johtopäätökset tulosten perusteella .....	43
5.2	Kehityssuunnitelmat.....	44

## 1 Johdanto

Perehdyttäminen on osa työelämää työturvallisuuden vuoksi, mutta myös työn sujuvuuden vuoksi. Perehdyttäminen työtehtäviin on myös tutustumista työyhteisöön ja toimintakulttuuriin. Perehdyttäminen on erityisen tärkeää silloin, kun uusia tehtäviä ja ohjelmistoja otetaan käyttöön usein ja henkilöstön vaihtuvuus on suuri.

Toimintatutkimukseni tavoitteena on kehittää perehdyttämistä huippulaatuiseksi alkuperehdytykseksi sekä osaamisen kehittämiseksi myöhemmässä vaiheessa työuraa. Tarkoituksena on, että perehdyttämisen malli olisi sellainen, että se toimii jokaisessa työsuhteen vaiheessa samalla tasolla ja yhtä laadukkaasti, jotta työ motivoisi ja työntekijät voisivat hyvin. Perehdyttämisen toimintamallien luomisella pyrin vaikuttamaan työntekijöiden osaamiseen ja motivaatioon. Toimintatutkimuksen avulla luodaan perehdytysmateriaalia sekä perehdytys suunnitelma työsuhteen alkua varten. Suunnitelma laaditaan myös myöhemmistä osaamisen kehittämisen vaiheista.

Perehdyttämisen ongelmana on ollut tiedon hallinta ja osaamisen kartoittaminen. Työntekijät eivät ole tienneet, mitä osa-alueita työhön kuuluu, joista he tarvitsisivat lisää perehdyttämistä. Ongelmana on ollut, että tietoa jakavat sellaiset työntekijät, jotka eivät osaa kertoa kaikkea tarvittavaa tietoa perehdytettävälle. Haasteena on ollut motivoituneiden perehdyttäjien löytäminen, ohjaaminen ja tukeminen tehtävässään. Ratkaisua vaatii perehdyttämiseen sopiva kanava ja tapa, joka sopii perehdytettävän oppimistyyliin.

Perehdyttämisen kehittämisestä on tehty lukuisia opinnäytetöitä yksittäisille yrityksille ja yhteisöille. Kuitenkin koen, ettei perehdyttämistä niissä ole nähty samanlaisena kokonaisuutena kuin Tapiolan Lämmöllä. Asiakaspalvelu käsittää hyvin laajasti erilaisia tehtäviä kohdeyrityksessä. Tietoa ja osaamista tarvitaan todella laajasti erilaisista asioista asiakaspalvelussa. Työ aloitetaan yleensä perusteista, eli asiakkaan palvelusta puhelimesta ja sähköpostitse sekä tutustumalla asiakaspalvelussa käytettäviin ohjelmistoihin. Tietoja kartutetaan hitaasti edeten yksityiskohtien hallintaa vaativiin asioihin, kuten autopaikkojen vuokraukseen, saunavuorojen varaukseen ja avaintilauksiin.

Tapiolan Lämmön asiakaspalvelussa perehdyttäminen on kokonaisuus, joka jatkuu koko työuran ajan. Työntekijöiden osaamista kehitetään läpi koko työsuhteen ja sillä pyritään paitsi laadukkaaseen asiakaspalveluun, tukemaan myös yksilön kehittymismahdollisuuksia. Perehdyttämisen osa-alueella yrityksessä nähtiin laajasti kehittämisen tarvetta. Toiveet ja vaatimukset perehdyttämisestä olivat hyvin epäselviä ja hataria.

Opinnäytetyöni jakaantuu teoriaosuuteen ja itse tutkimukseen. Kerron ensin perehdyttämisestä itsessään ja siirryn siitä tutkimaan yksilön päätöksentekoa, toimintaa työelämässä sekä motivaation vaikutusta toimintaan. Sen jälkeen kerron esimiestyöstä, esimiehen antamasta

palautteesta sekä esimiehen vaikutuksista sitoutumiseen sekä tiimityöstä perehdyttämisen tukena. Tutkimusosiossa kerron Tapiolan Lämmöstä yrityksenä sekä asiakaspalvelun perehdytyksestä ja sen jälkeen itse toimintatutkimuksen vaiheista ja menetelmistä. Lopuksi kerron vielä tutkimuksen tuloksista sekä kehitysideoista.

Yksilön päätöksenteko vaikuttaa perehdyttämiseen olennaisesti. Jokainen perehdyttäjä ja perehdytettävä tekevät päätöksiä työnsä aikana, joissa valinta voi viedä työtä eteenpäin ja tuoda hyviä tuloksia tai viedä organisaatiota huonoon suuntaan, johtaa kehnoon palveluun ja epäonnistumisiin. Ajattelun vinoumat ja harhat voivat johtaa meidät olettamaan asioita ihmisistä ja heidän teoistaan. Oletuksemme hankaloittavat kommunikointia ja heikentävät organisaation ilmapiiriä. Perehdyttämisen kehittämällä voimme kuitenkin luoda selkeitä ja vahvoja toimintamalleja, jolloin valintoja tehdään vähemmän ja virheiden mahdollisuus vähenee. Voimme myös ohjata työtä tekemällä siitä suoraviivaista ja vähentämällä työvaiheiden määrää perehdyttämävaiheessa.

Perehdyttäminen on laaja-alaisessa asiakaspalvelutyössä jatkuvaa ja liikkuu osittain osaamisen kehittämisen puolelle. Työntekijää perehdytetään uudelleen työuran edetessä ja hänen saadessa lisää vastuuta tai uuden tehtävän, kuitenkin asiakaspalvelun sisältä. Osaamisen karttuessakin perehdyttämisessä noudatetaan samoja periaatteita ja toimintatapoja ja kehittämistyölläni pyrin vaikuttamaan myös siihen perehdyttämiseen.

Perehdyttämiseen oleellisesti liittyy palaute. Perehdyttämistä tehdään palautteen kautta, antamalla sitä ja saamalla sitä. Palaute puolestaan lisää motivaatiota ja sitoutumista. Palautteen antamista selkiyttävät aina pelisäännöt ja nämä yhteisön tulee luoda itse. Kun pelisäännöt ovat selvät, kenen tahansa on helppo antaa palautetta muistuttamalla säännöistä. (Helin, 2006, 170-173.)

Perehdyttämiselle olennaista on myös työntekijöiden sitoutuminen sekä motivaatio, sillä työsuhteiden jäädessä lyhyeksi perehdytyksen laatu kärsii ja työntekijät, jotka eivät ole motivoituneita, eivät suorita tehtäviä, myöskään perehdytystä hyvin tai ollenkaan. Motivaatio on yksilöllistä, mutta yleiset periaatteet yleensä vaikuttavat jonkin verran jokaiseen. Sitoutumiseen vaikuttaa koko yhteisö ja se on syvempää kuin motivaatio. Sitoutuminen edellyttää työn selkeyttä. Työntekijän tulee tietää ja tuntea työn tarkoitus. (Kinlaw, 1999, 9.)

Teoriassa käytän myös sisäisen työelämän käsitettä, joka kuvaa sitä, että persoonallisuutemme on muuttumaton läpi elämän, mutta sisäinen työelämä muuttuu ja se vaikuttaa siihen, miten käyttäydymme ja toimimme työssämme. Työssämme meihin vaikuttaa eniten työn edistyminen, tapahtumat, jotka vievät työtä eteenpäin ja henkilöiden väliset positiiviset tapahtumat. Perehdyttämisessä on erittäin tärkeää luoda tunne edistymisestä perehdytettävälle. (Amabile & Kramer, 2012, 36.)

Toimintatutkimukseni menetelminä olen käyttänyt havainnointia, fasilitointia sekä teema-haastatteluja. Tuloksena toimintatutkimukseni ei edennyt suunnitelman mukaisesti, vaan työntekijöiden osallistuminen jäi vähäiseksi vaihtuvuuden vuoksi. Toimintatutkimukseni suurimpana tuloksena voidaan pitää perehdyttämisen merkityksen ymmärtämistä yhteisössä. Perehdyttämiseen päätettiin panostaa, siten, että perehdyttämistä ja sen kehittämistä aletaan tehdä kokopäiväisesti. Perehdyttämiseen löydettiin uudenlainen kanava, eli videot. Uudenlainen perehdyttämisen sivusto päätettiin myös luoda kaikkia työntekijöitä varten. Perehdyttämisen järjestyksen muuttaminen nousi ajatukseksi aivan työn lopussa ja muodostui myös merkitykselliseksi kehitysideaksi. Järjestys päätettiin muuttaa siten, että kaikkea taustalla tehtävää, sopimusten tekemistä ja autopaikka- ja saunavuorovarausten tekemistä harjoitellaan ensin ja sen jälkeen päästään vasta asiakaskontakteihin.

Perehdyttämisvideoiden ideasta ja kehityskoordinaattorin tehtävästä johtuen opinnäytetyön edut ovat heti nähtävissä työpaikalla. Kehityskoordinaattorina pääsen perehdyttämään ja opastamaan muillekin osastoille. Perehdytysvideoita yhteisistä järjestelmistämme odotetaan kovasti, sillä niitä voidaan käyttää kaikkien osastojen työntekijöiden perehdytyksessä. Toukokuussa myös järjestän perehdytystilaisuudet kaikille esimiehille puhelinohjelmamme poissaolomerkinnöistä.

## 2 Perehdyttäminen

Perehdyttämisen tulisi aina alkaa keskinäisellä tutustumisella ja perehdyttämisohjelman esittelyllä. Perehdyttämisohjelman esittelyssä on tärkeää kertoa tavoiteaikataulusta ja siitä, miten tehtäviin osallistuminen perehdyttämisen aikana etenee. (Österberg, 2015, 116.)

Perehdyttämisellä tuetaan työntekijää uuden työsuhteen alussa. Perehdyttäminen ei ole vain suunniteltua kouluttamista, vaan myös spontaania toimintaa, jota organisaatiossa tapahtuu. Perehdyttämisen prosessi alkaa silloin kun uusi työntekijä ja organisaatio kohtaavat ensimmäistä kertaa, mutta sen loppumista on vaikea määritellä. (Kjelin & Kuusisto, 2003, 14.)

Perehdyttämisen tavoitteena on se, että uusi työntekijä omaksuu organisaation toimintatavat ja kulttuurin. Organisaatio pyrkii säilyttämään käytäntöjä ja pyrkii selkeyteen toiminnassa. Usein perehdyttämistä tarkastellaan vain uuden työntekijän kannalta. Perehdyttämisessä tapahtuva muutos koskettaa kuitenkin uuden työntekijän lisäksi koko organisaatiota. (Kjelin & Kuusisto, 2003, 15.)

Mielenkiintoisen tutkimuksen yksilöllisyyden korostamisesta perehdyttämisessä ovat tehneet Cable, Gino ja Staats (2013). Heidän mukaansa on tavanomaista, että organisaatiokulttuuri pyritään perehdyttämään siten, että työntekijän tulee työntää oma identiteettinsä taustalle ja omaksua yhteisön tavat yhteisössä toimiessaan. Uudempi suuntaus, jota Cable, Gino ja



Staats tutkivat on, että työntekijän omia vahvuuksia ja heidän ainutlaatuisia näkökulmia kannustetaan näyttämään ja käyttämään uudessa työssä johtaa parempiin tuloksiin. Yksilöllisyyden korostaminen johtaa tehokkaampiin työsuhteisiin. Pehdyttäessä yksilöllisyyden korostaminen on helpompaa, kun muistaa, että organisaatio muodostuu ihmisistä, jotka ovat yksilöitä, ainutlaatuisia henkilöitä. (Cable, et al., 2013)

Työntekijöiden yksilöllisyyden korostaminen pehdyttämisvaiheessa voi tapahtua pyytämällä heitä kertomaan, mikä heidän yksilöllisistä ominaisuuksistaan johtaa heidän parhaaseen työsuoritukseen ja onnellisimpiin aikoihin töihin. Toisiin työntekijöihin tutustumisen tulisi olla enemmän ohjattua ja keskittyä työntekijän parhaisiin ominaisuuksiin. Pehdytettäessä uudella tavalla työntekijää voidaan pyytää itse miettimään, miten hän voi tuoda vahvuutensa uuteen työhönsä. Kun toisiin tutustutaan keskustelemalla heidän parhaista ominaisuuksistaan, vuorovaikutus toisten kanssa perustuu positiivisiin asioihin negatiivisten sijaan. (Cable, et al., 2013)

Pehdyttämällä pyritään siihen, että virheitä tapahtuu mahdollisimman vähän. Tilanteita, joissa työn laadusta voi muodostua ongelma ovat yrityksen laajentuminen sekä henkilöstön vaihtuvuus. Kun vaihtuvuus on suurta, yhtä aikaa on yhä suurempi määrä uusia työntekijöitä pehdyttämisvaiheessa ja yhteiset toimintamallit on vaikea säilyttää. Mikäli pehdytys hoidetaan huonosti, se aiheuttaa viivästyksiä sekä haittaa prosessin sujuvuutta. Virheet ja prosessin hitaus vaikuttavat yrityksen uskottavuuteen, mutta myös työyhteisön ilmapiiriin. (Kjelin & Kuusisto, 2003, pp. 21-22.)

Tietotyössä tärkeää on vuorovaikutus. Vuorovaikutuksessa tietoa jäsenellään ja luodaan uutta ja etsitään ratkaisuja. Vuorovaikutusta arkipäivässä ovat neuvojen kysyminen, tietojen varmistaminen ja ehdotusten tekeminen uusista tavoista tai ratkaisuista. Vuorovaikutuksen avulla syntyy muutoksia ja toimintatapoja voidaan yhdessä kehittää. Jos työntekijät ovat toimineet kauan yhdessä muutosehdotukset vähenevät, sillä toimintatavat ovat jo hyväksytyt. Sen vuoksi vaihtuvuus ei ole vain haitta, vaan myös eteenpäin vievä voima. Vuorovaikutukseen vaikuttaa sosiaalistuminen, joka tapahtuu pehdytettäessä uutta työntekijää. Alussa luodut suhteet vaikuttavat siihen, millaista vuorovaikutusta yhteisössä on ja miten yleistä neuvojen kysyminen on. (Kjelin & Kuusisto, 2003, 32.)

Pehdyttämiseen kuuluu kolme tärkeää osa-aluetta, yksilön oppiminen, työn hallinta ja sosiaalistuminen. Kjelinin ja Kuusiston (2003) mukaan kaikkiin näistä on kiinnitettävä huomiota, mutta on mahdollista myös vaikuttaa kaikkiin kolmeen yhtä aikaa yhdellä toimenpiteellä, kun se on hyvin suunniteltu. Sosiaalistumiseen on kuitenkin kiinnitettävä entistä enemmän huomiota, kuten Cable, Gino ja Staats (2013) mainitsevat tutkimuksensa lopputuloksissa.

Pehdyttämässä tärkeää on työ itse ja sen määrittely. Työn määrittely on johtajan tehtävä ja määritelläkseen työn, tulee johtajan tuntea yksikkönsä päivittäiset tehtävät ja toiminta.

Kokenut työntekijä voi osata tehtävät paremmin kuin johtaja, mutta oleellista on kuitenkin, että johtaja tietää tehtävistä riittävästi ja ymmärtää yksikön arkea. (Kjelin & Kuusisto, 2003, 63-64.)

Asiakaspalvelutyö on usein tietopainotteista. Tietopainotteisessa työssä haasteen muodostaa rutiinien ja kehittämistyön suhde. Päivittäisessä työssä voi olla vaikea orientoitua kehittämään, jos samalla täytyy suorittaa osa tehtävistä tiettyjen rutiinien mukaan. Ongelmia muodostaa tiedon jakaminen, koska päivittäisessä työssä on harvoin aikaa keskustelulle muusta kuin käsillä olevasta työstä. (Kjelin & Kuusisto, 2003, 66-67.)

Perehdyttämisen kestoon vaikuttavat tulokkaan henkilökohtaiset ominaisuudet. Nuori työntekijä tarvitsee usein enemmän perehdytystä perusasioihin, joten nuoren työntekijän perehdytys on usein pidempi kuin vanhemman henkilön. Ammattitausta vaikuttaa keston myös, alalla työskennellyt tarvitsee lyhyemmän perehdytyksen kuin alaan vasta tutustuva työntekijä. (Österberg, 2015, 117.)

Perehdyttäjäksi on tärkeää valita ammattitaitoinen henkilö, joka haluaa tehdä perehdytystä. Erityisen tärkeää on työntekijän halu perehdyttää. Jos perehdyttäminen on epämiellyttävä tehtävä, jota vältellään, ei perehdytettävä varmasti saa perusteellista perehdytystä. Järkevää voi olla vähentää yksilön vaikutusta perehdyttämisen laatuun, esimerkiksi perehdytysvideoiden avulla. Tärkeää on miettiä perehdyttäjien roolit ja mitä kukin perehdyttää, sekä varasuunnitelma perehdyttäjän sairastumisen varalle. Myös uusi työntekijä voi tehdä perehdytystä, kun oma perehdytys on vielä hyvässä muistissa. (Österberg, 2015, 119.)

## 2.1 Yksilön päätöksenteko

Perehdyttämiseen liittyy vahvasti se, miten ihmiset tekevät päätöksiä toiminnastaan. Perehdyttäjän on ohjattava perehdytettävän toimintaa siten, että hän tekee työn kannalta oikeita päätöksiä koko ajan ja noudattaa yhteisön toimintatapoja ja sääntöjä. Tästä tekee vaikeaa se, että ihminen puolustaa aina omia arvoja ja uskomuksiaan ja näkee helpommin todisteita omasta mielipiteestään kuin vastakkaisesta. (Helin, 2006, 29.)

Helinin (2006) mukaan ihmiset välttelevät epämiellyttäviä asioita. Perehdyttäjän on tunnistettava asiat, joita uusi työntekijä pitää epämiellyttävinä voidakseen vaikuttaa asiaan. Pyrimme toistamaan asioita, jotka joskus ovat tuottaneet meille mielihyvää, siten perehdyttäjän on tärkeää tunnistaa myös nämä asiat perehdytettävästä. Pyrimme myös toteuttamaan itseämme omien henkilökohtaisten ominaisuuksiemme mukaan. (Helin, 2006, 29-30.)

Mielemme urautuu ja se kaventaa näköalaamme. On tärkeää estää mielen urautumista. Keinoja siihen ovat asioiden ja uskomusten kyseenalaistaminen, roolinvaihto, epämiellyttävien ja pelottavien asioiden tekeminen sekä kuvitteluharjoitukset. Perehdyttäjä estää urautumista esimerkiksi roolinvaihdolla, esimerkiksi pyytämällä työntekijää neuvomaan jonkun tehtävän

toiselle työntekijälle, jolloin perehdytettävä astuu hetkeksi perehdyttäjän rooliin. (Helin, 2006, 32-35.)

Vuorovaikutus on tärkeää työpaikalla, jos haluaa toimia hyvässä yhteistyössä minkä tahansa ryhmän tai tiimin kanssa. Henkilökemia, eli henkilöiden erilaiset tai samanlaiset arvot voi heikentää tai vahvistaa vuorovaikutusta. Negatiiviseen henkilökemiaan voi vaikuttaa tyydyttämällä toisen tarpeita, esimerkiksi kuuntelemalla ja kunnioittamalla henkilöä. Silloin henkilökemia muuttuu positiivisemmaksi, vaikka henkilöiden arvot ovat yhä erilaiset. Parhaita tapoja tyydyttää toisen tarpeet ovat kuunteleminen ja kysyminen sekä myönteinen palaute. Ne osoittavat arvostusta. (Helin, 2006, 42-45.)

