



LAUREA

AMMATTIKORKEAKOULU

Yhdessä enemmän

Perehdyttäminen osana asiakaspalvelun laadun kehittämistä

Case: Vihti Bowling

Suopanki, Saana

2017 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Perehdyttäminen osana asiakaspalvelun laadun kehittämistä
Case: Vihti Bowling

Saana Suopanki
Liiketalouden koulutus
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2017

Saana Suopanki

Perehdyttäminen osana asiakaspalvelun laadun kehittämistä
Case: Vihti Bowling

Vuosi 2017 Sivumäärä 58

Tämän toiminnallisen oppinnäytetyön tarkoituksena oli luoda perehdytysopas Vihti Bowlingille, sillä yrityksellä ei ollut ennestään käytössä kunnollista perehdytysopasta. Tavoitteena oli tehdä käytännöllinen ja toimiva opas, johon on helppo palata myös perehdytysprosessin jälkeenkin. Lisäksi tavoitteena oli perehdytysoppaan avulla kehittää asiakaspalvelun laatua, sillä siihen yritys ei ole aiemmin kiinnittänyt sen suurempaa huomiota.

Oppinnäytetyö jakautui kahteen osaan, joista ensimmäinen käsittelee tietoperustaa ja toinen keskittyy oppinnäytetyön toiminnalliseen osuuteen. Tietoperustassa käsiteltiin perehdytystä, perehdytysprosessia, asiakaspalvelua sekä palvelun laatua. Perehdytysoppaan luomisen tukena käytettiin benchmarking-menetelmää, jonka tarkoituksena oli ottaa mallia toiselta tekijältä. Vertailun kohteena menetelmää hyödyntäessä oli Pirkanmaan Osuuskauppa ja heidän perehdytysoppaansa.

Menetelmän avulla saatiin selville esimerkiksi se, että hyvä perehdytysopas on helppolukuinen ja sellainen, jonka avulla työntekijän tulisi pystyä selviytymään omista työtehtävistään. Lisäksi selvisi, että asiakaspalvelun korostaminen uudelle työntekijälle tulisi aloittaa heti perehdytyksen alkuvaiheilla. Benchmarking-menetelmän sekä toimeksiantajan kertomien tietojen ja toiveiden tuloksena syntyi perehdytysopas sekä kehitysidea siihen, miten asiakaspalvelun laatua voitaisiin kehittää. Kehitysidea oppaassa on nimeltään ”Viikon hyvä teko”, jonka tarkoituksena on, että vähintään kerran viikossa työntekijä ylittää itsensä asiakaspalvelutilanteessa ja pyrkii tuottamaan positiivisen asiakaskokemuksen. Tavoitteena on, että työntekijä tekee asiakaspalvelutilanteessa asiakkaan eteen hieman enemmän, kuin mitä normaalisti tekisi. Valmiiksi tulostettuihin kortteihin kirjoitetaan, mitä asiakaspalvelutilanteessa tapahtui sekä asiakkaan mahdollinen palaute tilanteesta. Lisäksi kortteihin kirjoitetaan asiakkaiden kehitysajat tai kehittävät palautteet.

Perehdytysoppaasta tuli kokonaisuudessaan toimeksiantajan toiveiden mukainen. Opas sisältää tietoa asiakaspalvelusta ja asiakaskohtaamisista, joita voidaan hyödyntää niin perehdytyksen aikana kuin perehdytyksen jälkeenkin. Opas sisältää myös ylimääräisen kehitysideoita, jota toimeksiantaja voi halutessaan hyödyntää. Oppaan tavoitteena ollut käytännöllisyys jäi vajaan oppinnäytetyön tekijän osalta, sillä toimeksiantaja ei halunnut julkisuuteen yrityksen käytäntöjä. Näin ollen, perehdytysopas jäi osittain melko teoreettiseksi sekä pinnalliseksi. Varsinaisesti työn opasta ei voida kutsua perehdytysoppaaksi, sillä se ei sisällä ollenkaan tietoa yrityksen toimintatavoista. Oppaassa on kuitenkin hyvä runko, jota toimeksiantaja voi hyödyntää ja täyttää sekä päivittää tarpeiden mukaan.

Asiasanat: perehdyttäminen, asiakaspalvelu, palvelun laadun kehittäminen.

Saana Suopanki

**An Orientation as a part of developing quality of customer service
Case: Vihti Bowling**

Year 2017 Pages 58

The purpose of this functional thesis was to create an orientation guide for bowling company Vihti Bowling, because they did not have a proper guide to use before. The goal was to create a practical and functional guide that can be used after an orientation, too. Also, the goal was to develop the company's customer service and quality of their customer service, because the company has not paid much attention to it.

This thesis is divided into two parts, first of which deals with the theoretical framework and the second deals with the functional part. The theoretical framework consisted of orientation, the process of orientation, customer service and quality of the customer service. In functional part, benchmarking was used to support the process of creating a new orientation guide. The idea of benchmarking is to compare and learn from another company. In this thesis, Vihti Bowlings' orientation guide was compared to Pirkanmaan Osuuskauppa and their orientation guide.

Benchmarking proved that a good orientation guide is easy to read and helps a new employee to manage his duties. It also proved that it is important to emphasize a good customer service right from the beginning. As the result of benchmarking and the information that was known by the commissioner, came out the orientation guide and also an idea how to develop the customer service. The development idea which is included in the guide is called "Viikon hyvä teko" and the purpose of it is that at least once in a week an employee tries exceed expectations in a customer service situation and tries to create a positive experience to the customer. The goal is that the employee tries to do little bit more what he would normally do. On the cards that are printed to the employees, the employee writes down what happened in the customer service situation and if the customer gave any feedback. In case the customer gives any development ideas, those should be written down too.

All in all the orientation guide came out the way commissioner wished. The guide includes information about customer service and customer service situations, which can be utilized in the process of orientation and also after orientation. The guide includes extra improvement idea that the commissioner can use if he likes. The goal of creating a functional guide was not reached, because the commissioner did not want to make company practices public. That is why the orientation guide was quite theoretical and lightweight. The guide in this thesis is not exactly a real orientation guide, because it does not tell anything about the company's practices. However, there is a good framework in the guide, which can be utilized, filled and updated when necessary by the commissioner.

Key words: orientation, customer service, developing quality of service.

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Tavoite ja tarkoitus.....	7
1.2	Toimeksiantaja	8
2	Perehdyttäminen.....	9
2.1	Määritelmä	9
2.2	Perehdyttämisen hyödyt	10
2.3	Perehdytysprosessi.....	11
2.3.1	Suunnitelma	11
2.3.2	Toteutus	12
2.3.3	Työnopastus	14
2.3.4	Seuranta ja arviointi.....	15
2.4	Perehdyttämisen työkalut	16
2.5	Perehdyttäjän rooli	16
2.6	Esimiehen rooli	17
2.7	Lainsäädäntö	18
2.7.1	Työturvallisuuslaki	18
2.7.2	Työsopimuslaki.....	19
3	Asiakaspalvelu	20
3.1	Kilpailuetuna asiakaskokemus	20
3.2	Asiakaslähtöinen johtaminen	21
3.3	Hyvän asiakaspalvelun haasteet	22
3.4	Palvelun laatu.....	23
3.4.1	Yleisesti	23
3.4.2	Henkilöstön vaikutus palvelun laatuun	24
3.4.3	Laatuyhteydet	26
4	Perehdytysoppaan toteutus	27
4.1	Lähtötilanteen kartoitus	27
4.2	Menetelmävalinnat.....	28
4.3	Benchmarking-menetelmä.....	29
4.3.1	Toteutus	29
4.3.2	Tulokset	30
4.4	Oppaan sisältö	31
4.5	Kehittämisidea.....	33
5	Yhteenveto	34
6	Arviointi ja pohdinta	35
	Lähteet	37
	Kuviot	39

Liitteet..... 40

1 Johdanto

1.1 Tavoite ja tarkoitus

Tämä toiminnallinen opinnäytetyö käsittelee perehdytystä sekä asiakaspalvelua ja sen laatua. Tarkoituksena alun perin oli luoda perehdytysopas, joka on suunnattu erityisesti asiakaspalvelun laadun kehittämiseksi sekä sen tueksi. Tavoitteena oli luoda selkeä, helppo ja käytännöllinen perehdytysopas, jonka avulla perehdyttäminen niin perehdyttäjän kuin perehdyttävän näkökulmasta olisi suhteellisen mutkaton ja miellyttävä prosessi, ja joka toisi samalla uudelle työntekijälle varmuutta uuteen työhönsä. Tarkoituksena oli myös tuoda oppaan avulla jotain uutta näkökulmaa itse perehdytysprosessiin sekä yrityksen toimintaan.

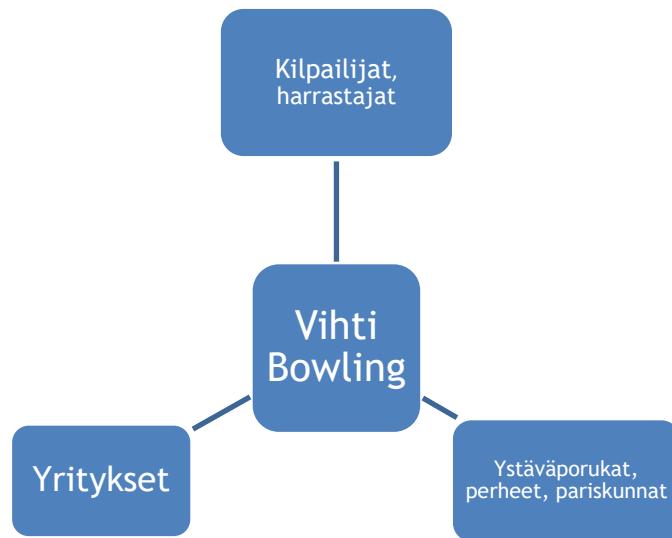
Oppaan tarkoituksena oli toimia osana perehdytystä, mutta myös osana työntekijöiden arkea. Tavoitteena oli, että opas on sellainen, että siihen on helppo palata perehdytysprosessin jälkeenkin. Tavoitteena oli myös tuoda yritykseen tasalaatuisempi asiakaspalvelun laadun taso yhtenäisen ja kattavan perehdytysoppaan sekä opinnäytetyöprosessin myötä syntyvän, asiakaspalveluun liittyvän kehitystehtävän avulla.

Toimeksiantaja pyysi perehdytysopasta sen vuoksi, että yrityksellä ei tällä hetkellä ole selkeää opasta tai suunnitelmaa perehdytykseen eli sellainen tulee yrityksessä todella tarpeeseen. Asiakaspalvelu kehityskohteenä valikoitui tähän opinnäytetyöhön siksi, ettei yrityksessä ole kiinnitetty siihen ja sen laatuun juurikaan huomiota. Yrityksessä työskentelee tällä hetkellä kaksi vakituista työntekijää. Lisäksi yrityksellä on kaksi töihin kutsuttavaa työntekijää, jotka tekevät vuoroja silloin tällöin yrityksen tarpeen mukaan.

Tämän opinnäytetyön tuotoksena syntynyt perehdytysopas luotiin toimeksiantajan toiveita kuunnellen, joten opasta ei voida pitää varsinaisena perehdytysoppaana, vaikka sitä perehdytysoppaaksi tässä työssä kutsutaankin. Opinnäytetyöprosessin alkaessa tavoitteena ja toimeksiantajan toiveen oli uusi, helppokäyttöinen ja käytännöllinen perehdytysopas, mutta opinnäytetyöprosessin edetessä toiminnalliseen osuuteen eli oppaan luomisvaiheeseen, toimeksiantajalta tuli tieto, ettei oppaaseen voida lisätä tietoja yrityksen käytännöistä tai toimintatavoista, sillä niitä ei haluta julkiseksi. Tarkoitus muuttui tiedon myötä siten, että tässä työssä tehtiin perehdytysoppaan runko, ja toimeksiantaja tehtäväksi jäi oppaan täydentäminen käytännönasioiden osalta. Opas rakennettiin suurimmaksi osaksi tietoperustan pohjalta, johon pyrittiin kuitenkin myös soveltamaan benchmarking- tuloksia sekä toimeksiantajan toiveita. Työn alkuperäinen nimi oli ”Perehdytysopas asiakaspalvelun laadun kehittämiseksi Vihti Bowlingille”, mutta se vaihdettiin loppumetreillä nykyiseen, sillä otsikko olisi ollut muuten lukijalle harhaanjohtava.

1.2 Toimeksiantaja

Toimeksiantajana tässä opinnäytetyössä toimii Vihti Bowling, jonka omistaa Patrick Sports Oy. Yritys on Vihdin Nummelassa sijaitseva viihdekeilahalli, joka on perustettu vuonna 2008. Vihti on 29 000 asukkaan nuorekas kunta pääkaupunkiseudun lähellä, ja se tarjoaa asukkailleen laajat kaupalliset palvelut sekä erikoisliikkeet. Vihti tunnetaan hyvin sen tarjoamista harrastusmahdollisuuksistaan sekä erilaisista luonnonnähtävyyksistä. Vihtistä löytyy muun muassa Nuuksion kansallispuisto, Nummelanharju, lukuisia hiihto-, melonta- ja polkupyöräreittejä sekä uimarantoja. (Vihti 2017.)



Kuvio 1: Vihti Bowlingin asiakasryhmät

Yhtä tiettyä asiakassegmenttiä eli asiakasryhmää yrityksellä ei ole, vaan keilahalli tarjoaa palveluitaan kaikille keilailusta kiinnostuneille (kuvio 1). Keilahalliin ovat tervetulleita niin kilpailijat ja harrastelijat kuin ihan tavalliset lapsiperheet, ystäväporukat ja pariskunnat. Keilaratojen lisäksi hallissa on kahvila, joka tarjoaa ruokaa sekä virvokkeita asiakkailleen. Kahvilassa on myös A-oikeudet. (Vihti Bowling 2017.)

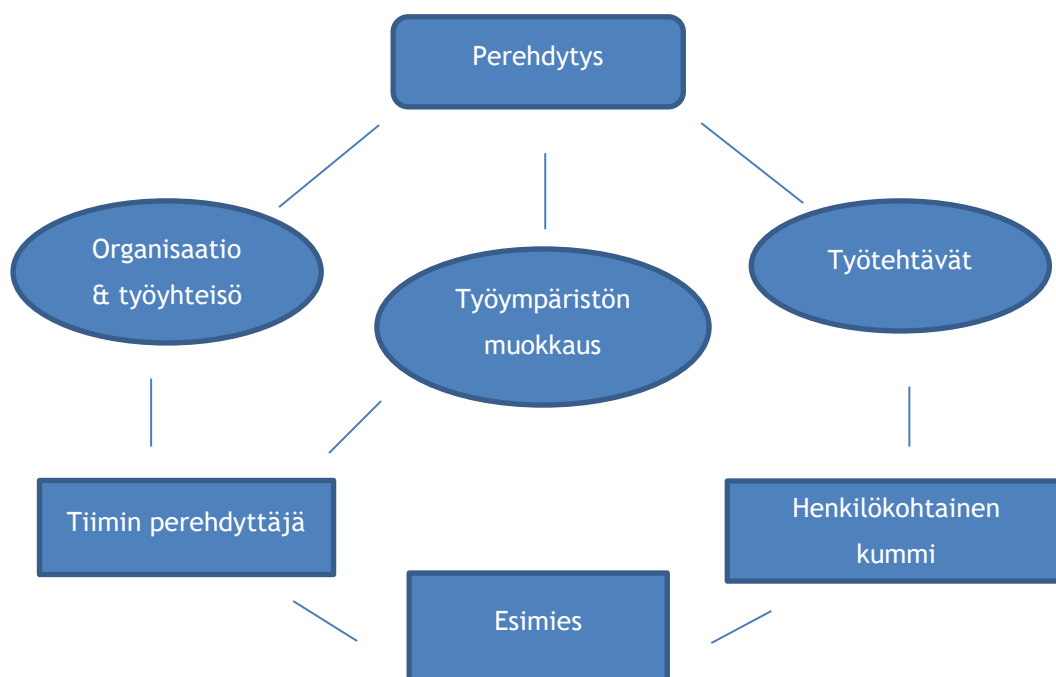
Asiakassegmenttiin kuuluvat myös yritykset, joille Vihti Bowling tarjoaa muun muassa erilaisia virkistyspäiviä, koulutuksia, tyky-päiviä, kursseja ja juhlatilaisuuksia. Palveluihin kuuluvat siis tapahtumien suunnittelu ja toteutus. Asiakasyrityksiä sekä erilaisia juhlia, kuten pikkujouluja ja syntymäpäiviä varten keilahallin tiloissa on kaksi eri kokoista kokoustilaa sekä saunaosasto. Kokoustilojen vuokraajalla on lisäksi mahdollisuus valita mieluisat tarjoilut pullakahveista täysiin illallisiin, jotka Vihti Bowling toteuttaa asiakkaan toiveiden mukaisesti. Juhlia ja tilaisuuksia varten yritys tarjoaa myös ennalta suunniteltuja ja hinnoiteltuja tapahtumapaketteja, mikäli asiakas haluaa valmiin ratkaisun. (Vihti Bowling 2017.)

2 Perehdyttäminen

2.1 Määritelmä

Kun puhutaan perehdyttämisestä, tarkoitetaan sillä kaikkia niitä toimia, joiden avulla työntekijä saadaan mahdollisimman nopeasti osaksi organisaatiota, työyhteisöä, sidosryhmiä ja oppimaan omat työtehtävänsä. Perehdyttäminen usein liitetään helposti uuteen työntekijään ja hänen opastukseen, vaikka sitä tarvitaan yhtäläillä myös silloin, kun vanha työntekijä siirtyy vanhoista työtehtävistä uusiin työtehtäviin. (Österberg 2014, 115.)

Perehdytys toimii väylänä tiedon ja toimintatapojen siirtämiseen. Sen lisäksi, se voi parhaimmillaan olla myös henkilöä innostavaa ja motivoivaa sekä samalla koko työyhteisöä yhdistävää toimintaa. Vaikka onnistuminen ja viihtyminen on pitkälti kiinni yksilöstä itsestään, vaikuttaa siihen kuitenkin suurelta osin myös vastaanottava organisaatio ja etenkin esimiehen oma taito ottaa tulokas vastaan. (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandberg 2007, 154.)



Kuvio 2: Perehdytyksen keskeiset osa-alueet ja esimerkki työnjaosta

Keskeisiä osa-alueita (kuvio 2) perehdyttämisessä ovat organisaatioon ja työyhteisöön perehdyttäminen, työtehtäviin perehdyttäminen sekä työympäristön muokkaaminen sellaiseksi, että työntekijän on helppo aloittaa uudessa työssään. Jotta perehdyttämiseen osallistuvat henkilöt tietävät varmasti roolinsa sekä tehtävänsä, tulisi perehdytykseen liittyvän työnjaon

olla selkeä. Esimerkkinä työnjaosta, tiimillä voisi olla perehdyttäjä, joka huolehtisi työympäristön valmistelusta sekä perehdyttäisi tiimin käytäntöihin. Lisäksi tulokkaalle voitaisiin valita henkilökohtainen kummi, joka perehdyttäisi hänet itse työtehtävään. (Kupias, Peltola & Piriinen 2014.)

