

SeaLife Helsinki Oy:n sisäiset prosessit ja niiden vaikutus elämyksen tuottamiseen

Jenna Gustafsson

Opinnäytetyö

Matkailun liikkeenjohdon koulutus-
ohjelma

2012



<p>Tekijä Jenna Gustafsson</p>	<p>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2008</p>
<p>Raportin nimi SeaLife Helsinki Oy:n sisäiset prosessit ja niiden vaikutus elämyksen tuottamiseen</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 76 + 3</p>
<p>Opettajat tai ohjaajat Teemu Moilanen</p>	
<p>Tässä opinnäytetyössä tutustutaan SeaLife Helsinki Oy:n rekrytointi- sekä perehdytysprosesseihin. Tavoitteena on selvittää, miten kyseiset prosessit tällä hetkellä toimivat ja miten niitä voitaisiin parantaa, jotta asiakkaille voitaisiin tarjota entistä parempia elämyksiä. Merimaailmana toimiva SeaLife Helsinki haluaa tarjota kävijöilleen tietoa merenalaisesta elämästä ja sen kaloista. Elämys on erittäin tärkeä osa SeaLife Helsingin toimintaa, ja sen merkitys korostuu entisestään lähitulevaisuudessa. Työ on toteutettu toimeksiantona SeaLife Helsinki Oy:lle heidän toiveidensa mukaisesti.</p> <p>Tutkimuksen teoriaperusta koostuu kahdesta teemasta; yritystoimintaan liittyvistä prosesseista sekä elämyksistä. Prosessi on sarja erilaisia toimenpiteitä ja niihin tarvittavia resursseja, toisin sanoen yrityksen toiminnan kokonaisuus. Yrityksen sisäisillä prosesseilla, rekrytoinnilla ja perehdytyksellä on suuri merkitys yrityksen lisäarvon tuottamiseen. Niiden avulla asiakkaille voidaan tuottaa entistä parempi kokemus eli mieleenpainuva, unohtumaton ja muistijäljen jättävä yksilöllinen elämys.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä on käytetty kvalitatiivista otetta, mikä on mahdollistanut tutkimusongelman laajan analysoinnin. Itse tutkimus toteutettiin haastattelemalla seitsemää SeaLife Helsingin osa-aikaista työntekijää haastattelurungon mukaisesti. Hieman eri näkökulmaa tutkimukseen tuo myös kolmen esimiesasemassa olevan henkilön haastattelutulokset. Haastattelut toteutettiin 4.-5.12.2011 välisenä aikana.</p> <p>Elämys tulee tulevaisuudessa mahdollisesti näkymään SeaLifen toiminnassa enemmän erilaisten roolihahmojen kautta. Rekrytointi onkin tärkeä suunnitella vaadittava näyttölemisen taito mielessä pitäen. Uusia työntekijöitä voidaan hakea suoraan Teatterikorkeakoulusta tai teatteritoiminnan kautta. Perehdytyksessä olisi tärkeää korostaa entisestään elämyksellisyyttä ja järjestää kattava elämyksiin liittyvä koulutus myös vanhoille työntekijöille. Elämys olisi tärkeää avata kaikille käsitteenä, sekä käydä läpi mahdollisesti elämyksen eri ulottuvuuksia. Tärkeää on myös, että työntekijät tietävät millaisia elämyksiä heidän odotetaan tuottavan. Elämyksen laadun jatkuva tarkkailu on tärkeää, jotta asiakkaille voidaan tuottaa mahdollisimman laadukkaita elämyksiä.</p>	
<p>Asiasanat prosessit, elämys, rekrytointi, perehdyttäminen, elämyksellisyys, kokemukset</p>	

<p>Author Jenna Gustafsson</p>	<p>Group or year of entry 2008</p>
<p>The title of thesis The inner processes of SeaLife Helsinki Ltd. and their impact on producing an experience</p>	<p>Number of pages and appendices 76 + 3</p>
<p>Supervisor Teemu Moilanen</p>	
<p>In this bachelor's thesis we will get to know the recruitment and introduction processes of SeaLife Helsinki Ltd. The main goal is to find out how these processes work at the moment and how they could be improved so that they could provide better experiences to customers. SeaLife Helsinki wants to provide knowledge for its customers about the life under water and its fish. Experience is very important part of SeaLife Helsinki's activity and its significance will be emphasized in the near future. This thesis is put into practice by SeaLife Helsinki Ltd. as they wished for.</p> <p>The theory part of this thesis is split into two themes: the processes of entrepreneurship and experiences. Process is a series of different actions and the recourses they need, in other words the entity of company's action. The inner processes of a company, recruitment and introduction have a huge significance for producing added value to the company. With these processes it can be created an even better experience for the customer, an unforgettable and individual experience that will leave a memory mark.</p> <p>This study has been made with a qualitative method which has enabled an extensive analysis of the study's problem. The study itself was made by interviewing seven part-time workers of SeaLife Helsinki according to interview framework. The interview results of three superior workers also bring a different perspective to this study. The interviews were made during 4th and 5th of December 2011.</p> <p>Experience will possibly be shown more in SeaLife Helsinki's activity through different role characters. It will be important to keep the skill of acting in mind while planning the recruiting. New employees can be applied directly through Theatre Academy Helsinki or theatre activity. It will be important to emphasize experiences more in the introduction and arrange inclusive training about experiences also for older employees. The concept of experience should be taught to everyone and possibly the dimension of an experience should be reviewed. It is also important that employees know what kind of experiences they are expected to do. It is important to observe the quality of experiences so upscale experiences can be produced.</p>	
<p>Key words processes, an experience, recruitment, introduction, memorable</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Sisäiset prosessit – mitä ne ovat?	3
2.1	Prosessi käsitteenä.....	3
2.2	Prosessien tunnistaminen ja merkitys yrityksen toiminnassa	5
2.3	Osaamisella suuri merkitys yrityksessä	8
2.4	Prosesseja kehittämällä saadaan aikaan muutoksia	11
2.5	Rekrytointi yrityksen menestystekijänä.....	15
2.6	Perehdytysprosessit osana henkilöstön kehittämistä	19
3	Elämys ja sen tuottaminen.....	25
3.1	Elämys on yksilöllinen kokemus	25
3.2	Kulutussyhteiskunnasta elämysyhteiskuntaan ja -talouteen	28
3.3	Toimivin elämystuote perustuu aitouteen.....	30
3.4	Moniulotteinen elämyksien mittaaminen	33
3.5	Miten elämyksen tulisi näkyä rekrytointi- ja perehdytysprosesseissa?	36
4	Tutkimuksen toteutus.....	39
4.1	Tutkimuskohteena SeaLife Helsinki	39
4.2	Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen rajaus	42
4.3	Aineiston hankinta ja sen käsittely	45
5	Tutkimuksen tulokset	48
5.1	Elämys ajankohtaisena aiheena SeaLife Helsingissä	48
5.2	Rekrytointiprosessin avulla oikeanlaisia työntekijöitä.....	50
5.3	SeaLife Helsingin esimiehet esimerkkinä perehdytyksessä	54
6	Kehitysehdotukset ja pohdinta.....	60
6.1	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset.....	60
6.2	Jatkotutkimusehdotuksia	68
6.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	69
6.4	Oma pohdinta.....	71
	Lähteet.....	73
	Liitteet.....	77
	Liite 1. Haastattelukysymykset.....	77

1 Johdanto

Ihmiset käyttävät nykyisin merkittävän osan tuloistaan ja ajastaan matkusteluun sekä uusien kokemuksien etsimiseen. Kuluttajien vaatimukset ovat kasvaneet entisestään viime vuosien aikana, mikä on johtanut myös elämyksen merkityksen korostumiseen matkailualalla. Elämys on useimmiten jotakin ainutlaatuista ja arjesta poikkeavaa sekä samalla niin mieleenpainuvaa, että asiakkaalle jää siitä muistijälki. Elämystuote on perinteisestä palvelutuotteesta jalostetumpi versio, ja näin ollen vaikeampi tuottaa. Käytännössä elämystä itsessään ei voida tuottaa, sillä se syntyy jokaisen omassa mielessä. Elämyksen syntyyn voidaan kuitenkin vaikuttaa, sekä luoda ympäristöön elämyksen syntyyn edistävästi vaikuttavat puitteet.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan miten elämyksien tuottamista voidaan kehittää yrityksen sisäisten prosessien avulla. Työn toimeksiantajana toimii SeaLife Helsinki Oy. Tarkemmiksi tutkimuskohteiksi valittiin henkilökunnan rekrytointi sekä perehdytys, jotka ovat molemmat yrityksen tärkeimpiä sisäisiä prosesseja. Tutkimuksessa käydään läpi näitä prosesseja kauttaaltaan. Opinnäytetyössä selviää, millä tavalla nämä yrityksen sisäiset prosessit toimivat SeaLife Helsingissä tällä hetkellä ja mitä voitaisiin tehdä, jotta ne tukisivat asiakkaan kokemaa elämystä entistä paremmin. Tärkeässä asemassa ovatkin kehitysehdotukset näiden prosessien tiimoilta, jotka auttavat tuottamaan asiakkaille entistä parempia elämyksiä.

SeaLife Helsinki Oy on Helsingin Alppilassa sijaitseva merimaailma, joka toimii myös Linnanmäen huvipuiston yhteydessä. SeaLifen tarkoitus on paitsi suojella merta ja sen monimuotoisuutta, myös taata asiakkailleen elämyksellinen ja opettavainen kokemus merenalaisesta maailmasta. SeaLife Helsinki on osa Merlin Entertainmentsin omistamaa SeaLife -ketjua, joka on maailman suurin yleisöakvaarioketju. Samaiseen ketjuun kuuluu yhteensä 35 kohdetta ympäri Eurooppaa sekä Yhdysvaltoja. Helsingin SeaLife aloitti toimintansa vuonna 2002.

Opinnäytetyön tietoperusta on jaettu kahteen pääosioon: prosesseihin sekä elämyksiin. Tietoperustassa selvitetään pääasiassa sisäisten prosessien merkitystä yrityksen toimintaan nähden sekä elämyksen tuottamisen näkökulmaa. Kaikki aiheeseen liittyvät käsit-

teet avataan myös luonnollisesti. Yleisesti esimerkiksi prosessin kulku käydään läpi kokonaisuudessaan, ja selvitetään miten niitä voidaan parantaa. Myös elämyksellisyyteen perehdytään kauttaaltaan. Lisäksi tietoperustassa käsitellään tarkemmin rekrytointia sekä perehdytystä prosesseina.

Tutkimuksen päätavoitteena on selvittää, mitä SeaLife Helsinki voisi tehdä toisin rekrytointiin sekä perehdytyksen eli käytännössä henkilökunnan keskuudessa, jotta yritys pystyisi toiminnallaan tukemaan paremmin elämyksen tuottamista. SeaLife Helsingin tämänhetkiset rekrytointi- ja perehdytysprosessit selvitetään ja tutkimuksen avulla katsotaan, miten näitä prosesseja voidaan entisestään kehittää. Elämys ja sen tuottaminen ovat erittäin tärkeässä roolissa SeaLifen toiminnassa, joten tämän vuoksi myös tutkimus pohjautuu niihin. Vaikka SeaLife on maailmanlaajuinen ketju, keskitytään tutkimuksessa ainoastaan SeaLife Helsingin toimintaan.

Itse tutkimus toteutettiin haastatteleamalla SeaLife Helsingin työntekijöitä paikan päällä. Haastatteluihin osallistui yhteensä kymmenen työntekijää; seitsemän osa-aikaista ja kolme esimies-asemassa olevaa henkilöä. Haastattelut nauhoitettiin tallentimen avulla ja käsiteltiin anonyymisti, jotta kenenkään henkilöllisyys ei paljastu. Apukeinona tutkimuksessa hyödynnettiin myös havainnointia. Haastatteluissa kiinnitettiin huomiota erityisesti työntekijöiden omiin mielipiteisiin ja kokemuksiin liittyen SeaLifen rekrytointiin sekä perehdytykseen. Näiden perusteella saatiin aikaan kehitysehdotuksia juuri näitä prosesseja varten.

Opinnäytetyöaihetta ehdotettiin minulle suoraan SeaLife Helsingin toimesta. Tällä hetkellä Haaga-Helia toteuttaa tutkimusta SeaLife Helsingin toiminnasta ja elämyksellisyydestä asiakkaiden näkökulmasta. Siksi oli hyvä saada myös toinen tutkimus yrityksen sisäisen puolen näkökulmasta täydentämään tätä ensimmäistä tutkimusta ja antamaan kokonaisvaltainen kuva SeaLife Helsingin tämänhetkisestä toiminnasta. Tutkimuksen avulla saatiin konkreettisia kehitysehdotuksia sisäisten prosessien kehittämiseksi. Kehitysehdotuksien avulla voidaan parantaa esimerkiksi asiakastyytyväisyyttä ja sitä kautta myös liikevaihtoa. Tämän vuoksi tutkimus tulee olemaan erittäin suuressa roolissa SeaLife Helsingin toiminnan kannalta.

2 Sisäiset prosessit – mitä ne ovat?

Tässä luvussa käsitellään yritykselle tärkeitä prosesseja ja niiden merkitystä yrityksen toimivuuden kannalta. Raportissa keskitytään pääasiassa sisäisten prosessien kehittämiseen, minkä vuoksi prosessien kulku ja niiden tunnistaminen käsitellään perin pohjin. Käsitteet avataan ja prosesseja käsitellään konkreettisesti. Luvussa myös perehdytään tarkemmin, miten muun muassa henkilöstön osaaminen vaikuttaa prosesseihin ja miten niitä voitaisiin entisestään parantaa.

2.1 Prosessi käsitteenä

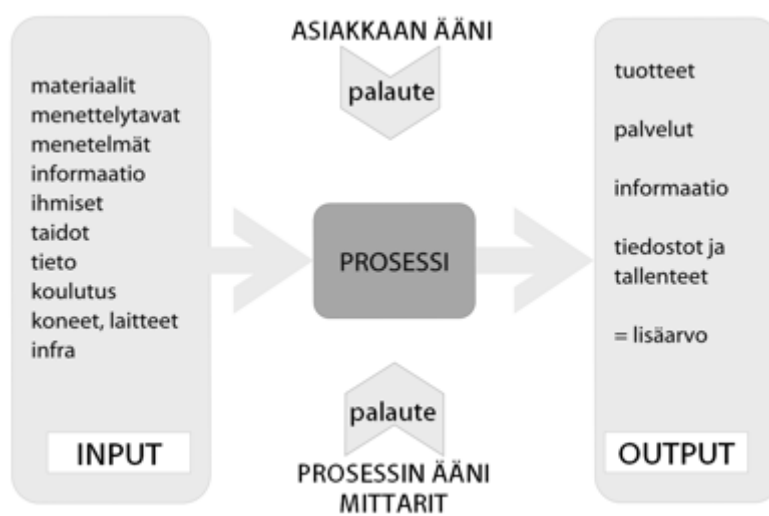
Sanaa prosessi voidaan käyttää useissa eri merkityksissä. Useimmiten se kuitenkin tarkoittaa mitä tahansa kehitystä tai muutosta ja sitä, miten ne muodostuvat. Näin ollen voidaan puhua esimerkiksi kehitys-, oppimis- tai vaikkapa rekrytointiprosessista. Toisaalta myös mitä tahansa toimintaa, kuten esimerkiksi kirjoittamista voidaan kutsua prosessiksi. (Laamanen 2007, 19.) Kaiken kaikkiaan prosessi on sarja toisistaan riippuvia tehtäviä, tuotteen tai tiedon jalostamista tiettyjä toimintatapoja tai menetelmiä soveltaen (Moisio & Ritola 2001, 82).

Tässä raportissa keskitytään prosesseihin, jotka ovat tärkeitä yrityksen liiketoiminnan kannalta. Liiketoimintaprosessia voidaan kuvata seuraavasti:

Liiketoimintaprosessi on joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit, joiden avulla syötteen muunnetaan tuotteiksi. Toimintaprosessi on joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset. (Laamanen 2007, 19.)

Prosessi on siis käytännössä sarja erilaisia toimenpiteitä ja niihin tarvittavia resursseja eli toisin sanoen yrityksen toiminnan kokonaisuus (Moisio & Ritola 2006, 82). Toisin kuin projekti, koostuu prosessi toistuvista sarjoista tehtäviä, jotka voidaan määritellä ja mitata (Lecklin 2006, 123). Resursseilla tarkoitetaan useimmiten toteuttajia, mutta niillä voidaan kuvata myös esimerkiksi materiaaleja tai ihmisiä. Tässä ajattelutavassa saatetaan sekoittaa resurssit syötteisiin. Syötteillä (input) tarkoitetaan tietoa ja materiaalia, jotka

puolestaan jalostuvat edelleen prosessissa. Määritelmän tuloksilla (output) taas tarkoitetaan sekä prosessin tuotteita ja palvelua, että myös prosessilla aikaan saatavaa suorituskykyä. Näiden määritelmien mukaisesti voidaan todeta, että koko prosessin käsite itsessään koostuu toiminnasta, resurssista ja tuotoksesta, joihin puolestaan liittyy suorituskyky. (Laamanen 2007, 20.) Alla olevan kuvion avulla voidaan havainnollistaa niin yrityksen sisäisiä kuin ulkopuolisiakin prosesseja ja niiden tärkeimpiä osa-alueita kokonaisuudessaan.



Kuvio 1. Prosessimalli (Veini 2011.)

Konkreettisemmin sanottuna liiketoimintaprosessi käsittää esimerkiksi yrityksen kaikki tilaus-toimintaketjun prosessit tilauksista ja ulkoisista toimittajista aina ulkoisiin asiakkaisiin asti. Näillä yritys pyrkii liiketoiminnan tavoitteisiin sekä aikaansaamaan halutut tulokset. (Tuurala 2010.) Prosessin ideana on jonkin pysyvän ja toistuvan mallintaminen sekä kehittäminen. Tämän vuoksi palautteen hyödyntäminen on myös erittäin tärkeä osa prosessia. Palautetta voidaan saada esimerkiksi suoraan asiakkailta tai erilaisten mittareiden avulla. (Laamanen 2007, 20–21.) Liiketoimintaprosessin tavoitteena on tuottaa asiakkaille sellaista hyötyä, tuotteena tai palveluna, josta tämä on valmis maksamaan. Näin puhutaan siis asiakkaan saamasta lisäarvosta, joka voi olla tuotteen tai palvelun lisäominaisuus, hintaetu, lyhyt toimitusaika tai mikä tahansa muu asiakkaan tarpeita vastaava tekijä. (Veini 2011.)

Toimintaprosessit voidaan tunnistaa seuraamalla tiettyä kohdetta organisaation toiminnasta toiseen. Kohde saattaa tulla yksikön ulkopuolelta ja sen asiakas saattaa olla ulkoinen, mutta monet prosessit ovat myös kokonaisuudessaan yksikön sisäisiä. Näitä yrityksen sisäisiä prosesseja kutsutaan tukiprosesseiksi. Nimensä mukaisesti ne tukevat organisaation toimintaa ja luovat näin edellytyksiä ydinprosessien eli yrityksen toiminnalle keskeisten prosessien onnistumiseksi. (Lecklin 2006, 130.) Ydinprosessit ovat käytännössä prosesseja, joiden avulla tuotetaan lisäarvoa asiakkaille. Esimerkiksi tuotteiden kehittäminen ja tilausten vastaanottaminen voivat olla yritykselle tärkeitä ydinprosesseja. (Moisio & Ritola 2001, 27.)

Yrityksen sisäisiin eli tukiprosesseihin voivat kuulua esimerkiksi eri yksiköiden ostotoiminnat eli erilaiset hankinnat, tekniikan kehittäminen, voimavarojen hallinta ja kehittäminen sekä infrastruktuuri. Tekniikan kehittämiseen voi kuulua esimerkiksi laitteiston tai menettelytapojen kehittäminen, kun taas voimavaroihin kuuluvat pääpiirteittäin henkilökuntaan liittyvät asiat, kuten rekrytointi ja kehitystehtävät. Infrastruktuuri voi käsittää rahoitukseen, kirjanpitoon ja yritysjohtoon liittyviä seikkoja. (Sakki 1999, 17–18.)

Asiakkaille näkyviä ydinprosesseja pidetään usein yrityksen tärkeimpinä tehtävinä, mutta itse asiassa juuri sisäisten prosessien vahvistaminen ja kehittäminen luo pohjan toimiville ydinprosesseille. Tämän vuoksi tukiprosessien merkitystä ei tule unohtaa. Esimerkiksi juuri henkilöstön rekrytointi ja perehdytys ovat yritykselle tärkeitä sisäisiä prosesseja, joiden avulla yrityksen ydinprosesseista saadaan entistä parempia. Rekrytoinnin avulla voidaan varmistaa, että yritys saa työntekijöikseen motivoituneita, omille tarpeilleen sopivia työntekijöitä. Oikeaoppinen perehdytys puolestaan takaa työntekijöiden osaamisen.

2.2 Prosessien tunnistaminen ja merkitys yrityksen toiminnassa

Prosessien tunnistaminen voi olla aikaavievää ja jopa vaikeaa puuhaa, mutta on kuitenkin olemassa tiettyjä prosesseja, jotka liittyvät tavalla tai toisella jokaisen yrityksen toimintaan. Yleensä kaikista organisaatioista löytyvät ainakin seuraavat prosessit: johtaminen, osto, tuotteiden ja palveluiden kehittäminen, tuotteiden ja palveluiden tuotanto ja

toimittaminen, myynnin jälkeiset palvelut sekä tukipalvelut. (Moisio & Ritola 2001, 82–83.) Sisäisiä prosesseja voivat omalta osaltaan olla esimerkiksi johtaminen sekä tuotteiden ja palveluiden kehittäminen. Useat sisäiset prosessit ovat kuitenkin monesti osittain myös ulkoisia, asiakkaille näkyviä prosesseja.

Palveluita tarjoavien organisaatioiden prosessien toimivuutta häiritsevät useimmiten asiakkaat. Esimerkkejä palveluprosesseista ovat myyntineuvottelu, lentomat kustus tai SeaLifen tapauksessa vaikkapa pääsylipun osto. Nämä prosessit eivät toteudu vaiheittain, vaan tapahtumien kulkuun vaikuttavat arvaamattomat asiakkaat. Palveluprosessien kehityshaasteena on saada palvelutilanne toimimaan mahdollisimman sujuvasti niin, että asiakkaalle jää organisaatiosta miellyttävä tunne ja hän kokee saavansa hyvää palvelua. (Laamanen 2007, 20–21.)

Ohjelmapalveluyrityksissä palveluprosesseihin lisätään monesti vielä asiantuntemus ja luovan toiminnan käyttö. Vaikka kaikki osapuolet yrittäisivät parhaansa, on tulos silti epävarma. Nämä prosessin vaiheet tapahtuvat usein epämääräisessä järjestyksessä tai jäävät jopa kokonaan tapahtumatta. Näin ei pystytä tarkemmin esimerkiksi mittaamaan tuloksia, vaan arviointi jää asiantuntijan henkilökohtaisen arvion varaan. Näiden prosessien suurin kehityshaaste on ylläpitää asiantuntijan osaamista ja tilannetajua. (Laamanen 2007, 21.)

Liiketoimintaprosessista saatua lisäarvoa voidaan tarkastella myös yrityksen näkökulmasta, jolloin lisäarvo muodostuu asiakkaalta saadun korvauksen ja prosessiin käytettyjen resurssien erotuksesta. Tätä arvon lisäystä kutsutaan kaupan alalla katteeksi. Toiminta, joka ei lisää asiakkaan tai muun sidosryhmän saamaa lisäarvoa, on tunnistettava ja poistettava, jotta tuottavuus olisi optimaalista eivätkä turhat kustannukset söisi yrityksen kilpailukykyä markkinoilla. (Veini 2011.)

Asiakaslähtöisyys onkin eräs tärkeimmistä yrityksen menestystekijöistä ja suora seuraus yrityksen organisaation markkinaorientaatiosta. Markkinaorientaatio tarkoittaa asennetta, joka keskittyy tuottamaan organisaation asiakkaille ylivertaista arvoa. Jotta yritys voi kokonaisuudessaan toimia asiakaslähtöisesti, tulee käytännön liiketoimintaprosessit rakentaa juuri markkinatarpeiden tunnistamista ja tyydyttämistä silmällä pitäen. (Tikkanen

& Vassinen 2010, 44–45.) Asiakaspalveluprosessi on yleensä minkä tahansa yrityksen yksi tärkeimmistä ydinprosesseista (Sakki 1999, 24).

Itse prosessiajattelu yrityksen kannalta on hyvin yksinkertainen. Aluksi lähdetään liikkeelle asiakkaasta ja hänen tarpeistaan. Tämän jälkeen mietitään millaisilla tuotteilla ja palveluilla tämä tarve voidaan tyydyttää. Ulkoista asiakasta palvelevia prosesseja kutsutaan ydinprosesseiksi. Niiden lähtökohtana ovat yrityksen ydinkyvyykkydet. Näiden ydinprosessien avulla jalostetaan yrityksestä löytyvät kyvyt ja osaaminen tuotteiksi, jotka tuottavat asiakkaalle lisäarvoa. Tyypillisiä ydinprosesseja voivat olla erimerkiksi tuotekehitys, tuotanto ja asiakaspalvelu. (Lecklin 2006, 130.) Tässä vaiheessa tulee ottaa huomioon myös yrityksen sisäiset prosessit, sillä pelkkä ydinprosesseihin keskittyminen ei riitä halutun lopputuloksen aikaansaamiseksi.

Seuraavaksi on vuorossa prosessin eli toimenpiteiden suunnittelu, jotta saadaan aikaan halutut tuotteet ja palvelut. Tässä vaiheessa otetaan huomioon myös resurssit. Sen jälkeen selvitetään, mitä syötteitä eli tietoa ja materiaalia tarvitaan prosessin toteuttamiseen ja mistä ne hankitaan. (Laamanen 2007, 21.) Yrityksen on kyettävä tuottamaan tuotteillaan ja palveluillaan arvoa tehokkaammin, tarkoituksenmukaisemmin ja sopeutuvammin kuin nykyiset ja mahdolliset kilpailijansa. Jotta organisaatio pystyy näin tuottamaan arvoa niin asiakkailleen, kuin sen myötä itse omistajilleen, on sen luotava ja hyödynnettävä suhteita ympäristönsä toimijoihin, kuten esimerkiksi jakelukanaviin ja asiakkaisiin. Lisäksi on tärkeää kehittää yrityksen tarjontaa, oli kyseessä sitten palvelu tai tuote. Haluttuja tuotteita tai palveluita varten yrityksen täytyy lisäksi hankkia käyttöönsä resursseja, joiden avulla voidaan muokata ja parantaa asiakkaiden tarvitsemia tarjoamia. (Tikkanen & Vassinen 2010, 44–45.)

Jos prosessien jäsentämisessä onnistutaan hyvin, siitä seuraa monenlaisia hyötyjä koko yritykselle. Tärkeimpänä voidaan mainita yrityksen ja asiakkaan välinen yhteistyö. Esimerkiksi markkinoinnilla houkutellaan asiakkaita liiketoimintaan yrityksen kanssa ja sen avulla myös ylläpidetään asiakassuhteita. (Tikkanen & Vassinen 2010, 46–47.) Jos yhteistyö toimii hyvin, kokee asiakas saavansa hyvää palvelua ja jää näin ollen asiakkaaksi mahdollisesti pidemmäksi ajaksi, kuin oli alun perin tarkoitus. Lisäksi yrityksessä työskentelevät ihmiset ymmärtävät prosessien avulla paremmin koko organisaation

toiminnan, oman roolinsa ja sen, miten lisäarvo tuotetaan hyödyntäen koko organisaatiota. Prosessien avulla yrityksen toiminnan kehittäminen perustuu myös organisaation kokonaistavoitteisiin ja asiakkaiden tarpeisiin. Näin vältetään osaoptimointi eli vain yhden organisaation osa-alueen hyötyminen. (Laamanen 2007, 21–22.)

Prosessit tuovat yritykselle järjestystä kaaokseen. Niiden tunnistaminen ja kuvaaminen auttavat ihmisiä ymmärtämään yrityksen eri toimintojen vaiheet kokonaisvaltaisesti ja näin ollen ne mahdollistavat työn kehittämisen sekä itseohjautuvuuden. Nykyisin ajatellaan toiminnan kehittämisen olevan välttämätön osa varsinaista työtä, mikä on hyvä asia. Parhaimmassa tapauksessa tarkka prosessien kuvaaminen ja ymmärtäminen johtaa työkokonaisuuksien kasvattamiseen, työtovereiden osaamisen arvostamiseen sekä monitaitoiseen osaamiseen. (Laamanen 2007, 22–23.) Prosessien toimivuuden takaamiseksi eli toisin sanoen asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseksi tulee asettaa välitavoitteita. Tällainen prosessien jäsentäminen takaa, että parantamistyö kohdistuu oikein yritystä hyödyttävällä tavalla. Lisäksi eri organisaatioiden tulee vetää yhtä köyttä, jotta prosessien parantamisessa onnistutaan. Liiketoimintaprosessit edellyttävätkin yleensä kaikkien eri osastojen yhteistoimintaa halutun lopputuloksen aikaansaamiseksi. (Lecklin 2006, 123–124.)