Ihmisen ajatteluun vaikuttavat useat erilaiset heuristiikat ja vinoumat. Heuristiikat ovat ns. peukalosääntöjä ja vinoumat ajattelun harhoja. Yksi yleisimmistä vinoumista on nykyisyys harha, jossa ihminen tavoittelee hetkellisiä voittoja pitkän aikavälin tavoitteiden sijaan. Silloin hetkittäin voidaan toimia täysin vastaan pitkän aikavälin tavoitetta, esimerkiksi syödä makeisia laihdutuskuurin aikana, tai pidentää kahvitaukoa huolimatta töistä, jotka odottavat ja kasautuvat sillä välin. Tähän liittyy läheisesti myös ikävien asioiden myöhemmäksi lykkääminen. Perehdyttäjät voi asettaa työntekijälle sellaisia tavoitteita, ettei epämiellyttäviä asioita voi lykätä liian pitkään. Tiedon välttelyn harha on suuressa roolissa asiakastyössä. Työelämässä tiedon välttelyä on haluttomuus tarkistaa asioita, joista tietää aiheutuvan lisätöitä. Perehdyttäjät voi pyrkiä vaikuttamaan tähän ohjaamalla työntekijää aina tarkistamaan asian, jolloin siitä voi tulla tapa. (Samson, 2014)

Oikeuksien ostamisella ihmiset perustelevat itselleen, miksi he tekevät jotain huonoa sen jälkeen, kun ovat tehneet jotain hyvää. Työelämässä ihmiset oikeuttavat laiskottelun jonain päivänä, koska ovat tehneet ahkerasti ja paljon töitä jonain toisena päivänä. Perehdyttämisessä tärkeää on asettaa tavoitteet, jotka koskevat jokaista päivää, jolloin laiskottelu ei ole mahdollista. Laumakäyttäytyminen on hyvin yleistä työpaikalla. Työntekijöiden esimerkki antaa muille vihjeen toimia samoin, vaikka toiminta olisi kuinka epärationaalista, kuten työvaatteiden käyttämättömyys tai taukojen venyttäminen pidemmiksi kuin sallittua. Perehdyttäjällä on mahdollisuus toimia esimerkkinä, jolloin voidaan saada aikaan positiivista laumakäyttäytymistä. (Samson, 2014)

Nykyhetken etuja painotetaan hyvin paljon työpaikalla. Nykyhetki, kotiin ajoissa lähteminen painottuu päätöksenteossa tärkeämmäksi kuin yhden ylityötunnin tekeminen, josta palkkio tulee vasta paljon myöhemmin. Tätä harhaa kutsutaan ajan diskonttaukseksi. (Samson, 2014)

Ihminen valitsee aina luonnostaan sen tien, jossa hänellä on vähiten tehtävää, vähiten raskautusta tai vastustusta. Työtehtävissä tämä on tietysti hankalaa, kukaan ei halua tehdä aikaa vieviä tai hankalia tehtäviä, joissa voi kohdata vastustusta, esimerkiksi asiakkaan puolelta. Usein muokataan oletusarvoja, jolloin valintaa ei tarvitse tehdä ollenkaan. Työtehtävissä on

tarpeen olla vahvat toimintatavat, joita kaikki noudattavat sekä selkeät toimenkuvat, jolloin tietyt tehtävät kuuluvat tiettyyn tehtävänkuvaan ja ne hoidetaan automaattisesti. Lisäksi mahdollista on ohjata tietyt tehtävät ohjelmistojen avulla suoraan seuraavalle työntekijälle, kuten automaattisesti sähköpostin henkilöille nimeävällä ohjelmistolla. (Thaler, et al., 2010)

Virheiden odottaminen on tärkeää valintamuotoilussa, usein virheitä tapahtuu, joten niiden ennakoiminen on hyväksi. Virheiden ennakointi tarkoittaa, että suunnitellaan sellainen toiminto, jossa odotettu virhe tehdään mahdottomaksi tai ainakin lähelle mahdottomaksi. Esimerkiksi Google on kehitellyt sähköpostiohjelmaan muistuttajan liitteiden unohtamisen varalle. Jos sähköpostissa mainitsee sanan liite tai liittäminen, eikä sähköpostiin ole liitetty vielä mitään, ohjelma muistuttaa käyttäjää ilmoituksella: ”Mainitsit sanan liite viestissäsi, mutta viestiin ei ole liitetty mitään. Lähetä viesti silti?” (Thaler, et al., 2010)

Palautteen saaminen vaikuttaa ihmisen päätöksentekoon selkeästi. Mikäli työtä tehdessä saa ohjelmalta palautteen, että virhe on tapahtumassa, se auttaa toimimaan toisin. Tämä on tärkeää etenkin vaarallisissa tilanteissa. Huomattavuus on suuressa asemassa kannusteissa. Jos kannustetta ei havainnoida ollenkaan, se jää päätöksenteon ulkopuolelle. Esimerkiksi kannuste voisi olla, että vastatessa nopeasti puhelimeen, takaisinsoittopyynnöt vähenevät. Tällaista vaikutusta ei usein huomata, eikä se vaikuta päätöksentekoon. (Thaler, et al., 2010)

## 2.2 Toiminta työelämässä

Voidaan ajatella, että jokaisella työssäkäyvällä henkilöllä on oma sisäinen työelämänsä. Se on täysin erillinen persoonallisuudesta. Aiheesta ovat kirjoittaneet Amabile ja Kramer kirjassaan *Pienet suuret teot - opi johtamaan kehitystä* (2012). Amabilen ja Kramerin mukaan persoonallisuus pysyy samana läpi elämän, eikä sitä voi muuttaa ulkoapäin. Sisäinen työelämä on kuitenkin muuttuva, vaihteleva ja poikkeava persoonallisuudesta. Sisäinen työelämä voi saada positiivisen ja iloisen luonteen omaavan henkilön muuttumaan surulliseksi ja masentuneeksi päiväksi tai pidemmäksi aikaa. Toisaalta negatiivisen ja valittamiseen keskittyvän persoonan voi sisäinen työelämä nostaa hyvinkin positiiviseksi ja iloiseksi työpäivinä. Pehdyttäminen on yksi osa esimiestyötä, jolla pyritään vaikuttamaan sisäiseen työelämään. (Amabile & Kramer, 2012, 36.)

Sisäinen työelämä on systeemi, joka muodostuu työntekijän näkemyksistä, tunteista ja motivaatiosta. Näkemys kertoo siitä, miten työntekijä kokee organisaation, johdon, tiimin ja työn, sekä oman roolinsa näissä. Henkilö peilaa työpäivän tapahtumia näkemystensä kautta. Tunteet kertovat reaktioista työpäivän tapahtumiin. Tunteisiin vaikuttaa myös työyhteisön yleinen mieliala. Motivaatio on päätös tekemisestä tai tekemättä jättämisestä, päätös siitä, miten ja milloin tehdä työt. Näkemykset, tunteet ja motivaatio vaikuttavat kaikki toisiinsa. (Amabile & Kramer, 2012, 46.)

Näkemykset työstä ja tiimistä voivat olla erilaisia, osa perustuu vain ensivaikutelmiin ja osa taas kehittyneempiin teorioihin asioiden kulusta ja tarkoituksista. Pehdyttäessä syntyy suuri osa ensivaikutelmista. On tärkeää miettiä millä tavoin tiimin ja työn pehdyttävälle esitellee. Ihmiset järjelevät, tulkitsevat ja vertailevat koko ajan, kun jotain tapahtuu työpaikalla tai he tapaavat uuden henkilön. Tulkitseminen tapahtuu aina peilaten omiin aiempiin kokemuksiimme. (Amabile & Kramer, 2012, pp. 41-42.)

Tunteet ovat toisinaan reaktioita ja toisinaan yleisempiä, kuten mielialoja. Tunteet ovat tärkeitä työelämässikin. Tunteilla on erilaisia voimakkuuksia, kuten vähäinen ärtyminen verrattuna raivostumiseen tai ilo verrattuna riemastumiseen. Positiiviset tunteet voivat lisätä joustavuutta ja ymmärrystä työelämän ongelmanratkaisutilanteissa ja vaikuttaa yksilön päätöksentekoon. (Amabile & Kramer, 2012, p. 40.)

Sisäinen työelämä vaikuttaa työsuoritukseen usealla eri tavalla. Työsuoritukseen vaikuttavat luovuus, tuottavuus, työhön sitoutuminen sekä työoveruus. Sisäiseen työelämään vaikuttavat tapahtumat työpaikalla, jotka voivat olla hyvin pieniä. Sisäiseen työelämään positiivisesti vaikuttavat työn edistyminen, työtä auttavat tapahtumat ja henkilöiden väliset positiiviset tapahtumat. Negatiivisesti työelämään vaikuttavat epäonnistumiset, työtä haittaavat tapahtumat ja henkilöiden väliset negatiiviset tapahtumat. Pehdyttämisen aikana onkin tärkeää, etteivät epäonnistumiset korostu, vaan edistyminen jäisi tärkeimmäksi ja suurimmaksi pehdytyspäivien tunteeksi. (Amabile & Kramer, 2012, pp. 14-15.)

Edistyminen on merkittävin asia, joka vaikuttaa sisäiseen työelämään positiivisesti. Haitallisin puolestaan on epäonnistuminen työssä. Työntekijän tuntiessa edistyvänsä merkityksellisessä työtehtävässä hänen sisäinen asenteensa kohenee. Silloin kun työntekijä kokee epäonnistumista, hän motivoituu vähemmän ulkoisesta tunnuksestakin. Epäonnistumisen tunne heikentää positiivisten asioiden vaikutusta. Edistymisellä ja epäonnistumisella on paljon suurempi vaikutus henkilöiden kokemukseen ja motivaatioon kuin muilla pienemmillä tapahtumilla, kuten henkilösuhteisiin liittyvillä positiivisilla tai negatiivisilla tapahtumilla. Tämä tekeekin esimiehen ja pehdyttäjän työstä helpompaa, työntekijälle tarvitsee vain saada päällimmäiseksi tunteeksi edistyminen ja kehittyminen työssä. Toisaalta se on tietenkin myös vaikeaa, sillä edistymisen tunne tulee henkilön itsensä kokemuksista. (Amabile & Kramer, 2012, 84-85.)

Edistymisen ja epäonnistumisen tunteisiin liittyy aina oma kokemus. Jos henkilö ei tiedä edistyneensä, se ei motivoi häntä. On kaksi tapaa tietää edistyvänsä työssään. Ensimmäinen tapa on palaute työstä. Amabilen ja Kramerin (2012) mukaan parempi tapa on kuitenkin palaute itse työltä. Kun työntekijä voi havaita itse edistyneensä työn kautta, hänen motivaationsa ja mielialansa kohoaa enemmän kuin pelkän ulkoisen palautteen saadessa. Työntekijän on tärkeää nähdä itse oma suorituksensa helposti, ei vain esimiehen antamana palautteena. Siksi on

tärkeää, että erilaiset tilastot työsuorituksista on näkyvillä työntekijöillekin. (Amabile & Kramer, 2012, 89.)

Työmotivaatioon kasvattavasti vaikuttavat neljä tärkeää tekijää. Yksilöt tarvitsevat niitä eri määrissä, mutta täysin ilman niitä ei kukaan ole erityisen motivoitunut työssään. Tekijät, jotka meitä motivoivat ovat kunnioitus, rohkaisuus, emotionaalinen tuki ja yhteenkuuluvuus. Kunnioitusta voi selkeimmin osoittaa olemalla rehellinen työntekijää kohtaan. Tärkeää on myös työstä saatava tunnustus. Esimiehen on merkittävää rohkaista alaisia luottamalla heidän kykyihinsä ja antamalla heille heidän kykyjään haastavia tehtäviä. Empaattisuus on tärkeä esimiehen ominaisuus ja sitä on tärkeä osoittaa vähintäänkin silloin, kun työntekijä avoimesti ilmaisee tunteensa. Esimiehen tehtävä on luoda yhteenkuuluvuuden tunteelle hedelmällinen ilmapiiri ja rohkaista ihmisiä tekemään asioita yhdessä. (Amabile & Kramer, 2012, 138-140.)

### 2.3 Motivaation vaikutus toimintaan

Kaikki tekeminen vaatii motivaatiota. Motivaatiolla tarkoitetaan tavoitesuuntautuneen käyttäytymisen aktivointia. (Appelo, 2011, 58-59.) Sisäinen motivaatio tuottaa parempia tuloksia kuin ulkoapäin tuleva motivointi. Motivaatio on työntekijän käsitys siitä, mitä pitää tehdä ja halu tehdä se. Motivaatio on valinta tehdä jotain ja jatkaa sen tekemistä, sekä nähdä vaivaa sen tekemiseksi. Saamme motivaatiota kukin eri asioista. Jonkin verran meitä ohjaa ulkoinen motivaatio, eli itsemme ulkopuolelta tulevat asiat, kuten kannustus, palkkiot tai palaute. Sisäinen motivaatio vaikuttaa meihin paljon enemmän. Sisäistä motivaatiota voivat aiheuttaa työn kiinnostavuus, kiehtovuus, palkitsevuus tai haastavuus. (Amabile & Kramer, 2012, 42-43.)

Työyhteisön parhaaseen mahdolliseen toimintaan tarvitaan tietoa, luovuutta, motivaatiota, monimuotoisuutta sekä persoonallisuutta. Luovuuden avulla tieto muuttuu innovaatioksi. Motivaatiota tarvitaan kaikkeen toimintaan. Monimuotoisuuden avulla syntyy enemmän ideoita, sillä liian saman mieliset ryhmät alkavat arvostaa pysyvyyttä enemmän kuin muutosta. Persoonallisuutta tarvitaan, koska työyhteisön tai tiimin tulee itse valita arvonsa, mitä he yhteisönä arvostavat, eivätkä mitkään arvot ole toisiaan parempia. Ihmisten persoonallisuudet vaikuttavat siihen, mitä he arvostavat. (Appelo, 2011, 69.)

Ulkoisesta motivoinnista toimivinta on kysyä henkilöiltä itseltään, miten heitä voi auttaa tekemään parhaansa. Siten esimies voi osoittaa luottavansa työntekijän pystyvän tekemään parhaansa ja kannustaa työntekijää arvioimaan omaa suoritustaan sekä aloittaa keskustelun mahdollisista kehitysideoista. (Appelo, 2011, 82.)

Jokainen voi tehdä motivaatiostaan plus-miinus-listan, josta näkee, mitkä tekijät saavat työntekijän tekemään työtään. Useimmiten lista on positiivinen, ja kielteisiä ja estäviä tekijöitä

on vähemmän. Mikäli työntekijöitä halutaan palkita, tuntemalla heidän listansa, voi osua paremmin oikeaan kuin olettamalla jotain työntekijän toiveista ja halusta. Listalta näkee, mitä työntekijä arvostaa ja mitkä asiat häntä motivoivat. (Appelo, 2011, 85, 119-120.)

Luovuutta esiintyy, kun ihmiset tuntevat olevansa turvallisessa ilmapiirissä, jossa epäonnistuminen on sallittua. Luovuus vaatii toisinaan pelaamista tai leikkimistä, mutta myös vaihtelua ja näkyvyyttä sekä epämukavuusalueelle siirtymistä ja rajojen rikkomista. (Appelo, 2011, 72-73.)

Autonomiaa tukeva ilmapiiri tyydyttää ihmisen autonomian tarvetta. Ilmapiiri, jossa autonomiaa tuetaan, syntyy yksilöiden näkökulmien kuuntelemisesta, yksilöiden valinnanmahdollisuuksista ja siitä, että määräävää puhetta esiintyy vain vähän. Kun autonomiaa tuetaan, tyydyttyvät yksilöiden muutkin tarpeet, kuten yhteenkuuluvuuden tarve ja osaamisen tarve. Kun esimies näkee työntekijän näkökulman ja ymmärtää sen, työntekijä tuntee olevansa hyvä työssään sekä kuuluvansa yhteen esimiehensä kanssa. (Ryan, 2012, 94.)

Kun ihmisen autonomian tarvetta vahvistetaan, ihmiset motivoituvat enemmän tekemään asioita, joita he muuten eivät saa suoritettua. Valinnanmahdollisuudella on suuri merkitys siihen, miten yksilö suhtautuu käsitettävään asiaan. Jos henkilöllä on mahdollisuus valita, hän ottaa vastuun toiminnastaan. Valinta voi olla myös harha, kunhan yksilö kokee ja havaitsee valinnanmahdollisuuden. Valinta voidaan rajata siten, että saadaan yksilö kokemaan, että hän tekee valinnan itse. (Ryan, 2012, 95 ja 252-257.)

Joskus valitseminen ei motivoi, vaan voi jopa laskea motivaatiota, johtuen nykyelämän sisältämistä lukuisista arjen pienistä valinnoista. Kun valinta ei tuota kokemusta hallinnasta, sillä ei ole vaikutusta tai sillä voi olla negatiivinenkin vaikutus. (Ryan, 2012, 256-258.)

Monta kertaa toistettuna ärsykkeiden vasteet muuttuvat tavoiksi. Ihmiset tekevät samoin kuin aiemmin, ja siten muodostuu vahva kognitiivinen side tavoitteen ja toiminnan välille. Jatkuvan kehittämisen ja perehdyttämisen mallissa pysyvyydestä on tehtävä epämiellyttävää, koska muuten ihmiset muuttavat tapojaan vasta kun jotain negatiivista tapahtuu. Pysyvyyden ollessa epämiellyttävää, työntekijät motivoituvat muutokseen nopeammin, sen tuntua houkuttelevammalta. (Ryan, 2012, 235-237. ja Appelo, 2011, 355)

#### 2.4 Perehdyttämisellä kartutettava osaaminen

Perehdyttäminen tähtää osaamiseen ja osaamisen lisäämiseen. Osaaminen on voimavara, joka koostuu työntekijöiden kyvyistä, sekä potentiaalisista sekä olemassa olevista. Osaamiseen liittyy olennaisesti yksilön kykyjen ja taitojen lisäksi hänen motivaationsa sekä mahdollisuutensa. Ilman motivaatiota tai mahdollisuuksia taitoja ei käytetä. (Boudreau & Ramstad, 2008, 2-3, 19.)

Åhman (2012) esittää mielenkiintoisia ajatuksia aivojen toiminnasta. Hänen mukaansa aivot ovat hyvin joustavat ja niitä voi kehittää. Harjoitteluperiaatteella kehittäminen on tavallisin aivojen kehittämisen muoto. Kun harjoittelee, pysyy tuo harjoiteltava aihe aivoissakin. Jos lakkaa harjoittelemasta, jokin toinen asia tai tehtävä vie hermosolut, jotka ennen tekivät tuota harjoittelun kohdetta. Harjoittelulla voi kehittyä myös nopeammaksi ja tehokkaammaksi. Harjoitteluperiaate tukee jatkuvaan perehdyttämiseen perustuvaa toimintatapaamme. (Åhman, 2012, 65.)

Perehdyttämisessä on huomioitava selkeysperiaatteen lisäksi muutakin, kuten selkeysperiaate. Selkeysperiaatteen mukaan mitä selkeämpi asia tai tehtävä on, sitä helpommin aivomme muistavat sen ja omaksuvat sen. Jos viesti on epäselvä, huomio hajaantuu ja viestistä ei jää muistijälkeä. Vain selkeästi esitetyistä asioista voi jäädä selkeä muistijälki. Assosiaatioperiaate tarkoittaa, että aivoissa tapahtuu jotain samaan aikaan viestin kuulemisen yhteydessä. Jos viestin aikaan kokee jotain epämiellyttävää, viestin aihe tulee aina mieleen negatiivisena. On tärkeää yhdistää tärkeisiin asioihin jotain miellyttäviä asioita, jotta ne jäisivät työntekijöiden mieleen positiivisina. (Åhman, 2012, 65-66.)

Aivoja voi kehittää myös kiinnostusperiaatteen mukaan. Kiinnostava aihe pitää aivot virkeänä, mutta tylsä aihe saa aivot harhautumaan aiheesta ja ajattelemaan jotain muuta. Esimiehen ja perehdyttäjän on mietittävä, miten herättää alaisten uteliaisuus, ja miten pitää kiinnostustayllä. (Åhman, 2012, 66-67.)

## 2.5 Esimiestyön merkitys perehdyttämiselle

Etenkin tiimityössä selkeys usein katoaa työn edetessä. Valmentamisella tästä ongelmasta voidaan päästä eroon, kun valmentaja muistuttaa tiimiä sen tavoitteista ja tehtävistä. Työhön vaikuttamisen tunteeseen esimiehen tulee kiinnittää huomiota antamalla tiimin jäsenten itse ratkaista ongelmia, ottaa vastuuta ja antamalla palautetta työstä. Työhön tarvittavien taitojen, tietojen ja osaamisen lisäksi ihmiset tarvitsevat itsevarmuutta luottaakseen pystyvänsä tehtäviin. Arvostuksen tunne on tärkeää sitoutumiselle. Ihmiset tuntevat itsensä arvostetuiksi, kun heitä kiitetään heidän tekemästään työstä, annetaan positiivista palautetta tai kerrotaan heille heidän merkityksestään. (Kinlaw, 1999, 11-17.)