Esimiehen ydintehtävinä perehdytyksessä on muun muassa tukea kaikkia perehdyttämistyötä tekeviä, seurata ja antaa palautetta, pitää huolta muun työyhteisön mukaan tulemisesta ja varmistaa tarkoituksenmukainen perehdyttäminen työyhteisössä. Perehdytyksen jälkeen esimies on se henkilö, joka jatkaa kiinteää yhteistyötä tulokkaan kanssa. (Kupias & Peltola 2009, 62-63.)

Onnistuneesta perehdytyksestä voidaan puhua silloin, kun työntekijä on omaksunut opittavan asian kokonaisuutena, hän tuntee asioiden väliset yhteydet ja kykenee soveltamaan tietoa muuttuvissa tilanteissa. Lisäksi työntekijä on oppinut yleisperiaatteet liittyen työhön ja työyhteisön toimintaan ja on aktiivinen sekä osaa ottaa asioista itsenäisesti selvää. (Fennia tietokortti 2012.)

2.2 Perehdyttämisen hyödyt

Perehdyttäminen koetaan usein vain prosessina, jossa työntekijä sopeutetaan organisaation omiin toimintatapoihin eli siihen, mitä talossa arvostetaan ja miten asioita tehdään. Organisaation tulisi kuitenkin muistaa nähdä perehdytys myös mahdollisuutena omien toimintatapojen kehittämiseksi. Uudella työntekijällä voi nimittäin mahdollisesti olla juuri sellaisia toimivia ratkaisuja ja kehitysehdotuksia, joita kukaan organisaatiossa ei ole aiemmin edes ajatellut. (Surakka & Laine 2011, 152.)

Honkaniemi ym. (2007, 154) muistuttavatkin Viisaat valinnat - kirjassaan siitä, ettei perehdyttämistä tulisi ajatella pelkästään tiedonvälityksenä tulokkaalle vaan kaksisuuntaisena vaiheena, jossa sekä organisaatio että yksilö hyötyvät. Perehdyttäminen nopeuttaa uusiin tehtäviin sisäänpääsyä ja näin mahdollistaa täysipainoisen työskentelyn.

Intialaisessa yliopistossa vuonna 2016 tehdyssä tutkimuksessa tutkittiin erilaisten yritysten perehdytysprosesseja, perehdytyksen asemaa yrityksen toiminnassa sekä sitä, mikä on kaikista suosituin tapa perehdyttää. Tutkimuksen tavoitteena oli luoda perehdytysopas uusille työntekijöille empiirisen tutkimuksen avulla. Tutkimus tehtiin 43 eri yritykselle, joista kaksi kolmasosaa oli monikansallisia yrityksiä. Tutkimuksessa selvisi, että perehdytysohjelmat yrityksissä olivat osana toimintastrategiaa ja tärkeimpinä tavoitteina perehdytykselle oli saada uudet työntekijän tietoisiksi yritysten missiosta, visioista ja kulttuurista. Tavoitteena oli myös luoda hyvä ensivaikutelma uusille työntekijöille. Tärkeäksi yrityksille tutkimuksessa osoittautui yh-

teiset aktiviteetit sekä työpaikkavierailut. Suosituin metodi perehdyttämisessä oli ryhmäperehdytys, sillä tällöin pystyttiin perehdyttämään useampi henkilö kerralla. (Srimannarayana 2016.)

Hyvä ja perusteellinen perehdytys sitouttaa työntekijän nopeammin organisaation ja työyhteisön tulosta tekeväksi jäseneksi, sillä se tuo työntekijälle henkistä turvaa uusien työtehtävien alkaessa vaikuttaen positiivisesti perehdytettävän mielialaan. Hyvä perehdytys ehkäisee myös työtaturmien mahdollisuutta, kun perehdytettävälle kerrotaan työpaikan vaaralliset kohteet. (Österberg 2014, 115.)

Työtaturmien ehkäisemisen lisäksi hyvin hoidettu perehdytys vaikuttaa myös yleisesti työntekijöiden työhyvinvointiin. Tänä päivänä, kun työelämän muutokset ovat nopeita, kunnollista perehdytystä voidaan ajatella työhyvinvoinnin edistäjänä. Jos töitä joutuu tekemään kylmiltään ilman perehtymisen aikaa, se synnyttää haitallista työstressiä ja altistaa uupumiselle myös kokeneen työntekijän. (Nummelin 2008, 103.)

Kun tarkastellaan perehdyttämistä työyhteisön tehokkuuden näkökulmasta on hyvä, jos uusi työntekijä ei jatkuvasti joudu keskeyttämään moneen kertaan toisten töitä. Huolellisesti toteutetulla perehdytyksellä vähennetään työtehtävissä tapahtuvia virheitä. Usein virheiden korjaamiseen kuluu useamman kuin yhden työntekijän aikaa, joten tällaisella asialla on yllättävän suuri vaikutus. Kun aikaa saadaan säästettyä, säästetään samalla rahaa. (Österberg 2014, 115.)

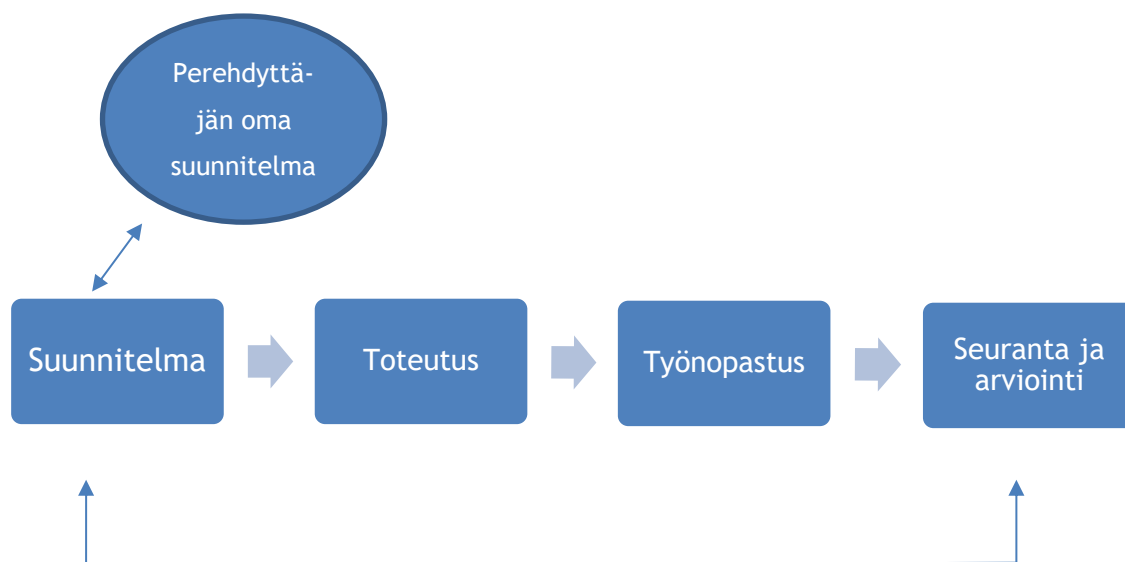
2.3 Perehdytysprosessi

2.3.1 Suunnitelma

Perehdytyksen ja työnopastuksen tueksi tulisi aina tehdä kirjallinen suunnitelma, jonka avulla voidaan seurata tarkasti opastuksen etenemistä. Suunnittelu säästää huomattavan paljon aikaa itse opetustilanteelle sekä toimii samalla perehdyttäjän muistin tukena. Perehdyttämissuunnitelmaa tehdessä on tärkeää muistaa huolellisuus. Kun se on selkeä ja perusteellisesti mietitty, on sen käyttöönotto helpompaa ja ajan kanssa siitä muodostuu yleinen toimintatapa. Suunnitelman kohdalla ei kuitenkaan kannata erehtyä luulemaan, että kerran hyvin tehty pysyisi ikuisesti hyvänä. Tieto vanhenee, tulee uusia toimintatapoja ja käytäntöjä, joten suunnitelmaa täytyy muistaa päivittää säännöllisin väliajoin. (Työturvallisuuskeskus 2017; Österberg 2014, 118.)

Suunnitelmaa tehdessä kannattaa kiinnittää huomiota suunnitelman rakenteeseen kokonaisuutta ajatellen. Uutta tietoa olisi järkevää antaa pieninä kokonaisuuksina, sillä näin uusi henkilö pystyy omaksumaan tiedon paremmin ja käytännössä harjoittelemaan opittuja asioita.

Tällä tavalla opetetusta tulee osaamista ja samalla organisaatio alkaa hyötyä tulokkaan työpanoksesta. (Hyppänen 2013, 220.)



Kuvio 3: Perehdytysprosessi

Perehdyttäjän, oli se sitten esimies tai esimiehen valitsema työntekijä, tulee perehdytysuunnitelman lisäksi tehdä oma suunnitelmansa käytännön toteutuksesta. Perehdyttäjän tulisi suunnitella, ketä, miksi, mitä ja miten hän aikoo perehdyttää ja opastaa. Perehdytysuunnitelmassa tulisi olla itse suunnitelman lisäksi myös perehdytyksen seuranta sekä arviointi, sillä niiden avulla saadaan varmistettua, että määriteltyihin tavoitteisiin päästään. Perehdytyksen päätteeksi perehdytyksessä olleet dokumentit allekirjoitetaan ja toimitetaan esimiehen haltuun. (Työturvallisuuskeskus 2017.)

Parhaimmillaan perehdyttämis- ja opastussuunnittelu on sujuvaa yhteistyötä esimiesten, henkilöstöryhmien ja henkilöstöhallinnon edustajien sekä työterveyshuollon ja työsuojelun asiantuntijoiden välillä. Näin varmistetaan ajankohtainen tieto ja eri osapuolten asiantuntemus koko henkilöstön käyttöön. Perehdytyksen ja työnopastuksen suunnittelun vastuuhenkilönä toimii työntekijän lähin esimies. Kuviossa 3 voi nähdä, kuinka perehdytysprosessi etenee vaihe vaiheelta. (Nummelin 2008, 103.)

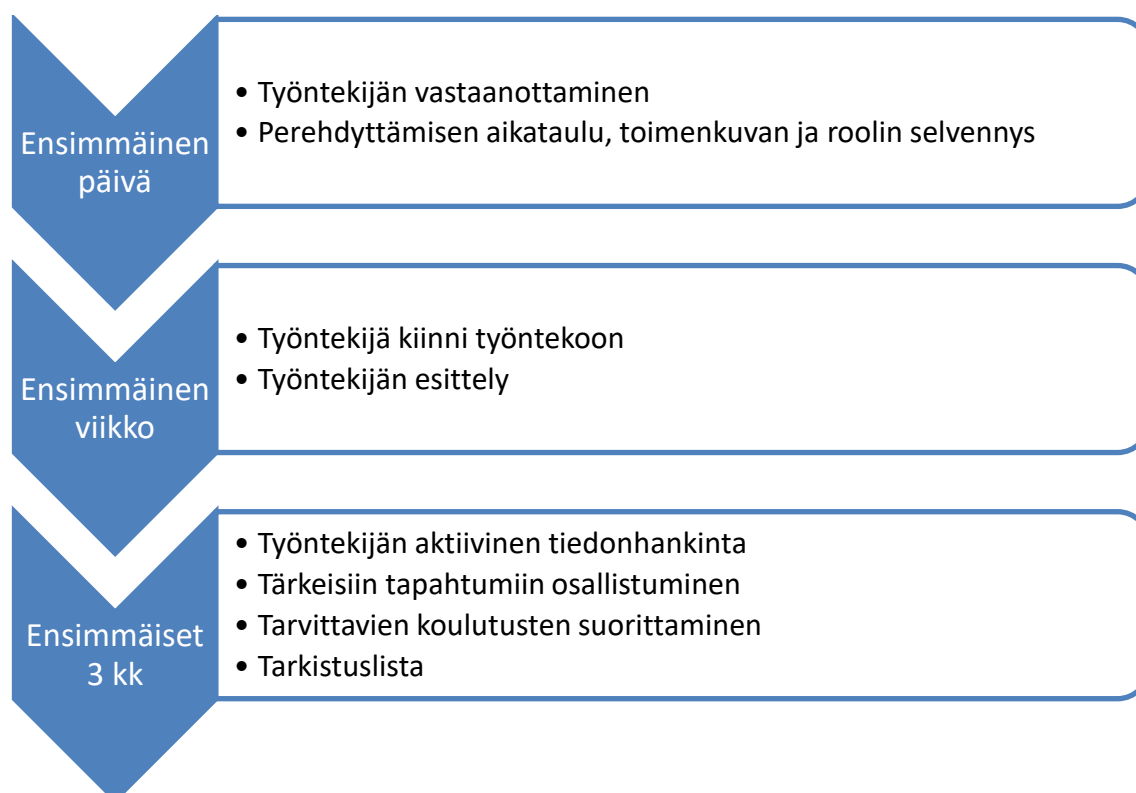
2.3.2 Toteutus

Ennen kuin uusi työntekijä saapuu perehdyttäväksi, tulisi esimiehen hoitaa kaikki hallinnolliset asiat. Näihin kuuluu esimerkiksi työsopimuksen laatiminen ja palkanmaksun järjestäminen, tilojen, työkalujen ja mahdollisten kulkuoikeuksien varaaminen, kummin nimeäminen sekä uuden työntekijän työtehtävien ja -tavoitteiden suunnittelu. Kun hallinnolliset asiat on

hoidettu yrityksen puolesta hyvin ja huolellisesti, luo se samalla luotettavan kuvan yrityksestä uudelle työntekijälle. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 64.)

Henkilön aloittaessa uudet työtehtävänsä, osaamista tulisi kehittää monipuolisesti eri osa-alueilla. Vaikka oleellista tietysti on työntekijän osaaminen omissa työtehtävissään, on kuitenkin työn sujumuuden kannalta tärkeää, että tulokkaalta löytyy omassa tiimissä työskentelyyn tarvittava osaaminen. Tärkeää on myös organisaatiossa tarvittava erityisosaaminen, toimialan erityisosaaminen, työsuhteeseen liittyvä osaaminen sekä yleinen työelämäosaaminen. (Kupias ym. 2014.)

Perehdyttämisen ensimmäinen päivä tulisi aina aloittaa työntekijän vastaanottamisella sekä keskustelulla, jossa tavoitteena on tutustuminen ja perehdyttämisohjelman esittely. Keskustelussa kerrotaan perehdyttämisen aikataulu ja vaihe, jossa työntekijältä odotetaan itsenäisiä tuloksia. Työntekijälle tulisi heti perehdyttämisen alussa kertoa hänen toimenkuvansa ja roolinsa yrityksen tavoitteiden sekä strategian toteuttamisessa. Kuvioista 4 voidaan nähdä, mitkä ovat tavoitteet perehdytyksessä ensimmäisen kolmen kuukauden aikana. (Österberg 2014, 116.)



Kuvio 4: Perehdytyksen kulku

Ensimmäisen viikon tavoitteena on saada uusi työntekijä kiinni työntekoon ja aloittamaan omien verkostojensa rakentaminen uudessa työpaikassaan. Tärkein ohjelma ensimmäisellä viikolla on oppiminen omaan työhön, ja esimiehen valitseman kummin eli perehdyttäjän kannattaakin suunnitella siihen oma lukujärjestyksensä esimiehen kanssa. Kummi ohjaa tulokkaan myös erilaisiin viikottaisiin tapahtumiin, joissa toimii uuden työntekijän esittelijänä. Ensimmäinen viikko loppuu usein esimiehen tapaamiseen, jossa mukana on niin kummi, kuin perehdytettävä. Tavoitteena on kaikki tapaamisen osapuolet saavat rakentavaa palautetta. (Hokkanen ym. 2008, 66.)

Perehdytysprosessin kesto riippuu täysin tehtävästä, mutta yleensä perehdytys kestää yhtä pitkään kuin työntekijän koeaikakin. Mikäli kyseessä on todella vaativa ja laaja työtehtävä, voi perehdytysprosessi kestää koeaikaakin pidempään. Vaikka perehdytysjakso on vain tietyn pituinen, on muistettava, että organisaatioissa on paljon kokemusperäistä hiljaista tietoa, jota ei ole dokumentoitu. (Hyppänen 2013, 221.)

Kolme ensimmäistä kuukautta ovat niin sanotusti kuherruskuukausia, jolloin tulokas koetaan uudeksi ja hän voi käyttää osan ajastaan tehtävien ja organisaation toimintatapojen oppimiseen. Kummi vastaa ensimmäiset kolme kuukautta siitä, että tulokas on kutsuttu kaikkiin tärkeisiin tapahtumiin ja niiden etiketteihin. Lisäksi hänen vastuualueeseensa kuuluu huolehtia, että työntekijä saa tarvitsemansa koulutuksen. Useimmiten organisaatioissa hyödynnetään perehdyttämisen tarkistuslistaa, jonka avulla työntekijä ja kummi pitävät huolen siitä, että kaikkiin tärkeisiin asioihin on perehdytetty. Varsinainen vastuu perehtymisestä on uudella työntekijällä, jonka on aktiivisesti kyseltävä ja hankittava tietoa ja koetettava tutustua uuteen työpaikkaansa mahdollisimman monipuolisesti. (Hokkanen ym 2008, 66-67.)

2.3.3 Työnopastus

Työnopastus on osa perehdytystä ja vaikka yleisesti perehdytyksestä puhuttaessa se käsittää myös työnopastuksen, on kuitenkin hyvä ymmärtää niiden kahden ero. Perehdyttäminen on uuden työntekijän tutustuttamista organisaation toimintapoihin, työyhteisöön ja itse organisaatioon. Työnopastus puolestaan liittyy itse työn tekemiseen. (Työturvallisuuskeskus 2017.)

Työnopastus eroaa perehdytyksestä siinäkin mielessä, että se voi tarvittaessa koskea kaikkia työntekijöitä. Opastusta voidaan tarvita, kun työtehtävät vaihtuvat, työmenetelmät muuttuvat, otetaan käyttöön uusia laitteita tai ohjelmaversioita tai kun työ toistuu harvoin. Esimerkiksi jos työntekijä on juuri palannut töihin äitiyslomaltaan, tarvitsee hän pientä työnopastusta, jotta omaksuu taas vanhan työnsä. (Nummelin 2008, 102-103.)

Usein työnopastaja on eri henkilö kuin perehdyttäjä, mutta työnopastajalta vaaditaan kuitenkin samaa perusosaamista kouluttamisesta ja motivoimisesta kuin perehdyttäjältäkin. Suurin ero työnopastajan ja perehdyttäjän välillä on se, että työnopastuksessa siirrytään kapeammalle ja syvällisempää tietoa vaativalle osa-alueelle, jolloin se vaatii opastajalta todellista taitoa ja asennetta. Opastuksessa on pystyttävä vielä helpommin luomaan aktiivinen suhde tulokkaaseen ja saatava hänet kertomaan oivalluksistaan sekä epäilyistään. (Moisalo 2011, 334-335.)