2.3 Osaamisella suuri merkitys yrityksessä

Prosessien merkityksestä päästään suoraan eri johtamistyyleihin, sillä ovathan ne keskeisessä osassa yrityksen toimintaa. Prosesseja huomioon ottavaa tyyliä voidaan kutsua prosessikeskeiseksi johtamiseksi. Prosessijohtaminen on toimintatapa, jossa organisaatio toimii, ja sitä johdetaan nimenomaan prosessien avulla. Osastorajat ylittävillä prosesseille määrätään omistajat, jotka vastaavat koko prosessin suorituskyvystä ja kehittämisestä. Yrityksen päätoimintoja eli toisin sanoen prosesseja voivat olla esimerkiksi tuotekehitys, markkinointi sekä tilaus ja toimitus. (Lecklin 2006, 126–127.) Prosessijohtamisessa on olennaista, että yritykselle tärkeät prosessit tunnistetaan esimerkiksi vuosi- eli prosessikaavioiden avulla, joista aiemmissa kappaleissa olikin jo puhe. (Laamanen 2007, 29.)

Yritykselle tärkeitä toimintoja varten on kuitenkin suunniteltava käytännössä kolme eri liiketoimintaprosessia, mitkä kaikki vaativat johtamista. Asiakassuhteiden johtamisprosessin tehtävänä on tunnistaa ja valita asiakkaat, kerätä asiakastietoa, rakentaa ja ylläpitää asiakassuhteita sekä muokata mielikuvia yrityksestä ja sen tarjonnasta. Tuotekehitysprosessin tarkoituksena on puolestaan kehittää ratkaisuja, joilla yritys vastaa asiakkaiden tarpeisiin tulevaisuudessa. Tilaus- ja toimintaketjun hallinta vastaa lisäksi niin aineellisten kuin aineettomienkin resurssien hankinnasta ja niiden tehokkaasta muuntamisesta tarvittaviksi asiakasratkaisuiksi. (Tikkanen & Vassinen 2010, 45.) Prosessijohtamisessa toimintaprosessit eivät noudata funktionaalisen eli toimintokohtaisen organisaation rajoja, vaan sen sijaan ne ovat horisontaalisia eli kulkevat eri toimintojen, organisaatioyksiköiden läpi. (Moisio & Ritola 2001, 124–125).

Yleisesti prosessikeskeisellä johtamisella on ominaisia tunnuspiirteitä koko yrityksen toimintaan nähden. Tuloshakuisuus, asiakassuuntautuneisuus, johtajuus sekä toiminnan määrätietoisuus ovat suuressa osassa prosessikeskeistä ajattelutapaa. Kustannustehokkuuden ohella pidetään erityisesti tärkeänä nopeutta ja joustavuutta, organisaation menettelyjen ja verkottumisen kehittämistä sekä korostetaan yhteistyökumppaneiden tärkeyttä. (Sakki 1999, 29–30.). Myös henkilöstön sekä yhteistyökumppaneiden kehittäminen ja osallistaminen, yhteiskunnallinen vastuu, jatkuva oppiminen sekä parantaminen ja innovatiivisuus voidaan käsittää oleelliseksi osaksi prosessikeskeistä ajattelua.

Nämä edellä mainitut seikat tuleekin ottaa huomioon yrityksen toiminnassa ja nimenomaan prosesseissa. Nämä pääkohdat mielessä pitäen, myös prosesseilla on parhain mahdollinen keino vaikuttaa yrityksen toimintaan positiivisella tavalla. (Laamanen 2007, 49–50.) Prosessijohtamisessa tavoitteena onkin prosessien virtaviivaistaminen, päällekkäisten toimintojen ja turhan työn poistaminen sekä toiminnan joustavuuden lisääminen yhteistyöllä (Lecklin 2006, 134).

Yleisesti minkä tahansa prosessin johtamisessa voi hyödyntää erilaisia johtamisen työkaluja, joiden avulla pyritään jäsentämään yrityksen liiketoimintaa. Niitä ovat esimerkiksi benchmarking, strateginen suunnittelu, asiakassuhteiden johtaminen sekä asiakkuuksien segmentointi. Benchmarkingin avulla voidaan verrata yrityksen omaa toimintaa muihin kilpailijoihin eli tunnistaa markkinoiden parhaat käytännöt. Strategisen suunnit-

telun avulla määritellään toiminnan päämäärä, eritellään tavoitteet ja kuvataan keinot, joilla tavoitteet saavutetaan. Näin luodaan yrityksen missio ja visio. Lisäksi johtamisen tehtäviin kuuluu asiakassuhteiden johtaminen sekä asiakkuuksien segmentointi. Näin pystytään erittelemään asiakasryhmät, joilla on usein eri tarpeet sekä odotukset. Näin pystytään lisäksi ymmärtämään asiakkaita paremmin, ja samalla vastaamaan nopeammin sekä entistä paremmin heidän muuttuviin tarpeisiinsa. (Tienari & Meriläinen 2009, 109–111.).

Täytyy kuitenkin muistaa, että vaikka prosessit olisivat kuinka toimivia hyvänsä, ei pelkästään niillä pystytä takaamaan parasta mahdollista laatua ja menestystä. Yrityksen sisäisen toiminnan tehokkuus ja virheettömät lopputuotteet eivät myöskään yksinään takaa korkeata laatua, vaan edellytyksenä onkin aina ulkopuolisen asiakkaan näkemys ja kokemus tuotteesta tai palvelusta. Laatuajattelusta tuleekin muodostua osa organisaation toimintakulttuuria. Laatu ei synny ainoastaan hyvästä johtamisesta, hyvästä tekniikasta tai toimivista prosesseista, vaan sen takana ovat aina inhimilliset tekijät. (Lecklin 2002, 235.) Hyvä laatu lähtee liikkeelle aina kelpo tuotteesta, joten yrityksen ydintuotteen tuleekin olla kunnossa ja loppuun mietitty.

Laatu tulee rakentaa sisään arkirutiineihin varmistamalla ensin työntekijän osaaminen ja antamalla sen jälkeen työn tarkastus ja valvonta sen tekijän tehtäväksi. Näin työntekijät voidaan osallistaa paremmin itse työntekoon ja yrityksen toimintaan. Kehittämällä työntekijöiden osaamista, asettamalla tavoitteita, antamalla tunnustusta hyvin tehdystä työstä, kannustamalla sekä palkitsemalla yritys tarjoaa työntekijöille hyvän työympäristön. Myös luomalla mielekästä sisältöä työhön sekä tarjoamalla halukkaille mahdollisuuden päästä eteenpäin urallaan, sitouttaa yritys työntekijöitä paremmin sisälle organisaatioon. Viestinnän tulee lisäksi olla avointa ja vastavuoroista sekä palaute- ja arviointimenettelyiden toimivia. (Moisio & Ritola 2001, 32.)

Laadukkaan toiminnan sekä resurssien hallinnan kannalta on lisäksi tärkeää, että henkilöstön osaamistarpeet tunnistetaan. Osaamisen kehittämisen haasteena on yleensä yhdistää yrityksen tarpeet ja yksikön tavoitteet. Mikäli tässä onnistutaan, kartuttaa henkilöstö innostuneesti yrityksen tarkoituksenmukaisia tietoja, taitoja ja kokemusta. Henkilöstön halut, kyvyt ja nykyiset tehtävät tulee osata huomioida, mutta kehittämisen tulisi

myös tukea organisaation päämäärien ja tavoitteiden saavuttamista. Osaamisen johtamiseen kuuluu henkilöstövoimavarojen nykytilan arviointi, tulevaisuuden tavoitteiden miettiminen ja asettaminen sekä sellaisen henkilöstösuunnitelman luominen, jolla yrityksen tavoitteisiin päästään. Esimerkiksi kehityskeskusteluiden kautta voidaan jokaiselle työntekijälle laatia henkilökohtainen kehittämissuunnitelma sekä vuosisuunnittelun yhteydessä laatia koko yritystä koskeva henkilöstösuunnitelma. Suunnittelun yhteydessä on helppo tunnistaa kriittiset kyvykkyydet, eli ydinosaaminen, henkilöstön valmiudet sekä kilpailuedut. Osaamistarpeiden ennakoiminen auttaakin yrityksen tulevan menestyksen rakentamista. (Moisio & Ritola 2001, 48–49.)

2.4 Prosesseja kehittämällä saadaan aikaan muutoksia

Prosessien parantamisen tarve syntyy, kun prosessin laatu tai tuottavuus on epätydyttävä. Laatuongelmat voivat näkyä esimerkiksi asiakkaan reklamaationa tai ylipäättään toiminnan sujumattomuutena. (Laurent 2006, 69). Yrityksen toiminnan kehittäminen tapahtuukin kehittämällä niitä prosesseja, joiden tuloksena yrityksen suoritteet, eli tuotteet ja palvelut syntyvät. Organisaatiolle yhteisiä kehittämistavoitteita voivat olla esimerkiksi kustannusten vähentäminen, joustavuuden lisääminen, laadun ja palvelun parantaminen tai tuottavuuden parantaminen. (Lecklin 2006, 134–137.)

Kehittämistavoitteet riippuvat tietysti siitä, mihin yrityksen toiminnassa halutaan keskittyä ja mitä halutaan parantaa. Kehittämisen kannalta asiakaslähtöisessä ajattelussa peruslähtökohta on aina asiakkaan tarpeet. Asiakkaan tarpeet ja motivaatio luovat pohjan palvelun kehittämiselle. Mikäli tarkoituksena on esimerkiksi juuri elämystoiminnan ja laadun kehittäminen, tulee kehityskohteiksi valita juuri ne sisäiset prosessit, millä elämyksen tuottamiseen ja laatuun voidaan vaikuttaa. (Borg, Kivi & Partti 2002, 128–129.) Ylipäättään toiminnan ja prosessien kehittämisessä kannattaa aina lähteä ensin liikkeelle yrityksen sisäisten toimintojen kehittämisestä, ja siirtyä niiden jälkeen ulkoisten prosessien kehittämiseen.

Mikäli on kyse tavalla tai toisella asiakkaan kokeman laadun kehittämisestä tai yrityksen entistä laadukkaammasta toiminnasta, tulee yrityksen mieltä millä tavoin laatua voidaan tarkastella. Laadunhallintajärjestelmän rakentamisen lähtökohdaksi tulisi asettaa organi-

saation sidosryhmien odotusten täyttäminen ja omien päämäärien toteuttaminen. Näitä voidaan samalla pitää rakentamisen ja kehittämisen ohjesuuntauksina eli apukeinona siihen, minkä mukaiseksi toimintatavat jatkossa muovataan. ISO 9001-laadunhallintajärjestelmän hyödyntäminen on eräs vaihtoehto, kun halutaan nostaa esille asiakasnäkökulman parantaminen ja asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen. Laadun kehityksessä on kuitenkin pääasiassa kyse pienistä uudistuksista, joiden avulla voidaan parantaa koko yrityksen toimintaa. (Moisio & Ritola 2001, 12, 17.)

Toinen laatuun liittyvä hallintajärjestelmä on Laatu-tonni, joka on Matkailun edistämiskeskuksen hallinnoima laadunparannushanke. Siinä lähdetään liikkeelle yrityksen näkökulmasta, tavoitteina parempi asiakastyytyväisyys, kannattavuus sekä kilpailukyky. Toiminnan edellytyksenä on muun muassa jatkuva kehittäminen ja motivoitunut henkilökunta. Laatu-tonniin liittynyt yritys sitoutuu valmennukseen ja saa käyttöönsä jatkuvan seurannan. LaatuValmennus suunnitellaan yrityskohtaisesti ja se sisältää itsearvioinnin sekä sen pohjalta suunnitellun laadunkehittämisen prosessin yrityskohtaisesti konsultoitu-
na. Laadun seuranta toteutetaan LaatuVerkon avulla ja yritys saa tietoonsa ajan tasalla olevat vertailutiedot muun muassa asiakastyytyväisyydestä, henkilöstötyytyväisyydestä sekä toimialan tunnusluvuista. (Borg ym. 2002, 149–150.) Yksinään hallintajärjestelmien hyödyntäminen ei kuitenkaan riitä, mutta niistä voi olla paljon hyötyä laadun kehittämisessä.

Mitä tahansa halutaankin kehittää, tulee pitää mielessä kehittämisestä koituva lopputulos. Jos esimerkiksi asiakkaan kokema palvelu ei muutosten jälkeen parane, ei kehittämistä kannata ylipäätään tehdä (Sakki 1999, 24). Alkuvaiheessa onkin tärkeää hahmottaa, missä tällä hetkellä mennään eli kartoittaa yrityksen nykytila. Vasta tämän jälkeen tiedetään, mikä suunta kehittämisessä täytyy ottaa. Kartoitusvaiheen päätehtäviä ovat useimmiten prosessityön organisointi, prosessikuvausten ja -kaavioiden laatiminen sekä itse prosessin toimivuuden arviointi. Nykytilan kartoitus on erittäin tärkeä osa myös laadukkaan johtamisjärjestelmän rakentamista. Lisäksi kartoitus antaa pohjatietoa kehitettävien prosessien valintaa varten. (Lecklin 2006, 134–135.)

Kartoittamisen apukeinoksi voidaan ottaa myös mallintaminen, jonka avulla voidaan analysoida prosessin eri vaiheita sekä vaiheiden yhteyksiä ja vaikutuksia toisiinsa sekä

tietysti prosessin lopputulokseen. Näin syntyy myös prosessin toimintamalli, joka on siis käytännössä väline prosessin kehittämiseen ja ohjaamiseen. Prosessista voidaan paikantaa sujuvuutta heikentävät vaiheet ja muuttaa ne paremmin toimiviksi. Lisäksi mallinnetusta prosessista voidaan myös laatia toimintaohje työntekijälle. Niiden avulla työntekijät voidaan perehdyttää ja valmentaa toimimaan halutulla tavalla. Näin toiminnan kehittämiseksi saadaan yhtenäinen perusta. (Laurent 2006, 26–27.)

Jotta yritys voi tarjota nyt ja tulevaisuudessa asiakkaidensa tarpeita ja odotuksia vastaavia palveluita, on yrityksen saatava nykytilan lisäksi tietoonsa asiakkaiden tarpeissa ja odotuksissa tapahtuvat muutokset. Asiakkailta saatu tieto auttaa yritystä ajattelemaan nykyisiä palveluitaan asiakkaan näkökulmasta. Asiakkailta tulleet kehitysideat voivat johtaa esimerkiksi aivan uusiin palvelukokonaisuuksiin tai yhteistyökumppanuuksiin. Asiakaslähtöinen yritys kuuntelee asiakkaidensa lisäksi myös henkilökuntansa ideoita, koska henkilökunta on usein suorassa kontaktissa yrityksen asiakkaisiin. Asiakaslähtöisessä palvelujen kehittämisessä asiakas on tärkeässä osassa kehittämistyötä, mutta itse kehitysprosessin tulee olla organisaation hallinnassa. (Kamdanpully 2002, 23–24.)

Asiakkaiden mukanaolo kehitysprosessissa edesauttaa tarjonnan ja asiakkaiden tarpeiden nopeampaa kohtaamista ja tukee asiakkaiden sitoutumista kehityksen kohteeseen. Asiakaslähtöisyyden haasteena ovat tilanteet, joissa yritys ei tiedä keitä sen asiakkaat tulevat olemaan tai asiakkaat eivät julkituo tarpeitaan. Asiakkaiden tarpeita voidaan kuitenkin yrittää ennakoida ja näin vaikuttaa niihin jo syntyvaiheessa esimerkiksi markkinoinnin keinoin. Tällöin saadaan vahvistettua kehitetyn palveluinnovaation ja markkinoilla ilmaantuvien tarpeiden vastaavuutta. (Sandberg 2005, 15–16.)

Toimintamallin sisältö ja muoto riippuu tietysti toiminnasta, jota mallilla on tarkoitus ohjata. Lisäksi toiminnan kehittämiseen tarvitaan tietoa toimintamallin soveltamisen tuloksista. Toimintaa pitää siis voida mitata. Mittarit mittaavat prosessia asiakkaan ja sisäisen toiminnan kannalta. Päivittäisessä toiminnassa tavallinen mittari on asiakastytyväisyys. Sisäisiä mittareita ovat useimmiten erilaiset tuottavuusmittarit. Näiden eri mittareiden avulla toimintaprosesseista kertyy käytännön kokemuksia tukevaa tietoa, jota voidaan hyödyntää toiminnan arvioinnissa ja oppimisessa. (Laurent 2006, 80.) On

kuitenkin monia työprosesseja, joissa esimerkiksi tuottavuutta ei voida mitata yhtä suoraviivaisesti ajan, työpanoksen ja tuotoksen suhteesta. Tällainen voi olla esimerkiksi ohjelmapalveluyrityksen myyntipalvelun työ. Sitä määrittävät myytävän palvelun luonne sekä palvelun toimintatapa. Myyntipalvelulle olennaisia mittareita ovat esimerkiksi myynnin määrä, toteutuvat keskihinnat sekä asiakkaan keskiostos.

Nykytilan kartoituksen ja mallintamisen jälkeen tehdään prosessianalyysi. Tähän sisältyvät muun muassa prosessissa olevien ongelmien selvittäminen ja ratkaiseminen, laatu- kustannusten analysointi, työkalujen valinta, mittarien asettaminen ja erilaisten kehittämisvaihtoehtojen arviointi. Prosessianalyysin tuloksena valitaan kehittämistapa, joka voi lähtökohdasta riippuen olla hyvinkin erilainen. Tässä vaiheessa olemassa olevaan prosessiin voidaan tehdä muutoksia tai se voidaan jopa uudistaa kokonaan. Prosessi voidaan toki myös lopettaa, toiminto voidaan ulkoistaa tai prosessia voidaan laajentaa niin, että siihen liitetään myös toimittajien ja asiakkaiden omia prosesseja. (Lecklin 2006, 135.)

Kun prosessi on analysoitu ja uusi toteutustapa valittu, laaditaan parannussuunnitelma, hyväksytetään se ja otetaan uudistettu prosessi käyttöön. Tämän jälkeen prosessin tärkein vaihe on laatutyön jatkuva kehittäminen. On erittäin tärkeää, että koko organisaatio on sitoutunut prosessin kehittämiseen ja sen jatkuvaan parantamiseen. (Laamanen 2007, 203.) Kun prosessi on saatu parannettua, palataan takaisin lähtöruutuun. Prosessia arvioidaan kuitenkin säännöllisesti ja tarpeen mukaan voidaan käynnistää uusi uudistustyö. Laatukustannuksia ja prosessimittareita seurataan sovitulla tavalla ja asiakastyytyväisyys selvityksiä tehdään myös kehittämisen pohjaksi. (Lecklin 2006, 192.) Teknisen puolen lisäksi prosessin kehittäminen kuuluu kuitenkin myös henkinen muutosprosessi eli esimerkiksi henkilöstön motivointi ja kehittäminen. Henkisellä muutosprosessilla on aivan yhtä tärkeä osuus prosessien parantamisen suhteen, kuin itse tekniselläkin puolella. Myös muutoksesta viestiminen täytyy ottaa huomioon yrityksen tarpeiden mukaisesti.

2.5 Rekrytointi yrityksen menestystekijänä

Henkilöstöstrategia on yksi yrityksen keskeisimmistä toteutusstrategioista ja palveluyrityksen toiminnan kannalta erittäin tärkeässä roolissa. Henkilöstöstrategian tarkoitus on varmistaa, että valittua liiketoimintastrategiaa on toteuttamassa määrältään ja laadultaan oikeanlainen henkilöstö. Yrityksen liiketoiminta- ja henkilöstöstrategian tulee olla yhteensopivia ja näin tukea toinen toistaan. Henkilöstöstrategian avulla on tarkoitus myös määrittää, miten yritys hoitaa esimerkiksi rekrytointiaan ja perehdytystään. (Eräsalo 2008, 15.) Henkilöstöstrategia on käytännössä yrityksen toiminnan perusta, sillä esimerkiksi oikeanlaisella rekrytoinnilla voidaan tarvittaessa saada muutos aikaan koko yrityksen kulttuurissa. (Vaahtio 2005, 12.)

Ennen rekrytoinnin aloittamista on tärkeää kartoittaa henkilöstön tarve. Henkilöstösuunnittelu on työkalu, jonka avulla yrityksen henkilöstövahvuus sovitetaan kulloisiinkin tarpeisiin. Tarkasteltavana on henkilöstön mitoitus määrällisesti eri aikatahtyksillä, miehityssuunnittelu sekä työvuorosuunnittelu jakso-, päivä- ja tuntikohtaisesti. Lähtökohdat henkilöstömäärille on annettu yrityksen vuosisuunnitelmassa, jossa on myös määritelty, onko budjetoituihin kuluihin nähden joustomahdollisuuksia. Henkilöstötarpeen kartoituksessa apuna voidaan käyttää esimerkiksi erilaisia raportteja; kassaraportteja, seurantatilastoja ja asiakastutkimuksia. Myös yrityksen toimintaa ja asiakaskäyttämistä voidaan perinteisesti havainnoida ja analysoida. Lisäksi käytettävissä olevat tilat, koneet, laitteet ja teknologia tulee ottaa huomioon henkilöstötarvetta arvioidessa. (Eräsalo 2008, 22.)

Tärkeintä on kuitenkin arvioida, mitä nykyinen henkilöstö osaa, jotta nähdään millaisille kyvyille on tarvetta. Osaamiskartoituksen avulla voidaan tunnistaa ja arvioida henkilöstön pätevyyttä työtehtäviin nähden. Usein siinä kartoitetaan yksittäisen henkilön osaamista, eli katsotaan mitkä ovat hänen vahvuutensa ja mitä osa-alueita tulisi puolestaan kehittää. Myös työntekijän suoritusta voidaan arvioida. Tarkoitus on kuitenkin suorittaa arviointia systemaattisesti, toistaen sitä säännöllisesti.

Kartoitettavia osaamisalueita voivat olla esimerkiksi ammatillinen osaaminen, välineosaaminen, toimintaympäristöosaaminen ja henkilökohtainen osaaminen. Ammatil-

linen osaaminen voi koostua esimerkiksi yrityksen tuotteiden ja palveluiden tuntemuksesta, kun välineosaamiseen voi liittyä vaikkapa kielitaito. Toimintaympäristön osaamiseen kuuluu puolestaan esimerkiksi asiakastarpeen tunnistaminen ja henkilökohtaiseen osaamiseen kuuluu useimmiten vuorovaikutustaidot. Myös säännöllisillä kehityskeskusteluilla pystyy usein selvittämään henkilöstön osaamista. (Vaahtio 2005, 22–23.)

Rekrytointi on yksi yrityksen tuloksen tekemisen ja osaamisen kriittisistä lähtökohdista ja samalla menestystekijöistä. Sen pääasiallinen tavoite on täyttää yrityksessä vapautuneet tai perustetut uudet työpaikat ja toimet mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti, jotta yrityksen tavoitteet toteutuisivat halutulla tavalla. Vapautunutta työpaikkaa ei tule kuitenkaan täyttää automaattisesti, vaan tilanne on nähtävä mahdollisuutena kehittää yrityksen toimintaa haluttuun suuntaan. Työpaikka on kuitenkin täytettävä mahdollisimman nopeasti, jotta yrityksen toiminta ei kärsi puuttuvasta työntekijästä. Onkin mieltävä, täytetäänkö uusi paikka sisäisten vai ulkoisten työmarkkinoiden avulla. Sisäisillä työmarkkinoilla tarkoitetaan yrityksen omaa ydinhenkilöstöä, joka kattaa yrityksen perustarpeen. Ulkoisiin työmarkkinoihin puolestaan lasketaan kuuluviksi erilaiset järjestelmät kuten henkilöstövuokrausyritykset, joilla korvataan työvoimatarpeen ruuhkahuiput. (Eräsalo 2008, 28.)

Rekrytointiprosessit lähtevät liikkeelle liikkeelle yrityksen tarpeista, mutta ne koostuvat pääasiassa aina kolmesta päävaiheesta: työtehtävän analyysistä, avoimesta työpaikasta tiedottamisesta sekä työntekijän valinnasta. Rekrytointiprosesseja suunnitellessa kannattaa hyödyntää mahdollisimman monen työntekijän mielipiteitä. Suunnitteluun voidaan perustaa esimerkiksi oma rekrytointitiiminsä ja rekrytointi tulee tehdä näin näkyväksi. Valintakriteerit tulee luonnollisesti sopia etukäteen ja niiden tulee myös olla koko henkilöstön tiedossa. Rekrytointi on tiimityötä ja osaamista, mutta se voidaan tarvittaessa myös ulkoistaa. (Vaahtio 2005, 119–120.)

Henkilöstön hankinta kytkeytyy työvoiman tarpeen määrittelyyn ja on näin yhteydessä yrityksen henkilöstösuunnitteluun. Huomioon on otettava työvoiman tarpeeseen vaikuttavat tekijät, kuten työn laatu, määrä ja työpaineen vaihtelut. Tarpeen pohjalta päätetään minkälaiseen työsuhteeseen ja millä perusteilla työntekijää ryhdytään hakemaan. Tämän jälkeen laaditaan konkreettiset hankintasuunnitelmat ja -aikataulut. Työsuhde

voi olla esimerkiksi toistaiseksi voimassa oleva, määräaikainen tai erikseen tarvittaessa töihin kutsuttava. Toistaiseksi voimassa oleva työsuhde tarkoittaa sitä, että työsuhteen alkamispäivä on tiedossa, mutta päättymispäivä ei. Määräaikaisessa työsuhhteessa puolestaan työsuhteen päättymispäivä on jo ennalta sovittu. Yleisimmät työsuhteen perustyytit ovat kokoaikainen ja osa-aikainen. Kokoaikaisessa työsuhhteessa työskentelevän työaika on määritelty säännölliseksi, kun osa-aikainen tekee yleensä vastaavaa työtä hieman harvemmin, esimerkiksi muutaman työvuoron viikossa. (Eräsalo 2008, 29.)

Uuden työntekijän valitsemisen onnistuminen riippuu valintaprosessin sisällöstä ja ominaisuuksista. Hakijoiksi tulisi saada oikeanlaisia henkilöitä ja käytettävien valintakriteerien pitäisi ennakoita tulevaa työtoimintaa. Rekrytoinnissa ei pitäisi myöskään kiirehtiä, onhan henkilöstö yrityksen tärkein voimavara. (Vaahtio 2005, 32–33.) Rekrytointiin vaikuttaa se, kuinka monta hakijaa saadaan kutakin avointa työpaikkaa kohti. Hakijoita tulisi olla tarpeeksi, jotta olisi myös varaa valita ketkä soveltuvat parhaiten uusiksi työntekijöiksi. Liian suuri hakijajoukko puolestaan hidastaa rekrytointiprosessia.

Valintatilanteen tarkoituksena on selvittää työnhakijan kyvyt ja ominaisuudet tulevan työtehtävän näkökulmasta. Kyvyt, ammatillinen osaaminen sekä motivaatiotekijät ovat myös oleellisia selvityksen aiheita haastattelun aikana. Rekrytointiprosessi koostuu useimmiten kokonaisuudessaan seuraavista vaiheista: valintaperusteiden määrittely, ehdokkaiden hankinta, tietojen hankinta ehdokkailta sekä informaatio työnhakijoille, työnhakijoista saatu tietojen kokoaminen ja niiden vertailu, valintapäätösten tekeminen ja päätöksistä tiedottaminen ja valintatoiminnan onnistumisen seuranta. (Eräsalo 2008, 30–31.)

Aluksi työpaikasta voidaan ilmoittaa sisäisesti yrityksen yleisen tiedottamiskäytännön mukaisesti. Tässä voidaan hyödyntää esimerkiksi yrityksen omia intranet-sivuja tai ilmoitustaulua. Näin mahdollistetaan uuden työntekijän löytyminen uuteen virkaan jo entuudestaan yrityksen omien työntekijöiden joukosta. Etuna tässä on ennen kaikkea se, että rekrytoitavan osaaminen ja persoona tunnetaan jo entuudestaan. Sisäinen rekrytointi myös lisää työmotivaatiota, sillä henkilöstö voi luottaa siihen, että osaaminen palautuu. (Vaahtio 2005, 37.) Siirtoa ei pidä kuitenkaan toteuttaa ilman harkintaa, vaan rekrytointiprosessiin tulee paneutua yhtä lailla kuin hakisi työntekijää yrityksen ulko-

puolelta. Pitäytyminen pelkääntään yrityksen sisäisessä hankinnassa vaikuttaa ennen pitkää osaamisen latistumiseen, jos yritykseen ei aika ajoin saada uusia näkemyksiä. (Eräsalo 2008, 33.)

Ulkoisia hankintakanavia voivat puolestaan olla esimerkiksi lehti-ilmoitukset, internet, työvoimatoimistot tai henkilöstöpalveluyritykset. Valittu kanava vaikuttaa siihen, minkä tyyppisiä ja kuinka paljon ehdokkaita saadaan. Ilmoituksessa tulee olla selkeä kuvaus niin itse yrityksestä, kuin tulevasta työtehtävästäkin. Hakijoille asetetut vaatimukset tulee myös esittää selkeästi ja kertoa myös, mitä yrityksellä on tarjottavana puolestaan työntekijälle. Työpaikkailmoitus on käytännössä yrityksen mainos, joten sen tulisi erottua edukseen. (Eräsalo 2008, 33–34.) Yrityksen on tärkeää miettiä, minkälaista työvoimaa he tarvitsevat tällä hetkellä, mutta myös millaista he tulevat tarvitsemaan tulevaisuudessa. Myös työmarkkinaikä on syytä huomioida. (Vaahtio 2005, 107.) Ulkoinen hankinta edellyttää suurempaa ammattitaitoa ja silloin täytyy kuitenkin muistaa, että osa-aikaisille työntekijöille on aina tarjottava lisätöitä ennen kuin ryhdytään rekrytoimaan henkilökuntaa yrityksen ulkopuolelta. (Eräsalo 2008, 33–34.)