Esimiehen tulee varmistaa, että jokaisella työntekijällä, joka sitä tarvitsee, on valmentaja. Esimiehen ei tarvitse itse olla valmentaja, vaan nuoremmilla työntekijöillä voi olla vanhempi kollega valmentajana, joka on työskennellyt yrityksessä pidempään. Pidempään työskennelleilläkään ei esimiehen tarvitse olla valmentaja, vaan siihen voi palkata ulkopuolista apua. (Appelo, 2011, 232)

Valmentamisessa on kaksi tärkeää prosessia tarpeisiin vastaaminen ja vaihtoehtojen tarjoaminen. Kinlawn (1999) mukaan valmentamista tarvitaan yleensä silloin, kun valmennettavalla on



tarve tietää, oppia tai ratkaista ongelma. Vaihtoehtojen tarjoamisen prosessi käynnistyy valmentajan puolelta, kun valmennettavan suoritusta halutaan parantaa. (Kinlaw, 1999, 30-31.)

Valmentamisen tulee olla konkreettista ja kuvailevaa Kinlawin mukaan. Konkretian ja kuvailevuuden täytyy perustua tietoon, jonka valmennettava pystyy varmistamaan muualtakin. Konkreettisuus vaatii, että työntekijälle tulee esittää selkeästi, mitä häneltä odotetaan, miten hänen suoritustaan mitataan, mitä kykyjä hän tarvitsee työssä sekä selkeät valinta- ja ylenemiskriteerit. Konkreettisesti työntekijälle esitetään ongelman syyt ja määritellään itse ongelma. (Kinlaw, 1999, 37.)

Valmentamiskeskustelut eivät ole vain loogisesti tyydyttäviä, vaan työntekijä saa niistä myös psykologisesti paljon. Psykologisesti tyydyttävä valmennuskeskustelu saa työntekijän näkemään, että hän voi todella vaikuttaa keskusteluun ja uskomaan, että heidän tunteensa tunnustetaan. Tärkeää on se, että työntekijä kokee keskustelun päättyneeksi. (Kinlaw, 1999, 41.)

#### 2.5.1 Esimiehen vaikutus sitoutumiseen

Huippuosaamista esiintyy yleensä silloin, kun työntekijät ovat sitoutuneita. Monia asioita voidaan muuttaa, johtamisessa ja toiminnassa, mutta elleivät työntekijät ole sitoutuneita näihin muutoksiin, ne eivät toimi. Valmentaminen on tärkein menetelmä ihmisten sitouttamiseen. Valmentamisella voidaan parantaa suoritusta eri tavoilla. Valmentamalla ihmiset voidaan opettaa ratkaisemaan suoritusongelmia itse. Ihmiset voidaan saada suorittamaan työtään tyydyttävällä tasolla useilla eri keinoilla ja heidät voidaan pakottaakin siihen. Huippusuorituksen ihmiset eivät pysty pakon edessä, he suoriutuvat huipputasolla vain halutessaan niin, ollessaan sitoutuneita tekemään niin. (Kinlaw, 1999, 1-3.)

Sitoutuminen edellyttää työn selkeyttä ja tarkoitusta. Epäselviin asioihin tai sellaisiin, joiden tarkoitusta ei tiedä, ei voi sitoutua. Esimies voi vaikuttaa tähän suoraan, selkeyttämällä työn tarkoituksen ja tavoitteet. Ihmiset sitoutuvat, kun he tietävät työn ydinarvot ja tavoitteet, kun heillä on mahdollisuus vaikuttaa työhönsä, kun heillä on työhön tarvittavat taidot ja kun heidän suoritustaan arvostetaan. (Kinlaw, 1999, 9.)

Osallistava johtaminen tekee johtamisen kaikkia koskevaksi. Kaikista tiimin tai osaston jäsenistä tulee vastuunkantajia esimiehen lisäksi. Helinin (2006) mukaan osallistaminen perustuu siihen, että vastuunkantaminen, sitoutuminen ja valtuudet vaikuttavat kaikki toisiinsa. Jos halutaan henkilöstön sitoutuvan enemmän, tulee lisätä heidän valtuuksia sekä vastuutaan. Jos halutaan henkilön ottavan enemmän vastuuta, on hänen oltava sitoutunut työhönsä. Osallistava johtaminen tuo myös tiedot ja taidot mahdollisimman monien käyttöön. Osallistuessaan ongelmanratkaisuun työntekijä kehittää taitojaan. Osallistaminen on osa perehdyttämistä taitojen kehittämisen kannalta. Kaikkien ongelmanratkaisuun osallistuvien on helpompaa sitoutua päätöksiin ja ratkaisut ovat parempia. Osallistava esimies keskusteleekin työntekijöiden kanssa,

järjestää yhteisiä tilaisuuksia, joissa päätetään ryhmän pelisäännöistä ja tehdään suunnitelmia, kerää palautetta ja jakaa sen ryhmälle, ohjaa ongelmatilanteiden ratkaisua, johtaa ja valmentaa ryhmää ymmärtämään oman vastuualueensa ja osallistuu ryhmän työskentelyyn. (Helin, 2006, 157-159.)

Esimiestyöllä pyritään saamaan työntekijät sitoutumaan organisaatioon, työryhmään, työn tavoitteisiin, asiakkaisiin, sekä päätöksiin ja muutoksiin. Organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavat organisaation maine ja arvot sekä työntekijän oma asema. Organisaation maineen ollessa hyvä, se vaikuttaa suoraan arvostuksen tarpeeseen. Selkeästi mitä paremmin organisaation arvot vastaavat omia arvojamme, sitä paremmin sitoudumme niihin. Arvot on järkevää valita yhdessä työntekijöiden kanssa, silloin ne ovat todellisia ja työntekijät voivat sitoutua niihin. Työntekijän rooli vaikuttaa sitoutumiseen merkittävästi. Jos työntekijä kokee roolinsa arvostetuksi, hän sitoutuu vahvemmin kuin sellainen työntekijä, joka kokee olevansa helposti korvattavissa. (Helin, 2006, 162-163.)

Työryhmään sitoutumiseen vaikuttaa ryhmän ilmapiiri ja ihmissuhteet. Sitoutuminen on heikkoa, jos ilmapiiri ei ole kunnossa. Ryhmään sitoudutaan vahvemmin, jos oma rooli ryhmässä on merkittävä. Työryhmään sitoutumiseen vaikuttaa myös se, että ryhmällä on selkeät tavoitteet ja tarkoitus. Epäselviin asioihin ihminen ei pysty sitoutumaan. (Helin, 2006, 163-164.) Pehdyttämällä on tuotava yksilön, mutta myös koko tiimin rooli ja tehtävät esille, jotta uusi työntekijä voi sitoutua ryhmään ja sen toimintaan.

### 2.5.2 Esimiehen antama palaute

Palautetta annetaan paljon pehdyttämisen yhteydessä. Palaute on usein kannustavaa, mutta myös rakentavaa palautetta on pehdytyksen aikana annettava. Helin (2006) kirjoittaa, että rakentavan palautteen antamisessa on haasteita. Tärkeää on noudattaa työyhteisön periaatteita, jotta palaute ei ole liian henkilökohtaista ja tunnu lannistavalta. Palautteen tulee aina liittyä toimintatapaan, ei palautteen saajan persoonaan. Palautteella korjataan vain toimintatapa oikeaksi. Eriyksen tärkeää on vastaanottajan itsetunnon säilyttäminen. Tämän voi tehdä esimerkiksi ottamalla osa vastuusta itselleen, eikä säilyttää sitä kokonaan palautteen saajalle. Palautteen tulee aina liittyä organisaatiolle tärkeisiin asioihin, kuten asiakasyytyväisyyteen tai yhdessä asetettuihin tavoitteisiin. (Helin, 2006, 185.)

Palautteen on tärkeä johtaa uudelleen toimintaan ja tämä on suunniteltava yhdessä, muuten työntekijän voi olla vaikea sitoutua siihen. Pehdytysvaiheessa rakentavaa palautetta annetaan paljon, sillä uusien asioiden oppimiseen menee aikaa. Rakentava palaute tulee antaa kahden kesken, koska itsetunto on herkimmillään muiden kuullen. Korjaava palaute vaatii aina yhdessä sovittua seuranta. (Helin, 2006, 186-187.)

Palautteen antaminen esimiehelle on erittäin tärkeää kehityskeskusteluissa. Esimiehen on tärkeää kuunnella työntekijöitä kehityskeskusteluissa, antaa työntekijän sanoa kaikki haluamansa asiat. Kuuntelemalla esimies osoittaa kunnioitusta ja voi saada kehitysideoita. On merkityksellistä hyväksyä alaisen sanat ja pyytää anteeksi virheellistä toimintaa ja alaisen kokeimia asioita. (Helin, 2006, 175-176.)

Korjaavan tai rakentavan palautteen antamiseen on useita keinoja. Selkein on pelisäännöistä sopiminen. Kun pelisäännöt ovat selvät on niistä muistuttaminen helppo tapa antaa rakentavaa palautetta. Pelisäännöt luodaan tiimin tai ryhmän kanssa yhdessä ja niitä kannattaa muokata koko ajan, vähintään vuoden välein. Kun yksi sääntö tulee tarpeettomaksi, se poistetaan pelisäännöistä ja toinen tarpeellinen lisätään tilalle. (Helin, 2006, 170-173.) Pelisäännöt auttavat yksilöä toimimaan oikein päätöksenteon ilmiöiden kannaltakin. Jos sääntöjen noudattamisesta tulee tapa, niiden mukaan toimitaan automaattisesti. Pehdyttämisen aikana pelisäännöt ja toimintatavat täytyy tuoda selkeästi esille.

Rakentavan palautteen antamisen keino on myös kaupan käynti muutoksesta, eli sopiminen siitä, millä ehdoilla työntekijä suostuu muutokseen. Usein työntekijän vastustus on protestia esimiehelle, jolloin neuvottelu auttaa nopeasti, koska se osoittaa, ettei esimies pysty muuttamaan työntekijää ja että esimies tarjoaa jotain vastineeksi muutoksesta. Tarjous on yleensä tasavertaisena kohtelua tai johonkin epäkohtaan vaikuttaminen. (Helin, 2006, 180.)

Edistymisen huomiointi on yksi keino saada työntekijä muuttamaan toimintaansa oikeaan suuntaan. Esimies voi ottaa esiin vain ne asiat, joissa työntekijä ei toimi huonolla tavalla tai toimii paremmin kuin huonoimmillaan. Siten parempi toiminta korostuu ja voidaan sitä kautta saada muutos aikaan. (Helin, 2006, 181.)

Hampurilaistekniikalla tarkoitetaan puheeksi ottamista tavalla, jossa aluksi ja lopuksi puhutaan onnistumisista ja hyvistä suorituksista, ja niiden välissä otetaan hyvin asialinjalla pysyen puheeksi korjattava asia ja se linkitetään vahvasti yhteisiin tavoitteisiin ja vaikutuksiin organisaatiolle tai työyhteisölle. Perustelujen esittäminen on tärkeää etenkin pehdytysvaiheessa, jolloin asiat ovat vielä uusia. (Helin, 2006, 181.)

## 2.6 Tiimityö pehdyttämisen tukena

Pehdyttämistä tekevät usein esimiehen lisäksi muutkin työntekijät, joskus koko tiimi. Tiimityö voi tukea pehdyttämistä tai heikentää sitä. Sen vuoksi tiimityön periaatteet ovat tärkeitä tässä toimintatutkimuksessa.

Tiimin muodostuminen alkaa yhteenkuuluvuudesta ja lojaaliuden synnystä. Wheelanin (2013) mukaan lojaalisuus ryhmää kohtaan syntyy vain turvallisessa ympäristössä, jossa jäsenet voivat tuoda esiin ideoita ja ehdotuksia. Tiimi kehittää yhdessä tavoitteet, arvot ja toimintata-

vat, joita kaikki noudattavat. Alkuvaiheessa tiimin jäsenet usein haluavat, että esimies määrää, mitä tehdään ja johtaa konkreettisesti toimintaa. Kun tiimi toimii yhdessä, johtamisen tarve vähenee ja ryhmä alkaa johtaa itseään. Kun tiimi on toiminut pidempää yhdessä, sen päätöksenteko perustuu tietoon ja tiimi pysyy yhdenmukaisina myös haastavissa konflikteissa. (Wheelan, 2013, 8-12.)

Tärkeää tiimin tuottavuudelle ovat selkeät tavoitteet ja roolit. Hyvin toimivassa tiimissä jäsenet ovat keskinäisessä riippuvuussuhteessa toisistaan. Johtamisen tyyli muuttuu tarvittaessa tuottavassa tiimissä. Huipputiimeissä kommunikointi on avointa ja palautetta annetaan usein ja rakentavassa hengessä. Huipputiimit keskustelevat ja suunnittelevat paljon yhdessä ennen päätöksentekoa. Päätösten jälkeen tiimi myös seuraa ja arvioi, miten tiimi toimii päätösten mukaan. Tiimi myös valvoo, että kaikki sen jäsenet toimivat normien mukaan. Poikkeuksellinen käytös hyväksytään vain, jos jäsen on hyödyllinen tiimille ja sen toiminnalle. (Wheelan, 2013, 60-65.)

Menestyville tiimeille yhteistä on se, että niissä on vain tarvittava määrä jäseniä. Susan Wheelanin (2013) tutkimuksen mukaan 3-6 jäsentä on optimaalisin jäsenmäärä tuottavuuden kannalta. Useimmat huipputiimit vaativat kahdeksasta yhdeksään kuukautta kehittyäkseen parhaimmilleen. Huipputiimissä tehdään yhteistyötä ja konfliktit ratkotaan tehokkaasti. (Wheelan, 2013, 65-67.)

Tiimissä yhteenkuuluvuuden tarve on tärkeää, koska sosiaalinen paine toimii vain, jos henkilöt haluavat kuulua tiimiin. Tiimi tarvitsee tavoitteen, josta se on yhdessä vastuussa. On tärkeää, että tiimin jäsenet tuntevat tavoitteensa ja roolinsa. Tiimin täytyy toimia yhdessä saavuttaakseen tavoitteensa. (Appelo, 2011, 236. ja Wheelan, 2013, 60-62.)

Tiiminvetäjän tehtävä on näyttää suunta, luoda visioita ja tehdä päätöksiä. Vetäjän tulee myös organisoida työt ja hankkia tarvittavat resurssit. Tiiminvetäjä antaa palautetta ja välittää riittävästi tietoa tiimin jäsenille. Tiimin vetäminen poikkeaa perinteisestä johtamisesta siten, että tiimiltä kysytään mielipidettä ja keskustellaan tiimin jäsenten näkemyksistä. Esimies tehtävistä on aina sovittava ja tiedotettava, jos joku muu kuin varsinainen esimies hoitaa niitä. Jos delegointi tapahtuu osan tietämättä, siitä seuraa ongelmia tiimin toimintaan. (Kopakkala, 2008, 89-91.)

Tiiminvetäjän tehtävä on varmistaa tiimin turvallisuus ja se, että ympärillä toimiva organisaatio mahdollistaa tiimin kehittymisen. Tiiminvetäjän tulee näyttää mallia eli toimia esimerkkinä. Vetäjän on jaettava arvostusta ja ohjattava tiimin jäseniä arvostamaan toisiaan. Tiiminvetäjä jakaa visiota jäsenille innostuneesti ja optimistisesti. (Kopakkala, 2008, 93.)

Roolit ovat tärkeitä kaikessa arkisessa elämässämme, eivät vain tiimeissä. Meillä on useita eri rooleja riippuen tilanteesta ja henkilöistä joiden kanssa toimimme. Töissä olemme työntekijän tai esimiehen, kaupassa asiakkaan ja omien vanhempiemme kanssa lapsen roolissa. Sosiaaliset roolit vaativat usein sopimusta, kuten työntekijän tai asiakkaan rooli. Niistä on sovittu joko kirjallisesti tai yhteiskunnan säännöillä. Persoonallisiin rooleihin liittyvät tunteet ja ne eivät perustu pelkkään sopimukseen. Kollektiiviset roolit ovat asioita, joita pystymme välittömästi havaitsemaan vastaantulijasta, kuten sukupuoli, ikä, rotu ja yleinen ulkoinen olemus. (Kopakkala, 2008, 100-101.)

Esimiehen rooliin kohdistuu paljon tunteita, usein ihmisten aiemmasta elämästä. Usein esimieheen yhdistetään samoja tunteita muihin elämässämme toimineisiin auktoriteetteihin, kuten opettajiin tai vanhempiin. Esimiehen sanoilla ja teoilla on todella suuri merkitys ja ne voivat tuntua tulevan ylivertaiselta henkilöltä. (Kopakkala, 2008, 107.)

Ryhmässä ihmisten roolit ovat sekoitus sosiaalisia ja persoonallisia rooleja. Alussa ryhmän jäsenet etsivät roolejaan, ne muodostuvat selkeämmäksi ihmisten tutustuesssa toisiinsa. Kun roolit ovat selkeät, ne voivat muodostua liian jäykiksi ja pysyviksi. Tiimiläisten voi olla vaikea toimia eri tavalla kuin ennen, jos rooli on muodostunut vahvaksi ja hänen oletetaan toimivan tietyllä tavalla. Uusi työntekijä voi joutua täyttämään edellisen työntekijän roolia, huolimatta siitä, mitkä hänen ominaisuutensa ovat. (Kopakkala, 2008, 108-109.)

### 3 Tutkimus

#### 3.1 Tapiolan Lämpö Oy

Tapiolan Lämpö Oy on vuonna 1956 perustettu kiinteistöalan yritys. Yrityksellä on toimintaa laaja-alaisesti kiinteistöalalla käsittäen kiinteistönhoidon, isännöinnin ja siihen liittyvän kirjanpidon, kiinteistökorjauksen sekä jätteenkuljetuksen palveluita. Palveluita tarjotaan sekä Tapiolan Lämmön, Olarin Huollon, Karakallion Huollon sekä JS Auditin nimillä. Asiakaspalvelupisteitä on Tapiolan Lämmön toimitalolla Kalevalantie 5:ssä, Karakallion Huollon toimipisteessä, Karakalliontie 10:ssä sekä JS Auditin toimistossa Oritie 9:ssä. Olarin Huolto on ollut osa Tapiolan Lämpöä vuodesta 2005.

Yrityksen vuoden 2015 toimintasuunnitelman mukaan viiden vuoden tavoitteena oli kasvattaa liikevaihtoa kaksinkertaiseksi ja samoin kasvattaa henkilöstömäärää kaksinkertaiseksi. (toimintasuunnitelma 2015.) Tapiolan Lämpö ostikin 31.12.2016 Karakallion Huollon osaksi liike-toimintaansa ja 1.5.2017 JS Auditin. (Tiedote liiketoimintakaupasta, 2017)

##### 3.1.1 Asiakaspalvelu

Asiakaspalvelussa henkilöstömäärä on kasvanut vuoden 2008 kesästä, neljästä työntekijästä vuoden 2015 huhtikuuhun seitsemään työntekijään ja siitä lokakuuhun 2018, jolloin työntekijöitä oli yhteensä 26, joista aktiivisesti työvuoroja on tehnyt 21 henkilöä. Asiakaspalvelussa

vaihtuvuus on suuri, viimeisen kahden vuoden aikana (1.12.2016-27.11.2018) irtisanoutuneita henkilöitä on 38. Näiden irtisanoutuneiden henkilöiden perehdytykseen on käytetty valtava määrä työtunteja.

Asiakaspalvelussa voivat useat opiskelijat, lähinnä merkonomien tai kiinteistösihteerien tutkintoa suorittavat opiskelijat suorittaa harjoittelunsa, jota nykyisin kutsutaan työssä oppimiseksi. Harjoittelijoita asiakaspalvelussa on useita yhtä aikaa, yleensä kaksi Tapiolan toimipisteessä ja yksi Karakallion asiakaspalvelussa.