Työnopastuksessa tärkeää on turvallisten työtapojen korostaminen sekä mahdollisten vaaratekijöiden esille tuominen, jonka vuoksi työnopastajan on hallittava erityisen hyvin opettamansa työt turvallisuuteen liittyvien käytännön asioiden osalta. Opastusvaiheessa tulokkaalle tulisi kertoa myös perusteellisesti työergonomiasta erilaisten rasitusvammojen ehkäisemiseksi sekä henkisen kuormittumisen torjunnasta ja työpaikan pelisäännöistä. (Työturvallisuuskeskus 2017.)

Työnopastuksella on siis merkittävä rooli turvallisessa, luotettavassa ja tuottavassa työyhteisössä. Puutteellinen työnopastus on yksi yleisimmistä työtapaturmien syistä eli perehdytys ja työnopastus voidaan nähdä organisaation näkökulmasta katsottuna investointina, jolla lisätään henkilöstön osaamista, parannetaan laatua, tuetaan työssä jaksamista ja vähennetään työtapaturmia ja poissaoloja. Työntekijöiden kouluttaminen ja taitojen kehittäminen on avainasemassa, kun halutaan säilyttää organisaation kilpailukyky. (Fennia tietokortti 2012.)

2.3.4 Seuranta ja arviointi

Perehdytysprosessin kulkua ja tuloksia olisi hyvä seurata ja arvioida, jotta tiedetään, saavutettiin tavoitteet, miten suunnitelma onnistui kokonaisuudessaan, mikä meni suunnitelmien mukaisesti, missä oli mahdollisesti puutteita ja korjaamisen varaa, mitä olisi hyvä muuttaa tai tehdä kokonaan toisin. Seuranta ja arvio- vaiheessa perehdytetyn palaute on tärkeässä asemassa eli mielipiteitä ja kokemuksia kannattaa kuunnella ja ottaa ne huomioon suunnitelmaa kehiteltäessä. Perehdyttäjän on myös tärkeää osata antaa työn edetessä päivittäistä palautetta perehdyttävälle. Palaute ohjaa oppimista ja etukäteen valmisteltu lyhytkin keskustelu täydentää työn ohessa käytäviä keskusteluja. (Työturvallisuuskeskus 2017.)

Uuden työntekijän näkökulmasta katsottuna olisi hyvä lopettaa perehdyttäminen johonkin ”riittiin”, jolla työntekijä otetaan mukaan kaikkeen toimintaan. Esimerkkinä kahvitilaisuus tai tapaaminen paikallisessa ravintolassa, jossa uudelle työntekijälle voidaan antaa organisaation toiminnan tunnusmerkkejä, kuten kahvimuki tai T-paita: jotain, mitä käyttämällä hän osoittaa kuuluvansa työyhteisöön. Toinen hyvä tapa osoittaa työntekijän pääseminen organisaation sisälle on hänen ottamisensa uusien työntekijöiden perehdyttäjäksi. (Hokkanen ym 2008, 69.)

2.4 Perehdyttämisen työkalut

Jotta uusi työntekijä tai uusiin työtehtäviin siirtynyt työntekijä sisäistää mahdollisimman tehokkaasti uuden tiedon, tarvitaan oppimisen edistämisen tueksi perehdytysmenetelmiä tai työkaluja erilaisiin tilanteisiin. Ei siis riitä, että perehdyttäjä vain informoi ja tulokas kuuntelee, vaan tarvitaan tulokkaan aktiivista asioiden työstämistä, jotta oppimista voisi tapahtua. Tulokkaalle voidaan esimerkiksi koota tietopaketti, josta löytyy erilaista yritystä koskevaa aineistoa, kuten toiminta- ja vuosikertomus, esitteitä, henkilöstö- ja asiakaslehtiä, työohjeet, toimenkuvat ja henkilöstön yhteystiedot. Tärkeää olisi, että heti alkuvaiheessa perehdytettävälle taataan pääsy myös kaikkeen sähköiseen tietoon, kuten henkilökunnan omaan intranettiin, jota hän perehtymisensä tarvitsee. Tulokkaalle tulisi lisäksi näyttää ja opastaa, mistä tietoa on saatavilla, ja antaa tarpeeksi aikaa tuon tiedon etsimiseen ja siihen tutustumiseen. (Kupias & Peltola 2009, 152; Österberg 2014, 122-123.)

Esimiehen tehtäviin kuuluu huolehtia, että perehdyttäminen etenee sovitusti ja järjestelmällisesti. Apuna siinä on työyhteisön joko sähköinen tai paperinen perehdytyskansio, josta löytyy kaikki perehdytyksessä tarvittava materiaali. Näihin materiaaleihin voi kuulua esimerkiksi Tervetuloa taloon- kirjanen, joka esittelee organisaation perustiedot, perehdyttämissuunnitelma, tarkistuslista, palautekeskustelulomake ja koeaikakeskustelulomake. (Surakka & Laine 2011, 154.)

Erilaisten oppaiden, vihkojen ja kansioiden lisäksi varsin tehokkaita käytännönkeinoja perehdytettävän oppimisen tueksi ovat soveltavat tehtävät ja harjoittelut, jotka muistuttavat todellisia tilanteita. Tehtävien jälkeen perehtyjä itse analysoi omaa toimintaansa ja perehdyttäjä antaa palautetta tehtävän suorittamisesta tai harjoituksesta. Tehtävät voivat olla myös todellisia työtilanteita, jotka jälkepäin analysoidaan ja puretaan perehdyttäjän kanssa. (Kupias & Peltola 2009, 159.)

2.5 Perehdyttäjän rooli

Useissa organisaatioissa on erikseen nimetty työntekijä, jonka työtehtäviin kuuluu uusien työntekijöiden tai toisiin tehtäviin siirtyneiden työntekijöiden perehdyttäminen. Yleensä perehdyttäjän työ tehdään oman muun toimen ohella, mutta perehdyttämisen osuus työtehtävistä voi olla yllättävänkin suuri. Perehdyttäjä toimii uuden työntekijän tukihenkilönä ja on porttina työyhteisöön sekä uusiin työtehtäviin. Tärkeää on, että tehtävään on valittu juuri sellainen henkilö, jolla on tarpeeksi ammattitaitoa ja joka oikeasti haluaa toimia perehdyttäjänä. Ammattitaito ei kuitenkaan tarkoita sitä, että perehdyttäjän tarvitsee olla vuosikymmeniä samassa yrityksessä työskennellyt henkilö. Usein sellainen henkilö, joka ei ole ollut vielä

itsekkään kovin kauaa yrityksessä ja jolla on oma perehtyminen hyvässä muistissa, on usein todella hyvä vaihtoehto perehdyttäjäksi. Suhteellisen uusi työntekijä osaa samaistua tulokkaan asemaan ja häneltä löytyy kaikista tuorein tieto verrattuna vanhempiin työntekijöihin. (Kupias & Peltola 2009, 82; Österberg 2014, 118-119.)

Työssään perehdyttäjä tekee tiivistä yhteistyötä esimiehen kanssa. Vaikka päävastuu onkin esimiehellä, on myös perehdyttäjällä vastuuta. Vastuunjako on syytä sopia tarkkaan ja aina tapauskohtaisesti, vaikka se olisikin ilmoitettu yksityiskohtaisesti perehdyttäjän ja esimiehen tehtävänkuvauksissa. (Kupias & Peltola 2009, 82.)

Usein perehdyttäjänä toimii työyksikön sihteeri, joka huolehtii työsuhteen alkuun liittyvistä käytännön järjestelyistä. Sihteeri lisäksi opastaa tulokasta erilaisissa hallinnollisissa asioissa sekä esittelee tulokkaan työyhteisölle. Tällainen perehdytys on nimeltään minimiperehdyttämistä ja tavoitteena on, että tulokas pääsee hyvin alkuun. Sen jälkeen esimies täydentää ja ottaa vastuun muusta perehdyttämisestä. (Kupias & Peltola 2009, 82-83.)

Joissakin yrityksissä perehdytys tapahtuu siten, että nimetty perehdyttäjä antaa vain tiettyyn tehtävään alkuperehdytyksen. Tällainen perehdyttäminen vaatii perehdyttäjältä täyttä tunteesta työtehtävästä sekä erikoistumista sen opastamiseen. Lisäksi perehdyttäjän on pystyttävä irtaantumaan kokonaan omasta työtehtävästään perehdyttämistä varten, eli yrityksessä täytyy olla muita henkilöitä, jotka tekevät samaa työtä. (Kupias & Peltola 2009, 83.)

Monissa yrityksissä perehdyttäjän rooli on paljon laajempi. He toimivat esimiesten oikein käsinä ja usein osallistuvat myös rekrytointivaiheeseen. Heidän tehtäviinsä kuuluu koordinoita tulokkaan kokonaisperehdyttämistä ja kytkeä siihen mukaan muita perehdyttäjiä. Perehdyttäjän tehtäviin kuuluu myös vanhempien työntekijöiden perehdyttäminen silloin, kun työt ja työkäytännöt muuttuvat. Parhaimmillaan perehdyttäjät helpottavat esimiesten työtä huomattavan paljon, sillä he voivat ottaa vastuuta perehdyttämisen kehittämisestä ja suurilta osin sen toteuttamisesta, mikäli siihen varataan riittävästi aikaa. (Kupias & Peltola 2009, 83.)

2.6 Esimiehen rooli

Vastuu perehdyttämisestä ja osaamisen kehittämisestä on esimiehellä, joten esimiehen rooli perehdyttämisprosessi on todella iso. Hyvällä perehdyttämisellä esimies varmistaa työntekijän työskentelemisen oman ryhmänsä ja organisaation tavoitteiden suuntaisesti. Uudessa tilanteessa olevan työntekijän suuri tuki on oikeudenmukainen esimies, joka kohtelee kaikkia samassa tilanteessa olevia samalla tavalla sekä jakaa palkkiot ja tehtävät oikeudenmukaisesti. Kohtelu on avointa, tasapuolista ja ulottuu koko työyhteisöön. (Surakka & Laine 2011, 153; TJS opintokeskus 2017)

Aarnikoivu (2013, 71) kertoo Keskeyty olennaiseen, esimies- kirjassaan luottamussuhteen rakentamisen tärkeydestä esimiehen ja tulokkaan välillä. Hän korostaa, että esimiehen on heti alusta alkaen panostettava luottamussuhteen rakentamiseen ja hänen kuuluisi olla se, joka vastaanottaa tulokasta. Mikäli heti alussa työntekijälle syntyy huono ensivaikutelma esimiehestä, siitä eroon pääseminen voi olla hyvin hankalaa. Lisäksi ensivaikutelman muuttaminen vaatii esimieheltä aikaa ja panostuksia.

Esimies pystyy kuitenkin halutessaan delegoimaan perehdyttämisen jollekin toiselle henkilölle työyhteisössä. Tämä ei tietenkään poista vastuuta esimieheltä, vaan edelleen hänen tehtäviinsä tulisi kuulua työntekijän työnkuvan läpikäyminen. Työntekijälle täytyy selvittää, mitkä ovat hänen päävastuut, suoritustavoitteet, kehittymistavoitteet ja miten hänen onnistumistaan arvioidaan. Työnkuvan läpikäyminen on tärkeää myös koeajan näkökulmasta, sillä silloin työntekijä tietää konkreettisesti itseensä kohdistetut odotukset. (Surakka & Laine 2011, 153.)

Työnkuvan läpikäymisen lisäksi esimiehen tehtäviin kuuluu huolehtia, että perehtyjän kanssa käydään läpi ja kerrataan turvallisuusohjeet tulipalon ja muiden poikkeustilanteiden varalta. Lisäksi esimies huolehtii uusien työntekijöiden perehdyttämisestä ympäristöystävällisiin sekä taloudellisesti järkeviin toimintatapoihin. Esimiehen tehtäviin kuuluu myös varmistaa, että tilapäinen tai uusi työntekijä noudattaa opastettuja työtapoja ja käyttää tarvittavia suojavälineitä. Esimiehen ja koko johdon on aina muistettava, että valvontavastuu ja oikeudellinen vastuu työsuojeluasioista on heillä. (TJS opintokeskus 2017.)

Esimiehen avoimuus koko työyhteisöä kohtaan on tärkeää uuden työntekijän tultua taloon sekä itse perehdytysprosessissa. On tärkeää, että esimies pystyy avoimesti kertomaan työyhteisölle, miksi uusia työntekijöitä joudutaan palkkaamaan. Mikäli kyseessä on määräaikainen palkkaus, olisi esimiehen hyvä kertoa työyhteisölle avoimesti uuden työntekijän työn keston, työn sisällön ja jatkotoiveet. (TJS opintokeskus 2017.)

2.7 Lainsäädäntö

2.7.1 Työturvallisuuslaki

Perehdytys yrityksissä on pakollista ja se on määrätty laissa. Lainsäädäntö, joka käsittelee perehdytystä ja siihen liittyviä asioita, on nimeltään työturvallisuuslaki (23.8.2002/738). Lain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi. Lisäksi tarkoituksena on ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, erilaisia ammattitautteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia terveyshaittoja. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.)

Työnantajalla on isoin vastuu työntekijän riittävästä perehdyttämisestä. Lain mukaan työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä ja sen lisäksi huolehdittava siitä, että työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työvälineisiin ja niiden oikeaoppiseen käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.)

Lain yhtenä suurimpana tarkoituksena on estää erilaiset työtapaturmat ja edistää sekä ylläpitää työntekijän terveyttä. Tämän vuoksi työnantaja on velvollinen antamaan työntekijälle opetusta ja ohjausta mahdollisten haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi. Työnantajan täytyy myös muistaa pitää huoli siitä, että työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarpeen vaatiessa. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.)

Vastuu työtapaturmien ehkäisystä ja työntekijän terveyden ylläpidosta ei kuitenkaan ole täysin työnantajan harteilla. Työntekijän on siis tärkeä muistaa, että hänelläkin on omat velvollisuutensa ja myös hänen on yhtäläillä noudatettava työturvallisuuslakia.

Työntekijän tulee ohjeiden mukaisesti käyttää työhön tarkoitettua vaetetusta sekä mahdollisia suojarusteita ja ammattitaitonsa ja työkokemuksensa mukaisesti käyttää oikein koneita, työvälineitä ja muita laitteita sekä niissä olevia turvallisuus- ja suojalaitteita. Mikäli työssään työntekijä joutuu käyttämään erilaisia vaarallisia aineita, on hänen käytettävä ja käsiteltävä myös niitä huolellisesti ohjeiden mukaan. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.)

2.7.2 Työsopimuslaki

Työturvallisuuslain lisäksi varsin oleellisesti perehdytykseen liittyy työsopimuslaki. Työsopimuslain yleisvelvoite on, että työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajalta vaaditaan, että hän pyrkii edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi. (Kupias & Peltola 2009, 21.)

Mikäli työnantaja on irtisanomassa työntekijää puutteellisen ammattitaidon vuoksi, joka on työsopimuslaissa mainittu yhtenä irtisanomisperusteena, tulisi hänen arvioitaessa kiinnittää huomiota siihen, mikä mahdollisuus työntekijällä on ollut parantaa omaa ammattitaitoaan. Päätämisperusteena ei voi olla sellainen ammattitaidossa oleva puute, jonka työnantaja on tiennyt tai joka hänen olisi pitänyt tietää palkatessaan työntekijän. (Kupias & Peltola 2009, 22.)

Työsopimukseen kirjatun koeajan aikana tulisi työnantajan seurata työntekijän osaamisen kehitystä, ja sitä tulisi aina arvioida annettua perehdytystä vasten. Työnantajan tulee siis varmistaa, että opastus on ollut riittävää ja työntekijä on saanut riittävät tiedot ja taidot. Molemmat osapuolet voivat purkaa työsopimuksen koeajan sisällä, mutta työsuhteen purun perusteet eivät saa olla koeajan tarkoitukseen nähden epäasiallisia. Vuonna 2017 työsopimuslaki muuttui sen verran, että nykyisin koeaika on entisen neljän kuukauden sijaan kuusi kuukautta. Määräaikaisessa työsuhteessa koeaika saa olla korkeintaan puolet työsopimuksen kestosta, kuitenkin enintään kuusi kuukautta. (Kupias & Peltola 2009, 22-23; Yrittäjät 2017.)

3 Asiakaspalvelu

3.1 Kilpailuetuna asiakaskokemus

Fischer ja Vainio (2014,9) määrittelevät kirjassaan Potkua palvelubisnekseen asiakaskokemuksen tunteeksi ja kokemukseksi, joka saa asiakkaan palaamaan uudestaan sekä kertomaan muille positiivisesta kokemuksestaan. Kokemukseen vaikuttaa asiakkaan subjektiivinen odotusarvo eli palveluntarjoajan on mahdotonta toisin sanoen tietää, mitkä asiat vaikuttavat entien kulloiseenkin kokemukseen.

Asiakaskokemus luo siis huomattavan kilpailuedun yritykselle. Nykyään ei enää riitä, että yrityksessä on yksilöä arvostavaa johtajuutta ja hyvä työilmapiiri tai että työntekijät ovat sitoutuneet työhönsä. Tänä päivänä kilpailukyky syntyy näiden kaikkien elementtien yhdistämisestä niin, että ymmärretään oman käyttäytymisen vaikutus muihin sekä toisten yksilöiden ja yksiköiden merkitys osana asiakaskokemuksen synnyttämistä. Kun ennen puhuttiin asiakastytyväisyydestä ja sen tärkeydestä, voidaan sanoa, että tänä päivänä asiakastytyväisyyttäkin tärkeämpänä tavoitteena on positiivisen asiakaskokemuksen luominen, jonka myötä syntyy myös asiakasuskollisuus. Täytyy kuitenkin muistaa, että onnistuneen asiakaskokemuksen takana on onnistunut vuorovaikutus kahden ihmisen välillä, joten asiakkaan ja palvelun tuottajan yhteistoimintaa voidaan pitää keskeisenä edellytyksenä syvällisen asiakaspalvelulähtöisen toiminnan muodostumiselle. (Fischer & Vainio 2014, 9; Lindroos & Lohivesi 2010, 119.)

Positiivinen asiakaskokemus syntyy silloin, kun asiakas huomioidaan, häntä kuunnellaan ja hänen tilannettaan pyritään ymmärtämään, asiakkaaseen pidetään yhteyttä ja mahdollisiin kysymyksiin vastataan viipymättä (kuvio 5). Positiiviseen asiakaskokemukseen kuuluu myös se, että lupaukset pidetään ja palvelun laatu on korkea. Jotta jokainen yksilö ja yksikkö organisaatiossa ymmärtäisi, miten oma toiminta vaikuttaa asiakaskokemuksen synnyttämisessä, tarvitaan läpinäkyvyyttä, yksinkertaisia ja selkeitä prosesseja sekä riittävää koulutusta. (Fischer & Vainio 2014, 9.)