Yritys voi henkilökuntaa rekrytoidessaan hyödyntää arkistojensa tietoja. Sieltä saattaa löytyä esimerkiksi aiemmin palveluksessa olleita henkilöitä, jotka saattaisivat nyt olla sopivia avoinna olevaan tehtävään. Myös aiemmin haastatteluissa loppusuoralle päässeitä henkilöitä kannattaa pitää potentiaalisina uusina työntekijöinä. Lisäksi opintojen loppuvaiheessa olevat opiskelijat, jotka ovat olleet yrityksessä työharjoittelussa, ovat varmasti varteenotettavia vaihtoehtoja. Kaikki avoimet työpaikat tulee ilmoittaa aina työvoimatoimistoon. (Eräsalo 2008, 33–34.)

Työpaikkailmoituksien jättämisen jälkeen käydään läpi saapuneet hakemukset ja kutsutaan yritykselle sopivimmat henkilöt työhaastatteluun. Työhönottotilanteessa yritys saa kerätä työnhakijoilta sellaisia tietoja, jotka ovat oleellisia ja tarpeellisia kyseessä olevan työn kannalta. Tiedonhankintamenetelmien tulee olla luotettavia ja tiedot on pääasiassa kerättävä hakijalta itseltään. Saadut tiedot tulee aina käsitellä luottamuksellisesti ja esimerkiksi työnhakijan rikostaustaa saa selvittää vain tietyillä aloilla tai työpaikoilla. Pääasiassa tiedon hankinnan tulee kohdistua hakijan kyky- ja motivaatiotekijöihin, sosiaaliin taitoihin sekä persoonallisuuspiirteisiin. Haastattelut tulee suunnitella huolellisesti;

määritellä tavoitteet, suunnitella haastattelurunko, sopia työnjako sekä miettiä ulkoiset järjestelyt. (Eräsalo 2008, 35.)

Haastattelutilanteessa on tärkeää haastattelukontaktin virittäminen sekä haastattelutavoitteisiin eteneminen. Nämäkään eivät onnistu ilman, että haastattelu on ennalta suunniteltu. Yleisesti useamman haastattelijan käyttö tehostaa aina tiedonsaantia ja lisäksi haastatteluissa voidaan hyödyntää kyselylomaketta, jotka vastaajat täyttävät ennen haastattelua. Kaikkien haastateltavien tulee tutustua hakemuksiin etukäteen, jotta kaikki ovat perillä samoista asioista. Itse haastattelu voidaan toteuttaa esimerkiksi kerta-, peräkkäis-, sarja-, tai ryhmähaastatteluna. Usein kysymykset on strukturoitu eli suunniteltu etukäteen, mutta haastattelu voi olla myös avoin tai puolistrukturoitu. Lisäksi haastattelujen ohessa voidaan käyttää työnhakijoille suunnattuja erilaisia soveltuvuuskokeita tai työkokeita, joissa hakija voi osoittaa ammattitaitonsa. (Vaahtio 2005, 144–147, 161.)

Haastattelutiedot on hyvä analysoida heti haastattelujen jälkeen, sillä silloin ne ovat vielä tuoreessa muistissa. Valintapäätöstä varten on hyvä selvittää yritykselle tärkeät valintaperusteet. Päätöksenteon jälkeen työnhakijoille ilmoitetaan, mikäli he ovat tai eivät tulleet valituiksi. On tärkeää ilmoittaa myös ei valituille-henkilöille, sillä se lisää yrityksen positiivista kuvaa. Tämän jälkeen uusien työntekijöiden kanssa tehdään kirjallinen työsopimus, josta selviää työsuhteen laatu ja ehdot, sopimuksen voimassaolo, mahdollinen koeaika, työaika sekä tietysti työtehtävä ja – paikka. Myös palkan, lomien sekä irtisanomisajan tulee aina selvitä työsopimuksesta. (Eräsalo 2008, 39–52.)

2.6 Perehdytysprosessit osana henkilöstön kehittämistä

Rekrytoinnin ohella perehdyttäminen kuuluu henkilöstöjohtamisen ytimeen, ja tavallaan perehdyttäminen alkaakin jo rekrytoinnista. Yrityksen puolelta perehdytys alkaa jo ennen rekrytointia, kun mietitään tarvittavaa osaamista. Rekrytointivaihe onkin erittäin tärkeä osa perehdyttämisvaihetta, sillä siinä kerrotaan hakijoille tehtävän, työyhteisön ja organisaation erityispiirteistä ja vaatimuksista. Uuden työntekijän osaamisen kehittäminen alkaa itse asiassa jo haastattelun aikana. Perehdyttämistä voidaan kuvata prosesseina ja se voidaan jakaa seuraaviin päävaiheisiin: rekrytointivaihe, uuden työntekijän vastaanotto, työntekijän ensimmäinen päivä ja työsuhteen päätyminen. Koko perehdytys-

vaihe on yhtä tärkeä ja oleellinen osa oppimista, mutta perehdytyksen aloittamisella ja pelkästään sillä, miten uusi henkilö otetaan vastaan, on erittäin suuri merkitys. (Kupias & Peltola 2009, 102.)

Perehdyttäminen on osa henkilöstön kehittämistä ja sitä voidaan tarkastella sekä uuden työntekijän, että koko organisaation oppimisen kannalta. Suunnitelmallista uuden työntekijän perehdyttämistä ei sovi unohtaa, sillä muuten koko yrityksen toiminta kärsii. Tehokkaalla ja laadukkaalla perehdyttämisellä yritys saavuttaa ja samalla ylläpitää omaa osaamistaan, mikä toimii monesti myös yrityksen kilpailuetuna. Perehdyttäminen sisältää käytännössä kaikki ne toimenpiteet, joilla uusi työntekijä otetaan sisään yritykseen ja ohjataan tulevaan työhön. Työntekijä on myös tärkeää opastaa osittain tai jopa kokonaan muuttuviin työtehtäviin. Myös pitkään poissa olleet työntekijät on tärkeää perehdyttää uudelleen sisään työhönsä. Lisäksi uusien laitteiden ja välineiden läpikäynti kuuluu perehdytyksen toimenpiteisiin. Usein perehdyttäminen kuuluu esimiehen tehtäviin, mutta hän voi myös delegoida sen tarpeen mukaan jollekin toiselle työntekijälle. (Eräsalo 2008, 60–61.)

Perehdyttämisen lähtökohtana on luoda työntekijälle myönteinen asennoituminen yritystä ja sen päämääriä kohtaan. Mikäli työntekijä saadaan tuntemaan yritys omakseen, sen varmemmin hän myös sitoutuu yritykseen. Perehdyttämisen avulla luodaan myös edellytykset sille, että työntekijä pysyy kunnossa, on tyytyväinen, sairastaa vähemmän ja huolehtii työn tuottavuudesta. (Kupias & Peltola 2009, 20.) Työntekijälle tuleekin perehdytyksen yhteydessä selvittää yrityksen arvot ja mitä ne arkipäivän toiminnassa tarkoittavat. Myös yrityksen tavoitteet tulee selventää viimeistään tässä vaiheessa. Perehdyttämisessä on lisäksi tärkeä huomioida jokaisen työntekijän omat lähtökohdat, eli mitä työntekijä osaa jo entuudestaan. Hyvä perehdyttäminen helpottaa uuden työntekijän ja työyhteisön välistä kanssakäymistä ja samalla selventää toimintaan kohdistuvia odotuksia. Rooliodotusten selventäminen lisääkin työntekijän perusturvallisuutta ja vaikuttaa viihtyvyyteen. (Eräsalo 2008, 60–61.)

Työn sisältö on määritelty ennen rekrytointia ja silloin on luotu perusta sille, mitä työssä tarvitaan. Mitä nopeammin uusi työntekijä työnsä oppii, sitä nopeammin hän saavuttaa täyden toimintavalmiuden ja saa näin aikaan haluttuja tuloksia. Perehdyttämisessä

tulisikin yksittäisten työtehtävien sijaan korostaa työn kokonaisuutta ja sen merkitystä yrityksen kokonaistavoitteeseen. Palvelun laadun merkityksellä on myös erittäin suuri rooli juuri perehdytysvaiheessa, sillä toiminnallisen laadun merkitys omaksutaan yleensä parhaiten tässä vaiheessa. Työntekijälle kuuluvan oman työn sisältö, perusrutiinit, vastuut ja laatuksiteerit on myös tärkeä selvittää heti alussa. Työn turvallisuuden huomioimista ei sovi luonnollisestikaan unohtaa. (Eräsalo 2008, 62–63.)

Työnteko ja siihen oppiminen on myös lakipohjaisesti suojeltu, sillä perehdyttämistä käsittelevät yleisesti muun muassa työsopimus- sekä työturvallisuuslait. Perehdyttämiseen liittyvät vaatimukset kuuluvatkin työnantaja velvoittaviin säädöksiin. Työsopimuslain mukaan työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Näin ollen työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaisesti työurallaan etenemiseksi. Lisäksi työolosuhteiden on oltava turvallisia työntekijöille. Työnantajan onkin opastettava työntekijää niin, että hän voi suorittaa työtään turvallisesti ja tietää myös työnsä mahdolliset haitta- ja vaaratekijät. Työturvallisuus onkin erittäin tärkeä osa huolella suoritettua perehdytystä. (Kupias & Peltola 2009, 20–23.)

Omaan työhön perehdyttämisestä siirrytään pikkuhiljaa työntekijän työympäristöön liittyviin seikkoihin. Työntekijälle on tärkeää antaa tarpeeksi kattavaa informaatiota omasta työosastostaan ja – yksiköstään sekä koko organisaation toiminnasta. Näin uusi työntekijä osaa suunnata toimintansa oikein ja toimia halutulla tavalla. Toimialan ja valitsevan kilpailutilanteen ymmärrys avautuu useimmille vasta perehdytysvaiheessa, joten on tärkeää olla olettamatta työntekijän omia tietoja. Työntekijä pystyy toimimaan parhaiten yrityksen hyödyksi, mikäli hänelle on selvitetty yrityksen toiminta-ajatus, liikeidea, asiakaskunta ja yhteistyöverkostot. (Eräsalo 2008, 63–64.)

Kaikki tieto, mikä liittyy yrityksen toimintaan, on oleellista jokaiselle työntekijälle ja samalla motivoi heitä työskentelemään kohti yhteisiä tavoitteita. Perehdyttäminen onnistuu parhaiten, kun se heijastaa yrityksen valitsemaa menestysstrategiaa (Kupias & Peltola 2009, 31). Yrityksen omaan henkilöstöön tutustumista ei tule kuitenkaan unohtaa, sillä se on myös oleellinen osa perehdytystä, jonka avulla uusi työntekijä kotiutuu

paremmin uuteen ympäristöön. Työnantajan onkin tärkeä tiedottaa uusista mahdollisista työntekijöistä, jotta työyhteisö osaa suhtautua muutoksiin ja uusi työntekijä otetaan hyvin vastaan. (Eräsalo 2008, 63–64.)

Perehdyttämiseen vaikuttaa aina yrityksen tarve, käytettävissä olevat resurssit sekä se, mitä uusi työntekijä jo entuudestaan osaa. Perehdyttämisen toteuttamista varten yrityksellä tulisikin olla käytössään yleissuunnitelma, jossa määritellään perehdyttämisen yleiset periaatteet. Yleissuunnitelma on eräänlainen runko, johon sisältyvät asiat, jotka yrityksen palveluksessa olevan tulee tietää. Kuinka laajasti tähän perehdytään, riippuu työsuhteen laadusta sekä perehdyttämiseen käytettävissä olevista resursseista.

Yleissuunnitelman pohjalta jokaiselle uudelle työntekijälle voidaan luoda yksilöllinen perehdyttämissuunnitelma, sillä jokaiselle ei voida perehdyttää samoja asioita, tietämättä hänen taustaansa ja osaamistaan. Suunnitelmasta tulisi selvittää perehdyttämisen tavoitteet, eli mitä työntekijän tulee osata perehdytysvaiheen päätyttyä. Myös perehdytyksen kesto olisi hyvä suunnitella jo etukäteen, vaikka se eläisikin jokaisen kohdalla eripituisena. Perehdyttämisen jako osa-alueisiin ja omiin sisältöihinsä helpottaa etenemistä samoin kuin se, kuka perehdyttää ja missä vaiheessa. Perehdyttämissuunnitelma tulisi myös pitää ajan tasalla, ja uusia tarvittaessa. (Eräsalo 2008, 64–65.)

Perehdyttämisessäkin voidaan hyödyntää erilaisia tyylejä. Esimerkiksi vierihoitoperehdyttämisessä yksi kokenut henkilö opastaa uutta työntekijää yksilöllisesti omiin tehtäviinsä. Näin perehtyminen tapahtuu pikku hiljaa työn tekemisen yhteydessä. Perehdyttämisen laatu on kuitenkin tässä tapauksessa kiinni ainoastaan perehdyttäjän henkilökohtaisesta osaamisesta ja innostuksesta. Näin ollen perehdytys voi olla joko todella osaavaa ja hyvää, tai jäädä puutteelliseksi. Malliperehdyttämiseen puolestaan kuuluu selkeä työn- ja vastuunjaon määrittely eri toimintamallien mukaan. Siinä perehdyttäminen jaetaan kaikkien eri osastojen välillä, jolloin jokainen osasto perehdyttää työntekijän omiin tehtäviinsä. Perehdyttäminen on tällöin tasalaatuisempaa, sillä perehdyttäjiillä on olemassa valmiita malleja perehdyttämistyön tueksi. Perehdyttäminen saattaa kuitenkin tässä tapauksessa olla hyvinkin jäykkää, eikä keskity välttämättä täysin oman työn tekemiseen. (Kupias & Peltola 2009, 36–38.)

Näiden perehdyttämistyöliien lisäksi voidaan käyttää esimerkiksi laatuperehdyttämistä. Tällöin lähtökohtana on jatkuva laadun parantaminen perehdyttämisessä. Tässä vastuuta siirretään työyksiköille tai tiimeille ja usein tiimistä valitaankin oma perehdyttäjä. Parhaimmillaan koko tiimi osallistuu perehdyttämisprosessin kehittämiseen. Henkilöillä on kuitenkin oltava selkeä vastuu uuden työntekijän perehdyttämisen koordinoinnista ja koko prosessin etenemisestä. Lisäksi prosessia tuleekin seurata tarkkaan, jotta sitä voidaan kehittää. Laatuperehdyttämisessä hyödynnetään usein myös aiemmin mainittuja perehdyttämismalleja ja niiden mukaisesti kehitystiimi pystyy tuottamaan yksikölle joustavasti ajantasaista perehdyttämistä. Uusi työntekijä pääsee tässä tapauksessa käyttämään omaa osaamistaan laajasti ja tulokas pääsee helpommin tiimin jäseneksi perehdyttämävaiheen aikana. Vaarana on kuitenkin, että jos vastuuta korostetaan liikaa tai ei ollenkaan, ei sitä lopulta ole kenelläkään. (Kupias & Peltola 2009, 39–40.)

Myös räätälöity perehdyttäminen voi olla hyvä vaihtoehto, sillä näin voidaan suunnitella täsmälleen kunkin tulokkaan yksilöllisiä tarpeita vastaava kokonaisuus. Tässä tapauksessa yksi henkilö tai taho toimii tulokkaan kokonaisperehdyttämisen koordinoijana. Räätälöity perehdyttäminen ei siis ole valmis tuote, vaan se edellyttää eniten uuden työntekijän tarpeiden ja nykyisen osaamisen huomioon ottamista. Räätälöinti kuitenkin edellyttää sitä, että työpaikan perehdyttäminen on jo hyvin jäsennetty, sitä kehitetään jatkuvasti ja koko työyhteisö on siihen sitoutunut. Myös monipuolinen erityisosaaminen on näin oltava hallussa. Hyvänä puolena on juuri uuden työntekijän kuunteleminen, joka puolestaan vahvistaa hänen sitoutumistaan yritykseen. Mikäli uusi työntekijä tuo tarkoituksenmukaisesti omaa näkemystään ja kokemustaan yrityksen avuksi, suunnitellaan perehdytys yleensä dialogimaisesti. Näin sekä perehdyttäjä, että perehdyttävä oppivat ja kehittyvät koko perehdytysprosessin ajan. Perehdyttäminen myös elää koko prosessin ajan ja perehdytysuunnitelma laaditaankin yhdessä tulokkaan kanssa. (Kupias & Peltola 2009, 40–41.)

Perehdytysmateriaalina kannattaa hyödyntää jo mahdollisimman paljon olemassa olevaa materiaalia, kuten yrityksen omaa työntekijän käsikirjaa, yritysesitteitä sekä työ- ja käyttöohjeita. Nykyisin myös verkossa tapahtuvaa perehdytystä voidaan hyödyntää, mikäli se sopii aiheeseen ja tilanteeseen. Parhaiten se sopii kuitenkin yrityksen yleisten asioiden perehdyttämiseen ja on mahdollista vain, jos työntekijällä on pääsy tietokoneelle.

Pelkkä hyvä materiaali ei kuitenkaan korvaa hyvää perehdyttäjää, sillä uuden työntekijän oppiminen on paljolti kiinni juuri tästä henkilöstä. Perehdyttäjän tulisi hallita työkokonaisuus riittävän hyvin, ja tehtävä tulisi olla hänellä tuoreessa muistissa. Hyvä perehdyttäjä on positiivinen ja saa uuden työntekijän innostumaan työstään, kehumista ja korjaavan palautteen antamista unohtamatta. Perehdyttäjä tulee valita tarkkaan, ja hänen on oltava perillä myös oppimisprosesseista ja hallittava koulutustilanteet. Myös hänen oma perehdytyksensä tulee niin ikään olla kunnossa ja hänellä tulee olla valmiudet arvioida uuden työntekijän toimintaa. (Eräsalo 2008, 64–66.)

Vaikka perehdyttämisen päävastuu kuuluukin esimiehille, osallistuu koko työyhteisö tavalla tai toisella perehdytysprosessiin. Samoin perehtyjä itse osallistuu yhä useammin perehdyttämishjelmansa laatimiseen ainakin osittain. (Kupias & Peltola 2009, 47.) Luonnollisesti vuorovaikutuksella, motivaatiolla ja oppimisilmapiirillä on suuri rooli perehdyttämisen onnistumiseksi. Erilaisia kysymyksiä esittämällä perehdyttäjä voi saada selville uuden työntekijän ajatuksia ja osaamista. Niiden avulla voidaan helposti lisätä myös vuorovaikutusta. Myös erilaisia testejä tai kokeita voidaan käyttää hyväksi perehdytyksessä. Alkukokeen avulla voidaan aktivoida perehtyjää, ja käsitys omasta osaamisesta myös motivoi osaamisen paikkaamiseen. Perehtymispäiväkirja on lisäksi oiva oppimisen ja kehittymisen väline, sillä se auttaa uutta työntekijää itsearvioinnissa. Päiväkirja voi olla perinteinen vihko, mihin kirjataan päivittäin tai viikoittain opitut asiat ja mietteet ylös. Mikäli henkilöllä on korkea kirjoittamisen kynnys, voidaan päiväkirjaa pitää myös suullisesti. (Kupias & Peltola 2009, 152–154.)

Perehdyttämistä tulee aina seurata tarkasti, eikä jättää uutta työntekijää oman onnensa nojaan. Seuranta on hyvä järjestää perehdytyksen jokaisessa vaiheessa ja edetä uuden työntekijän oman tahdin mukaan. Mikäli perehdytyksessä kiirehditään, jää uuden työntekijän oppiminen puutteelliseksi, mikä puolestaan näkyy työn jäljessä. Perehdytettävälle ei saisi jäädä epävarmaa oloa työstään. Kun koeaika tai perehdytysjakso on päättyneessä, on perehdyttäjän vielä hyvä käydä läpi arviointikeskustelu yhdessä perehdytettävän kanssa. Vaikka perehdytysjakso päättyykin, pitää muistaa että työntekijä on vielä uusi työssään. Hänelle ei pidä asettaa liian kovia tavoitteita heti aluksi, vaan seurata kehitystä jatkossakin ja nostaa tavoitteita etenemisen mukaan. (Eräsalo 2008, 64–65.)

3 Elämys ja sen tuottaminen

Elämyksen merkitys nykypäivänä on korostunut entisestään ja sitä pidetään monesti yhtenä matkailualan ohjelmapalveluyritysten tärkeimmistä tekijöistä. Tässä luvussa käydään läpi elämys kokonaisuudessaan. Luvussa perehdytään laajasti niin elämykseen, kuin sen tuottamiseenkin, mittaamista unohtamatta. Lisäksi luvussa perehdytään elämysyhteiskuntaan ja -teollisuuteen. Luvun päätteeksi kiteytetään se, miten elämyksen tulisi näkyä rekrytointi- ja perehdytysprosesseissa.

3.1 Elämys on yksilöllinen kokemus

Elämys on nyky-yhteiskunnassa erittäin runsaasti käytetty käsite. Esimerkiksi matkailun markkinoinnissa on jo useita vuosia hyödynnetty käsitteitä elämys ja elämyksellisyys. Erityisesti ohjelmapalvelualan sekä luontomatkailun markkinointimateriaaleissa, kuten erilaisissa esitteissä luvataan elämyksiä asiakkaille. (Komppula & Boxberg 2002, 26–27.) Vaikka elämysajattelu onkin tullut kunnolla esille vasta 1990-luvun lopun ja 2000-luvun alussa, on siitä puhuttu jo 1950-luvulta lähtien muun muassa psykologien ja sosiologien keskuudessa (Tarssanen & Kylänen 2007, 108.).

Yleisesti elämyksellä tarkoitetaan jotakin tiettyä emotionaalista kokemusta, joka on melkein aina positiivinen ja kokonaisvaltainen. Elämyksellä on usein mieltä kohottava vaikutus, onhan se moniaistinen, merkittävä ja samalla unohtumaton kokemus. Elämys on jokaiselle henkilökohtainen, yksilöllinen kokemus tai tapahtuma, joka jättää pysyvän muistijäljen. Koettu elämys voikin tuottaa kokijalleen henkilökohtaisen muutoskokemuksen ja johtaa jopa maailmankuvan muuttumiseen.

Esimerkiksi fyysinen tuote unohtuu usein vuosien saatossa, mutta koettu elämys säilyy muistoissa läpi elämän. (Lapin elämysteollisuuden osaamiskeskus 2010a.) Elämys onkin ainutlaatuinen kokemus, jota kukaan muu ei voi kokea täysin samanlaisena. Elämys voi olla henkinen tai fyysinen, mutta sen edellytyksenä on aina jokin yksilöä henkilökohtaisesti liikuttava kokemus. Sen syntyyn voivat vaikuttaa muun muassa henkilön aiemmat kokemukset, mielikuvat, muistot ja arvot. (Borg ym. 2002, 25–30.)

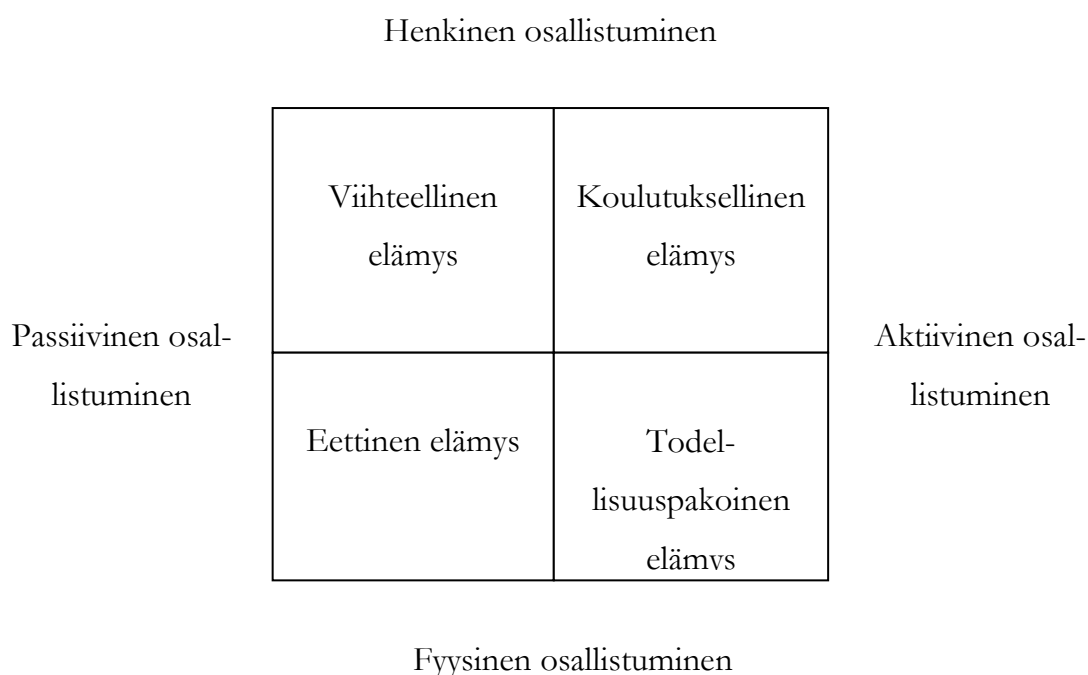
Elämys voidaan jakaa kahteen eri tasoon; tietoiseen ja tiedostomattomaan. Tietoisella tasolla elämykseen vaikuttavat esimerkiksi juuri muistot, aistit, pelko, jännitys sekä yllätyksellisyys ja kokemuksen uutuusarvo. Tiedostamattomalla tasolla ihmiseen puolestaan vaikuttavat esimerkiksi turvallisuuden, liikkumisen ja tekemisen tarve sekä selviytymisen halu. Nämä voivat kaikki vaikuttaa osaltaan elämyksen syntyyn sekä siihen, miten elämys loppupeleissä koetaan. (Verhelä & Lackman 2003, 34–36.) Elämyksen kesto vaihtelee, sillä se syntyy henkilön omassa mielessä ja säilyy muistoissa vielä kokemuksen jälkeenkin. Elämys voi myös syntyä pikkuhiljaa. Elämykset voivat olla yksittäisiä, nopeasti ohi meneviä hetkiä tai pitkään jatkuvia matkailuelämyksiä. Kun elämys jatkuu pidempään, koostuu se usein monista eri tapahtumista ja vaiheista, jotka seuraavat toisiinsa prosesseina. (Komppula & Boxberg 2002, 28.)

Elämys ja kokemus mielletään joskus synonyymeiksi, vaikkakin ne ovat kaksi täysin eri asiaa. Kun elämys on pään sisällä tapahtuva, henkilökohtainen asia, on kokemus konkreettinen ja helpommin määriteltävissä sekä kuvailtavissa oleva asia. Monissa kielissä ei ole kuitenkaan erillistä sanaa elämykselle ja kokemukselle. Esimerkiksi englannin kielen sana ”experience” tarkoittaa sekä kokemusta, että elämystä. Tämä asettaakin oman haasteensa aiheen tutkimiselle. (Tarssanen & Kylänen 2007, 102–103.)

Englannin kielen ”experience”-sanan kääntäminen on vaikeaa. Sana voi tarkoittaa sekä jokapäiväistä kokemusta, että tunnepitoista ja ainutlaatuista elämystä, mutta samalla myös elämän varrella karttuvaa kokemusta, jolla ei sinänsä ole yhteyttä tunteisiin, esimerkiksi työkokemusta. Määritelmien loogisuutta hankaloittaa myös se, että elämyskin on kokemus. (Tarssanen & Kylänen 2007, 102.) Elämys on kuitenkin aina emotionaalisesti rakentunut kun taas kokemus on sisällöltään tiedollinen. Elämys on myös yksilöllisempi kuin kokemus, eikä sitä voi tilata, varata tai noutaa. (Saarinen 2002, 56.)

Käytännössä elämys on paljon enemmän kuin pelkkä mukava kokemus tai miellyttävä palvelu. Hyvä palvelu sekä mukava ja miellyttävä kokemus luovat kuitenkin usein edellytykset mahdolliselle elämykselle. Yksinään ne eivät silti vielä saavuta elämyksen tasoa. Elämys eroaakin palvelusta samalla tavoin kuin palvelu hyödykkeestä. Elämystuote on tuotteistettu kokemus, jonka sisältö sekä toteutustapa on suunniteltu asiakaslähtöisesti. Näin se on myös räätälöitävissä asiakkaiden yksilöllisten tarpeiden mukaan. (Lapin elä-

mysteollisuuden osaamiskeskus 2010a.) Usein elämyksen syntymiseen vaikuttaa eniten osallistuminen, mikä voi olla joko aktiivista tai passiivista. Koska elämys on saajalleen ainutlaatuinen, voi se jopa motivoida työskentelemään kohti tavoitteita. (Lassila 2002, 17.) Elämystä voidaan ajatella neljänä eri osa-alueena kuvion 2 mukaisesti. Siinä yhteisinä ulottuvuuksina toimivat palvelutapahtumaan osallistuvan asiakkaan aktiivisuus tai passiivisuus. Asiakas siis joko seuraa tapahtumia passiivisesti tai osallistuu itse aktiivisesti toimintaan. Toisella akselilla esitetään asiakkaan henkinen tai fyysinen osallistuminen, eli onko kyseessä kiehtovan asian seuraaminen vai osallistuminen itse osaksi tapahtumia. (Verhelä & Lackman 2003, 36.)