Tapiolan Lämmön asiakaspalvelussa käytetään työhön kutsuttavia työntekijöitä vaihtuvan työmäärän tarpeeseen. Työhön kutsuttavia työntekijöitä tarvitaan erityisesti lomakaudella, mutta myös kuukaudenvaihteissa ja arkipäivinä työn vaihtelevuuden vuoksi. Tapiolan Lämmön palveluksessa useita asuntoja vuokraavia tahoja, asiakasmäärä voi olla jopa yli 500 asiakasta päivässä kuukauden viimeisenä tai ensimmäisenä arkipäivänä. Keskimäärin asiakaspalvelussa on asiakkaita 200 päivässä. Puhelumäärät lisääntyvät puolestaan miltei aina maanantaisin, arkipäivien jälkeen sekä kuukaudenvaihteiden lähipäivinä. Puheluita asiakaspalvelussa otetaan vastaan huippupäivinä yli 1000 ja keskimäärin puolestaan 400. Tapiolan Lämmön asiakaspalvelussa palvelukanavana on myös sähköposti. Sähköpostia tulee keskimäärin 300 viestiä päivässä.

Asiakaspalvelun työ on jaettu useaan eri osa-alueeseen, joita hoidetaan päivittäisissä työvuoroissa. Työnjako suunniteltiin yhdessä asiakaspalvelun työntekijöiden kanssa 8.-10.4.2016 asiakaspalvelun kehitysristeilyllä ja toteutettiin välittömästi sen jälkeen. Saapuvat puhelut hoidetaan puhelinvuorossa, kävijöitä palvelevat palvelupistevuorossa, autopaikkoja ja saunavuoroja hoidetaan autopaikkavuorossa, avainasioita avainvuorossa ja sähköposteja tehdään sähköpostivuorossa.

Käytännössä autopaikkavuoroa hoitaa yksi tai kaksi siihen tehtävään valittua henkilöä ja avainvuoroa yksi tai kaksi tehtävään valittua henkilöä. Näissä tehtävissä vaaditaan enemmän osaamista sekä jatkuvuutta kuin muissa vuoroissa ja tästä syystä tehtäviin haettiin ja valittiin nimetyt henkilöt, jotka hallitsevat osa-alueen työt. Muut vuorot ovat kiertäviä muiden työntekijöiden välillä sen mukaan, mitä kukin osaa. Sähköpostivuoroa ei ole joka päivä, sillä sitä on tarkoitus jokaisen työntekijän tehdä muun työn ohessa. Työvuorot työntekijöille tekee tiiminvetäjä. Työvuorot otettiin käyttöön toukokuun 2016 lopussa. Kyseinen työvuorojako on ollut käytössä siitä asti. Työvuorot tehtiin Excel-listaan aina vuoden 2018 huhtikuuhun asti, jolloin käyttöön otettiin O365:n tarjoama StaffHub-sovellus.

### 3.1.2 Perehdytyksen nykytilanne

Tapiolan Lämmön asiakaspalveluyksikössä perehdyttäminen aloitetaan yrityksen esittelystä Tervetuloa Tapiolan Lämpöön -oppaan avulla sekä tutustumisella toimitaloon sekä työkavereihin. Tervetuloa-opas sisältää konsernin esittelyn, ohjeita tietoturvasta, perehdyttämisestä, työehtosopimuksesta, yhteistoiminnasta, työajasta, vuosilomasta ja muista poissaoloista, palkkapäivistä, työturvallisuudesta sekä työterveydestä. Perehdyttämisen aloittaa joko yksikönpäällikkö, joka on uuden työntekijän suora esimies tai tiiminvetäjä, joka hoitaa osan esimiestehtävistä sekä tuuraa yksikönpäällikköä tarvittaessa. Oppaan läpikäynnin lisäksi käymme läpi, mistä oppaan löytää tarvittaessa myöhemmin ja mitä muita tietoja yrityksen intrasta, eli nykyisestä sharepointista löytää.

Perehdyttämisen seuraava vaihe on perehdytysuunnitelma, johon esimies kirjoittaa oman osuutensa työntekijälle eli listaa yhdessä läpikäytyt asiat. Tämän jälkeen perehdytystä tekee kummityöntekijä, tehtävään opastettu vanhempi työntekijä. Harjoittelijat käyvät läpi saman perehdytyksen, pienillä muutoksilla, koska heitä eivät koske kaikki työntekijälle kuuluvat asiat, kuten palkanmaksu.

Kummityöntekijän perehdytys alkaa sähköpostiviesteistä, joita voidaan tehdä työntekijän omaan tahtiin. Yleensä kummi eli perehdyttäjä perehdyttää useampaa, vähintään kahta uutta työntekijää tai harjoittelijaa kerrallaan. Viesteistä perehdyttäjä valitsee vain ne, jotka vaativat vain vikailmoituksen tekemisen, ilman muuta osaamista. Aluksi siis opetellaan käyttämään eri sovelluksia, joita asiakaspalvelussa on käytössä. Sähköpostien tekemisellä aloitettava perehdytys tehdään asiakkuus kerrallaan. Asiakkuudesta käydään läpi siihen kuuluvat asiat ja tehdään siihen liittyviä sähköposteja harjoituksena asiakkuuden vaatimasta ohjelmasta. Perehdyttäminen etenee sitten seuraavaan asiakkuuteen ja niin edelleen. Kun pääasiakkuudet on käyty läpi ja ohjelmia harjoiteltu käyttämään useampi päivä, siirrytään puhelinperehdytykseen. Helpoimpien tehtävien valitsemisella alussa saadaan työntekijälle helposti edistymisen tunne ja onnistumisen tunteita. (Amabile & Kramer, 2012.)

Puhelimeen vastauksen fraasit käydään läpi, työntekijä voi kuunnella toisen työntekijän, joko kummityöntekijän tai myös muiden puheluita opetuskuulokkeiden avulla ja työntekijä alkaa itse vastata puhelimeen kummin kuunnellessa opetuskuulokkeilla puhelua. Puhelinperehdytyksen aikana vähintään kolmen päivän ajan kummityöntekijä on varattu vain uuden työntekijän käyttöön. Sen jälkeen kummityöntekijä tai joku toinen kokeneempi tekee omaa työtään tuloon lähellä ja on valmis auttamaan tarvittaessa. Lisäksi apua saa myös muilta kollegoilta. Puheluihin vastataan useimmiten useamman kuukauden ajan, ennen kuin työntekijä on valmis harjoittelemaan myös palvelupisteen työtä. Perehdytys on yksilökohtaista, eli joku toinen työntekijä voi olla valmis palvelupistetyöhön jo yhden kuukauden puhelintyön jälkeen.

Puheluperehdytykseen kuuluvat olennaisesti lyhyehkö avainperehdytys, autopaikka- sekä saunavuoroperehdytys. Nämä käydään läpi yksilön vaatimalla tavalla. Osa tarvitsee erillisen perehdytyksen asiakkuuskohtaisen perehdytyksen lisäksi, mutta osa hallitsee nämä vain apua kysymällä itse tilanteissa. Perehdytyksissä käydään läpi yleensä avainprofiilit, avaintilaukset sekä autopaikkojen liittäminen laskutusohjelmaan sekä saunavuorojen varauksiin liittyvät poikkeustapaukset. Nämä asiat käydään läpi myöhemmin syvällisemmin, koska puhelinvuorossa näistä tarvitsee tietää vain pintapuolisesti.

Palvelupistetyössä osaston perehdyttäjätöntekijä opastaa tulokasta yleensä kahden viikon ajan. Palvelupisteen perehdytykseen kuuluu avainlainausohjelman käyttö, avainten lainaus säännöt, kassaohjelman käyttö sekä talonkirjanotteen tekeminen. Osa työntekijöistä osaa toimia palvelupisteellä jo muutaman päivän jälkeen itsenäisesti vain toisinaan neuvoa kysyen, osa tarvitsee läheistä tukea vielä kahden viikon jälkeenkin. Perehdytysjakson jälkeen muut työntekijät toimivat perehdyttäjinä ja auttavat tarvittaessa uutta työntekijää.

Lisäperehdytyksiä järjestetään tarvittaessa yleensä liittyen palvelupisteen toimintaan, avainhallintaan, pysäköintilupiin tai pesulalätkiin. Yksittäisen työntekijän kehittyessä saavat he lisäperehdytystä usein avainhallintaan tai autopaikkahallintaan liittyen. Näissä aihealueissa on paljon syventävää tietoutta, jota tarvitaan vain satunnaisesti ja näissä tehtävissä toimivat valitut henkilöt hallitsevat osaston tehtävät, mutta joihin voidaan opastaa muitakin työntekijöitä. Lisäperehdytyksiä on järjestetty myös tiettyihin tilanteisiin, eli esimerkiksi kuunvaihteen ruuhkaa varten, kun olemme saaneet uusia ohjeita tai uuden asiakkuuden, jotta kaikki tietäisivät uuden säännön tai toimintaohjeen.

Perehdyttäminen on ollut suoraan työn ohessa oppimista huhtikuuhun 2016 asti. Siihen saakka asioita on käyty läpi tehden työtä siihen kuuluvassa työpisteessä, eikä erillistä perehdyttäjää tai kummiä ollut. Työntekijät ovat joutuneet itse etsimään tietoa, muiden työntekijöiden ollessa varattuna omien asiakkaiden kanssa. Esimies tai hänen tuuraajansa lähinnä hoitivat neuvomisen muiden työntekijöiden auttaessa tarvittaessa. Silloin myös esimies osallistui asiakaspalvelun perustyöhön. Toukokuusta 2016 alkaen perehdyttämiseen käytettiin enemmän aikaa ja se tehtiin rauhassa siten, että perehdyttäjällä ei ollut muita tehtäviä perehdytyspäivinä. Syyskuusta 2016 alkaen opinnäytetyöntekijä itse hoiti työntekijöiden perehdytyksen melkein kokonaan ja perehdytys sai nykyisen muotonsa, jossa 3 ensimmäistä päivää käydään läpi asioita ja harjoitellaan ohjelmien käyttöä sähköpostiviesteinä saapuneista asiakkaiden yhteydenotto pyynnöistä aloittaen.

Perehdyttämissuunnitelmaa ei ole ollut käytössä ennen syyskuuta 2016. Suunnitelma oli aluksi raakile, vain henkilöstöosaston luoma konsernin yhteinen listaus perehdytettävistä asioista. Perehdyttämissuunnitelman rinnalle otettiin perehdyttämisohjelma, jossa oli lueteltu tarkem-



min ensimmäisten viikkojen perehdytyksen aiheita. Perehdyttämissuunnitelmaa on laajennettu ja perehdyttämisohjelmaa tarkennettu listamaisempaan suuntaan, mutta vieläkin se on liian yleistasolla, eikä oikein anna oikeaa kuvaa uudelle työntekijälle. Työntekijät eivät muista perehdyttämissuunnitelmaa ollenkaan tai siitä jää vain huono muistikuva.

Puhelinpuolen perehdyttämisessä oli haasteita 2016 vuoden syksyllä, kun asiakaspalvelun ti-  
loja oli kahdessa eri kerroksessa. Alkuperehdytys annettiin toisessa kerroksessa, jossa tehtävi-  
ään hoitivat vain harjoittelijat ja autopaikka- sekä avainvastaava. Puheluita vastaanotettiin  
alakerran erillisessä huoneessa. Se tarkoitti, että puhelinhuoneessa tarvittiin ylimääräistä  
henkilöä, perehdyttäjää auttamaan ja tukemaan puheluihin perehtymisessä. Tähän perehdyt-  
täjän tehtävään ei ehditty ketään kouluttaa ja ohjata, vaan kokeneimmat työntekijät pyydet-  
tiin perehdyttämään lyhyellä varoitusajalla. Kaikille aktiivinen perehdytys ei sopinut ja sen  
vuoksi perehdytyksen laatu notkahti. Työntekijät eivät kuitenkaan ilmaisseet mitenkään sitä,  
etteivät olisi halunneet toimia perehdyttäjinä itse tilanteessa, vaan vasta paljon myöhemmin.  
Esimerkin näyttäminen perehdyttäessä unohtui useassa tilanteessa ja siten huonoja käytän-  
töjä siirrettiin eteenpäin uusille työntekijöille. Perehdytyksen loppuun saattamisessa oli on-  
gelmia runsaasti.

Alkutilanteen ongelmat aiheutuivat epäselvistä ohjeista, jolloin valintatilanteita tulee useita  
työpäivän aikana. Tällöin työntekijät eivät jaksakaan valita oikein joka kerta ja usein tulee houku-  
tuksia valita vain helpoin tie, jossa ei etsitä tietoa itse, vaan ohjataan viesti suoraan esimie-  
helle tai isännöitsijälle. (Thaler, et al., 2010)

### 3.1.3 Tutkimuksen tekijän rooli

Toimintatutkimuksen tekijän rooli on haasteellinen. Tutkimuksen tekemiseen ja kirjoittami-  
seen vaikuttavat tutkimuksen tekijän omat kokemukset sekä perehdyttäjänä että työnteki-  
jänä. Olen pyrkinyt katsomaan työtä kriittisesti sekä kokemuksia perehdytettäviltä etsien.  
Ryhmäkäyttäytymistä sekä sosiaalisia taitojani olen kehittänyt opiskelemalla sekä koko työ-  
urani aikana kokemukseni kautta. Ryhmätilanteissa olen ollut kuuntelijana, kannustaen henki-  
löitä tarkentavien kysymysten kautta sekä kiitellen ideoita esittäneitä. Olen toiminut tasa-  
puolisesti kaikkia osallistujia kuunnellen ja nostaan heidän ideoitaan esille. (Kananen, 2009,  
50-51.)

Ryhmän jäsenten välinen vuorovaikutus edellyttää luottamuksellista ilmapiiriä. Ilmapiiriä on  
kehitetty useissa kuukausipalavereissa sekä arkipäivän toiminnassa erilaisin keskusteluin ja  
harjoittein. Toimintatutkimuksen vetäjän tehtävä on luoda luottamuksellinen ilmapiiri sekä  
huolehtia siitä, että kaikki kunnioittavat toisiaan. (Kananen, 2009, 53.)

Kokemukseni perustuu Tapiolan Lämmöllä reiluun kymmenen vuoden työuraan. Olen ollut yrityksen palveluksessa heinäkuusta 2008 alkaen ja asiakaspalvelupäällikön tuuraajana tammi-kuusta 2011 alkaen. Asiakaspalvelupisteen perustehtävän suorittamisesta pelkkiin esimiestehtäviin olen irtaantunut helmikuussa 2016. Tiiminvetäjän tittelin sain 1.3.2018. Viimeisin muutos tehtäviini tapahtuu aivan tutkimukseni loppumetreillä ja siirryn asiakaspalvelun kehityskoordinaattorin tehtäviin 1.4.2019.

### 3.2 Toimintatutkimus

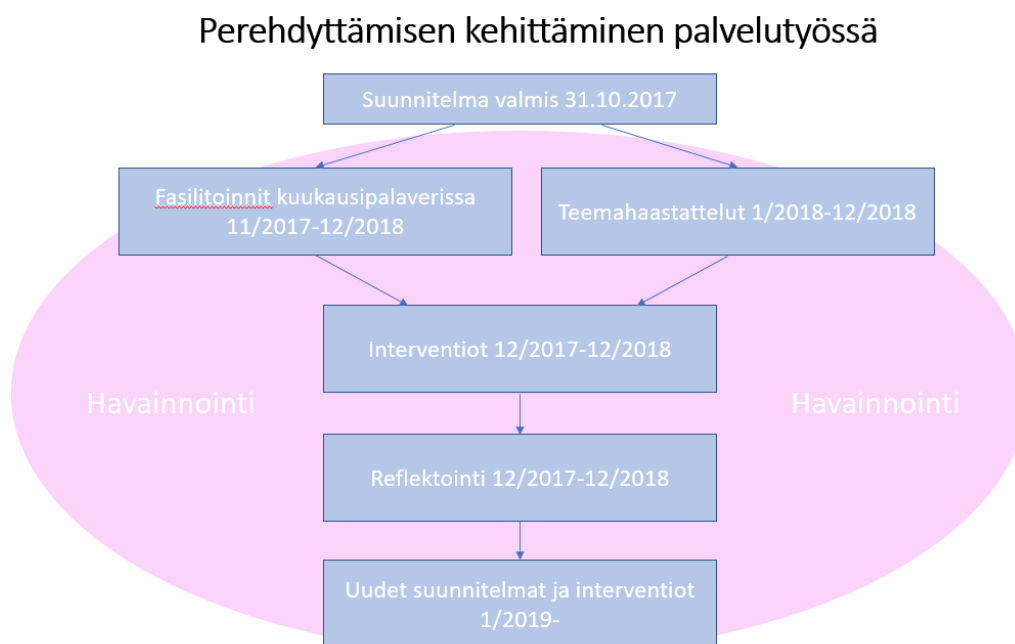
Tutkimus tehtiin toimintatutkimuksena, jolloin opinnäytetyöntekijänä toimin sekä aktiivisena työyhteisön jäsenenä tiiminvetäjän tehtävissä että toimintatutkimuksen tekijänä. Tutkimus on kvalitatiivista eli laadullista. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ja tulkitsemaan asioita. Toimintatutkimuksessa tehdään muutoksia toiminnan kehittämiseksi, ei vain tulkitsemaan asioita ja toimintatutkimus alkaa siitä, mihin laadullinen tutkimus päättyy. (Kananen, 2009, 22.)

Opinnäytetyöni teen toimintatutkimuksena, jossa tavoitteena on aina muutos. Tavoitteena on muuttaa perehdytyksen toimintatapoja, jotta perehdyttämisen laatu paranee ja työntekijät kokevat saavansa hyvää ja riittävää perehdytystä. Toimintatutkimuksessa tärkeää on demokraattisuus eli työntekijöiden osallistuminen. Työntekijät itse osallistuvat ja ratkaisevat käytännön työhön liittyviä ongelmia. Toimintatutkimus ei pyri yleistettäviin tuloksiin, vaan kohdistuu yksittäiseen tapaukseen. Tutkimukseni on siis tapauksetutkimus, joka keskittyy oman työorganisaationi tapaukseen ja perehdyttämiseen siinä tapauksessa. (Kananen 2009, 9-10; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 134-135.)

Toimintatutkimuksen valitsin tutkimusmenetelmäksi koska tarkoituksena on muuttaa todellisuutta tutkimalla sitä ja tutkia todellisuutta muuttamalla sitä. Muutoksena eli interventiona tutkimuksessa on perehdyttämisen kehittäminen, uudenlaiset tavat perehdyttää tai uusi materiaali perehdyttämisen tueksi tai muu toimintatutkimuksen avulla saatu uudenlainen tieto tai toiminta, jota sovelletaan tutkimuksen aikana. Toimintatutkimuksellani pyritään myös kehittämään osanottajien tietoja sekä taitoja sosiaalisen prosessin avulla. (Heikkinen, et al., 2006, 22.)

Kehittämisen tarvetta löytyy selvästi perehdyttämisen osa-alueella. Suullinen palaute kaikilta työntekijöiltä on samansuuntaista, että perehdytyksessä on puutteita ja perehdytyksen tulee olla laadukkaampaa ja sitä tulee olla enemmän. Perehdytykseen tarvittavat muutokset tai lisäykset ovat henkilöstä riippuvaisia. Selkeyttä tarvitaan lisää, mutta keinot ja toiveet toimintatavoista ovat häilyviä ja vailla suuntaa. Perehdytyksen kehittämiseksi päätettiin tehdä toimintatutkimus.