Kuvio 5: Positiivinen asiakaskokemus

Kirjassa Ylivoimainen asiakaskokemus Gerdt ja Korkiakoski (2016,16) kertovat vuonna 2015 tehdyssä tutkimuksessa ilmenneistä asiakaskokemuksen liiketoiminnallisista hyödyistä. Tutkimuksessa tarkasteltiin Standard & Poor'sin 500 suurinta pörssilistattua amerikkalaisyhtiötä ja näiden yritysten kumulatiivista tulosta vuosilta 2007-2014. Kumulatiivista tulosta verrattiin Forresterin Customer Experience- indeksin (Cxi) tuloksiin, joissa asiakaskokemusta arvioidaan ostamisen helppouden, nautinnollisuuden ja tarpeen tyydyttämisen näkökulmista. Vertailu osoitti selvästi, että asiakaskokemukseltaan parhaat yritykset olivat myös kaikista tuottavimmat.

Tulokset perustuvat siihen, että parhaat yritykset ovat ensinnäkin kannattavampia, koska niiden asiakkaat pysyvät yrityksen asiakkaina ja näin olleen myös poistuma on pieni. Yritysten asiakkaat eivät myöskään ole yhtä hintaherkkiä eli he maksavat mielellään, kun tietävät saavansa hyvää palvelua. Parhaat yritykset tekevät myös säästöjä, sillä investoinnit asiakashankintaan olivat vähäisemmät. Yritykset saavat myös vähemmän valituksia vihaisilta asiakkailta, mikä vähentää reklamaatioiden hoitoon käytettävää aikaa. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 17-18.)

3.2 Asiakaslähtöinen johtaminen

Asiakaslähtöisen henkilöstöjohtamisen lähtökohtana ovat asiakkaat ja heidän kokemukset. Tärkeää on keskittyä siis siihen, että kaikkien organisaation palveluksessa olevien työpanosta ajatellaan asiakkaiden näkökulmasta. Kohtaamiset henkilöstön ja asiakkaiden välillä ovat ai-

nutkertaisia, joten niitä ei voida toteuttaa mekaanisesti tai joidenkin valmiiden sääntöjen varassa, vaan se vaatii henkilökohtaista paneutumista. Keskeisenä tavoitteena on siis tuottaa asiakkaalle mahdollisimman hyvä asiakaskokemus. (Juuti 2015, 63-64.)

Asiakaskokemusten laatu on tärkein suoriutumisen mittari asiakaslähtöisessä henkilöstöjohtamisessa. Tämä tarkoittaa siis sitä, että asiakkaita palvellaan koko organisaation leveydellä ja jokainen asiakas palvellaan mahdollisimman hyvin sen sijaan, että pyrittäisiin ajallisesti tehokkaaseen asiakaspalveluun. Koska näitä edellä mainittuja muutoksia ei voida tehdä nykyisen organisoitumisen puitteissa ilman, että lisätään rajusti henkilöstöresursseja, tulisi entistä suuremman osan henkilöstöstä osallistua muiden töiden ohella asiakaspalveluun. Muutokset eivät kuitenkaan tapahdu yhdessä yössä, vaan ne vievät aikaa ja vaativat todellista omistautumista niin työntekijöiltä, kuin yrityksen johdolta. Yrityksen muuttaminen asiakaslähtöisemmäksi on matka itsessään, ja usein voi viedä jopa vuosia. (Juuti 2015, 64; McKinsey & Company 2017.)

Johdon ja työntekijöiden välinen avoin dialogi on äärimmäisen tärkeää, sillä työntekijöiden kautta johto saa arvokasta tietoa nopeammin kuin olemalla pelkästään asiakastutkimusten varassa. Voidaankin sanoa, että yrityksen ja sen työntekijöiden välillä on eräänlainen kaupankäyntisuhde, joka vaatii toimiakseen, että molempien osapuolet kokevat vaihtosuhteen kannattavaksi. (Reinboth 2008, 32.)

3.3 Hyvän asiakaspalvelun haasteet

Asiakaspalvelijan työstä haastavan tekee se, että hän toimii erilaisten vastavoimien puristuksessa. Hyvän palvelun haasteisiin kuuluvat muun muassa erilaiset oletukset, pelot sekä yritys itse. Positiivista näissä haasteissa on se, että suurin osa niistä on yrityksen tai asiakaspalvelijan itsensä luomia, joten niihin voidaan vaikuttaa itse omalla toiminnalla. Tärkeintä hyvän asiakaspalvelun saavuttamiseksi on, että asiakaspalvelija tai yritys tiedostaa haasteen. (Kannisto & Kannisto 2008, 56.)

Jotkut yritykset tekevät oletuksia asiakkaistaan koskien heidän käyttäytymistään, jota pyritään ennakoimaan, hyödyntämään sekä ohjaamaan. Oletukset useimmiten perustuvat jonkinlaisiin tutkittuihin keskiarvoihin koko asiakaskunnasta, arkipsykologisiin havaintoihin ihmisen käyttäytymisestä tai erilaisiin liikemaailman trendeihin. Ongelma näissä oletuksissa on se, että jos asiakas toimii oletusten vastaisesti, syntyy ristiriitoja, jotka ilmenevät yleensä asiakaspalvelussa. Oletuksiin perustuvaa huonoa asiakaspalvelua esiintyy niin kauan, kunnes riittävän moni kyseenalaistaa oletukset. Yritysten on syytä muistaa, että asiakas on yrityksen olemassaolon oikeutus ja ansaitsee siksi parasta palvelua omilla ehdoillaan. Mitään ei voi siis olettaa tai pitää itsestään selvänä. (Kannisto & Kannisto 2008, 66-67.)

Asiakaspalvelijan omat pelot puolestaan estävät tai vaikeuttavat huomattavasti asiakkaan kohtaamista ja näin ollen vaikuttavat asiakaskokemukseen. Asiakaspalvelija voi esimerkiksi pelätä virheiden tekemistä, esimiestään, epäonnistumisia tai hän voi arastella myyntiä. Kun halutaan voittaa asiakaspalveluun liittyvä pelko, tärkeintä on omien heikkouksien kohtaaminen sekä niiden tiedostaminen. Myynti loppupeleissä on inhimillistä vuorovaikutusta, jossa oleellista on asiakkaan kuuntelu, myyntimyönteinen asenne ja kaupan päättämiseen tähtäävä toiminta. (Kannisto & Kannisto 2008, 68-81.)

Yrityksestä aiheutuvat haasteet voivat olla esimerkiksi sääntöjä, toimintamalleja ja aikatauluja, joilla asiakkaan kohtaamista lykätään tai jopa vältellään. Tällaisissa tilanteissa taustalla voi olla pelko asiakaskohtaamisesta tai omasta epäonnistumisesta. Kyse voi olla myös siitä, että kohtaamiseen halutaan valmistautua mahdollisimman hyvin ja perusteellisesti tajua-matta kuitenkin sitä, että toimintamalli syrjäyttää asiakkaiden tarpeet ja prosessit sekä säännöt ajautuvat asiakkaan edelle. (Kannisto & Kannisto 2008, 100.)

Asiakaspalveluun käytännön haasteita tuovat myös uhkaavat asiakastilanteet, jotka ovat li-sääntymässä selkeästi. Tällaisia uhkaavia tilanteita ovat esimerkiksi häiriköivät tai väkivaltai-set asiakkaat sekä ryöstö. Kaikissa edellä mainituissa tilanteissa asiakaspalvelijan tulisi pysyä mahdollisimman rauhallisena. Myönteinen kehonkieli etenkin silloin, kun asiakas on vihainen, voi pelastaa tilanteen. Asiakasta tulisi katsoa avoimen ystävällisestä ja asennon olisi hyvä olla avoin ja levollinen. Mikäli tilanne pahenee, on syytä hälyttää vartijat tai poistua paikalta. Ryöstö tilanteessa kaikista tärkeintä on huolehtia turvallisuudesta eikä leikkiä sankaria. (Pakkanen, Korkeamäki & Kiiras 2013, 40-43.)

3.4 Palvelun laatu

3.4.1 Yleisesti

Palvelun laadun lähtökohtana on asiakkaan odotukset, jotka useimmiten ovat melko vaatimat-tomia perusodotuksia. Tärkeintä on, että yritys tekee sen mitä sen pitääkin tehdä. Kun asiak-kaan kokemukset vastaavat odotuksia, koetaan palvelun laatu hyväksi. Erinomaisesta laadusta voidaan puhua silloin, kun asiakkaan odotukset ylitetään. (Pakkanen ym. 2013, 47.)

Palvelun laatuun vaikuttaa palveluympäristö. Sen tulisi olla viihtyisä, asiakasystävällinen ja toimiva. Lisäksi siisteyteen, opasteisiin ja kalusteisiin tulisi kiinnittää huomiota, sillä nekin ovat osa kokonaislaatua, johon asiakas kiinnittää huomiota tullessaan asioimaan yrityksessä. Kun nämä perusasiat ovat kunnossa, voidaan keskittyä itse asiakaspalvelun laatuun. Asiakas-palvelu on parhaimmillaan elämysten tuottamista, joka syntyy odotukset ylittävästä hyvästä ja onnistuneesta asioinnista palveluyrityksessä. (Pakkanen ym. 2013, 47-48.)

Kirjassa ”Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen” Valvio (2018,79-80) kertoo, että palvelun laadun voi jakaa kovaan ja pehmeään palvelun laatuun. Ensimmäinen on kaikkea sitä, jota voidaan laskennallisesti mitata, kuten aika, määrä, koneet ja laitteet tai muuten määritellä se selvästi. Jälkimmäinen puolestaan sisältää muun muassa pehmeitä arvoja, ja sen määrittäminen on hankalampaa kuin kovan laadun. Pehmeää laatua edustavat siis kaikki ihmisiin kohdistuvat asiat, kuten sitoutuneisuus, suvaitsevaisuus, asenteet ja ihmiset kokonaisuudessaan. Yritysten on suhteellisen helppo jäljitellä kovaa laatua, mutta kukaan ei voi jäljitellä pehmeää laatua, sillä sitä edustavat organisaation ihmiset.

3.4.2 Henkilöstön vaikutus palvelun laatuun

Henkilöstön rooli laadukkaassa palvelussa on keskeinen. Mikäli asiakaspalvelun heikohko laatu on henkilöstöstä johtuvaa, on usein taustalla neljänlaisia syitä: työntekijän osaamisessa on puutteita, työntekijän asenne ei tue asiakaspalvelun onnistumista, työyhteisössä on ratkaisemattomia ongelmia tai esimiestyössä esiintyy puutteita (kuvio 6). (Reinboth 2008, 100-101.)

Osaamisen puute	Asenne	Työyhteisön ongelmat	Puutteellinen esimiestyö
<ul style="list-style-type: none"> •Koulutukset •Työssä oppiminen •Perehdytys 	<ul style="list-style-type: none"> •Elämönhallintaan liittyvien teemojen pohdinta 	<ul style="list-style-type: none"> •Sopiminen säännöistä ja työnjaosta •Kuinka työkavereita kohdellaan? 	<ul style="list-style-type: none"> •Huolellinen rekrytointi •Riittävä koulutus •Tarpeeksi huomiota toimenkuvaan •Tukea työskentelyyn

Kuvio 6: Henkilöstöstä yleisimmin johtuvat syyt ja ratkaisut

Mikäli työntekijän osaamisessa on puutteita, voidaan näitä kehittää koulutuksella, työssä oppimisella ja asianmukaisella perehdytyksellä. Voidaan siis todeta, että hyvin tehty perehdytys vaikuttaa suoraan asiakaspalvelun laatuun ja sen myötä asiakaskokemukseen. Jos työntekijän kielteinen asenne on puolestaan esteenä asiakaspalvelun onnistumiselle, liittyy se usein työhön kyllästymiseen sekä tunteeseen siitä, ettei voi vaikuttaa omaan työhönsä eikä tunne saavansa arvostusta. Tällöin näihin liittyviä ongelmia päästään selvittämään pohtimalla oman elämönhallintaan liittyviä teemoja. (Reinboth 2008, 101.)

Työyhteisön ratkaisemattomat ongelmat voivat liittyä työjärjestelyihin, työyhteisön toimintatapoihin ja käytäntöihin. Ongelmat helposti heijastuvat myös työntekijöiden välisiin suhteisiin

ja siten synnyttävät toisiinsa erilaisia vihamielisesti suhtautuvia kuppikuntia. Ensimmäinen askel tilanteen ratkaisemiseksi on sopia työyhteisön säännöistä, työnjaosta sekä siitä, miten toisia työkavereita kohtaan käyttäydytään. Huono työilmapiiri väistämättä heijastuu asiakaspalveluun ja sen laatuun, jonka vuoksi sisäiset ongelmat tulisi selvittää mahdollisimmat nopeasti. (Reinboth 2008, 101.)

Esimiestyössä esiintyvät puutteet vaikuttavat automaattisesti henkilöstöön. Jatkuvasti vaihtuvat esimiehet luovat työyhteisöön tyhjiön, jolloin työntekijöille tulee tunne, ettei heitä johdeta kukaan. Esimieheltä odotetaan ohjaavaa otetta, mikä tarkoittaa sitä, että esimies tukee ja johtaa toimintaa, mutta antaa myös vapautta työntekijöilleen työssä onnistumiseen. Esimieheksi valinnan ja kouluttamisen lisäksi tulisi kiinnittää huomiota myös esimiehen toimenkuvaan ja siihen, että esimieskin saa tukea omaan työskentelyynsä. (Reinboth 2008, 101.)

On tärkeää muistaa, että asiakaspalvelijan rooli edellyttää esiintymistä. Jo pelkällä sanattomalla viestinnällä voidaan vaikuttaa merkittävästi palvelutapahtuman kulkuun ja lopulta siihen, lähteekö asiakas kotiin tyytyväisenä vai ei. Sanaton viestintä voidaan jakaa esimerkiksi kuuteen osaan, joihin kuuluvat: kehon asento, liikkuminen palvelutilanteessa, ilmeet ja eleet, katsekontakti, äänenpainot ja sanat sekä oman innostuneisuuden näyttäminen. (Valvio 2010, 108.)

Kehon kieli paljastaa todella helposti asiakaspalvelijan uskottavuuden sekä luotettavuuden. Tärkeää on muistaa rauhalliset liikkeet, joka saa aikaan uskottavuutta ja asiantuntemusta asiakkaan silmissä. Hymyileminen myös kannattaa, sillä asiakkaiden on miellyttävämpää katsoa hymyilevää myyjää ja kaiken lisäksi hymy tarttuu helposti myös asiakkaisiin. Positiivisten asioiden miettiminen ja myönteisyyden näkyminen heijastuu suoraan palvelutapahtumaan ja asiakaskokemukseen, sillä kun asiakas saa ystävällistä palvelua, hän tuntee, että häntä arvostetaan. (Valvio 2010, 114-116.)

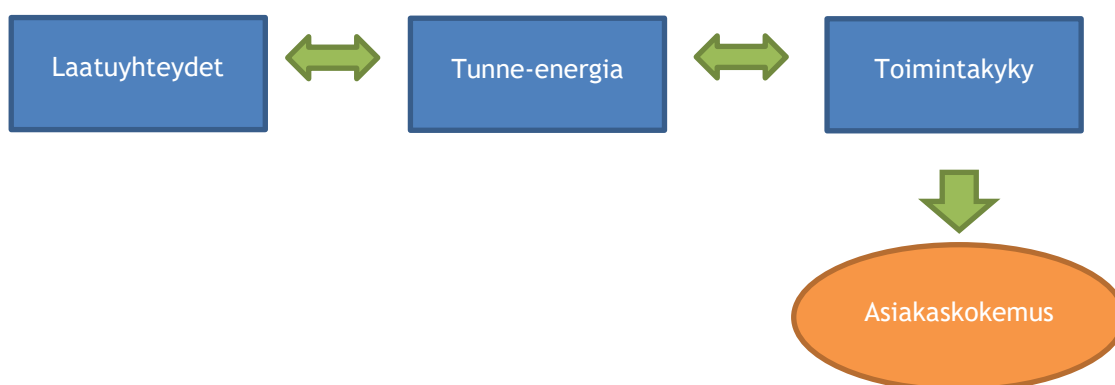
Katsekontakti on yksi voimakkaimpia vaikuttamisen keinoja palvelutilanteessa. Sen avulla asiakaspalvelija pystyy antamaan asiakkaille tunteen, että on huomannut heidät. Tärkeää on myös oman äänenkäytön hallitseminen. Asiakaspalvelijalla tulisi olla riittävän kuuluva ääni ja puhetta tulisi tauottaa niin, että kuulija ehtii miettiä, mitä hänelle sanotaan. Tällaiset pienet asiat vaikuttavat suuresti asiakkaan omaan kokemukseen palvelusta sekä sen laadusta. Jotta asiakas kokisi palvelun hyväksi, tulisi asiakaspalvelijan mukauttaa oma toimintansa asiakkaan tasolle sillä tavoin, että asiakas tuntisi tulevansa ymmärretyksi ja arvostetuksi palvelutilanteessa. (Valvio 2010, 116-121.)

3.4.3 Laatuhyteydet

Laatuhyteydessä on kyse kahden ihmisen välisestä yhteydestä, joka voimaannuttaa ja energisoi molempia. Se synnyttää molemmissa osapuolissa elinvoimaa, yhteenkuuluvuutta sekä positiivista arvostusta. Laatuhyteys voi olla hetkellinen, mikä erottaakin sen suhteesta ja tästä syystä on varsin keskeinen organisaation toiminnan näkökulmasta katsottuna. Laatuhyteydet syntyvät kohtaamisissa ja usein muistelemme jälkeenpäin niissä olleen ”sitä jotain”. (Fischer & Vainio 2014, 64.)

Tutkimusten mukaan, mitä paremmat laatuhyteydet organisaatiosta löytyy, sen luontevampaa työntekijöillä on lähestyä toisia positiivisesti, ratkoa ongelmia yhdessä sekä luottaa työtovereihin. Yhteyksien avulla yhteisestä tekemisestä tulee kaikkia hyödyttävää sekä henkisesti että työn tuottavuuden kannalta. Voidaankin siis sanoa, että hyvien asiakaskokemusten taustalla on laatuhyteydet työyhteisön jäsenten välillä. Positiiviset tunteet työyhteisössä lisäävät ryhmän läheisyyttä ja samankaltaisuuden tunnetta, joka johtaa siihen, että ihmiset alkavat suunnata omaa toimintaansa ryhmän edun mukaan. (Fischer & Vainio 2014, 62.)

Laatuhyteydet luovat tunne-energiaa (kuvio 7), jonka seurauksena ihmiset ymmärtävät toisiaan paremmin ja tulkitsevat toistensa viestejä monivivahteisemmin. Tämä mahdollistaa sen, että ihmiset pystyvät toimimaan yhdessä paremmin, jonka myötä syntyy myös työniloa, tyytyväisempiä asiakkaita ja näin ollen luonnollisesti kannattavampaa liiketoimintaa. Syntyy siis toimintakykyä, joka vahvistaa organisaation kilpailukykyä ja tuloksellisuutta. (Fischer & Vainio 2014, 66.)



Kuvio 7: Laatuhyteydet ovat tärkeässä asemassa hyvässä asiakaskokemuksessa. Kuvio mukaillee kirjassa Potkua palvelubisnekseen esitettyä kuviota (Fischer & Vainio 2014, 62).