Kuvio 2. Elämyksen nelikenttä. (Verhelä & Lackman 2003, 36.)

Esimerkiksi matkailu on toimintaa eli elämyksen saavuttamiseen pyrkivää tekemistä. Se onkin usein määritelty paikkaan tai ajankäyttöön kohdistuvaksi tekemiseksi. Nämä liittyvät usein elämykseen, sillä elämys määrittyy niiden avulla, mutta ilmiönä elämys on melkein aina tekemisen tavoite ja kohokohta. Kun elämys on koettu, myös tekemisen halu loppuu. (Borg ym. 2002, 27.)

3.2 Kulutusyhteiskunnasta elämysyhteiskuntaan ja -talouteen

Yhteiskuntaamme voidaan kutsua tällä hetkellä kulutusyhteiskunnaksi, eräänlaiseksi haluamisen yhteiskunnaksi. Muun muassa uusi teknologia, kuten Internet ja televisio ovat pikkuhiljaa ajaneet ihmisiä enemmän kulutusyhteiskunnan suuntaan. Media- ja viestintäkulttuuri ovat nousseet keskeisiksi yhdistäviksi tekijöiksi ja samalla vaikutuskanaviksi. Nykyään myös identiteetit, imagot ja kaupalliset brändit luodaan suhteessa mediaan ja mediakulttuurin virtauksiin. (Unione Oy 2007.)

Tuotteita markkinoidaan laajasti ja ne ovat asiakkaiden saatavilla esimerkiksi juuri Internetin kautta entistä helpommin. Uudet villitykset ja tavarat kiehtovat, ja ne on myös pakko saada. Pikkuhiljaa on kuitenkin tultu siihen, että pelkät tavarat, tuotteet tai jopa palvelut eivät riitä, vaan havitellaan niiden kautta saatavia elämyksiä. Näin ollen voidaan puhua jo elämysyhteiskunnasta. Elämysyhteiskunnalla tarkoitetaan yhteiskuntaa, jossa ihmiset käyttävät vapaaehtoisesti merkittävän osan tuloistaan ja ajastaan erilaisten kokemuksien etsimiseen. Elämysyhteiskuntaan lukeutuvat useimmiten hyvinvointivaltiot. (Lapin elämysteollisuuden osaamiskeskus 2010b.) Elämyshakuisuus ja ylipääntään kiinnostus elämyksiä kohtaan on noussut esille esimerkiksi lisääntyneen vapaa-ajan kautta. Vapaa-aikaa on enemmän kuin aiemmin, mutta se on osittain hyvinkin pirstaloitunutta, eli ripoteltu sinne ja tänne. (Verhelä & Lackman 2003, 30–32.)

Nykyaikainen kaupunkilainen on yhä useammin samalla sekä kuluttaja, että omaperäinen nautiskelija, joka ostaa tavaroiden sijasta elämyksiä ja aineettomia hyödykkeitä, kuten esimerkiksi matkoja tai hyvinvointipalveluita. Kuluttajien keskimääräiset menot ovat vähentyneet materiaalistien tuotteiden osalta, mutta vapaa-aikaan käytetään entistä enemmän rahaa. Matkustelu, itsensä kehittäminen ja viihteellisyys ovat arvostettuja ja niihin käytetään myös entistä enemmän rahaa. (Verhelä & Lackman 2003, 31.) Kuluttajat etsivätkin elämyksiä, jotka tuovat heille lisäarvoa sekä tyydytystä elämään.

Elämyksillä pyritään saavuttamaan ja oppimaan uutta itsestä ja ympäristöstä. Kulutus ei perustu pelkästään tarpeeseen, vaan kuluttajan omiin tunteisiin. (Pine & Gilmore 1999, 1–2.) Yksittäisen suomalaisen kotitalouden on laskettu käyttävän tällä hetkellä elämyksiin vuosittain noin neljänneksen tuloistaan. Tulevaisuuden kuluttajan puhutaan puoles-

taan olevan esteetikko, joka arvostaa esimerkiksi ulkonäköä, elämyksellisyyttä ja hyvää makua enemmän kuin nykyinen kuluttaja. Laatutietoisuus kasvaa entisestään ja hyvien vaatteiden sekä huonekalujen hankintaan ollaan valmiita käyttämään rahaa entistä enemmän. (Unione Oy 2007.)

Elämystaloudesta voidaan puhua silloin, kun ilmiö koskettaa useita ihmisiä ja on jonkun tuottajan markkinoille tuoma (Tilastokeskus 2007a.). Tällöin on kyse kaupallisesta ja suunnitelmallisesta taloudellisesta toiminnasta. Elämykset ovatkin pääasiallisesti kaupallisesti tuotteistettuja, myönteisiä kokemuksia; asiakas maksaa siitä, että pääsee kokemaan jonkin tietyn asian. (Saarinen 2002, 11–12.) Käytännössä voidaan puhua myös kokemustaloudesta. Elämystaloudella on lisäksi pyritty kuvaamaan kulutusyhteiskunnan, palvelualojen ja samalla aineettoman pääoman roolin kasvua viime vuosien aikana. Käsitettä on käytetty maailmalla jo 1950–60-luvuilla, mutta vasta 1990-luvulla se nousi laajempaan keskusteluun. Disneyland-teemapuiston perustaminen Yhdysvaltojen Anaheimiin vuonna 1995 toimi elämystalouden niin sanottuna edelläkävijänä. (Tilastokeskus 2007b.)

Suomeen perustettiin 1990-luvun puolivälissä satoja uusia luontoon palvelutuotantonsa pohjaavia ohjelmapalveluyrityksiä. Pääasiassa ohjelmapalveluja tarjoavia yrityksiä arvioidaan Suomessa olevan tällä hetkellä noin 500, joista suurin osa toimii Itä- ja Pohjois-Suomessa. Määrällisesti eniten tarjotaan moottorikelkkasafareita, mutta muita elämysmatkailuna markkinoituja aktiviteetteja ovat muun muassa kiipeily, maastopyöräily, kalastus, vaeltaminen, koira- ja poro-ohjelmat, maastohiihto sekä ruskamatkailu. (Saarinen 2002, 55.) Elämystarjonta on kaiken kaikkiaan tietysti paljon laajempaa, eikä keskity pelkästään luontoon, mutta silti näitä luontopohjaisia ohjelmapalveluyrityksiä on rekisteröity eniten Suomessa. Elämyspalvelutarjonta kasvaa maassamme koko ajan ja uusia innovatiivisia ideoita kehitetään lisää.

Matkailu on selkeästi elämystalouden edelläkävijä. Tulevaisuuden markkinat perustuvat varmasti pitkälti tunteeseen, unelmiin ja tarinoihin. Elämysten rooli nousee entisestään. Erilaisia tulevaisuuden tuoteryhmiä ja markkinoita ovat muun muassa seikkailut, rakkaus ja ystävyys, mutta myös itsetuntemus ja mielenrauha. Elämyksiä haetaan siis vauhdikkaasta tekemisestä, mutta samalla myös itsensä kuuntelemisesta ja sisäisestä rauhas-

ta. Tulevaisuuden markkinat muuttuvat, jonka vuoksi myös palvelun tarjoajien, yritysten sekä henkilöstön tulee muuttaa ajatusmaailmaansa markkinoiden mukaisiksi. (Borg, Kivi & Partti 2002, 30.)

3.3 Toimivin elämystuote perustuu aitouteen

Matkailutuote koostuu usein yksittäisten yritysten ja muiden palveluntuottajien tarjoamista palveluista. Matkailutuotteesta voidaan erottaa ydin eli varsinainen tuote sekä laajennettu tuote. Ytimen muodostaa esimerkiksi palvelun tuottamiseen tarvittava osaaminen sekä laitteet ja välineet, joiden avulla matkailija osallistuu palvelun tuottamiseen. Ydinhyöty, jonka asiakas puolestaan saa, voi olla esimerkiksi uusi elämys ja kiinnostavaa uutta tietoa merenalaisesta maailmasta. (Saarinen 2002, 57.)

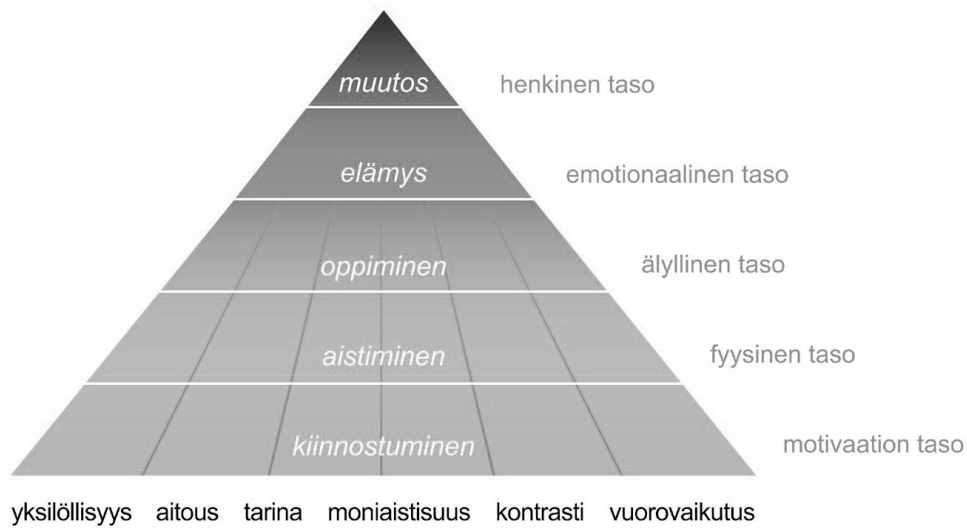
Yrityksen varsinainen tuote syntyy, kun tarkasteluun otetaan ydinpalvelun lisäksi aineelliset ja aineettomat tekijät, jotka tuottavat asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen jotakin lisäarvoa. Varsinainen tuote onkin se perustuotteen kokonaisuus, josta asiakas maksaa sovitun hinnan ja jonka vuoksi asiakas ylittää saapuu yrityksen asiakkaaksi. Laajennettu tuote puolestaan käsittää yrityksen palveluympäristön, asiakkaan ja yrityksen välisen vuorovaikutuksen, asiakkaan oman osallistumisen tuotteen syntymiseen sekä lisäksi saavutettavuuteen vaikuttavat tekijät. (Saarinen 2002, 58.)

Elämystuote on perinteisestä palvelutuotteesta selkeästi jalostetumpi versio, ja näin ollen myös vaikeampi toteuttaa. Käytännössä elämystä itsessään ei voi tuottaa, sillä se syntyy ihmisen omassa mielessä. Elämyksen syntyyn voidaan kuitenkin vaikuttaa, sekä luoda ympäristöön elämyksen syntyyn edistävästi vaikuttavat puitteet. Toimivin elämystuote perustuu aitouteen. Aitous eli autenttisuus tarkoittaa esimerkiksi ohjelmapalveluyrityksistä puhuttaessa tuotteen uskottavuutta. Yksinkertaisimmillaan se on jo olemassa olevaa ja samalla todellista alueen kulttuuria tai elämäntapaa. Aitouden kuitenkin määrittää viime kädessä asiakas itse. (Tarssanen & Kylänen 2004, 9-10.) Tarinan, johon tuote nojaa on oltava uskottava ja lisäksi suunniteltu sekä toteutettu niin, etteivät yksityiskohdat ole ristiriidassa keskenään. Tätä voidaan kutsua elämyksen harmonisoinniksi. (Pine & Gilmore 1999, 47–50.)

Aitouden ohella tärkeitä elementtejä ovat myös yksilöllisyys, moniaistisuus, arjesta poikkeavuus ja vuorovaikutus niin asiakaspalvelijan sekä asiakkaan kuin itse tuotteenkin välillä (Tilastokeskus 2007a.). Tuotteen on esimerkiksi oltava erilainen asiakkaan jokapäiväiseen elämään verrattuna. Asiakkaan on voitava kokea jotakin uutta, arjesta poikkeavaa. (Tarssanen & Kylänen 2004, 9.) Yksilöllisyys tarkoittaaakin eräänlaista tuotteen ainutlaatuisuutta ja se näkyy muun muassa asiakaslähtöisyytenä sekä joustavuutena. Myös mahdollisuus räätälöidä tuote asiakkaan toiveiden mukaan liittyy juuri yksilöllisyyteen. (Tarssanen & Kylänen 2007, 114.) Elämysten tuottamisessa onkin otettava huomioon muun muassa eri kulttuurit ja niiden eroavaisuus. Eri kulttuureista tulevat ihmiset kokevat monesti elämykset eri tavalla. Toiselle uusi ja eksoottinen saattaa olla toiselle aivan tavallista ja arkipäiväistä. Tarvitaan tietoa, sivistystä ja tunneälyä tuottamaan sellaisia positiivisia elämyksiä, jotka eivät käänny negatiiviseksi kokemukseksi ja näin elämysten tarjoajaa vastaan. Raja voi olla hyvinkin pieni joissakin tapauksissa. (Lassila 2002, 19.)

Seuraavalla sivulla oleva kuvio 3. auttaa ymmärtämään elämyksellisyyttä. Elämyskolmiomalli kuvaa niin sanotusti täydellistä tuotetta, jossa kaikki elämyksen eri ulottuvuudet ovat edustettuina. Siinä elämystä voidaan tarkastella tuotteen elementtien tasolla sekä asiakkaan kokemuksen tasolla. Asiakkaan kokemaa elämystä voidaan kuvata viiden eri tason avulla, porrastuksen mukaisesti alhaalta ylöspäin. Kiinnostuminen on elämyksellisyyden ensimmäinen askel, joka voi alkaa niinkin yksinkertaisesta asiasta kuin vaikkapa mainoksesta.

Fyysinen taso saavutetaan, kun asiakas pääsee itse osalliseksi tuotteesta ja pystyy näin ollen aistimaan siihen liittyviä tunteita. Älyllinen taso puolestaan saavutetaan fyysisen tason jälkeen, jos asiakas oppii tuotteesta jotakin uutta. Vasta näiden tasojen jälkeen voidaan saavuttaa emotionaalinen taso eli itse varsinainen elämys. Viimeisenä tulee vastaan henkinen taso, jolloin asiakas voi kokea muuttuneensa koetun elämyksen vuoksi. Tämä voi olla paitsi henkistä kasvua tai kehitystä ihmisenä, myös uuden oppimista. (Tarssanen & Kylänen 2007, 114–118.)



Kuvio 3. Elämyskolmiomalli. (Tarssanen & Kylänen 2007, 114.)

Jotta yritys pystyisi onnistumaan elämyksen tuottamisessa ja vaikuttamaan vieraisiinsa ikimuistettavalla tavalla, tulisi elämykset teemoittaa. Teemojen on oltava läsnä kaikissa tuotteen kokemisen vaiheissa aina markkinoinnista jälkimarkkinointiin asti. Lisäksi tarjotun elämyksen teeman on sovittava elämyksen vastaanottajan arvoihin. Elämyksen on oltava enemmän kuin missio tai pelkkä kulunut markkinointilause ja sen on käynnistettävä kaikki viisi aistia. Mitä useammalla tavalla elämystä voidaan aistia, sitä tehokkaampi siitä tulee.

Moniaistisuudella pyritäänkin siihen, että tuote on samalla sekä visuaalisesti vaikuttava, kuultava ja tunnettava, että myös aistittavissa vaikkapa tuoksuin sekä makuaistin avulla. Mitä moniaistisempi tuote on, sitä varmemmin se jättää asiakkaalle pysyvän muistijäljen, jonka avulla hän muistaa kokemansa läpi elämän. (Tarssanen & Kylänen 2004, 10.) Toisaalta on myös havaittu, että käyttämällä vain yhteen aistiin vaikuttamista voidaan saavuttaa merkittäviä elämyksiä. On kuitenkin varottava yhdistämästä sellaisia aisteja, jotka tietyissä tilanteissa tuottavat enemmän elämyksellistä hämminkiä kuin unohtumattomuutta. (Pine & Gilmore 1999, 102–105.)

Myös vuorovaikutus on suuressa osassa onnistunutta elämystä. Toisin sanoen vuorovaikutus on onnistunutta kommunikointia tuotteen ja sen tuottajien kanssa. Siihen liittyy lisäksi suurena osana yhteisöllisyyden tunne, sillä elämys koetaan yhdessä. Elämyksen voi toki kokea myös yksin, mutta yhteisöllisyyteen liittyy tieto siitä, että kokemus on

yhteisesti hyväksytty. Tämä liittää henkilöt tiiviimmin ryhmään. Lisäksi henkilökohtaisella vuorovaikutuksella oppaan ja asiakkaan välillä on ratkaiseva rooli kokemuksen luomisessa. Itse kokemuksen, matkailutuotteen fyysisen ympäristön ja puitteiden, sekä niiden tarjoamien haasteiden välittäminen asiakkaalle mahdollisimman onnistuneesti on juuri oppaan tehtävä. Hän pystyy toiminnallaan vaikuttamaan merkittävästi asiakkaan mielikuviin ja kokemaan elämykseen niin positiivisessa, kuin negatiivisessakin merkityksessä. (Tarssanen & Kylänen 2004, 11.) Myös asiakkaan omalla osallistumisella ja vuorovaikutuksella on suuri yhteys elämyksen ja lopputuloksen kannalta. Jos asiakas ei pääse osallistumaan itse lainkaan, on elämys puutteellinen ja jää usein vajaaksi. (Pine & Gilmore 1999, 48.)

Elämysmarkkinoilla toimivat yritykset toimivat globaalilla kilpailukentällä. Yksittäisen suomalaisen kuluttajan elämyskulutuksesta kilpailevat niin kansainväliset matkanjärjestäjät, elokuvatuotantoyhtiöt, peliteollisuus ja ravintolaketjut siinä missä paikalliset matkailuyrityksetkin. Tässä kilpailussa voi pärjätä vain pyrkimällä tuottamaan asiakkaalle mahdollisimman merkittäviä kokemuksia, elämyksiä. (Lapin elämysteollisuuden osaimiskeskus 2010c.) Käytännössä asiakkaan tyytyväisyys palveluun tai tuotteeseen riippuu suoraan siitä, miten kokemus vastaa asiakkaan odotuksia. Mikäli asiakas ei saa rahoilleen vastinetta eli esimerkiksi niitä kokemuksia, mitä on alun perin tullut hakemaan, kokee asiakas palvelun tai tuotteen kokonaisuudessaan huonoksi. Tämän vuoksi asiakkaan odotukset pitäisi vielä ylittää sellaisella tavalla, mitä asiakas ei osaa odottaa. (Verhelä & Lackman 2003, 74.)

3.4 Moniulotteinen elämyksien mittaaminen

Yleisesti ottaen mittaamista voidaan suorittaa monin eri tavoin sekä apuna voidaan käyttää erilaisia välineitä riippuen siitä, mitä halutaan mitata. Ensinnäkin tärkeää määrittellä asia tai ilmiö mitä halutaan mitata, jotta voidaan määrittää sille oikeanlainen mittari. Tutkittava ilmiö onkin siis operationalisoitava eli kyettävä määrittää mittauskohteelle konkreettinen mittari. Yksittäisessäkin tutkimuksessa voidaan käyttää usein erilaisia mittareita. Usein apuna käytetään valmiita ja hyviksi todettuja mittareita, mutta mittari voidaan myös kehittää itse. Mittaria valitessa on tärkeää huomioida tutkimuksen kohde-ryhmä, sillä esimerkiksi lapsille voidaan harvoin käyttää samaa mittaria kuin aikuisille.

Mikäli käytetään valmista mittaria, on myös erittäin tärkeää selvittää, mitä se oikeastaan mittaa ja mikä on ollut alkuperäisen mittarin kohderyhmä. Näin voidaan selvittää, sopiiko se oman tutkimuksen selvittämiseen. (KvantiMOTV 2007.)

On todella tärkeää, että valitun mittarin avulla päästään tutkimustavoitteisiin ja mittari mittaa täsmälleen sitä, mitä halutaankin selvittää. Tällainen mittari on validiteetiltaan hyvä, todenmukainen. Jos vastaaja ei vaikkapa ymmärrä kysymystä ja vastaa siihen sen vuoksi väärin, syntyy mittausvirheitä. Tällöin mittarin validiteetikaan ei ole huipussaan. Lisäksi mittarin on oltava luotettava mittauksia toistettaessa ja sillä on oltava pysyvyyttä. On hyvä, jos mittari mittaa kokonaisuudessaan samaa asiaa. Tällöin puhutaan mittarin konsistenssin olevan hyvä. Edellä mainitut seikat liittyvät mittarin reliabiliteettiin eli uskottavuuteen. Mittaamisen suunnittelussa tulisi miettiä seuraavia kysymyksiä: mitä, mistä, millä ja miten mitataan. Mittauksen tarkoituksena on saada tuloksesta mahdollisimman realistinen oikeita kysymyksiä ja mittareita hyödyntämällä. (KvantiMOTV 2007.)

Elämysten mittaaminen on omalta osaltaan hankalaa, sillä jokainen kokee asiat eri tavalla. Näin ollen jokainen myös arvioi näkemäänsä ja kokemaansa eri tavalla. Elämyksen laadusta ja vahvuudesta voidaan kuitenkin kerätä tietoa asiakkailta. Elämysten luomisessa keskeisiksi seikoiksi nousevat itse tuotteen laatu, johon liittyy muun muassa palvelun laatu sekä elämyksen vahvuus. Elämyksen vahvuus kuvaa sitä, miten vahvasti asiakas kokee elämyksen. Jos hän on esimerkiksi kokenut vastaavan elämyksen jo aiemmin, saattaa uuden vastaavan kokeminen jäädä hyvin laimeaksi. Elämystä ei voi mitata juuri-kaan painon tai mittojen mukaan, mikä tekeekin mittaamisesta haastavaa. Mittaaminen on mahdollista kuitenkin erilaisten haastatteluiden ja kyselylomakkeiden avulla. Asiakkaille suunnatut kysymykset tulee tässäkin tapauksessa miettiä tarkasti, jotta saadaan oikeanlaisia vastauksia.

Elämyksen mittaamista varten on tärkeää pystyä tunnistamaan asiakkaan kontaktipisteet eli tiedostaa kaikki vaiheet, mitkä vaikuttavat asiakkaan mielikuvaan yrityksestä. Käytännössä ensimmäinen fyysinen kontaktipiste on se, kun asiakas saapuu yritykseen. Paikalla ja ympäristöllä sekä esimerkiksi ihmisten vuorovaikutuksella on suuri osuus asiakkaan ensivaikutelman luomisessa. Ensimmäinen elämys voikin olla jo esimerkiksi

saapuminen kohteeseen. Asiakkaan ensivaikutelma kuitenkin alkaa jo silloin, kun hän ottaa selvää tai saa kuulla yrityksestä ensimmäisen kerran. Usein viimeinen kontaktipiste on se, kun asiakas lähtee yrityksestä. Joissakin tapauksissa elämyskokemus voi jatkua vielä itse osallistumisen jälkeenkin, esimerkiksi kiitosviestillä tai jälkimarkkinoinnilla. Kontaktipisteitä voi olla useitakin, ja kaikki ne on hyvä mitata ja arvioida erikseen, jotta nähdään niiden vaikutus kokonaiselämyksen kannalta. (Howard 2009.) Juurikin näitä kontaktipisteitä ja asiakkaiden kokemuksia niistä voidaan mitata esimerkiksi asiakkaita haastattelemalla. Näin saadaan tarkkaa tietoa siitä, miten asiakkaita miten niitä voidaan parantaa, jotta asiakas saisi entistä elämyksekkäämmän kokemuksen.

Palvelulta ja samalla elämysiltä vaaditaan yhä enemmän, mikä johtaa siihen että ohjelmapalvelutuottajien, oppaiden ja muiden matkailualan toimijoiden täytyy nykyään olla melkoisia moni-osaajia. Heidän on osattava kertoa mielenkiintoisia tarinoita ja hallittava paikallistietoutta sekä osattava hyödyntää uusinta nykYTEknologiaa. Asiakkaisiin on lisäksi pyrittävä vetoamaan monilla eri tasoilla. Asiakkaiden tarpeet ovat muuttuneet ja heidän miellyttäminen on entistä haastavampaa kulutus- ja elämysyhteiskunnan myötä. Kilpailu alalla on lisäksi kiristynyt. Tuotteen laatuun ja laadukkaaseen asiakaspalveluun vaaditaan entistäkin monipuolisempia taitokokonaisuuksia, mikä tekee elämyksien mitaamisesta haasteellista. (Tarssanen & Kylänen 2004, 13.) Palvelujen ja elämyksien ai-neettomuus tekee niistä vaikeasti arvioitavan ja usein asiakas pystyykin arvioimaan kokemaansa vasta itse tapahtuman aikana ja sen jälkeen.

Varsinaisen tuotteen lisäksi asiakkaan elämyskokemukseen vaikuttavat myös muut asiakkaat, asiakaspalveluhenkilöstö ja ympäristö. Tätä palveluympäristöä voidaan kutsua myös elämystilaksi. Pitkälle viedyssä elämyksellisessä matkailutuotteessa tätä elämystilaa voidaan tarkastella esimerkiksi laadun näkökulmasta. Palvelun laatu voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen: tekniseen laatuun, toiminnalliseen laatuun ja vuorovaikutuslaatuun. (Verhelä & Lackman 2003, 41.) Matkailutuotteen teknisellä laadulla tarkoitetaan tuotteen palveluympäristöön liittyvien tekijöiden toimivuutta eli sitä, mitä asiakas saa. Toiminnallisella laadulla puolestaan tarkoitetaan sitä, miten asiakas saa tuotteen. Käytännössä tässä tarkastellaan sitä, miten palveluprosessi toimii ja millainen on yrityksen palvelukyky. Tuotteessa, jossa asiakaspalvelutilanne on merkittävässä roolissa, tulee asiakkaan kokonaiskokemuksen kannalta laadun arvioimiseen liittää myös vuorovaiku-

tuslaatu. Sillä tarkoitetaan palveluhenkilöstön halua ja motivaatiota palvella asiakasta sekä yrityksen rakentamaa palveluilmapiiriä. (Komppula & Boxberg 2002, 42–45.)

Esimerkiksi moottorikelkkasafaria voidaan tarkastella laadun osatekijöiden kannalta. Tässä tapauksessa tuotteen teknisen laadun toimivuus muodostuu muun muassa käytössä olevien atk-laitteiden, toimitilojen siisteyden, moottorikelkkojen iän ja kunnan sekä reitistön kunnossapidon pohjalta. Toiminnallisessa laadussa korostuvat puolestaan esimerkiksi reitistön luonne, varauksen tekemisen helppous sekä oppaiden tietotaito. Vuorovaikutuslaadussa ratkaisee esimerkiksi se, miten asiakkaat vastaanotetaan ja miten heitä puhutellaan sekä miten henkilöstö käyttäytyy. Tärkeässä roolissa vuorovaikutuslaadussa onkin se, miten asiakasta käytännössä huomioidaan. (Komppula & Boxberg 2002, 44–45.) Jotta palvelu olisi laadukas, on kaikkien kolmen osa-alueen oltava tasapainossa ja hallinnassa (Verhelä & Lackman 2003, 41).

Elämystä voidaan siis arvioida esimerkiksi teknisen-, toiminnallisen- ja vuorovaikutuslaadun kannalta. Käytännössä elämystä voidaan kuitenkin arvioida ja mitata melkein pä minkä tahansa osa-alueen kautta, kunhan on ensin selvää mitä halutaan tarkalleen ottaen mitata ja ketkä kuuluvat kohderyhmään. Tämän jälkeen on tärkeää miettiä kysymykset sopiviksi, jotta vastaukset antavat tulokset tutkimuksen kannalta merkittäviin asioihin. On myös tärkeää miettiä milloin ja miten haastattelut tai kyselyt suoritetaan. Tuloksien avulla elämyksen laatua ja toteutusta voidaan parantaa entistä enemmän.

3.5 Miten elämyksen tulisi näkyä rekrytointi- ja perehdytysprosesseissa?

Elämys ja sen tuottaminen on selkeästi aiempaan tekstiin vedoten yksi tämän hetken kuumimpia puheenaiheita. Voidaankin jopa sanoa, että sana ”elämys” on kärsinyt jo inflaation. Yritykset haluavat kuitenkin erottautua toisistaan tuottamalla parempia elämyksiä, kuin kilpailijansa. Elämystuote on tuotteistettu kokemus, jonka sisältö ja toteutustapa on suunniteltu asiakaslähtöisesti. Lisäksi elämystuote on myös räätälöitävissä asiakkaiden omien, yksilöllisten tarpeiden mukaan. Yleisesti palvelussa on olennaista se mitä asiakkaalle tarjotaan, mutta elämyksessä keskitytään enemmän siihen miten ja millainen kokemus asiakkaalle saadaan luotua. (Lapin elämysteollisuuden osaamiskeskus

2010a.) Elämys tarvitsee onnistuakseen monia eri osa-alueita, ja onnistunut elämystoiminta lähtee liikkeelle yrityksestä itsestään.