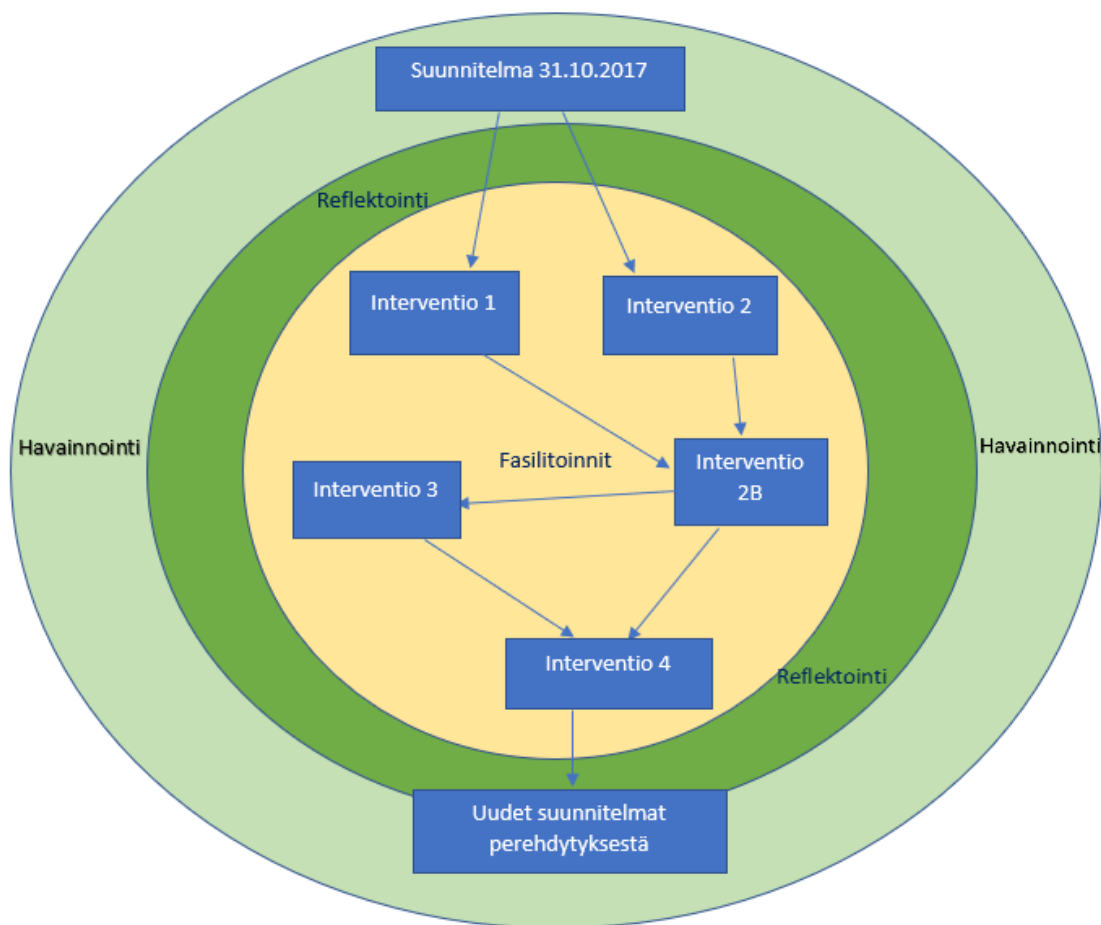
Toimintatutkimukseni alkoi syksyllä 2017 suunnitelmalla. Suunnitelmana oli aloittaa fasilitointi ja teemahaastattelut heti 2017 syksyllä ja siitä jatkaa suoraan tekemään interventioita, havainnoiden koko ajan. Interventioiden jälkeen vuorossa oli reflektointi tammikuusta 2018 alkaen ja uudet suunnitelmat 2019 vuoden alusta. Alla suunnitelma kuvana.



Kuva 1. Alkuperäinen suunnitelma työn etenemisestä.

Toimintatutkimus ei kulkenut suoraviivaisesti, vaan kaikkea tapahtui vielä enemmän päällekkäin kuin mitä olin arvellut suunnitelmassani.

Toimintatutkimuksessa pyrin vaikuttamaan ajattelun vinoumiin ja harhoihin niistä kuitenkin kovin paljon puhumatta yhteisissä tilanteissa. Toimintatutkimus eteni eri tavalla ja sekavammin kuin suunnitelma. Kuva 2 kertoo tutkimuksen etenemisestä.



Kuva 2. Toimintatutkimuksen eteneminen

### 3.2.1 Menetelmät

Nykytilannetta kartoitettiin erilaisin vapaamuotoisin keskusteluin sekä kyselyiden avulla. Ongelmia perehdyttämisessä dokumentoitiin ensimmäisen kerran huhtikuussa 2017 tehdyissä haastatteluissa. Haastattelut suoritti Tapiolan Lämmön henkilöstöjohtaja. Perehdyttämistä kehitettiin välittömästi sen jälkeen, mutta se nousi esille yhä uudelleen perehdyttämisen seurantakeskusteluissa. Määrittelimme ongelmaa uudelleen esimieheni kanssa ja päädyimme siihen, että toimintatutkimuksella voisimme luoda uutta tietoa aiheesta ja se kehittäisi osallistujien taitoja sekä lisäisi työhyvinvointiakin, kun kaikki pääsisivät vaikuttamaan ja osallistumaan kehittämiseen.

Toimintatutkimuksen aluksi tein kyselyn, jossa oli tärkeintä saada jokaisen työntekijän mielipide dokumentoitua nimettömänä. Kyselyn viimeinen palautuspäivä oli 24.4.2018. Kysymykset koskivat työtä, sen määrää sekä perehdytystä ja sen määrää. Kyselyllä haluttiin saada näkyväksi, että jokaiselta kysyttiin mielipidettä asioihin. Aloituskysely, liite 2. Mitään tilastollisia analyysejä tuloksista ei voida tehdä, sillä vastaajia oli yhteensä vain 13. Jaottelin vastaukset

excelin avulla ja laskin niistä keskiarvot, mutta muutoin vastaukset eivät ole tilastollisesti merkittäviä.

Toimintatutkimusta varten tehtiin teemahaastatteluja, teemana perehdyttäminen. Haastatteluihin valittiin juuri perehdytetty ja muutaman kuukauden työtä tehnyt sekä perehdytystä tehnyt työntekijä. Muita menetelmiä olivat kuukausipalavereissa tehdyt ryhmätyöt ihanneyöstä ja työn määristä. Palavereja pienemmällä osallistujamäärällä pidettiin myös useita työn aikana, joissa käsiteltiin yleensä jotain tiettyä työn osa-alueetta ja sen kehittämistä erilaisilla menetelmillä. Näihin osallistuivat tietyn työn osa-alueen vastaavat sekä kehittämistmiin sillä kertaa valitut henkilöt.

Henkilöstöjohtaja teki perehdytyskyselyn asiakaspalvelun työntekijöille ja sille seurantakyselyn. Sain käyttää näidenkin kyselyiden tuloksia toimintatutkimuksessani hyödyksi.

### 3.2.2 Aloituskysely

Kyselyn perusteella perehdytystä tarvittiin eniten autopaikkojen kiinnityksessä laskutusta varten, päivystystyöpyyntöjen tekemisessä sekä talkooilmoitusten käsittelyssä. Teemat saattoivat valikoitua kyselyn ajankohdan vuoksi, sillä keväällä talkooilmoituksia tulee paljon. Ja toisaalta kyselyssä ei yhtään ääntä saanut autopaikkojen lämpötolppien avaimet, joka puolestaan keväällä turha aihe, asia nousee kiireelliseksi syksyisin sekä asiakkaiden että työntekijöiden mielessä. Autopaikkojen lämpötolppien avaimet tuottavat asiakaspalvelullemme syksyisin ja talvisin huomattavan paljon töitä, sen vuoksi tuon vastauskohdan puuttuminen työntekijöiden valinnoista oli huomattava.

Kysyimme myös perehdytyksen halutusta järjestyksestä. Työntekijöiden vastauksissa nousi esiin käytäntömme, jossa helpoimmat työpyynnöt haluttiin oppia ensimmäisenä. Aiheissa seuraavaksi nousivat sähköpostit, puhelut sekä saunavuorot. Viimeisimmäksi jäivät avaintilaukset ja vaikeammat, harvemmin käytetyt työpyynnöt. Perehdytykseen tarvittavasta ajasta oltiin hyvin eri mieltä. Osa kaipasi perehdytystä vain puoli tuntia, kun taas toisten mielestä perehdytys vaatisi kokonaisen työviikon. Selkein pisimmän perehdytysajan vaatii työntekijöiden mielestä puhelut ja se onkin tavallisin ajatus. Puhelut ovat suuri osa työstämme ja siten vaativat pisimmän ajan perehdytystä.

Kysyimme myös puhelujen määristä, siinä muodossa, kuinka nopeasti työntekijät arvioivat pystyvänsä vastaamaan 30 puhelun päivässä, 40 puhelun päivässä jne. Tuloksissa oli hajontaa jonkin verran, mutta useimmat olivat pienistä puhelumääristä samaa mieltä. 30 puhelun ottamiseen työntekijät arvioivat kuluvan 1 viikosta 3 viikkoon, vain yhden vastaajan arvioiudessa siihen menevän 4 viikkoa. 40 puhelua suurin osa arvioi pystyvänsä vastaamaan 2-4 viikossa, vain yhden työntekijän vastatessa siihen menevän 8 viikkoa. 50 puhelun vastauksissa nä-

kyi sama, eli kaikki vastaajat arvioivat siihen menevän 4-6 viikkoa, lukuun ottamatta yhtä vastaajaa, joka arvioi siihen menevän 11 viikkoa. Vasta 60 puhelun kysymyksessä vastaukset hajosivat eri vaihtoehtojen kohdalle. Vastauksia oli melkein jokaiselle vaihtoehdolle, viidestä viikosta 13 viikkoon. Eniten vastauksia olivat saaneet kuusi viikkoa ja kahdeksan viikkoa.

### 3.2.3 Teemahaastattelut

Teemahaastatteluja tehtiin 2 kappaletta. Haastattelut litteroitiin ja niissä esiin tulleet asiat otettiin käyttöön perehdytyksen kehittämiseksi. Haastateltava 1 kertoi, että riittävä aika ja rauhallinen tahti olivat tärkeimmät tekijät perehdyttämisen onnistumisessa. Alussa hän oli saanut ottaa rauhallisesti yhden puhelinlinjan kerrallaan auki, jolloin hän tunsu hallitsevansa asiat helposti. Toisaalta perusjakson jälkeen tapahtui hyppäys ja asioista tuli sekavampia ja vaikeampia. Perehdytystä ei saanut ollenkaan avaintilauksiin, vaan ne täytyi vain opetella itse, kun sellaisia puheluita tuli. Autopaikka-asioissa perehdytys oli riittävää ja sitä sai portaittain. Autopaikkojen vuokraus ei tuntunut liian vaativalta perehdytyksen edetessä. Autopaikkojen vuokraus eteni helpoimmista autopaikoista vaikeampiin.

Perehdyttäjän aktiivisuus tuki haastateltava 1:n mielestä oppimista hyvin. Eli perehdyttäjä tulosti aktiivisesti materiaalia sitä mukaa, kun vaikeita asioita tuli, perehdyttävän kysymyksiin liittyen. Haastateltava 1:n mielestä oma perehdytyskansio kannattaisikin koota itse, jotta tietäisi, mitä se sisältää. Lisäksi itse tehdyt pienet muistutuslaput olivat hyödyllisiä. Eli perehdyttävä itse kirjoitti lapuille tärkeimmät tai kerran unohtamansa asiat ja sen vuoksi ei unohtanut niitä enää uudelleen. Haastateltava 2 kertoi, että oli tärkeää tulostaa oikeat aiheeseen liittyvät perehdytystietoiskut perehdyttävälle oikeaan aikaan. Hänestä materiaalia ei saanut olla liikaa, niin, ettei perehdyttävä löydä niiden joukosta oikeita asioita.

Sähköpostiohjelman perehdyttämiseksi olisi runsaasti kehittämistä haastateltava 1:n mielestä. Alussa hänelle oli opetettu vain vikailmoitusluokka, joka oli ainoa suodatin, josta hän osasi tehdä sähköposteja. Haastateltava 1:n mielestä oli mukavaa, että hän osaa vastata muiden kysymyksiin. Lisäperehdytystä haastateltava 1 toivoi autopaikoista ja avaintilauksista, koska ne edelleen aiheuttivat epävarmuutta. Haastateltava 2:n mielestä sähköpostiohjelmaan kannattaisi tehdä lisäperehdytysohjeita ja että vastaamista varten tulisi olla käytössä vastausmallit.

Autopaikkojen vuokrausta auttoi erillinen autopaikkavuoro, jossa haastateltava 1 vietti yhden päivän. Päivän aikana haastateltava 1 sai lisätietoa autopaikkalistaista ja oppi tulkitsemaan niitä enemmän. Haastateltava 1 toivoi avainvuoroa samaan tyyliin. Puhelinlinjojen valinta tiimien mukaan koettiin huonoksi sen vuoksi, että puhelut olivat yksitoikkoisia toisella linjalla ja toisella puolestaan mielenkiintoisia.

Haastateltava 1:n mielestä sähköpostiin vastaaminen oli aluksi jännittävää ja hermostutti, osaako vastata niihin oikealla tavalla. Haastateltava 1:lle oli neuvottu vastamaan omalla tyylillään, eikä niin tarkasti. Haastateltava 2:n käsitys puheluihin vastaamisesta oli innostava. Kaikkia puheluita pystyy hänen mukaansa ottamaan, kun on rohkea.

Ohjelmien määrän haastateltava 1 koki hankalaksi työssään. Puutteita oli vähemmän käytettyjen ohjelmien perehdytyksessä. Kaikista ohjelmista ei saanut ollenkaan perehdytystä. Käytätunnuksia ei saanut kaikkiin käytössä oleviin ohjelmiin. Haastateltava 2 koki, että ohjelmista oli riittävästi perehdytystä, joskin jotkut pikku asiat puuttuivat harvemmin käytettävien ohjelmien ohjeista ja yhdestä ohjelmasta ei ollut mitään perehdytystä.

Valmiiksi tehty perehdytyskansio koettiin turhana ja liian paksuna. Molemmat haastatellut nostivat esiin sen, että materiaalin tulisi olla tiivistetymppää ja luetteloivampaa kuin nykyinen ohuen kansion täyttävä materiaalipankki. Haastatteluissa tuli ilmi myös, että materiaalin pitää olla kohdennetumpaa, juuri siihen asiaan ohjeet esillä, jota käsitellään. Nykyisessä perehdytyskansiossa huonoa on sen sekavuus ja heikko käytettävyys.

Päätöksenteon ilmiöiden näkökulmasta perehdytysmappi ei ole järkevä vaihtoehto. Sen luettavuus on heikko, eikä siitä voi nopeasti hakea mitään, minkä sijaintia ei itse tiedä. Perehdytysmateriaalin sijainti olisi oltava selkeä, kaiken materiaalin tulisi löytyä samasta paikasta, samassa muodossa ja paikkaan olisi oltava helppo pääsy miltä tahansa asiakaspalvelun päteeltä.

### 3.3 Interventiot

Ideoimme ja kokeilimme yhdessä useita erilaisia tapoja toimia eri tavalla perehdyttämisen kehittämiseksi. Ideat syntyivät erilaisissa tilanteissa, palaverissa, palaverien loputtua tai työn lomassa.

#### 3.3.1 Asiakaspalvelun yhteiset arvot

Asiakaspalvelussa valittiin yhteiset arvot, koska ne ovat tärkeitä tiimityössä. (Wheelan, 2013.) Kaikille tiimin jäsenille jaettiin taulukko mahdollisista yhteisistä arvoista, mutta arvoja sai valita ja ehdottaa myös taulukon ulkopuolelta. Jokainen työntekijä valitsi 3 tärkeintä arvoa 12.6.2018 palaverissa. Arvot koottiin yhteen ja niistä käytiin keskustelua yhteisessä kuukausipalaverissa. Arvojen valinta suoritettiin tiiminvetäjän toimesta seuraavana päivänä, kun saatiin poissaolijoidenkin ehdotukset arvoiksi koottua yhteen. Arvoiksi valituiksi tulivat: tarkkuus, yhteistyö, palvelu, vastuullisuus, kunnioitus, auttavaisuus ja huumori. Arvoista koottiin lista, joka liimattiin seinille asiakaspalvelun tiloissa. Arvot valittiin sen perusteella, mitkä arvoista saivat eniten ääniä. (Liite 1.)

Työntekijöiltä nousi esiin useita erilaisia ajatuksia, pysyvemmän kummin valinnasta ja toiminnasta, eri tehtäviin perehdyttämiseen. Perehdyttämisen aikatauluista ja kestosta kyselimme työntekijöiden mielipiteitä. Teimme toimintatutkimuksen aluksi lomakekyselyn näistä ja lisäksi kysyimme vastauksia sekä raportointikeskusteluissa että kuukausipalavereissa. Kuukausipalavereissa keskustelimme määristä sekä koko ryhmänä että teimme ryhmätöitä aiheista. Perehdytykseen tarvittavan ajan toivomukset sekä toivottavat työmäärät olivat hyvin vaihtelevia henkilöstä riippuen. Selkeimmän vastauksen saimme siihen, että puhelumäärien tulisi olla 50 ja 70 välillä. Ero tässäkin on suuri, 50 puhelua ottaville 70 on liian paljon ja 70 puhelua ottavat pystyvät huippupäivinä ottamaan jopa yli 100 puhelua.

### 3.3.2 Auttaja

Asiakaspalvelumme testasi auttajan tehtävään perehdyttämisessä. Auttajan tehtävä tarkoitti, että kokenut työntekijä, joka muutenkin oli itsenäisesti ottanut vastuuta asiakaspalvelupisteen toiminnasta, valittiin auttajaksi. Auttajan tehtävä oli toimia nimenomaan perehdyttäjänä nopeissa tilanteissa, joita tuli eteen asiakkaiden soiton tai käynnin yhteydessä. Auttajan työvuoro muodostui kaikkien auttamisesta, eli perehdyttämisestä uudenslaisiin ja haastaviin tilanteisiin. Aluksi tehtävässä oli tarkoitus etsiä tietoa työntekijöille kuunvaihteen ruuhka-aikana, kun useat asiakkaat kysyvät, kuinka monta avainta heidän kuuluu palauttaa. Avainkyselyjä auttaja hoiti jonkin verran, mutta tehtävä muodostui arjessa laajemmaksi.

Auttajan tehtävä oli perehdyttää työntekijöitä palvelupisteen toimintaan, kun he osasivat jo puhelimesta hoitaa kaikkia asioita kohtuullisella tasolla. Palvelupisteen tehtävissä halutaan, että henkilöillä on jo osaamista kaikista työn osa-alueista siten, etteivät asiakkaat joudu odottamaan käydessään palvelusteellä. Puhelimitse hoidettavassa palvelussa on aina mahdollista soittaa takaisin asiakkaalle, jotta asiakas ei joudu odottamaan tai maksamaan turhaan käynnistä tai puhelusta. Auttajan tehtävä oli jokseenkin toimiva, mutta se oli hyvin henkilöön sidottu. Tehtävästä ei selviä kuka tahansa, eikä siihen voida helposti määrätä ketään. Tehtävä vaatii osaamista ja kärsivällisyyttä sekä omatoimisuutta.

Auttajan tehtävä perustui siihen, että se olisi helpoin ja vähiten raskasta aiheuttava toimintatapa, jolloin se olisi helppo työntekijän valita, mutta myös toimintatapana sellainen, jossa valintaa ei tarvitse ollenkaan tehdä. (Thaler, et al., 2010) Otimme auttajan tehtävän uudelleen käyttöön huhtikuussa 2019 eritasoisena, eli vain avainkyselyjen hoitamisena. Siinä tehtävä toimi hyvin, koska valintana oli helppo viesti keskusteluketjuun tai itse vaivannäkö ja asian selvittäminen.

### 3.3.3 Asiakkuustiimit

Asiakaspalvelussa valittiin asiakkuuksien mukaiset tiimit huhtikuussa 2018. Tiimit valittiin tekemällä tiimikysely lomakkeella, johon merkittiin numerolla yksi se tiimi, johon työntekijä



halusi eniten ja numerolla kaksi, se tiimi, johon hän seuraavaksi eniten haluaa kuulua ja numerolla kolme se tiimi, johon hän kolmanneksi eniten haluaa kuulua. Kuvio 1.

Tiimikysely	
Muodostamme asiakaspalvelussa 4 eri tiimiä asiakkuuksittain.	
Sallan ja Satun ei tarvitse vastata kyselyyn, heillä on oma vastuualueensa.	
Loput työntekijät saavat itse tuoda mielipiteensä esille, siitä, mihin tiimiin haluavat kuulua.	
Tiimien avulla kehitämme asiakkuuksien saamaa palvelua.	
Jokainen silti vastaa puheluihin, sähköposteihin ja hoitaa kaikkien asiakkaiden palvelua palvelupisteellä, vain painotus on oman tiimin asiakkaisissa.	
Jos kaikkiin tiimeihin ei löydy halukkaita, esimies jakaa tiimit.	
Merkitse 1 sen tiimin kohdalle, johon ensisijaisesti haluat	
merkitse 2 sen tiimin kohdalle, johon toiseksi eniten haluat	
ja merkitse 3 sen tiimin kohdalle, johon kolmanneksi eniten haluat kuulua.	
Espoon Asunnot	<input type="text"/>
SATO	<input type="text"/>
Tapiolan Lämpö, as oy:t	<input type="text"/>
Olarin Huolto, as oy:t	<input type="text"/>

Kuva 3. Asiakkuustiimikysely.