Yhtenä tärkeimpänä kohtana laatuhyteyden tai laaduttoman yhteyden muodostumiselle on uuden työntekijän kokemus siitä, miten hänet otetaan vastaan uudessa työpaikassaan. Ensi

vaikutelma välittämisen kulttuurista organisaatiossa syntyy, kun tulokkaan saapumista on valmisteltu ja hänet esitellään sekä opastetaan huolellisesti talon tavoille. Laatu yhteyden syntyminen uuden ja vanhan työntekijän välille ei tarvitse välttämättä kovinkaan suuria tekoja, vaan se voi syntyä pienestäkin eleestä. Esimerkiksi pelkästään se, että uusi työntekijä pyydetään heti mukaan lounaalle ja kahvitauoille, voi synnyttää laatu yhteyden. (Fischer & Vainio 2014, 64.)

Työyhteisön laatu yhteyksien ja tunne-energian ollessa kunnossa, on suuri todennäköisyys sille, että työntekijöiden käytös muuttuu positiivisesti poikkeavaan käytökseen eli sellaiseen käytökseen, joka synnyttää toisissa lisää positiivisuutta, vaikka tilanteessa olisi mahdollisuus käyttäytyä myös hyvin neutraalisti tai jopa lannistavasti. Yhteisön positiivinen kierre tuo esiin positiivisia tekoja, jotka heijastuvat asiakaskokemuksiin. (Fischer & Vainio 2014, 66-67.)

4 Perehdytysoppaan toteutus

4.1 Lähtötilanteen kartoitus

Lähtötilanteen kartoitus tehtiin illalla 23.2.2017 klo 17:30 Vihti Bowlingin tiloissa toimeksiantajan kanssa. Tarkoituksena oli selvittää, minkälainen perehdytysopas yrityksellä tällä hetkellä on, mitkä ovat toimeksiantajan toiveet, miten perehdytys tällä hetkellä tehdään yrityksessä sekä kuinka paljon asiakaspalveluun tällä hetkellä kiinnitetään huomiota. Lisäksi toimeksiantaja kertoi lyhyesti yrityksen toiminnasta sekä työntekijöiden työtehtävistä.

Lähtötilannetta selvittäessä ilmeni, että työntekijä joutuu usein olemaan yksin töissä, jonka vuoksi selkeä perehdytysopas helpottaisi uuden työntekijän sopeutumista ja tukisi oppimista. Oppaan tulisi olla sellainen, johon uusi työntekijä voisi aina nopeasti tilanteen niin vaatiessa palata ja tarkistaa mieltä askarruttava tai epäselkeältä tuntuva asia. Tämän hetkinen perehdytysopas on kansio täynnä käsinkirjoitettuja sekalaisia papereita, ja osa kansion papereissa olevista tiedoista on jo reippaasti vanhentunutta. Kansio on siis epäjärjestelmällinen, epäkäytännöllinen ja vaikea hahmottaa sekä hyödyntää.

Toimeksiantajan toiveena oli, että perehdytysopas olisi kansiossa irrallisina sivuina selkeästi jäsenneltynä, jolloin sitä olisi helppo päivittää ja ylläpitää. Kansion tulisi olla lyhyt ja ytimekäs, eli mitään ylimääräistä siinä ei mielellään saisi olla. Toimeksiantajan kanssa sovittiin, että kansio sisältäisi lyhyesti tietoa yrityksestä, tauoista, työajoista ja säännöistä. Lisäksi sovittiin, että perehdytysoppaaseen tulee jokin asiakaspalvelua kehittävä osa. Työtehtäviä sekä muita käytännön asioita koskevan sisällön toimeksiantaja toteuttaa itse, sillä yrityksen käytännöt sekä työtehtävät halutaan pitää yrityksen sisällä, eikä niitä haluta julkiseksi tiedoksi. Tä-

män opinnäytetyön tuloksena syntyvä perehdytysopas sisältää siis kansilehden, sisällysluettelon, tietoa yrityksestä, lainsäädännöstä ja työehtosopimuksesta sekä asiakaspalvelua ja sen laatua kehittävän osan.

Asiakaspalvelun laatuun ei tällä hetkellä kiinnitetä sen suurempaa huomiota eikä sitä erityisemmin painoteta, mutta tietenkin jokaista asiakasta pyritään palvelemaan hyvin. Asiakastytyväisyyskysely on yrityksessä toteutettu toimeksiantajan mukaan kerran eikä asiakaspalvelussa toimeksiantajan mukaan varsinaisia ongelmia ole. Tavoite onkin perehdytysoppaan avulla kehittää ja tukea asiakaspalvelun laatua yhtenäistämällä käytäntöjä ja toimintatapoja sillä tavoin, että myös uusi työntekijä tietää, miten toimia esimerkiksi hyvitystilanteissa. On selvää, että asiakaspalvelun laatu kohenee jo pelkästään sillä, että työntekijät ovat perillä yrityksen toimintatavoista sekä omista tehtävistään. Lisäksi tavoitteena on tehdä jokin kehittämisisidea perehdytysoppaaseen, jonka avulla voitaisiin kiinnittää enemmän huomiota asiakaspalveluun ja asiakaskokemuksiin.

4.2 Menetelmävalinnat

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen, sillä tavoitteena on toimeksiantajan toiminnan kehittäminen. Toiminnallisessa opinnäytetyössä tekijältä edellytetään tutkivaa ja kehittävää otetta, vaikka varsinainen tutkimus monesti onkin toiminnallisessa opinnäytetyössä lähinnä selvityksen tekemistä ja selvitys tiedonhankinnan apuväline. Toiminnallinen opinnäytetyö voidaan jakaa kahteen osaan: toiminnalliseen osuuteen eli produktiin ja raporttiosuuteen, joka sisältää opinnäytetyöprosessin dokumentoinnin ja arvioinnin tutkimusviestinnän keinoin. (Virtuaali AMK 2017.)

Ennen kuin perehdytysopasta oli mahdollista aloittaa tekemään, oli oleellista selvittää, mikä tekee perehdytysoppaasta hyvän, mitkä asiat ovat perehdytysoppaassa ne tärkeimmät sekä miten oppaan avulla saataisiin parannettua asiakaspalvelun laatua. Kysymyksiä lähdettiin ratkomaan benchmarking-menetelmän avulla, sillä se vaikutti sopivan tähän opinnäytetyöhön kaikista parhaiten.

Benchmarking-menetelmää käytetään silloin, kun tavoitteena on oman organisaation ja prosessien kehittäminen. Menetelmässä omaa toimintaa verrataan muualla tapahtuvaan joko parhaaseen tiedossa olevaan tai paremmin sujuvaan toimintaan. Vertailun ideana on tunnistaa tietoja sekä taitoja, joida voidaan hyödyntää organisaation oman toiminnan kehittämisessä. Lähtökohtana menetelmän käyttämiselle on organisaation omien prosessien analyysi ja sen pohjalta laadittu lista kysymyksiä, joihin vierailulla halutaan saada vastaus. Koska toimeksiantajan alkuperäinen perehdytysopas oli varsin sekava ja epämääräinen, oli oleellista ensin kartoittaa, minkälainen perehdytysoppaan oikeastaan pitäisi olla, jotta se olisi toimiva. (Opetushallitus 2017; Innokylä 2013.)

Huolellinen suunnittelu on tärkeää benchmarking-menetelmää käytettäessä. Etukäteissuunnitteluun kuuluvat arvioinnin kohteen ja benchmarking-kumppanin valitseminen, perehtyminen omaan ja kumppanin toimintaan ja kysymysten valmistelu tapaamista varten. Tapaamisen jälkeen aineisto analysoidaan, jonka jälkeen tehdään kehittämistoimenpidesuunnitelma. Benchmarking voidaan toteuttaa myös ilman yritysvierailua, kuten esimerkiksi etsimällä tietoa parhaista käytännöistä erilaisista artikkeleista, kirjoista tai Internetistä. (Innokylä 2013.)

Benchmarking-menetelmä auttaa yritystä tunnistamaan omat heikkoutensa ja laatimaan niiden kehittämiseen tähtäviä tavoitteita. Menetelmää voidaan hyödyntää myös yrityksen sisällä, jolloin yrityksen osat tai sen eri yksiköt vertaavat toimintaansa ja prosessejaan keskenään ja oppivat toisensa hyvistä käytännöistä. Menetelmässä oleellista ei ole niinkään se, minkä toimialan yritys on kyseessä, sillä vertailua voi tehdä yritysten toimialoista riippumatta. Pääosassa on juurikin niiden parhaimpien sekä toimivimpien ideoiden ja prosessien löytäminen. (Itä- Suomen yliopisto 2017.)

4.3 Benchmarking-menetelmä

4.3.1 Toteutus

Benchmarking-menetelmän kohdeyritykseksi valikoitui Pirkanmaan Osuuskauppa ja haastateltavina olivat Prisma Ideaparkin palvelupäällikkö sekä Sokos Tampereen myynti- ja palveluvastaava. Tämän opinnäytetyön tekijällä on työhistoriaa Pirkanmaan Osuuskaupassa ja omakohontaista kokemusta yrityksen perehdytysprosessista sekä asiakaspalvelusta, joka vaikutti osittain kohdeyrityksen valintaan. Syy, miksi yritys toimii vertailun kohteena sekä esikuvana on se, että asiakaspalvelun laatuun koko Osuuskaupassa panostetaan erittäin paljon ja se näkyy jo heti uuden työntekijän rekrytointivaiheessa sekä perehdytyksessä. Työn aiheena on perehdytysopas asiakaspalvelun laadun kehittämiseksi, jolloin tärkeää on valita yritys, jolla on sekä perehdytys että laadukas asiakaspalvelu hallinnassa. Kyseessä on täysin eri kokoluokan yritys ja täysin eri toimialalta, mutta tarkoituksena ei menetelmää käytettäessä ollutkaan suora kopiaaminen, vaan saatujen tietojen soveltaminen oppaaseen. Pirkanmaan Osuuskaupan perehdytysopas ei ole vain Prisman perehdytysopas, vaan sitä hyödynnetään myös Osuuskaupan pienemmissä toimipaikoissa. Luotettavuutta olisi mahdollisesti saanut työhön lisää, mikäli vertailun kohteena olisi ollut saman toimialan yritys, mutta kiireisen aikataulun vuoksi oli helpompi valita yritys, josta oli jo ennakkoon työn kannalta oleellista tietoa ja kokemusta. Kyseessä oli siis tavallaan varma valinta.

Pirkanmaan Osuuskaupan perehdytysoppaaseen ja perehdytyskäytäntöihin tutustuminen tapahtui 03.04.2017 klo 09:00 Prisma Ideaparkin henkilökunnan tiloissa. Paikalla olivat molem-

mat haastateltavat. Ennen tapaamista keskustelun tueksi laadittiin kysymyslista, jota käytettiin keskustelun runkona. Kysymyslistalla varmistettiin se, että tapaamisessa saadaan kaikki oleellinen tieto yrityksen perehdytysoppaasta. Listan lisäksi menetelmää toteuttaessa hyödynnettiin muistiinpanovälineitä eli lehtiötä ja kynää, jotta kaikista tärkeimmät tiedot tutkimuksen kannalta saataisiin muistiin. Tavoitteena tapaamisen suhteen oli, että siinä käsiteltäisiin nimenomaan perehdytysopasta sekä sen vaikutusta asiakaspalveluun ja sen laatuun.

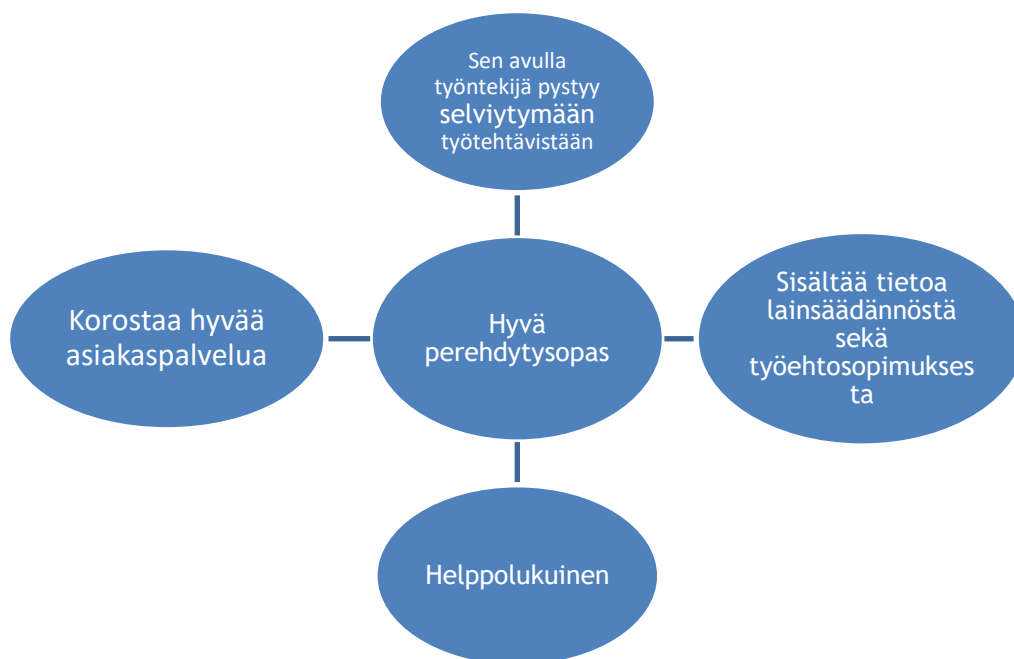
Tapaaminen alkoi esittelyllä, jossa esiteltiin opinnäytetyön aihe sekä tapaamisen tavoite ja tarkoitus. Lisäksi esittelyyn kuului lyhyt kuvaus benchmarking- menetelmästä. Haastateltaville kerrottiin myös heti alkuun, mitä kyseisellä tapaamiskerralla halutaan selvittää. Esittelyn jälkeen Prisma Ideaparkin palvelupäällikkö näytti Pirkanmaan Osuuskaupan yleisesti käytettävän perehdytysoppaan ja kertoi samalla miten perehdytysprosessi heillä etenee.

4.3.2 Tulokset

Yrityksessä vierailun jälkeen alkoi tulosten purkaminen sekä tiivistäminen, joka tehtiin saman päivän aikana, sillä keskustelut olivat vielä tuoreessa muistissa. Mukaan yritys antoi perehdytyksen tukimateriaalia, kun perehdytysoppaan sekä asiakaspalvelutilannetta kuvaavan muistivihkon.

Yrityksen perehdytysopasta havainnoidessa huomio kiinnittyi siihen, että oppaassa oli suhteellisen vähän tekstiä. Opas sisälsi useita perehdytyksen tarkistuslistoja sekä erilaisia kuvioita ja kuvia. Perehdytysoppaan lisäksi tukena perehdytyksessä on erillinen perehdytyksen tarkistuslista sekä asiakaspalvelutilanteeseen liittyvä kuvallinen muistivihko, jossa kerrotaan hyvin yksityiskohtaisesti tekstien ja kuvien avulla, miten asiakaspalvelutilanne etenee ja miten myyjän tulee toimia. Muistivihkon avulla jokaiselle uudelle työntekijälle tulee selväksi asiakaspalvelutilanteen tärkeimmät kohdat ja se, mikä on myyjän rooli tilanteessa. Haastateltavien mukaan muistivihko on ollut varsin hyödyllinen uusille työntekijöille.

Haastateltavien mielestä hyvä perehdytysopas on sellainen, jonka avulla uusi työntekijä pystyy hyvin selviytymään omista työtehtävistään. Se sisältää riittävän tarkasti sellaiset käytännön asiat, jotka ovat tärkeitä työntekijän työstä suoriutumisen kannalta. Perehdytysoppaassa tulisi olla myös lyhyesti perehdytyksen lainsäädännöstä sekä työehtosopimuksesta. Haastateltavat korostivat työntekijän vastuuta työsuhteasioissa eli olisi hyvä, jos oppaassa kerrottaisiin myös työntekijällä olevan vastuu lainsäädäntöön sekä työehtosopimukseen liittyvissä asioissa. Lisäksi perehdytysoppaan tulisi kertoa työntekijälle selkeästi, miten toimia esimerkiksi asiakaspalvelutilanteessa (Kuvio 8).



Kuvio 8: Hyvän perehdytysoppaan sisältö

Haastateltavat kertoivat, että laadukas asiakaspalvelu on yritykselle äärimmäisen tärkeää ja sen toteuttaminen on osana yrityksen omaa toimintastrategiaa. Tarkoituksena on tuottaa asiakkaille hyvää jälkimakua asiakaspalvelutilanteesta ja luoda juurikin niitä positiivisia asiakaskokemuksia. Yrityksessä jo perehdytyksen alkuvaiheilla korostetaan hyvää asiakaspalvelua ja työntekijöiltä vaaditaan hyvien asiakaskokemusten tuottamista osana heidän omaa työnkuvaansa. Tavoitteena yrityksellä on, että asiakaspalvelu kaikissa Pirkanmaan Osuuskaupan toimipaikoissa olisi tasalaatuista.

4.4 Oppaan sisältö

Perehdytysoppaan runko ja sisältö muotoutui toimeksiantajan toiveiden sekä vertailun kohteena olevan yrityksen haastateltavien omien havaintojen sekä kokemusten kautta. Opas on sisällöltään tiivis sekä selkeä. Perehdytysopas alkaa lyhyehköllä tervehdyksellä, joka on suunnattu etenkin uusille työntekijöille. Tervehdys sisältää perustiedot yrityksestä sekä siitä, mitä se tarjoaa asiakkailleen ja ketkä ovat sen asiakkaat.

Tervehdyksen jälkeen on tiivis luku lainsäädännöstä, jotta työntekijälle selviää, mihin työnantaja on velvollinen ja mitkä ovat työntekijän velvollisuudet. Luvussa käsitellään työturvallisuuslakia sekä työsopimuslakia. Lainsäädännön jälkeen käsitellään matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluita koskevan työehtosopimuksen oleelliset kohdat, kuten koeaika, työajat, tauot, palkat sekä vuosilomat. Näin taataan jokaiselle työntekijälle jonkinlainen tietämys oman alan työehtosopimuksesta.

Perehdytysuunnitelma on oppaassa eräänlaisen muistilistan muodossa, sillä vertailun kohteena olevan yrityksen haastateltavat totesivat sen olleen heille toimiva ja selkeä. Alkuun tulisi täyttää perustiedot eli perehdyttävä, perehdytettävä, aloituspäivämäärä sekä palautekeskustelujen ajankohdat. Itse suunnitelma on neljässä osassa. Siinä kerrotaan asiat, jotka täytyy tehdä ennen kuin uusi työntekijä saapuu taloon sekä mitä täytyy muistaa ensimmäisenä päivänä, viikkona ja ensimmäisen neljän kuukauden aikana.