Mikäli yritys haluaa erottautua elämyksillään, tulee elämysajattelun olla iskostunut jo yrityksen henkilöstöstrategiaan. Henkilöstöstrategia on kuitenkin yrityksen tärkeimpiä toteutusstrategioita, ja sitä apuna käyttäen voidaan varmistaa liiketoimintastrategian toimivuus oikean henkilöstön avulla. (Eräsalo 2008, 15.) Rekrytoinnin kannalta on oleellista, että yritys keskittyy hakemaan uusia työntekijöitä oikeiden hakukanavien kautta. Ensin on tärkeää kuitenkin määritellä, mitä yritys odottaa työntekijöiltä ja millaisiin tehtäviin heidät ollaan palkkaamassa. Jo tässä vaiheessa yritys osaa varmasti määritellä myös sen, millaisia ominaisuuksia he hakevat työntekijöiltään. (Vaahtio 2005, 32–33.) Onkin ehdottoman tärkeää, että haettavat henkilöt sopivat ominaisuuksiensa puolesta työskentelemään elämyksien parissa. Esimerkiksi liian hiljaiset, ujut tai sulkeutuneet henkilöt tuskin itse edes viihtyvät elämysten tuottamisen parissa, saati sopeutuvat kyseiseen tehtävään.

Rekrytointivaiheessa on myös hyvä kiinnittää huomiota työnhakijoiden omaan elämäntaustaan, osaamiseen ja koulutukseen. Vaahtion (2005, 37) mukaan oleellisia asioita ovat myös esimerkiksi hakijoiden motivaatiotekijöiden selvittäminen. Pelkkä elämyspuolen osaaminen tuskin kuitenkaan riittää, vaan hakijoilta vaaditaan myös muita tehtävään tarvittavia ominaisuuksia. Mitä paremmin yritys on ensin kartoittanut puuttuvan osaamisen, tulevan työtehtävän ja sen, mitä siihen vaaditaan, sitä varmemmin myös rekrytointi onnistuu. Myös itse haastatteluvaihe tulee suunnitella huolella ja elämys mielessä pitäen.

Mikäli yritys hakee työntekijää esimerkiksi ”Elämyksen tuottaja”-nimikkeellä, tulee haastattelussa keskittyä sellaisiin valintakriteereihin, jotka sopivat kyseiseen tehtävään. Yrityksen tulee myös miettiä tarkkaan, kannattaako ”Elämyksen tuottaja” valita haastattelun vai esimerkiksi toiminnallisten tehtävien perusteella. Elämyksen tuottamisessa kuitenkin vaaditaan luovuutta, positiivisuutta, heittäytymistä sekä hyvää vuorovaikutuskykyä, joten myös näiden tulisi tulla ilmi haastatteluvaiheessa. Myös kyky kertoa tarinoita uskottavasti ja tunteisiin vaikuttaminen ovat hyvin merkityksellisiä ominaisuuksia elämyksen tuottamisessa.

Vaikka elämystä itsessään ei voida aina taata, niin yritys pystyy rekrytoinnin avulla parhaiten vaikuttamaan siihen, millaisia henkilöitä yritykseen palkataan. Työntekijät ovat kuitenkin yksi tärkeimpiä tekijöitä elämyksen tuottamisessa, ja he voivat omalla toiminnallaan vaikuttaa niin positiivisesti kuin negatiivisestikin elämyksen syntyyn. Kun yritys on palkannut mielestään sopivimmat henkilöt edesauttamaan elämysten tuottamista, siirtyy pääpaino perehdytykseen. Elämysten tuottamiseen tulee paneutua suunnitelmallisesti. Koko henkilökunnan täytyy tietää, mistä osatekijöistä elämysten kokeminen muodostuu, jotta he osaavat hyödyntää niitä jokapäiväisessä työssään. Elämysajattelun perusteet ovat henkilökunnan perehdytyksessä yhtä tärkeä osa-alue kuin esimerkiksi turvallisuuskoulutus. (Lapin elämysteollisuuden osaamiskeskus 2010d.)

Perehdytyksessä huomioitavia asioita elämykseen ja sen tuottamiseen liittyen on paljon. Aluksi on tärkeää kuitenkin selvittää työntekijöille elämys käsitteenä; mikä elämys ylipäätään on, mitä sillä haetaan ja minkä vuoksi se on tärkeää yrityksen toiminnassa. Esimerkiksi elämyksen kolmiomalli kuvaa elämyksen ulottuvuuksia hyvin, ja siitä näkee mitkä kaikki seikat vaikuttavat elämyksen syntyyn. Perehdytys elämykseen on tärkeää, jotta työntekijöille elämyksen merkitys, laatu ja tuottaminen ovat selvää heti alusta alkaen.

Eräsalon (2008, 62–63) mukaan työntekijä pääsee parhaiten sisään yrityksen toimintaan, ja pystyy heti alusta alkaen työskentelemään halutulla tavalla liiketoimintastrategian ja tulevaisuuden tavoitteiden mukaisesti. Mikäli elämys jää epämääräiseksi asiaksi alusta alkaen, ei työntekijä myöskään pysty tuottamaan elämyksiä halutulla tavalla. Jos perehdytys epäonnistuu, pitää työntekijä perehdyttää ja opastaa työhön yhä uudelleen. Myöskään myöhemmistä koulutuksista ei ole samalla tavalla hyötyä, mikäli perehdytys on jäänyt puutteelliseksi. Tämä vie usein aikaa, energiaa ja lisää näin myös kustannuksia.

4 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa keskitytään kokonaisvaltaisesti itse tutkimukseen, sen kulkuun ja toteutukseen. Aluksi tutustutaan tarkemmin itse tutkimuskohde SeaLife Helsinki Oy:n, jotta tiedetään millaisesta yrityksestä on kysymys. Tämän jälkeen tutkimuksen eteneminen käydään läpi vaihe vaiheelta aina tutkimusmenetelmien ja aiheen rajauksesta lähtien. Myös aineiston käsittelystä kerrotaan tarkemmin.

Valitsin SeaLife Helsingin tutkimuskohteekseni, sillä olen aina pitänyt merenalaista maailmaa kiehtovana, vaikkakin aika lailla itselleni tuntemattomana. Olen käynyt nuorempana kerran vierailulla juuri Helsingin SeaLife-kohteessa, joten tiesin myös hieman, minkälainen yritys on kyseessä. Halusin lisäksi oppia jotain uutta merten suojelusta ja perehtyä paremmin SeaLife Helsingin toimintaan. Mielestäni SeaLife on lisäksi mielenkiintoinen konsepti ja elämyksen tuottaminen on aiheena sekä kiinnostava, että ajankohtainen. Tutkimus näiden pohjalta vaikutti mielestäni hyvinkin mielekkäältä.

4.1 Tutkimuskohteena SeaLife Helsinki

SeaLife on alun perin Lasten Päivän Säätiön ja englantilaisen Merlin Entertainments Group Ltd:n yhteishanke. Omistussuhde on tasan 50 % molemmilla. Yhteishanketta pyörittämään perustettiin 11.9.2001 yhtiö nimeltä SeaLife Helsinki Oy ja itse akvaariokeskus SeaLife avasi ovensa Helsingissä 18.6.2002. SeaLife on osa Merlin Entertainments Group Ltd:n omistamaa Euroopan-laajuista SeaLife-ketjua, joka on maailman suurin yleisöakvaariotuotemerkki. Ketjulla on noin kymmenen miljoonaa vierailijaa vuodessa. SeaLife-keskuksien ideana on tarjota asiakkaille mahdollisuus kokea vedenalaisen maailman ihmeet eläimille mahdollisimman luonnonmukaisissa elinympäristöissä. Opetuksellisuus ja elämyksellisyys liitetään yhä enemmän SeaLife-keskuksien toimintaan, ja yritys toivookin olevansa tunnettu juuri näiden tekijöiden tiimoilta. (SeaLife Helsinki Oy 2011, 2.)

Merlin Entertainments on Euroopan suurin ja maailman toiseksi suurin vierailukohdeiden omistaja. Yhtiö omistaa yhteensä 75 käyntikohdetta; kuusi hotellia, kaksi lomakylää ja lukuisia erilaisia huvi- ja teemapuistoja 17:ssä eri maassa. Kohteet sijaitsevat

neljässä eri maanosassa: Eurooppa, Pohjois-Amerikka, Australia ja Aasia. Kohteista tunnetuimpia ovat muun muassa Legolandit sekä Madame Tussaud-vahakabinetit. Kävijöitä yhteensä eri kohteissa on vuosittain noin 41 miljoonaa. SeaLife-keskuksia on tällä hetkellä 35 eri puolilla Eurooppaa. Vuonna 2012 avataan kaksi uutta keskusta Yhdysvaltoihin. (SeaLife Helsinki Oy 2011, 4-5.)

SeaLife Helsinki sijaitsee Linnanmäen huvipuiston vieressä, osoitteessa Tivolitie 10, 00500 Helsinki. Suomen suosituimman matkailukohteen Linnanmäen ansiosta akvaariokeskuksen näkyvyys varsinkin kesäaikaan on todella laajaa. SeaLife on auki vuoden jokaisena päivänä, lukuun ottamatta jouluaattoja ja joulupäivää. (Merlin Entertainments (SeaLife) Limited 2011.) Linnanmäen huvipuisto on puolestaan talvisaikaan suljettu. SeaLife onkin täysin erillinen matkailukohteensa, vaikka keskus toimii Linnanmäen yhteydessä. Yhteistyö Linnanmäen huvipuiston kanssa kuitenkin monipuolistaa tiettyjen kohderyhmien, kuten koululais- ja yritysmyyntin tarjontaa. (SeaLife Helsinki Oy 2011, 2.)

SeaLife Helsingin asiakaskunta koostuu kaikenikäisistä, mutta tärkein kohderyhmä on kuitenkin lapsiperheet. Asiakkaat koostuvat usein myös ryhmistä, esimerkiksi kotimaiset päiväkotitai kouluryhmät sekä ulkomaiset venäläiset ryhmät. Toki myös yksittäisiä kävijöitä on paljon. Vilkkainta aikaa on kuitenkin selkeästi kesäkausi, kun taas talvella on huomattavasti hiljaisempaa. Työntekijöitä yrityksessä on vähän päälle kolmisenkymmentä, joista vakituisia on noin yhdeksän. Täysipäiväisiin työntekijöihin lukeutuvat muun muassa SeaLife Helsingin toimitusjohtaja, asiakaspalvelupäällikkö, oppaiden esimies, myymäläpäällikkö, markkinointipäällikkö, intendentti, näyttelypäällikkö sekä kalojen hoitajat eli akvaristit. (Hämäläinen, H. 5.12.2011.)

Osa-aikaisia työntekijöitä yrityksessä on yhteensä noin 26 ja melkein kaikki työskentelevät vaihtelevasti niin opas- kuin kassapuolellakin. Kesäisin työntekijöitä on enemmän kuin talvisin ja suurin osa osa-aikaisista saattaakin tehdä töitä esimerkiksi ainoastaan kesäisin tai viikonloppuisin. SeaLife Helsingin kävijämäärät ovat huomattavasti suuremmat juuri viikonloppuisin, joten myös työntekijöitä tarvitaan silloin enemmän kuin arkisin. (Hämäläinen, H. 5.12.2011.)

SeaLife Helsingin missio eli toiminta-ajatus ja ydintehtävä on tarjota kävijöille elämyksiä sekä tietoa vedenalaisesta maailmasta ja sen suojelun tärkeydestä. Kävijöille on tarkoitus antaa elämyksellinen oppimiskokemus, ja näin heissä pyritään herättämään pysyvä kiinnostus merten ja merieläinten suojeluun. Yrityksen visiona eli tulevaisuuden tahtotilana on pyrkiä olemaan Helsingin seudun suosituin matkailukohde talvisin ja kuulua kolmen suosituimman kohteen joukkoon kesäisin. Tarkoituksena on myös olla tulevaisuudessa Suomen tunnetuin, uniikki ja maaginen akvaariokohde, joka tunnetaan myös Pohjoismaissa ja muilla tärkeillä markkina-alueilla, kuten Tallinnassa ja Pietarissa. (SeaLife Helsinki Oy 2011, 11.)

Strategia eli pitkän tähtäimen suunnitelma SeaLife Helsingillä on vahvistaa asemaansa kohdemarkkinoilla aktiivisen tuotemerkin rakentamisen, promootioiden ja viestintäaktiviteettien avulla. Kaikki nämä aktiviteetit keskittyvät tekemään SeaLifesta aidon, uniikin ja korkeatasoisen akvaarion, jolla on vahva vihreä identiteetti. Viestinnän tarkoituksena on korostaa elämyksellisyyttä ja sitä, että kyse ei ole pelkästään tylsästä tieteestä vaan hauska tiedosta. Tasaisin väliajoin uudistuminen ja vuosittain vaihtuvat näyttelyt kuuluvat lisäksi SeaLife Helsingin strategiaan. Myös yhä kasvavaa kiinnostusta mereen ja sen eläimiin liittyen hyödynnetään, sillä meri on vieläkin ihmisille hyvin eksoottinen ja uusi tutkimuskohde. (SeaLife Helsinki Oy 2011, 12.)

Strategian lisäksi myös arvot ovat tärkeässä roolissa SeaLifen toiminnassa. Arvot ovat yrityksen sisäisiä periaatteita, joiden mukaan yritys toimii. Käytännössä ne ovat asioita, joita pidetään yrityksen toiminnassa tärkeinä ja lisäksi ne luovat yhteishenkeä. SeaLifen arvoihin kuuluvat esimerkiksi välittäminen ja innovatiivisuus. Lisäksi on tärkeää pitää siitä, mitä tekee ja pitää aina sanansa. Työpaikalle on laadittu myös omat kultaiset säännöt, joiden mukaan jokaisen työntekijän on tarkoitus toimia. (SeaLife Helsinki Oy 2011, 12–13.)

SeaLife Helsingin ydintoiminta keskittyy pääasiassa edistämään mereen ja sen eläimiin liittyvää opetusta ja tietoisuutta. Ajankohtaisia suojeluprojekteja esitellään usein näyttelyssä ja yrityksen kotisivuilla. Esimerkiksi vuonna 2006 avattiin Itämeriallas, jonka kautta tuodaan esiin Itämeren lajistoa, sitä rasittavia uhkia sekä tietysti suojelun tärkeyttä. Lisäksi SeaLife tekee yhteistyötä esimerkiksi Suomen WWF:n ja Helsingin yliopiston

kanssa. Myös opetuksellinen yhteistyö on tärkeää ja sen vuoksi kouluryhmille on kehitetty opastuksia ja opetusmateriaalia tehtävineen. Niiden kautta rahaa kerätään esimerkiksi merikilpikonnien suojelukeskukselle, jota rakennetaan Kreikan Zakythokselle. (SeaLife Helsinki Oy 2011, 15–16.)

SeaLife esittelee näyttelyissään ainoastaan eläimiä, jotka viihtyvät akvaario-oloissa. Eläimille järjestetäänkin mahdollisimman luonnonmukaiset olosuhteet ja mikäli altaat käyvät esimerkiksi liian pieniksi, pyritään eläimet siirtämään muualle parempiin olosuhteisiin. Lisäksi SeaLife osallistuu myös eläinten hyvinvointiin ja viljelyyn liittyvien teknikoiden kehittämiseen ja on osallisena erilaisissa kasvatusprojekteissa. Myös vahingoittuneiden merieläinten kuntoutukseen, hoitoon, luontoon palauttamiseen, suojeluun sekä säilymiseen osallistutaan aktiivisesti. (SeaLife Helsinki Oy 2011, 15–16.)

Eräs SeaLife Helsingin uusimmista, mutta samalla tärkeimmistä ydintoimintaan liittyvistä seikoista on korkeatasoisen ja ikimuistoisen elämyksen tarjoaminen asiakkaille. Palvelun laatuun on panostettu myös kovasti ja tarkoitus onkin antaa asiakkaille parasta mahdollista asiakaspalvelua. Myös puhdas, turvallinen ja hyvin ylläpidetty ympäristö kuuluvat tärkeimpiin tekijöihin SeaLife Helsingin toiminnassa. Palvelun laatua ja SeaLifen toimintaa ohjaavat lisäksi erinäiset laatustandardit, jotka otetaan huomioon päivittäisessä toiminnassa. (Hämäläinen, H. 5.12.2011.)

4.2 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen rajaus

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millainen on SeaLife Helsinki Oy:n rekrytointi- ja perehdytysprosessi tällä hetkellä ja miten näitä prosesseja voitaisiin parantaa, jotta asiakkaille saataisiin tuotettua entistä parempia elämyksiä niiden kautta. Käytännössä tutkimuksessa siis perehdytään nykyisten prosessien toimivuuteen ja mietitään niille kehitysehdotuksia juuri elämyksen tuottamisen kannalta. Valitsin pääasiallisiksi tutkimuskohteiksi yrityksen sisäisten prosessien joukosta rekrytointin sekä perehdytyksen, sillä muuten tutkimuksesta tulisi liian laaja. Uskon myös näillä kahdella prosessilla olevan eniten merkitystä, mikäli halutaan pystyä tuottamaan asiakkaille entistä parempia elämyksiä.

Keskityn tutkimuksessa ainoastaan rekrytointi- sekä perehdytysprosesseihin, enkä ota kantaa yrityksen muihin sisäisiin prosesseihin. Tutkimusstrategiana on käytössä tapaus-tutkimus, sillä tieto mitä tutkimuksesta halutaan, on hyvinkin yksityiskohtaista ja keskittyy vain juuri näihin muutamaiin aihepiireihin. Lisäksi tutkimuksessa keskitytään prosesseihin, mihin yleensä juuri tapaustutkimuksessa perehdytään. Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin joukko SeaLife Helsingin työntekijöitä, sillä heidän kautta pystyy yrityksen nykyisiä prosesseja selvittämään konkreettisimmin. Henkilöitä haastatellaan yhteydessä ympäristöönsä ja tavoitteena on ilmiön kuvailu sekä kehitysehdotuksien synty. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 130–131.) Työssä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta.

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tarkemmin tutkittavaa ilmiötä, sen merkitystä ja tarkoitusta. Ilmiöstä tai tutkimuskohteesta pyritään saamaan esiin kokonaisvaltainen kuva ja käsitys. Lähtökohtana onkin todellisen elämän kuvaus. Tutkimuksessa voidaan selvittää esimerkiksi kohderyhmän tuntemuksia, asenteita, mielikuvia ja käyttäytymistä. Lisäksi niitä analysoidaan mahdollisimman tarkasti ja kokonaisvaltaisesti. Laadullisen menetelmän kautta saadaankin yleensä hyvin laaja näkemys tutkittavasta aiheesta. (Hirsjärvi ym. 2008, 156–158.) Kvalitatiivisen tutkimuksen ideana on käytännössä tutkia yhtä tapausta riittävän tarkasti, jotta saadaan näkyviin se, mikä ilmiössä on merkittävää ja mikä toistuu usein tarkasteltaessa ilmiötä yleisemmällä tasolla (Hirsjärvi ym. 2008, 177.).

Kvalitatiivisen tutkimusotteen vahvuudet ovat sen joustavassa menetelmässä, sillä tutkimuksen sisältöä voidaan tarvittaessa muuttaa vielä kenttätyön aikanakin. Heikkoutena toki on, ettei tuloksia voi kvantitatiivisen menetelmän tavoin eli tilastollisin perustein yleistää tutkimuksen kohteena olevaan perusjoukkoon. Myös löydösten painoarvoa kohderyhmässä on näin ollen hieman vaikea arvioida. Kvalitatiivisen tutkimuksen päämenetelmiä ovat yleensä joko ryhmäkeskustelu tai henkilökohtainen syvähaastattelu. Apuna voidaan hyödyntää myös esimerkiksi parihaastatteluja tai pienryhmäkeskusteluja. Näin tietoa kerätään pääasiassa ihmisten kanssa vapaamuotoisesti keskustellen. Haastateltavat saavatkin tuoda omia näkemyksiään esille spontaanisti, omin sanoin ja omaehtoisesti. (Hirsjärvi ym. 2008, 160.)

Laadullisessa menetelmässä käytetään yleensä harkinnanvaraista otantaa. Tutkittavia yksiköitä ei valita kovin suurta määrää, mutta niitä tutkitaan perusteellisesti. Aineiston määrä ei siis ole niinkään tärkeä, kuin sen laatu. Aineiston tulee kuitenkin olla tarpeeksi kattava, jotta aihetta pystytään paremmin tutkimaan. Aineisto on tärkeää pystyä valitsemaan tarkoituksenmukaisesti ja teoreettisin perustein. (Hirsjärvi ym. 2008, 160.)

Haastattelu on usein paras vaihtoehto laadulliselle tutkimukselle, sillä siinä voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen mukaan. Lisäksi haastatteluaiheiden järjestystä on mahdollista säädellä ja vastauksissa on näin enemmän tulkinnan varaa. Myös kysymyksiä pystyy paremmin avaamaan haastateltaville, kun ne suoritetaan itse paikan päällä. Tällä varmistetaan tutkimuksen mahdollisimman hyvä todenmukaisuus eli validiteetti. Haastattelujen aikana on myös mahdollista nähdä vastaajan ilmeet ja eleet, ja havainnoida näitä. Haastateltavat pystyvät vastaamaan kysymyksiin myös paljon laajemmin, kuin jos vastaisivat valmiin lomakkeen mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2008, 200–201.)

Haastattelun etuna on myös se, että haastateltavat saadaan yleensä helposti mukaan tutkimukseen ja heidät pystyy tarvittaessa tavoittamaan jälkikäteenkin. Huonoihin puoliin kuuluu toki se, että haastattelut vievät paljon aikaa. Lisäksi haastatteluiden teko edellyttää huolellista valmistautumista ja suunnittelua. Huonosti suunnitellun haastattelun avulla ei tutkija yleensä saa vastauksia haluamiinsa aihepiireihin. Kaikki henkilöt eivät myös osaa välttämättä suhtautua haastatteluun, ja vastaavat siksi epämääräisesti tai eivät uskalla sanoa oikeaa mielipidettään. (Hirsjärvi ym. 2008, 201.)

Valitsin tutkimusmenetelmäksi kvalitatiivisen tutkimustavan, sillä mielestäni sen avulla saa parhaiten vastaukset tutkimusongelmaan. Kvalitatiiviset menetelmät vastaavat usein kysymyksiin: mitä, miksi ja kuinka. Lisäksi laadullisessa tutkimuksessa ei ole tarkoitus testata niinkään teoriaa, vaan tarkastella aineistoa yksityiskohtaisesti. Laadullisen tutkimuksen avulla tutkimusongelmasta saadaan laaja kuva ja pystytään paljastamaan odottamattomiakin asioita. (Hirsjärvi ym. 2008, 176–177.) Koin, että yksin laadullisen tutkimusmenetelmän hyödyntäminen riittää tässä tutkimuksessa. Tutkimuksessa selvitetään selkeästi laatua, eikä määrä ole tällä kertaa pääosassa.

Kohdeyrityksessä paikan päällä tehty tutkimus toteutettiin puolistrukturoitujen haastattelukysymyksien avulla. Haastattelut myös nauhoitettiin, jotta vastauksia pystyisi ana-

lysoimaan kauttaaltaan. Lisäksi apuna käytettiin myös jonkin verran havainnointia täydentämään tutkimusta. Haastatteluihin valittiin sekä osa-aikaisia työntekijöitä, että esimiesasemassa olevia henkilöitä. Näin tutkimuksessa pystyttiin ottamaan esille myös heidän välisiä näkemyseroja. Osa-aikaisia valittiin haastatteluihin yhteensä seitsemän henkilöä, jotka olivat haastattelupäivinä töissä ja esimiesasemassa työskenteleviä kolme.

Suurin osa SeaLife Helsingin työntekijöistä ovat osa-aikaisia ja siksi tutkimuksessa keskitytäänkin enemmän juuri heidän mielipiteisiinsä. Esimiesasemassa olevia saatiin kuitenkin muutama haastateltavaksi ja mielestäni oli hyvä, että tutkimusta voitiin täydentää myös heidän näkemyksillään. Otanta vaikutti haastatteluiden perusteella tarpeeksi kattavalta. Osa-aikaisille työntekijöille laadittiin erilliset kysymykset, kuin esimiesasemassa oleville, sillä heidän kysymyksensä asetellut ja aihepiirit erosivat hieman toisistaan. Kysymykset on liitetty tutkimuksen loppuun omina erillisinä liitteinään.

4.3 Aineiston hankinta ja sen käsittely

Tutkimuksen toimeksianto saatiin suoraan SeaLife Helsinki Oy:ltä, mutta aihe rajattiin sopivammaksi. Näin tutkimuksesta ei tullut liian laajaa ja teoriaperusta pysyi selkeänä. Aiheen rajauksen jälkeen valittiin sopivat tutkimusmenetelmät ja päädyttiin kvalitatiiviseen tutkimukseen. Haastatteluiden tekeminen tuntui lisäksi varmimmalta keinolta saada vastaukset haluttuihin aiheisiin. Näiden vaiheiden jälkeen oli helpompi alkaa etsimään tutkimuksen teoriapohjaan sopivia lähteitä.

Tarkempi aiheen rajaus myös hyväksyttiin toimeksiantajalla sekä opinnäytetyöohjaajalla. Toimeksiantajan kanssa vaihdettiin sähköposteja muutamaan otteeseen, jossa käytiin läpi viimeisimpiä tutkimuksen vaiheita. Rajauksen avulla saatiin konkretisoitua tutkimusongelma sekä suunniteltua opinnäytetyön rakenne. Tässä vaiheessa mietittiin myös, millä tavalla tutkimus suoritetaan. Itse kirjoitusvaihe saatiin alkuun ottamalla ensin selvää tutkimukseen liittyvästä teoriasta.

Teoriapuolen pohjalta laadittiin tarkemmin itse tutkimuksen toteutus. Opinnäytetyöohjaajan sekä toimeksiantajan kanssa käytiin läpi toteutus ja molemmat olivat siihen tyytyväisiä. Toteutustavaksi valitsin haastattelun, ja se oli myös opinnäytetyöohjaajan mieles-

tä paras valinta. Kysymykset käytiin lisäksi läpi hänen kanssaan ja sähköpostitse sovittiin puolestaan SeaLife Helsinki Oy:n asiakaspalvelupäällikkö Hanna Hämäläisen kanssa tarkemmin sopivista haastattelupäivistä. Hän itse ehdotti 4.-5.12 haastattelun ajankohdiksi. Haastattelut toteutettiin siis sunnuntaina aamupäivällä sekä maanantaina ilta-päivällä, sillä nämä olivat parhaimmat ja rauhallisimmat ajat SeaLife Helsingin kävijöiden puolesta. Näin työntekijät pystyivät helposti irtautumaan tehtävistään haastatteluiden ajaksi.

Tutkimuksen aineisto muodostui siis SeaLife Helsingin seitsemästä osa-aikaisesta työntekijästä, sekä kolmesta esimiesasemassa olevasta henkilöstä. Haastattelut suoritettiin yksitellen ja aikaa yhteen haastatteluun kului noin 20–50 minuuttia, riippuen kuinka puhelias haastateltava oli. Kysymykset käytiin läpi suurin piirtein samalla tavalla jokaisen kanssa ja haastateltaville annettiin täysi vapaus kertoa oma näkemys sekä mielipide kysyttävistä asioista. Kysymyksiä saatettiin johdatella hieman, tai avata tarkemmin riippuen, miten haastateltavat niihin vastasivat. Myös lisäkysymyksiä ilmeni jokaisessa haastattelussa jonkin verran.

Osa haastatteluista pidettiin SeaLife Helsingin viereisessä Papukaija-kahvilassa ja osa SeaLifen tiloihin kuuluvassa sukellusveneessä, missä järjestetään esimerkiksi syntymäpäiväjuhlia lapsille. Molemmissa tiloissa oli jonkin verran häiriötekijöitä, mutta sukellusvene oli hieman rauhattomampi paikka haastatteluille johtuen siellä soivasta musiikista ja lasten hälinästä. Kahvila oli kuitenkin suljettu osan ajasta, minkä vuoksi kaikkia haastatteluja ei voitu pitää siellä. En kokenut häiriötekijöiden varsinaisesti häiritsevän haastatteluiden kulkua, mutta pieniä keskittymishäiriöitä saattoi tapahtua aika-ajoin ja välillä kysymyksiä piti toistaa muutaman kerran uudestaan. Melun vuoksi joutui välillä myös odottamaan hetken, ennen kuin pystyi jatkamaan haastatteluja.