Lopulliset valinnat tiimien kokoonpanoista teki tiiminvetäjä. Pidimme tiimien kanssa kehityspalavereita ja otimme niissä käyttöön uusia toimintatapoja ja kokeiluja.

Tapiolan Lämmön asunto-osakeyhtiöt -tiimissä ideoitiin ja toteutettiin tapaaminen isännöitsijöiden kanssa siten, että asiakaspalvelu kävi tutustumassa isännöintipuolen toimintaan toimitalon toisessa kerroksessa 24.5.2018. Ennen tiimien valintaa jo, olivat isännöitsijät käyneet tutustumassa asiakaspalvelun tiloihin ja toimintaan 12.12.2017. As Oy -tiimissä sovittiin, että huolehdimme, ettei vanhentuneita isännöitsijäntodistuksia jää asiakaspalveluun, vaan vastuuhenkilö käy ne läpi ja palauttaa ne toisen kerroksen isännöintipuolelle hävitettäviksi. As Oy -

tiimin kanssa tilanne jäi odottavaan vaiheeseen, koska kaikkia avaimia hallitseva avainohjelma on meille kehitteillä ja palaverin aikaan oli odotettavissa, että ohjelma olisi tullut käyttöön jo toukokuussa 2019. (Myöhemmin on käynyt ilmi, ettei kehitystä ole ehditty tehdä ja ohjelman käyttöönotto siirtyy myöhempään ajankohtaan.)

Olarin Huollon Asunto-Osakeyhtiö -tiimissä keskustelua herättivät autopaikat, joita Olarin Huolto omistaa taloyhtiöiden omistamien autopaikkojen lisäksi. Olarin Huollon omistamien autopaikkojen hoitamisesta on sovittu tietyt kiintiöt, joita taloyhtiöt voivat vuokrata, mutta paikka vuokrataan Olarin Huollolta, ei taloyhtiöltä. Siten autopaikkojen hoitamisessa on haasteita ja hankaluuksia. Tiimissä sovittiin myös liiketilojen avaimista, että ne siirrettäisiin turvalukkojen avainten joukkoon selkeyden vuoksi. (Projekti on jäänyt myöhemmin toteuttamatta kokonaan.) Olarin Huollon turvalukkojen avaimista tiimi esitti myös kehitysideoita, mutta ne jäivät toteuttamatta sellaisenaan, niiden tilalle syntyi uusia ideoita tiimin tapaamisten ulkopuolella. Tiimi esitti, että avaimet olisi siirretty eri kaappiin, mutta toteutuneessa mallissa avaimet poistettiin minigrip-pusseista ja siirrettiin avainrenkaisiin ja ne numeroitiin kiinteistön numeron mukaan, siten, että kaikkien talon asuntojen avaimenperässä lukee kiinteistön numero sekä asunnon tunniste, eli esim. 82 A1, jossa A1, tarkoittaa asunnon tunnistetta.

Olarin Huollon tiimissä syntyi keskustelua autopaikkojen avaimista ja niiden kuittauksista. Kuittauksista sovittiin, että ne laitettaisiin kaikki yhteen kansioon, siten, että yhdelle osoitteelle on vain yksi paikka, jossa kaikki kuittaukset ovat. Kuittauksia on autopaikan lämpötilan avaimista, pysäköintiluvista sekä autohallien avaimista. Muutoksen jälkeen kaikki nämä ovat samassa paikassa, osoitteen mukaisessa järjestyksessä, eivät siten, että hallien avainten kuittauksille löytyy oma kansio, jossa osoitteet ovat aakkosjärjestyksessä ja luvat eri kansiossa. Sama kansio lisää sitä, että yhden osoitteen asiat ovat aina helposti löydettävissä ja tällä tavalla vähennämme virheen mahdollisuuksia. Virheellisen valinnan mahdollisuus pienee miltei olemattomiin tällä toimintatavalla.

Olarin Huollon tiimi järjesti myös tutustumiskäynnin Olarin Huollon uuteen toimistoon. Osa tiimiläisistä kävi paikalla kehittämässä yhteistyötä. Tiimiläiset tapasivat isännöitsijöitä ja kirjanpitäjiä ja siten loivat suhteita. Ihmisten tapaaminen helpottaa kysymistä ja asioiden hoitamista yhdessä.

Espoon Asuntojen tiimin kanssa sovimme, että yksi tiimin jäsenistä tekee ohjeistuksen asiakkuuden talkooilmoitusten käsittelystä kaikille työnteekijöille. Tiimi sopi myös, että kaksi tiimin jäsentä tutustuu saunavuoro-ohjeeseen ja korjaa sitä tarpeen mukaan ajantasaisemmaksi. Asiakkuuden avaintilauksista tiimi sopi, että he seuraavat avaintilaussuodatinta ja ottavat hoitaakseen asiakkuudelle kuuluvia avaintilauksia oppiakseen tekemään niitä. Avainhallintatiimin kanssa sovittiin yhteistyöstä, jotta Espoon Asuntojen tiimiläiset voisivat opetella tekemään

sähköisiä avaimia. Tiimi suunnitteli myös autopaikkakarttojen tekemistä, jotta autopaikkojen sijainnin opastaminen helpottuisi, mutta asiakkuus ei ollut kiinnostunut kartoista, eikä tiimi päässyt tekemään niitä. Asiakkuudelle kuuluvien kuukausitöiden perehdyttämisestä tiimi sopi myös.

Saunavuorojen tarkistuksia aletaan tehdä Espoon Asuntojen tiimissä aktiivisesti ja säännöllisesti, jotta ne olisivat oikein ohjelmassa. Tiimi sopi päivän saunavuorojen läpikäynnille ja he sopivat myös yhdessä vastuuhenkilöt tehtävälle. Tiimi ideoi uuden tavan tiivistää saunavuoroja asiakkuuden haluamalla tavalla. Saunavuorot tehdään uudella tavalla siten, että tarjotaan tyhjiä vuoroja ilmoitustaululla ilmoittamalla asukkaiden vuorojen peruuttamisen tai siirtämisen sijaan.

SATO-tiimissä keskusteltiin paljon talonkirjanotteista, joita ei SATOn mukaan tarvitse tehdä ollenkaan. SATO on tehnyt selvityksen lakimiehensä kanssa, ettei talonkirjanotteita tarvita heidän asunnoissaan mihinkään. Tiedot heillä asuvista menevät suoraan asumistukea myöntävälle taholle. Maahanmuuttovirastolle puolestaan kelpaa myös asiakkaan asumisen tarjoavan henkilön itse kirjoittama dokumentti asumisesta. Talonkirjanotteiden tekeminen maahanmuuttajille on aikaa vievä ja hankala tehtävä ja sen vuoksi se oli otettu puheeksi SATOn kanssa. SATO on ainoa asiakkuus, jossa talonkirjanotteiden tekeminen oli työläs ja turha tehtävä. Muilla asiakkuuksilla niitä ei joko tehdä ollenkaan tai ne voidaan tehdä helpommin ja eri sääntöjä noudattaen. Maahanmuuttajien ns. majoittajien asuntoihin näitä talonkirjanotteita pystyi tekemään vain SATOn asiakkaille ja SATO halusi, ettemme enää tekisi niitä.

SATO-tiimin kanssa perehdytystä suunniteltiin myös Realia-kohteista. Eli SATO omistaa osassa kohteista vain osan asunnoista ja osan omistavat yksityiset henkilöt ja silloin isännöitsijänä toimii eri yritys, Realia. Sellaisissa osoitteissa on käytössä kaksi eri toiminnanohjausjärjestelmää, toinen SATOn omistamille asunnoille ja toinen Realian isännöimille asunnoille. Näiden kahden erottaminen muista SATO-kohteista oli ollut hankalaa ja asiasta tarvittiin lisäperehdytystä. Yksi työntekijä otti tehtäväkseen listata näiden yhtiöiden tietoon oikean osoitteen, jonne vikailmoitukset tehdään ja oikean autopaikka- ja saunavuorosopimuksen nimen. Ohjeistukset ja tietojen lisäämiset pyrkivät jälleen virheiden vähentämiseen asioita helpottamalla.

SATO-tiimin kanssa sovittiin, että kerromme asiakkaille, jotka muuttavat pois asunnoista, että heidän autopaikkansa ja saunavuoronsa päättyvät automaattisesti heidän muuttaessaan pois sen vuoksi, että asiakkaat tietäisivät silloin kertoa meille, jos heidän kohdallaan on jokin poikkeus. Tällainen poikkeus voi olla, että muuttaa talon sisällä toiseen saman osoitteen asuntoon. Silloinhan asiakas varmasti haluaa pitää autopaikkansa ja saunavuoronsa. SATO-tiimi ehdotti, että he voivat tiimissä tehdä autopaikkojen ja saunavuorojen päättämiset päättyvien asuntojen listasta, jonka saamme aina 20. päivä jokaista kuuta. Sovittiin myös, että tehdään lista, josta näkyy, minkä osoitteiden kerhohuoneiden varaukset hoidetaan meidän

kautta. Yksi työntekijöistä otti listan vastuulleen. Sovittiin, että listalle kootaan osoitteet sitä mukaa, kun saamme kysytyä kerhuhuoneen varauksista SATOn palvelupäälliköiltä.

Keväällä 2018, kun asiakkuuskohtaiset tiimit käynnistettiin, Tapiolan Lämmön asiakkuutena oli myös Vantaan Asunnot, joten sillekin perustimme tiimin. Tiimin kanssa kokoonnuttiin ja kehitettiin asiakkuuden toimintaa sekä perehdytystä. Vantaan Asunnot eivät ole enää asiakkuutena.

Kyselyn ulkopuolinen tiimi oli Karakallion Huolto, jossa vastuu henkilö oli vakituisesti Karakallion Huollon toimistossa töissä. Kaksi muuta tiimiin kuuluvaa työntekijää olivat toimistossa vuoroviikoin. Tiimin kanssa tavattiin myös ja kävimme läpi heidän tehtäväkseen siirtynyttä päivystysilmoitusten siirtämistä oikeisiin ohjelmiin ja yhden asiakkuuden kanssa käyttöön otettua hankintaehdotusta.

#### 3.3.4 Tehtäväkohtaiset tiimit

Tehtäväkohtaiset tiimit ovat toiminnallisia tiimejä. Tehtäväkohtaiset tiimit aloittivat toimintansa vuoden 2017 syksyllä. Henkilöt valikoituivat tiimeihin sen mukaan, millaisiin tehtäviin he olivat suuntautuneet ja hakeutuneet. Avaintiimi muodostui avainvastaavasta ja muista, jotka hallitsivat avainasiat tai ainakin suuren osan niistä. Avaintiimin tehtäväkirjo oli niin laaja, että siihen otettiin mukaan myös autopaikkavastaavat. Autopaikkatiimi muodostui kahdesta autopaikkatehtäviin valitusta henkilöstä. Palvelupistetiimiin kuuluivat ne, jotka osasivat toimia palvelupisteellä. Puhelintiimiin jäivät he, jotka osasivat toimia vasta puhelintehtävissä, tai ne, jotka erityisesti ovat suuntautuneet puhelintyöhön. Joulukuussa aloimme kehittää tiimien tehtäväkuvauksia ja miettimään toiminnan rakennetta. Ensimmäiset palaverit tiimien kanssa järjestettiin keväällä samaan aikaan, kun asiakkuustiimitkin. Tehtäväkohtaisilla tiimeillä pyrittiin laajempaan vastuun kantamiseen ja ottamiseen sekä osallistumisen kautta tapahtuvaan tietojen omaksumiseen. Osallistuessa yksilö on itse valitsemassa omia tehtäviään ja ohjaamassa toimintaa ja voi siten sitoutua tehtäviin syvemmin.

Avainhallintatiimin aloituspalaveri järjestettiin 19.3.2018. Huhtikuussa avainhallintatiiminä tapasimme 2 kertaa, puolet tiimistä 16.4.2018 ja puolet tiimistä 19.4.2018. Näissä palaverissa keskustelimme ja sovimme avaintiimin työnjaosta. Työnjaossa määrittelimme työpareille erilaisia työtehtäviä, joista he olisivat vastuussa. Palvelupisteen työntekijät ottivat tiettyt tehtävät, kuten villoista lukoista huolehtimisen, vapautumisilmoitusten käsittelyn sekä häätöjen käsittelyn hoitaakseen. Varsinaiset avainvastuuhenkilöt ottivat hoitaakseen kaikki vaativimmat tehtävät. Autopaikkatiimin jäsenet ottivat hoitaakseen helpoimmat tehtävät, kuten avaintilaukset, henkilöstön kulkutägit ja pysäköintiluvat hoitaakseen.

Avaintiimin seuraavassa palaverissa avaintiimiläisiä perehdytettiin tehtäväänsä ja keskusteltiin ja annettiin neuvoja kiinteistökohteiden luovutuksista ja vastaanottamisesta sekä avainselvityksistä ennen kyseisiä luovutuksia ja vastaanottoja. Lisäksi avaintiimi perehtyi huolto- miesten avaimiin ja avainten karhuamiseen. Lisäksi sovimme, että tehdään inventaario kaikista avaimista.

Seuraavassa avaintiimin palaverissa kävimme läpi avaintiimiläisen päivittäisten tehtävien listaa. Sovimme, että jokainen avaintiimiläinen tarkistaa tämän tehtävälistan mukaan joka päivä, jolloin he ovat avainvuorossa. Sovittiin, että vapautumisilmoituksia koskeva ohjeistus tarkistetaan ja päivitetään vastaamaan nykytilannetta.

Avaintiimi toteutti yhdessä Olarin Huollon As Oy -tiimin kanssa turvalukkojen avainten läpikäynnin ja niiden siirtämisen minigrip-pusseista avainlenkkeihin. Toiminnalliset tiimit sekoituivat asiakkuustiimeihin sopivalla tavalla tässä projektissa.

Puhelintiimin ensimmäisessä palaverissa 19.4. käytiin läpi sitä, miten hymy kuuluu läpi puhelun aikana. Yksi puhelintiimin jäsenistä otti tehtäväkseen kirjoittaa helpottavia lauseita valmiiksi puhelupalveluun perehdyttämisen avuksi. Toinen puhelutiimin jäsenistä otti tehtäväkseen tehdä listan eri kielistä, joita osaamme asiakaspalvelussa ja pyytää kaikkia lisäämään osaamansa kielet listaan. Palaverissa keskusteltiin myös palautetekstiviestin mahdollisuudesta sekä työntekijöiden palkitsemisen mahdollisuuksista.

Puhelintiimissä kehitettiin myös perehdyttämistä suoraan siten, että hankimme tiimin ehdotuksesta asiakaspalveluumme koulutuskuulokkeet, joiden avulla perehdyttäminen on helpompaa puhelintyöhön. Koulutuskuulokkeita testattiin useamman viikon ajan. Puhelintiimi teki myös lyhyen palautekyselyn, jolla puhelua kuunteleva perehdyttäjä tai työkaveri voisi antaa palautetta puhelintyöskentelijälle. Palautteen avulla työskentelyä voi kehittää ja työntekijät oppivat myös palautteen antamista ja vastaanottamista.

Palvelupisteen palavereja kävimme kuunvaihteiden jälkeen, koska silloin tiimillä oli kokonaiskuva toiminnastamme kiireisimpään aikaan. Palvelupistetiimi antoi palautetta toisilleen palavereissa ja ideoi, miten toiminnan saisi sujuvammaksi. Palvelupistetiimissä ideoitiin auttajan toimenkuva, jota kuvattiin aiemmin. Palvelupisteen tiimissä löydettiin paljon hyviä toimintamalleja ja ideoitiin uusia asioita. Palvelupisteelle hankittiin ns. ovikello, jota soittamalla voi kutsua apua kiireen keskelle toisen tiimin työntekijöistä, jotka tekevät töitä toisissa huoneissa. Palvelupisteen toiminnassa etenkin yksilön päätöksentekoa ohjaa se, mikä on helppointa, mikä on silmien edessä, siten toimitaan. Myös aiemmat toimintamallit ohjaavat työntekijöitä, ellei uusi ohje ole tarpeeksi selkeä.

### 3.3.5 Perehdytyksen toiminnalliset kokeilut

Perehdytyksen toiminnallisuuteen liittyviä asioita kokeilimme muuttaa portaittain. Testasimme perehdyttämisen tapahtumapaikan vaihdosta, työpisteeltä kokoustilaan. Perehdyttämisen kokoustilassa ei antanut erityisen hyviä tuloksia. Perehdytys tuntui tehottomammalta, kun työntekijällä ei ollut tietokonetta käytettävissään oppimista tukevana toimintona. Osalle tuntui keskittyminen olevan hankalaa, kun olisi pitänyt kuunnella tai lukea tekstiä paperilta. Perehdyttämisen alkuosa, eli työsuhteen pelisääntöjen, työterveysasioiden ja muiden työsuhteeseen liittyvien asioiden läpikäyntikään ei sujunut sen jouhevammin erillisessä huoneessa tietokoneella työpisteellä. Mieleen eivät jääneet asiat itsessään, mutta eivät myöskään se, mistä ne tarvittaessa löytää.

Kokeilimme myös perehdytyskyselyiden tekemistä. Kyselimme perehdyttämisestä pieniltä osalualueilta kerrallaan. Kyselyjen avulla saimme avainhallinnasta hyviä ideoita ja aiheita, joista perehdytystä tarvitaan, mutta muiden asiakkuuksien kohdalla aiheita oli vaikeampi löytää. Kyselyiden avulla saatavat kysymykset koskivat yleensä hyvin pientä yksittäistä asiaa, eivätkä mitään kokonaisuutta. Kyselyiden tuloksiin voi vaikuttaa se, ettei haluta sanoa mitään kokonaisuutta, koska silloin tunnustaa, ettei osaa jotain.

Talvikaudella 2017-2018 kehitimme erilaisia toimintatapojen muutoksia helpottamaan perehdyttämistä asiakaspalvelun eri osa-alueille. Kokeilimme vuokra-asuntojen vapautumisilmoitusten erilaista sijoittelua, jotta työskentely ruuhkassa olisi helpompaa ja että uudet työntekijät, jotka palvelupisteelle tulevat, oppisivat helpommin, mistä nuo vapautumisilmoitukset otetaan. Kokeilussa vapautumisilmoitukset koottiin esille kaikille aakkosjärjestykseen. Palautetut avaimet laitettiin sitä mukaa kun niitä tulee, aakkosjärjestykseen omiin laatikoihin. Näillä toiminnallisilla muutoksilla pyrimme helpottamaan toimintaa ja sitä kautta vähentämään virheitä.

### 3.3.6 Perehdyttäjänä saman tasoinen työntekijä

Asiakaspalvelussa vaihdamme perehdyttäjää usein, koska työntekijöillä on erilaiset työvuorot, joku on sairauslomalla tai toisella toimistollamme. Perehdyttämistä tapahtuu osittain luonnollisesti työntekijöiden sitä edes huomaamatta. Kokeilimme toimintatutkimuksen aikana sitä, että perehdyttäjää oli miltei samantasoinen työntekijä, eli vain hieman aiemmin perehdytettävää aloittanut. Kokeilimme tätä lähinnä harjoittelijoiden keskuudessa, koska työntekijämme olivat varattuja kiireiseen aikaan. Harjoittelijan perehdyttäessä toista harjoittelijaa, saimme optimistisia tuloksia. Perehdyttävä harjoittelija sai onnistumisen tunteita, kun hän osasi jo asioita niin hyvin, että pystyi perehdyttämään kokemattomampaa. Perehdyttävä harjoittelija joutui myös miettimään, mitä hän teki ja miksi. Oman tekemisensä arviointi ja pohdinta johtavat oman työn syvällisempään ymmärtämiseen.