Suunnitelmaa seuraa työnopastajan muistilista, johon on kirjattu oleelliset asiat työnopastajalle. Sen jälkeen käsitellään asiakaskokemuksia sekä asiakaspalvelutilanteita, sillä haastateltavien havaintojen mukaan asiakaspalvelun laatuun vaikuttaa se, kuinka paljon perehdytyksessä käsitellään ja korostetaan asiakaspalvelua, asiakaskokemuksia sekä palvelun laatua. Oppaassa selvitetään ensin työntekijälle, mitä tarkoittaa positiivinen asiakaskokemus, mistä se koostuu, mitkä ovat yrityksen asettamat tavoitteet asiakaskokemuksen tuottamiselle sekä mitä käytännössä positiivisen asiakaskokemuksen tuottaminen tarkoittaa. On tärkeää määritellä työntekijälle käsite sillä tavoin, että hän varmasti ymmärtää, mitä häneltä odotetaan.

Asiakaskokemuksen jälkeen siirrytään asiakaspalvelutilanteeseen. Vertailun kohteena olevan yrityksen haastateltavat kokivat tärkeänä sen, että uudelle työntekijälle selitetään yksityiskohtaisesti, mitä asiakaspalvelutilanteessa tapahtuu, mitä siinä kuuluu tehdä ja miten käyttäytyä sekä miten asiakasta kohdellaan. Asiakaspalvelutilannetta käsittelevässä osuudessa on siis kerrottu hyvin selkeästi, miten työntekijän sanaton viestintä vaikuttaa ja mitä se sisältää. Lisäksi työntekijän muistilistaksi on kuvio, joka yksityiskohtaisesti kertoo vaihe vaiheelta työntekijälle, miten asiakaspalvelutilanne yleisimmin etenee ja miten asiakaspalvelijan täytyy toimia. Muistilistalla tuetaan tasalaatua asiakaspalvelua, sillä näin jokainen työntekijä tietää, mitkä ovat heihin kohdistuvat vähimmäisodotuksen asiakaspalvelutilanteessa.

Työntekijän muistilistaksi sekä tueksi on oma lukunsa valitusten käsittelystä sekä uhkaavista asiakastilanteista. Valitusten käsittelyn vaiheista on muistilista, jossa kerrotaan yksityiskohtaisesti, kuinka toimia, kun asiakas tulee valittamaan tai antamaan palautetta. Muistilista on hyvä käydä läpi perehdytyksessä, jotta uudelle työntekijälle tulee varma olo. Kysyttäessä haastateltavilta perehdytysoppaan tärkeimpiä asioita vastasivat he yhtenä osana poikkeustilanteet, jotta työntekijä osaa toimia tilanteessa oikein ja turvallisesti. Työntekijän oman turvallisuutensa vuoksi uhkaavista asiakastilanteista on pyritty kertomaan oppaassa mahdollisimman selkeästi ja käytännönläheisesti.

Viikon hyvä teko-tehtävästä on oppaassa tiivis selostus, jotta työntekijä ymmärtää heti, mistä on kyse. Ohessa on työntekijälle myös kuva kortista havainnollistamaan tehtävän ideaa. Tekstissä korostetaan työntekijälle, että tarkoituksena viikkotehtävässä ei ole sankaritekojen tekeminen, vaan asiakaspalvelun laadun parantaminen. Tarkoituksena ei ole aiheuttaa stressiä, paineita tai ahdistusta, vaan lähinnä kannustaa parempaan asiakaspalveluun.

Perehdytysoppaan käytännönasioita käsittelevässä kohdassa on vinkkilista siihen, miten pitää yrityksen ympäristö paloturvallisessa kunnossa. Sen jälkeen löytyy oppaasta perehdytyksen tarkistuslista, jossa on perehdytyksen tärkeimmät asiat listattuna ja joka toimii perehdytysprosessissa perehdyttäjän sekä perehdytettävän tukena. Listaa on syytä toimeksiantajan täydentää käytäntöön liittyvillä asioilla, sillä tarkistuslista on melko yleispätevässä muodossa.

4.5 Kehittämisidea

Opinnäytetyössä pyritään perehdytysoppaan avulla kehittämään asiakaspalvelun laadun tasoa sillä tavoin, että perehdytysoppaasta tehdään selkeä ja tarpeeksi kattava. Hyvä perehdytysopas toimii uusille työntekijöille tukena, josta he voivat tarkistaa, miten tietyissä tilanteissa toimitaan. Kun kaikilla työntekijöillä on sama perustieto yrityksen toimintatavoista sekä käytännönasioista, säästetään vaativimmissa asiakaspalvelutilanteissa mahdollisilta väärinymmärryksiltä sekä mielipahalta. Asiakaspalvelun laadusta tulee siis tasalaatuisempaa.

Sen lisäksi, että asiakaspalvelun laatu todennäköisesti paranee jo pelkän selkeän perehdytysoppaan avulla, on perehdytysoppaaseen liitettynä tietoa työntekijöille asiakaskokemuksen tuottamisesta, positiivisesta asiakaskokemuksesta sekä asiakaspalvelun laatuun vaikuttavista tekijöistä. Kehitysideana asiakaspalvelun laatuun panostamiseen liittyen on kaikille työntekijöille suunnattu viikkotehtävä nimeltään ”Viikon hyvä teko”. Tehtävään liittyvä kortti on liitetty perehdytysoppaaseen ja se lähetetään vielä erikseen toimeksiantajalle, jolloin hän voi itse halutessaan tulostaa kortteja työpaikalle ja hyödyntää ideaa.

Tarkoituksena ”Viikon hyvä teko”-tehtävässä on vähintään kerran viikossa kirjoittaa kortti jostain asiakaspalvelutilanteesta, josta on jäänyt työntekijälle hyvä mieli, jossa työntekijä on ylittänyt itsensä ja tehnyt normaalia enemmän asiakkaan vuoksi. Lisäksi korttiin lisätään jokin asiakkaan antama palaute tai kehittämisidea. Alkuun noin kerran vuodessa palautteita käydään esimiestasolla läpi ja katsotaan mitä kehitysideoita asiakkailta on tullut ja onko mahdollista heidän ideoita toteuttaa. Kortit voidaan laittaa esille esimerkiksi taukokuoneeseen seinälle, jossa ne on kaikkien luettavissa.

Viikkotehtävän idea syntyi benchmarking-menetelmän sekä lähtötilanteen kartoituksen tuloksena. Toimeksiantajan kertoman mukaan yrityksessä ei ole kiinnitetty asiakaspalveluun valtavaa huomiota, joten viikkotehtävä voisi olla pieni, mutta tuloksellinen askel kohti asiakaspalvelun laadun kehittymistä. Viikkotehtävä ei vaadi yritykseltä suuria järjestelyjä tai investointeja eikä vaikeuta työntekijöiden päivittäisiä tehtäviä, mutta sen avulla saadaan kuitenkin kiinnitettyä enemmän työntekijöiden huomiota asiakaspalvelutilanteeseen ja maksaviin asiakasiin. Lisäksi asiakkaat saavat mahdollisuuden vaikuttaa yrityksen toimintaan ja palveluihin, sillä heidän mielipiteisiinsä ja palautteisiin kiinnitetään enemmän huomiota. Benchmarking-menetelmään valitulla yrityksellä on samankaltainen, hieman suuremmissa mittakaavassa oleva toimintamalli asiakaspalvelun laadun takaamiseksi ja työntekijöiden motivoimiseksi.

Tarkoituksena viikkotehtävässä ei ole tehdä sankaritekoja joka viikko tai edes joka kuukausi, vaan lähinnä tehdä asiakaspalvelutilanteissa enemmän, mitä ehkä normaalisti tekisi. Tavoitteena on korttien avulla motivoida ja innostaa työntekijöitä yhä parempiin asiakaspalvelusuiorituksiin ja asiakaskokemuksien tuottamiseen sekä myös kartoittaa asiakkaiden omia toiveita ja ideoita palvelun kehittämiseksi. Viikkotehtävä on siitä hyvä, että sitä voi yrityksen tarpeiden mukaan muunnella esimerkiksi lisäämällä tavoitteita tai haasteita liittyen asiakaspalvelutilanteisiin, mikäli yritys kokee viikkotehtävän asiakaspalvelun näkökulmasta hyödylliseksi. Jos yritys haluaa, voi työntekijöitä myös esimerkiksi palkita joistain sellaisista tilanteista, joissa työntekijä on toiminut esimerkillisesti.

5 Yhteenveto

Hyvin suunnitellusta ja hyvin toteutetusta perehdytyksestä on paljon hyötyä niin uudelle työntekijälle kuin yrityksellekin. Se on mahdollisuus yritykselle oppia uutta, kehittää omaa toimintaa ja saada yksi sitoutunut sekä motivoitunut työntekijä lisää. Se on investointi, joka todella kannattaa. Työntekijän näkökulmasta katsottuna hyvä ja onnistunut perehdytys tuo henkistä varmuutta työhön, se ehkäisee työtaturmilta, edistää työhyvinvointia ja sitouttaa yritykseen. Perehdytyksen onnistumiseksi tärkeässä roolissa on esimies sekä perehdyttäjä. Mikäli perehdytyksen tekee joku muu kuin esimies, on tärkeää, että hän osaa antaa riittävän tuen, pystyy seuraamaan perehdytyksen kulkua ja antamaan palautetta, pitää huolta muun työyhteisön mukaan tulemisesta ja varmistaa tarkoituksenmukaisen perehdyttämisen työyhteisössä.

Hyvä perehdytys perustuu huolellisesti suunniteltuun ja säännöllisesti päivitettyyn kirjalliseen suunnitelmaan. Tärkeää on, että se on selkeä, jotta sitä on helppo noudattaa. Perehdytysuunnitelmaa tehdessä kannattaa kiinnittää suunnitelmaan rakenteeseen. Uutta tietoa tulisi antaa pieninä kokonaisuuksina, sillä silloin se on helpompi omaksua. Perehdytysuunnitelman lisäksi perehdyttäjällä tulisi olla oma suunnitelma tehtynä, joka on erikseen laadittu jokaista uutta perehdytystilannetta varten.

Perehdytysprosessin kulkua ja tuloksia olisi hyvä seurata ja arvioida. Näin saadaan selville muun muassa se, saavutettiin tavoitteet, miten suunnitelma ja perehdytys kokonaisuudessaan onnistuivat, mitä tulisi vielä kehittää tai tehdä kokonaan toisin. Palautteet puolin ja toisin ovat seuranta ja arvio- vaiheessa tärkeitä, sillä palaute ohjaa oppimista.

Perehdytysopas on erinomainen tuki perehdytyksessä. Se on tiivis tietopaketti yrityksen tärkeimmistä käytännöistä sekä työehtosopimuksesta ja lainsäädännöstä. Se myös auttaa työntekijää selviytymään omista työtehtävistään. Tämän opinnäytetyön tuotoksena syntynyt perehdytysopas on lisäksi hyvin paljon asiakaspalvelua tukeva ja kehittävä. Asiakaskokemukset luovat huomattavan kilpailuedun yritykselle tänä päivänä, jonka vuoksi on aiheellista perehdyttää henkilökuntaa asiakaslähtöisyydestä käsin. Kun asiakaslähtöisyyttä ja asiakaskokemusten tuottamista korostetaan heti perehdytyksen alussa, tulee siitä työntekijöille todennäköisimmin itsestään selvä asia. Asiakaslähtöisen perehdytyksen avulla voidaan parantaa merkittävästi yrityksen asiakaspalvelun laatua.

6 Arviointi ja pohdinta

Opinnäytetyöprosessi eteni suurinpiirtein suunnitelmien mukaan alusta loppuun saakka. Aikataulussa pysyttiin suunnitelman mukaisesti ja tietoperustassa käsiteltiin työn tavoitteen näkökulmasta katsottuna sille tarpeellisia asioita, kuten perehdytystä sekä asiakaspalvelua ja asiakaskokemusta. Tietoperustaa olisi voinut syventää enemmän hyödyntämällä esimerkiksi vieraskielisiä kirjoja sekä artikkeleita. Perehdytysoppaassa päästiin osittain hyvin tavoitteeseen eli opas on selkeä ja tiivis. Se myös toteutettiin toimeksiantajan toiveita kuunnellen. Selkeyden oppaaseen tuo selkeä perehdytysuunnitelma, perehdytyksen tarkistuslista sekä asiakaspalvelutilanteen havainnollistava kuvio. Oppaassa onnistuttiin tiivistämään oleellimmat asiat työehtosopimuksesta sekä lainsäädännöstä niin, että työntekijöillä on mahdollisuus nopeasti tarkistaa yleisimmät asiat, kuten palkanmaksun ja vuosilomat, perehdytysoppaasta. Opas on tarkoitettu työntekijöille, jonka vuoksi siitä pyrittiin tekemään helppolukuinen ja kannustava.

Opas on todella teoreettinen ja yleispätevä siinä mielessä, ettei se juurikaan käsittele yrityksen omia toimintatapoja tai työtehtäviä. Tämän vuoksi ei voida sanoa, että oltaisiin työssä päästy täysin tavoitteeseen. Opinnäytetyöntekijän osuus oppaasta jää melko vajavaiseksi. Syy tähän on se, ettei toimeksiantaja halunnut julkiseksi tiedoksi yrityksen toimintatapoja tai muita käytännön asioita. Toimeksiantaja itse halusi koota oppaan loppuun. Toimeksiantajan päätös toi mutkia matkaan, jonka vuoksi tekijän oma visio perehdytysoppaasta ei täysin toteutunut. Oppaan toteutumattoman tavoitteen vuoksi opinnäytetyön otsikko täytyi vaihtaa. Toimeksiantaja oli kuitenkin hyvin opinnäytetyöprosessissa mukana kertomalla rehellisesti nykytilan oppaasta ja kertomalla selkeästi vähimmäisodotukset oppaan suhteen. Odotusten selkeyttäminen helpotti huomattavasti oppaan tekemistä.

Itse perehdytysoppaan lisäksi toinen tavoite tälle opinnäytetyölle oli kehittää asiakaspalvelun laatua perehdytysoppaan avulla, jonka vuoksi perehdytysoppaaseen liitettiin tietoa asiakaspalvelutilanteista, asiakaskokemuksista ja siitä, miten henkilökunta voi itse vaikuttaa asiakaskokemuksien tuottamiseen. Näillä oppaaseen laitetuilla tiedoilla varmistettiin se, että kaikille syntyisi suhteellisen samantasoinen käsitys hyvästä asiakaspalvelusta ja siitä, mitä hyötyä on hyvällä asiakaspalvelulla sekä positiivisten asiakaskokemusten tuottamisella.

Perehdytysoppaassa olevien asiakaspalveluun liittyvien asioiden, toimeksiantajan kanssa käytyjen keskustelujen sekä benchmarking-menetelmän tuloksien kautta syntyi myös kehitysidea "Viikon hyvä teko", joka osaltaan tukee asiakaspalvelua. Kehitysidea tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä on perehdytysoppaaseen sopiva, yritykselle ajankohtainen sekä tarpeellinen ja tarpeeksi helposti liitettävissä työntekijöiden tämänhetkisiin tehtäviin. Viikkotehtävä tuo hieman haastetta työntekijöiden arkeen, mutta se on kuitenkin myös käytännönläheinen sekä motivoiva, etenkin, jos työnantaja on halukas palkitsemaan työntekijöitään hyvistä asiakaspalvelutilanteista. Viikkotehtävän toimivuutta voisi yritys halutessaan tutkia esimerkiksi puolen vuoden päästä käyttöönotosta asiakastyytyväisyyskyselyn kautta.

Benchmarking-menetelmän valinta tähän opinnäytetyöhön oli onnistunut ja sen avulla saatiin selville juuri ne tiedot, jotka alunperin haluttiin selvittää. Menetelmään valitun yrityksen perehdytysoppaan havainnointi antoi uusia ideoita sekä näkökulmaa tämän opinnäytetyön perehdytysoppaan tekoon. Mahdollisesti vielä jonkin toisen menetelmän hyödyntäminen benchmarking-menetelmän lisäksi olisi voinut tuoda perehdytysoppaaseen lisää syvyyttä ja uskottavuutta.

Tämä opinnäytetyöprosessi opetti paljon perehdyttämisestä, asiakaspalvelusta ja sen laadusta, aikataulutuksesta, tiedonhankinnasta sekä myös itse kirjoittamisesta. Perehdytysoppa ei ollutkaan niin helppo tehdä, mitä alkuun ajatteli. Se vaati tiedonhankintaa laajalta alueelta, tiedon soveltamista sekä saadun tiedon rajaamista niin, että opinnäytetyöhön tulisi vain työn kannalta oleellista tietoa. Aikataulutus oli myös asia, joka aiheutti aika ajoin hieman haasteita ja asioiden uudelleenjärjestelyä. Aikataulussa kuitenkin pysyttiin ilman sen suurempia ongelmia. Opinnäytetyö oli kokonaisuudessaan kasvattava ja paljon opettava prosessi. Sen myötä kehittyineistä taidoista, kuten asioiden priorisoimisesta, stressinhallinnasta, asioiden jäsentelystä ja keskeneräisyyden sietämisestä, on varmasti hyötyä tulevaisuudessa myös työelämän näkökulmasta katsottuna.

Lähteet

Kirjalähteet

- Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Liettua: BALTO print.
- Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen. Helsinki: Talentum.
- Gerdt, B. & Korhonen, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Helsinki: Talentum.
- Hokkanen, S., Mäkelä, T., Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. WSOY Oppimateriaalit.
- Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J. 2007. Viisaat valinnat. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. 3., uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeisyyteen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kannisto, P. & Kannisto, S. 2008. Asiakaspalvelu - tiedettä, taikua vai talonpoikaisjärkeä?. Tampere: AMK-kustannus.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Moisalo, V-P. 2011. Uusi HR - arjen henkilöstöjohtamista. Infor.
- Pakkanen, R., Korkeamäki, A. & Kiiras, H. 2013. Palvelun taitajaksi. Helsinki: Sanoma Pro.
- Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Tammi.
- Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Helsinki: Kauppakamari.
- Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4., uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.

E- Kirjat

- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Sanoma Pro.
- Lindroos, J. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu Strategiassa. Talentum Media.
- Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn. Talentum Media.

Artikkelit:

- Srimannarayana, M. 2016. Designing New Employee Orientation Programs An Empirical Study. In-dian Journal of Industrial Relations 7/2016.
<http://web.b.ebscohost.com/neli.laurea.fi/ehost/detail/detail?sid=322c3856-5be5-43c8-870a-3f0987d9863c%40ses-sionmgr101&vid=0&hid=118&bdata=JnNpdGU9ZWZwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=115686456&db=bs>
[h](http://web.b.ebscohost.com/neli.laurea.fi/ehost/detail/detail?sid=322c3856-5be5-43c8-870a-3f0987d9863c%40ses-sionmgr101&vid=0&hid=118&bdata=JnNpdGU9ZWZwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=115686456&db=bs)

Sähköiset lähteet

- Fennia tietokortti 2012. Viitattu 6.1.2017.
<https://www.fennia.fi/fi/yritykset-ja-yrittajat/valty-vahingoilta/tyoturvallisuus/turvallisuusjohtaminen/perehdyttaminen-ja-tyohonopastus/>

Innokylä 2013. Viitattu 17.3.2017.