Haastattelut suoritettiin kahden päivän aikana ja vastauksia saatiin haluttu määrä. Kaikki vastasivat omalla tavallaan kysymyksiin; osa oli hieman pidättyväisempiä, kun toiset taas innostuivat puhumaan paljonkin aiheesta. Työntekijät osallistuivat kaiken kaikkiaan innokkaasti haastatteluihin ja haastatteluun osallistuvia olisi ollut tarjolla vielä enemmänkin. Yhteensä kymmenen henkilöä oli kuitenkin tarpeeksi kattava otos, sillä vastauksien laatu oli sen verran monipuolista ja hyvää. Kaksi päivää riitti siis aivan hyvin

tämänlaajuiseen tutkimukseen. Haastattelut oli varmasti parempi tehdä nyt talviseson-
gin aikana, sillä asiakkaita ja näin ollen häiriötekijöitäkään ei ollut niin paljon kuin var-
masti kesällä olisi ollut. Myös työntekijät pystyivät helposti irrottautumaan tehtävistään
ja heillä oli rauhassa aikaa vastailla kysymyksiin. Haastatteluihin meni aikaa noin kolme
tai neljä tuntia per päivä. Viimeisen haastattelupäivän jälkeen sain itse kiertää näyttelyn
ja sen avulla pystyin myös hyödyntämään omaa havainnointia tutkimuksessa.

Haastatteluiden jälkeen alkoi litterointi eli muutettiin puhemuotoinen aineisto tekstiksi.
Kaikki kymmenen haastattelua siirrettiin ensin tietokoneelle äänitiedostoina, jotka sen
jälkeen kuunneltiin ja kirjoitettiin puhtaaksi koneella. Tämä helpotti huomattavasti ko-
ko tutkimuksen aineiston käsittelyä, sillä litteroinnin jälkeen oli helpompi alkaa ana-
lysoimaan materiaalia. Kaikkien haastatteluiden puhtaaksikirjoittaminen kesti noin
kymmenen tuntia. Litteroinnin yhteydessä teksti koodattiin eli teksti ryhmiteltiin kysy-
mysten aiheiden mukaan. Kaikki kysymykset käsitteivät tavalla tai toisella työntekijöi-
den kokemusta ja mielipiteitä elämyksestä, perehdytyksestä ja rekrytoinnista. Laadulli-
sen analyysin tarkoituksena on pelkistää suuri määrä tietoa ja tehdä siitä johtopäätöksiä,
joten ryhmittely helpotti haastatteluiden läpikäymistä tässä tapauksessa.

Aineiston käsittelyn yhteydessä kerättiin, koottiin ja valikoitiin haastatteluista tutkimuk-
selle tärkeimmät ja oleelliset seikat. Kaikki haastattelumateriaali käytiin läpi ja hyö-
dynnettiin tutkimuksen materiaaliksi, ja juuri käsittelyvaiheessa pystyttiin hyvin vertai-
lemaan ja yhdistelemään tuloksia johdonmukaisesti. Suoria sitaatteja ei haluttu kuiten-
kaan hyödyntää, vaan tarkoitus oli pääasiassa koota tulokset ja vetää niiden mukaisesti
johtopäätökset. Sitaatit olivat tutkimukselle hieman turhia, kun tekstin pystyi ilmaise-
maan ymmärrettävästi ilman niitäkin. Toki ne saattavat joissain tapauksissa elävöittää
tekstiä, mutta mielestäni ne olisivat luoneet pirstaleisuutta tekstin kokonaisuuteen. Joh-
topäätöksiä pystyi puolestaan hyödyntämään kehitysehdotusten ideointivaiheessa. Ke-
hitysehdotukset ja johtopäätökset on siis täysin tehty työntekijöiden näkemysten ja ko-
kemusten mukaisesti.

5 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen merkittävimpiä tuloksia elämyksen tuottamisen sekä perehdytys- ja rekrytointiprosessien kannalta. Tutkimukseen osallistui yhteensä kymmenen henkilöä, joista seitsemän työskenteli osa- ja kolme kokoaikaisesti SeaLife Helsingissä. Kolme kokopäiväisesti työskentelevää toimii myös joko esimiehen tai vuoropäällikön asemassa. Kaikki vastaajat olivat naisia ja ikähaarukka sijoittui 18–34- vuoden välille. Kaikki tutkimukseen osallistuvat osa-aikaiset työntekijät olivat iältään 18–26-vuotiaita. Osa-aikaisista kuusi henkilöä työskenteli sekä kassa-, että opaspuolella. Heistä suurin piirtein puolet oli työskennellyt SeaLifella jo pidempään, keskimääräisesti neljä vuotta kun taas toinen puolisko oli vielä suhteellisen uusia työntekijöitä.

Monet työntekijät olivat aloittaneet työskentelyn SeaLife- keskuksessa ensin koulunsa työharjoittelun kautta ja jatkaneet sen jälkeen osa-aikaisina. Osa oli kuitenkin hakenut töihin perinteisesti hakemuksen kautta. Tutkimus keskittyi pääasiassa niin sanotusti kentällä työskenteleviin henkilöihin, eli tässä tapauksessa osa-aikaisiin työntekijöihin. Tutkimuksessa haluttiin kuitenkin ottaa esille hieman myös esimiesnäkökulmaa, jotta tuloksista saataisiin monipuolisempia ja pystyttäisiin paremmin perehtymään siihen, miten rekrytointi ja perehdytys hoidetaan yrityksessä.

5.1 Elämys ajankohtaisena aiheena SeaLife Helsingissä

Suurin osa haastatelluista tuntui tietävän suhteellisen hyvin, mitä elämys tarkoittaa ja mikä merkitys sillä on SeaLife Helsingin toiminnassa. Kaikki kuitenkin määrittelivät sen hieman eri tavalla. Useimmat kokivat elämyksen olevan vaikea määrittää ja tuottaa juuri sen vuoksi, että ihmiset kokevat sen jokainen omalla tavallaan. SeaLife Helsingissä elämys voi olla sitä, että pääsee esimerkiksi koskettamaan eläintä tai kuulemaan uusia, jännittäviä asioita kaloista. Usein elämykseen liittyy osallistuminen, näkeminen ja kokeminen. SeaLife Helsingissä on lisäksi suuressa roolissa myös näyttelyn ulkonäkö ja esimerkiksi siellä soiva musiikki, jotka kaikki vaikuttavat asiakkaan kokemaan elämykseen.

Pääasiassa elämys miellettiin positiiviseksi, nimenomaan wau-efektin aikaansaavaksi asiaksi. Kaikki haastateltavat kokivat elämyksen olevan myös hyvin ajankohtainen asia

SeaLife Helsingin toiminnassa tällä hetkellä. Aiheesta oli selkeästi alettu puhumaan enemmän työpaikalla noin vuosi sitten, mutta sitä ennen elämystä ei ollut otettu huomioon erityisesti. Uudemmille työntekijöille SeaLife Helsingin elämyksellisyyden merkitys oli ollut selvä alusta asti, mutta vanhemmille työntekijöille tämä oli tullut uutena asiana vasta nyt pikkuhiljaa käytäntöön. Elämyksen merkitys viime vuoden aikana oli siis korostunut paljonkin ja SeaLife Helsingin toimintamalli muuttunut juuri elämykselliseen suuntaan.

Haastatellut olivat sitä mieltä, että heillä on työntekijöinä suuri rooli elämyksen tuottamisessa. Silti monet eivät olleet täysin varmoja, miten he voisivat tuottaa entistä parempia elämyksiä. Elämyksen tuottaminen varsinkin aikuisille näytti tuottavan päänvaivaa. Haastatteluista kävi ilmi, että lapsista näkee selkeästi jos jokin asia on heidän mielestään erikoinen, jännittävä tai kiehtova, mutta aikuiset eivät niin helposti näytä tunteitaan. Näin ollen aikuisista ei oikein tiedä, mikä olisi heille toimiva elämys. Kaikki haastateltavat kokivat olevansa tekemisissä päivittäin elämyksen ja sen tuottamisen parissa, mutta kaikki eivät silti täysin tienneet mitä heiltä odotetaan tässä yhteydessä.

Työntekijöiden epävarmuus vihjaa perehdytysprosessin puutteeseen. Suurin osa piti elämyksen tuottamista myös jokseenkin tai hyvin tärkeänä asiana varsinkin nykypäivänä, kun elämyksistä puhutaan paljon. SeaLife Helsingin kannalta elämys on tärkeä asiakastytyväisyyden vuoksi sekä niiden avulla asiakkaat saadaan tulemaan vierailulle uudestaan. Monet myös mainitsivat, että haluaisivat itse kokea elämyksiä vastaavanlaisissa paikoissa, tai vaikka pelkästään ruokakaupassa asioidessaan.

Kaikki mielsivät elämyksen kuuluvan nimenomaan opaspuolelle, mutta kassapuolella tästä ei ole edes puhuttu. Useimmat pitivät elämyksen parissa työskentelystä, mutta muutamat olivat myös sitä mieltä, että elämyksistä on puhuttu työpaikalla jo ihan tarpeeksi. Muutamat vanhat työntekijät olivat jopa hieman elämyksen tuottamista vastaan, sillä heidän mielestään se vie pohjan SeaLifen alkuperäiseltä tarkoitukselta, opettamiselta. Näin ollen nämä vanhemmat työntekijät eivät olleet järin innoissaan uudesta elämyksellisestä toimintamallista tai lähinnä sen mukana tuomista muutoksista. Uudet työntekijät olivat selkeästi ymmärtäneet paremmin elämyksen merkityksen, eivätkä he pitäneet elämystä huonona asiana.

Haastateltavista kaksi henkilöä mainitsi, että mikäli tulevaisuudessa työntekijöiden pitäisi näytellä tai eläytyä johonkin rooliin, pitäisi myös palkan nousta. Kolme henkilöä ei haluaisi ollenkaan osallistua näyttelemiseen, mutta muutama piti tätä mielenkiintoisena ajatuksena. Kuitenkin lasten syntymäpäiväjuhlien aikana myös nämä näyttelemistä vastaan olevat olivat valmiita pukeutumaan pariksi tunniksi kerrallaan esimerkiksi merirosvopukuun ja auttamaan näin elämyksen luomisessa. Osassa SeaLife-konseptin mukaisista maista on käytössä vakituiset roolihahmot opaspuolella, joten on mahdollista että tällainen konsepti tulee tulevaisuudessa käyttöön myös SeaLife Helsingissä.

Haastatteluista selvisi, että tällä hetkellä työntekijöiden elämyksen tuottaminen keskittyy lähinnä siihen, miten kaloista kerrotaan opaspuolen ruokintojen aikana tai miten asiakkaiden annetaan esimerkiksi koskea käärmeennahkaa tai joskus jopa päästä ruokkimaan kaloja itse. Teemaviikkojen aikana keskitytään kyseisen teeman aiheeseen ja sen mukaisesti elämyksen tuottamiseen. Esimerkiksi haiviikkojen aikana yritetään kertoa mahdollisimman paljon tietoa haikaloista, annetaan asiakkaiden koskea hain hampaita ja pukeudutaan Halihai-asuun. Asiakkaiden aisteihin, joihin työntekijät pystyvät vaikuttamaan ovat näkö, kuulo ja kosketus.

Asiakkaan elämys tuntuu olevan kiinni hyvinkin paljon myös hänestä itsestään, sillä työntekijät eivät pysty välttämättä ruuhka-aikoina kommunikoimaan kaikkien kanssa nimenomaan opaspuolella. Tarkoitus on kuitenkin ottaa asiakkaisiin kontaktia aina kuin vain suinkin mahdollista. Jokaisen asiakkaan kanssa kommunikoidaan tietysti kassapuolella lippujen oston yhteydessä. Tällöin ei kuitenkaan oteta huomioon asiakkaan elämystä ollenkaan, vaan keskitytään Merlinin standardinmukaiseen asiakaspalveluun. Kaikki haastateltavista kokivat osaavansa tuottaa hyviä elämyksiä, perustuen hymyileviin kasvoihin, kiitokseen ja palautteeseen.

5.2 Rekrytointiprosessin avulla oikeanlaisia työntekijöitä

Haastatteluiden perusteella SeaLife Helsinki Oy rekrytoi uusia työntekijöitä pääasiassa Työ- ja elinkeinotoimiston tai suoraan Linnanmäen omien rekrytointitilaisuuksien kautta. Rekrytointia ei järjestetä tasaisin väliajoin, vaan aina kun uusia työntekijöitä tarvitaan. Suurin osa työntekijöistä on ollut töissä SeaLife Helsingissä useamman vuoden

ajan, joten työsuhteet voidaan luokitella pitkä-ikäisiksi. Useimmat työskentelevät osaaikaisina opiskeluidensa ohella, joten koulusta valmistuessa moni vaihtaa työpaikkaa ja lähinnä tämä luo tarvetta uusille työntekijöille. Kesäksi palkataan lisäksi välillä uusia työntekijöitä, mutta hekään eivät tällöin ole yleensä pelkkiä kausityöntekijöitä. Tarkoitus onkin, että he jatkavat töitä myös syksyllä.

Rekrytoinnin ensimmäinen vaihe SeaLife Helsingissä on työtarpeen tunnistaminen. Pitää tietää kuinka monta työntekijää palkataan ja millaisia henkilöitä etsitään. Myös tarvittavan työsuhteen muoto tulee olla tässä vaiheessa jo selvillä. Näiden tiimoilta luodaan työhakemus, jonka jälkeen osa hakijoista kutsutaan haastatteluihin. Työhakemus julkaistaan joko Työ- ja elinkeinotoimiston Internetsivuilla tai ammattikorkeakoulujen työnvälityspalvelun Jobstep.net- sivustolla. Lisäksi talvisin Linnanmäen järjestämällä rekrytointimessuilla haetaan tarvittaessa uusia työntekijöitä muun muassa kesäksi. Työhakemuksessa on aina ennen haettu henkilöitä nimikkeellä ”Asiakaspalvelija/Opas”, mutta viimeisimmässä hakemuksessa haettiin näiden lisäksi ”Elämyksen tuottajaa”. SeaLife saa myös paljon avoimia hakemuksia, joten aina ei tarvitse erillistä työnhakuilmoitusta järjestää. Haastatteluiden jälkeen valitaan potentiaalisimmat ja sopivimmat henkilöt, joille ilmoitetaan valinnasta. Rekrytoinnista vastaa pääasiassa asiakaspalvelupäällikkö, mutta haastatteluihin osallistuu myös muita esimiehiä.

Haastatteluissa keskitytään eniten motivaatio- ja sosiaalisuustekijöihin, mutta myös kielitaitoa ja sitoutuneisuutta pidetään hyvin tärkeinä. Suomen kielen tulee olla lähestulkoon täydellistä ja lisäksi englantia tai ruotsia pitää puhua hyvin. Esimerkiksi tällä hetkellä SeaLifella on ainoastaan muutama työntekijä, joka puhuu erinomaisesti ruotsia. Esilläolo on myös todella tärkeää, ja tähän kiinnitetäänkin paljon huomiota. Työnhakijoiden aiemmalla kokemuksella ei ole niinkään merkitystä kuin henkilöiden persoonallisuudella. Haastattelutilanteen rakenne on ollut samanlainen jo useiden vuosien ajan; ryhmähaastattelu, esitys, kysymykset. Haastattelutilanteissa tekeminen on aina ollut pääosassa. Viimeisin haastattelu muutettiin entistä enemmän toiminnallisempaan suuntaan lisäämällä siihen eläytymisharjoituksia ja ryhmätehtäviä.

Haastattelukysymykset käydään lisäksi tarkkaan läpi ja ne on strukturoitu etukäteen. Viimeisimmässä haastattelussa oli mukana myös haastattelun jälkeinen lomake, joka

lähettiin työnhakijoille sähköpostitse. Tämä sisälsi tarkempia kysymyksiä itse työnhakijaan liittyen. Esimiesasemassa olevien mielestä elämystä ei tarvitse käydä rekrytointivaiheessa enempää läpi, kuin mitä viime aikoina on käyty. Rekrytointiprosessi tukeheiden mielestään elämystä tällä hetkellä siten, että varmistetaan oikeanlaisten työntekijöiden hankinta hakemuksen sekä haastatteluiden avulla. Hakijoiden on myös tarkoitus tietää, mistä SeaLife Helsingissä työskentelystä on kyse. SeaLife Helsinki hakee selkeästi työntekijöikseen avoimia, asiakaspalveluhenkisiä ja reippaita henkilöitä, jotka osaavat eläytyä ja näin ollen omalla tavallaan osallistua elämyksen tuottamiseen.

Osa haastateltavista oli löytänyt SeaLife Helsingin työhakemuksen Työ- ja elinkeinotoimiston Internet-sivustolta. Työnkuva oli selvinnyt sitä kautta aika hyvin, sillä suurin osa heidän kauttaan hakeneista tiesi suurin piirtein mitä odottaa itse työstä. Kaikki tiesivät työn olevan lähinnä asiakaspalvelua. Elämystä ei hakemuksessa korostettu eikä sitä ollut kaikissa tapauksissa mainittu ollenkaan. Kaksi henkilöä sanoi tienneensä, että SeaLifen tehtävä on saada asiakkaille positiivinen, hyvä fiilis aikaan ja luoda uusia, hienoja kokemuksia.

Vaikka elämyksestä sanana ei siis varsinaisesti puhuttu, oli SeaLifen toiminta suurin piirtein tiedossa. Asiaa ei ehkä tällöin ajateltu yhtä konkreettisesti ja oikeilla nimikkeillä, mutta toimintaan se kuitenkin liittyi jo vuosia sitten. Pääasiassa hakemuksessa kuitenkin puhuttiin lähinnä asiakaspalvelusta ja sen merkityksestä. Kaksi henkilöä ei muistanut enää millainen ilmoitus oli ollut, sillä heidän työnhakuajastaan oli jo niin pitkä aika. Hakemuksen mukaisesti oli kuitenkin yleisesti tiedossa, että SeaLife hakee työntekijöikseen asiakaspalveluhenkisiä ja ulospäin suuntautuneita henkilöitä.

Osa haastateltavista oli puolestaan päätenyt hakemaan töitä, kun oli ensin nähnyt SeaLifen olevan edustettuna Linnanmäen rekrytointitilaisuudessa. Paikan päällä oli päässyt kyselemään itse työstä ja vastauksia kysymyksiin oli saatu juuri sen verran mitä itse oli osannut kysyä. Paikalla oli ollut muun muassa opaspuolen esimies, joka oli osannut antaa konkreettista kuvausta itse työstä. Rekrytointitilaisuudessa pystyi halutessaan jo paikan päällä hakemaan SeaLife Helsingille töihin. Sitä varten oli tehty valmis hakulomake, jossa yksi henkilö mainitsi, että siinä kysyttiin muun muassa esiintymiskokemuksista. Elämyksen varsinaisen merkityksen kuitenkin tuli yllätyksenä tässäkin hakumuodossa,

sillä kukaan ei ollut tiennyt sillä olevan niin iso rooli SeaLife Helsingin toiminnassa. Yksi haastateltava mainitsi, että luuli SeaLifen toiminnan olevan enemmän koulutuksellista. Lisäksi muutama henkilö päätyi SeaLifeen töihin koulunsa työharjoittelun kautta. Kolme henkilöä kertoi myös kuulleensa työpaikasta jo tutuiltaan.

Riippumatta siitä millä tavoin SeaLifesta oli kuullut, oli työnhakijan ensimmäinen vaihe avoimen hakemuksen jättäminen. Tämän jälkeen tuli kutsu ryhmähaastatteluun, minne oli tarkoitus valmistella etukäteen lyhyt esitys haluamastaan aiheesta. Yksi haastateltavista oli muun muassa lausunut runon ja toinen esitellyt erään kalalajin. Kahden henkilön mielestä tilanne oli erittäin jännittävä, mutta hyvä ja konkreettinen esimerkki työstä SeaLifessa. Viimeistään haastatteluvaiheessa selvisi, että työnkuvaan kuuluu tietynlainen esilläolo. Haastatteluun kuului myös vaihe, missä jokaiselta kysyttiin kysymyksiä lähinnä työntekijänä olemiseen liittyen. Muutama kysymys oli myös ruotsiksi ja englanniksi. Kaksi henkilöä mainitsi, että haastatteluvaiheeseen oli kuulunut myös jonkinlainen ryhmätehtävä. Kaikki haastattelun vaiheet suoritettiin niin työnhakijoiden, kuin haastateltavienkin edessä. Erillisiä ryhmähaastatteluja järjestettiin noin kolme kappaletta ja jokaisessa ryhmässä oli suurin piirtein seitsemän hakijaa. Kaikkia haastatteluja seurasi kolmihenkinen raati, joka myös suoritti haastattelut ja arvioinnit.

Myös alun perin työharjoitteluun saapuville järjestettiin lyhyt haastattelu, joka pidettiin vain haastattelijan ja työharjoitteluun hakevan välillä. Varsinaista soveltuvuuskoetta ei ollut kenelläkään, mutta esimerkiksi esiintymisen pohjalta pystyttiin hyvin katsomaan, miten henkilö esiintyy ja kuinka kestää valokeilassa olon. Työnhakuvaiheessa aiemmas-ta työkokemuksesta kysyttiin, mutta haastateltavilla oli joko kokemusta ainoastaan asiakaspalvelusta tai ei aikaisempaa työkokemusta ollenkaan. Yksi henkilö kertoi harrastavansa teatteria ja vain yksi henkilö kertoi elämyksen olleen oleellinen osa hänen aikaisempaa työtäänkin. Muutamalla henkilöllä oli lisäksi biologista taustaa opintojensa pohjalta ja muutamalla matkailualan kokemusta.

Kaikki yhtyivät siihen, että haastatteluvaiheessa oli kerrottu vielä kertaalleen SeaLife Helsingin toimenkuva ja mitä he työntekijöiltä odottavat. Kaksi henkilöä kuitenkin mainitsi, että tavoitteet eivät olleet hänen mielestään selkeät. Työnkuva oli paljon selkeämpi, kuin juuri SeaLife Helsingin tavoitteet. Viimeistään haastattelutilaisuudessa nämä

seikat tulivat selkeämmiksi, kuin hakuvaiheessa. Ainoastaan yksi haastateltavista mainitsi, että opaspuolen elämyksen merkityksestä oli puhuttu ja sitä oli korostettu.

Haastateltavat mainitsivat, että yllätyksenä työssä tuli kansainvälisyys eli se kuinka paljon kieliä pääsee töissä puhumaan, elämyksen merkitys, hahmoihin pukeutuminen sekä standardien mukainen toiminta. Nämä eivät siis heidän mielestään ilmenneet täysin tai lainkaan missään vaiheessa ennen kuin itse työ oli aloitettu. Muutama haastateltava toivoikin, että tulevaisuudessa jo hakuvaiheessa otettaisiin paremmin ja konkreettisemmin esiin elämyksen merkitys ja esimerkiksi se, että työhön liittyy ajoittain pukeutuminen vaikkapa merirosvoksi. Yksi henkilö myös mainitsi, ettei olisi alun perin hakenutkaan töihin jos olisi tiennyt siihen liittyvän näyttelemistä. Hänen hakuaihanaan asia ei tosin ollutkaan vielä ajankohtainen.

5.3 SeaLife Helsingin esimiehet esimerkkinä perehdytyksessä

SeaLife Helsingin työntekijöiden perehdytys kestää työntekijästä riippuen noin kaksi kuukautta, jonka jälkeen työntekijä on yleensä valmis itsenäiseen työskentelyyn. Alkuperehdytys pyritään järjestämään kaikille uusille työntekijöille samaan aikaan, mutta perehdytys jatkuu sen jälkeen normaalisti työvuorojen mukaan. Harjoittelujakso on hyvin intensiivinen ja sen aikana käydään perusteellisesti kaikki mahdollinen läpi. Perehdytykseen kuuluu sekä opaspuolen, että kassapuolen läpikäyminen. Perehdytysjakso suunnitellaan aina valmiiksi etukäteen, mutta siinä edetään tilanteen mukaan. Jos on vaikkapa hiljaisempi päivä, pystyvät esimiehet kouluttamaan uusia työntekijöitä tiiviimmin. Kiireisenä päivänä uudet lähinnä seuraavat vierestä, mutta oppivat siltäkin tavalla.

Ongelmia perehdytykseen liittyen ei ole varsinaisesti ollut, mutta sairastapaukset saattavat viivästyttää perehdytystä. Lisäksi se, että jotkut työntekijät käyvät töissä muutaman kerran parin kuukauden aikana tuottaa välillä hankaluuksia, sillä tällä välin on saattanut tulla paljon muutoksia esimerkiksi kassapuolen toimintoihin tai altaiden sijaintiin liittyen. Tällaiset henkilöt pitäisi melkein perehdyttää uudelleen näihin uusiin muutoksiin. Viime aikoina tällaisia näinkin epäsäännöllisiä työsuhteita on juuri tämän vuoksi alettu karsimaan. Muutoksista kuitenkin kerrotaan SeaLifen ekstranetin kautta, jolloin jokai-

nen pääsee lukemaan ne omalta koneeltaan vaikka kotoa käsin. Opiskelijoiden kanssa on myös välillä hankala saada sovittua yhteisiä perehdytyspäiviä, ja niitä joudutaan pitämään välillä sulkemisajan ulkopuolellakin.

Esimiesten ja vuoropäälliköiden mielestä SeaLifen perehdytysprosessi tukee elämyksen tuottamista tällä hetkellä hyvin. Varsinkin viime aikoina elämystä ja sen tärkeyttä on korostettu perehdytysvaiheessa. Esimiehet omalla olemuksellaan muun muassa tukevat ja kannustavat uusia työntekijöitä, sekä rohkaisevat tuottamaan elämyksiä omaaloitteisesti. Lisäksi he toimivat itse esimerkkeinä, sillä muutamat heistä tekevät esimerkiksi opastuksia yhtä lailla kuin osa-aikaisetkin. Esimiehet pitivät elämykseen perehdytystä erittäin tärkeänä. Kehumisella ja roolimallina olemisella oli heidän mielestään suurin merkitys edesauttaa työntekijöitä tuottamaan omaaloitteisesti elämyksiä.

Esimiesasemassa olevia ei kuitenkaan ollut varsinaisesti perehdytetty elämys-aiheeseen koulutusten avulla. Vain muutamat henkilöt olivat osallistuneet Merlinin omaan tilaisuuteen, missä kerrottiin SeaLife-keskusten uudesta elämyksellisestä linjasta ja mitä se pitää sisällään. Materiaalia elämykseen liittyen on kuitenkin jaettu esimiehille jonkin verran ja lisäksi he osallistuvat yhdessä työntekijöiden kanssa näihin uusiin elämysaiheisiin koulutuksiin. Esimiehet pitivät toimivimpina esiintymiseen liittyviä improvisaatiokoulutuksia ja haluaisivatkin tarjota niitä lisää työntekijöille. Niiden avulla työntekijöistä saadaan motivoituneempia ja lisäksi ne kehittävät yhteishenkeä.

Perehdytyksen etenemistä seurataan kehityskeskusteluiden sekä tarkkailun avulla. Suora palaute perehdytyksestä on myös toivottavaa ja siinä edetään aina työntekijän ehdoilla. Kaikki perehdytysvaiheet myös merkataan ylös ja pyydetään niin perehdyttäjän, kuin perehdytettävänkin allekirjoitukset. Näin tiedetään varmasti mitkä asiat on käyty läpi. Työvuoroja suunniteltaessa katsotaan, että varsinkin viikonloppuisin paikalla on henkilöitä, jotka osaavat auttaa myös uudempia. Yleensä työntekijöitä on töissä yhtä paljon sekä opaspuolella, että kassapuolella. Lisäksi työvuorot on suunniteltu järjestelmällisesti, ja jokainen työntekijä tietää päivän ohjelman. Esimerkiksi opaspuolella on tärkeä tietää, mistä kaloista on tarkoitus kertoa milloinkin. Kalat, joista kerrotaan vaihtelevat päivittäin ja välillä tiedon omaksuminen tuottaakin vaikeuksia työntekijöille, sillä tietoa

tulee niin paljon ja nopealla tahdilla. Vasta tiedon omaksumisen jälkeen työntekijä pystyy alkamaan hyödyntämään elämyksellistä puolta.

Työntekijöiden elämysten tuottaminen halutaan pitää mahdollisimman avoimena, sillä kaikki eivät halua toimia tietyn kaavan mukaan. Näin ollen jokainen saa itse kehitellä oman tavan tuottaa elämyksiä. Tarkoituksena on kuitenkin esimerkiksi opaspuolella toimia niin sanotusti viihdyttävänä oppaana, ja hyödyntää opastuksissa interaktiivisia toimintoja. SeaLife Helsingin opas ei siis ole pelkkä opas, vaan osallistuu itse paljon ruokinta- ja opashetkien aikana muun muassa näyttämällä ja tekemällä asioita. Kaloista on tarkoitus kertoa sellaisia faktoja, mitä useimmat eivät entuudestaan ehkä tiedä ja lisäksi asiakkaat pääsevät oppaiden kautta koskemaan eläimiä. Jotta näistä asioista saataisiin entistä toimivampia, on kaikkien SeaLife-keskusten verkostoituminen entistä tärkeämpää. Näin voidaan jakaa kokemuksia ja ideoita keskenään ja kehittää myös SeaLife Helsingin toimintaa entistä elämyksellisemmäksi kokemukseksi.