### 3.3.7 Rekrytointi

Osa perehdytystä tapahtuu jo rekrytoinnin yhteydessä. Kun rekrytoidessa kerrotaan riittävästi yrityksestä sekä työstä, jota on tarjolla, perehdytys pääsee hyvään vauhtiin jo silloin. Työhaastatteluissa perehdytys todella alkaa, haastateltavan saadessa tietoa yrityksestä, toimintatavoista ja yhteisön toiveista. Työhaastatteluissa aloimme toimia todella markkinointihenkilöisesti tutkimuksen aikana. Kerroimme haastateltaville tarkemmin heidän tulevista tehtävistään, jotta kumpikin osapuoli saisi nopeammin ja tehokkaammin mitä haluaa. Työyhteisö haluaa tietysti, että hakijat saavat oikean kuvan työstä, jotta valituiksi tulevat vain sellaiset hakijat, jotka haluavat tehdä työtä yhteisössä. Samoin työnhakijaa helpottaa tieto tulevasta työstä, sillä hän voi silloin tehdä valinnan sen suhteen, haluaako hän töihin yhteisöön vai ei.

Rekrytoinnissa työyhteisön kanavana ovat myös harjoittelijat. Erilaisten oppilaitosten opiskelijat tekevät usein asiakaspalvelussa opiskeluun kuuluvan harjoittelun. Asiakaspalveluun otetaan harjoittelijoita mahdollisimman pitkiin harjoittelujaksoihin, koska ne hyödyttävät osapuolia enemmän kuin lyhyet jaksot. Pidemmän harjoittelun, eli vähintään kahden kuukauden harjoittelun aikana sekä opiskelija että yhteisö ehtivät saada hyvän kuvan työskentelystä yrityksessä ja yhteisössä. Tällöin molemmat osapuolet voivat tehdä päätöksensä siitä, haluavatko jatkaa yhteistyötä. Asiakaspalvelussamme palkkaamme opiskelijoita usein heidän harjoittelunsa jälkeen työsuhteeseenkin. Silloin olemme jo harjoittelujakson aikana saaneet käsityksen opiskelijan ominaisuuksista, taidoista ja motivaatiosta tehdä työtä asiakaspalvelussa. Samoin harjoittelujakson aikana opiskelija ehtii saada kuvan yhteisöstämme ja päättää, kiinnostaaako työ urana.

Rekrytointiin liittyen yksikönpäällikkömme muokkasi työhakemustekstiä, joka julkaistaan työnhakusivustoilla. Uusi teksti markkinoi yritystämme työnhakijoille, mutta myös kertoo tarkemmin työstä asiakaspalvelussa, jolloin saamme oikeanlaisia työnhakijoita. Tekstissä markkinoimme osa-aikaista tarvittaessa työhön kutsuttavan työntekijän tehtävää opiskelijoille ja niille, joilla on jo ehkä toinen osa-aikainen työ. Rekrytointikanavana aloimme käyttää myös erilaisia messuja.

## 4 Toimintatutkimuksen tulokset

Toimintatutkimuksessa voidaan miettiä, mikä on totuus. Toimintatutkimuksen totuuteen vaikuttavat yleiset mielipiteet ja asenteet tutkimusta sekä muita osallistujia kohtaan. Totuuden näkökulmia on useita, mutta pragmatismien näkökulma on sopivin toimintatutkimukseen. Se, mikä toimii, on totuus ja pätevää tietoa. Jos kehittämämme uusi perehdyttämisen toimintatapa toimii, voidaan tutkimusta pitää onnistuneena ja tietoa, jota se loi, pitää pätevänä. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä, 2006, 171.)

Toimintatutkimuksessa ei pyritä osoittamaan, että ilmiö on kehittynyt, vaan tutkimuksen perusteella muodostuu uudenlainen totuus toiminnasta, jota kehitettiin. Uutta ymmärrystä toiminnasta ei voi esittää siinä muodossa, että toiminta on kehittynyt, vaan uusi ymmärrys on uutta tietoa kertomuksen muodossa. (Heikkinen ym. 2006, 173.)

#### 4.1 Toimintaan jääneet käytännöt

Toimintatutkimuksessa kokeilluista toimintatavoista käytäntöön jäivät tehtäväkohtaiset tiimit. Niiden toiminta on joka tilanteessa perusteltua ja järkevää. Tehtäväkeskeiset tiimit ovat luonnollisia ja ne ovat muotoutuneet automaattisesti yhteisössä. Tehtäväkohtaisten tiimien avulla työntekijöiden osaamista voidaan syventää. Tehtäviin syventyminen johtaa usein vastuun ottamiseen ja onnistumisen ja edistymisen tunteisiin. Näiden avulla henkilöiden sisäinen työelämä paranee. (Amabile & Kramer, 2012.)

Perehdytysmateriaalista saatua palautetta on käytetty ja palaute on johtanut perehdytysmateriaalin kehittämiseen. Perehdytysmateriaalin kehittämisessä saadut ideat ovat johtamassa uudenaista perehdyttämiseen, mutta ne ovat vasta ideatasolla. Toimintatutkimuksen aikana työntekijät tuottivat materiaalia, mutta sen käyttäminen on jäänyt vähäiseksi. Sen vuoksi materiaalin erilaisia muotoja ja sen julkaisukanavaa on mietitty ratkaisuna.

Toimintaan jäänee myös harjoittelijan tekemä perehdytys seuraavalle harjoittelijalle pienissä yksinkertaisissa tehtävissä. Tämä selvästi tukee harjoittelijan oppimista, mutta alentaa myös uuden harjoittelijan kynnystä kysyä asioista uudestaan, kun perehdyttäjä on myös harjoittelija.

Käyttöön jäävät varmasti myös asiakaspalvelun arvot. Niiden syventäminen ja esille tuominen erilaisissa tilanteissa auttaa tuomaan ne osaksi arkipäivää. Arvojen perehdyttäminen on varmasti järkevää.

#### 4.2 Toiminnan esteet

Toimintatutkimuksen loppuvaiheessa, uudenlaista perehdytystä kokeiltaessa syntyi hankala ajanjakso, jona asiakaspalvelun henkilökunnasta puolet oli sairaslomalla ja puhelumäärät kolminkertaistuvat. Puhelumäärien kasvu johtui sääolosuhteista, eli jatkuvista ja runsaista lumisateista sekä tammikuussa että helmikuussa. Tilanteen rauhoittuessa helmikuun lopulla sairaslomat jatkuivat osittain ja perehdyttäminen oli vaikeaa. Uusia työntekijöitä aloitti useita siten, että he saivat samanlaisen perehdytyksen kuin aiemmatkin työntekijät uuden ja aikaa vievän sijaan. Näiden työntekijöiden kanssakin käytiin asioita läpi työstä erillisissä perehdytystilaisuuksissa, mutta perehdytettävät eivät kokeneet tullessaan perehdytetyiksi niissä. He kokivat tilanteet turhina, eivätkä omaksuneet niissä mitään huolimatta sekä kirjallisesta että suullisesta perehdytyksestä tilanteissa.



Yhden työntekijän kohdalla pääsimme kokeilemaan erilaista perehdyttämistä, perusasioiden läpikäynnin jälkeen suoraan palvelupisteen tehtäviin siirtymisen avulla. Työntekijä siirtyi pari päivää suunniteltua myöhemmin palvelupisteen tehtäviin ja se sujui hyvin. Perehdyttäjiä riitti silloisen asiakasmäärän vähennyttyä paremmin työntekijän oppimiseen. Palautetta siitä ehdimme saada jonkin verran itse työntekijältä ja työyhteisöltä. Työntekijä sekä yhteisö piti siitä ja perehdytys toi vaihtelua työyhteisöön sekä yksilön työpäiviin. Perehdyttämisen kannalta jotkut asiat jäivät kesken, perehdyttäjä ei ollut täysin miettinyt, mistä asioista perehdytettävän kanssa tulisi puhua. Perehdyttäjä ei ollut kokenut tehtävässään, vaikka olikin halukas sitä tekemään ja oli käynyt läpi perehdyttämiseen liittyvät asiat esimiehen kanssa sekä tehnyt itselleen materiaalia, jonka avulla perehdyttää.

Kehityskeskusteluissa käytiin läpi millaista perehdytystä työntekijät tarvitsevat ja missä asioissa. Kokeneempien työntekijöiden kanssa käytiin läpi, miten he voisivat kehittää muiden osaamista ja taitoja. Erilaisia kehittämistilaisuuksia suunniteltiin ja toteutettiin. Avainhallinnan vastaava työntekijä suunnitteli ja toteutti ensin kyselyn, mistä aiheista perehdytystä tarvitaan avainhallinnan suhteen ja sen jälkeen oli tarkoitus järjestää perehdytystilaisuuksia työntekijöille työpäivien lomassa. Perehdytystilaisuuksien järjestäminen jäi, koska joulukuusta maaliskuuna alkuun oli niin paljon kiirettä henkilöstövajauksen sekä työmäärän lisääntymisen vuoksi.

Erityisesti avainasioissa ja autopaikkoihin liittyvissä asioissa on tarvetta erityiselle lisäperehdytykselle, sillä selkeiden asiakkuuksien vaatimien toimintatapojen lisäksi löytyy aina poikkeuksia ja erityistilanteita, joissa tuleekin noudattaa eri sääntöjä. Puhelintyössä sekä palvelusteellä tällaisten asioiden hoidossa on otettava huomioon erilaisia asioita ja ainakin tunnustettava se, että on tarpeen kysyä ja konsultoida avain- tai autopaikkavastaavaa.

Aloituskyselyssämme käytimme valmiina olevia vastausvaihtoehtoja. Vastausvaihtoehdoista syntyy aina ankkurointia (Samson, 2014.) ja vastaukset ankkuroituvat näihin annettuihin numeroihin. Ankkurointi toi yhteisöömme käsityksen siitä, mikä on odotettu puhelumäärä, mutta muuten tulokset eivät olleet erityisen hyviä. Ainoa kysymys, josta voidaan nähdä selkeitä asenteita ja mielipiteitä on, miten pitkän ajan työntekijä pystyy ottamaan tietyn puhelumäärän. Tuloksista voidaan nähdä, että haluttu puhelumäärä sijoittuu 50 puhelun kohdalle, sillä 60 puhelua herätti niin paljon hajontaa, että vastaajista osa lienee sitä mieltä, etteivät he pysty ottamaan niin paljon puheluita ollenkaan.

Kun aloituskyselyä käsiteltiin, saatettiin nähdä, että osa kysymyksistä oli turhia tai merkityksettömiä. Niillä voi kuitenkin olla merkitystä työntekijöille siinä muodossa, että heidät otettiin huomioon ja heidän mielipiteistään oltiin kiinnostuneita.

### 4.3 Reflektointi

Toimintatutkimuksen eteneminen oli kaoottista ja sekavaa. Työn edetessä minun oli hyväksyttävä, ettei interventiota voi suunnitella liikaa, vaan ne on vain toteutettava sellaisenaan ja toteutusta havainnoitaessa sekä arvioitaessa kehitettävä sitä oikeaan suuntaan. Interventiot seurasivat toistaan ja ne kehittyivät niiden alkumuodostaan huomattavasti. Esimerkiksi yksi kokeiluistamme päättyi roskakoriin heti kokeilun jälkeen, mutta työn loppu vaiheessa sitä päätettiin kokeilla uudelleen pienellä korjauksella. Viimeisimmästä kokeilusta ei ole vielä tuloksia, vaan kokeilu tapahtuu vasta lähipäivinä.

Toimintatutkimus on mielestäni hankala toteuttaa ja ihmisten osallistumiseen on vaikea vaikuttaa. Useimmat työntekijät eivät tienneet osallistuvansa tutkimukseen tai he eivät tiedostaneet mikä oli tutkimukseen osallistumista. Erilaiset ryhmätilanteet koettiin hyvinä kehitysideoiden kehittämiseen ja mielipiteiden vaihtoon, mutta koko ryhmän kesken tehdyt fasilitoinnit koettiin myös turhina. Silloin en onnistunut viestimään työn tarkoitusta selkeästi.

Työn edetessä kävi selville, etteivät ryhmäpalaverit ole mahdollisia joka tilanteessa. Joitain kokeiluja teimme pienemmän ryhmän ehdotuksesta tai vain yhden työntekijän idean pohjalta. Kaikkia ei silloin varmasti kuultu, mutta toisaalta kokeilun edetessä kaikilla oli mahdollisuus kertoa mielipiteensä sen toimivuudesta. Osittain ilmeni kateutta toisten ideoista ja osa koki, että heillä oli hyviä ideoita, joita ei toteutettu. Ideoiden ja ehdotusten tasossa oli suuria eroja. Joidenkin mielestä kansioiden värikoodaus auttaisi työtä, kun taas toisten ideoissa kehitettiin itse työmenetelmiä ja tuurausta siten, että asiakkaat joutuisivat odottamaan vähemmän aikaa.

Oli erittäin vaikea olla itse kertomatta omia mielipiteitään ja ehdotuksiaan suoraan työntekijöille. Tukenani toimi asiakaspalvelun yksikönpäällikkö, joka johdatteli tiimejä ratkaisuihin todella hienovaraisesti ja pystyin silloin vain tarkkailemaan tilannetta ja kirjaamaan kehitys-ideat ylös. Saatoin johdatella ryhmää tai henkilöä liikaa miettiessämme yhdessä uusia tapoja tehdä asioita. Havainnoin kuitenkin johdatteluni ja pyrin kehittämään tätä ominaisuuttani. Pyrin luomaan toimintatutkimuksen aikana sellaisia tilanteita, joissa kaikilla oli mahdollisuus sanoa asioita ja ideoitaan ääneen rentouttamalla tilanteita ja kertomalla itse jotain asiaan kuulumatonta tai kevyempiä asioita ensin. Yritin luoda luottamuksen ilmapiirin, jossa voi kertoa virheistä ja ongelmista huoletta.

Työni kirjoittaminen viivästyi työn kiireiden sekä sairastelun vuoksi. Oli hankalaa koota asioita lopussa yhteen, kun oli tehnyt sekavat muistiinpanot. Havainnointia olisi pitänyt tehdä järjestelmällisemmin ja kirjata kaikki asiat ylös, vaikka ne eivät olisi tuntuneet tärkeiltä havainnointihetkellä.

## 5 Johtopäätökset ja kehitysideoita

Tuloksista on vedettävissä erilaisia johtopäätöksiä, joiden perusteella kehittämistä voidaan alkaa ideoimaan. Yksi johtopäätös on, ettei toimintatutkimus mallina toiminut tässä organisaatiossa, vaan vaaditaan suoraviivaisia ja päätöksentekoa vaativia muutoksia koko asiakaspalvelun organisaatiossa. Toisaalta toimintatutkimuksen malli toimii, koska pienissä ryhmissä muutoksia eli interventioita toteutettiin koko tutkimuksen ajan. Niitä myös arvioitiin toteutuksen jälkeen ja kehitettiin edelleen tai siirryttiin toiseen kehittämisideaan.

### 5.1 Johtopäätökset tulosten perusteella

Tulosten perusteella on nähtävissä, että perehdytysmateriaali tarvitaan sähköisessä muodossa, jotta sen joukosta voidaan etsiä helposti eri teemoja käsittelevää materiaalia tai yksityiskohtaisia neuvoja. Sähköistä materiaalia organisaatiollamme on paljon, vain niiden järjestäminen on kesken. Materiaali ei ole ajan tasalla, vaan vaatii päivittämistä. Materiaali on sijoitettu Teamsiin, yhteen O365:n kanavaan, jota asiakaspalvelumme käyttää keskustelukanavana, mutta jonne saa myös erilaisia tiedostoja eri kanaville sijoitettuna.

Haastattelujen perusteella perehdytysmateriaali on tärkeää vain hetkittäin, ja on todella tärkeää, että oleellinen tieto on helposti löydettävillä. Haastatteluissa tuli ilmi myös se, ettei toisilta kysymistä koeta miellyttävänä. Yleinen mielipide on, että on helppoa kysyä keneltä vain, mutta taustalta oli kuultavissa, ettei siitä haluttu puhua ollenkaan. Haastatteluista voidaan tulkita, että myös puhelinohjelma vaatisi lisäperehdytystä ja opastusta. Perehdyttämisen tarve kertoo, etteivät toimintatavat ole riittävän vahvoja, vaan valintoja tehdään asioissa, joissa sen ei pitäisi olla mahdollista.

Haastatteluissa tuli ilmi, että sähköpostiin vastaamiseen annettiin liian vähän perehdytystä. Perehdytys olisi varmasti tarpeen, vaikka osalle onkin ollut selkeää, mikä on kohtelias puhuteltuyli kirjallisessa ilmaisussa. Perehdytyksessä tulisi käydä läpi vastausmallit ja vastauspohjat, joita käytetään aina. Se takaisi työmme tasaisemman laadun. Toimintatapoja tarvitaan myös sähköpostissa ja ne on päätettävä yhteisesti, jotta kaikkien on helppo noudattaa niitä.

Arvoiksi valitsemistamme yhteistyö, auttavaisuus ja huumori ovat selkeimmin näkyvissä yhteisössämme arkena sekä esimiesten että työntekijöiden toimesta. Työntekijät tekevät yhteistyötä sekä auttavat toisiaan joka päivä. Korostamme auttamisen ja yhteistyön tärkeyttä myös keskusteluissa toiminnastamme, rekrytoidessa uusia työntekijöitä sekä perehdyttäessä uusia työntekijöitä tai työssä oppijoita. Huumori on mukana jokaisessa hyvässä työpäivässä. Huumoria korostamme palaverissamme sekä etsimme hauskoja tapahtumia, joita asiakaspalvelusamme sattuu, koska työmme perustuu asiakkaiden auttamiseen yleensä vasta silloin, kun kyseessä on jokin vika tai ongelma.

Tuloksista näemme, että arvojen valinnan jälkeen muita valitsemiamme arvoja ei juuri ole käsitelty, joten niiden näkyminen arkipäivässä on vähäistä. Toimintamme toisaalta perustuu juuri näihin peruspilareihin, eli esimerkiksi työssämme on äärimmäisen tärkeää olla tarkka. Tarkkuuden tuominen esiin yhtenä perusarvoistamme uupuu. Palvelu on perustehtävämme, mutta sen näkeminen tärkeänä arvonaamme puuttuu. Palvelun tason määrittäminen toisi selkeyttä palveluarvoomme ja siihen, millaisena sitä pidetään. Vastuullisuutta ja kunnioitusta asiakaspalveluyksikköme vasta opettelee. Yritämme tuoda vastuullisuutta työhön antamalla erilaisia projektitehtäviä sekä vastuualueita työntekijöille.

Toimintatutkimuksen tulokset eivät suoraan ratkaisseet ongelmia, joita meillä oli epätasalatauisen perehdyttämisen kanssa ja tiedon omaksumisessa. Toimintatutkimus vei asioita hienovaraisesti eteenpäin ja synnytti ajatuksen perehdyttämisen tärkeydestä. Koska tulokset eivät johtaneet haluttuihin kehittämissideoihin, päädyimme työni loppuvaiheessa muuttamaan asiakaspalvelun organisaatiota. Tulimme siihen johtopäätökseen, että perehdytys on tärkein asia esimiestyössämme. Perehdytyksellä luodaan perusta sille, että työntekijä on tuottava osa organisaatiotamme. Sillä myös luodaan peruskivi organisaatiomme houkuttelevuudelle, eli sille, haluaako työntekijä pysyä yrityksemme palveluksessa.

Rekrytointitekstin muuttamisen jälkeen sopivien hakijoiden hakemusten määrä lisääntyi. On mahdotonta sanoa, johtuiko muutos hakijoiden määrässä ja laadussa rekrytointi-ilmoituksen tekstimuodosta, mutta se oli ainoa muutos, jonka itse teimme. Ainakin hakijoiden sopivuuden meidän organisaatioomme katson johtuneen rekrytointi-ilmoituksen tekstimuodosta, sillä siinä ilmaistiin selkeästi tarpeemme osapäivätyöstä. Hakemuksen muutoksen jälkeen saimme hakijoita, jotka haluavat työskennellä vain 2-3 päivää viikosta, mikä oli toiveemme. Rekrytointimessuilta tulos ei ollut yhtä hyvä. Opiskelijat, jotka olivat kiinnostuneita työstä tapahtumassa, eivät kuitenkaan lähettäneet hakemusta.