<https://www.innokyla.fi/web/malli257974>

Itä-Suomen Yliopisto. Viitattu 17.03.2017

<https://www.uef.fi/benchmarking>

McKinsey & Company 2017. Viitattu 7.5.2017.

<http://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/the-ceo-guide-to-customer-experience>

Opetushallitus 2017. Viitattu 17.3.2017.

http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_quality_in_vet_schools/balanced_scorecard/bsc_prosessi/seuranta_ja_kehittaminen

TJS opintokeskus. Viitattu 8.1.2017.

http://www.tjs-opintokeskus.fi/sites/default/files/Julkaisut/perehdyttamisen_toimivat_kaytannot_nettiesite2.pdf

Työturvallisuuskeskus 2017. Viitattu 6.1.2017.

[http://ttk.fi/etusivu_\(vanha\)/tyosuojelu/perehdyttaminen_ja_tyonopastus](http://ttk.fi/etusivu_(vanha)/tyosuojelu/perehdyttaminen_ja_tyonopastus)

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Viitattu 4.1.2017.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P14>

Vihti Bowling 2017. Viitattu 6.1.2017.

<http://www.vihtibowling.fi/kokous-edustustilat/>

Virtuaali AMK 2017. Viitattu 17.04.2017.

<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojak-sot/030906/1113558655385/1154602577913/1154670359399/1154756862024.html>

Yrittäjät 2017. Viitattu 23.04.2017.

<https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/tyonantajan-abc/ajankohtaista/tyolainsaadannon-muutokset-2017-546475>

Kuviot

Kuvio 1. Vihti Bowlingin asiakasryhmät	8
Kuvio 2. Perehdytyksen keskeiset osa-alueet ja esimerkki työnjaosta.....	9
Kuvio 3. Perehdytysprosessi.....	12
Kuvio 4. Perehdytyksen kulku.	13
Kuvio 5. Positiivinen asiakaskokemus.	21
Kuvio 6. Henkilöstöstä yleisimmin johtuvat syyt ja ratkaisut.	24
Kuvio 7. Laatuhytteudet ovat tärkeässä asemassa hyvässä asiakaskokemuksessa. Kuvio mukaillee kirjassa Potkua palvelubisnekseen esitettyä kuviota (Fischer & Vainio 2014, 62).	26
Kuvio 8. Hyvän perehdytysoppaan sisältö.	31

Liitteet

Liite 1: Benchmarking- käynnin kysymykset	41
Liite 2: Perehdytysopas	42

Liite 1: Benchmarking- käynnin kysymykset

Perehdytysopas

1. Minkälainen on hyvä perehdytysopas?
2. Minkälainen perehdytysopas on käytössä tällä hetkellä?
3. Hyödynnetäänkö/ onko helppo käyttää?
4. Millainen perehdytysuunnitelma?
5. Hyödynnetäänkö perehdytyksen tarkistuslistaa?
6. Mikä tekee oppaasta helppokäyttöisen ja selkeän?
7. Mitkä ovat tärkeimmät asiat, mitä oppaan tulisi sisältää?
8. Kuinka tarpeellisena koet perehdytysoppaan?

Asiakaspalvelun laatu

9. Vaikuttaako hyvä perehdytys asiakaspalvelun laatuun? Miten?
10. Millä tavoin perehdytyksessä korostetaan hyvää asiakaspalvelua?
11. Korostetaanko perehdytysoppaassa asiakaspalvelua ja asiakaskokemusten tuottamista? Miten?

Liite 2: Perehdytysopas

Sisällysluettelo

1	Tervetuloa taloon!
2	Lainsäädäntö
3	Lyhyesti työehtosopimuksesta
3.1	Koeaika, lisätyön tarjoaminen, työajat ja tauot
3.2	Palkkaus.....
3.3	Vuosiloma.....
3.4	Sairastuminen.....
3.5	Työsuhteen päättyminen
4	Perehdyttämissuunnitelma
5	Työnopastajan muistilista
6	Asiakaspalvelutilanteet
6.1	Tavoitteena positiivinen asiakaskokemus.....
6.2	Asiakaspalvelutilanne.....
6.3	Valitusten käsittely
6.4	Uhkaava asiakaspalvelutilanne
6.5	Viikon hyvä teko.....
7	Käytännön asiat
7.1	Päiväkohtaiset tehtävät.....
7.2	Maksutavat
7.3	Tilitys.....
7.4	Paketit & tilaisuudet
7.5	Kisat
7.6	Vektor
7.7	Fitclub.....
7.8	Asiakashyvitystilanteet.....
7.9	Tunnukset
7.10	Työpaikan säännöt
7.11	Poikkeustilanteet.....
7.12	Työturvallisuus.....
7.13	Paloturvallisuus.....
7.14	Yhteystiedot.....
8	Perehdytyksen tarkistuslista

Tervetuloa taloon!

Vihti Bowling on vuonna 2008 perustettu nykyaikainen viihdekeilahalli Vihdin Nummelassa. Keilahalliin lämpimästi tervetulleita ovat niin kilpailijat, harrastajat, perheet sekä ystävöporukat. Tarjoamme asiakkaille kahdeksan keilarataa, neljä Brunswickin biljardipöytää, erilaisia tapahtumapaketteja esimerkiksi synttäreitä tai polttareita varten sekä kahvila/baarin, josta asiakkaat voivat ostaa juotavaa sekä pientä suolaista tai makeaa.

Tarjoamme palveluitamme lisäksi yrityksille suunnitellen ja toteuttaen erilaisia virkistyspäiviä, koulutuksia, tyky-päiviä, kurseja ja juhlatilaisuuksia. Kokoustilojen vuokraajalla on mahdollisuus valita mieluisat tarjoilut pullakahveista täysiin illallisiin, jotka me toteutamme asiakkaan toiveiden mukaisesti. Juhlia ja tilaisuuksia varten löytyy myös ennalta suunniteltuja ja hinnoiteltuja tapahtumapaketteja, mikäli asiakas haluaa valmiin ratkaisun.

Lainsäädäntö

Lainsäädäntö, joka käsittelee perehdytystä ja siihen liittyviä asioita, on nimeltään **työturvallisuuslaki**. Lain tarkoituksena on **parantaa työympäristöä ja työolosuhteita** työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi. Lisäksi tarkoituksena on **ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, erilaisia ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia terveyshaittoja**. (Työturvallisuuslaki 2017.)

Vastuu työtapaturmien ehkäisystä ja työntekijän terveyden ylläpidosta ei kuitenkaan ole täysin työnantajan harteilla. **Työntekijän** on siis tärkeä muistaa, että hänelläkin on omat velvollisuutensa ja myös **hänen on yhtälailla noudatettava työturvallisuuslakia**. (Työturvallisuuslaki 2017.)

Työntekijän tulee **ohjeiden mukaisesti** käyttää työhön tarkoitettua **vaatetusta** sekä mahdollisia **suojarusteita** ja ammattitaitonsa ja työkokemuksensa mukaisesti käyttää oikein koneita, työvälineitä ja muita laitteita sekä niissä olevia turvallisuus- ja suojalaitteita. Mikäli työssään työntekijä joutuu käyttämään erilaisia vaarallisia aineita, on hänen käytettävä ja käsiteltävä myös niitä huolellisesti ohjeiden mukaan. (Työturvallisuuslaki 2017.)

Työturvallisuuslain lisäksi varsin oleellisesti perehdytykseen liittyy **työsopimuslaki**. Työsopimuslain yleisvelvoite on, että työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suorittaa työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. **Työnantajalta** vaaditaan, että hän pyrkii **edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi**. (Kupias & Peltola 2009, 21.)

Mikäli työnantaja on irtisanomassa työntekijää puutteellisen ammattitaidon vuoksi, joka on työsopimuslaissa mainittu yhtenä irtisanomisperusteena, tulisi hänen arvioitaessa kiinnittää huomiota siihen, mikä mahdollisuus työntekijällä on ollut parantaa omaa ammattitaitoaan. Päätämisperusteena **ei voi olla** sellainen ammattitaidossa oleva puute, jonka työnantaja on tiennyt tai joka hänen olisi pitänyt tietää palkatessaan työntekijän. (Kupias & Peltola 2009, 21.)

Lyhyesti työehtosopimuksesta

Noudatamme **matkailu-, ravintola- ja vapaa- ajan palveluita koskevaa työehtosopimusta**, joka velvoittaa työnantajaa työntekijän työsuhteen alkaessa työnopastuksen lisäksi perehdyttämään työntekijän työn turvallisiin ja terveellisiin suoritustapoihin, työpaikan työterveys- huollon sisältöön, työpaikan sairauspoissaolokäytäntöihin, mahdollisiin työturvallisuusriskeihin sekä työsuojeluorganisaatioon. (Pam 2017.)

Koeaika, lisätyön tarjoaminen, työajat ja tauot

Työnantaja ja työntekijät voivat sopia enintään **kuuden kuukauden koeajasta**, ja jos kyseessä on määräaikainen työsuhde, koeaika voi olla korkeintaan puolet työsuhteen kestosta ja enintään kuusi kuukautta. (Yrittäjät 2017.)

Koeaika alkaa heti, kun työntekijä aloittaa työsuhteen. Koeaikana työsuhde voidaan purkaa molemmin puolin irtisanomisaikaa noudattamatta, jolloin työsuhde lakkaa työpäivän päättyessä. (Pam 2017.)

Mikäli työnantaja tarvitsee lisää työntekijöitä, tulee hänen ensimmäisenä tarjota töitä osa-aikaisille työntekijöilleen. **Lisätyötä** tulee tarjota 112,5 tuntiin asti kolmea viikkoa kohti. On suositeltavaa, että lisätyön tarjoamista koskevista pelisäännöistä sovitaan paikallisesti. (Pam 2017.)

Työaika määräytyy kolmiviikkoisjaksottain ja säännöllinen työaika on enintään 112,5 tuntia kolmessa viikossa. **Osa-aikaisesta** työntekijästä puhutaan silloin, kun työtunnit kolmessa viikossa ovat alle 112,5 tuntia. Työnantajan kanssa on mahdollista sopia kiinteästä vähimmäistyöajasta tai keskimääräisestä kolmiviikkoisjakson vähimmäistyöajasta. (Pam 2017.)

Kiinteä vähimmäistyöaika tarkoittaa, että sovitun työajan täytyy toteutua jokaisella kolmiviikkoisjaksolla. Mikäli työaika jää alle sovitun määrän, on työnantaja velvollinen maksamaan

saamatta jääneiden tuntien verran korvauksia. Korvausvelvollisuutta ei työnantajalla ole silloin, jos tunnit ovat jääneet toteutumatta työntekijästä johtuvien syiden tai palkattomien poissaolojen vuoksi. (Pam 2017.)

Keskimääräisestä vähimmäistyöajasta puhutaan silloin, kun työnantajan ja työntekijän välillä sovittu työaika toteutuu tarkastelujakson aikana. Tarkastelujakso on kestoltaan yhden vuoden, ellei muuta sovita. (Pam 2017.)

Työvuorolista on laadittava etukäteen niin, että se on työntekijöiden nähtävillä viikkoa ennen kolmiviikkojakson alkamista. Se on laadittava aina muulla, kuin lyijykynällä. Työvuorolistassa tulee olla nähtävillä työnalkamis- ja päättymisajankohdat sekä myös vapaapäivät. Työvuorolistaa saa tehdä muutoksia vain ja ainoastaan silloin, jos työntekijä ja työnantaja asiasta niin sopivat. (Pam 2017.)

Työvuoron pituus tulee olla vähintään neljä tuntia ja enintään 10 tuntia. Työntekijän suostumuksella tai pyynnöstä työvuoro voi kuitenkin olla lyhempi tai pidempi. Vuorokautinen työaika saa olla enintään **16 tuntia**. **Lepoaika** työvuorojen välillä on vähintään 8 tuntia. Mikäli peräkkäisinä päivinä työvuorojen pituuden ovat olleet vähintään 10 tuntia, on työvuorojen väliin jätävä 10 tunnin lepoaika. (Pam 2017.)

Vähintään yksi **kahvitauko** annetaan työntekijälle silloin, kun työvuoron pituus on yli neljä tuntia. Tauko on osa työaikaa, eikä silloin työpaikalta saa poistua ilman työnantajan erillistä lupaa. **Mikäli varsinaisia taukoja ei töiden järjestelyihin liittyvistä syistä voida pitää, tulisi työntekijällä olla mahdollisuus nauttia virvokkeita työn lomassa.** (Pam 2017.)

Palkkaus

Kokoaikaiselle työntekijälle maksetaan **kuukausipalkkaa**, kun taas osa-aikaiselle **tuntipalkkaa**. Tuntipalkan voidaan selvittää jakamalla kuukausipalkka luvulla 159. Palkka määräytyy kokemusvuosien sekä palkkaryhmän mukaan. (Pam 2017.)

Illalisää työntekijälle maksetaan **klo 18:00-24:00** väliseltä työajalta työehtosopimuksessa olevan palkkaliitteen mukaisesti. **Yötyölisää** maksetaan puolestaan **klo 24:00-06:00** tehdystä työstä palkkaliitteen mukaisesti. **Sunnuntai- ja pyhätyöstä** maksetaan peruspalkka sekä lisät 100 % korotettuna. **Aattolisä** maksetaan aattona klo 15:00 jälkeen tehdystä työstä peruspalkka sekä lisät 50 % korotettuna. Huomioithan, että aattolisää ei makseta silloin, kun aatto sijoittuu pyhäpäivälle. (Pam 2017.)

Lisätyöksi määritellään työ, jota kolmiviikkoisjaksossa tehdään työsopimuksen mukaisen työvuorolistaan merkityn työajan yli 120 tuntiin saakka. Lisätyön teettäminen edellyttää työnantajalta **työntekijän suostumusta**. Lisätyöstä maksetaan työntekijälle perustuntipalkkaa. (Pam 2017.)

Ylityötä on se tuntimäärä, **joka ylittää kolmiviikkoisjakson 120 tuntia**. Ylityön teettäminen edellyttää lisätyön tavoin työntekijän suostumusta. Ylityökorvaus maksetaan 18 ensimmäiseltä tunnilta 50 % korotettuna, ja sen jälkeen seuraavilta tunneilta ylityökorvaus maksetaan 100 % korotettuna. (Pam 2017.)

Vuosiloma

Vuosilomaetuudet määräytyvät vuosilomalain sekä työehtosopimuksen mukaan. **Lomanmääräytymisvuosi on 01.04.-31.03.** Työntekijälle lomapäiviä kertyy täydeltä lomanmääräytymiskaudelta työsuhteen kestänyttä lomanmääräytymisvuoden loppuun mennessä:

- Alle vuoden - 2 arkipäivää/kuukausi
- Vähintään vuoden - 2,5 arkipäivää / kuukausi

Lomanmääräytymiskausi tarkoittaa kuukautta, jonka aikana:

- a) Työntekijä on ollut töissä vähintään 14 päivää
- b) Työntekijä on ollut töissä vähintään 35 tuntia

Työnantaja määrää työntekijälle loman ajankohdan lomakaudella, mutta työntekijällä on oikeus esittää mielipiteensä loman ajankohdasta. **Kesälomakausi on 02.05.- 30.09.** ja talvilomakausi on **01.10.-30.04.** Lomapäiviksi ei lasketa sunnuntaita, kirkollisia juhlapäiviä, itsenäisyyspäivää, juhannusaattoja, vapunpäivää, jouluaattoja eikä pääsiäislauantaita. Vuosiloman tulee pääsääntöisesti olla yhdenjaksoinen, mutta kesälomasta voidaan työntekijän omalla suostumuksella antaa 12 arkipäivää ylittävää osuus yhdessä tai useammassa erässä. (Pam 2017.)

Sairastuminen

Sairausajan palkkaa maksetaan työntekijälle silloin, kun:

- Työsuhde on kestänyt vähintään kuukauden
- Työntekijä on sairauden tai tapaturman vuoksi estynyt tekemästä työtä
- Työntekijä ei ole aiheuttanut työkyvyttömyyttään tahallisesti
- Työntekijä on määrätty tartuntatautilain mukaiseen karanteeniin

Työntekijä on velvollinen viipymättä henkilökohtaisesti ilmoittamaan sairastumisestaan työnantajalle. Ilmoitus tulee tehdä työnantajan ohjeistamalla tavalla. Mikäli kyseessä on työkyvyttömyys, on siitä vaadittaessa esitettävä lääkärintodistus tai muu työnantajan hyväksymä selvitys. Sairauslomalla olevan **työntekijän tulee noudattaa annettuja hoito-ohjeita sekä huolehtia siitä, ettei hän menettelyillään viivästytä työkykynsä palautumista.** (Pam 2017.)

Työterveyshoitajan, terveydenhoitajan tai sairaanhoitajan todistus työkyvystä kelpaa enintään **kolmeksi kalenteripäiväksi** edellyttäen sitä, että kysymyksessä on epidemialuontoinen sairaus, työnantaja ei ole järjestänyt lääkäripalveluita sisältävää työterveyshuoltoa tai työntekijä ei ole saanut julkisen terveydenhuollon piiriin kuuluvalta lääkäriltä aikaa itselleen pyynnöstään huolimatta hoidon kiireellisyysluokituksen tai jonkin muun pakottavan syyn vuoksi. (Pam 2017.)

Työsuhteen päättymisen

Mikäli työntekijä irtisanotaan, on työnantaja velvollinen noudattamaan irtisanomisaikaa, joka vaihtelee työntekijän yrityksessä työskenneltyjen vuosien mukaan:

Työsuhteen pituus	Irtisanomisaika
Enintään 5 vuotta	1 kk
Yli 5 vuotta - enintään 10 vuotta	2 kk
Yli 10 vuotta - enintään 15 vuotta	3 kk
Yli 15 vuotta	4 kk

Työntekijän itse irtisanouduttua, työntekijän irtisanomisaika työvuosista riippuen on:

Työsuhteen pituus	Irtisanomisaika
Enintään 10 vuotta	14 pv
Yli 10 vuotta	1 kk

Määräaikaisessa työsuhteessa työsopimusta ei voi purkaa kesken työsuhteen, ellei irtisanomismahdollisuutta ole työsopimuksessa nimenomaisesti mainittu. Määräaikainen työsuhde loppuu silloin, kun se on määrätty loppuvaksi. Mikäli työntekijä itse päättää työsuhteen ennenaikaisesti, on hän **velvollinen korvaamaan työnantajalle kahden viikon palkkaa vastaavan määrän** tai jos laiminlyödyn työkauden osuus on kahta viikkoa lyhyempi, tätä aikaa vastaavan palkan määrän. Työnantajan päättäessä suhteen ennenaikaisesti, on myös hän velvollinen maksamaan korvauksia työntekijälle. (Pam 2017.)

Perehdyttämissuunnitelma

Perehdyttämissuunnitelma on pohja perehdytykselle. Sen avulla perehdyttäjä, oli se sitten esimies tai työntekijöistä erikseen valittu perehdyttäjä, tietää, miten perehdytyksen kuuluisi edetä. Perehdyttämissuunnitelman lisäksi uuden työntekijän perehdyttäjä tekee aina oman muistilistan suunnitelman tueksi. Perehdyttäjän muistilista sisältää vähintään ketä, miksi, mitä ja miten hän aikoo perehdyttää ja opastaa.