Alkuperehdytys kesti kaikilla osa-aikaisilla kaksi viikkoa. Harjoittelu kesti useimmiten kuitenkin noin kaksi kuukautta, jonka jälkeen työntekijät kokivat olevansa valmiita työskentelemään itsenäisesti. Harjoittelu-aika riippui tietysti myös siitä, kuinka monta vuoroa viikossa teki. Opaspuolen perehdytykseen liittyi kalojen, altaiden ja muiden oleellisten asioiden läpikäyminen. Myös esimiehen ruokintoja seurattiin ja pikkuhiljaa päästiin myös itse osallistumaan näihin. Alussa kaikille jaettiin myös työntekijän käsikirja, missä kerrottiin kattavasti kaikki tärkeimmät SeaLife Helsinkiin liittyvät asiat. Melkein kaikki pitivät varsinkin opaspuolen perehdytystä hyvin perusteellisena. Oli myös hyvä, että perehdytyksen aikana oli aina seurana joku kokeneempi. Näin uutena työntekijänä ei joutunut olemaan vielä vastuussa asioista, ennen kuin oli oikeasti valmis. Vain yksi henkilö kertoi, että hänen perehdytyksensä jäi puutteelliseksi, sillä opaspuolen esimies vaihtui juuri kriittisellä hetkellä. Hän sai kyllä alkuperehdytyksen, mutta sen jälkeen hän joutui työskentelemään itsenäisesti ja opettelemaan itse loput.

Myös kassapuolen perehdytys sisältyi tuohon kahden kuukauden harjoittelu-aikaan. Kassapuolen perehdytykseen kuuluvat yleisesti kassakoulutus sekä varastopuolen ja myymälän hoitamiseen liittyvät asiat. Kun opaspuolella pystyi aika hyvin muokkaamaan ruokintoja ja selostuksia oman persoonan mukaisesti, täytyi kassapuolella opetella kaik-

ki Merlinin mukaiset standardit ja toimia niiden mukaisesti. Muutama haastateltava sanoikin, että opaspuoli on siitä mukava kun siellä voi tehdä asioita itselleen sopivalla tavalla ja olla näin oma itsensä. Kassapuolella tulee lisäksi aika usein muutoksia, joten oppimista on paljon. Suurin osa haastateltavista piti näiden kahden eri puolen vaihtelunvaraa kuitenkin erittäin positiivisena ja hyvänä asiana. Haastateltavista vain yksi ei halunnut tehdä opaspuolta lainkaan, mutta kaikki muut tekivät molempia.

Elämykseen liittyvää perehdytystä ei ollut muuta kuin muutamalla uudemmalla työntekijällä ja tämäkin liittyi ainoastaan opaspuoleen. Kaikkien perehdytys keskittyi lähinnä asiakaspalveluun ja oman persoonan löytämiseen. Myös asiakkaiden kanssa kommunikointia pidettiin tärkeänä ja perehdytyksessä korostettiin muun muassa sitä, että aina pitäisi kysellä mitä asiakas esimerkiksi piti kierroksesta. Elämyksen tuottamisessa on kuitenkin olennaista myös se, miten asiakkaita palvelee, joten tavallaan asiakaspalveluperehdytyksessä huomioitiin myös elämyksen tuottamista. Jokainen tuntui ymmärtävän, että omalla olemuksella on suuri merkitys siihen, miten asiakas kokee elämyksen. Vain yksi henkilö kertoi ymmärtävänsä, että vaikka kassapuolella ei elämyksestä puhuttu, pystyy työntekijä omalla toiminnallaan tuottamaan siinäkin asiakkaalle elämyksen. Hän ei kuitenkaan osannut sanoa konkreettista esimerkkiä. Muut olivat sitä mieltä, ettei asiakas juuri pysty saamaan elämystä asioidessaan kassalla.

Elämykseen liittyviä asioita, kuten elämyskolmiomallia tai elämyksen eri ulottuvuuksia ei ollut käyty läpi kenenkään kanssa. Elämystä ei ollut avattu käsitteenä lainkaan, mutta viime aikoina oli käyty läpi hieman sitä, mikä merkitys elämyksellä on SeaLife Helsingin toiminnassa. Elämykseen liittyvää materiaalia ei ollut annettu kuin muutamalle uudelle työntekijälle. Tämä materiaali keskittyi pääasiassa hauskoihin kalafaktoihin, joita pystyi näin itse hyödyntämään omassa kalojen ruokinnassa. Myös rekvisiittojen hyödyntämistä ruokintojen tai selostusten aikana käytiin läpi. Yksi henkilö oli sitä mieltä, ettei materiaalista ole ollenkaan hyötyä elämyksen tuottamisessa, sillä itse tekemällä oppii parhaiten. Näin myös huomaa, mikä toimii asiakkailla ja mikä ei. Suurin osa olisi kuitenkin kaivannut jonkinlaista elämyksiin liittyvää konkreettista ja tieteellistä materiaalia sekä käsitteiden avaamista.

Muutama henkilö myös mainitsi, että SeaLifen tavoitteet liittyen elämykseen ovat suhteellisen selkeät, mutta työntekijän tasolla ei asia enää olekaan niin. Näin ollen ainakaan muutamat henkilöt eivät tieneet, miten heidän pitäisi toimia elämyksellisyyden suhteen. SeaLife selkeästi odottaa työntekijöiltään oma-aloitteista toimintaa, mutta sitä ei ole selkeytetty ainakaan tarpeeksi kaikkien mielestä. Noin puolet haastateltavista ei esimerkiksi tiennyt kunnolla, miten aikuisille voisi tuottaa elämyksiä, sillä tätä asiaa ei ollut käyty kunnolla heidän kanssaan läpi. Vinkkejä toki oli annettu jonkin verran, mutta niitä ei ollut käyty konkreettisesti läpi. Viime kesän aikana SeaLifessa oli kuitenkin käytössä vihko, johon jokainen työntekijä laittoi päivän aikana kaksi keksimäänsä ja toteuttamaansa elämystä ylös. Tätä pidettiin hyvänä ajatuksena, sillä sieltä pystyi katsomaan juuri niitä konkreettisia esimerkkejä ja vinkkien avulla pystyi hyödyntämään toisten elämyksentuottamiskeinoja.

Tarkkoja ohjeita miten SeaLifella pitäisi toimia, ei ole vaan jokainen saa tuottaa elämyksen miten itse parhaiten näkee. Vuoropäälliköiden tehtäväksi oli annettu työntekijöiden innostaminen sekä elämyksien ideointi. He eivät kuitenkaan saaneet mitään erillistä perehdytystä tähän. Heillä oli käytössä ainoastaan lista kaikesta mitä elämyksellistä voi tehdä, mutta se meni kuulemma liian hankalaksi ja monimutkaiseksi eikä sitä edes loppupeleissä juuri hyödynnetty. Kaikki työntekijät kuitenkin sanoivat ottavansa asiakkaat huomioon esimerkiksi katsomalla heitä silmiin esitysten aikana ja ottamalla itse kontaktia asiakkaisiin. Myös englannin- ja ruotsinkieliset asiakkaat pyritään huomioimaan kysymällä aina, mikäli joku haluaa kuulla selostuksen näillä kielillä. Myös lapset otetaan huomioon kertomalla asiat heille ymmärrettävällä ja mielenkiintoisella tavalla.

SeaLifen elämyksen laatua ei myöskään haastateltavien mukaan varsinaisesti seurata, muuten kuin palvelun laadun avulla. Lipunmyyntistandardi on tärkeässä osassa palvelun laadun seuranta, samoin kuten muutkin standardit. Pääasiassa kaikki vaiheet lipunmyynnissä tai missä tahansa muussa tulee täyttyä standardien mukaisesti. Palvelun laatua seurataan muun muassa mystery shoppingin eli haamuasiakkaan avulla. Haamuasiakkaat vierailevat SeaLife Helsingissä muutamia kertoja vuodessa, eivätkä työntekijät tiedä etukäteen heidän vierailuistaan. Haamuasiakkaat vaihtelevat jokaisella kerralla, eivätkä työntekijät myöskään tiedä keitä haamuasiakkaat ovat. Haamuasiakkaat arvioivat SeaLifen prosesseja tietyn kaavakkeen mukaisesti, ja jokaisella kerralla arvioidaan

siis samoja asioita. Elämystä otetaan myös jonkin verran huomioon, mutta koska elämystä on vaikea mitata, on myös arviointi jokaisen henkilön oman tulkinnan varassa.

Lisäksi SeaLifen asiakkailla on mahdollisuus antaa palautetta ruokintojen aikana jaettavien palautelappujen kautta. Näissä palautelapuissa keskitytään nimenomaan ruokintojen elämyksellisyyteen, sekä siihen miten niitä voitaisiin parantaa. Myös kierroksen kokonaiskuva tulee niissä esille. Työntekijöiden elämyksen laatua ei kuitenkaan varsinaisesti kommentoida. Esimiehet tai vuoropäälliköt käyvät välillä seuraamassa opastuokioita ja antavat palautetta, mutta siinä ei yleensä käsitellä elämystä. Muutama henkilö mainitsi, että kun itse tekee töitä opaspuolella, niin niihin elämyksiin myös turtuu eikä tällöin osaa itsekään kunnolla arvioida, mikä on hyvä elämys ja mikä ei. On vaikea keksiä uusia elämyksiä ja opaspuolen elämykset keskittyvät usein samojen asioiden, kuten elämysaltaan ympärille.

Juuri ennen haastatteluiden tekoa työntekijöille oli järjestetty yksi itse elämykseen ja sen tuottamiseen liittyvä koulutus. Tämä ensimmäinen koulutus liittyi teatteriin, ja lähitulevaisuudessa oli tulossa vielä ainakin kaksi muuta elämyksiin liittyvää koulutusta. Muutama haastateltava ei kaivannut enempää koulutuksia liittyen elämyksiin, mutta piti hyvänä ajatuksena, että SeaLife Helsingin työntekijät kokoontuisivat säännöllisesti ja keskustelisivat elämyksiin liittyvistä asioista ja ideoista. Muutama henkilö mainitsi, että kuukausittain järjestettävässä henkilökuntakokouksessa on joskus käyty läpi muutamia elämykseen liittyviä seikkoja. Suurin osa työntekijöistä toivoi ehdottomasti lisää elämykseen liittyviä koulutuksia, mikäli tulevaisuudessa erilaiset hahmot ja näyttelemineen tulevat osaksi jokapäiväistä toimintaa. Suurin osa myös halusi, että elämyksestä keskusteltaisiin enemmän.

6 Kehitysehdotukset ja pohdinta

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksesta seuranneita kehitysehdotuksia sekä johtopäätöksiä. Kehitysehdotukset pohjautuvat tutkimuksen teoriaperustaan sekä tutkimuksen tulosten mukaan tehtyihin omiin johtopäätöksiin. Lisäksi tässä luvussa pohditaan myös tutkimuksen validiteettia. Myös jatkotutkimusten mahdollisuudet otetaan esille, sekä pohditaan tutkijan omaa oppimista opinnäytetyöprosessin aikana.

6.1 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Aikaisemmin SeaLife Helsingin pääasiallinen tarkoitus on ollut kasvattaa asiakkaiden tietämystä kaloista ja merenalaisesta elämästä, sekä tarjota heille samalla parasta mahdollista asiakaspalvelua. Asiakkaiden viihtyvyys ja uudet kokemukset ovat olleet tärkeitä silloinkin, mutta viimeisen vuoden aikana kaikissa SeaLife-keskuksissa on menty yhä enemmän elämykselliseen suuntaan Merlin Entertainments Ltd:n toimesta. Nyt asiakkaille halutaan tarjota vierailunsa aikana kokonaisvaltainen elämys, minkä he muistavat vielä pitkään ja minkä takia he haluavat tulla vierailulle uudestaan. Näyttely on hyvin visuaalinen, mutta yhä opettavainen kokemus.

Visuaalisuuden ja wau-tunteen lisäksi muun muassa näyttelyssä soivalla musiikilla on merkitystä. Lisäksi asiakkaat pääsevät itse koskemaan esimerkiksi merisiiltä tai jopa osallistumaan kalojen ruokintaan. Näyttely on nykyisin entistä interaktiivisempi kokemus, sillä asiakkaille pyritään tarjoamaan elämys niin monen eri aistin kautta. Se, mitä ja millä tavalla kaloista esimerkiksi kerrotaan, vaikuttaa suuresti asiakkaan kokemaan elämykseen. Työntekijöillä onkin erittäin suuri rooli elämyksen tuottamisessa asiakkaille. Näiden elämysten avulla Merlin Entertainments kokee voivansa mahdollisesti vaikuttaa asiakkaiden maailmankuvaan ja valintoihin, jotka vaikuttavat puolestaan positiivisesti merten hyväksi.

SeaLife Helsingin rekrytointiprosessi on ollut pitkään käytössä samankaltaisena, mutta se on kuitenkin todettu toimivaksi ainakin aiemmalla konseptilla, jolloin elämys ei ollut vielä niin tärkeässä merkityksessä. Viime vuoden sisällä tapahtuneen elämys-suuntauksen vuoksi rekrytointiakin on kuitenkin muutettu hieman. Aikaisemmin työn-

tekijöitä haettiin nimikkeellä ”Opas/Asiakaspalvelija”, mutta nykyisin etsitään myös ”Elämysten tuottajaa”. Tulevaisuuden kannalta onkin erittäin tärkeää, että nimike on muutettu paremmin vastaamaan työnkuvaa. Tutkimuksesta selvisi, että muutamissa ulkomaisissa SeaLife-keskuksissa esiinnyttään päivittäin erilaisten hahmojen rooleissa. Näyttelemistä ja roolihahmoja mietitäänkin nyt Suomen SeaLife Helsinkiin, eli tulevaisuudessa myös Suomessa saatetaan viedä elämyksellisyys tälle tasolle.

En päässyt näkemään, millainen työnhakuilmoitus SeaLife Helsingillä on ollut aiemmin käytössä, mutta tutkimuksen perusteella heidän tulee kuitenkin avata entistä tarkemmin työntekijän käsitettä jo työhakemuksessa, jotta kaikki työnhakijat ovat täysin tietoisia siitä, mitä työ pitää sisällään. Työnkuvan tarkempi määrittely nousee keskeiseksi asiaksi, koska sillä varmistetaan nimenomaan se, että kaikki hakijat ovat soveltuvia kyseiseen tehtävään. Työnhakijoiden tulee tietää jo hakuvaiheessa, mitä heiltä odotetaan ja myös minkä takia esimerkiksi tietyt ominaisuudet ovat työssä tärkeitä. Elämyksen tuottaja-roolin merkitys korostuu vielä entisestään, mikäli tulevaisuudessa työntekijältä vaaditaan erityyppisiä taitoja kuin aiemmin. Lisäksi suurin osa työnhakijoista tuntuu olevan aika nuoria, joten tämänkin vuoksi ”Elämysten tuottaja”-käsitettä on hyvä kuvata tarkemmin. SeaLife Helsinki on työpaikkana monelle myös ensimmäinen laatuun, joten elämys ei välttämättä ole ollut hakijoille yleisesti tiedossa aiemmin.

Mikäli tulevaisuudessa työntekijältä vaaditaan näyttelemisen taitoja, on tärkeää julkaista työpaikkailmoitus muuallakin kuin aikaisemmin käytetyillä Työ- ja elinkeinotoimiston ja Jobstepin sivustoilla. Tällöin työntekijöitä voidaan hakea vaikkapa suoraan Teatterikorkeakoulusta tai jopa teatteritoiminnan kautta. Myös esimerkiksi viestinnän opiskelijat saattavat olla kiinnostuneita työstä, jossa ollaan paljon esillä. Hakemuksessa tulee korostaa esiintymistä, sosiaalisuutta, oma-aloitteisuutta sekä avoimuutta. Mahdollinen näyttelemisen opastuokioiden aikana ei välttämättä vaadi aiempaa kokemusta nimenomaan näyttelemisestä, kunhan kiinnostusta ja sitoutumista työtehtävään riittää. Tietysti oikeiden näyttelijöiden avulla elämyksen tasokin varmasti nousee uudelle tasolle.

Kaikki nykyiset työntekijät eivät pitäneet ajatuksesta, että työtehtäviin kuuluu tulevaisuudessa mahdollisesti näyttelemisen. Sen vuoksi SeaLife voi palkata työntekijöitä myös erikseen nimenomaan näyttelijän tehtäviin ja vanhat työntekijät voivat tällöin ha-

lutessaan pysyä vanhojen työtehtävien parissa. Näin työntekijät eivät pelästy muutoksis-
ta, mikä taas vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden kokemaan työympäristöön ja – ilma-
piiriin. Tämä puolestaan sitouttaa työntekijöitä entisestään. Aluksi varmasti muutaman
näyttelijän palkkaaminen riittää. On kuitenkin tärkeää saada kaikki työntekijät työsken-
telemään SeaLifen tavoitteiden mukaisesti, jolloin koko organisaation tulee olla samaa
mieltä asioista. Näin myös tavoitteet tulevat aikanaan saavutetuiksi.

Kaikille SeaLife Helsingin työntekijöille tulee perustella vielä tarkemmin, miksi elämys
ja sen tuottaminen on tärkeää yrityksen toiminnalle. Näin myös vanhat työntekijät ym-
märtävät, minkä takia SeaLife vaatii työntekijöiltään elämyksellistä otetta työhön. On
tärkeää, että muutoksista kerrotaan positiivisesti organisaation keskuudessa, sillä se,
miten muutoksista kerrotaan vaikuttaa pitkälti siihen, miten työntekijät muutoksiin suh-
tautuvat. Työntekijöillä on oikeus saada tietää kaikki muutoksiin liittyvät asiat. Tärkeää
on tietysti tietää, miten heidän työnkuvansa tulee muuttumaan jatkossa ja minkä takia
muutoksiin on päädytty. Sujuvalla viestinnällä ja muutoksista rehellisesti tiedottamalla,
saadaan aikaan sitoutuneisuutta työyhteisössä. Mikäli muutoksiin asennoidutaan oikein
koko organisaatiossa, saadaan työntekijöistä myös entistä motivoituneempia.

Tutkimusten tulosten perusteella on positiivista, että työhaastattelu koostuu suurim-
maksi osaksi toiminnallisista tehtävistä. Niistä nähdään konkreettisesti, miten hakija
reagoi ja toimii eri tilanteissa. Mikäli näyttelemisen tulee entistä ajankohtaisemmaksi,
tulee myös työhaastattelua muuttaa sen mukaiseksi. Haastattelussa voi olla lisänä jon-
kinlainen näyttelijäntaitoja vaativa osio, jossa tulee eläytyä esimerkiksi merirosvoksi.
Tämä on hyvä olla tiedossa jo etukäteen, jotta hakijat ehtisivät vaikkapa harjoitella hie-
man omaa rooliaan varten. Ainakin tulee olla etukäteen tiedossa, että haastatteluun
kuuluu näyttelemistä, sillä se kertoo paljon jo tulevasta työstä. Näin työnhausta muo-
dostuu ehkäpä enemmän pääsykoemainen.

Mikäli tulevat työntekijät tekevät töitä normaalisti myös esimerkiksi kassapuolella, tulee
haastatteluissa ottaa huomioon edelleen kaikki muutkin oleelliset osa-alueet, kuten asia-
kaspalveluhenkisyys, rehellisyys, joustavuus ja niin edelleen. Elämyksien tuottaminen
on kuitenkin tällä hetkellä SeaLifelle hyvinkin tärkeää, joten haastatteluvaiheessa tulee
keskittyä siihen, että arviointi kattaa kaikki elämyksellisyyteen liittyvät teemat. Tällä het-

kellä käytössä oleva haastatteluvaihe tuntuu toimivan SeaLifen hyödyksi, mutta palkkaus-kriteereitä voisi kuitenkin vielä tarkentaa ja tehdä niistä tiukemmat.

Tällä hetkellä suurin osa SeaLife Helsingin työntekijöistä on osa-aikaisia, ja suurin osa heistä käy koulua lähes päivittäin. Heidän kanssaan on ajoittain hankala saada sovittua yhteisiä perehdytyspäiviä. Jatkossa SeaLifen kannattaa keskittyä enemmän kokopäiväisten työntekijöiden palkkaamiseen, sillä se helpottaa perehdytyspäivien järjestämistä ja edesauttaa näin myös perehdytyksen onnistumista. Kokopäiväisillä työntekijöillä ei ole niin paljon koulun tapaisia pakollisia menoja, vaan he voivat keskittyä täysillä työntekoon. Tutkimuksen perusteella SeaLife on hieman vähentänytkin sellaisia osa-aikaisia työsuhteita, jotka käyvät töissä ainoastaan muutamia kertoja kuukaudessa tai jopa puolessa vuodessa. Tällaisia työntekijöitä joutuu usein perehdyttämään työhön entistä useammin, sillä työ ei säily tuoreessa muistissa. He eivät myöskään ole välttämättä tarpeeksi perillä muutoksista, mikä voi puolestaan vaikuttaa esimerkiksi elämyksen laadun heikkenemiseen.

Jos mahdollista, niin SeaLifen on hyvä palkata tulevaisuudessa entistä enemmän vakituisia työntekijöitä ja vähentää osa-aikaisten työntekijöiden määrää. Vakituiset työntekijät saattavat olla hieman motivoituneempia ja sitoutuneempia työskentelemään yhteisten tavoitteiden eteen, sillä vakituinen työ on kuitenkin yleensä se mihin jaksetaan panostaa eniten. Näin voidaan vähentää myös turhia henkilöstökuluja eikä työntekijöitä tarvitse perehdyttää niin usein. Osa-aikaisia työsuhteita ei kuitenkaan tarvitse unohtaa, sillä toki niitäkin tarvitaan esimerkiksi viikonloppuisin ja kesäisin enemmän. Osa-aikaisissa työsuhteissa tulee kuitenkin keskittyä siihen, että samoja henkilöitä voi hyödyntää koko vuoden ympäri ja että nämä henkilöt ovat siten esimerkiksi melkein joka viikonloppu töissä.

Tällä hetkellä suurin osa SeaLife Helsingin työntekijöistä on hyvin nuoria. SeaLife voikin kokeilla hieman vanhempien työntekijöiden palkkaamista, jotta nähdään, että saadaanko sillä aikaan jotain positiivisia muutoksia elämyksen tuottamisessa ja onko iällä merkitystä työpaikalla. Lisäksi SeaLifen tulee keskittyä palkkaamaan kielitaitoisia ihmisiä, esimerkiksi ruotsia tai venäjää puhuvia. Näin myös ulkomaalaiset asiakkaat saavat elämyksestä varmasti enemmän irti. Elämyksen tuottamista pystyy lisäksi kehittämään

esimerkiksi sellaisten henkilöiden avulla, joilla on jo entuudestaan kokemusta elämyksistä. Lisäksi SeaLife voi perustaa yksikön, joka keksii uusia keinoja tuottaa elämyksiä ja keskittyy vain tähän tehtävään. Näin elämyksien keksiminen siirtyy ammattilaisille, eikä työntekijöiden tarvitse stressata elämyksistä.

Mikäli elämyksien keksiminen sysätään kokonaan nuorille ja osa-aikaisille työntekijöille, saattaa se aiheuttaa stressiä ja vaikuttaa tällöin jopa negatiivisesti työn tekoon. SeaLife Helsingissä olikin havaittavissa hieman epävarmuutta elämyksen tuottamiseen liittyen, joten työntekijöiltä ei pidä vaatia sellaista, mihin he eivät ole saaneet tarpeeksi perehdytystä ja koulutusta. Käyttöön voidaan toki ottaa jonkinlainen kannustejärjestelmä, jolloin työntekijät saavat sovitun palkkion aina keksiessään hyviä elämyksiä. Näin elämyksien keksimisestä luodaan positiivinen asia.

SeaLife Helsingin työntekijät olivat pääosin hyvinkin tyytyväisiä perehdytykseen, se on heidän mielestään kattavaa ja perusteellista. Elämyksen merkityksestä pitää kuitenkin tässäkin vaiheessa vielä muistuttaa. Kun elämys ja sen tuottaminen sekä työntekijän rooli on ensin otettu huomioon rekrytointivaiheessa, on myös siihen perehdyttäminen helpompaa. Ensin onkin hyvä käydä läpi kaikki päivittäiset SeaLifen toimintaan liittyvät asiat, mutta muistaa myös niiden lomassa kertoa elämyksen tuottamiseen liittyvistä asioista. Kun työntekijä kokee osaavansa työhön liittyvät rutiniit ja työtehtävät, voidaan keskittyä enemmän elämyksiin.

Tärkein asia on kuitenkin huomioida elämyksien tuottaminen aiempaa kattavammin jo perehdytysvaiheessa. Mikäli perehdytys on perusteellinen, helpottaa se työntekijän työtä jatkossakin. Perehdytykseen tulee sisältyä erillinen luento elämyksistä ja siitä, miten niitä voidaan tuottaa. Myös SeaLifen tavoitteet on hyvä tuoda esiin entistä selkeämmin perehdytysvaiheessa, sillä näin uudet työntekijät pääsevät paremmin sisään siihen, mitä koko organisaatio heiltä odottaa. Tavoitteiden mukaisesti heidänkin on helpompi alkaa keskittymään elämyksien tuottamiseen.

Yksi oleellisimpia asioita jatkossa tapahtuvan perehdytyksen kannalta on myös se, että koko SeaLife Helsingin työyhteisö kokoontuu useammin kehittämään yhdessä elämyksen tuottamista. Näin työntekijät pääsevät ideoimaan elämyksiä yhdessä, ja kaikki myös

oppivat näin lisää elämyksistä ja niiden tuottamisesta. Kehitysehdotuksia on näin helppo hyödyntää myös perehdytyksessä ja tällä tavalla perehdytysprosessia saadaan kehitettyä entisestään.

Lisäksi on tärkeää järjestää koko organisaatiolle jokin elämystä pohjustava koulutus, jossa käy selkeästi ilmi mitä SeaLife ajaa elämyksellisellä linjalla takaa ja mitä he odottavat työntekijöiltä. Samalla tulee käydä läpi elämys käsitteenä ja siihen liittyvää teoriaa. Esimerkiksi elämyskolmiomallia ja elämyksen eri ulottuvuuksia on hyvä käydä läpi. Myös eri aistien hyödyntämistä on hyvä käydä läpi, sillä ne liittyvät niin olennaisesti elämykseen. Vuorovaikutuksen roolin SeaLifen työntekijät olivat ymmärtäneet ehkä parhaiten, mutta sitäkin aihetta kannattaa vielä entisestään syventää ja tehdä vaikka ihan konkreettisia harjoituksia. Näitä asioita läpikäymällä voidaan luoda pohja sille, millaisia elämyksiä tietyn ikäisille ihmisille voidaan tuottaa.

Mikäli budjetti antaa myöten, voidaan SeaLife Helsinkiin hankkia myös lisää rekvisiittaa ja materiaalia elämyksen tuottamista ja perehdytystä varten. Tällä hetkellä oppaat voivat hyödyntää esimerkiksi hain hampaita tai ravun kuoria, mutta vaihtoehtoja voisi olla varmasti vielä paljon enemmänkin. Mikäli näyttelemisen tulee tosiaan oleelliseksi osaksi SeaLifen elämyksen tuottamista, tulee myös pukuihin panostaa. Kaiken tulee näyttää kuitenkin mahdollisimman aidolta ja uskottavalta, jotta elämys myös uppoaa asiakkaisiin.

Koska perehdytys elämyksen puolelta on jäänyt tutkimuksen mukaan hieman epämääräiseksi, on hyvä järjestää kaikille uusille ja vanhoille juuri elämyksiin liittyvä koulutus sekä sen jälkeen seurata tarkemmin, miten nämä asiat on sisäistetty. Esimerkiksi SeaLifen elämysyksikkö voi tulevaisuudessa keskittyä seuraamaan työntekijöiden elämyksien laatua. Lisäksi SeaLife Helsinki voi liittyä suoraan esimerkiksi ISO9000-laadunhallintajärjestelmään tai Laatutonniin. Näiden kautta SeaLife saa suoraan menetelmiä kokonaisvaltaisen laadun ja varmasti myös elämyksen laadun parantamisen kannalta.

Toinen vaihtoehto on sekin, että pyydetään asiakkaita tarkemman kaavan mukaan arvioimaan elämyksen laatua. Näin arvostelija on aina uusi henkilö, joka ei ole vielä turtu-

nut elämyksiin. Mielestäni jokaisen työntekijän elämyksen laatu pitää voida testata, jotta kaikki toimivat tasalaatuisesti ja näin varmistetaan, että myös kaikki asiakkaat saavat tietynlaatuisen elämyksen. Tietysti näin subjektiivista asiaa kuin elämys ei voida tuottaa täysin tasalaatuisesti, sillä laatu riippuu aina työntekijän omasta näkemyksestä. Asiaa vaikeuttaa myös se, että SeaLifessa elämyksiä tuottaa niin monta eri henkilöä, jotka kaikki kokevat elämyksen eri tavalla.

Elämyksen laadun vuoksi on tärkeää, että kaikki työntekijät ovat ensin ymmärtäneet elämyksen merkityksen samalla tavalla ja ovat saaneet siihen yhteisen koulutuksen. Näin ollen he myös tietävät mitä heidän pitää tehdä, jotta pystyvät tuottamaan asiakkaille elämyksiä. En päässyt itse seuraamaan sitä, miten jokainen haastateltava toimii näyttelyssä tai miten he tuottavat elämyksen, mutta tutkimuksen perusteella tämänhetkinen elämyksen laatu SeaLife Helsingissä vaihtelee aika paljon. Asiakkaiden kokemaa elämystä saadaan kuitenkin parannettua seuraamalla tarkemmin elämyksen laatua. Sen avulla myös elämysten kehittäminen on helpompaa.