## 5.2 Kehityssuunnitelmat

Osallistuimme asiakaspalvelun yksikönpäällikön ja kahden asiakaspalvelun työntekijän kanssa toimintatutkimuksen aikana toiseen projektiin. Osallistuimme Ammattitaitoa yhdessä -kehityshankkeeseen, joka on Työterveyslaitoksen hanke. Hankkeen tarkoitus oli vaikuttaa opiskelijoiden ohjaamiseen työssä sekä kehittää oppilaitosten ja työpaikkojen välistä yhteistyötä ammatillisen koulutuksen uudistuessa. Koulutuksen uudistuminen johtaa siihen, että yhä useammat taidot opiskelijan tulee hankkia työssä oppimispaikassa, eli harjoittelussa. Harjoittelu- paikkoja tarjoavan osapuolen on kannettava vastuunsa opiskelijan perehdyttämisestä ja opettamisesta. Osallistuimme hankkeeseen työnantajaosapuolena, erään oppilaitoksen toimiessa oppilaitososapuolena. Hankkeeseen osallistuminen oli yksi osatekijä siihen, että perehdytyksen rooli työpaikan resurssien ylläpitäjänä sai ansaitsemansa arvostuksen asiakaspalvelusamme. (Työterveyslaitos, 2019)

Päädyimme asiakaspalvelun yksikönpäällikön sekä henkilöstöjohtajan kanssa keskustelujen jälkeen siihen, että minut nimitetään kehityskoordinaattoriksi 1.4.2019 alkaen. Vastuualueenani on asiakaspalvelun perehdyttämisen kehittäminen, järjestelmien käytössä opastaminen ja perehdyttäminen. Haemme julkisella työhaulla esimiestiimiimme yhtä työntekijää lisää. Uuden haettavan henkilön nimike on tiiminvetäjä ja työnkuvana operatiivinen johtaminen. Etsimme henkilöä, jolla on kokemusta tiiminvetämisestä, työvuorosunnittelusta sekä yhteishengen luomisesta. Henkilöstöjohtaja ja asiakaspalvelun yksikönpäällikkö haastattelivat sopivimmat hakijat viikolla 11 ja 12. Valinta tehtiin viikolla 12 ja uusi tiiminvetäjä aloittaa tehtävässään 2.5.2019. Panostus on tärkeää, koska haluamme kehittää perehdytystä yhä edelleen.

Asiakaspalvelussamme kahdeksan työntekijää nimetään palvelukoordinaattoreiksi. Nimityksellä pyrimme lisäämään vastuullisuutta tietyistä työn kokonaisuuksista. Eli autopaikat, avainhallinta, palvelupiste ja puhelintiimi saavat oman palvelukoordinaattorin, joka vastaa tiiminsä toiminnasta yhä enemmän. Palvelukoordinaattorit hoitavat itse esimerkiksi tauottamisen ja keskustelevat asiasta muiden palvelukoordinaattoreiden kanssa. Mikäli tauottaminen ei onnistu tiimeissä, tiiminvetäjäksi valittava uusi henkilö auttaa ja tukee palvelukoordinaattoreita. Palvelukoordinaattoreiden tehtävällä pyrimme osallistamaan työntekijät ja tuomaan heille omistajuuden tunnetta omasta työstään ja vastuualueestaan.

Pyrimme vahvistamaan asiakaspalvelumme toimintatapoja palvelukoordinaattoreiden toiminnalla sekä perehdytysmateriaalilla. Toimintatapojen ollessa vahvoja, eivät työntekijät pääse tekemään valintoja ollenkaan, jolloin virheiden mahdollisuus jälleen vähenee. Thaler, Sunstein ja Balz kirjoittivat vahvojen toimintatapojen merkityksestä artikkelissana Choice architecture. (2010) Heidän mukaansa yksilö aina valitsee helpoimman tavan toimia, jolloin toimintatapojen vahvistamisella on suuri merkitys oikeisiin valintoihin johdattelussa. Myös toimintatapojen helpottaminen on järkevää ja esineiden ja asioiden sijoittelu siten, että ne on helppo valita ja tehdä.

Perehdyttämisen kehittämiseksi nousi jo useiden kuukausien ajan idea perehdytysvideoista. Keskustelimme niiden tekemisestä ja tekemisen työläydestä useaan otteeseen sekä työntekijöiden kesken että yksikönpäällikön kanssa. Yhdessä päädyimme siihen, että alamme tehdä perehdytysvideoita. Videoista tuli useille työntekijöille hyvä tunne ja useat olivat kuulleet niiden olevan toimivia, vaikkei kukaan itse ollutkaan kokeillut niitä perehdyttämässä, tai perehdytettävänäkään. Videoiden jälkeen työntekijöille esitetään kysymyksiä erillisellä työkalulla, jolla taataan videolla esitetyn materiaalin ymmärtäminen. Videot ovat työntekijän saatavilla aina myöhemminkin työuralla, joten kertaaminen on aina mahdollista. Koska tehtäväni on pysyvästi kehittäminen, pääsen myös muokkaamaan videoita tai tekemään kokonaan uusia uusista asiakkuuksista tai asiakokonaisuuksista.

Videoita pääosin ohjelmien käytöstä pystymme tekemään helposti sovelluksella, joka kuvaa tietokoneen näytöllä olevia tapahtumia. Videon saadaan äänitettyä ohjeet videota kuvatta käyttämällä sankakuulokkeita. Videot tukevat jatkossa visuaalisuuteen perustuvaa oppimistapaa.

Asiakaspalvelussamme on lukuisia eri tietokonejärjestelmiä, joiden opastusta tarvitaan etenkin työsuhteen alussa. Uusia järjestelmiä myös tulee käyttöömme jatkuvasti. Tarvitsemme sen vuoksi jatkuvaa perehdytystä ja osaamista uusista järjestelmistä. Tehtäväkseni kehityskoordinaattorina tulee perehtyä järjestelmiin perusteellisesti ja hallinnoida niiden perehdyttämistä, kehittämistä sekä ongelmienratkaisua. Järjestelmiin tarvittavat käyttäjätunnukset saamme useimmiten muualta, mutta tunnuksia on hallittava myös meidän osastoltamme, jotta tiedämme, kenelle tunnukset on pyydetty, kenellä ne ovat jo käytössä ja ketä on neuvottava tunnusten käyttöönottamisessa.

Videoiden tekemisellä pyrimme välttämään mahdollisimman monet virheet, joita asiakaspalvelussa ilmenee. Videoiden avulla työntekijä voi aina tarkistaa, mitä perehdytyksessä on ns. sanottu. Tieto pysyy aina samana ja muuttumattomana, kunnes sääntö, toimintatapa tai ohjelma muuttuu ja videota päivitetään. Perehdytyksestä tulee tasalaatuisempaa videoiden avulla, koska jokainen saa saman viestin samansisällöisenä. Videoiden avulla myös säästetään resursseja, eli perehdyttäjän ei ole pakko olla paikalla koko perehdytyksen ajan.

Pyrimme organisaatiomuutoksella siihen, että uudella työntekijällä on aina perehdyttäjä, perehdytysmateriaali saatavissaan sekä tiiminvetäjän tuki. Kun esimiestasoisia työntekijöitä on kolme kahden sijaan, riittää meistä aina yksi perehdyttämään, auttamaan ja tukemaan työntekijöitä. Nykyisellä organisaatiolla emme tähän pysty. Silloin myös esimerkin näyttäminen on helpompaa, koska kolmen henkilön toimiminen esimerkkinä on enemmän kuin kahden henkilön. Esimerkkinä toimiminen edesauttaa laumakäyttäytymistä

Perehdyttämisen jättäminen perehdyttämiseen kouluttamattoman henkilön käsiin yhtäkkiä työntekijän jo aloitettua on johtanut nykyisiin ongelmiimme perehdytyksessä. Kehityskoordinaattorin tehtävässäni koulutan myös perehdyttäjiä, jotka haluavat perehdyttää muita ja osaavat koulutuksen jälkeen tukea uutta työntekijää eri tavalla kuin nykyisin. Uusi esimiesrakenteemme tukee myös jatkuvan perehdyttämisen kulttuuriamme. Työmme muuttuu ja kehittyy koko ajan, joten jatkuva perehdyttäminen on yksi peruskiviämme.

Pyrimme perehdyttämisessä jatkossa myös yksilöllisyyteen. Perehdyttämisohjelma luodaan yhdessä työntekijän kanssa ja sovitaan, mitä asioita työntekijä voi käydä läpi vain yksin videolta ja mihin hän tarvitsee syvempää perehdyttämistä tai mikä perehdyttämisen tavoista hänelle parhaiten sopii. Uutena suuntauksena otamme käyttöön tavan, että uusi työntekijä esitellään viestikanavallamme Teamsissä. Päädyimme siihen, koska työmme on asiakaspalvelua, jossa emme voi kokoontua aukioloaikoinamme muuten yhteen esittäytymistä varten, joten

esittäytyminen hoidetaan kirjallisessa muodossa. Haluamme sillä tuoda esiin uuden työntekijän vahvuuksia ja yksilöllisyyttä, jota Cable, Gino ja Staats korostivat artikkelissaan *Breaking them in or eliciting their best?* (2013). Esittelyn kirjoittamiseen osallistuvat sekä esimies että uusi työntekijä itse, kuten luonnollisessa keskustelussakin.

Perehdyttämisestä aivan tutkimuksen viimemetreillä saimme idean organisaatiomme ulkopuolelta. Eräässä oppilaitoksessa oli harjoiteltu asiakaspalvelua virtuaalimaailmassa. Päätimme, että Skype-sovelluksen avulla voimme soittaa harjoituspuheluita perehdytysvaiheessa. Skype-sovellukseen ei tarvita puhelinohjelman tunnuksia, vaan Skype-puhelun voi soittaa helposti tietokoneelta toiselle. Tiiminvetäjä voi olla asiakkaana ja arvioida työntekijän suorituksen. Tällä tavalla voimme harjoitella puheluita myöhemmässäkin perehdyttämisen vaiheessa.

Toimintatutkimukseni loputtua, päädyimme vielä miettimään, olisiko aika muuttaa näkemystämme siitä, että vaikeimmat asiat asiakastyössä ovat ne, jotka vaativat eniten yksityiskohdittaisen tiedon hallintaa. Päädyimme miettimään, olisiko asiakastyön suurin haaste kuitenkin asiakkaat ja heidän kohtaaminen. Siten perehdyttämisen etenemisen vaiheet voidaan kääntää osittain toisin päin ja aloittaa perehdyttäminen yksityiskohdista ja taustatyöstä ja edetä vasta sen jälkeen asiakkaan kohtaamiseen sähköpostitse ja puhelimitse. Tällä tavalla voisimme nostaa puhelintyömme arvostusta omassa yhteisössämme, kun sitä saisi alkaa tehdä vasta sitten, kun perusteet ovat hallussa.

Koko Tapiolan Lämmön konserni on hyötynyt selvästi työstäni, sillä minua pyydettiin tekemään ohjeet ja video puhelinohjelmastamme, erityisesti sen poissaolomerkinnöistä kaikille konsernin esimiehille. Muitakin perehdytysvideoita on suunniteltu jaettavan muillekin konsernin osastoille, sillä käytämme tietysti osittain samoja sovelluksia. Yhteisiä koko konsernin ohjelmia ovat esimerkiksi intra eli sharepoint, työajan seurantaohjelma ja henkilötietojärjestelmä.

Lähteet

Painetut

Amabile, T. & Kramer, S., 2012. *Pienet suuret teot. Opi johtamaan kehitystä*. Helsinki: Talentum.

Appelo, J., 2011. *Management 3.0: leading agile developers, developing agile leaders*. Boston: Pearson Education.

Boudreau, J. W. & Ramstad, P. M., 2008. *Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus*. Helsinki: Talentum.

Cable, D. M., Gino, F. & Staats, B. R., 2013. Breaking them in or eliciting their best? Reframing socialization around newcomers' authentic self-expression. *Administrative Science Quarterly*, 58(1), pp. 1-36.

Heikkinen, H. L. T., Rovio, E. & Syrjälä, L., 2006. *Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Helin, K., 2006. *Yhdessä menestymisen taito*. 5. painos toim. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P., 2009. *Tutki ja kirjoita*. 18. painos toim. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Kananen, J., 2009. *Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kinlaw, D. C., 1999. *Coaching for Commitment Interpersonal Strategies for Obtaining Superior Performance from Individuals and Teams*. 2. painos toim. San Francisco: Jossey-Bass Pfeiffer.

Kjelin, E. & Kuusisto, P.-C., 2003. *Tulokkaasta tuloksentekijäksi*. Jyväskylä: Talentum Media.

Kopakkala, A., 2008. *Porukka, jengi, tiimi: ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen*. 2. painos toim. Helsinki: Edita.

Ryan, R. M., 2012. *The Oxford handbook of human motivation*. New York: Oxford University Press.

Thaler, R. H., Sunstein, C. R. & Balz, J. P., 2010. *Choice architecture*, s.l.: SSRN.

Työterveyslaitos, 2019. *Ammattitaitoa yhdessä - työyhteisöt ja oppilaitokset tukemassa ammattiin oppijan sujuvia siirtymiä*, s.l.: Työterveyslaitos.

Wheeler, S. A., 2013. *Creating effective teams: a guide for members and leaders*. 4. painos toim. Los Angeles: SAGE Publications.

Åhman, H., 2012. *Mielen johtaminen organisaatiossa*. Helsinki: Sanoma Pro.

Österberg, M., 2015. *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. 5. painos toim. Helsinki: Helsingin kauppakamari.



#### Sähköiset

Samson, A., 2014. [www.behavioraleconomics.com](http://www.behavioraleconomics.com), s.l.: s.n.

Tapiolan Lämpö Oy, 2019. [www.tapiolanlampo.fi](http://www.tapiolanlampo.fi).

#### Julkaisemattomat

Joukama, A. 2018. (Haastateltava 1.) Perehdyttävän haastattelu 17.8.2018. Tapiolan Lämpö Oy. Espoo.

Kukk, I. 2018. Perehdyttäjän haastattelu 23.8.2018. (Haastateltava 2.) Tapiolan Lämpö Oy. Espoo.

## Kuviot

Kuva 1. Alkuperäinen suunnitelma työn etenemisestä. ....	27
Kuva 2. Toimintatutkimuksen eteneminen .....	28
Kuva 3. Asiakkuustiimikysely.....	33

## Liitteet

Liite 1: Koonti arvojen valinnasta.....	52
Liite 2. Perehdytyskysely .....	53

Liite 1: Koonti arvojen valinnasta.

- Tärkeimmäksi arvoksi suurin osa (17kpl) valitsi tarkkuuden. Sen merkitys on varmasti korostunut monen työntekijän kokemuksissa, kun asiakkaat kokevat virheet kovin suurina ja valittavat herkästi. Tarkkuuden avulla kaikkien meidän työ helpottuu ja nopeutuu.
- Hyvänä kakkosena tuli yhteistyö, yhteensä 16kpl. Yhteistyötä tarvitsemme joka päivä onnistuaksemme työssämme täydellisesti.
- Kolmanneksi arvoksemme nousi palvelu, 10 henkilön valitsemana. Palvelua on koko työmme, joten se onkin selkeä arvo meille.
- Seuraavaksi arvoiksemme valittiin vastuullisuus ja kunnioitus, ne valittiin lomakkeissa yhteensä 9 kertaa. Vastuullisuutta ja kunnioitusta osoitamme joka päivä toisillemme sekä asiakkaillemme.
- Kuudenneksi arvoksi valittiin auttavaisuus (8kpl). Auttavaisuudella syntyy yhteistyö sekä palvelu, jota tarjoamme.
- Viimeiseksi, muttei vähäisimmäksi arvoksi valitsimme huumorin. Sitä varmasti tulemme tarvitsemaan työssämme joka päivä.

Tarkkuus

Yhteistyö

Palvelu

Vastuullisuus

Kunnioitus

Auttavaisuus

Huumori

Liite 2. Perehdytyskysely

Perehdytyskysely 18.4.

**Viimeinen palautuspäivä 24.4.2018**

**Missä järjestyksessä hoidat vikailmoituspuhelun? numeroi ruudut**

nimi

puh. osoite/pcs

asia

vastuunjakotaulukko

huoltomiehen nimi

yleisavaimen käyttö

**Missä järjestyksessä hoidat avaintilauspuhelun?**

**Numeroi ruudut** nimi puh. osoite asia asumi-

sen/omistajuuden tarkistaminen lukkoliike

avainten määrä tilauksen hinta tilauksen

noutaminen valtakirja

**Mistä asioista haluat lisätietoja? Valitse 3 tärkeintä numeroilla 1, 2, 3**

omistajan tietojen tarkistaminen tilahallinnasta saunavuoro-

rojien varaaminen tampuurista saunavuorojen varaaminen

tilahallinnasta autopaikkojen jonotus autopaikkojen kiin-

nitys tilahallintaan lukituskaavio, eli minne pääsee millä-

kin avaimella päivystyskeikan tekeminen pesulakorttien/-

lätkien tilaaminen avaintilauslomakkeen täyttäminen

avaintilauksen tekeminen tampuuriin autopaikkojen avai-

met

villit lukot talkooilmoitus EA asuntojen

avaimet, EA, SATO liiketilojen avaimet

turvalukkojen avaimet

**Missä järjestyksessä haluaisit perehdytystä, jos olisit työntekijä? Numeroi ruudut**

uusi

TL/OH vikailmoitukset



SATO vikailmoitukset



EA vikailmoitukset



TL autopaikat

OH autopaikat TL/OH saunavuorot ove-  
navaukset ja vesivahingot TL/OH avainti-

laukset

SATO saunavuorot

EA saunavuorot VAV saunavuo-

rot/autopaikat puhelut sähköpostit

muut vikailmoitukset eri tampo-  
reihin

**Miten pitkän perehdytyksen  
alueeseen? merkitse ruutuun**

**tarvitset kuhunkin osa-  
tuntimäärä**

TL/OH vikailmoitukset	<input type="text"/>
SATO vikailmoitukset	<input type="text"/>
EA vikailmoitukset	<input type="text"/>
TL autopaikat	<input type="text"/>
OH autopaikat TL/OH saunavuorot	<input type="text"/>
ovenavaukset ja vesivahingot	<input type="text"/>
TL/OH avaintilaukset	<input type="text"/>
SATO saunavuorot	<input type="text"/>
EA saunavuorot VAV saunavuorot/autopaikat puhelut sähköpostit	<input type="text"/>
muut vikailmoitukset eri tampo- reihin <b>Tiedätkö, mistä löytyvät Olarin Huollon liiketilan avaimet? Kerro lyhyesti, missä ne ovat.</b>	<input type="text"/>
	<input type="text"/>
	<input type="text"/>

---

---

---

**Tiedätkö missä tilanteessa As Oy:n asunnon avaimet voivat olla meillä kansiossa? Kerro mistä tiedon voi löytää.**

---



---

---

**Miten nopeasti arvioisit työntekijän pystyvän vastaamaan 30 puheluun per päivä?**

1 viikossa

2 viikossa

3 viikossa

4 viikossa

**Miten nopeasti arvioisit työntekijän pystyvän vastaamaan 40 puheluun per päivä?**

2 viikossa

3 viikossa

4 viikossa

5 viikossa

6 viikossa

7 viikossa

8 viikossa

**Miten nopeasti arvioisit työntekijän pystyvän vastaamaan 50 puheluun per päivä?**

4 viikossa

5 viikossa

6 viikossa

7 viikossa

8 viikossa

9 viikossa

10 viikossa

11 viikossa

**Miten nopeasti arvioisit työntekijän pystyvän vastaamaan 60 puheluun per päivä?**

5 viikossa

6 viikossa

7 viikossa

8 viikossa

9 viikossa

10 viikossa

11 viikossa

12 viikossa

13 viikossa

**Mitä teet, kun asiakas tilaa liputuksen? Tehdääkö mitään eri tavalla suruliputuksen ja juh-  
laliputuksen tilaamisessa?**

---

---

**Jos asukas vuokraa autopaikan, mitä kaikkea sinun kuuluu tehdä?**

---

**Toimitko eri tavalla As Oy:n autopaikan ja SATOn autopaikan kanssa?**

---

---

---

---

**Miten toimitaan, jos pysyvää avainlainauslupaa ei asiakkaan yrityksellä ole?**

---

---

---

---

**Mitä muuta sinulla olisi mielessä perehdyttämiseen ja oppimiseesi liittyen? Sana on vapaa.**

---

---

---