<u>Perehdyttämissuunnitelma</u>	
Perehdytettävä: _____	Perehdyttäjä: _____
Aloituspäivä: _____	Palautekeskustelut: _____
Valmistelut	Suoritettu / Kuittaus
Työsopimuksen laatiminen	
Palkanmaksun järjestäminen	
Uuden työntekijän työtavoitteiden suunnittelu	
Avaimet, työvaatteet, tarvittavat työkalut	
Perehdyttäjän / kummin valinta	
Perehdyttäjän oma suunnitelma	
Ensimmäinen päivä	Suoritettu / Kuittaus
Työntekijän vastaanottaminen	
Perehdyttämisohjelman esittely	
Toimenkuvan esittely	
Työntekijän rooli osana yrityksen strategiaa	
Perehdytyksen aikataulun esittely	
Ensimmäinen viikko	Suoritettu / Kuittaus
Työhön opastus	
Työntekijän esittely	
Toimenkuvan esittely	
Palautekeskustelu (perehdytettävä, esimies, perehdyttäjä)	
Ensimmäiset 4 kk	Suoritettu / Kuittaus
Tarvittavat koulutukset suoritettu	
Työntekijän aktiivinen tiedonhankinta	
Perehdytyksen tarkistuslista	
Palautekeskustelu (perehdytettävä, esimies, perehdyttäjä)	

Työnopastajan muistilista

Työnopastus on osa perehdytystä ja sillä on merkittävä rooli turvallisessa, luotettavassa ja tuottavassa työyhteisössä. Opastusta voidaan tarvita, kun työtehtävät vaihtuvat, työmenetelmät muuttuvat, otetaan käyttöön uusia laitteita tai ohjelmaversioita tai kun työ toistuu harvoin. Työnopastus ei siis koske vain uusia työntekijöitä, vaan sitä voi tarvita myös pitkään talossa olleet työntekijät. (Työturvallisuuskeskus 2017; Nummelin 2008, 102-103; Fennia tietokortti 2012.)

Työnopastajan muistilista

- Muista korostaa turvallisia työtapoja
- Tuo esiin mahdolliset vaaratekijät
- Kerro opastettavalle perusteellisesti työergonomiasta
- Muista kertoa työpaikan pelisäännöistä
- Yritä saada opastettu kertomaan mahdollisista oivalluksista sekä epäilyksistä
- Pyydä lopuksi palautetta opastettavalta!

Asiakaspalvelutilanteet

Tavoitteena positiivinen asiakaskokemus

Asiakaskokemus on tunne ja kokemus, joka saa asiakkaan palaamaan uudestaan sekä kertoa muille positiivisesta kokemuksestaan. Tavoitteenamme siis on, että asiakas lähtee tyytyväisin mielin kotiin ja kertoo mielellään hyvästä palvelustamme sekä sen myötä syntyvästä positiivisesta kokemuksestaan eteenpäin, jolloin sana leviää ja me saamme lisää asiakkaita luoksemme. Tämän tavoitteen toteutumiseen tarvitaan innokkaita työntekijöitä, joilla on paloa asiakaspalveluun ja näiden positiivisten kokemusten luomiseen. Viihdekeilahallimme on asiakkaita varten, jonka vuoksi hyvä palvelun laatu on äärimmäisen tärkeää. (Fischer ja Vainio 2014,9.)



Positiivinen asiakaskokemus vaatii sen, että asiakasta kuunnellaan sekä ymmärretään, häneen pidetään yhteyttä, kysymyksiin vastataan viipymättä, lupaukset pidetään ja palvelun laatu pidetään korkealla. Asiakas on aina oikeassa. (Fischer & Vainio 2014, 9.)

Kuuntelu ja ymmärtäminen käytännössä ja itse asiakaspalvelutilanteessa tarkoittaa sitä, että asiakkaan tarpeet tunnustetaan ja asiakkaan odotukset ylitetään. Etenkin tilanteissa, jossa asiakas valittaa tai antaa palautetta, on ehdottoman tärkeää, että asiakas kokee tullessaan ymmärretyksi ja kuulluksi. Ikävän tilanteen voi kääntää positiiviseksi kokemukseksi jo pelkästään sillä, että kuuntelet asiakasta ja vastaat hänen mahdollisiin kysymyksiinsä. Mikäli jotain asiaa et tiedä, on tärkeää, että selvität asian mahdollisimman nopeasti esimieheltäsi ja otat yhteyttä sen jälkeen asiakkaaseen. (Fischer & Vainio 2014, 9.)

Muista, että asiakaskohtaamisessa on noudatettava niitä samoja sääntöjä kuin muussakin ihmisten välisessä kanssakäymisessä. Asiakkaan täytyy tuntea itsensä hyväksytyksi sekä arvostetuksi. Hyvä vuorovaikutus perustuu seuraaviin seikkoihin:

- Aitous
- Rehellisyys
- Luottamus
- Hyväksyminen
- Avoimuus
- Ymmärtäminen
- Kunnioitus
- Erilaisuuden hyväksyminen. (Juuti 2015, 110.)

Kiinnitä huomiota ensimmäisiin ja viimeisiin hetkiin asiakkaan kanssa. Ota myönteinen asenne ja osoita avoimesti, että olet iloinen asiakkaasta. Kohtaa hänet yksilöllisesti. Asiakas usein muistaa juurikin ne ensimmäiset ja viimeiset hetket, joten on tärkeää, että palvelut asiakkaan yksilöllisellä tavalla asiakaspalvelutilanteen alusta loppuun. Tavoitteenahan on, että asiakkaalle jää hyvä jälkimaku tilanteesta. (Valvio 2010, 143-145.)

Asiakaspalvelutilanne

Työntekijät vaikuttavat palvelun laatuun huomattavan paljon, vaikka oma osansa on tietysti myös ympäristöllä, sen siisteydellä, opasteilla sekä kalusteilla. Laadukas asiakaspalvelu nykypäivänä tuo yritykselle merkittävän kilpailuedun, joten siihen on syytä panostaa. Pitämällä päivittäisten tehtävien avulla työympäristösi kunnossa, voit keskittyä asiakaspalvelutilanteissa itse palvelun laatuun.

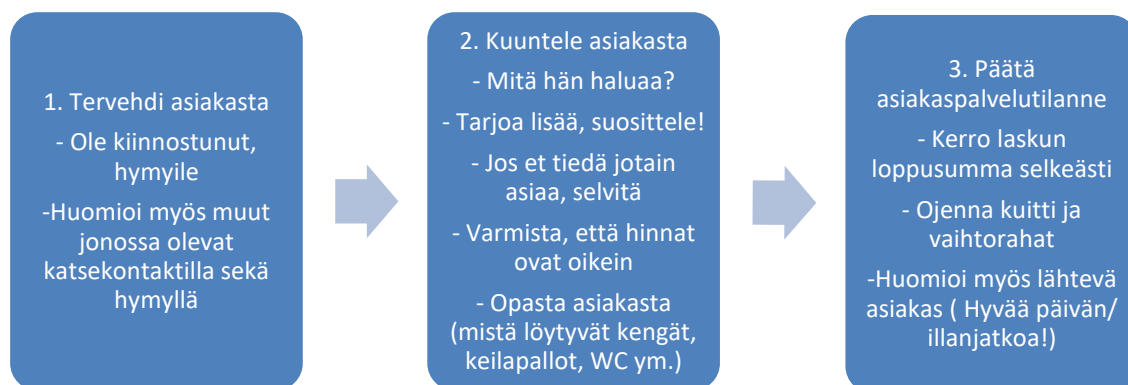
Asiakaspalvelutilanne vaatii työntekijältä esiintymistä. Pelkällä sanattomalla viestinnällä voidaan vaikuttaa merkittävästi palvelutapahtuman kulkuun ja siihen, lähteekö asiakas kotiin tyytyväisenä vai ei. Sanaton viestintä voidaan jakaa esimerkiksi kuuteen osaan, joihin kuuluvat:

- kehon asento
- liikkuminen palvelutilanteessa
- ilmeet ja eleet
- katsekontakti
- äänenpainot ja sanat
- oman innostuneisuuden näyttäminen (Valvio 2010, 108.)

Muista siis asiakaspalvelutilanteessa reippaasti hymyillä ja anna ilon näkyä. Ilo ja hymy tarttuvat helposti heijastuen palvelutapahtumaan, jonka seurauksena syntyy asiakkaalle hyvä asiakaskokemus, kun asiakas tuntee, että häntä arvostetaan. (Valvio 2010, 114-116.)

Kiinnitä huomiota myös katsekontaktiin sekä äänenkäyttöön; kun puhut asiakkaalle rauhallisesti kuuluvalla äänellä ja katsot häntä silmiin puhuessasi, pystyy asiakas paremmin sisäistämään sanomasi, annat itsestäsi asiantuntevan kuvan ja samalla asiakkaalle tulee sellainen olo, että häntä ymmärretään. Pyri huomioimaan asiakkaat heti, kun he astuvat ovesta sisään. (Valvio 2010, 114-116.)

Älä ala-arvioi pienten asioiden merkitystä asiakaspalvelutilanteessa, sillä juuri ne pienet asiat vaikuttavat suuresti asiakkaan omaan kokemukseensa saadusta palvelusta ja sen laadusta. (Valvio 2010, 114-116.)



Valitusten käsittely

Kaikkia ei voi miellyttää, joten on väistämätöntä, että asiakasvalituksia tulee silloin tällöin. Tärkeää valitustilanteissa on muistaa, että hyvin hoidettu valitus lisää luottamusta yritykseen ja lujittaa asiakassuhdetta. Tärkeää on myös muistaa se, etteivät valitukset kohdistu henkilökohtaisesti juuri sinuun, vaikka joudutkin vastaanottamaan joskus kiihtyneen asiakkaan moitteet. (Pakkanen, Korkeamäki & Kiiras 2013, 36-37.)

Mielipahan kääntäminen mielihyväksi:

- Kuuntele, suhtaudu asiallisesti ja keskity siihen, mitä asiakkaalla on sanottavana.
- Ole empaattinen.
- Älä keskeytä tai hyssyttele, jos asiakas on kiihtynyt.
- Kysy rauhallisesti tarkennuksia, kun asiakas on rauhoittunut.
- Tee muistiinpanoja, jotta asiakas näkee, että olet kiinnostunut palautteesta.
- Kertaa asiakkaan kanssa vielä pääkohdat.
- Pyydä anteeksi, vaikkei olisi varmuutta siitä, onko jokin virhe tapahtunut.
- Tarjoa asiakkaalle oikeudenmukainen korvaus suhteessa vahinkoon.
- Varmista asiakkaan tyytyväisyys.
- Kiitä asiakasta palautteesta.
- Kerro palautteesta eteenpäin esimiehelle.

(Pakkanen, Korkeamäki & Kiiras 2013, 36; Reinboth 2008, 104.)

Uhkaava asiakaspalvelutilanne

Uhkaavissa asiakastilanteissa on tärkeätä säilyttää malttinsa eikä provosoitua uhkaavan asiakkaan käytöksestä. Yritä selvittää asiallisesti sekä rauhallisesti vihaiselta asiakkaalta, mitä on tapahtunut ja mikä on syy hänen vihastumiseensa. Kiinnitä huomiota omaan olemukseesi ja sanattomaan viestintään. Käsien pitäminen puuskassa tai rehvakkaasti lanteilla voi vaikuttaa uhkaavalta tai ylimieliseltä asiakkaan silmin katsottuna. (Pakkanen, Korkeamäki & Kiiras 2013, 40-43.)

Jos huomaat, että asiakas ei rauhoitu ja aloittaa sanallisen uhkailun, on hyvä puhua selkeästi, hitaasti ja yksiselitteisesti neutraalilla ja rauhallisella äänellä. Älä toru tai tuomitse asiakasta. Mikäli tilanne tuntuu mahdottomalta, kutsu apua. (Pakkanen, Korkeamäki & Kiiras 2013, 40-43.)

Ryöstötilanteessa kaikista tärkeintä on huolehtia ihmisten turvallisuudesta, sillä sankaruus voi tulla kalliiksi. Tottele ryöstäjän määräyksiä. Paina mieleesi ryöstäjän tuntomerkit sekä yritä etsiä yksilöllisiä, tunnistusta helpottavia piirteitä. Soita hätänumeroon 112 heti, kun pystyt. (Pakkanen, Korkeamäki & Kiiras 2013, 40-43.)

Viikon hyvä teko

Viikon hyvä teko- tehtävän tavoitteena on motivoida työntekijöitä parempaan asiakaspalveluun ja sitä kautta positiivisten asiakaskokemusten luomiseen sekä asiakaspalvelun laadun kohentamiseen. Ideana on, että jokainen työntekijä pyrkii tekemään asiakkaan eteen hippusen verran enemmän, kuin mitä normaalisti ehkä tekisi. Viikon tavoite alkuun on, että jokainen työntekijä tekee vähintään yhden hyvän teon, josta ilmoitetaan esimiehelle täyttämällä alla olevan kaltainen kortti.

Hyvän teon lisäksi kortille (samalle tai uudelle kortille) laitetaan jokin asiakkaalta tullut kehitysidea tai palaute. Tekojen ei tarvitse olla varsinaisia sankaritekoja. Pääasia on, että jokainen poistuisi omalta mukavuusalueeltaan ja toisi jotain uutta asiakaspalvelutilanteeseen. Työvuoroissa ollaan usein yksin, joten jakamalla muille työntekijöille viikon hyvän teon, voivat muut ottaa mallia ja oppia omiin asiakaskohtaamisiin.

Viikon hyvä teko

Nimi: _____

PV: _____

Paloturvallisuus

Henkilökunnan päivittäisiin työtehtäviin kuuluu työpaikan turvallisuudesta huolehtiminen. Turvallisuudesta huolehtiminen on myös osa liiketoimintaa, sillä toiminnan jatkuvuuden turvaaminen ja häiriötilanteiden hallinta tukevat tuottavuutta. Kiinnitä siis huomiota työympäristösi ja tunnista paloturvallisuutta vaarantavat tekijät riittävän ajoissa. (Spek 2017.)
Alla olevasta luettelosta löydät vinkkejä siihen, miten voit itse parantaa työympäristösi turvallisuutta:

Älä säilytä käytävillä, kulkureiteillä ja poistumisteillä mitään ylimääräistä tavaraa, joka voi aiheuttaa jonkin onnettomuusriskin. Tarkista alkusammutuskalusto.

Käytä sähkölaitteita käyttöohjeiden mukaisesti. Ilmoita esimiehellesi välittömästi, mikäli sähkölaitteissa esiintyy jotain vikaa tai ne täytyy huollattaa.

Varmistu, että osaat toimia hätätilanteissa oikein ja kerro muillekin. Tarkista opasteet säännöllisesti. Jos havaitset puutteita/ korjattavaa, ota yhteys esimieheen.

Perehdytyksen tarkistuslista

Alla oleva perehdytyksen tarkistuslista toimii perehdyttäjän työkaluna sekä perehdytysuunnitelman tukena. Listan avulla voidaan seurata perehdytyksen etenemistä ja sen avulla pienet, mutta oleelliset asiat muistetaan kertoa perehdytettävälle. Tarkistuslista on tärkeä myös perehdytettävälle, sillä näin hän voi itse seurata, mitä on jo perehdytetty ja mitä perehdytyksestä vielä puuttuu.

Tervetuloa töihin!	Opastettu	Tarkistettu
- yrityksen toiminta-ajatus, arvot, visio, oleelliset tiedot yrityksestä		
- esimies, työtoverit		
- asiakkaat ja asiakaspalvelu		
- toimintatavat, päiväkohtaiset tehtävät		
- työntekijään kohdistuvat odotukset		
- vaitiolovelvollisuus		
- työpiste, kulkutiet, hätäpoistumistiet, taukuhuone		
- sisäinen viestintä		
- pysäköinti		
- siisteys, järjestys, hygienia, ympäristöasiat		
- työpaikan yhteystiedot		
- avaimet, työasut, käyttäjätunnukset, salasanat		
- työpaikan säännöt, käyttäytyminen		
- Palautekeskustelu		

Työsuhdeasiat	Opastettu	Tarkistettu
- työehtosopimuksen nimi		
- koeajan määrittely		
- työajat, tauot, ylityöt, vuoronvaihdot		
- palkka-asiat, verokortti		
- sairastuminen, poissaolot, lommat		
- työterveyshuolto		
- hygieniapassi - ja anniskelupassi, muut vaadittavat passit ja todistukset		
- Työsuhteen päättyminen (irtisanomisaika, työtodistus, lopputili)		

Työturvallisuus	Opastettu	Tarkistettu
- valvonta- ja/tai hälytysjärjestelmät		
- uhka- ja väkivaltatilanteet		
- pelastussuunnitelma, paloturvallisuusohjeet		
- puhelinnumerot hätätilanteessa		
- keilaradoilla toimiminen (pallojumissa tms.)		
- ensiapuohjeet, ensiapukaappi		
- tapaturma, sairaskohtaus		
- toiminta häiriö- ja poikkeustilanteissa (esim. sähkökatkos)		
- vakuutukset, turvallisuusilmoitukset		

Lähteet

Kirjalähteet:

Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen. Helsinki: Talentum.

Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perekdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Gaudeamus Helsinki Uni-versity Press.

Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn. Talentum Media.

Pakkanen, R., Korkeamäki, A. & Kiiras, H. 2013. Palvelun taitajaksi. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Tammi.

Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Helsinki: Kauppakamari.

Sähköiset lähteet:

Fennia tietokortti 2012. Viitattu 6.1.2017

<https://www.fennia.fi/fi/yritykset-ja-yrittajat/valty-vahingoilta/tyoturvallisuus/turvallisuusjohtaminen/perekdyttaminen-ja-tyohonopastus/>

LAMK 2017. Viitattu 18.04.2017

http://www.lamk.fi/tki-toiminta/julkaisut/c-artikkelikokoelmia-raportteja-muita-ajankohtaisia/Documents/Hyv%C3%A4%20perekdytys_OR-BITS.pdf

Pam 2017. Viitattu 18.04.2017.

<https://www.pam.fi/wiki/matkailu-ravintola-ja-vapaa-ajan-palveluita-kokeva-tyontekijoiden-tyoehtosopimus.html>

Spek 2017. Viitattu 11.04.2017.

<http://www.spek.fi/Suomeksi/Turvatietao/Tyopaikalla>

Työturvallisuuskeskus 2017. Viitattu 18.04.2017.

[http://ttk.fi/etusivu_\(vanha\)/tyosuojelu/perekdyttaminen_ja_tyonopastus](http://ttk.fi/etusivu_(vanha)/tyosuojelu/perekdyttaminen_ja_tyonopastus)

Työturvallisuuslaki 2017. Viitattu 18.04.2017.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Yrittäjät 2017. Viitattu 23.04.2017.

<https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/tyonantajan-abc/ajankohtaista/tyolainsaadannon-muutokset-2017-546475>