Asiakkaiden saama elämys SeaLifessa keskittyy tällä hetkellä pääasiassa opaspuolelle. Myös kassapuolella on kuitenkin mahdollisuus tarjota asiakkaalle elämys ja taas tälläkin tavalla ylittää asiakkaan odotukset. On tärkeää keskittyä vastaisuudessa luomaan elämyksiä myös jo lipun oston yhteyteen. Työntekijät voivat pukeutua kassallakin esimerkiksi merirosvoiksi tai merenneidoiksi. Lisäksi he voivat jakaa lapsille vaikkapa aarre-karttoja kassalla, joiden avulla lapset saadaan innostumaan entisestään jo heti alkuvaiheessa. Kassapuolen elämyksellisyys tulee huomioida jo perehdytysvaiheessa, sillä juuri kassavuorossa olevat työntekijät antavat omalla olemuksellaan ja toiminnallaan ensivaikutelman asiakkaille.

Tällä hetkellä jokainen SeaLife Helsingin työntekijä saa tuottaa elämyksiä itselleen sopivalla tavalla. Tämä on samanaikaisesti sekä kiinnostavaa, että vaikeaa. Lisäksi tästä muodostuu varmasti paineita perehdytyksen onnistumiselle, sillä työntekijöiden osaminen elämyksen tuottamiseen liittyen perustuu tällöin ainoastaan perehdytykseen. Tästä koituu myös suuri vastuu itse perehdyttäjille, joita SeaLife Helsingissä on vain muutama. Mikäli elämyksellisyydessä halutaan onnistua, tulee elämykseen liittyvän perehdytyksen olla johdonmukaista ja kaiken kattavaa. On hyvä antaa vapautta elämyksien

luomiseen, mutta toisaalta on myös hyvä pitää ohjat käsissä ja hallita elämysten tuottamista hieman tarkemmin. Kaikilla työntekijöillä tulee olla samat valmiudet tuottaa elämyksiä ja lisäksi heidän osaamistaan tulee kehittää jatkuvasti.

Tässä vielä tiivistetysti kehitysehdotukseni SeaLife Helsinki Oy:lle:

- rekrytointiprosessin työnhaku-ilmoituksessa ”Elämysten tuottaja”-käsitteen laajempi avaaminen: työnkuvan tarkka määrittäminen, mitä työntekijältä odotetaan
- työntekijöiden mahdollinen palkkaaminen erikseen näyttelijän tehtäviin
- työnhaku-ilmoituksen julkaisu myös esimerkiksi Teatterikorkeakoulun tai teatteritoiminnan kautta
- tarvittaessa muutaman oikean näyttelijän palkkaaminen
- rekrytoinnin haastatteluvaiheeseen lisäksi näyttelijäntaitoja tarkasteleva osio
- rekrytoinnin arviointi kattamaan kaikkia elämyksellisyyden teemoja
- keskittyminen koko-aikaisten työntekijöiden palkkaamiseen osa-aikaisten sijasta
- osa-aikaisten työntekijöiden hyödyntäminen läpi vuoden ja heidän hyödyntäminen lähes jokaisena viikonloppuna, ei ainoastaan silloin tällöin
- vanhempien, elämys-aiheista kokemusta omaavien ja kielitaidollisten työntekijöiden palkkaaminen
- elämyksen merkityksen perusteleva keskustelu työntekijöille: miksi elämys on tärkeä yritykselle?
- SeaLifen tavoitteiden läpikäyminen uusien sekä vanhempien työntekijöiden kanssa, jotta kaikki ymmärtävät ne ja osaavat näin työskennellä tavoitteiden mukaisesti
- elämysten keksimisen ja suunnittelun siirtyminen ammattilaisille
- kannuste-järjestelmän luominen uusien elämyksien keksimistä varten
- elämyksiin ja niiden tuottamiseen keskittyminen perehdytysvaiheessa päivittäisten rutiinien jälkeen: elämyspohjainen teoria ja miten elämyksiä luodaan
- keskittyminen kassapuolen elämyksellisyyteen
- työyhteisön kokoontuminen suunnittelemaan elämyksiä yhdessä
- lisää rekvisiittaa perehdytystä ja elämyksen luontia varten
- elämyksen laadun tarkempi seuraaminen: mahdollinen liittyminen Laatutoniin tai ISO9000-laadunhallintajärjestelmään

- asiakkaat arvioimaan nimenomaan elämyksen laatua
- elämysten tuottamisen tarkempi kontrolloiminen
- jokaiselle työntekijälle samat valmiudet tuottaa elämyksiä

6.2 Jatkotutkimusehdotuksia

Tämän tutkimuksen pohjalta heräsi muutama jatkotutkimusehdotus. Jotta SeaLife Helsinki Oy pystyy kehittämään elämyksen tuottamista, on heidän tärkeä pystyä mittaamaan elämyksen laatua entistä tarkemmin. Siksipä olisikin hyvä, että ensin otettaisiin selville, mitä asiakkaat odottavat SeaLife Helsingiltä ja mikä saa heidät ylipäättään vierailemaan kohteessa. Tämän tyyppinen tutkimus onkin jo tehty opinnäytetyönä SeaLifelle, mutta tutkimus voitaisiin toteuttaa vielä laajemmin ja hyödyntää siinä suurempaa otantaa. Näiden tulosten pohjalta SeaLife pystyisi suoraan kehittämään elämystarjontaansa.

Moni SeaLifen työntekijä oli sitä mieltä, että suomalaiset ovat hieman hankalia asiakkaita kun he eivät uskalla itse lähestyä, eivätkä välttämättä kaipaa aina henkilökunnan lähestymistäkään. Tutkimuksesta kävi ilmi myös, että työntekijöiden mielestä liian mahtipontinen, amerikkalaistyylinen elämys ei välttämättä edes uppoaisi suomalaisiin. Juuri tämänkin takia olisi hyvä ensin suorittaa hieman jatkotutkimusta siitä, millaisia elämyksiä asiakkaat SeaLifesta ylipäättään odottavat. Tällaisen tutkimuksen perusteella myös nämä asiakkaiden odotukset voitaisiin koettaa ylittää, sillä silloin voidaan puhua parhaasta mahdollisesta elämyksestä.

Tätä tutkimusta voidaan syventää sillä, millaiset elämykset toimivat parhaiten tietyn ikäillä. Olisi mielenkiintoista tietää, mikä on hieman iäkkäämmän mielestä vaikuttava ja muistijäljen jättävä elämys verrattuna lapsen kokemaan elämykseen. Tutkimuksesta kun selvisi, että aikuisille on haastavampaa tuottaa elämyksiä, niin tämän avulla pystytään varmasti vaikuttamaan siihen konkreettisesti. Myös lasten kokemaa elämys on varmasti tärkeä SeaLife:lle, ovathan lapsiperheet heidän yksi tärkeimpiä kohderyhmiään. Lisäksi olisi hienoa, jos sekä vanhemmat, että lapset voivat kokea yhtä vaikuttavan elämyksen vieraillessaan SeaLife Helsingissä. Iän lisäksi voidaan ottaa huomioon myös, miten eri kansallisuudet kokevat elämyksen ja miten heidän ennakko-odotuksensa eroavat muis-

ta. Haastattelujen perusteella suomalaisiin ei ehkä uppoa niin mahtipontinen elämys, mutta olisi mielenkiintoista tutkia, että pitääkö tämä tosiaan paikkansa.

Mikäli SeaLife palkkaa työntekijöikseen hieman vanhempaa ja jo elämyksen tuottamisen suhteen kokeneempaa väkeä, olisi mielenkiintoista myös tutkia siihen liittyviä elämyksellisiä eroja. Eli selvittää mikä elämyksen taso ja laatu on tällä hetkellä SeaLifessa ja miten se muuttuu, jos työntekijöinä toimivatkin suoraan elämysalan ammattilaiset. Tällöin ammattilaisten tulee omata tietysti jo usean vuoden takaista elämystaustaa alalla, jotta heillä olisi selkeä ero tämänhetkisiin SeaLifen työntekijöihin. Tietysti mikäli SeaLife jatkaa työntekijöiden elämysten kehittämistä, ovat nykyiset työntekijät muutaman vuoden sisään varmasti omalta osaltaan jo elämysalan ammattilaisia.

Lisäksi olisi mielenkiintoista myös nähdä, mikä ero oikeiden näyttelijöiden palkkaamisella olisi. He tuovat varmasti ainakin charismaa sekä vauhdikkuutta elämysten tuottamiseen. Näyttelijöiden myötä olisi mielenkiintoista tutkia asiakkaiden kokeman elämyksen laatua eli sitä, onko heidän mielestään elämyksen laadussa tapahtunut muutosta verrattuna aikaan, jolloin ei näyttelijöitä ollut käytössä.

6.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan kuvata reliabiliteetilla ja validiteetilla. Reliabiliteetti kuvaa tutkimuksen toistettavuutta ja reliaabelius tarkoittaa tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimuksen reliabiliteetti on suurin silloin, kun on sattumanvaraisia tuloksia saadaan vähiten. Reliabiliteetti voidaan todeta esimerkiksi siten, että kaksi tutkijaa tutkii samaa asiaa ja päätyy vastaaviin tuloksiin tai jos samaa henkilöä tutkitaan useamman kerran ja saadaan sama tulos. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa tutkijan tarkalla vaiheittaisella selostuksella tutkimuksen toteutuksesta. Selostuksesta tulisi käydä ilmi tarkka tutkimuksen kulku sekä mahdolliset häiriötekijät ja virhetulkinnat. (Hirsjärvi ym. 2008, 226–227.)

Validius tarkoittaa pätevyyttä. Validiteetilla kuvataan nimensä mukaisesti tutkimuksen tarkoituksenmukaisuutta eli onko tutkittu sitä, mitä oli tarkoitus tutkia. Menetelmä ei kuitenkaan välttämättä vastaa todellisuutta, jota tutkija luulee tutkivansa. Varsinkin ky-

sely- ja haastattelututkimuksissa ongelmaksi voi muodostua kysymysten asettelu. Kysymykset tulisi asettaa niin, että väärinymmärryksen mahdollisuutta ei ole. Jos vastaaja ymmärtää kysymyksen eri tavoin kuin tutkija on ajatellut, eivät tulokset ole päteviä. (Hirsjärvi ym. 2008, 226–227.)

Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti vaikuttivat hyviltä, sillä kaikki haastateltavat tuntuivat ilmaisevan rehellisesti mielipiteensä. Näin ollen he myös tuntuivat ymmärtäneen kysymykset oikein, mikä kertoo kysymysten asettelun olevan suhteellisen hyvä. Toki oli tilanteitakin, joissa kysymyksiä jouduttiin hieman avaamaan, mutta viimeistään sen jälkeen kysymykset olivat kaikkien ymmärrettävissä. Myös aineiston käsittelyn yhteydessä näkyi, että kysymykset oli ymmärretty. Kysymykset käsittelivät samoja aihepiirejä, ja välillä tuntuikin, että kysymystä on jo kysytty hieman eri tavalla. Tutkimuksessa haluttiin kuitenkin paneutua syvälle aiheisiin ja tutkimuksen rajauksen jälkeen oli selvää, että sekä rekrytointi-, että perehdytysprosesseihin tulee liittymään samankaltaisia kysymyksiä. Vastaukset saattoivat kuitenkin vaihdella selkeästi näiden kahden aihepiirin välillä. En kokenut, että tutkimuksessa olisi tarvinnut haastatella samoja henkilöitä uudelleen reliabiliteetin vahvistuksen vuoksi.

Kaikilta haastatteluun osallistuvilta kysyttiin melkein samat kysymykset, joten validiteetti on mielestäni pätevä sen puolesta. Muutamalle henkilölle esitettiin tarkentavia kysymyksiä ja lisäksi ajoittain vastauksista seurasi lisäkysymyksiä. Kysymysten johdattelua ei siis esiintynyt, vaan ainoastaan kysymysten tarkentamista. Haastatteluiden vastaukset alkoivat pikku hiljaa toistaa itseään, joten mielestäni niiden perusteella sai selkeän kuvan siitä, mitä yrityksessä tarvitsee kehittää. Tulosten toistettavuus puhuu mielestäni tutkimuksen onnistumisen puolesta.

Jälkikäteen ajateltuna osa kysymyksistä olisi ehkä voitu miettiä vielä hieman tarkemmin, sillä muutamat kysymykset olivat hirveän laajoja. Kysymyksiä olisi voinut siis rajata jo etukäteen hieman suppeammiksi. Laajat kysymykset kuitenkin mahdollistivat sen, että monet henkilöt innostuivat puhumaan aiheesta enemmänkin. Toki siinä mielessä osa vastauksista meni ehkäpä hieman ohi aiheenkin, mutta tämäkään ei vaikuttanut negatiivisesti tutkimuksen tuloksiin tai validiteettiin, päinvastoin.

Haastatteluja ja tutkimuksen tuloksia vaikeutti ainoastaan se, että osa työntekijöistä oli ollut jo useamman vuoden töissä, eivätkä he muistaneet täysin rekrytointiin tai perehdytykseen liittyviä asioita. Myöskään heidän alkuaikoinaan ei ollut elämyksestä vielä puhuttu ollenkaan, joten heidän kohdallaan elämyksiin liittyvät vastaukset jäivät hieman suppeammiksi. En tiedä olisiko tutkimusjoukko pitänyt valita tarkemmin ja kohdistaa tutkimus vain uudempiin työntekijöihin. Mielestäni oli kuitenkin mielenkiintoista saada tutkimukseen sekä uudempien, että vanhempien työntekijöiden näkemyseroja ja nähdä miten rekrytointi- tai perehdytysprosessit ovat kehittyneet heidän aikanaan.

Lisäksi jäin miettimään sitäkin, että oliko esimiesasemassa olevien haastattelu hieman turhaa, mutta toisaalta näin saatiin parempaa näkemystä myös siihen, mistä nämä sisäiset prosessit lähtevät liikkeelle yrityksessä. Jos tutkimuksessa olisi haastateltu ainoastaan osa-aikaisia työntekijöitä, he eivät välttämättä olisi osanneet kertoa siitä, miten esimerkiksi rekrytointiprosessi etenee. Kaikki kymmenen haastatteluun osallistunutta toivat tutkimukseen jotain uutta, ja olivat näin tarpeellisia. Haastatteluja ei olisi selkeästikään kaivattu enää yhtään enempää tulosten puolesta, mutta tällä määrällä saatiin tuloksista ilmi vastauksien toistumista.

6.4 Oma pohdinta

Tutkimuksen aihe oli kokonaisuudessaan todella laaja, sillä siihen liittyi niin monta tärkeää aihepiiriä, jotka vaativat kunnollista avaamista ja käsittelyä. Suuremman tutkimuksen olisi saanut aikaan jo pelkästään prosesseista tai elämyksen tuottamisesta. Haasteena työssäni olikin juuri aiheen laajuus sekä sen rajaaminen. Oli myös vaikea tiivistää kaikki oleellinen osaksi työn teoriaa, jättämättä kuitenkaan tärkeitä aiheita pois. Tutkimuksen teoriapohjasta olisi tietysti voinut tehdä tiivistetyimmänkin, mutta halusin kuitenkin käsitellä kaikki tutkimukseen liittyvät aihepiirit kattavasti. Näin välttyi tutkimuksen sirpaleisuudelta.

Aluksi oli myös vaikea löytää sisäisiin prosesseihin sekä elämyksen tuottamiseen liittyvää lähdeaineistoa. Varsinkaan suomenkielistä lähdemateriaalia ei löytynyt juuri muiden kuin oppikirjojen kautta. Lisäksi lähes kaikissa lähteissä käsiteltiin aikalailta samoja asioita. Pyrin käyttämään työssäni tuoreimpia lähteitä, ja onnistuin siinä mielestäni hyvin.

Aivan lähivuosien lähteitä en löytänyt, mutta mielestäni käyttämäni lähteet ovat silti täysin ajan tasalla. Lähteiden lisäksi tutkimista vaikeutti hieman se, että SeaLife Helsingin perehdytys- ja rekrytointiprosessit tuntuivat olevan niin hyvällä mallilla. Olikin haasteellista lähteä kehittämään jo olemassa olevia ja hyväksi todettuja prosesseja. Olen kuitenkin tyytyväinen siihen, miten sain pienistäkin asioista konkreettisia kehitysehdotuksia aikaan.

Opin työssäni hyödyntämään oikeaoppista lähteiden käyttöä sekä rajaamaan tutkimukselle oleellimmat aihepiirit suuren tietomäärän joukosta. Lisäksi opin luonnollisesti opinnäytetyöprosessin organisointia sekä tutkimuksen tekoon liittyviä asioita. Opin, miten haastattelu tehdään oikeaoppisesti, miten litteroidaan ja miten koko tutkimuksen teko ylipäättään etenee. Jos tekisin työn uudelleen, rajaisin ehkä teoriaperustan vielä tarkemmin. Kirjoitin teorian ennen haastattelujen tekoa, mutta lisäsin vielä jälkikäteen tekstiin rekrytointiin sekä perehdytykseen liittyvää teoriaa. Tämä olisi pitänyt tehdä mielestäni jo ennen haastattelujen toteuttamista, mutta en silloin ajatellut asiaa ihan loppuun asti. Haastatteluissa kuitenkin keskityin rekrytointi- sekä perehdytysprosesseihin, joten kysymyksissä tuo prosesseihin liittyvä teoria kävi kuitenkin ilmi.

Tämä oli ensimmäinen varsinainen tutkimukseni, minkä tein kokonaan yksin. Olenkin tyytyväinen siihen, miten sain tehtyä opinnäytetyön yksin asettamieni aikarajojen puitteissa. Kokonaisuudessaan tein työtä puolisen vuotta. Mielestäni opinnäytetyöstäni tuli kattava ja kokonaisvaltainen. Teoriaosuus liittyy myös konkreettisesti itse tutkimukseen, ja lisäksi aihe on ajankohtainen sekä yleisesti matkailualaa hyödyttävä. Elämyksen tuottaminen oli aiheena erittäin mielenkiintoinen ja kaikkien elämyksiä tarjoavien yritysten olisikin hyvä tutkia sitä, miten elämyksien laatua voidaan parantaa. Uskon toimeksiantajani hyötyvän työstä ja saavan sen kautta konkreettisia kehitysehdotuksia rekrytointi- sekä perehdytysprosesseja varten. Tutkimuksen kautta minulla on mielestäni hyvät lähtökohdat suunnata työskentelemään esimerkiksi elämyksien pariin. Rekrytointi- ja perehdytysprosesseihin perehtyminen luovat myös varmasti valmiuksia mahdollisiin esimiestehtäviin tulevaisuudessa.

Lähteet

- Borg, P., Kivi, E. & Partti, M. 2002. Elämyksestä elinkeinoksi: Matkailusuunnittelun periaatteet ja käytäntö. WSOY. Helsinki.
- Eräsalo, U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen majoitus- ja ravintola-alalla. 2. Painos. Hansaprint Direct Oy. Vantaa.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13.–14. osin uudistettu painos. Tammi. Helsinki.
- Hämäläinen, H. 5.12.2011. Asiakaspalvelupäällikkö. SeaLife Helsinki Oy. Haastattelu. Helsinki.
- Howard, R. 2009. The right way to measure your customer experience. Luettavissa: http://www.customerthink.com/blog/right_way_measure_customer_experience. Luettu: 11.10.2011.
- Kandampully, J. 2002. Innovations as the Core Competency of Service Organizations: the Role of Technology, Knowledge and Networks. *European Journal of Innovations Management* 5/2002.
- Komppula, R. & Boxberg, M. 2002. Matkailuyrityksen tuotekehitys. Edita. Helsinki.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Pehdyttämisen pelikentällä. Palmenia. Tampere.
- KvantiMOTV. 2007. Mittaaminen. Luettavissa: <http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/mittaaminen/mittaaminen.html>. Luettu: 11.10.2011.
- Laamanen, K. 2007. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Ideasta käytäntöön. 7. painos. Otava. Helsinki.

Lapin elämysteollisuuden osaamiskeskus 2010a. Elämys. Luettavissa:
<http://www.leofinland.fi/index.php?name=Content&nodeIDX=166>. Luettu:
9.9.2011.

Lapin elämysteollisuuden osaamiskeskus 2010b. Elämisyhteiskunta. Luettavissa:
<http://www.leofinland.fi/index.php?name=Content&nodeIDX=4377>. Luettu:
18.9.2011.

Lapin elämysteollisuuden osaamiskeskus 2010c. Elämystalous. Luettavissa:
<http://www.leofinland.fi/index.php?name=Content&nodeIDX=4374>. Luettu:
18.9.2011.

Lapin elämysteollisuuden osaamiskeskus 2010d. Kuukauden elämispersoonaa. Luettavissa:
<http://www.leofinland.fi/index.php?name=Content&interface=print&nodeIDX=3613>. Luettu: 9.2.2012.

Lassila, H. 2002. Elämyksillä tuloksiin. 1. painos. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu. Matkailu- ja ravitsemisala. Savonia. Kuopio.

Laurent, B. 2006. Päivittäisjohtaminen matkailu- ja ravintola-alalla. 1. painos. WSOY. Helsinki.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. painos. Talentum Media Oy. Helsinki.

Merlin Entertainments (Sea Life) Limited 2011. Aukioloajat. Luettavissa:
<http://www.visitsealife.com/Helsinki/plan-your-visit/aukioloajat/> Luettu: 20.12.2011.

Moisio, J & Ritola, O. 2001. ISO 9000:2000 ja menestyksen avaimet: Vinkkejä pohdiskelijoille. Gummerus. Helsinki

Pine, B.J II & Gilmore, J.H. 1999. The experience economy. Work is Theatre & Every Business a Stage. Goods and services are no longer enough. Harvard Business School press Boston. Massachusetts.

Saarinen, J. 2002. Elämys: Teollisuutta, taloutta vai jotakin muuta? Lapin yliopistopaino. Rovaniemi.

Sakki, J. 1999. Logistinen prosessi: Tilaus-toimitusketjun hallinta. 4. uudistettu painos. Jouni Sakki Oy. Espoo.

Sandberg, B. 2005. The Hidden Market – Even for Those Who Create it? Customer – Related Proactiveness in Developing Radical Innovations. Turku School of Economics and Business Administration. Tampere.

SeaLife Helsinki Oy. 2011. Työntekijän käsikirja. Helsinki.

Surdbo, J. & Darmer, P. 2008. Creating experiences in the experience economy. Cheltenham.

Tarssanen, S. & Kylänen, M. 2004. Elämys – Mikä se on? Teoksessa Tarssanen, S. (toim.). Elämystuottajan käsikirja, s. 6-20. LEO: Lapin elämysteollisuuden osaamiskeskus. Rovaniemi.

Tarssanen, S. & Kylänen, M. 2007. Entä jos elämyksiä tuotetaan? Teoksessa Karppinen, S. & Latomaa, T. (toim.). Seikkaillen elämyksiä, s. 99–126. LEO: Lapin elämysteollisuuden osaamiskeskus. Rovaniemi.

Tienari, J. & Meriläinen, S. 2009. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. 1. painos. WSOY. Helsinki.

Tikkanen, H. & Vassinen, A. 2010. StratMark: Strateginen markkinointiosaaminen. 2. painos. Talentum Media Oy. Hämeenlinna.

Tilastokeskus 2007a. Elämystalous yhtä suuri Suomessa ja Ruotsissa. Artikkeleli. Luettavissa: http://www.stat.fi/artikkelit/2007/art_2007-02-15_005.html?s=6. Luettu: 18.9.2011.

Tilastokeskus 2007b. Elämystalous yhtä suuri Suomessa ja Ruotsissa. Artikkeleli. Luettavissa: http://www.stat.fi/artikkelit/2007/art_2007-02-15_005.html?s=1. Luettu: 18.9.2011.

Tuurala, T. 2010. Prosessi, prosessiorganisaatio ja prosessin ohjaus. Luettavissa: <http://www.kotiposti.net/tuurala/prosessit.htm> Luettu: 2.8.2011.

Unione Oy. 2007. Elämys-trendi tuli jäädäkseen. Artikkeleli. Luettavissa: <http://www.viisitahta.fi/trendit/84/2243>. Luettu: 18.9.2011.

Vaahlio, E-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Edita. Helsinki.

Veini, M. 2011. Liiketoimintaprosessit. Luettavissa: <http://veini.net/liiketoimintaprosessit.html> Luettu: 16.8.2011.

Verhelä, P. & Lackman, P. 2003. Matkailun ohjelmapalvelut. 1. painos. WSOY. Porvoo.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Kysymykset työntekijöille:

1. Ikä ja sukupuoli?
2. Koko- vai osa-aikainen työntekijä?
3. Kauan ollut töissä yrityksessä?
4. Miten itse koet elämyksen ja sen tuottamisen? Kuinka tärkeänä pidät sitä SeaLifen toiminnassa?
5. Miten päädyit työntekijäksi? Mistä kuulit, että etsitään työntekijöitä?
6. Millainen oli rekrytointilanne? Kerrottiinko SeaLifen tavoitteet?
7. Tiesitkö entuudestaan, että SeaLifen yksi tärkeimmistä tavoitteista on elämyksen luominen asiakkaille?
8. Miten elämys ja SeaLifen elämyksellisyys tuli esille rekrytoinnissa? Olisitko kaivannut jotakin parannusta liittyen elämyksen tuottamiseen jo rekrytointivaiheessa? Saitko siis selkeän kuvan siitä, millaisiin tehtäviin olet menossa?
9. Otettiin rekrytoinnissa esille omaa kokemustasi elämyksen tuottamiseen? Jos otettiin, niin miten?
10. Kuka perehdytti tehtäviin? Kauan perehdytys kesti? Koitko perehdytyksen perusteelliseksi vai jäikö jotakin puuttumaan?
11. Otettiin perehdytyksessä esille SeaLifen suhdetta elämyksen merkitykseen?
12. Miten elämyksen tuottamiseen perehdytettiin?
13. Onko ollut koulutusta liittyen elämyksiin ja niiden tuottamiseen? Millaista ja kuinka usein vastaavaa koulutusta on järjestetty?
14. Kuinka paljon olet itse tekemisissä elämyksen tuottamisen parissa? Haluaisitko olla entistä enemmän?
15. Koetko itse olevasi suuressa roolissa elämyksen tuottamisessa? Miksi?
16. Koetko elämyksen tuottamisen tärkeäksi? Miksi?
17. Koetko osaavasi tuottaa hyviä elämyksiä? Miksi?
18. Haluaisitko enemmän perehdytystä/koulutusta elämyksen tuottamisesta?
19. Millaista koulutusta haluaisit elämyksen tuottamiseen liittyen?

20. Miten asiakkaiden elämystä voisi parantaa mielestäsi rekrytointi- tai perehdytysprosessin avulla?

Kysymykset esimiehille:

1. Ikä ja sukupuoli?
2. Kauan ollut töissä yrityksessä? Kauan esimiesasemassa?
3. Miten itse koet elämyksen ja sen tuottamisen? Kuinka tärkeänä pidät sitä SeaLifen toiminnassa?
4. Kuinka usein rekrytoitte uusia työntekijöitä? Millainen on rekrytointiprosessi?
5. Miten elämys ja SeaLifen elämyksellisyys tulee esille rekrytoinnissa? Pitäisikö sen tulla esille mielestäsi vielä enemmän?
6. Miten rekrytointiprosessi tukee tällä hetkellä elämyksen tuottamista?
7. Otatko rekrytoinnissa esille työntekijän omaa kokemusta ja taustaa elämyksen tuottamisesta? Jos otat, niin miten?
8. Perehdytätkö itse työntekijät tehtäviin? Miten?
9. Korostetaanko perehdytyksessä elämyksen tärkeää roolia SeaLifen toiminnassa?
10. Miten elämyksen tuottaminen otetaan esille perehdytyksessä?
11. Miten perehdytysprosessi tukee tällä hetkellä elämyksen tuottamista?
12. Kuinka tärkeänä pidät työntekijöiden perehdytystä liittyen elämyksiin? Entä esimiesten perehdytystä?
13. Miten mielestäsi esimiehet voisivat omalla roolillaan auttaa työntekijöitä tuottamaan entistä parempia elämyksiä?
14. Millaista koulutusta olet itse saanut elämyksen tuottamisesta? Millaista ja kuinka usein vastaavaa koulutusta järjestetään työpaikan puolesta?
15. Kuinka usein koulutatte työntekijöitä entistä paremman elämyksen tuottamisen tiimoilta? Millaista tämä koulutus on?
16. Haluaisitko enemmän perehdytystä/koulutusta elämyksen tuottamisesta?
17. Millaista koulutusta haluaisit elämyksen tuottamiseen liittyen? Entä millaista koulutusta haluaisit tarjota työntekijöille?
18. Kuinka paljon olet itse tekemisissä elämyksen tuottamisen parissa? Haluaisitko olla entistä enemmän tekemisissä tämän kanssa?

19. Koetko itse olevasi suuressa roolissa elämyksen tuottamisessa? Miksi? Entäpä kuinka suuri rooli mielestäsi työntekijöillä on elämyksen tuottamisessa?
20. Koetko elämyksen tuottamisen tärkeäksi? Miksi?
21. Koetko osaavasi tuottaa hyviä elämyksiä? Miksi?
22. Miten asiakkaiden elämystä voisi parantaa mielestäsi rekrytointi- tai perehdytysprosessin avulla?